

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
TESE DE DOUTORADO

A GESTÃO DE COMPETÊNCIAS GERENCIAIS –
A CONTRIBUIÇÃO DA
APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

Claudia Cristina Bitencourt

Orientador: Prof. Dr. Roberto Lima Ruas

Porto Alegre, setembro de 2001.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

**A GESTÃO DE COMPETÊNCIAS GERENCIAIS –
A CONTRIBUIÇÃO DA APRENDIZAGEM
ORGANIZACIONAL**

Claudia Cristina Bitencourt

Tese de Doutorado, apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito parcial para a obtenção do título de Doutor em Administração.

Orientador: Professor-Doutor Roberto Ruas

Porto Alegre, 2001

“Seja a mudança que você quer ver no mundo” (Gandhi)

AGRADECIMENTOS

Escrever uma tese pode ser um processo solitário que exige muita determinação, reflexão e flexibilidade para enfrentar desafios e situações inesperadas. Contudo, a minha experiência foi marcada por momentos muito especiais e pela presença de pessoas, sem as quais essa trajetória não teria sido tão gratificante.

Gostaria de dizer obrigada a todos aqueles que tornaram este trabalho possível.

Ao Programa de Pós-Graduação em Administração – PPGA/UFRGS -, a todos os seus profissionais, pela qualidade de ensino e por me acompanharem durante esses anos todos.

Ao GAP e GINEIT por proporcionarem muitos momentos de reflexão e pelas amizades consolidadas nesses encontros.

Ao CNPq pelo apoio financeiro durante o meu doutoramento.

A UNISINOS por acreditar no meu trabalho e sempre incentivar o meu crescimento pessoal e profissional.

A Universidade de Queensland, meu orientador Professor Shanta e principalmente aos amigos do TMC por receberem-me de portas abertas e proporcionar momentos inesquecíveis. Um obrigada especial ao Michael, Kim e Antony por estarem sempre por perto e por oferecerem uma palavra amiga nos momentos em que precisei.

As empresas brasileiras e australianas pela disponibilidade e pela confiança em compartilhar suas experiências e despertarem o meu entusiasmo como pesquisadora.

Ao professor Roberto Ruas, meu orientador, pela amizade, apoio e pelos momentos de tensão criativa que me ajudaram a enxergar a tese e a vida com eternos olhos de aprendiz.

Aos professores Will Rifkin e Jögen Sandberg pela disponibilidade e sugestões que fazem parte desta tese.

Aos colegas Amanda, Elisa e Miguel pela contribuição e profissionalismo na etapa de levantamento dos dados.

Aos amigos Allan, Ercília e Elvira pelas provocações e questionamentos sobre meus modelos mentais que muito me ajudaram a “abrir o meu campo de visão”.

Aos amigos de todas as horas: Salinas, Ingrid, Cris, Jaíra, Clea, “Rogério e cia.”, por me lembrarem de sempre sorrir.

Aos meus “amigos australianos” (ou quase) que torcem sempre pela minha felicidade: Marcinha e Aldomar, Nara e Marcelo, Joe e Jack, Anne, Suraida, Aiza, Jocelyn, June, Sérgio.

Aos meus “amigos gansos”: Jorge, Cristiane, Gabriela, Maria Antônia, Silvia, Suzana, Luís Humberto, Perin, meu obrigada por ter o privilégio participar de uma equipe de verdade, um dos meus maiores aprendizados. Um obrigada especial ao amigo Jorge pelo apoio na etapa final da tese.

Aos meus alunos e ex-alunos pela compreensão e pelos momentos de alegria proporcionados. É sempre muito bom estar com vocês!

À minha família por sempre apoiar as minhas escolhas e por compreender a necessidade dos meus “momentos de solidão”. Um obrigada especial ao Edu, por iluminar o meu dia com apenas um sorriso.

Ao Jeremy por ser o grande incentivo pela conclusão deste trabalho e por todos os momentos vividos.

Tenho que dizer que já sinto saudades... Foram muitos momentos especiais vividos ao longo desses 4 anos e meio e que, de alguma forma, estão registrados por meio deste trabalho.

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS.....	30
LISTA DE QUADROS	31
LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS.....	33
RESUMO	34
ABSTRACT	35
1 INTRODUÇÃO	<u>18</u>
1.1	
Justificativa	<u>20</u>
1.2 Objetivos do	
Estudo	<u>24</u>
1. 2.1 Objetivo Geral	<u>24</u>
1. 2.2 Objetivos Específicos.....	<u>24</u>
2 A GESTÃO DE COMPETÊNCIAS.....	<u>25</u>
2.1 Surgimento e Evolução de Conceitos	25
2.2 Diferentes Abordagens	31
2.3 Críticas e Reflexões acerca da Gestão de Competências	41
3 A APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL.....	<u>44</u>
3.1 A Noção de Aprendizagem Organizacional– Aspectos Esclarecedores	<u>44</u>

3.2 Os Conceitos Relacionados à Aprendizagem Organizacional e às Organizações de Aprendizagem	49
3.3 As Implicações e Reflexões acerca da Aprendizagem Organizacional	52
3.4 A Aprendizagem Organizacional e o Desenvolvimento de Competências	54
3.5 Os Elementos e Práticas Relacionados à Aprendizagem Organizacional que Podem Contribuir para o Desenvolvimento de Competências	55
4 METODOLOGIA DE PESQUISA	62
4.1 Delimitação do Problema de Pesquisa	67
4.2 Coleta de Dados	69
4.3 Análise dos Dados	79
5 FASE EXPLORATÓRIAINICIAL - MECANICA.....	82
5.1 A Empresa MECANICA	82
5.2 O Processo de Mudança Organizacional	83
5.3 As Competências Gerenciais	85
5.3.1 Seleção.....	87
5.3.2 Desenvolvimento.....	89
5.3.3 Avaliação.....	90
5.4 Dificuldades / Oportunidades	92
5.5 A Aprendizagem Organizacional	93
6 FASE EXPLORATÓRIAINICIAL - COMUNICA.....	100

6.1 A Empresa COMUNICA	
.....	<u>100</u>
6.2 O Processo de Mudança Organizacional	
.....	100
6.3 As Competências	
Gerenciais.....	<u>101</u>
6.3.1 Seleção.....	102
6.3.2 Desenvolvimento.....	103
6.3.3 Avaliação.....	106
6.4 Dificuldades / Oportunidades	107
6.5 A Aprendizagem Organizacional	108
7 FASE EXPLORATÓRIAINICIAL – METAL.....	113
7.1 A Empresa METAL	113
7.2 O Processo de Mudança Organizacional	113
7.3 As Competências Gerenciais	114
7.3.1 Seleção.....	115
7.3.2 Desenvolvimento.....	118
7.3.3 Avaliação de Desempenho	118
7.4 Dificuldades / Oportunidades	119
7.5 A Aprendizagem Organizacional	120
8 CONCLUSÕES PRELIMINARES DA FASE EXPLORATÓRIA INICIAL..	122
8.1 Conclusões Relativas à Pesquisa de Campo	122

8.2 Conclusões Relativas aos Aspectos Metodológicos	124
9 FASE EXPLORATÓRIA AVANÇADA - MANUFAT	130
9.1 A Empresa	130
9.2 As Competências Gerenciais	131
9.2.1 Seleção	132
9.2.2 Desenvolvimento	133
9.2.3 Avaliação	133
9.3. A Aprendizagem Organizacional	134
10 FASE EXPLORATÓRIA AVANÇADA - CONSTRUC	138
10.1 A Empresa	138
10.2 As Competências Gerenciais	140
10.2.1 Seleção	141
10.2.2 Desenvolvimento	141
10.2.3 Avaliação	143
10.3 Elementos que Oportunizam e Dificultam o Desenvolvimento de Competências Gerenciais	145
10.4 A Aprendizagem Organizacional	146
11 FASE EXPLORATÓRIA AVANÇADA - ELETRIC	149
11.1 A Empresa	149
11.2 As Competências Gerenciais	152
11.2.1 Seleção	154

11.2.2 Desenvolvimento.....	155
11.2.3 Avaliação.....	161
11.3 Elementos que Oportunizam e Elementos que Dificultam o Desenvolvimento de Competências Gerenciais	164
11.4 A Aprendizagem Organizacional	168
12. CONCLUSÕES PRELIMINARES DA FASE EXPLORATÓRIA AVANÇADA	175
13 FASE DE APLICAÇÃO DE COMPETÊNCIAS - MECANICA.....	179
13.1 O Processo de Mudança Organizacional e as Situações de Aprendizagem Vivenciadas	179
13.2 A Percepção dos Gestores acerca do Desenvolvimento de Competências	184
13.2.1 A Percepção acerca do Processo de Mudança e o Desenvolvimento de Competências Organizacionais.....	185
13.2.2 A Percepção acerca das Competências Gerenciais.....	186
13.2.3 Os Elementos que Oportunizam e Dificultam o Desenvolvimento de Competências.....	187
13.2.4 As Situações Destacadas como Significativas para a Formação e para o Desenvolvimento de Competências Gerenciais.....	191
SITUAÇÃO 2	191
14 FASE DE APLICAÇÃO DE COMPETÊNCIAS - COMUNICA.....	192
14.1 O Processo de Mudança Organizacional e as Situações de Aprendizagem Vivenciadas	193
14.2 A Percepção dos Gestores acerca do Desenvolvimento de Competências	195

14.2.1 A Percepção acerca do Processo de Mudança e o Desenvolvimento de Competências Organizacionais.....	195
14.2.2 A Percepção acerca das Competências Gerenciais	197
14.2.3 Os Elementos que Oportunizam e Dificultam o Desenvolvimento de Competências.....	197
14.2.4 Situações Destacadas como Significativas para a Formação e para o Desenvolvimento de Competências Gerenciais.....	200

SITUAÇÃO 1 200

SITUAÇÃO 2 201

SITUAÇÃO 3 202

SITUAÇÃO 4 202

15 FASE DE APLICAÇÃO DE COMPETÊNCIAS - METAL 204

15.1 O Processo de Mudança Organizacional e as Situações de Aprendizagem Vivenciadas 204

15.2 A Percepção dos Gestores acerca do Desenvolvimento de Competências 206

15.2.1 A Percepção acerca do Processo de Mudança e o Desenvolvimento de Competências Organizacionais.....	206
15.2.2 A Percepção acerca das Competências Gerenciais	207
15.2.3 Os Elementos que Oportunizam e Dificultam o Desenvolvimento de Competências.....	208
15.2.4 Situações Destacadas como Significativas para a Formação e para o Desenvolvimento de Competências Gerenciais.....	213

SITUAÇÃO 1 213

SITUAÇÃO 2 214

SITUAÇÃO 3	214
SITUAÇÃO 4	215
SITUAÇÃO 5	217
SITUAÇÃO 6	217
16 CONCLUSÕES PRELIMINARES DA FASE DE APLICAÇÃO DE COMPETÊNCIAS.....	219
17 CONCLUSÕES	222
17.1 Contribuições do Estudo	227
17.1.1 Contribuições para a Teoria e a Pesquisa na Área.....	229
.....17.1.2 Contribuições para a Prática: Implicações Gerenciais	
.....	230
17.2 Pesquisas Futuras	232
17.3 Desdobramento do Trabalho Realizado	233
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	235
ANEXO	S
.....	245

LISTA DE FIGURAS

1 – CICLO VIRTUOSO.....	23
<u>2 - CICLO DE COMPETÊNCIAS.....</u>	<u>37</u>
3 - ANÁLISE DE COMPETÊNCIAS BASEADO EM SANDBERG (1994) E EM BOTERF (1997).....	40
4 – MODELO DE APRENDIZAGEM VIVENCIAL.....	56
5 – SINGLE E DOUBLE-LOOP LEARNING.....	57
6 – AS CINCO DISCIPLINAS	58
7 – CICLOS DE APRENDIZAGEM	58
8 – DIMENSÕES DE APRENDIZAGEM	59
9 – EXEMPLO DE ELABORAÇÃO DE PESQUISA	67
10 – MAPA COGNITIVO DA TESE.....	71
<u>11 - DETALHAMENTO DAS FASES DA PESQUISA.....</u>	<u>81</u>
12 – UNIDADES DE ANÁLISE.....	124

LISTA DE QUADROS

1 – AS VINTE E UMA COMPETÊNCIAS DE BOYATIZIS.....	26
2 – CONCEITOS DE COMPETÊNCIAS.....	27
3 – COMPARAÇÃO ENTRE <i>COMPETENCY</i> E <i>COMPETENCE</i>	33
4 – TIPOS DE CONHECIMENTOS, FUNÇÕES E MODOS DE AQUISIÇÃO.	39
5 - CARACTERÍSTICAS DISTINTIVAS DA ORGANIZAÇÃO DE APRENDIZAGEM.....	47
6 - CONCEITOS E ÊNFASES DA APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL ..	49
7 - RELAÇÃO ENTRE AS ABORDAGENS DE APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL E DES ENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS.....	60
8 – OPERACIONALIZAÇÃO DAS VARIÁVEIS DA PESQUISA	72
9 – VALIDADE E CONFIABILIDADE DO ESTUDO DE CASO	75
10 – FASES DA PESQUISA	77
11 – ENTREVISTAS REALIZADAS.....	78
12 – ABORDAGENS <i>SOFT</i> E <i>HARD</i> DE AVALIAÇÃO	99
13 – OPORTUNIDADES E DIFICULDADES	123
14 – COMPETÊNCIAS GERENCIAIS: UNIDADES DE ANÁLISE E CATEGORIAS	125

15 – APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL - UNIDADES DE ANÁLISE E RESPECTIVAS CATEGORIAS.....	125
16 – REFLEXÕES SOBRE DOS ELEMENTOS DE APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL	128
17 – INTENÇÕES DE PADRÕES DE ATITUDES PARA A AVALIAÇÃO DE 360 GRAUS.....	162
18 - SÍNTESE DA FASE EXPLORATÓRIA AVANÇADA.....	176
19 - ELEMENTOS DE APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL DESTACADOS NAS FASES I E II DA PESQUISA	227
20 - SÍNTESE DOS RESULTADOS.....	228

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

APESMA	<i>Association of Professional Engineers, Scientists and Managers, Australia</i> - Associação australiana reconhecida pelo alto padrão de qualidade de cursos e treinamentos
GAP	Grupo de Aprendizagem Organizacional
GTs	Grupos de trabalho
ICS	<i>Incentive Compensation System (ICS)</i>
ISO	<i>International Standard Organization</i>
PDCA	Ciclo baseado no <i>plan, do, check, action</i>
Qld	Queensland, estado australiano
RPI	Revisão de Progresso Individual
SE	<i>South East</i>
SLPAs	<i>ServiceLevel Partner Agreements</i>
T&D	Treinamento e Desenvolvimento
THC	Referente às competências técnicas, humanas e conceituais
TQM	Total Quality Management

RESUMO

Tendo em vista o cenário competitivo e a necessidade de desenvolvimento gerencial para acompanhar e gerar as mudanças desejadas no ambiente organizacional, propõe-se um estudo acerca da gestão de competências gerenciais no intuito de contribuir para a reflexão e busca de soluções efetivas para essa problemática. Apresentam-se, neste contexto, os principais conceitos, princípios e práticas de Aprendizagem Organizacional como um meio de se tratar a questão da gestão de competências gerenciais a partir da especificidade de cada organização. Trata-se de uma pesquisa exploratória, desenvolvida com base em estudos de caso em seis empresas (três brasileiras e três australianas). Os resultados destacam a importância das práticas informais e a necessidade de se estabelecer uma estratégia articulada no que se refere à gestão de competências gerenciais. As experiências significativas relatadas pelos gestores entrevistados focalizam-se em práticas organizacionais e em práticas que extrapolam o âmbito organizacional e destaca-se a importância da construção de uma consciência social. Os principais elementos de Aprendizagem Organizacional que representam uma potencial contribuição para a gestão de competências gerenciais referem-se às questões da interação entre as pessoas (reflexões que privilegiam o coletivo), visão processual (desenvolvimento contínuo) e a ênfase na questão pragmática (práticas de trabalho).

Palavras-chave: Aprendizagem Organizacional, gestão de competências gerenciais, mudança de atitude.

ABSTRACT

Having in mind the competitive scenario and the need for managerial development to accompany and to generate the wished changes in the organizational environment, a study is proposed concerning the managerial competences management. It is introduced in this context; the main concepts, principles and practices of Organizational Learning as a way of managing managerial competencies based on the individual reality of each organization. It is an exploratory research that is developed, based on case studies in six companies (three Brazilian and three Australian). The results point out the importance of informal practices and the need to establish an articulated strategy which regard to managerial competencies management. The significant experiences related by the interviewed managers point out organizational practices and practices that have occurred outside of the companies. It also highlights the constructive importance of a social conscience. The main elements of Organizational Learning that represent a potential contribution for the managerial competencies management refer to the interactive matters between people (reflections that privilege the collective), process vision (continuous development) and the emphasis on the pragmatic matter (practices at work).

Key-words: Organizational Learning, managerial competencies management, attitudinal change.

1 INTRODUÇÃO

O processo vivenciado pelas organizações em termos de mudanças para a competitividade caracteriza-se, cada vez mais, por mudanças rápidas, profundas e abrangentes em contraste às transformações vivenciadas na década passada quando o diferencial competitivo centralizava-se na questão do preço e qualidade do produto.

Como reflexo dessas mudanças, observa-se no contexto organizacional uma valorização cada vez maior das pessoas. Este fato pode ser atribuído, entre outras razões, à necessidade que as organizações enfrentam em oferecerem respostas mais rápidas e que abrangem questões complexas, como as novas formas de organização do trabalho e as posturas das pessoas, na busca de práticas mais efetivas.

Pesquisas recentes revelam que uma das maiores dificuldades enfrentadas pelas organizações que buscam mudanças internas orientadas para uma maior competitividade refere-se às resistências relacionadas não aos aspectos técnicos mas a questões que remetem à postura gerencial¹ e ao relacionamento no ambiente de trabalho (Lustaman e Triches, 1996; Roesch, 1994; Ruas *In* Neffa, 1992; Caetano e Hérmandez, *In* Neffa, 1992). Ou seja, a implementação das técnicas e operações exigidas pelas novas formas de gerenciamento (Qualidade Total, Reengenharia, *Just-in-Time* etc.) são mais facilmente desenvolvidas que as questões relacionadas a novas habilidades (formação) e posturas das pessoas (ações observadas no ambiente de trabalho) perante esse processo (Swieringa e Wierdsma, 1992).

Essas novas formas de organização do trabalho possuem um ponto em comum, a necessidade de participação mais efetiva das pessoas tendo como base o desenvolvimento de novos conhecimentos, habilidades e atitudes, ou seja,

¹ A postura gerencial abrange as questões relacionadas a habilidades e atitudes no trabalho. Portanto, refere-se ao desenvolvimento de competências. Segundo Katz (1997, p.269), “competência gerencial é o primeiro passo para determinar as habilidades, as aptidões, as capacidades necessárias para o gerente agir efetivamente em períodos de (re)orientação e pós (re)orientação. Os fatores que contribuíram para o sucesso no passado podem representar fracassos no futuro” (Argyris refere-se a esse último conceito como incompetência hábil).

desenvolvimento de competências. Portanto, a mudança referida é mais profunda e não transitória como aquelas relacionadas a novas técnicas ou operacionalização de ferramentas, ou a “modismos”. Esse tipo de mudança é observado quando existe uma mudança na atitude² das pessoas (ações que agregam valor às atividades e aos processos de trabalho). Sendo assim, torna-se necessário refletir sobre a necessidade de uma nova visão do próprio papel que as pessoas representam na organização e sobre as novas competências gerenciais³ que ofereçam suporte a esse tipo de mudança.

Esta tese busca levantar algumas considerações acerca da gestão de competências visando contribuir para o processo de mudança organizacional vivenciado pelas empresas. Para tanto, acredita-se que uma das maneiras de se desenvolver as questões relacionadas à competência é por meio da aplicação dos elementos (conceitos, princípios e práticas) da Aprendizagem Organizacional⁴.

Por se tratar de uma abordagem que privilegia aspectos coletivos, a Aprendizagem Organizacional estimula a interação entre as pessoas e as articulações entre as estratégias organizacionais e/ou desenvolvimento gerencial. Desta forma, a visão a respeito das competências é mais ampla não restringindo-se à formação individual e privilegiando a formação de competências coletivas.

O presente trabalho estrutura-se da seguinte forma: primeiramente justifica-se o estudo proposto e apresentam-se os objetivos da tese. Os capítulos 2 e 3 dedicam-se à revisão teórica, portanto, tratam da questão do desenvolvimento de competências como um fator significativo no processo de mudança organizacional e a Aprendizagem Organizacional como um elemento facilitador do processo de desenvolvimento de competências. O capítulo 4 destina-se à apresentação da metodologia proposta. Nos

² A mudança de atitude refere-se ao “querer fazer” (Boog, 1995). Conforme Argyris (1994, p.7), “a mudança de atitude é considerada por pesquisadores e praticantes o primeiro critério de efetividade para o desenvolvimento organizacional”.

³ Entendem-se competências no plano gerencial tomando-se por base a necessidade de resultados mais condizentes com a realidade da organização e não simplesmente a noção de formação gerencial. Portanto, as competências gerenciais abrangem questões ligadas ao desenvolvimento (formação) e ações gerenciais (práticas) no ambiente de trabalho.

capítulos 5, 6, 7 e 8 analisam-se três estudos de caso exploratórios em empresas gaúchas (primeira etapa da pesquisa de campo) no intuito de contribuir para a definição do desenho de pesquisa. Os capítulos 9, 10, 11 e 12 apresentam três estudos de caso desenvolvidos em empresas australianas, tendo como objetivo aprofundar questões levantadas em etapas anteriores deste trabalho (fase exploratória avançada e que corresponde à segunda parte da pesquisa de campo). Nos capítulos 13, 14, 15 e 16, apresenta-se a terceira etapa da pesquisa de campo destinada a analisar a percepção de um grupo de gestores sobre a gestão de competências (visão sobre o seu próprio desenvolvimento e iniciativas da empresa), pertencentes às três empresas brasileiras investigadas na primeira etapa deste estudo. E, finalmente, no capítulo 17 busca-se levantar algumas reflexões finais valendo-se de uma síntese sobre as estratégias e práticas das empresas investigadas e apresentam-se as conclusões e sugestões para futuros trabalhos.

1.1 Justificativa

No contexto de constantes transformações em busca de maior competitividade, a Aprendizagem Organizacional emerge como uma alternativa de resposta a estas mudanças, em que a organização deve desenvolver a capacidade de aprender continuamente tomando-se por base suas experiências e traduzindo estes conhecimentos em práticas que contribuam para um melhor desempenho, tornando a empresa mais competitiva.

A identidade e especificidade da organização é uma questão-chave para a efetividade do processo de mudança organizacional. Portanto, acredita-se que a Aprendizagem Organizacional possa contribuir para a consolidação dessas mudanças no sentido de buscar construir práticas mais coerentes com a realidade de cada organização

⁴ O conceito de Aprendizagem Organizacional é discutido no capítulo 3.

e não simplesmente “importar” soluções bem-sucedidas que não possuam um significado nem coerência com a situação individual vivenciada (especificidade).

Apesar de não se tratar de um tema recente, a Aprendizagem Organizacional vem despertando o interesse de pesquisadores, empresários e comunidade em geral sobre o seu significado, princípios, implicações, metodologia e procedimentos. No entanto, o que se pode observar, na prática, é uma multiplicidade de enfoques e, por vezes, contradições que acabam por oferecer margem a críticas, considerando a Aprendizagem Organizacional como algo vago e utópico. Em síntese, trata-se de um tema complexo e sujeito a diversas interpretações, o que pode provocar concepções e propostas pouco consistentes e abrangentes, conduzindo a simplificações indevidas e muitas dúvidas sobre seus reais benefícios ou mesmo a sua aplicabilidade.

No caso brasileiro, a Aprendizagem Organizacional é uma temática recente, aplicada em poucas experiências práticas, tornando-se ainda mais difícil avaliar as suas contribuições.

Cabe assim ao meio acadêmico levantar referências, gerar novas experiências, realizar análise crítica e apresentar alternativas que possam contribuir para o avanço do estado da arte e das práticas gerenciais promovendo o desenvolvimento das organizações.

Por isso será necessário uma investigação mais profunda sobre o tema, (re)conhecendo (ou não) a sua viabilidade no contexto das empresas. Portanto, um dos objetivos desse trabalho é verificar como essa questão aparece (explícita ou implicitamente) nas práticas organizacionais e qual a sua contribuição no desenvolvimento de competências gerenciais visando ao aprimoramento da competitividade.

O desenvolvimento de competências gerenciais possibilita que as práticas organizacionais sejam direcionadas para uma gestão mais efetiva e propícia à estratégia competitiva da empresa. Nesse sentido, a questão de atitudes mais apropriadas à nova realidade proposta é chave para o aprimoramento das práticas de trabalho e para o envolvimento de todas as pessoas na organização. Trata-se de uma área que, apesar de

reconhecida importância, tem sido pouco desenvolvida nas organizações, prevalecendo a clássica visão da qualificação profissional.

Para acompanhar e gerar as mudanças requeridas no novo contexto competitivo, as formas tradicionais de treinamento e desenvolvimento parecem não atender às expectativas e necessidades atuais⁵. Conforme Bouteiller (1997 *apud* Ruas 1999, p. 15),

“As abordagens tradicionais da formação de Recursos Humanos mesmo sofisticadas ao extremo e integradas numa concepção ampliada de competências, somente podem, por sua inércia natural, se ajustar de maneira parcial às demandas contínuas de adaptação e desenvolvimento de Recursos Humanos”.

Sendo assim, os programas de treinamento e desenvolvimento tendem a

“gerar um *gap* entre o potencial de recursos desenvolvidos nestes programas (conhecimentos e habilidades) e aquilo que é efetivamente apropriado como competências nos ambientes de trabalho. Na maioria dos casos, os participantes destes programas não conseguem, de maneira isolada e sem um apoio metodológico específico, apropriar em suas atividades as enormes potencialidades geradas entre os conteúdos, exercícios e dinâmicas tratados no ambiente de treinamento” (Ruas, 1999, p. 15).

Assim sendo, torna-se fundamental repensar questões relacionadas à formação gerencial em que conceitos e práticas de competências parecem ser mais adequados, tendo em vista a importância atribuída à questão de habilidades e atitudes, dificilmente desenvolvidas via treinamento tradicional. Busca-se, ainda, privilegiar práticas que despertem para o desenvolvimento de competências a partir da realidade organizacional e práticas de trabalho, privilegiando a identidade e especificidade das organizações.

Neste caso, é interessante observar que a gestão de competências e a Aprendizagem Organizacional são abordagens complementares ou seja, para o desenvolvimento da Aprendizagem Organizacional é preciso pensar acerca das competências das pessoas, pois é por meio delas que a “organização aprende”. E, ao

⁵ Conforme Beardwell e Holden (1994, p. 461) “desenvolvimento gerencial é mais que treinamento e educação de gestores. Envolve o desenvolvimento holístico considerando: as necessidades, metas e expectativas de ambos organização e indivíduo, contexto político-econômico-cultural, estrutura, sistema de seleção, recompensa e monitoramento de desempenho”.

mesmo tempo, o desenvolvimento de competência é baseado num processo de contínuo aprendizado. Portanto, cria-se um ciclo virtuoso em que a Aprendizagem Organizacional é fundamental para a gestão das competências e, da mesma forma, para que a Aprendizagem Organizacional se desenvolva é preciso (re)pensar as competências.

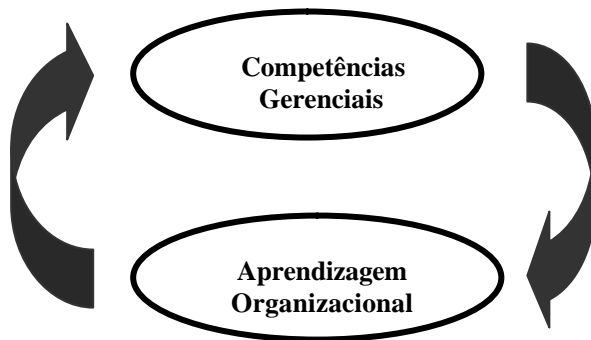


Figura 1 – Ciclo virtuoso

Este estudo visa contribuir para o processo de amadurecimento sobre o tema Aprendizagem Organizacional e gestão de competências gerenciais buscando:

- Analisar as principais correntes de estudo ligadas à gestão de competências gerenciais, identificando e desenvolvendo conceitos e construtos envolvidos;
- Identificar e analisar o processo de desenvolvimento de competências gerenciais nas organizações investigadas;
- Identificar e explorar os conceitos básicos relacionados à Aprendizagem Organizacional e a sua contribuição para o desenvolvimento de competências gerenciais a partir de uma revisão teórica sobre as principais correntes e pesquisadores associados a esta área temática;
- Verificar a aplicabilidade desses pressupostos relacionados à Aprendizagem Organizacional no contexto de organizações produtivas no Brasil e na Austrália no intuito de contribuir para o desenvolvimento de competências gerenciais.

1. 2 Objetivos do Estudo

1. 2.1 Objetivo Geral

Identificar e caracterizar a gestão de competências gerenciais⁶ e analisar a contribuição de elementos (conceitos, princípios e práticas) de Aprendizagem Organizacional neste processo, tomando-se por base a investigação e a exploração da realidade das práticas de gestão em organizações do Rio Grande do Sul (Brasil) e Queensland (Austrália).

1. 2.2 Objetivos Específicos

- Identificar e analisar a construção de competências gerenciais a partir da revisão bibliográfica e da pesquisa de campo (tendo como referência a noção de gestão de competências gerenciais).
- Construir um quadro referencial a respeito dos princípios e práticas da abordagem da Aprendizagem Organizacional que ofereçam potencial contribuição para o processo de desenvolvimento de competências gerenciais.
- Identificar a presença de elementos de Aprendizagem Organizacional em práticas empresariais formais e informais, que possam contribuir para o desenvolvimento de competências gerenciais valendo-se da experiência prática de gestores (executivos) atuando em organizações produtivas.

⁶ Para este estudo, a gestão de competências refere-se ao processo de definição da noção de competências e seus atributos, desenvolvimento e avaliação, visando enfatizar uma perspectiva dinâmica que privilegie aspectos voltados à formação e às práticas gerenciais.

2 A GESTÃO DE COMPETÊNCIAS

Tendo em vista as mudanças no cenário competitivo e a necessidade constante de capacitação do quadro gerencial para acompanhar e gerar essas mudanças, a questão das competências vêm despertando o interesse tanto da área acadêmica como gerencial.

Neste contexto, o desenvolvimento de competências possui um papel significativo na medida em que contribui para a formação das pessoas e para a mudança de atitude em relação às práticas de trabalho, ou mesmo para a percepção da realidade, buscando agregar valor à organização. Conforme Coopers e Lybrand (1997), o processo de mudança só ocorre quando muda a forma de pensar e agir dos membros da organização.

Apesar da noção de competência não ser um termo novo, existe uma diversidade de conceitos, implicações e mesmo noções distintas de competência que causam muitas dúvidas em relação a sua compreensão e aplicabilidade.

Neste capítulo, apresentam-se o surgimento e evolução dos conceitos de competência; as diferentes abordagens; críticas e reflexões. Conforme Boterf (1999), trata-se de um conceito em construção.

2.1 Surgimento e Evolução de Conceitos

No fim da idade média, a expressão competência era associada basicamente à linguagem jurídica. Dizia respeito à faculdade atribuída a alguém ou a uma instituição para apreciar e julgar certas questões. Conforme Isambert-Jamati (*apud* Brandão e Guimarães, 1999),

“os juristas declaravam que determinada corte ou indivíduo era competente para um dado julgamento ou para realizar certo ato. Por

extensão, o termo veio a designar o reconhecimento social sobre a capacidade de alguém pronunciar-se a respeito de determinado assunto. Mais tarde, o conceito de competência passou a ser utilizado de forma mais genérica para qualificar o indivíduo capaz de realizar determinado trabalho”.

No contexto gerencial, o conceito de competência começou a ser construído com Richard Boyatzis. Segundo Wood e Payne (1998, p. 23), “Boyatzis foi a primeira pessoa a usar o termo competência. Seu livro, *The Competent Manager: a Model for Effective Performance* iniciou o debate acerca do tema competências”.

O modelo de Boyatzis baseia-se na explicitação de 21 atributos que norteiam a construção de um perfil ideal de gestor. O quadro a seguir sintetiza esse construto.

1. Metas e Gestão pela Ação	1. Orientação eficiente 2. Produtividade 3. Diagnóstico e uso de conceitos 4. Preocupação com impactos (pró-ativo)
2. Liderança	5. Autoconfiança 6. Uso de apresentações orais 7. Pensamento lógico 8. Conceitualização
3. Recursos Humanos	9. Uso de poder socializado 10. Otimismo 11. Gestão de grupo 12. Auto-avaliação e senso crítico
4. Direção de Subordinados	13. Desenvolvimento de outras pessoas 14. Uso de poder unilateral 15. Espontaneidade
5. Foco em outros <i>clusters</i>	16. Autocontrole 17. Objetividade perceptual 18. Adaptabilidade 19. Preocupação com relacionamentos próximos
6. Conhecimento especializado	20. Memória 21. Conhecimento especializado

Quadro 1 – As Vinte e Uma Competências de Boyatzis

Fonte: Adaptado de Wood e Payne, 1998

Boyatzis centralizava o seu trabalho em “comportamentos observáveis”, baseados numa concepção behaviorista. Seu modelo prevê, ainda, aspectos psicológicos relacionados a três fatores: motivação; auto-imagem e papel social; e habilidades.

Com base nesta construção inicial, muitos conceitos e abordagens surgiram. O quadro apresentado a seguir busca analisar os diversos conceitos ligados à questão das competências e suas respectivas ênfases.

Autor	Conceito	Ênfase⁷
1. Boyatzis (1982, p. 23)	“Competências são aspectos verdadeiros ligados à natureza humana. São comportamentos observáveis que determinam, em grande parte, o retorno da organização”.	Formação, comportamentos, resultados.
2. Boog (1991, p. 16)	“Competência é a qualidade de quem é capaz de apreciar e resolver certo assunto, fazer determinada coisa; significa capacidade, habilidade, aptidão e idoneidade”.	Aptidão, valores e formação.
3. Spencer e Spencer (1993, p. 9)	“A competência refere-se a características intrínsecas ao indivíduo que influencia e serve de referencial para seu desempenho no ambiente de trabalho”.	Formação e resultado.
4. Sparrow e Bognanno (1994, p. 3)	“Competências representam atitudes identificadas como relevantes para a obtenção de alto desempenho em um trabalho específico, ao longo de uma carreira profissional, ou no contexto de uma estratégia corporativa”.	Estratégias, ação e resultados.
5. Moscovici (1994, p. 26)	“O desenvolvimento de competências compreende os aspectos intelectuais inatos e adquiridos, conhecimentos, capacidades, experiência, maturidade. Uma pessoa competente executa ações adequadas e hábeis em seus afazeres, em sua área de atividade”.	Aptidão e ação.
6. Cravino (1994, p. 161)	“As competências se definem mediante padrões de comportamentos observáveis. São as causas dos comportamentos, e estes por sua vez, são a causa dos resultados. É um fator fundamental para o desempenho”.	Ação e resultados.
7. Parry (1996, p.48)	“Um agrupamento de conhecimentos habilidades e atitudes correlacionados, que afeta parte considerável da atividade de alguém, que se relaciona com o desempenho, que pode ser medido segundo padrões preestabelecidos, e que pode ser melhorado por meio de treinamento e desenvolvimento”.	Resultado, formação.
8. Sandberg (1996, p. 411)	“A noção de competência é construída a partir to significado do trabalho. Portanto, não implica exclusivamente na aquisição de atributos”.	Formação e interação.
9. Bruce (1996, p. 6)	“Competência é o resultado final da aprendizagem”.	Aprendizagem individual e autodesenvolvimento.

continua...

⁷ No item ênfase, consideram-se não apenas o conceito apresentado mas outras referências complementares constantes da obra do autor correspondente.

...continuação

Autor	Conceito	Ênfase
10. Boterf (1997, p. 267)	“Competência é assumir responsabilidades frente a situações de trabalho complexas buscando lidar com eventos inéditos, surpreendentes, de natureza singular”.	Mobilização e ação.
11. Magalhães <i>et al.</i> (1997, p. 14)	“Conjunto de conhecimentos, habilidades e experiências que credenciam um profissional a exercer determinada função”.	Aptidão e formação.
12. Perrenoud (1998, p.1)	“A noção de competência refere-se a práticas do cotidiano que se mobilizam através do saber baseado no senso comum e do saber a partir de experiências”.	Formação e ação.
13. Durand (1998, p.3)	“Conjuntos de conhecimentos, habilidades e atitudes interdependentes e necessárias à consecução de determinado propósito” ⁸ .	Formação e resultados
14. Hase <i>et al.</i> (1998, p. 9)	“Competência descreve as habilidades observáveis, conhecimentos e atitudes das pessoas ou das organizações no desempenho de suas funções (...) A competência é observável e pode ser mensurada por meio de padrões.	Ação e resultado.
15. Dutra <i>et al.</i> (1998, p. 3)	“Capacidade da pessoa gerar resultados dentro dos objetivos estratégicos e organizacionais da empresa, se traduzindo pelo mapeamento do resultado esperado (<i>output</i>) e do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para o seu atingimento (<i>input</i>)”.	Aptidão, resultados, formação.
16. Ruas (1999, p. 10)	“É a capacidade de mobilizar, integrar e colocar em ação conhecimentos, habilidades e formas de atuar (recursos de competências) a fim de atingir/superar desempenhos configurados na missão da empresa e da área”.	Ação e resultados.
17. Fleury e Fleury (2000, p. 21)	“Competência: um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”.	Ação e resultado.
18. Hipólito (2000, p. 7)	“O conceito de competência sintetiza a mobilização, integração e transferência de conhecimentos e capacidades em estoque, deve adicionar valor ao negócio, estimular um contínuo questionamento do trabalho e a aquisição de responsabilidades por parte dos profissionais e agregar valor em duas dimensões: valor econômico para a organização e valor social para o indivíduo”.	Formação, resultados, perspectiva dinâmica.

continua...

⁸ Durand teve como base o trabalho de Pestalozzi que considerava como chave para o aprendizado os “três Hs” – *head, hand, heart* (apud Ribeiro e Guimarães, 1999).

... continuação

Autor	Conceito	Ênfase
19. Davis (2000, p. 1 e 15)	“As competências descrevem de forma holística a aplicação de habilidades, conhecimentos, habilidades de comunicação no ambiente de trabalho (...). São essenciais para uma participação mais efetiva e para incrementar padrões competitivos. Focaliza-se na capacitação e aplicação de conhecimentos e habilidades de forma integrada no ambiente de trabalho”.	Ação e resultados.
20. Zarifian (2001, p. 66)	“A competência profissional é uma combinação de conhecimentos, de saber-fazer, de experiências e comportamentos que se exerce em um contexto preciso. Ela é constatada quando de sua utilização em situação profissional a partir da qual é passível de avaliação. Compete então à empresa identificá-la, avaliá-la, validá-la e fazê-la evoluir”.	Aptidão, ação, resultado.
21. Becker <i>et al.</i> (2001, p. 156)	“Competências referem-se a conhecimentos individuais, habilidades ou características de personalidade que influenciam diretamente o desempenho das pessoas”.	Formação e desempenho.

Quadro 2 – Conceitos de Competências

Com base na análise das várias correntes de estudos (americana, latino-americana, francesa, australiana) sobre a questão de competências, é importante salientar que o conceito de competência está relacionado aos seguintes aspectos:

1. Desenvolvimento de conceitos, habilidades e atitudes (**formação**) - Boyatzis (1982), Parry (1996), Boog (1991), Becker (2001), Spencer e Spencer (1993), Magalhães *et al.* (1997), Hipólito (2000), Dutra *et al.* (1998), Sandberg (1996);
2. **Capacitação** (aptidão) – Moscovici (1994), Magalhães *et al.* (1997), Dutra *et al.* (1998), Zarifian (2001);
3. Práticas de trabalho, capacidade de mobilizar recursos, fato esse que a difere do conceito de potencial (**ação**) - Sparrow e Bognanno (1994), Durand (1998), Hase *et al.* (1998), Cravino (2000), Ruas (1999), Moscovici (1994), Boterf (1997), Perrenoud (1998), Fleury e Fleury (2000), Davis (2000), Zarifian (2001);
4. **Articulação** de recursos (mobilização) – Boterf (1997);
5. Busca de melhores desempenhos (**resultados**) - Boyatzis (1982), Sparrow e Bognanno (1994), Parry (1996), Hase *et al.* (1998), Becker *et al.* (2001), Spencer

e Spencer (1993), Cravino (2000), Ruas (1999), Fleury e Fleury (2000), Hipólito (2000), Dutra *et al.* (1998), Davis (2000), Zarifian (2001);

6. Questionamento constante (**perspectiva dinâmica**) – Hipólito (2000);

7. Processo de aprendizagem individual no qual a responsabilidade maior desse processo deve ser atribuída ao próprio indivíduo (**autodesenvolvimento**) - Bruce (1996);

8. Relacionamento com outras pessoas (**interação**) – Sandberg (1996).

Valendo-se dos construtos apresentados, pode-se afirmar que existe a necessidade de construir um conceito mais relacional acerca da gestão de competências, privilegiando aspectos holísticos e contextuais.

A abordagem de Boterf (baseada na mobilização) e a de Sandberg (ênfase na interação) sugerem uma proposta mais dinâmica e contextual privilegiando questões relacionadas à Aprendizagem Organizacional, e portanto, são destacadas no decorrer do capítulo.

Para o presente trabalho, o conceito de competência, construído com base na análise das diversas correntes de estudo, compreende o *processo contínuo e articulado de formação e desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes de gestores a partir da interação com outras pessoas no ambiente de trabalho, tendo em vista o aprimoramento de sua capacitação, podendo, dessa forma, adicionar valor às atividades da organização e da sociedade*⁹.

Portanto, a ênfase refere-se à questão processual e contextual em que a articulação e interação são aspectos fundamentais para o indivíduo, organização e sociedade. Trata-se de uma abordagem dinâmica que privilegia a análise de competências a partir da definição de noção e seleção de atributos de competência, desenvolvimento e formação, acompanhamento e avaliação.

⁹ Observa-se que este conceito é revisto tendo como base os resultados da pesquisa de campo. Vide seção 17.1.1 – Contribuições para a Teoria e Pesquisa na Área.

2.2 Diferentes Abordagens

A questão das competências pode ser analisada a partir de várias abordagens, como discutido anteriormente. Nesta seção são tratadas as abordagens relativas às concepções de competência, à noção de *core competence* (competência da organização) e *managerial competence* (competência gerencial) e aos conceitos de *competence* e *competency*.

Conforme Velde (1996), existem diferentes concepções, por vezes contraditórias, sobre a noção de competências. Neste contexto, nota-se um esforço generalizado no que se refere à formação de competências a partir de treinamento e educação, por vezes estimulados pelo governo (*competence-based training*), como é o caso das empresas inglesas e australianas. Contudo, essas iniciativas vêm provocando um longo debate sobre a sua efetividade e mesmo importância no contexto competitivo e educacional. Ou seja, a base desse esforço centraliza-se num treinamento behaviorista que privilegia a formação de atributos genéricos de competência reconhecidos por alguns como “atomização do conhecimento e habilidades” (Velde, 1996) e que não fazem sentido para as pessoas. Pouca atenção tem sido conferida a abordagens mais holísticas que privilegiam a formação integral baseada no significado do trabalho ou em situações específicas vivenciadas pelas organizações. Assim, mais esforço tem sido conferido a predefinição de competência, que serve mais para confirmar o modelo de competência do pesquisador em vez das competências dos trabalhadores.

Sob o ponto de vista da Aprendizagem Organizacional, esse tipo de abordagem behaviorista inibe mais que contribui para o processo de formação e desenvolvimento das pessoas e da organização. Ou seja, há a tendência à ênfase na rotina, nos aspectos visíveis e mais facilmente mensuráveis do trabalho, na repetição de práticas que foram bem-sucedidas no passado. Essas situações tendem a “engessar” os processos organizacionais e a inibir a criatividade das pessoas e das empresas.

As competências podem ser analisadas sob a ótica da organização e das pessoas. No primeiro caso, a ênfase recai sob os aspectos conceituais da empresa em termos de estratégia, negócio e competitividade (*core competence*). A segunda, refere-se a formação e desenvolvimento das pessoas.

Para este trabalho, o enfoque abordado é o gerencial, ou seja, centraliza-se no processo de gestão de competências gerenciais. Contudo, as competências organizacionais são analisadas no intuito de oferecer um direcionamento à abordagem estratégica relativa à questão das competências gerenciais.

Destaca-se, neste sentido, a importância da articulação entre a estratégia da empresa e a formação e capacitação dos gestores permitindo, dessa forma, não apenas um melhor desempenho mas gerando novas perspectivas para ambos.

Conforme Boterf (1997, p. 22),

“o que de fato irá diferenciar a competência de uma empresa ou de uma unidade (divisão, departamento, serviço) não é a competência de seus membros. O diferencial não depende tanto de seus elementos mas da qualidade da combinação ou articulação entre seus elementos”.

Quinn (1996) refere-se, ainda, a combinação dessas competências (organizacional e gerencial) como o meio de promover “*the knowledge-based service activities*” que é “o coração de uma empresa inteligente”, ou seja, as atividades não podem simplesmente ser duplicadas pelos competidores. Por essa razão, a real vantagem competitiva sustentável deriva-se, normalmente, de um conjunto de habilidades, fatores ligados a experiência da empresa, capacidade de inovação, *know-how*, compreensão do mercado, dados e informações distribuídas e acessíveis.

No que se refere à gestão de competências (voltadas às pessoas), a visão de *competence* e *competency* parece ser relevante. Esse esclarecimento identifica não somente a diferença entre terminologia e conceitos mas também aborda ainda, noções e concepções específicas que orientam as práticas e processos de trabalho.

A diferença básica refere-se à ênfase na pessoa (processo intrínseco) ou no cargo (processo extrínseco).

O quadro apresentado a seguir sintetiza e caracteriza as duas abordagens em questão.

	<i>Competency</i>	<i>Competece</i>
Origem	Estados Unidos	Inglaterra
Noção	Conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes	Resultados, produtos
Abordagem	<i>Soft</i>	<i>Hard</i>
Propósito	Identificar desempenhos superiores (processo educacional)	Identificar padrões mínimos (desempenho no trabalho)
Foco	A pessoa (características pessoais)	O cargo (expectativas ligadas à função)
Ênfase	Características pessoais (<i>input, learning and development of competency</i>).	Tarefas e resultados (<i>output, workplace performance</i>)
Público-alvo	Gerentes	Nível operacional

Quadro 3 – Comparação entre *competency* e *competence*

Observa-se que as competências são entendidas e/ou construídas a partir de atributos (aplicação das competências). Assim, existem diversas classificações, sendo que as mais divulgadas e conhecidas são as abordagens de Katz (1974); Parry (1996) e Durand (1998); e Zarifian (1996). No primeiro caso, as competências são compreendidas tomando-se como base a análise de competências técnicas, humanas e conceituais. Para Parry (1996) e Durand (1998), apresenta-se como foco a análise dos conhecimentos, habilidades, atitudes. Para Zarifian (1996), as competências são compreendidas fundando-se em competências sobre processos, competências técnicas, competências sobre a organização, competências de serviço, competências sociais.

Moscovici (1994) e, Swieringa e Wierdsma (1992) sugerem “modelos orientadores simplificados”. Assim acredita-se que a noção de competência deva ser uma construção individual das empresas baseada em alguns conceitos genéricos simplificados. A complexidade na elaboração de construtos voltados à gestão de competências pode dificultar a compreensão do processo e desviar o foco da atenção. Ou seja, o construto é uma abstração utilizada para estimular e estruturar a gestão de competências (meio) e não o produto dessa análise (fim).

Conforme Moscovici (1994), a competência pode ser analisada sob o prisma da competência técnica e da competência interpessoal, ambas fundamentais para o

desenvolvimento do ser humano. Entretanto, destaca-se que, em relação a primeira, os conhecimentos e as técnicas não asseguram um desempenho adequado e de qualidade. As características pessoais determinam o comportamento humano dando-lhe cunho altamente diferenciado do funcionamento da máquina, por exemplo. Quanto ao segundo, refere-se à habilidade de lidar eficazmente com relações interpessoais, de lidar com outras pessoas de forma adequada às necessidades de cada uma e às exigências da situação.

Neste contexto, dois componentes da competência interpessoal assumem importância capital: a percepção e a habilidade, propriamente dita. A primeira refere-se a uma visão acurada da situação interpessoal, enquanto a segunda engloba várias habilidades, entre as quais, flexibilidade perceptiva e comportamental que “significa procurar ver vários ângulos ou aspectos da mesma situação e atuar de forma diferenciada, não rotineira, experimentando novas condutas percebidas como alternativas de ação” (Moscovici, 1994, p. 37). Desenvolve-se, concomitantemente, a capacidade criativa para soluções ou propostas menos convencionais, com resultados duplamente compensadores: da resolução dos problemas e da auto-realização pelo próprio ato de criação, altamente gratificante para as necessidades do ego (estima), na hierarquia de Maslow.

A competência interpessoal é, portanto, resultante de percepção acurada realística de situações interpessoais e de habilidades específicas comportamentais (Moscovici, 1994).

Referindo-se à questão do desenvolvimento de competências, Swieringa e Wierdsma (1992) contribuem para essa reflexão destacando as três dimensões principais que consideram.

1. O SABER - refere-se ao conhecimento. Implica questionamentos e esforços voltados à informação que possa agregar valor ao trabalho. Conforme Ruas (1998), o conhecimento é o que se deve saber para desenvolver com qualidade aquilo que lhe é atribuído (conhecimento acerca das ferramentas de qualidade, de sistemas de custos, de

segmentação de mercados, de atendimento aos clientes, de sistematização e organização das informações etc.).

2. O SABER FAZER - refere-se a habilidades. Centraliza-se no desenvolvimento de práticas e consciência da ação tomada. As habilidades são o que se deve saber para obter um bom desempenho (habilidade para motivar, orientar e liderar uma equipe em torno de metas e objetivos, habilidade para negociar com clientes, com fornecedores, e clientes internos, habilidade para planejar, para avaliar desempenhos etc.) (Ruas, 1998).

3. O SABER AGIR - refere-se a atitudes. Busca um comportamento mais condizente com a realidade desejada. Neste momento realiza-se a união entre discurso e ação. Deve-se saber agir para se poder empregar adequadamente os conhecimentos e habilidades (iniciativa e empreendedorismo, confiabilidade, espírito inovador, flexibilidade para considerar opiniões diferentes das suas, flexibilidade para reconhecer erros, disposição para aprender, persistência etc.) (Ruas, 1998).

Na realidade, as dimensões saber, saber fazer e saber agir estão inter-relacionadas e por vezes se confundem. Trata-se de uma análise múltipla de dimensões que se referem ao indivíduo, ao grupo e à organização, uma vez que estes conceitos podem ser amplamente analisados sob os diferentes prismas citados.

Um aspecto fundamental para o desenvolvimento de competências refere-se à apropriação do conhecimento (saber) em ações no trabalho (saber agir). Acredita-se que, por meio do desenvolvimento dos elementos (conceitos, princípios e práticas) de Aprendizagem Organizacional, seja possível desenvolver as competências, viabilizando práticas condizentes com o conhecimento adquirido. Destaca-se que é neste momento que o desenvolvimento de competências agregam valor às atividades e à organização. Isto é, o conhecimento, se não for incorporado às atitudes e manifestar-se por meio de ações ou práticas no trabalho, não trará benefícios à organização nem estimulará o

desenvolvimento das pessoas. Esta idéia básica de relacionar o conhecimento às práticas organizacionais refere-se ao aprender a aprender¹⁰.

A contribuição de Sandberg e Boterf não se centraliza somente na definição dos atributos de competência (conceitos) mas na sua aplicação (práticas). Desse forma, o trabalho apresentado por Sandberg (1996, p. 20) critica o conceito tradicional de competências enquanto um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, ou seja, aquisição de atributos (abordagem racionalista). “Através da análise de competências, eu estou cada vez mais convencido, que os aspectos essenciais da competência humana não podem ser reduzidos a uma lista externa de atributos relacionados ao trabalho”. Para o autor, o desenvolvimento de competências deve ser compreendido com base nas práticas organizacionais, focalizando sua análise no enriquecimento de experiências e vivências (abordagem interpretativa). “Mais especificamente, nós destacamos que o desenvolvimento de competências envolve a mudança na estrutura e no significado das práticas de trabalho” (Sandberg e Dall’Alba, 1996, p. 411). A questão, então, refere-se não apenas ao o que constitui competências (*what*) mas também ao como as competências são desenvolvidas (*how*).

Para o autor (Sandberg, 1996), existem três visões prevaletentes a respeito de competências que envolvem a identificação e a construção de atributos de competências:

1. Orientação para o trabalhador (*worker-oriented*) – Tem como ponto de partida a definição de conhecimentos, habilidades e atitudes que tem como base os requisitos individuais dos trabalhadores para se desenvolver as tarefas;
2. Orientação para o trabalho (*work-oriented*) – Primeiramente analisam-se as atividades envolvidas no trabalho ou na tarefa e, tendo como base essa

¹⁰ O potencial de aprendizagem é um conceito que se refere ao potencial para aprender, e principalmente ao potencial de aprender a aprender. O potencial para aprender a aprender requer um tipo especial de autoconhecimento, conhecer a forma que se aprende. Implica a apropriação do conhecimento às práticas organizacionais em diferentes situações estimulando o processo de reflexão acerca de sua efetividade (Senge, 1990).

compreensão constroem-se os atributos de competência requeridos para o desenvolvimento das tarefas;

3. Combinação das abordagens anteriores (*multimethod approach*) – Consideram-se ambas as visões, tanto os atributos dos trabalhadores quanto as características do trabalho que está sendo avaliado.

Em suma, Sandberg (2000) propõe a “compreensão do significado do trabalho” como a primeira fase para a definição de competências. Para o autor,

“o desenvolvimento desse conjunto de conhecimentos e habilidades envolve a mudança na compreensão do trabalho. Então, para a definição da visão de competência partese da compreensão ou da forma como os gestores enxergam competências (*way of seeing*¹¹)”.

Pode-se pensar em tratar a questão em nível de “visão compartilhada de competências” como uma etapa posterior de análise e construção, o que sugere um trabalho mais unificado. Neste contexto, as competências se desenvolvem por meio da interação entre as pessoas, no ambiente de trabalho.

O ciclo de competência é apresentado por Sandberg (2000) como uma maneira de unificar a compreensão e a aplicação das competências quebrando a visão reducionista e racionalista do modelo tradicional de competências, apresentado através da seguinte figura.

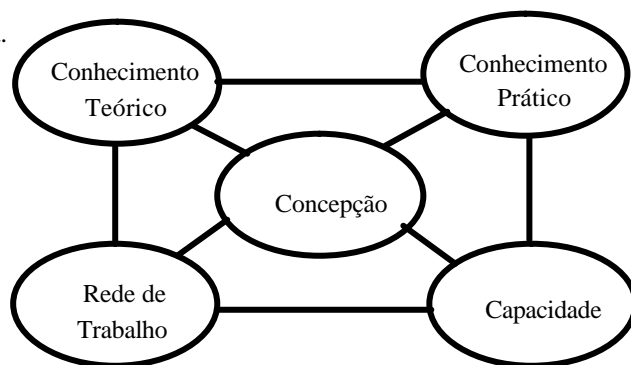


Figura 2 – Ciclo de Competências

Fonte: Sandberg, 1996, p. 22

¹¹ Contato pessoal estabelecido em 28 de agosto de 2000, na Universidade de Queensland, Brisbane, Austrália.

Assim sendo, tem-se o seguinte desdobramento.

- O conhecimento teórico - “representa as características intelectuais e descritivas incluídas nas teorias, métodos e fatos que os trabalhadores precisam conhecer” (Sandberg, 1996, p. 21).
- O conhecimento prático – “representa a familiaridade do trabalhador com seu trabalho e sua habilidade de fazer julgamentos sobre o seu próprio desempenho” (Sandberg, 1996, p. 21).
- Rede de Trabalho – “Representa os contatos pessoais e não pessoais do trabalhador. Os contatos pessoais referem-se à interação com outras pessoas no ambiente de trabalho. Os contatos não pessoais centralizam-se na rede que se estabelece através do acesso dos trabalhadores a manuais, livros de instruções, banco de dados usados no trabalho” (Sandberg, 1996, p. 21).
- Capacidade – “a capacidade do trabalhador inclui aspectos físicos e psicológicos. Os aspectos físicos são definidos pelo volume de trabalho que o trabalhador pode realizar num específico espaço de tempo. As características psicológicas relacionam-se ao sentimento ou experiências pessoais no sentido de ‘ser uma pessoa competente’ podendo cumprir os resultados desejados” (Sandberg, 1996, p. 21).
- Concepção – é a origem do modelo e o que oferece significado às demais variáveis.

O modelo desenvolvido por Sandberg (1996) parece não explicar suficientemente a dinâmica de relacionamento entre as variáveis apresentadas, apesar de denominar-se ciclo de competências. É certo que as variáveis interagem entre si, mas os efeitos desta interação ou como ela acontece não ficam claros, sobretudo quando a reflexão refere-se ao aspecto coletivo (interação entre as pessoas). Essa complexidade não pode ser visualizada por meio do modelo proposto.

Boterf (1997), por sua vez, situa a competência valendo-se de três eixos principais que consideram a formação pela pessoa (biografia, socialização), formação

educacional e experiência profissional. Ressalta, ainda, os aspectos referentes a responsabilidade e legitimidade na construção da noção de competências. A responsabilidade implica o domínio do *metier* e o engajamento responsável na atividade, enquanto que a legitimidade associa-se ao reconhecimento por parte dos superiores, pares, subordinados, em relação a sua capacidade de agir e de responder às situações que aparecem (Ruas, 2000).

Ruas (2000) trata a questão de competências em termos de recursos de competências, destacando a importância da articulação. Os recursos de competência são destacados no quadro 4.

Tipo / Recurso de Competência	Função	Principal Modo de Aquisição
Conhecimento do ambiente Conhecimento teórico	Conhecer os elementos do ambiente a fim de adaptar-se a ele e poder atuar adequadamente. Saber compreender, descrever e interpretar.	Formação contínua e experiência profissional. Educação formal. Formação continuada.
Conhecimento operacional	Conhecer os métodos e procedimentos adequados à realização daquilo que é esperado.	Educação formal. Formação continuada.
Conhecimento tácito	Saber perceber e conhecer aspectos que não são explicados nos métodos e procedimentos.	Experiência profissional.
Saber-fazer operacional	Saber realizar um método ou procedimento.	Experiência profissional.
Saber-fazer atitudinal	Saber agir. Saber comprometer-se. Saber relacionar-se.	Educação formal. Formação continuada. Experiência social e profissional.
Saber-fazer cognitivo	Saber tratar a informação. Saber refletir e pensar. Saber conceituar o que está fazendo. Saber aprender.	Educação formal. Formação continuada. Experiência social e profissional apoiada em reflexão.

Quadro 4 – Tipos de Conhecimentos, Funções e Modos de Aquisição

Fonte: Ruas, (2000, p. 13) (adaptado de Boterf)

As propostas de Sandberg (1994) e de Boterf (1997) resgatam aspectos importantes que contribuem para a reflexão do tema e são destacados a seguir (figura 3).

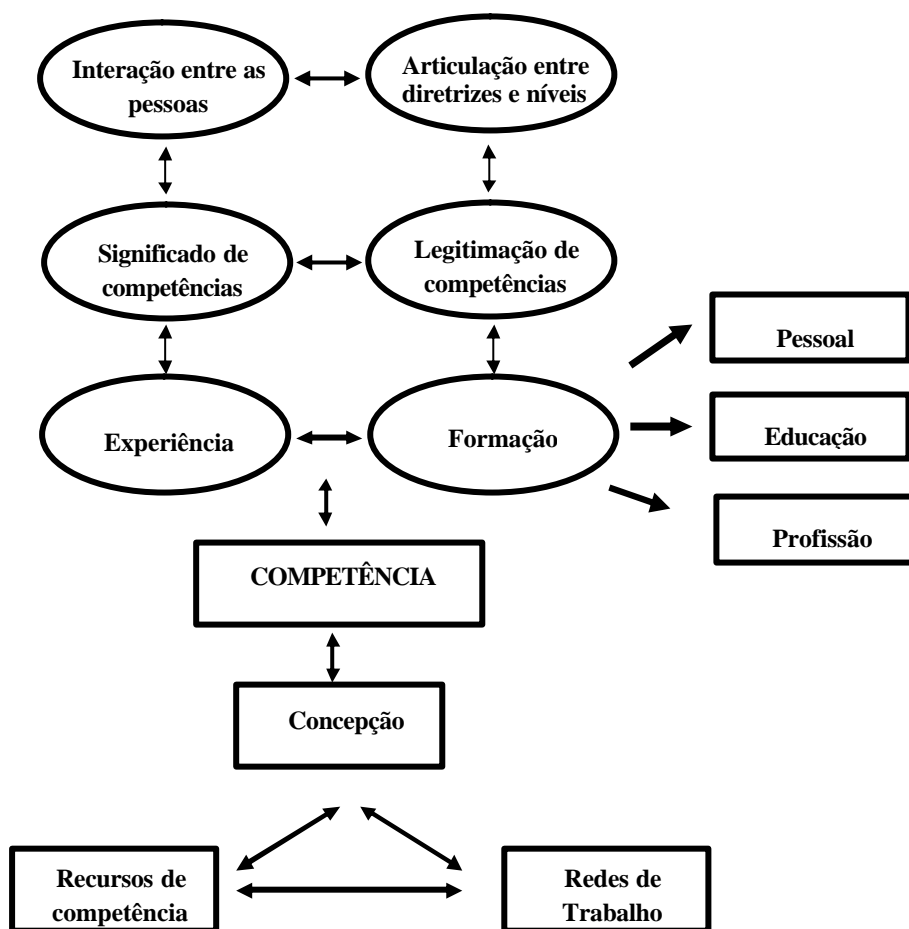


Figura 3 - Análise de Competências baseado em Sandberg (1994) e em Boterf (1997)

Conforme a figura 3, os aspectos voltados à interação entre as pessoas, significado da competência e experiência são o foco da abordagem apresentada por Sandberg (1994).

Paralelamente, a ênfase atribuída por Boterf (1997) centraliza-se na questão da articulação, legitimação e formação.

As abordagens se complementam. Assim:

- A interação entre as pessoas propicia uma melhor articulação referente às diretrizes e aos níveis organizacionais;
- A identificação do significado da competência permite a sua legitimação;
- A experiência relaciona-se diretamente à formação, no sentido de capacitação, que implica visão pessoal, educacional e profissional.

Portanto, a competência pode ser explicada com base em sua concepção, redes de trabalho e recursos de competência.

2.3 Críticas e Reflexões acerca da Gestão de Competências

Esta seção busca levantar alguns aspectos considerados relevantes para a reflexão crítica e o debate do tema competências gerenciais.

As principais críticas são apontadas por Beardwell e Holden (1994), Fletcher (1997), Jubb, Robotham (1997), Wood e Payne (1998), Kohn (1993), conforme a síntese a seguir.

- A maneira como as competências são definidas – o conceito de competência possui diferentes significados e contradições. Prevalece a ênfase na construção de atributos (visão estática) e falta a visão processual (perspectiva dinâmica).
- A tendência a “viver no passado”- o mapeamento de competências é baseado na necessidade do momento, não existindo uma preocupação com a construção de competências necessárias no futuro.
- A qualidade dos atributos de competências – os desenhos de competência são geralmente superficiais e pobres. Representam muitos atributos (quantidade) e não questiona-se sobre a sua qualidade.
- A identificação da efetividade gerencial e a falta de atenção para as ‘qualidades *soft*’ – a finalidade dos construtos de competência volta-se para definir atributos de comportamentos gerenciais que sejam efetivos. Mas o que é um padrão

gerencial efetivo? Tendo em vista a dificuldade de aferir aspectos ligados a atitudes, muitos modelos simplificam a questão ignorando essa dificuldade e privilegiando atributos que sejam menos significativos mas fáceis de mensurar.

- A natureza genérica das competências – o predomínio de listas de competências genéricas ilustram essa questão. Essas listas são desprovidas de um contexto (*context independent*) e/ou não refletem a necessidade da diversidade no próprio contexto organizacional.
- Burocracia e custo – Existe a predominância de formalismo voltado à confirmação de competências e não ao seu desenvolvimento.
- Falta de orientação futura – retrata a falta de questionamento sobre a importância e articulação de competências com a visão estratégica de Recursos Humanos. Ou seja, falta de visão integrada em que as competências relacionam-se aos processos de desenvolvimento de novos padrões de seleção, treinamento e desenvolvimento, planejamento e sucessão de carreira, recompensa e reconhecimento, acompanhamento e avaliação.
- O “sentir-se competente” – as pessoas buscam o sucesso, ou seja, precisam sentir-se competentes. A crítica refere-se à falta de espaço para a aprendizagem a partir do erro ou experiências de insucesso.
- A questão de fazer a diferença - refere-se à falta de sentido ou significado atribuído entre o *link* competências e trabalho. Quando se percebe o significado do trabalho (*meaningfully*), desperta o sentimento intrínseco de motivação que faz com que as pessoas pensem no seu trabalho como algo único e que faz a diferença.
- “Cenário Skinneriano” - representado pela equação estímulo / resposta, ou melhor, ‘faça isso e tenha aquilo’. Essa situação retrata a visão limitada de competências enquanto um processo manipulativo e pouco construtivo, desprovido de características que promova o desenvolvimento gerencial.

- A questão do *feedback* – existe a tendência a se avaliar padrões pessoais e não as atividades propriamente ditas. “Não elogie as pessoas somente pelo que elas fazem. Faça elogios o mais específicos possíveis“, aconselha Kohn (1993, p. 108). Observa-se uma tendência em oferecer *feedback* positivo e poucas críticas construtivas.

No intuito de minimizar ou evitar essas dificuldades, torna-se necessário uma revisão sobre o que é realmente importante para as pessoas e para as organizações no intuito de se (re)estabelecer um processo mais reflexivo e crítico em que se busca:

1 – Especificar o que é competência. Trata-se apenas de um simples resultado de um processo de aprendizagem individual?

2 – Quais são os resultados esperados com o desenvolvimento de competências? Como esses resultados podem ser aferidos?

3 – Quais as práticas formais e informais que podem estimular o desenvolvimento de competências? Essas práticas são restritas a treinamento e desenvolvimento?

4 – Como se articula a visão estratégica da organização (*core competence*) com a aplicação das competências gerenciais?

Assim, acredita-se que seja possível gerir competências de uma forma mais autêntica e consciente, privilegiando-se uma visão mais dinâmica e estratégica voltada à qualidade de recursos e aos atributos de competências a partir de cada situação e ambiente organizacional.

3 A APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

A Aprendizagem Organizacional pode ser considerada uma resposta alternativa às mudanças enfrentadas pelas empresas, em que se busca desenvolver a capacidade de aprender continuamente a partir das experiências organizacionais e a traduzir estes conhecimentos em práticas que contribuam para um melhor desempenho, tornando a empresa mais competitiva. Para tanto, a Aprendizagem Organizacional tem como pressuposto básico o desenvolvimento de estratégias e procedimentos a serem construídos continuamente para se atingir melhores resultados, contando com a participação efetiva das pessoas no processo de aquisição e disseminação de conhecimento, fato esse que se relaciona diretamente à questão do desenvolvimento de habilidades e atitudes.

Este capítulo busca desenvolver uma revisão teórica a respeito da Aprendizagem Organizacional a fim de que se possam estabelecer vínculos com a noção de competência. Assim, pretende-se esclarecer alguns aspectos conceituais, diferenciar as abordagens Aprendizagem Organizacional e Organização de Aprendizagem, levantar algumas reflexões e contradições sobre o tema e, finalmente, apresentar alguns elementos de Aprendizagem Organizacional que representam potencial contribuição para o desenvolvimento de competências gerenciais.

3.1 A Noção de Aprendizagem Organizacional – Aspectos Esclarecedores

Quando o assunto é Aprendizagem Organizacional, a questão inicial refere-se ao conceito de aprendizagem:

“um processo pelo qual adquirimos experiências que nos levam a aumentar a nossa capacidade, que nos levam a alterar disposições de ação em relação ao ambiente, que nos levam a mudança de

comportamento. Pode-se dizer ainda que a aprendizagem seria uma modificação relativamente permanente na disposição ou na capacidade do homem, ocorrida como resultado de sua atividade e que não pode ser simplesmente atribuída ao processo de crescimento e maturação ou a outras causas como doença, mutações genéticas etc.” (Bordanave *apud* Boog, 1995, p. 239).

Destaca-se nesse conceito a importância da vivência e ação, isto é, vivenciar experiências e oportunizar a mudança de comportamento e não apenas adquirir conhecimentos.

Apesar de ser vasta e crescente a literatura referente ao tema Aprendizagem Organizacional, existe muita discordância em relação ao que é e como ocorre a aprendizagem. Conforme Dodgson (1993, p. 376 e 377), “os economistas tendem a ver a aprendizagem como simples melhorias quantificáveis nas atividades ou como formas abstratas e definidas vagamente como resultados positivos”. A ênfase, para este grupo, recai sobre a quantificação de resultados. Para os administradores, contudo, a aprendizagem pode ser vista como a base para uma “vantagem competitiva sustentável”, e a literatura aborda o tema como uma estratégia inovadora eficiente. Os psicólogos, por sua vez, encaram a aprendizagem examinando o processo, ou seja, a “maneira como as organizações constroem e organizam seus conhecimentos e suas rotinas, observando suas atividades e cultura organizacional, e adaptando e desenvolvendo a eficiência organizacional por meio da melhoria de habilidades em relação à força de trabalho”. Uma abordagem interessante seria buscar integrar essas visões interdisciplinares.

Stata (*In* Wick e León, 1996, p. 128) destaca pelo menos dois pontos básicos que fazem a diferença:

“Primeiro, o aprendizado organizacional ocorre por meio de *insights*, **conhecimento e modelos mentais compartilhados**[...] A mudança fica bloqueada a menos que todos os principais tomadores de decisão aprendam juntos, venham a compartilhar crenças e metas, e empenhem-se em tomar as providências necessárias para mudar. Em segundo lugar, o aprendizado assenta-se no conhecimento e na experiência passados - ou seja, na memória. A **memória organizacional** depende de mecanismos institucionais (por exemplo, políticas, estratégias e modelos explícitos) usados para reter o conhecimento[...] O desafio, portanto, é descobrir novas ferramentas e métodos de gestão para

acelerar o aprendizado organizacional, criar consenso para a mudança e facilitar o processo de mudança”.

Acredita-se ser relevante neste momento discorrer sobre o tema Organização de Aprendizagem (*Learning Organization*) e posteriormente diferenciá-lo de Aprendizagem Organizacional (*Organizational Learning*). É importante destacar, entretanto, que a maioria dos autores apresentados transita por um e outro lado dessa polêmica. Em outras palavras, existem autores que, embora defendam a Organização de Aprendizagem (*Learning Organization*) em suas exposições e construções, acabam necessariamente passando pela Aprendizagem Organizacional (*Organizational Learning*). Este assunto é retomado na seção seguinte.

Na tentativa de compreender melhor e resgatar a essência da Organização de Aprendizagem, pode-se destacar que se trata de um lugar onde ocorre um aprendizado humano de alta qualidade. Mais que isso, é uma espécie de sistema social diferente daquele vislumbrado pelo conceito dominante da teoria organizacional. Conforme Vaill (1996, p. 64), “a Organização que Aprende não se movimenta com má vontade de um estado para outro enquanto o mundo muda à sua volta. Como está aprendendo constantemente, ela está permanentemente fora de seu estado estável”. Portanto, a questão da tensão criativa é fundamental para a construção de modelos desse tipo.

Weick e Westley (*In Hardy, 1996*) diferenciam uma Organização de Aprendizagem de uma organização comum, destacando que o que distingue uma Organização de Aprendizagem é a sua capacidade de confrontar o que a história da organização mostra com a história de desordem na qual a realidade perigosamente é mascarada, sendo sinônimo de segurança e ordem. Portanto, a questão da reflexão vem à tona questionando constantemente as práticas vigentes na organização, em que o controle assume um novo significado e, a ordem e a desordem ocupam o mesmo espaço organizacional. O paradoxo passa a ser tratado como uma questão de busca do equilíbrio e não mais de pólos opostos. A questão dos paradoxos é retomada na seção 3.3.

Partindo de um conceito mais genérico e simplificado, Senge (*In Ray e Rinzler, 1993, p.125*) destaca que “uma organização capaz de atuar de maneira ativa e produtiva

que continuamente aprimora sua capacidade está na condição de aprendizado”. Na tentativa de complementar a questão, apresenta-se, a seguir, a configuração de uma Organização de Aprendizagem baseada na proposta de Swieringa e Wierdsma (1992).

Estratégia	Desenvolvimento contínuo.
Estrutura	Redes orgânicas.
Cultura	Cultura orientada para as tarefas ¹² .
Sistemas	Sistemas de apoio.

Quadro 5 - Características Distintivas da Organização de Aprendizagem

Fonte: Swieringa e Wierdsma (1992, p. 79)

As características distintivas têm a seguinte função dentro da Organização de Aprendizagem:

- Estratégia - orientar-se por uma missão de forma ativa, utilizando o raciocínio e a intuição na busca do desenvolvimento contínuo;
- Estrutura - formar equipes flexíveis, tendo em vista as necessidades do mercado e do produto, descentralizando suas atividades e mesclando as tarefas entre os membros de *staff* e de linha, sendo a coordenação mantida por meio de discussão, buscando construir redes orgânicas;
- Cultura - predomina a flexibilidade, criatividade e focalização na resolução de problemas, tendo em vista a orientação às tarefas;
- Sistemas - prevalece a informação para reflexão (questionamentos sobre o sistema), para atuação (adaptabilidade ao sistema) e para lidar com o complexo, tendo em vista a formação de sistemas de apoio.

A característica e dificuldade básica que permeia as Organizações de Aprendizagem centraliza-se no “aprender a aprender”. As organizações, quando aprendem a aprender, desenvolvem uma postura mais flexível, em que o erro é visto como uma experiência positiva e uma oportunidade na construção de um novo

¹² Tarefas enquanto ação. Importante destacar a necessidade da visão processual que permite uma melhor compreensão da própria organização.

conhecimento. Portanto, torna-se fundamental a mudança de mentalidade, atitude e percepção visando construir novos caminhos baseados na “aquisição, disseminação e interpretação de informações que são a base para a construção de uma *Learning Organization*” (Slater & Narver, 1995). Conforme Swieringa e Wierdsma (1992, p. 77), “em essência, as Organizações que Aprendem são capazes, não somente, de aprender, mas também de aprender a aprender. Em outras palavras, não só podem tornar-se competentes mas também manter-se assim”. Segundo Morgan (1996, p. 91), “trata-se de uma habilidade de autoquestionamento e auto-organização”. Para tanto, torna-se fundamental que se mude o sistema de pensamento da organização (conforme Hamel e Prahalad, 1995, “pensar diferente”) em que o primeiro passo é “aprender a acreditar” (Mariotti, 1995).

Alguns autores afirmam que, para mudar o sistema de pensamento em uma organização, torna-se necessário desaprender. Para Hamel e Prahalad (1995, p. 71), trata-se de esquecer o passado. Segundo os autores,

“o que impede as empresas de criar um futuro é uma base instalada de idéias - as convenções inquestionáveis, a visão míope das oportunidades e ameaças e os precedentes não desafiados que constituem a estrutura gerencial existente”.

Trata-se dos modelos mentais que, segundo Senge (1990, p. 201), “são imagens internas profundamente arraigadas sobre o funcionamento do mundo, imagens que nos limitam a formas bem conhecidas de pensar e agir”.

Para Hedberg (*apud* Nonaka e Takeuchi, 1997), o desaprender refere-se a questionamento e reconstrução das perspectivas existentes, das estruturas conceituais de interpretação ou das premissas decisórias, ou seja, trata-se do aprendizado em duplo circuito (Argyris, 1992), conceito abordado posteriormente. Marquardt (1996, p. 136) afirma que “as Organizações que Aprendem criam o conhecimento a partir da revisão sistemática de suas experiências passadas de sucesso e fracasso e transferem e relembram estes aprendizados para tirarem o benefício máximo da situação”. Pereira e Fonseca (1997, p. 252), afirmam que “desaprender é condição para reaprender, para mudar, para transformar a nós e ao mundo. Implica fazer novas escolhas, tomar

decisões”. Talvez seja possível considerar a questão do “desaprender” sob uma perspectiva de longo prazo, tratando-se de uma fase fundamental dentro de um processo de aprendizagem e melhoria contínua. Paradoxalmente, as rupturas desencadeadas pelo “desaprender” podem ser compreendidas como etapas de um processo de melhoria contínua.

3.2 Os Conceitos Relacionados à Aprendizagem Organizacional e às Organizações de Aprendizagem

Na tentativa de contribuir com o entendimento sobre da aprendizagem no contexto organizacional, busca-se resgatar as principais correntes teóricas referente ao tema desenvolvidas no quadro a seguir.

Autores	Conceito	Ênfase¹³
1. Peter Senge (1990, p. 11).	“Lugar onde as pessoas expandem continuamente sua capacidade de criar os resultados que realmente desejam, onde surgem novos e elevados padrões de raciocínio, onde a aspiração coletiva é liberada e onde as pessoas aprendem continuamente a aprender em grupo”.	Metanóia (mudança de mentalidade), 5 Disciplinas.
2. Chris Argyris (1992, p. 132).	“Aprendizagem Organizacional é um processo de detectar e corrigir erros. O erro é visto como um desvio cometido entre nossas intenções e o que de fato ocorreu”.	Rotinas Defensivas e Ciclos de Aprendizagem.
3. Gareth Morgan (1996, p. 84).	“Organizações são sistemas de processamento de informações capazes de aprender a aprender”.	Organizações como cérebro e organização holográfica
4. David Garvin (1993, p. 80).	“Organizações capacitadas em criar, adquirir e transferir conhecimentos e em modificar seus comportamentos para refletir estes novos conhecimentos e <i>insights</i> ”.	Técnicas de Qualidade Total.
5. Daniel Kim (1993, p. 43).	“Aprendizagem Organizacional é definida como incremento na capacidade de tomar ações efetivas”.	Aprendizagem operacional e conceitual.
6. Peter Vaill (1996, s/n).	“Aprendizado organizacional é uma jornada exploratória que corrige seu curso à medida que prossegue”.	Liderança e cultura.

continua....

¹³ No item ênfase, consideram-se não apenas o conceito apresentado, mas também outras referências complementares constantes da obra do autor correspondente.

... continuação

Autores	Conceito	Ênfase
7. Marquardt (1996, p. 230 e p. 2).	“Organizações de Aprendizagem são empresas que estão continuamente se autotransformando utilizando tecnologia, <i>empowerment</i> , e expandindo o aprendizado para melhor se adaptarem e terem sucesso em um ambiente mutável”.	Estratégias de mudança e comprometimento.
8. Nonaka e Takeuchi (1997, p. 77).	“A internalização é o processo de incorporação do conhecimento explícito no conhecimento tácito. É intimamente relacionada ao aprender fazendo. Quando são internalizados nas bases do conhecimento tácito dos indivíduos sob a forma de modelos mentais ou <i>know how</i> técnico compartilhado, as experiências através da socialização, externalização e combinação tornam-se ativos valiosos”.	Apropriação e disseminação do conhecimento; conhecimento explícito e tácito.
9. Kolb (<i>In</i> Starkey, 1997, p. 312).	“A capacidade de aprender, nos níveis individual e organizacional, é a base da capacidade de se adaptar às circunstâncias em constante mudança e de dominá-las; essa capacidade é, portanto, a base da estratégia eficaz”.	Aprendizagem vivencial.
10. Swieringa e Wierdsma (1992, p. 28 e p. 162).	“Trata-se de uma organização edificada em torno de processos cooperativos, no qual as pessoas aprendem mediante a cooperação e cooperam para aprender coletivamente”.	Mudança organizacional, níveis de aprendizagem e competências.
11. DiBella e Nevis (1998, p. 4)	a) “A Aprendizagem Organizacional somente acontece tendo em vista uma série de condições”. b) “A Organização de Aprendizagem representa um estágio avançado de desenvolvimento organizacional”. c) “A aprendizagem é inata a todas as organizações e não existe uma melhor forma de fazer uma organização aprender”.	a) Perspectiva normativa; b) Perspectiva de desenvolvimento; c) Perspectiva de capacitação.
12. Easterby-Smith <i>et al.</i> (1999, p. 137)	“A Aprendizagem Organizacional necessariamente conduz a Organização de Aprendizagem e a Organização de Aprendizagem, por sua vez, resulta de um processo prévio de aprendizagem organizacional”.	Análise de autores reconhecidos, reflexões, sínteses, questionamentos.
13. Probst e Büchel (1994, p. 167)	“Aprendizagem Organizacional é a habilidade de uma instituição em descobrir erros e corrigi-los, mudando a base de conhecimento e valores para que novas habilidades em solucionar problemas e novas capacidades através da ação sejam possíveis”.	Conhecimentos, valores, mudança.

Quadro 6 - Conceitos e Ênfases da Aprendizagem Organizacional

O quadro conceitual apresentado traz à tona a questão da multiplicidade de enfoques em relação ao tema. Neste sentido, alguns autores focalizam-se mais na questão do processo de aprendizagem (*Organizational Learning*), como Argyris (1992), Kim (1993), Vaill (1996), Nonaka e Takeuchi (1997), Kolb (1971), Probst e Büchel (1997), enquanto outros no produto da aprendizagem (*Learning Organization*), como

Senge (1990), Morgan (1996), Garvin (1993), Marquardt (1996) e Swieringa e Wierdsma (1992). Entretanto, como destacado anteriormente, estes autores, apesar de sua ênfase, transitam por ambas as abordagens.

É importante observar a diferença entre os termos Aprendizagem Organizacional e Organização de Aprendizagem que, muitas vezes, são utilizados indiscriminadamente. Quando a referência é a Organização de Aprendizagem, o foco refere-se a questionamentos do tipo “o que” e descreve os sistemas, princípios e características da Organização que Aprende como uma entidade coletiva (perspectiva descritiva).

A Aprendizagem Organizacional, por sua vez, refere-se ao “como” a aprendizagem na organização acontece, isto é, as habilidades e processos de construção e utilização do conhecimento (perspectiva processual). Segundo Marquardt (1996, p. 19), a “Aprendizagem Organizacional é uma das dimensões ou elemento da Organização de Aprendizagem”.

Destaca-se que, para este trabalho, interessa os conceitos relacionados à Aprendizagem Organizacional (*Organizational Learning*). Assim, tomando-se como base os conceitos apresentados anteriormente e a reflexão valendo-se dos trabalhos desenvolvidos nesta área, observa-se que existem alguns pontos básicos que se referem ao conceito de Aprendizagem Organizacional:

- processo (em termos de continuidade);
- transformação (baseado na mudança de atitude);
- grupo (ênfatizando o coletivo);
- criação e reflexão (sob a ótica da inovação e conscientização);
- ação (apropriação e disseminação do conhecimento, tendo como referência uma visão pragmática).

Tendo em vista o desenvolvimento de competências gerenciais, os autores que mais se dedicam a esta questão são Kolb (1971), Senge (1990), Argyris (1992), Swieringa e Wierdsma (1992) e Nonaka e Takeuchi (1997).

No contexto da aprendizagem, é importante destacar a necessidade de compartilhar *insights*, conhecimentos, crenças e metas para que o coletivo prevaleça e a organização aprenda, isto é, para que a empresa construa sua própria realidade e memória que servirão de base para aprendizados futuros. Nesse momento, a aprendizagem individual é transformada em coletiva, o conhecimento individual é incorporado às práticas organizacionais.

Finalizando esta seção, destacam-se algumas idéias básicas que se referem ao que não é aprendizagem, na tentativa de esclarecer os conceitos apresentados anteriormente. Conforme Marquardt (1996, p. 9),

“aprendizagem não consiste em separar as atividade que ocorrem antes ou mesmo durante as atividades diárias no trabalho e expô-las em aulas eventuais. Nem é uma atividade reservada ao grupo gerencial [...]. O comportamento que define a aprendizagem são aqueles que definem a produtividade. Assim, a aprendizagem é o coração da atividade produtiva. Simplificando, aprendizagem é a nova forma de trabalho”.

3.3 As Implicações e Reflexões acerca da Aprendizagem Organizacional

A Aprendizagem Organizacional implica o desenvolvimento de novas e diversas interpretações de eventos e situações (Fiol, 1994). Esta seção busca levantar algumas considerações sobre os paradoxos e aparentes contradições envolvidas nessa abordagem. Destaca-se que “as concordâncias e discordâncias são importantes para a incorporação de esforços inovativos” (Fiol, 1994, p. 403).

- A questão da divergência e convergência – A base para a Aprendizagem Organizacional é a aquisição de informações diversas e também a visão comum. Assim, a convergência e divergência de significados é importante para essa construção (Fiol, 1994).
- Unificação e diversidade – É necessário estabelecer *trade-offs* no processo de aprendizagem, ora privilegiando a unificação, ora a diversidade. Conforme Fiol

(1994, p. 403), “a única forma de alcançar ambos é enfatizando cada um deles em um determinado momento”.

- Compartilhamento de significado não é necessariamente uma ação organizada – O significado não é construído de maneira unidimensional, ele enfatiza múltiplas dimensões. Conforme Fiol (1994, p. 405), “o significado reside no conteúdo da comunicação que por sua vez reflete categorias do que é expresso”.
- Modelos incrementais e radicais de aprendizagem – Ambos os conceitos são de importância significativa para a aprendizagem, embora a teoria tende a enfatizar o valor incremental (Miner e Mezas, 1996).
- A questão da descrição ou prescrição – Através de dois questionamentos pode-se compreender a questão: como as organizações aprendem (foco no processo)? Como as organizações deveriam aprender (foco nos resultados)? A primeira questão enfatiza a abordagem descritiva (*Organizational Learning*), enquanto a segunda refere-se à prescritiva (*Learning Organization*). Ambas são possíveis e dependem exclusivamente dos propósitos e orientações sobre a Aprendizagem Organizacional (Easterby-Smith *et al.*, 1998).
- Aprendizagem envolve criação contínua ou sistemática? – A natureza da Aprendizagem Organizacional depende, em parte, do que se considera a “essência da organização” (Easterby-Smith *et al.*, 1998). Uma das possibilidades é enxergar a organização como um sistema, sendo focalizados os canais e fluxos de informações e *feedback*. Por outro lado, ao se conceber a organização enquanto uma criação contínua, o foco transfere-se para a construção de significados, comunicação, histórias, mitos, poder formal e informal (Easterby-Smith *et al.*, 1994).

A Aprendizagem Organizacional vem lembrar que as aparentes contradições ou respostas únicas são apenas uma forma restrita de enxergar a realidade. Existe uma multiplicidade de interpretações e possibilidades para se construir a abordagem em questão. Se, por um lado, isso é tranquilizador por trazer à tona que a realidade não é única, por outro, gera inseguranças e incertezas principalmente tendo como base a visão

positivista que tende a gerar ou buscar respostas únicas. O paradoxo reside em aspectos aparentemente opostos serem complementares.

3.4 A Aprendizagem Organizacional e o Desenvolvimento de Competências

A relação entre a Aprendizagem Organizacional e a gestão de Competências pode ser compreendida a partir de uma relação de complementaridade.

A competência não restringe o conhecimento a um nível abstrato, mas traduz-se em práticas observáveis no trabalho. Essas práticas, uma vez sistematizadas¹⁴, permitem que o conhecimento tratado inicialmente em nível individual¹⁵, seja disseminado e incorporado às práticas organizacionais. Ou seja, a aprendizagem individual transforma-se em coletiva. “A idéia é que, ao incentivar o aprendizado individual, as organizações desenvolvem competências individuais, e na medida em que partilham seus modelos mentais, ativos são criados agregando valor à organização” (Bastos *et al.*, 1999, p. 3) e proporcionando uma aprendizagem coletiva.

Kim (1993), ao referir-se às dificuldades em transformar a aprendizagem individual em coletiva, salienta a importância em resgatar o “elo perdido”. Para tanto, enfatiza o papel dos modelos mentais compartilhados que contribuem para o desenvolvimento de grupos (como “indivíduos estendidos”), a criação do significado desse grupo (sentido), a formação da memória organizacional ativa (visando recuperar experiências relevantes) e a aprendizagem de circuito duplo (aprendizagem generativa) – em que a aprendizagem individual afeta os modelos mentais que, por sua vez, afetam a aprendizagem futura.

¹⁴ Os esforços de sistematização constituem um importante caminho na transformação da aprendizagem individual em coletiva. Entretanto, existem muitos desafios e reflexões para serem pensados e amadurecidos (Ruas, 1999).

¹⁵ Conforme Ruas (1999), para que seja possível atingir uma performance compatível, torna-se necessário repensar a questão das competências, ou seja, deve-se pensar na gestão de uma forma mais ampla e não apenas no gestor (centralizador das competências desejadas).

Acredita-se que a prática da Aprendizagem Organizacional possa contribuir para a gestão de competências gerenciais, tendo em vista a perspectiva dinâmica e social embutidas nesta abordagem. Além de diminuir os *gaps* relacionados ao desenvolvimento de competência (gerencial e organizacional), a Aprendizagem Organizacional busca a sistematização de um processo reflexivo que possa incorporar a tensão criativa¹⁶ e os modelos mentais compartilhados às rotinas organizacionais.

Destaca-se, ainda, a importância do ciclo virtuoso em que a aprendizagem contribui para o desenvolvimento de competências, e, ao mesmo tempo, para que esta aprendizagem seja factível, é preciso investir em desenvolvimento de competências (ver figura 1, p. 22).

3.5 Os Elementos e Práticas Relacionados à Aprendizagem Organizacional que Podem Contribuir para o Desenvolvimento de Competências

Apesar da “cumplicidade” existente entre as abordagens apresentadas, existe uma carência no que se refere à explicitação desta relação. Esta seção busca relacionar alguns trabalhos desenvolvidos por pesquisadores da área de Aprendizagem Organizacional (Kolb, Argyris, Senge, Swieringa & Wierdsma, Nonaka & Takeuchi) com a abordagem referente ao desenvolvimento de competência gerencial. As questões apresentadas são construtos da autora não existindo, entretanto, a pretensão, neste momento, de esgotar o assunto, mas de apenas contribuir para o aprofundamento de algumas reflexões a seguir apresentadas.

A abordagem desenvolvida por David Kolb (1971) centraliza-se no desenvolvimento do Ciclo de Aprendizagem Vivencial (ver figura 4). Este estudo propicia a visão processual no que se refere à aprendizagem e formação de competência,

¹⁶ Conforme Senge (1990, p. 178), trata-se do hiato entre a visão e a realidade, é uma fonte de energia criativa. “Se não existisse o hiato, não haveria necessidade de ação para avançar na direção da visão”.

destacando a importância da ação e reflexão num processo contínuo que visa equilibrar as ações e abstrações caracterizadas neste ciclo.

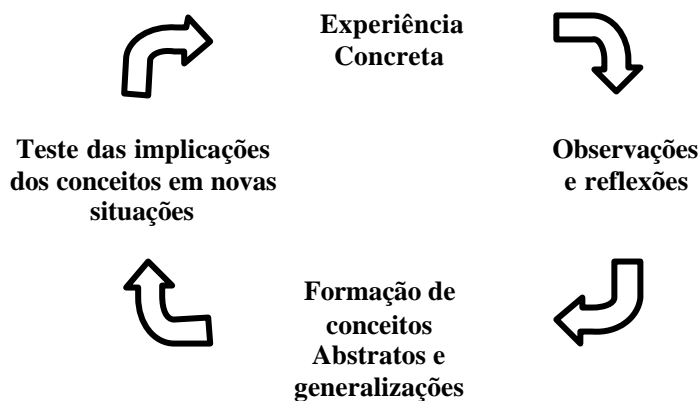


Figura 4 – Modelo de Aprendizagem Vivencial.

Fonte: Adaptado de Kolb (1971)

Argyris (1992), por sua vez, dedica-se à discussão do *gap* observado entre a teoria assumida e em uso (discurso e prática). Neste momento, ressalta-se a necessidade de tratar as competências enquanto práticas observadas no ambiente de trabalho, fato esse que a diferencia do desenvolvimento de potencial. Argyris destaca, ainda, a importância de (re)pensar o processo de desenvolvimento de competência a partir do erro e, assim, oportunizar o desenvolvimento do *double loop learning*¹⁷ (ver figura 5), evitando o desenvolvimento de incompetência hábil¹⁸.

¹⁷ *Double looping learning* acontece a partir de desencontros que são questionados e alteram a orientação natural da ação (*governing variable*). Acontece quando se busca a causa que gera os problemas e não o tratamento de sintomas.

¹⁸ A incompetência hábil se estabelece porque sempre que se é habilidoso em algo, age-se de forma automática, sem questionar o que se faz, ou o porquê. Simplesmente, acredita-se que aquilo é o certo, sem prestar atenção às ações.

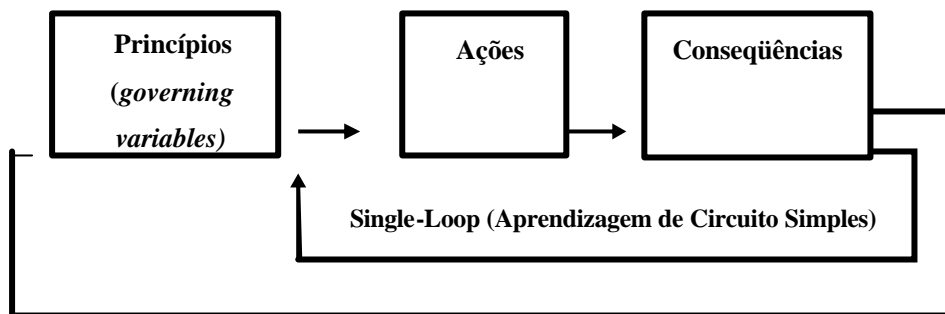


Figura 5 – Single e Double-Loop Learning

Fonte: Adaptado de Argyris (1992)

Senge (1990), com base no desenvolvimento de Cinco Disciplinas, trata a questão da competência indiretamente. Assim, o Domínio Pessoal pode ser interpretado como uma necessidade de desenvolver as pessoas tendo como base o autoconhecimento, ou seja autodesenvolvimento. Os Modelos Mentais referem-se à reflexão em ação, em que se questionam as práticas usuais observadas nas rotinas de trabalho, procurando agregar valor às atividades da empresa a partir de uma postura mais crítica e criativa. O Aprendizado em Equipe retoma a importância da interação como um processo de desenvolvimento de competências coletivas e individuais assim como o desenvolvimento da Visão Comum ou Compartilhada. Esse último aponta ainda, para a necessidade de se fazer construções a partir das especificidades de cada organização, remete à visão limitada acerca da competência como uma lista de atributos. O Raciocínio Sistêmico, por sua vez, destaca a importância da visão processual em contraste à visão de evento baseada em treinamentos formais para o desenvolvimento e formação de gestores.

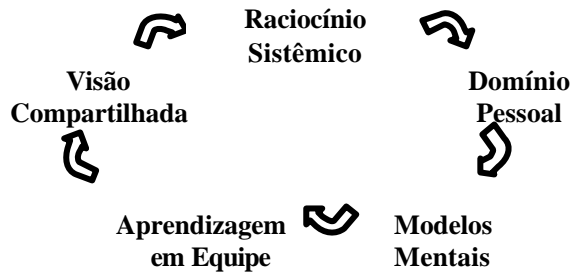


Figura 6 – As Cinco Disciplinas

Fonte: Adaptado de Senge (1990)

Swieringa e Wierdsma (1992) destacam a importância das regras, *insights* e princípios para a formação do comportamento organizacional e desenvolvimento de competência (ver figura 7). Em síntese, a organização consiste em uma combinação de regras, *insights* e princípios. As primeiras formulam o que se deve fazer, o que é permitido; os segundos representam o que se sabe e se entende (influência indireta); e os terceiros representam o que é e o que se deseja ser (valores). O conjunto destas combinações representa o comportamento organizacional (o que se faz) que é exercitado através de práticas ligadas à competência.

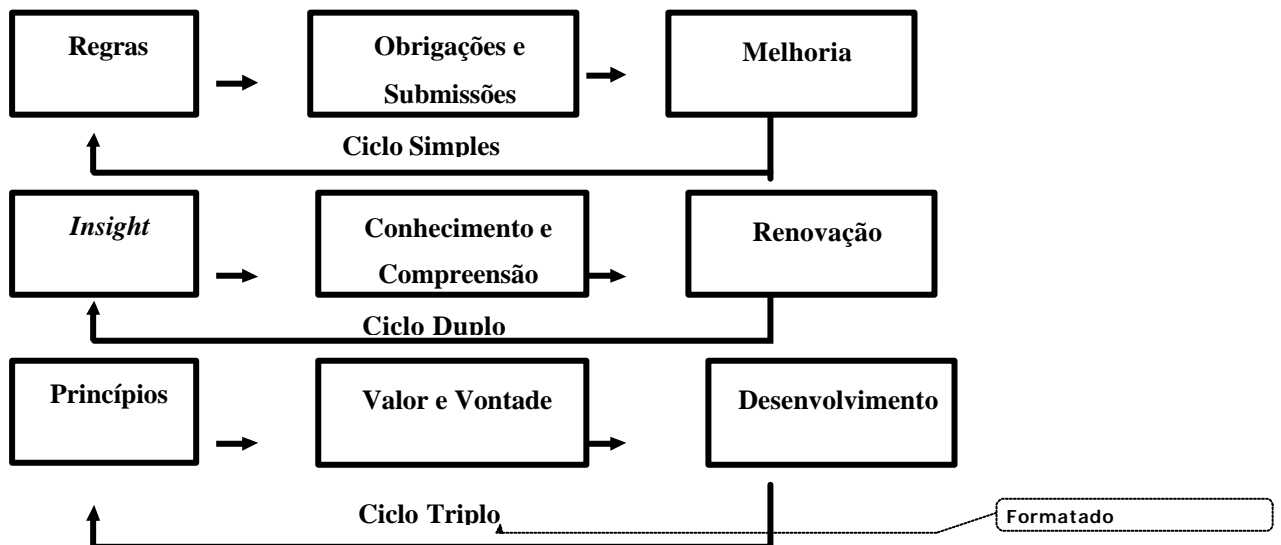


Figura 7 – Ciclos de Aprendizagem

Fonte: Adaptado de Swieringa e Wierdsma, 1992

Nonaka e Takeuchi (1997) tratam o conhecimento baseado em aspectos tácitos e explícitos. Conforme Drejer e Riis (1999),

“... tradicionais métodos de treinamento parecem apropriados para desenvolver os atributos de competências relacionados ao conhecimento explícito. Contudo, novas abordagens mais apropriadas precisam ser desenvolvidas para tratar do conhecimento tácito”.

Destaca-se, por fim, a necessidade de equilibrar-se práticas individuais e coletivas, e formais e informais para o desenvolvimento da organização e de competências gerenciais (ver figura 8). Segundo Leonard-Barton (*apud* Drejer e Riis, 1999), a competência deve ser vista como um sistema. É muito difícil pensar apenas em competências individuais uma vez que os indivíduos estão em constante processo relacional (*mutual interplay*).

A autora enfatiza, ainda, que os procedimentos formais e informais são fundamentais para essa interação humana e que servem de base para a construção de competências. Conforme Sitkim (2000), as organizações mais eficientes apontadas pela literatura são aquelas que integram práticas formais e informais de controle.

	Dimensão Individual	Dimensão Coletiva
Dimensão Formal	Perspectiva do suporte de tomada de decisões	Perspectiva de gerenciamento de sistemas e estruturas organizacionais
Dimensão Informal	Perspectiva do comportamento individual	Perspectiva da cultura corporativa

Figura 8 – Dimensões de Aprendizagem

Fonte: Adaptado de Drejer e Riis, 1999

No intuito de resgatar as principais abordagens analisadas nesta seção acerca da Aprendizagem Organizacional, o quadro 7 apresentado a seguir traça algumas relações entre as abordagens referentes à Aprendizagem Organizacional e à sua possível contribuição para o desenvolvimento de competências gerenciais.

Autores	Aprendizagem Organizacional	Competência
Kolb (1971)	Ciclo vivencial	Ação e reflexão
Argyris (1992)	Teoria assumida e em uso Erro Incompetência hábil <i>Double loop learning</i>	Práticas de trabalho voltadas a resultados (o que as diferenciam do tratamento de potencial) Experiências de insucessos para formação e consolidação de competências mais efetivas
Senge (1990)	Domínio pessoal Modelos mentais Trabalho em equipe Objetivo compartilhado Raciocínio sistêmico	Autodesenvolvimento Reflexão em ação (reconhecimento, atributos desenvolvidos e necessidade de desenvolvê-los, busca de alternativas) Interação Especificidade e atributos de competência autênticos (significado) Desenvolvimento e formação integral de gestores
Swieringa e Wierdsma (1992)	Regras, insights e princípios	Compreensão, valores e ação como elementos fundamentais para se pensar em competência
Nonaka e Takeuchi (1997); Drejer e Riss (1999)	Conhecimento tácito e explícito	Sistematização e disseminação de conhecimento e competência do plano individual e coletivo
Sitkin (2000); Leonard-Barton (<i>apud</i> Drejer e Riss (1999))	Práticas formais e informais	Interação humana Construção de competências individuais e coletivas

Quadro 7 - Relação entre as Abordagens de Aprendizagem Organizacional e Desenvolvimento de Competências

Destaca-se, ainda, que a Aprendizagem Organizacional apresenta três perspectivas que trazem consigo o potencial de contribuição para a gestão de competências.

1 – Perspectiva Social – refere-se à questão da formação integral em que experiências vivenciadas ao longo da trajetória pessoal e profissional representam potencial oportunidade para aprender a aprender. Em outras palavras, valendo-se da diversidade de experiências, observa-se a atuação e/ou solução de problemas tendo como base as vivências anteriores.

2 – Perspectiva Dinâmica – voltada ao desenvolvimento contínuo, ilustra a importância da visão processual e construção de novas situações que promovem a formação e aplicação de novas competências.

3 – Perspectiva Estratégica – resgata a importância em articular as diretrizes da empresa com a visão estratégica da gestão de competências no intuito de sistematização de práticas mais efetivas.

4 METODOLOGIA DE PESQUISA

A metodologia desenvolvida na presente pesquisa relaciona-se ao método qualitativo. Justifica-se o fato, primeiramente, por tratar-se de uma pesquisa de caráter exploratório e, em segundo lugar, devido aos próprios objetivos do trabalho que busca apreender uma situação *in loco*, estabelecendo comparações com outras situações semelhantes e com um referencial teórico previamente firmado.

Conforme Sampiere *et al.* (1991, p. 59 e 60),

“os estudos exploratórios servem para aumentar o grau de familiaridade com fenômenos relativamente desconhecidos, obter informações sobre a possibilidade de realizar uma investigação mais completa sobre um contexto particular da vida real, investigar problemas de comportamento humano que os profissionais de determinada área considerem cruciais, identificar conceitos e variáveis promissoras, estabelecer prioridades para investigações posteriores ou sugerir afirmações (postulados) verificáveis [...] com um denominador comum: investigar algo pouco investigado ou desconhecido”.

Assim, o método qualitativo valoriza o entendimento de uma dinâmica de desenvolvimento de competências, buscando relacionar os elementos de Aprendizagem Organizacional (princípios e práticas), em poucos casos de estudo, em detrimento de uma maior quantidade de objetos de análise. Conforme Borba (*apud* Brandão, 1991), "a ciência é tanto qualitativa quanto cultural; não somente mera quantificação estatística, mas a compreensão da realidade". Ou seja,

“a pesquisa qualitativa não procura enumerar e/ou medir os eventos estudados, nem emprega instrumental estatístico na análise dos dados. Parte de questões ou focos de interesses amplos, que vão se definindo à medida que o estudo se desenvolve. Envolve a obtenção de dados descritivos sobre pessoas, lugares e processos interativos pelo contato direto do pesquisador com a situação estudada, procurando compreender os fenômenos segundo a perspectiva dos sujeitos, ou seja, dos participantes da situação em estudo” (Godoy, 1995, p. 58).

Desenvolve-se a pesquisa qualitativa por meio da revisão bibliográfica, num primeiro momento, e estudos de caso, na etapa seguinte¹⁹. A revisão da literatura justifica-se pela necessidade que o pesquisador sente em examinar o estado da arte e a evolução do conhecimento relativo ao tema da pesquisa, certificando-se que poderá contribuir com algo além do que existe. Uma vez moldado este arcabouço conceitual, o pesquisador defronta-se com a questão da manifestação prática desta construção. Surge, então, a necessidade de desenvolver estudos de caso.

A literatura aponta que o estudo de caso serve para investigar um fenômeno contemporâneo no seu contexto de vida real, quando as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não são claramente definidas e no qual as variáveis podem surgir durante o processo. Trata-se, ainda, de um método dinâmico, que segundo Boyd *et al.* (1989), é utilizado quando o problema de pesquisa envolve o inter-relacionamento de um grande número de fatores, sendo difícil isolar um a um, e o resultado buscado é o produto da interação destes. Assim, trata-se de uma pesquisa em que se levantam problemas, se sugerem conjunturas, enfim, busca-se contribuir para a reflexão teórica e pragmática do tema. A utilização do estudo de caso justifica-se, ainda, tendo em vista a necessidade de uma análise mais profunda dos dados investigados (Triviños, 1995). Para tanto, utilizam-se as técnicas de entrevista em profundidade e análise de conteúdo, além de observações e pesquisa de dados secundários (documentos internos da organização).

A análise de conteúdo é uma estratégia de pesquisa que é utilizada no intuito de tornar objetivo o conteúdo das entrevistas realizadas. Esta análise pode ser entendida como um conjunto de técnicas de análise de comunicação, visando, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, obter indicadores quantitativos ou não, que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) das mensagens (Bardin, 1977).

¹⁹ Observa-se que esta separação entre as etapas de revisão da literatura e pesquisa de campo apresenta-se dessa forma para facilitar a compreensão. Contudo, tendo em vista o caráter exploratório, estas etapas acontecem simultaneamente, complementando-se no desenvolver da tese.

A análise de conteúdo, nos seus primórdios, sofreu influência do enfoque quantitativo na busca da cientificidade e da objetividade, caracterizando-se por uma abordagem estritamente descritiva. A análise das mensagens efetuava-se através do cálculo da frequência. Tendo em vista a necessidade de interpretação dos dados encontrados, a análise qualitativa também encontrou espaço nesta técnica. Neste contexto, o pesquisador busca compreender as características, estruturas e/ou modelos que estão presentes e subtendidos nos fragmentos de mensagens. Conforme Godoy (1995, p. 23),

“o esforço do analista é duplo: entender o sentido da comunicação, como se fosse o receptor normal e, principalmente, desviar o olhar, buscando outra significação, outra mensagem, passível de se enxergar por meio ou ao lado da primeira”.

Devido a definições que salientam o caráter objetivo, sistemático e quantitativo, conforme Cooper e Emory (1995), muitas vezes criam-se confusões a respeito desse método, sendo considerado uma “simples contagem de mensagens óbvias”. Interpretações mais recentes têm incluído o manifesto latente do conteúdo, abordando o simbolismo das mensagens e permitindo uma análise qualitativa. Ou seja,

“ num texto escrito, umas pessoas podem contar letras, palavras ou sentenças. Outras podem categorizar frases, descrever a lógica da estrutura de expressão, fazer associações, conotações, denotações e podem, ainda, oferecer uma interpretação psiquiátrica, sociológica ou política. Todas essas interpretações são válidas. Em síntese, a mensagem pode convergir para uma multiplicidade de conteúdos mesmo para um único pesquisador” (p. 385).

No caso deste estudo, busca-se dar à luz as categorias mais gerais, simples, elementares e universais do fenômeno, isto é, levantar elementos ou características que pertençam a todos os fenômenos, no caso, que possam ser analisados com base em cada organização investigada apesar de suas diferenças e características individuais.

Portanto, “trata-se de um estudo que, suportado pela observação direta dos fenômenos, discrimina diferenças nesses fenômenos e generaliza essas observações a ponto de ser capaz de sinalizar algumas classes de caracteres” (Santaella, 1995, p. 33).

Convém salientar que a diferenciação e as fronteiras entre a pesquisa qualitativa ou a quantitativa cada vez mais apresentam-se de forma mais flexível (Denzin e Lincoln, 1994; Easterby-Smith *et al.*, 1991). O que existe são duas filosofias que estão posicionadas nos extremos opostos de um eixo contínuo, ao longo do qual se encontra uma enorme gama de opções de estratégias de pesquisa. Dificilmente um pesquisador adota uma ou outra extremidade pura em sua pesquisa. O que acontece normalmente é a compatibilização de aspectos de uma ou de outra para atender às características do problema de pesquisa.

Portanto, o método de pesquisa é o meio pelo qual o investigador desenvolve seu estudo. Ou seja, o método é um instrumento que visa facilitar o desenvolvimento da pesquisa e não um rótulo que busca enquadrar pesquisas em categorias distintas. O método está a serviço do pesquisador e não o oposto. Trata-se de um processo (meio pelo qual se busca investigar uma determinada realidade) e não o produto (resultado da pesquisa).

Por se tratar de uma abordagem qualitativa baseada no desenvolvimento de estudos de caso, existe o risco do estudo limitar-se exclusivamente a uma análise descritiva de processos (superficialidade). Na tentativa de evitar esse risco, busca-se trabalhar com a proposta de Eisenhardt (1989), seguindo algumas recomendações, tais como:

- não se trabalhar com hipóteses mas pressupostos de pesquisa;
- amostra teórica e não randômica (focalizar esforço em casos que possam enriquecer a pesquisa proposta – ênfase na qualidade e não na quantidade);
- coleta de dados utilizando múltiplos métodos (triangulação²⁰);
- combinação de dados qualitativos e quantitativos;

²⁰ A triangulação no presente trabalho é representada através da análise das entrevistas (realizadas com públicos diferenciados) e análise documental. Portanto, busca-se multiplicidade de métodos e, ao mesmo tempo, comparar as respostas levantadas com base na percepção de diferentes pessoas que pertencem a funções e posições diferenciadas nas empresas investigadas.

- construto de pesquisa flexível, possibilitando alterações (inclusão ou exclusão de variáveis) valendo-se do modelo inicial;
- busca de evidências que justificam o porquê dos fatos (aprofundamento e reflexões);
- comparação com literaturas similares;
- saturação teórica, quando possível;
- não se buscam generalizações (salvo a generalização analítica em que, conforme Roesch (1998), o estudo de caso representa a teoria).

Os fenômenos que compõem este estudo são os textos formados por informações, depoimentos e manifestos dos pesquisados. Portanto, conforme Santaella (1995, p. 33), são três as faculdades que devem ser desenvolvidas no decorrer do estudo: capacidade contemplativa; saber distinguir, discriminar resolutamente diferenças nessas observações; ser capaz de generalizar as observações em classes ou categorias abrangentes.

Para facilitar a compreensão, inicialmente apresentam-se as fases de desenvolvimento do presente estudo através do desenho de pesquisa que pode ser visualizado na figura 9.

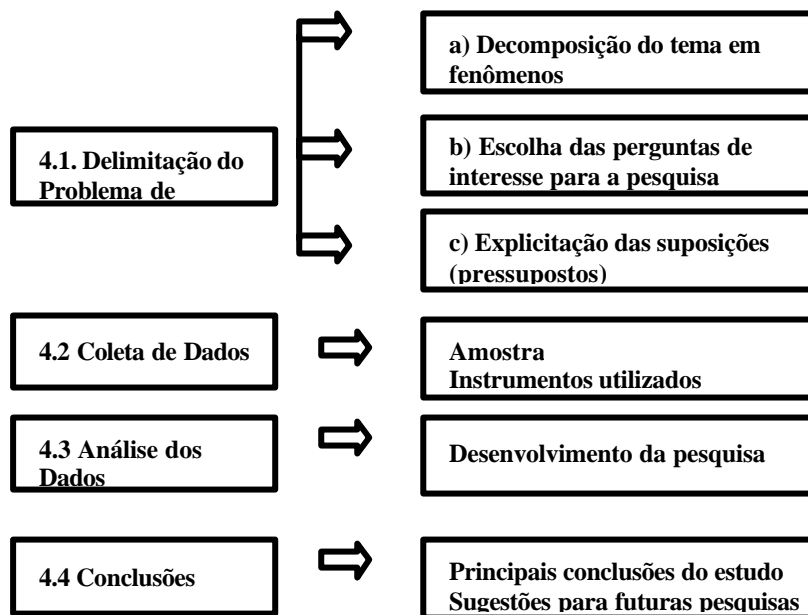


Figura 9 – Exemplo de Elaboração de Pesquisa

Fonte: Adaptado de Shimbo, 1999

4.1 Delimitação do Problema de Pesquisa

A delimitação do problema de pesquisa é composta por três fases básicas.

1) Decomposição do tema em fenômenos – definem-se as variáveis de pesquisa.

Neste caso, as variáveis pesquisadas são as seguintes.

- a) Gestão de Competências Gerenciais – Tendo em vista o enfoque dinâmico e processual da pesquisa, as unidades de análise buscam retratar como aparece a questão das competências nas empresas investigadas. Ou seja, qual é o significado da noção de competência.

b) Aprendizagem Organizacional – as unidades analisadas referem-se aos elementos de Aprendizagem Organizacional (conceitos, princípios e práticas) observadas a partir da pesquisa de campo. Portanto, elas são construídas no decorrer do estudo. Ou seja, cada unidade de análise é aprofundada oportunamente, possibilitando a construção das categorias de análise.

2) Escolha das perguntas de interesse da pesquisa – A questão básica que justifica o estudo proposto refere-se a **Quais os elementos de Aprendizagem Organizacional (conceitos, princípios e práticas) podem contribuir para o desenvolvimento de competências gerenciais agregando valor às atividades desenvolvidas nas empresas investigadas e como esses elementos são desenvolvidos (ou não).**

Para respondê-la ou mesmo refletir sobre a questão, alguns outros questionamentos são levantados a seguir. Na realidade, trata-se de inquietações que traduzem um desafio na construção de respostas que acompanham a investigação e análise através do processo de desenvolvimento da tese.

a) Quais são as competências necessárias ao gestor, considerando um novo padrão competitivo e as especificidades de cada organização investigada?

b) Quais as alternativas que a Aprendizagem Organizacional pode trazer para o desenvolvimento de competência em nível individual e organizacional?

c) Mais especificamente, Quais são os elementos básicos relacionados à Aprendizagem Organizacional que podem oferecer suporte ao desenvolvimento de competências.

d) Como estes elementos podem ser tratados em termos de estratégias e práticas organizacionais? (aplicação).

3) Explicitação das suposições – Nesta fase, fazem-se referências aos pressupostos de pesquisa.

Os pressupostos envolvidos neste trabalho são:

P1 - Existe uma relação direta entre o processo de Aprendizagem Organizacional e o desenvolvimento de competências gerenciais;

P2 – A aprendizagem coletiva começa pela aprendizagem individual e só se torna efetiva se implementada de forma sistemática e integrada às práticas da organização;

P3 – O exercício de uma efetiva gestão de competências compreende a existência e a articulação de quatro dimensões importantes seleção (escolha e definição dos atributos de competência adequados), treinamento (como forma de desenvolvimento), avaliação desse processo (acompanhamento e avaliação da relevância dos atributos) e reconhecimento (valorização e importância que a empresa confere a essa prática). Trata-se de um processo dinâmico.

4.2 Coleta de Dados

A fase inicial de coleta de dados da pesquisa começa durante a revisão da literatura. Isso acontece tendo em vista a necessidade de se buscar desenvolver o tema conciliando aspectos teóricos e práticos, visando tornar o estudo e as diretrizes propostas mais condizentes com a realidade organizacional, tanto no plano teórico quanto prático.

Valendo-se da revisão da literatura criam-se duas unidades de análises, subdivididas em categorias principais: gestão de competências gerenciais (definição e priorização; desenvolvimento; avaliação) e Aprendizagem Organizacional (elementos: conceitos, princípios e práticas). A figura 10 sintetiza e ilustra a questão (ver p. 73).

Com base em uma pesquisa exploratória inicial em três empresas gaúchas, inicia-se a primeira etapa da pesquisa de campo em que se busca levantar os elementos principais envolvidos no processo de desenvolvimento de competências

(procedimentos, práticas, oportunidades, dificuldades, avaliação etc.)²¹. Busca-se, ainda, relacionar a gestão de competências gerenciais aos elementos da Aprendizagem Organizacional (conceitos, princípios e práticas). Esta etapa, conforme descrito anteriormente, serviu para ajustes e complementação dos aspectos levantados pelo referencial teórico que foram reformulados ao longo da pesquisa visando à adaptação à realidade das empresas investigadas. Para tanto, realizaram-se entrevistas com pessoas das áreas de recursos humanos, da área estratégica e da área de produção, conforme a necessidade de se aprofundar os dados, totalizando cinco entrevistas, realizadas no período de maio de 1999 a junho de 1999, que foram gravadas e posteriormente transcritas para futura análise, totalizando cinco horas e trinta minutos de gravação e 70 laudas (ver roteiro de entrevista, anexo A).

A seleção das três empresas para a pesquisa inicial observa os seguintes critérios:

- empresas gaúchas que estejam implementando programas voltados ao desenvolvimento de competências gerenciais;
- empresas que sejam sensíveis à questão do desenvolvimento das práticas da Aprendizagem Organizacional.

²¹ No anexo A encontra-se o roteiro utilizado para realização das entrevistas.

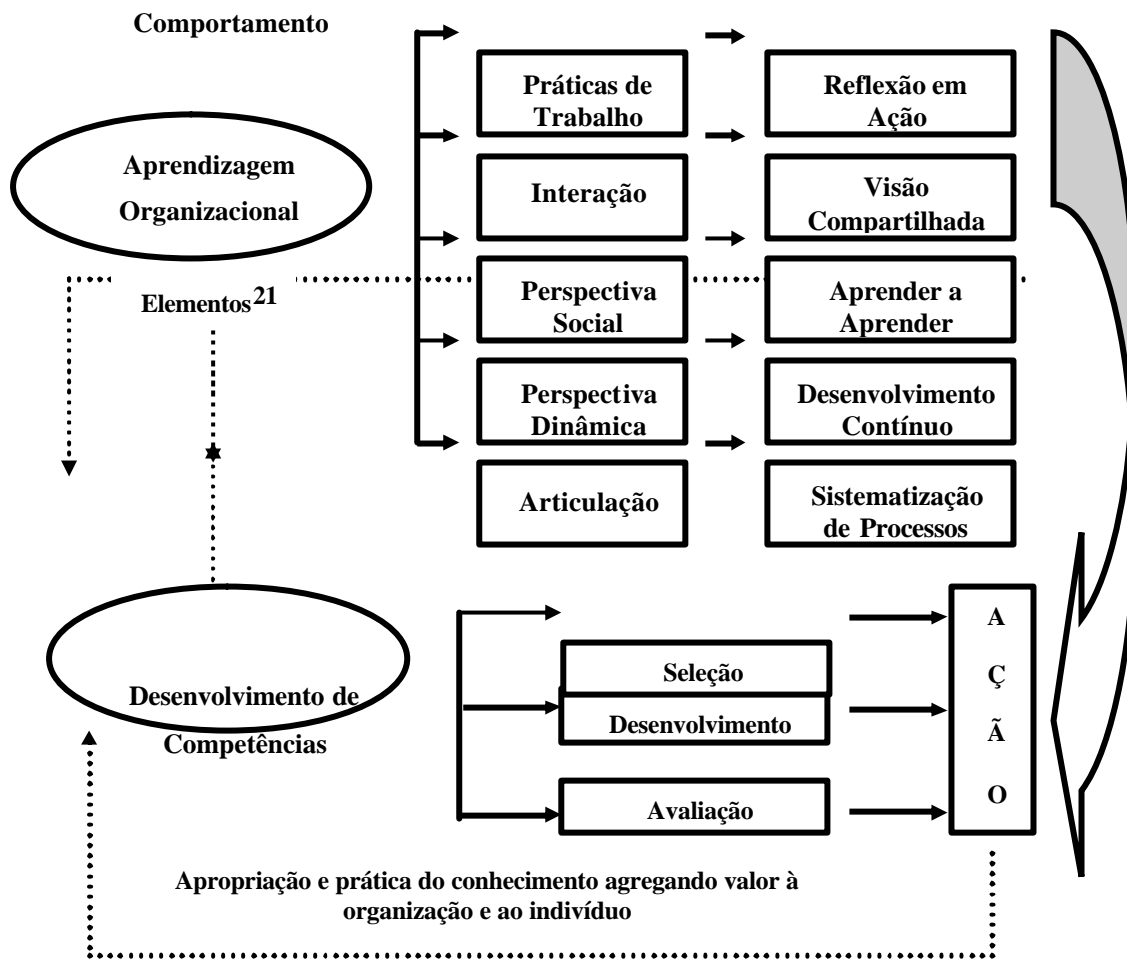


Figura 10 – Mapa Cognitivo²³ da Tese

A partir desse momento, buscou-se desenvolver um construto teórico / prático que possibilitasse relacionar os princípios da Aprendizagem Organizacional, seguindo a linha dos principais autores (Senge, Argyris e Schön, Swieringa e Wierdsma, Nonaka e Takeuchi, Kolb, entre outros) com as práticas observadas e agrupadas em categorias de

²² Os elementos analisados dependem da especificidade de cada organização investigada. Portanto, os elementos apresentados nesta figura referem-se às construções privilegiadas no referencial teórico.

²³ O mapeamento cognitivo visa explorar ligações entre as variáveis de um estudo exploratório (Shimbo, 1999).

análise. Esta análise contribuiu para elaborar o questionário construído na segunda etapa da pesquisa e pode ser visualizado através do quadro apresentado a seguir.

Variável	Autores	O que verificar	Questões
1. Identificação da Empresa	- Hamel & Prahalad (1995) - DeGeus (1998) - Senge (1990) - Nonaka e Takeuchi (1997) - Slater & Narver (1995)	1. Características da empresa	Nome, tempo de existência, setor, número de empregados, nível educacional, <i>turnover</i> , competidores, mercado, produtos e serviços, hierarquia, <i>layout</i> , mudanças significativas nos últimos 2 anos e impacto em Recursos Humanos.
		2. Visão	Diferencial competitivo, missão, programas competitivos e práticas, resultados.
2. Competências	- Hamel & Prahalad (1995)	1. Competências organizacionais (<i>core competence</i>)	Processo de seleção (estratégia, situação atual e desejada), desenvolvimento (estratégias para reduzir o <i>gap</i> entre situação atual e desejada, práticas que estimulam o desenvolvimento de competências gerenciais), avaliação (resultados e perspectivas futuras), alvo móvel.
2. Competências	- Fleury & Fleury (1995) - Moscovici (1995) - Swieringa e Wierdsma (1992) - Sandberg (2000) - Boog (1995) - Ruas (1999) - Senge (1990) - Kolb (1971)	2. Competências gerenciais	Importância e estratégia, processo de seleção (perfil atual e desejado), desenvolvimento (práticas e estratégias, treinamentos formais, procedimentos informais, responsabilidade), facilidades e dificuldades, avaliação (indicadores e atributos).

continua...

... continuação

Variável	Autores	O que verificar	Questões
3. Aprendizagem Organizacional	- Senge (1990) - Swieringa & Wierdsma (1992) - Argyris e Schön (1992) - Fleury & Fleury (1995) - Ruas (1999) Nonaka & Takeuchi (1997)	1. Práticas	Práticas formais e informais.
		2. Relação entre aprendizagem e competência	Relação entre aprendizagem individual (competência gerencial) e Aprendizagem Organizacional (competências coletivas), institucionalização e sistematização.
4. Princípios de Aprendizagem Organizacional	- Senge (1990) - Swieringa & Wierdsma (1992) - Garvin (1998) - Argyris e Schön (1992) - Kim (1993) - Nonaka & Takeuchi (1997)	1. Reflexão em ação (novas idéias, solução de problemas, tensão criativa)	Causas dos problemas (técnicas), interação com outras áreas e pessoas (decisão em grupo), opinião e sugestões.
		2. Melhoria contínua (políticas, ferramentas e incentivo)	Políticas, implementação (ferramentas), incentivo, atitude pró-ativa, avaliação, opinião.
		3. Sistematização de processos (comunicação e <i>feedback</i> , memória organizacional, transferência de conhecimento, relação entre estratégia, aprendizagem e competência, raciocínio sistêmico, empreendedorismo tarefas gerenciais)	<i>Feedback</i> formal, procedimentos para armazenar soluções e práticas organizacionais, transferência de conhecimento entre as áreas, relação entre política, estratégia, aprendizagem e desenvolvimento de pessoas, desenvolvimento de raciocínio sistêmico, empreendedorismo e tarefas gerenciais, compatibilidade entre estratégia e estrutura, opinião.

continua...

... continuação

Variável	Autores	O que verificar	Questões
4. Princípios de Aprendizagem Organizacional	- Senge (1990) - Swieringa & Wierdsma (1992) - Garvin (1998) - Argyris e Schön (1992) - Kim (1993) - Nonaka & Takeuchi (1997)	4. Visão compartilhada (desenvolvimento, comprometimento, estratégia e estrutura, sistematização)	Novos conhecimentos e estratégias de desenvolvimento, pessoas envolvidas, interação entre estratégia e estrutura, níveis de comprometimento, opinião.
		5. Aprender a aprender (memória organizacional, tratamento do erro, transferência de conhecimento entre as áreas e situações)	Práticas relacionadas à memória organizacional, tratamento do erro, aprendizagem a partir do erro, transferência de novos conhecimentos para outras áreas e situações, comunicação de novas práticas, diferença entre discurso e ação, opinião.
5. Opinião		Questão da pesquisa	A Aprendizagem Organizacional e a sua contribuição para o desenvolvimento de competências gerenciais

Quadro 8 – Operacionalização das Variáveis da Pesquisa

Após os ajustes necessários terem sido realizados, parte-se para uma nova etapa de investigação de campo, buscando aprofundar os dados e o modelo concebido em mais três empresas (desta vez, australianas) que estejam sensibilizadas para a gestão de competências gerenciais e para a Aprendizagem Organizacional²⁴. Para tanto, foi elaborado, inicialmente, um questionário que se encontra no anexo B. Este questionário foi validado tomando-se por base a análise realizada por um grupo de professores do TMC (*Technology Management Centre – University of Queensland*) e pelo GAP (Grupo de Aprendizagem Organizacional – PPGA/UFRGS). As sugestões foram incorporadas ao instrumento que foi aplicado em uma entrevista-piloto ao Gerente de Conhecimento da empresa ELETRIC. Após esta entrevista, novas melhorias foram incorporadas e várias questões foram aglutinadas e/ou excluídas, resultando no roteiro de entrevista apresentado no anexo C. A partir desse momento, o questionário

²⁴ Para definir a amostra, utilizou-se o critério de conveniência. As empresas que compõem a amostra desenvolvem parceria com a Universidade de Queensland, mais especificamente com o Centro de Gestão Tecnológica ao qual a autora esteve vinculada durante o doutorado sanduíche.

acompanhou as entrevistas como um instrumento de apoio para eventual consulta, mas foi o roteiro de entrevista que direcionou o estudo na segunda etapa da pesquisa.

Destaca-se que, no aspecto referente a validação, houve a utilização de protocolos para o desenvolvimento e formalização dos estudos de caso, estudos estes que se basearam em um consistente referencial teórico, e tiveram por objetivo uniformizar e sistematizar a tarefa de observação e análise, aumentando a confiabilidade do estudo (validade interna).

Quanto à validade externa, acredita-se que seja possível adotar o método da generalização analítica (Yin, 1994), no qual uma teoria previamente desenvolvida serve de quadro de referência na comparação entre resultados empíricos obtidos. Segundo Yin (1994), a generalização analítica pode ser utilizada tanto se a pesquisa envolva um caso quanto múltiplos casos. O quadro seguinte apresenta as técnicas utilizadas na pesquisa no intuito de garantir a sua validade e confiabilidade.

Teste	Técnica utilizada	Fase que ocorreu nesta pesquisa	Ocorrência nesta pesquisa
Validade do Construto	Uso de múltiplas fontes de evidência	Coleta de dados	Sim
Validade Interna	Uso de padrões de análise teóricos.	Análise de dados	Sim
	Explicação por resultados obtidos	Análise de dados	Sim
Validade Externa	Uso de múltiplos casos	Estudos de caso	Sim

Quadro 9 – Validade e Confiabilidade do Estudo de Caso

Fonte: Adaptado de Yin, 1994

Nesta segunda fase da pesquisa, foram realizadas 13 entrevistas de aproximadamente uma hora e trinta minutos, contando com a participação de pessoas ligadas à área estratégica, de recursos humanos, de comunicação, administrativa e de serviços, durante o período de julho de 2000 a setembro de 2000, sendo realizada ainda duas entrevistas complementares em janeiro de 2001. As entrevistas foram gravadas e transcritas, totalizando quinze horas de gravação e 71 laudas.

Para a execução das entrevistas, observou-se o critério referente ao nível de abrangência e conforto em relação às perguntas e respostas. Ou seja, o início da entrevista é marcado por momentos de explicações contextuais referentes à pesquisa e à empresa investigada até chegar a momentos mais específicos de relatos de percepções e situações mais delicadas quando o entrevistado precisa demonstrar um maior nível de exposição.

A etapa seguinte deste estudo consiste na complementação de dados levantados na primeira etapa exploratória. Portanto, as três empresas brasileiras investigadas anteriormente voltam a fazer parte de uma nova investigação. Além de complementar os dados, busca-se, nesta terceira fase da pesquisa, analisar a percepção dos gerentes (executivos) sobre a gestão de competência e as práticas formais e informais de Aprendizagem Organizacional (ver anexo D, questionário referente à percepção gerencial). Acredita-se ser fundamental conhecer o que “os clientes” desse processo de gestão de competências pensam sobre as práticas organizacionais e seu próprio desenvolvimento além de analisar as vivências e práticas de aprendizagens relatadas. Para esta terceira fase, foram realizadas 19 entrevistas, sendo 16 delas destinadas a analisar a percepção de um grupo de gerentes sobre o desenvolvimento de suas competências. O grupo de gerentes entrevistados pertence a diferentes áreas das empresas e foram indicados por suas respectivas organizações tendo em vista o seu bom nível de desempenho apontado através de avaliações das empresas. Estas entrevistas foram realizadas no período de janeiro de 2001 a março de 2001 e totalizaram vinte e uma horas de gravações e 350 laudas.

As três fases que compõem a pesquisa estão sintetizadas no quadro 10.

Primeira Fase: NOÇÃO DE COMPETÊNCIA

- Revisão da literatura – enfatiza o desenvolvimento de competências gerenciais e os princípios, conceitos e práticas da Aprendizagem Organizacional. Busca construir o desenho teórico da pesquisa.
- Etapa exploratória inicial – visita a três organizações brasileiras selecionadas *a priori* conforme os critérios mencionados anteriormente. Estas empresas pertencem ao setor metal-mecânico, comunicação e siderurgia. Visa complementar o referencial teórico e contribuir para o construto da pesquisa. O objetivo desta etapa é de investigar como as empresas tratam a questão da competência. Os resultados apresentados mostram um enfoque individual (centralização em atributos de competência desenvolvidos a partir da pessoa) enfatizado através das práticas organizacionais. Observa-se a necessidade de retornar a estas empresas para futura complementação de dados (terceira fase da pesquisa).
- Foram realizadas 5 entrevistas com pessoas da área estratégica e de recursos humanos nas empresas denominadas MECANICA, COMUNICA e METAL.

Segunda Fase: Identificar as formas de CONSTRUÇÃO DE COMPETÊNCIA

- Construção das unidades de análise e categorias de pesquisa.
- Desenvolvimento do construto teórico / prático relacionando os princípios da Aprendizagem Organizacional com o desenvolvimento de competências gerenciais.
- Construção e validação dos instrumentos de coleta de dados.
- Pesquisa de campo: fase exploratória avançada – investigação em três organizações australianas pertencentes ao setor de manufatura, construção e eletricidade, buscando desenvolver e aprofundar o construto desenvolvido nas etapas anteriores. Neste momento, busca-se verificar o caráter coletivo conferido ao tratamento de competências e Aprendizagem Organizacional.
- Foram realizadas 13 entrevistas com pessoas ligadas às áreas administrativa, de estratégia, de recursos humanos e de comunicação nas empresas denominadas METAL, MANUFAT, CONSTRUC.

Terceira Fase: Identificar as formas de APLICAÇÃO DA NOÇÃO DE COMPETÊNCIA

- Nesta momento, observa-se também a necessidade de conhecer a percepção de gerentes (executivos) acerca da gestão de competência e práticas formais e informais de Aprendizagem Organizacional envolvidas nesse processo (visão dos gestores como clientes nas três empresas brasileiras). Busca-se identificar experiências vivenciadas por esses gestores que foram significativas para o processo de formação e desenvolvimento de suas competências. Foram realizadas 3 entrevistas com pessoas ligadas à área de recursos humanos e ainda, 16 entrevistas com um grupo de gestores.

Quadro 10 – Fases da Pesquisa

As três fases da pesquisa totalizaram quarenta e duas horas de gravação e 491 laudas e podem ser visualizados mais alguns detalhes no quadro a seguir.

... continuação

Empresa	Função	Data da Entrevista	Duração
ELETRIC	Gerente de Conhecimento Corporativo	27/7/00	1 h
	Consultora de Desenvolvimento de	15/7/00	1 h
	Pessoal	8/8/00	1 h
	Gerente de Conhecimento Corporativo	29/8/00	1 h
	Consultor Responsável pelo		
	Desenvolvimento da Intranet	29/8/00	1 ‘30”
	Gerente de Desenvolvimento	14/9/00	1’30 “
	Estratégico	24/1/01	1 h
	Gerente de Desenvolvimento		
	Estratégico		
Consultora de Desenvolvimento de			
Pessoa ²⁷			

Quadro 11 – Entrevistas realizadas

Destaca-se que as três fases descritas anteriormente referem-se ao próprio amadurecimento e formatação da pesquisa tendo como base os descobrimentos exploratórios da pesquisadora. Assim num primeiro momento, a ênfase referiu-se ao âmbito individual seguido pelo coletivo, e por fim houve a necessidade de verificar as próprias considerações do gestor como cliente desse processo e não apenas a visão da organização enquanto criadora de estratégias e práticas voltadas ao desenvolvimento de competências e Aprendizagem Organizacional.

4.3 Análise dos Dados

Após coletadas as informações, foram feitas a identificação, a transcrição e a codificação das entrevistas. O material foi organizado e agrupado por fases da pesquisa, mantendo o conteúdo original das transcrições, permitindo a reprodução das falas dos autores durante a análise dos dados. A interpretação dos dados baseia-se no discurso dos entrevistados e é analisada no decorrer deste estudo.

²⁷ Entrevista realizada por pesquisadora externa no intuito de complementar dados levantados anteriormente.

Cada entrevistado recebeu uma codificação que permitiu apresentar suas expressões, sem ferir o contrato de sigilo, e que consiste em acrescentar uma letra após a função básica (diretor, consultor, gerente, assistente).

A figura apresentada a seguir ilustra as fases da pesquisa desenvolvidas na análise dos dados e são aprofundadas no decorrer deste estudo.

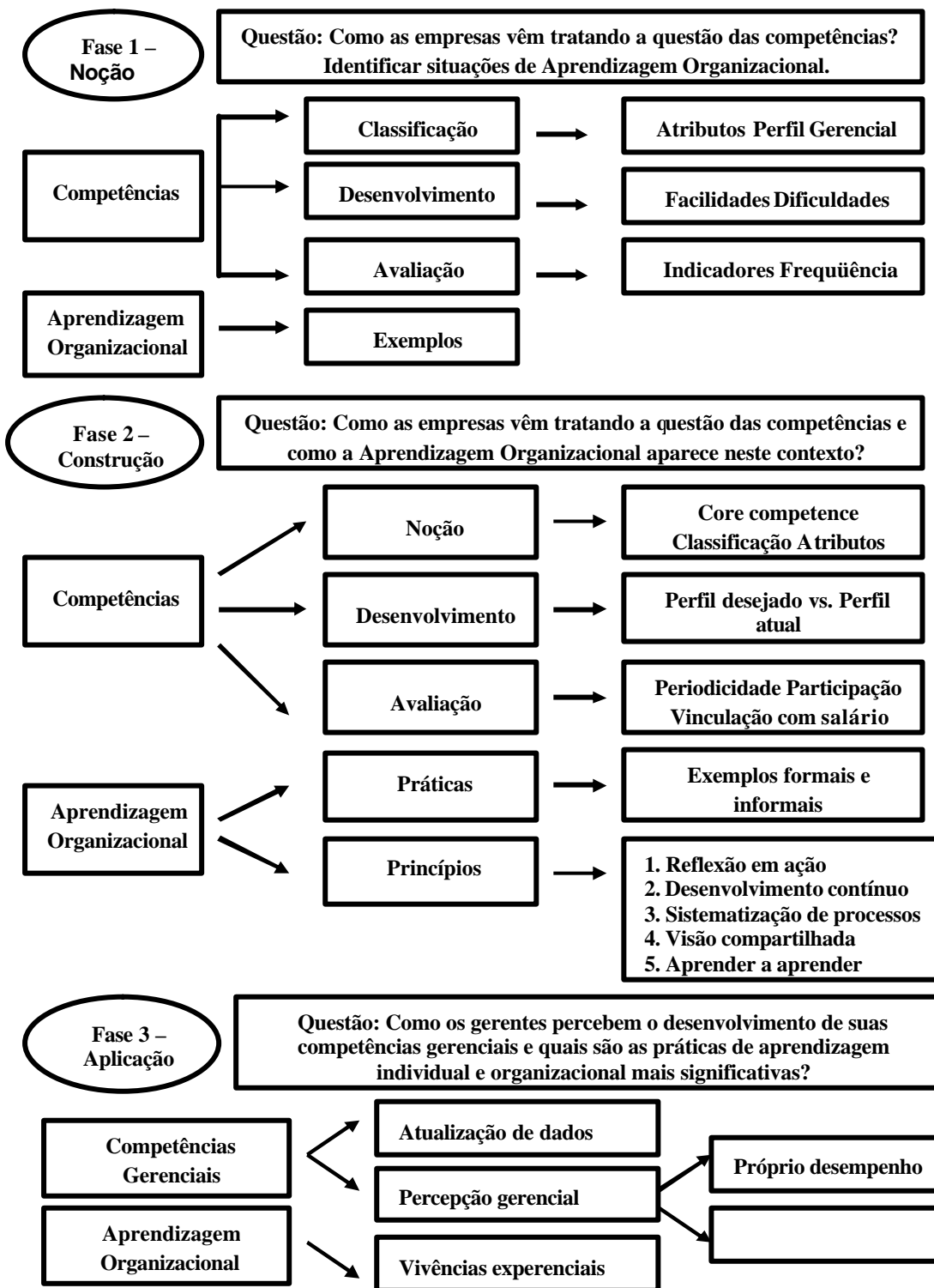


Figura 11 – Detalhamento das fases da Pesquisa

5 FASE EXPLORATÓRIA INICIAL - MECANICA

A fase exploratória inicial da pesquisa visa mapear os esforços organizacionais observados em três empresas gaúchas no intuito de gerir competências. O foco desta primeira etapa da pesquisa centraliza-se na noção de competência, ou seja questiona-se *como as empresas investigadas tratam a questão das competências?*

Nos capítulos 5, 6, 7 e 8 apresentam-se as empresas e os principais processos de mudança organizacional vivenciados nos últimos anos que impactaram consideravelmente na gestão de Recursos Humanos; a seguir faz-se uma análise das iniciativas das empresas no intuito de desenvolver as competências gerenciais e as oportunidades e dificuldades vivenciadas durante esse processo; por fim, apresentam-se algumas práticas de Aprendizagem Organizacional, ainda não sistematizadas, prevalecendo a informalidade nos processos destacados e as conclusões preliminares.

5.1 A Empresa MECANICA

A MECANICA é uma das maiores fabricantes e distribuidoras de equipamentos agrícolas do mundo. Além do mercado nacional onde é líder, a empresa atua em mais de 140 países, operando diversas outras marcas (documento interno – Catálogo de Produtos).

Fundada em 1989, a empresa é herdeira direta de uma tradicional empresa do setor, que, ao longo de muitas gerações, trabalhou pela mecanização agrícola nos Estados Unidos.

A história da empresa começa em 1847, em Newcastle, Canadá. E, em 1939, inicia as suas atividades no Brasil, instalando uma filial em Porto Alegre.

Após grande volume de vendas nos anos de 1974 e 1976, sobreviveu a dificuldades no mercado interno que, somadas a outros problemas vividos pela Matriz, acabaram determinando a nacionalização da empresa.

Em 1996, o grupo internacional *MECANICA Corporation* adquiriu a parte agrícola do grupo brasileiro que passou a ser denominado MECANICA do Brasil Comércio e Indústria Ltda. (Documento interno - Como Tudo Começou). Atualmente, a empresa possui 1.255 funcionários distribuídos em duas fábricas situadas no estado do Rio Grande do Sul.

5.2 O Processo de Mudança Organizacional

Uma das grandes mudanças que a empresa passou nos últimos anos foi a **descentralização de Treinamento e Desenvolvimento (T&D)**. A consultora B lembra que nos anos de 1993 e 1994 o grupo possuía uma verba elevada destinada a T&D. “Em 94, o superintendente me chamou e disse que eu tinha um milhão de dólares para o treinamento. E eu não sabia bem o que fazer (...). Fez-se muitas coisas mas qual foi o resultado?” Hoje as verbas são menores, mas os resultados mais significativos.

A partir da descentralização de T&D, cada diretor passou a administrar a verba específica para este fim. Portanto, é a diretoria de cada área quem define as prioridades de T&D e não mais a área de Recursos Humanos (RH).

Uma segunda mudança destacada pelas entrevistas refere-se à **compra da MECANICA** em 1996. A partir dessa data, a empresa começa a sofrer um processo de mudança cultural centralizada basicamente nos novos padrões de exigência mais formais, enfatizando o aspecto financeiro e a centralização na matriz nos Estados Unidos. “Do ponto de vista operacional, as mudanças foram bastante fortes. Digamos que a nova empresa exigiu uma competência administrativa mais forte, do ponto de vista de controle e do ponto de vista financeiro” (diretor A).

É interessante destacar que o grau de exigência não atingiu a todas as esferas da competência. Ou seja, “do ponto de vista técnico, em algumas áreas houve uma

diminuição da exigência em termos de competência” (diretor A). Observa-se que existe uma tendência na empresa (que talvez seja uma tendência universal) em valorizar a formação de um perfil mais estratégico que técnico. “... uma visão mais global e talvez não tão especializada como normalmente a gente se preocupava anteriormente” (diretor A).

No aspecto estrutural, houve a substituição de alguns gestores por diretores vindos do exterior. “Nós tínhamos em torno de oito diretores e ficamos com apenas dois diretores aqui do Brasil. Vieram do exterior três novos diretores” (diretor A). A maior mudança estrutural refere-se a autonomia e responsabilidade atribuída a cada área que responderia diretamente a um vice-presidente mundial. Aos poucos, foi-se desenvolvendo na empresa uma cultura de feudos acompanhada de uma maior autonomia. Conforme a consultora B, “a coisa mudou mesmo e foi acontecendo em quatro anos e meio (...). Ela é consequência de uma troca de dono, uma coisa muito forte. Porém, ela aconteceu de uma maneira progressiva”.

Em relação ao desenvolvimento de competências e ao perfil gerencial, pode-se dizer que, antes dessa mudança, o atributo que a empresa mais valorizava era a experiência; atualmente, é a formação, a vivência internacional, a preparação para questões estratégicas buscando-se a formação e consolidação de uma visão global. “De que vale hoje uma experiência de vinte anos atrás de uma linha de montagem? Não é mais a mesma linha de montagem. Hoje existem mil formas de se fazer, existem robôs” (consultora B).

No início da mudança, observaram-se muitos conflitos pessoais, criou-se um espírito de competição. “O que é normal nessas fases de mudança, porque cada um quer mostrar que é o melhor e garantir o seu lugar. Isso gerou instabilidade, uma tensão emocional, que complicou as relações” (consultora B). Tudo isso, atrelado ao choque cultural, em que houve imposições de uma nova cultura, americana. “Há muitas empresas americanas que ainda preservam a questão da hierarquia, do grande chefe para tudo, que tem a última palavra (...) Tem um gerente nosso que brinca: ‘os nossos americanos não são iguais aos americanos deles’ ” (consultora B).

5.3 As Competências Gerenciais

A empresa possui uma política voltada ao **desenvolvimento corporativo gerencial**. Conforme os depoimentos dos entrevistados, existe a preocupação em “atuar na parte de conhecimento” (diretor A). Para isso, a empresa identifica, por área de trabalho, as pessoas-chave na companhia, que não necessariamente exercem a função gerencial. É importante salientar que, apesar do foco deste trabalho voltar-se à competência gerencial, não significa que o interesse restrinja-se ao trabalho gerencial. Ou seja, as competências gerenciais para este trabalho não se limitam apenas à figura do gerente, mas abrange as pessoas-chave na organização (líderes), que podem ou não exercerem a função gerencial.

Zaleznik (1990, p. 87) difere gerentes de líderes argumentando que o ponto crucial sustenta-se na concepção básica de suas *pysiches*, *chaos* e ordem:

“... líderes toleram o caos e a falta de estrutura e estão preparados para manter as respostas em suspense, evitando decisões precipitadas. Gerentes buscam ordem e controle e quase que compulsivamente buscam resolver problemas mesmo antes de entender o seu significado potencial”²⁸.

Portanto, o líder tem melhores condições para contribuir para o desenvolvimento de um ambiente onde a Aprendizagem Organizacional possa fluir, ou seja, um ambiente mais participativo, onde a sua preocupação não se limita a respostas certas, mas em lançar questionamentos que promovam a tensão criativa e a participação mais efetiva das pessoas através de uma reflexão mais profunda sobre a realidade organizacional (conforme Argyris, 1992, *double loop learning*).

Senge *et al.* (1999, p. 16) sustentam essa idéia e acrescentam,

²⁸ Para evitar soluções precipitadas e/ou a falta de reflexão nas ações, Weick e Westley (*In* Hard, 1996) sugerem que as pessoas reflitam em ação (*reflection-in-action*).

“nós acreditamos que a liderança cresce da capacidade de gerar a tensão criativa, da energia gerada quando as pessoas articulam a visão e a verdade sobre uma determinada realidade[...] Por essa definição, as organizações possuem muitos líderes porque existem muitas pessoas, em diferentes níveis organizacionais, que criticam as regras, geram e sustentam a tensão criativa. Conseqüentemente, nós iremos nos focar em comunidades de liderança ao invés de líderes-heróis”.

As pessoas identificadas como chave pela empresa são preparadas para “falarem uma língua mais ou menos comum” (diretor A), tendo em vista o campo de atuação da empresa que possui fábricas e escritórios em diversos lugares do mundo. Então, “a empresa procura desenvolver naqueles elementos-chave uma visão mais global” (diretor A). A idéia de “visão global” remete à Quinta Disciplina (Senge, 1990) no que se refere à visão sistêmica. O autor declara que todos os eventos estão interligados em um mesmo esquema. E cada um deles influencia todos os outros “amarrados por fios invisíveis”. Ilustrando a situação, observa-se que o próprio raciocínio de Senge (1990) ao referir-se às Cinco Disciplinas é sistêmico.

Segundo Fleury e Fleury (1995, p. 22),

“o pensamento sistêmico constitui um modelo conceitual, composto de conhecimentos e instrumentos, desenvolvidos ao longo dos últimos 50 anos, que visam melhorar o processo de aprendizagem como um todo, e apontar futuras direções para aperfeiçoamento[...] integrando as demais, num conjunto coerente de teoria e prática, o que evita que cada uma seja vista de forma isolada, como modismos desenhados para provocar mudanças organizacionais”.

Em síntese, a visão sistêmica é a capacidade de enxergar inter-relações e não apenas cadeias lineares de causa e efeito; distinguir complexidade de detalhes da complexidade dinâmica (Senge, 1990).

A idéia da empresa é fazer com que as pessoas busquem o desenvolvimento (autodesenvolvimento). “Ela dá condições, mas quer que as pessoas busquem” (consultora B).

Valendo-se da análise das várias correntes de estudos apresentados no referencial teórico (francesa, americana, latino-americana, australiana) acerca da questão de competências, observa-se que o trabalho desenvolvido na MECANICA

parece seguir a linha pragmática (Sparrow e Bognanno (1994), Durand (1998), Hase *et al.* (1998), Cravino (2000), Ruas (1999), Moscovicci (1994), Perrenoud (1998), Boterf (1997), Fleury e Fleury (2000), Davis (2000), Zarifian (2001). Existe um esforço desempenhado pela empresa em romper com a visão paternalista tradicional de desenvolvimento pessoal, em que a empresa ocupa(va) o papel central no oferecimento e gerenciamento dos treinamentos e desenvolvimento de recursos humanos.

5.3.1 Seleção

Não existe um processo científico de seleção das pessoas-chave. Trata-se de um processo empírico em que elas são identificadas por sua função, habilidades e capacidade de desenvolvimento para a sua atividade. Tendo em vista o caráter dinâmico da abordagem de competência, é fundamental que o seu processo de desenvolvimento leve em conta a seleção dos principais atributos que devem ser tratados em nível gerencial para que a empresa possa desenvolver-se integralmente. Ou seja, para que as *core competences* sejam desenvolvidas, é necessário refletir sobre os respectivos desdobramentos que afetam as competências das pessoas. Neste sentido, destaca-se a importância em articular as competências da empresa às práticas organizacionais que são desenvolvidas através das pessoas.

Perfil - Para cada função existe uma descrição funcional em que se observam a experiência, formação, idiomas, atividades a serem desenvolvidas, perfil da pessoa na função. A experiência não é medida tanto pela quantidade de anos de trabalho. “O cara tem 20 anos de experiência, mas nos últimos 5 anos o que ele fez realmente de importante?” (consultora B). O interessante é o que o funcionário pode agregar hoje. A experiência que a empresa busca é em torno de 5 anos. A pessoa deve ser bilingüe (ênfase no inglês), possuir vivência internacional, especialização e visão generalista – voltado a ser um homem de negócios. Ela precisa saber conduzir pessoas, precisa ter empatia, se relacionar bem, saber se comunicar.

Atualmente o perfil do gestor é muito técnico, mais técnico que gerencial. “Isso porque tem pouca gente. E, se ele vê que a coisa não vai andar, ele mesmo põe a mão na massa” (consultora B).

Parece fazer parte da cultura das empresas brasileiras uma certa facilidade em tratar questões de caráter técnico em comparação a aspectos comportamentais. Ou seja, existe uma maior facilidade em desenvolver novos conhecimentos, fato esse que não é necessariamente acompanhado pelo desenvolvimento de novas habilidades e atitudes no ambiente de trabalho. Neste sentido, ainda prevalece a falta de reflexão e questionamentos mais profundos, contribuindo para o desenvolvimento da incompetência hábil.

A incompetência hábil se estabelece porque sempre que se é habilidoso em algo, age-se de forma automática, sem questionar o que se faz, ou o porque se faz. Simplesmente, acredita-se que aquilo é o certo, sem prestar atenção às ações. Ou ainda, manifesta-se como uma atitude defensiva tendo em vista os altos padrões de exigência estabelecidos em relação a *performance* gerencial (“super-homem”).

Conforme Ruas (1999), na verdade, o gestor é um homem comum que, por vezes, é invadido por sentimento de inferioridade, tendo em vista esses altos padrões de exigência. Dessa forma, o *single loop learning* difunde-se na organização como uma forma de “solucionar problemas rapidamente” (superficialmente) e manter o *status quo*.

A empresa busca desenvolver competências a partir de conhecimentos, habilidades e atitudes. O conhecimento é desenvolvido via treinamento. Busca-se basicamente a comunicação, saber dar *feedback*²⁹, conhecer o grupo de trabalho, saber trabalhar com as ferramentas que a empresa utiliza (Qualidade, ISO). “Precisa conhecer de tudo um pouco e também passar isso para as pessoas” (consultora B).

Quanto às habilidades, destacam-se: trabalho em grupo, participação nos programas, comunicação.

²⁹ Através de *feedback*, as pessoas constroem idéias e modificam seus modelos mentais visando ao crescimento individual, do grupo e, conseqüentemente, da organização (Senge, 1990).

“Atitudes, essa eu acho mais difícil” (consultora B). Para a empresa, as atitudes são uma decorrência de um bom treinamento técnico e uma preparação para novas habilidades. “A atitude vai ser uma decorrência se ele já está bem preparado. E é preciso acreditar nas coisas. Porque se ele não acredita, ele não vai ser exemplo para ninguém. Esse é o mais difícil. O objetivo mais difícil que a área de RH sempre tem é esse” (consultora B).

A questão da atitude traz à tona a análise da competência enquanto ação. Neste sentido, a prática gerencial é extremamente importante. Conforme Argyris (1994), existe uma tendência em dissociar o discurso das práticas gerenciais (teoria assumida e em uso)³⁰. Ou seja, há uma contradição entre diálogo e prática - o que os executivos dizem não é o que acontece. Existe um *gap* entre ação e intenção. Ao mesmo tempo, o gestor esconde-se atrás de um discurso empolgante e limita-se a reconhecer fracassos externos (conforme Senge, 1990, “o inimigo está lá fora”). É mais fácil reconhecer as fraquezas dos outros que as próprias (atitude defensiva).

5.3.2 Desenvolvimento

As práticas destacadas pelos entrevistados referentes ao desenvolvimento de competências gerenciais são três.

Treinamento operacional e interpessoal – treinamento técnico e em *feedback*. O *feedback* estimula o desenvolvimento das pessoas e práticas organizacionais baseadas num processo de desenvolvimento contínuo e no aprender a ouvir. Permite que as pessoas aprendam umas com as outras e que se evitem práticas relacionadas à incompetência hábil.

Encontro de Gerências – encontro realizado fora da empresa para níveis de supervisão, gerência e diretoria. Foram formados grupos de trabalhos que atuaram

³⁰ A teoria assumida é aquela que o indivíduo procura seguir. A teoria em uso, por sua vez, pode ser inferida a partir da ação. A distinção não é entre teoria e ação, mas entre dois diferentes tipos de teorias em ação: aquelas que as pessoas acreditam usar e aquelas que elas efetivamente usam (Argyris, 1994).

durante três semanas. Cada grupo trabalhou por dois dias. Buscava-se tratar o relacionamento interpessoal. “Se começou a se reeducar no tratamento entre si, dentro do grupo” (diretor A).

Pesquisa de clima organizacional – periódica, realizada por consultoria externa.

As situações apresentadas referem-se à presença de eventos que visam estimular práticas voltadas à Aprendizagem Organizacional. Contudo, a visão de evento (fragmentada) pode dificultar o processo de aprendizagem prejudicando o raciocínio sistêmico, uma vez que está associado a eventos específicos e não a rotinas ou a procedimentos de trabalho (sistematização).

5.3.3 Avaliação

A avaliação é tratada pela MECANICA em nível de desempenho. A empresa já teve várias tentativas de implementação de avaliações de desempenho. O novo sistema foi implementado em 1998, após a compra da empresa por uma multinacional americana. É uma avaliação mais objetiva e que busca integrar os programas da empresa, ou seja, busca relacionar os fatores de competência gerencial (exercício da liderança), a capacidade de planejamento e os objetivos.

É interessante levantar reflexões a respeito do caráter genérico do estudo de competências, em que parece prevalecer alguns “modelos básicos” que devam ser perseguidos pelas empresas. E, ao mesmo tempo, prevalece o caráter individual, tendo em vista a especificidade de cada organização.

A avaliação de desempenho realizada na MECANICA é anual e analisa três níveis (funções): diretoria, gerência e mensalistas. O processo prevê, além da avaliação propriamente dita, um acompanhamento gerencial e um plano de ação. Assim, os objetivos que não estiverem sendo alcançados precisam ser acompanhados por um plano de treinamento, conforme a necessidade.

O treinamento é específico para cada pessoa e faz parte do seu projeto pessoal de desenvolvimento. Seguindo a ótica do autodesenvolvimento, o objetivo é que cada funcionário possua o seu projeto pessoal. Dessa forma, existe um compromisso maior das pessoas com o seu próprio desenvolvimento e (in)formação. “Já não existe mais aquele treinamento paternalista onde a empresa paga tudo” (consultora B).

A avaliação é vista como um instrumento que vai alavancar outros processos na empresa, como a integração das pessoas, o seu desenvolvimento e melhores resultados para a empresa.

Em um primeiro nível, diretoria, avalia-se a competência funcional e estratégica, ou seja, o quanto determinada função está envolvida nos negócios da empresa (*core competences*). O sistema de avaliação de diretores é denominado de *Incentive Compensation System (ICS)*. O sistema incorpora as metas globais da empresa que possuem um peso de 50% da avaliação. Os outros 50% da avaliação são destinados a competências locais.

A avaliação é sempre voltada para resultados que são mensurados.

Na MECANICA, a avaliação de desempenho realizada em nível gerencial inclui os gerentes, supervisores e pessoas-chave. Essa avaliação é feita pela chefia imediata, diretor imediato e área de recursos humanos.

A terceira avaliação é funcional e abrange todos os funcionários mensalistas e alguns horistas dependendo de sua função. Apenas os funcionários indiretos não recebem essa avaliação. A base da avaliação é um questionário que é preenchido pelo funcionário e chefia imediata. Em uma reunião entre funcionário e chefia, discute-se a avaliação atribuída por cada uma das partes e constrói-se um documento único que é enviado à área de recursos humanos. Esse instrumento também é utilizado para conceder recompensas do tipo aumento salarial, por exemplo.

5.4 Dificuldades / Oportunidades

Os entrevistados destacaram as seguintes oportunidades.

Pesquisa de clima organizacional – o relatório da pesquisa é apresentado para todo o grupo de chefia e apontam-se as áreas de maior/menor número de problemas. Trata-se de uma prática transparente em que se observa a liberdade de expressão e as críticas são construtivas e não punitivas. Como resultado da pesquisa, elaborou-se um plano de ação que foi desenvolvido em conjunto com a área de Recursos Humanos e as demais áreas.

Mudança na organização - compra da empresa da MECANICA por uma multinacional representou um impacto muito grande na empresa em termos de estrutura e até mesmo no relacionamento interno e externo. Buscou-se, então, identificar pessoas que pudessem contribuir nesse processo de transição. “Depois de uma mudança dessas, as pessoas não são mais tão medrosas” (consultora B).

A competência técnica – observa-se que o conhecimento adquirido, parte técnica, é bem trabalhado, pela empresa. A dificuldade encontra-se em questões relacionadas a habilidades e atitudes. Conforme o diretor A: “... essa parte de atitude e relacionamento é que precisamos trabalhar” (diretor A). Nesse sentido, a empresa possui uma política de reeducação. “Não significa ficar trabalhando na parte psicológica das pessoas, mas pelo menos não é achar que colocar quatro pessoas sentadas numa mesa, a gente tem um time lá” (diretor A).

Treinamento em *feedback* – O treinamento foi realizado por uma consultoria especializada (externa) com todas as chefias.

Pessoal jovem – O grupo gerencial é bastante jovem, apesar de já permanecerem na empresa há bastante tempo. “O que facilita é que eles estão com a cabeça muito aberta ainda” (consultora B).

Quanto às dificuldades, estas referem-se as seguintes.

Diferenças culturais – choques entre o excesso de informalismo. Por exemplo, “se em uma reunião define-se algumas medidas, não é necessário ter o documento, por escrito, para desencadear novos procedimentos. Torna-se necessário um nivelamento, ou seja, as pessoas precisam falar a mesma língua” (diretor A).

Sitkin (2000) afirma que as empresas reconhecidas por sua efetividade apresentam como característica o equilíbrio entre as práticas formais e informais na organização. Ou seja, tanto os aspectos formais quanto os informais são importantes formas de gestão.

Preparo das pessoas – dificuldade com o inglês. “Eu tenho cerca de 100 pessoas fazendo inglês aqui dentro. Tem alguns com acompanhamento mais próximo, que precisam dar uma acelerada. O desenvolvimento de competências é uma questão de oportunidade que as pessoas até deixam de usufruir. Quando a empresa mudou, em função de elas não estarem preparadas, deixaram de aproveitar esta oportunidade” (consultora B).

A comunicação com a matriz – relaciona-se à questão anterior (falta de domínio do idioma). Além disso, as pessoas viajam muito e fica difícil reuni-las para treinamento.

5.5 A Aprendizagem Organizacional

Nesta seção, destacam-se alguns elementos de Aprendizagem Organizacional que parecem ser relevantes para a empresa.

Criatividade e tensão criativa – Existe um programa formal na empresa para estimular esta área. A prática descrita a seguir, iniciada há dois anos, trata do relacionamento interpessoal e trabalho em equipe. Mensalmente, escolhe-se uma pessoa no grupo para falar sobre um assunto qualquer. Seções são realizadas no auditório da empresa e, normalmente, participam cerca de 80 pessoas. As pessoas são eleitas pela área de recursos humanos e a apresentação do tema escolhido dá-se da maneira mais informal possível. “A gente vai prá lá quase bater um papo” (diretor A). A idéia é unir o

grupo para que a comunicação flua com maior naturalidade (aproximação das pessoas). “Quando as pessoas se sentem mais à vontade, facilita o relacionamento e o fluxo de informações na empresa de uma forma mais informal” (diretor A).

O gerente competente deve buscar um discurso (interlocução, diálogo, conversação) eficiente, ou seja, um discurso mais verdadeiro que aproxime as teorias assumida e em uso. Isso, além de promover a sua credibilidade, favorece a construção de um ambiente de trabalho “mais confortável” onde as pessoas podem integrar-se (e entregar-se), tendo em vista a confiança conquistada.

Neste ambiente, as atitudes defensivas vêm à tona e o questionamento de modelos mentais pode ser um exercício interessante para descongelar estruturas vigentes que não combinam com a nova realidade desejada (afetividade e comunicação).

Feedback – aprender com os erros. “A gente vai crescendo com o projeto do produto na medida em que vai se recebendo *feedback* dos erros que foram ocorrendo” (diretor A). A prática do *feedback* é estimulada em projetos da empresa, como, por exemplo, o desenvolvimento de projetos de novos produtos.

Através do *feedback*, as organizações podem começar a desenvolver atitudes voltadas ao “aprender a aprender” uma vez que questionam as rotinas defensivas e buscam o *double loop learning*.

Grupos multidisciplinares – a prática do *feedback* inicialmente era tratada em grupos fechados formados pela área de engenharia exclusivamente. “Era, então, um *looping* muito fechado” (diretor A). Há cerca de cinco anos a empresa começou a trabalhar com grupos multidisciplinares. “Aqueles famosos encontros que a gente tinha no passado: encontro do comitê do produto – a cada três meses – e não funcionava. O contato não era permanente” (diretor A).

Aqui pode-se observar a importância de se construir um grupo que possa contribuir para o desenvolvimento do raciocínio sistêmico, através da sua diversidade. Ou seja, buscar formar um grupo composto por pessoas de diferentes áreas, formações específicas para que possa haver complementaridade e desenvolvimento do grupo, das

tarefas e das próprias pessoas que o integram. Práticas como esta estimulam, ainda, o aprender a aprender valendo-se da busca e troca constante de novos conhecimentos, privilegiando o *double loop learning* e a construção de um estado permanente de abertura a novas aprendizagens.

Engenharia simultânea – a idéia original dos grupos multidisciplinares evoluiu e formaram-se grupos permanentes para trabalhar no projeto de novos produtos. “O contato permanente de diferentes áreas discutindo o mesmo tema é uma forma de aprendizagem” (diretor A).

A responsabilidade pela condução das reuniões aos poucos foi sendo redirecionada. Num primeiro momento, existia a tendência do diretor ou gerente decidir os rumos da reunião e ações a serem desenvolvidas. “A gente começou a ver que todos trabalhavam e voltava o trabalho para o gerente, quem dava a palavra final” (diretor A). Aos poucos a liderança começou a ser exercida de maneira mais flexível. “Começamos a tirar o gerente da sala de reuniões[...] Naquele momento, não era mais o diretor, nem o gerente que sentava na cabeça da mesa e que desenvolve ou conduz o projeto ao longo do processo de desenvolvimento dele, 1 ou 2 anos. Quem conduz é o próprio técnico”.

A prática também estimula o desenvolvimento de competências e contribui para que as pessoas ajam de forma mais independente e tomem iniciativas antes não observadas. “O grupo de trabalho conduz projetos sem ter a necessidade de ter um chefe formal” (diretor A).

Outra característica da engenharia simultânea que estimula a aprendizagem constitui-se na prática de mudar os coordenadores de acordo com a fase do projeto. “Então, a responsabilidade passou a mudar de lugar” (diretor A). Aos poucos as pessoas foram sendo preparadas para comandarem e, hoje, a empresa possui várias pessoas que possuem um perfil de liderança. A prática descrita estimula o *double loop learning* e a visão sistêmica, enfatizando a importância da interdisciplinaridade. Resgata, também, a necessidade da reflexão em ação, ou seja, busca a alavancagem de melhores resultados baseados na melhoria contínua e em novas idéias com base nas situações vivenciadas no

ambiente de trabalho e nas reuniões que estimulam o diálogo e a busca conjunta de soluções.

Retomando a questão da interdisciplinaridade, destaca-se que esta remete à análise dos limites e das fronteiras impostas através dos tempos nos diversos campos do conhecimento e a recuperação do sentido de conhecimento e da escola. A segmentação do saber contribuiu para a formação de ilhas de conhecimento em que a realidade é concebida de forma parcial, na medida em que não se possui o conhecimento do todo. Este estado de ignorância caracteriza a “lamentável carência” (fragmentação do conhecimento, reducionismo, maniqueísmo, mecanicismo) que, conforme Japiassu (1976), de certa forma contribuiu para alimentar questionamentos e reflexões sobre a importância da interdisciplinaridade. Assim, a luta contra a tradicional organização do saber vem tomando espaço e conquistando novos adeptos que buscam terminar com o chamado “babelismo científico”, ou seja, questionam-se o uso de linguagens particulares e a multiplicação desordenada das especialidades.

Entende-se, desta forma, que a análise parcial da realidade não contribui para uma evolução do conhecimento da realidade, uma vez que a realidade somente pode ser compreendida quando se tem consciência da sua totalidade. Ter consciência, em última instância, significa transcender a própria realidade, abrir a mente e poder enxergar o mundo de uma nova forma, mais completa. Esta consciência também contribui para um melhor autoconhecimento do indivíduo e da sociedade, na medida em que situa o indivíduo em seu contexto social e permite uma reflexão mais profunda sobre os papéis desenvolvidos pelo ser humano, ser social.

Resultados (indicadores) - o processo de aprendizagem vivenciado contribuiu para um melhor resultado da empresa.

Por exemplo, “o tempo de desenvolvimento de novos produtos que antes levava cerca de 3 a 4 anos, hoje é em torno de 18 meses” (diretor A).

Gráfico de acompanhamento – gráfico de avaliação geral de cada funcionário por ano. A idéia é construir um histórico (de vida) de cada funcionário.

Remuneração – existe remuneração variável para o pessoal de vendas e gerentes; participação nos resultados para todos os funcionários e a participação nos resultados exclusiva para gerentes.

Na avaliação de desempenho, busca-se avaliar basicamente as habilidades de liderança, comunicação, relacionamento e capacidade de formar equipe. A idéia é trabalhar em nível de avaliação de 360º, avaliação pelos pares e pelo grupo. Atualmente a avaliação de desempenho é realizada individualmente com a chefia. Conforme relatório fornecido (Negociação e Avaliação de Desempenho, ver anexo E), pode-se constatar que os fatores avaliados relacionados à competência gerencial são:

- Planejamento / organização / orientação para resultados;
- Gestão de pessoas;
- Criatividade / espírito inovador / gestão empreendedora;
- Negociação;
- Visão global da empresa;
- Credibilidade / imagem pessoal;
- Adaptabilidade / flexibilidade;
- Segurança / autoconfiança / controle emocional;
- Comunicação;
- Postura ética.

A Aprendizagem Organizacional é uma estratégia (meio) que a organização pode utilizar para aprimorar seus processos, desenvolver as pessoas e promover mudanças mais efetivas (fim), com base nos princípios voltados à reflexão e ao questionamento constante. Tendo em vista esse conceito, talvez se possa justificar o fato de os indicadores de aprendizagem apresentados na literatura estarem vinculados aos resultados da empresa. Neste nível, a avaliação feita pelas organizações não é propriamente um monitoramento do processo de aprendizagem. O trabalho

desenvolvido por Tsang (1997, p. 78) sustenta que “a aprendizagem nem sempre melhora a *performance* organizacional” tendo em vista não se tratar de um processo automático e linear. E considerando, ainda, a pressão exercida pela avaliação em apresentar melhores resultados continuamente, Bastos et al. (1999) mostram em sua pesquisa que as empresas investigadas tendem a supervalorizar seus resultados e, por vezes, mascará-los, observando o caráter muito positivo das avaliações. Portanto, a relação entre aprendizagem e *performance* da empresa parece ser uma simplificação exagerada da avaliação, limitando o seu real papel de melhoria nos processos.

A dificuldade maior em construir indicadores relacionados à Aprendizagem Organizacional (indicadores de processo) reside na dinâmica de como a aprendizagem se desenvolve na organização. Conforme Senge (em Wardman, 1996, p. 172), “os indícios de que a organização está aprendendo são bem mais sutis e difíceis de mensurar que os indicadores de desempenho, basicamente porque não estamos acostumados a procurá-los”. Em outras palavras, a constatação da aprendizagem trata-se mais de um processo de percepção baseado em fatores subjetivos (*soft*) que em números (*hard*) isolados que não representam a sua real dimensão. Conforme Weick e Wesley (em Hard, 1996, p. 453), “quando a aprendizagem ocorre ela é mais sentida (ênfase no *feeling*) que programada ou monitorada”.

Apesar da dificuldade de se avaliar este processo, não significa que ele não possa ser acompanhado. Conforme Dibella e Nevis (1998, p. 67), “a mensuração faz parte de qualquer sistema de aprendizagem”. Mas para que esse tipo de monitoração possa acontecer, é necessário questionar-se o padrão tradicional de avaliação em que prevalece a cultura de detectar o erro após o fato.

A proposta é de se trabalhar com a avaliação enquanto um processo construtivo que visa acompanhar e monitorar os acontecimentos mais que buscar um resultado final expresso através de um valor numérico. Ou seja, é preciso observar o sentido da avaliação que está diretamente relacionado ao processo e não ao resultado (avaliações tradicionais). Argyris (1991) satiriza estes sistemas tradicionais de análise de *performance* como uma forma de desenvolver o *doom loop* (“circuito imbecil”).

No quadro 12, apresentado a seguir, pode-se observar a contribuição de alguns autores sobre a abordagem *hard* e *soft*³¹ de avaliação:

Abordagem Hard	Probst (1994) – foco em indicadores numéricos. Garvin (1998, p. 89) – avaliação no final do processo: “o que não pode ser medido, não pode ser gerenciado”. Brinkerhoff e Gill (1994) – mensuração durante o processo de aprendizagem (acompanhamento).
Abordagem Soft	Tsang (1997) – desvinculação entre indicadores de Aprendizagem Organizacional e performance. Dibella e Nevis (1998) – progresso através do tempo; relevância dos resultados de performance. Senge (1999) – combinação de medidas qualitativas e quantitativas.

Quadro 12 – Abordagens *Soft* e *Hard* de Avaliação

³¹ A abordagem *hard* é representada por autores que defendem o sistema de avaliação tradicional enquanto a *soft* propõe uma nova concepção de avaliação, enfatizando o processo de formação e acompanhamento (Parry, 1996).

6 FASE EXPLORATÓRIA INICIAL - COMUNICA

Este capítulo tem como objetivo apresentar a COMUNICA tomando-se por base o conhecimento da empresa, dos principais processos de mudança organizacional vivenciados, a noção de competência desenvolvida na empresa e as práticas e iniciativas voltadas à Aprendizagem Organizacional.

6.1 A Empresa COMUNICA

A COMUNICA, fundada em 1957, é uma empresa multimídia regional que opera no sul do Brasil onde é líder de mercado. Atua num modelo de comunicação de alta interatividade com o consumidor buscando soluções integradas para os clientes.

A empresa focaliza suas atividades nos segmentos rádio, tv, jornal, tv por assinatura, serviços *on line*, além de organizar eventos sociais e esportivos. A empresa destaca-se, ainda, por atividades voltadas à responsabilidade social, apoiando iniciativas e atividades que possam trazer mais justiça, igualdade e qualidade de vida a todos (Documento interno, COMUNICA Brasil).

6.2 O Processo de Mudança Organizacional

O processo de mudança destacado refere-se às iniciativas **estratégicas voltadas ao cliente**. Conforme a gerente G, “acho que de uns 3 anos pra cá [referência a 1996], a gente teve uma mudança muito grande que é fundamental que é alinhar as nossas iniciativas de desenvolvimento com a estratégia. Tudo tinha que ter uma razão de ser alinhada com o negócio. Então, a corporação passou a se preocupar mais com as questões estratégicas. O que eu quero dizer com isso? A gente tá trabalhando as crenças

corporativas, ou seja, é importante para a COMUNICA o foco no cliente, isso é importante para todo o grupo, então a corporação vai se preocupar em criar programas e formas de aprendizagem montados pra isso”.

6.3 As Competências Gerenciais

A partir de 1998, a empresa começa a investir no trabalho de gestão por competências. Este trabalho teve início com a definição estratégica do negócio (estratégias do grupo).

Com base nessa discussão e definições, começou a se pensar no tipo de profissional que a empresa precisaria. “A partir dessa discussão, se discutiu quais as competências, que tipo de profissionais que nós precisamos para que essa estratégia possa ser realizada. Para que não fique só na intenção, para que ela se torne realidade” (gerente G). A etapa seguinte consistiu em visitas a empresas que trabalhavam com essa questão (*benchmarking*). Eram na sua maioria multinacionais (Alcoa, Xerox, Coca-Cola, Gessy Lever etc.). O passo seguinte foi a confecção de uma proposta de trabalho.

Em relação às práticas de *benchmarking*, Garvin (1993, p. 86) afirma que nem sempre a aprendizagem surge da reflexão e auto-análise. “Às vezes, os mais poderosos *insights* surgem observando outras práticas que mostram novas perspectivas”. A prática do *benchmarking* é um meio efetivo de aprendizagem em que o maior benefício consiste em analisar a forma como se atingem os resultados mais eficazes (processo) e não o resultado por si próprio (produto).

A empresa vem buscando desenvolver competências tendo em vista o desafio de crescimento e estratégia da COMUNICA. E isso pressupõe desenvolvimento de capacitações permeáveis na organização. A empresa definiu as suas capacitações-chave (capacitações do negócio) e as competências que as pessoas precisariam desenvolver para que as capacitações-chave fossem efetivas, ou seja, “conjunto de conhecimentos, habilidades praticadas pelas pessoas” (gerente G). O desenvolvimento e a disseminação dessas capacitações ocorrem através de “redes de competências compartilhadas”.

A lógica do processo foi desenvolvida internamente na empresa valendo-se da prática do *benchmarking*. Então, “se definiu a linha de trabalho criando e começando a desenhar o modelo” (gerente G). Na etapa seguinte, a empresa teve ajuda de uma consultoria especializada, que desenvolveu o trabalho de identificar as competências. Em nível de empresa, definiram-se sete funções-chave e, a partir dessas, criaram-se as duas grandes famílias de competências:

- Tecnologia (institucional);
- Desenvolvimento de pessoas (executivos).

A empresa adota uma postura mais pragmática em relação ao desenvolvimento de competências. “Na verdade a competência se traduz na ação das pessoas, no desempenho delas, e muito mais nas atitudes com que as pessoas desenvolvem determinados trabalhos do que propriamente através dos conhecimentos” (gerente G).

6.3.1 Seleção

O trabalho com competências contribuiu para que fosse definido e disseminado na empresa, mais claramente, o que a empresa valoriza nas pessoas e o que espera delas. “Esse trabalho serve como referencial para a gente contratar, para analisar desempenho, para promover pessoas, estimar potencial, definir ações de desempenho, então cursos ou estágios, enfim, lideranças de projetos, definir ações de desenvolvimento e planejar sucessão das funções-chave. Então esse seria o nosso referencial. Estaria orientando a movimentação planejada das pessoas visando desenvolver competências requeridas e atender às aspirações das pessoas” (gerente G).

Perfil Gerencial

A empresa busca desenvolver em seus executivos um perfil global. “É aquele executivo que enxerga o negócio como um todo”, ou seja, busca-se desenvolver uma visão sistêmica (gerente G). Dessa forma, tem-se uma visão diferenciada do negócio da empresa, dos processos internos de trabalho, da relação entre as atividades, pessoas, solução de problemas e suas causas etc.

As competências que esse executivo COMUNICA deve ter são as seguintes:

- Básicas: visão estratégica do negócio, sensibilidade, adaptação à cultura local, perseverança e realização;
- Diferenciadoras: influência, integridade com valores, liderança diretiva, atualização de informações;
- Estratégicas: construção de redes e alianças, gerador de inovação, atuação sinérgica e desenvolvimento de pessoas.

6.3.2 Desenvolvimento

A empresa possui dois processos que se interseccionam: o de desenvolver competências e o de planejar a sucessão. Conforme a gerente G, “desenvolver competências é preparar as pessoas para funções-chave planejar sucessão é identificar potenciais para funções-chave”.

O modelo de competência adotado pela empresa observa três níveis de competências.

- Competências básicas – refletem a cultura da empresa. “Uma das nossas competências básicas é a realização. “Nós somos extremamente realizadores. Alguém te dá uma tarefa e eu nem sei como é que eu faço, mas eu faço. Sabe, nem sei... Eu primeiro abraço o desafio, me comprometo e depois eu vou ver como eu resolvo, mas eu resolvo isso. Tu entende? Então se tem uma pessoa que fica muito na teoria, vou planejar antes de fazer, ela destoa um pouco do grupo. Não que essa não seja uma competência importante mas isso sem o outro lado – destoa do grupo, falando o bom português. Isso pra te dar um exemplo de uma competência básica, aquela que se reflete muito da cultura, que é mais comum a todos os grupos” (gerente G).
- Competências diferenciadoras – são as que diferenciam os bons profissionais dos excelentes. “É o que eles têm que os outros não têm; o que os diferencia dos

outros, como o próprio nome já diz. É o que, como eles dizem, diferenciam os proficientes dos excelentes” (gerente G).

- Competências estratégicas – referente à visão de futuro. “E essa é uma definição um pouco mais conceitual. As competências estratégicas, elas até poderiam aparecer nos grupos, mas a frequência era bastante pequena. É um aspecto a ser desenvolvido” (gerente G).

Neste sentido, destaca-se a questão implícita na noção de competência da empresa não se limitando à construção de competências estáticas, mas privilegiando aspectos voltados a necessidades futuras.

O projeto de desenvolvimento de competências começou com os principais executivos da empresa. Inicialmente, o foco foi o desenvolvimento, mais que a identificação de potencial. Foi realizada uma avaliação de 360°, e o *feedback* foi trabalhado num *workshop* da empresa. A seguir, buscava-se, então, identificar os *gaps* entre as avaliações. Esses *gaps* geram uma tensão criativa que promove uma reflexão mais autêntica sobre a realidade.

A validação da avaliação de 360° era feita em uma reunião com a chefia e o funcionário para dar prosseguimento ao seu plano de desenvolvimento. A empresa acredita na lógica do autodesenvolvimento. “Quer dizer, é manual do proprietário, eu sou o maior interessado nisso, eu tenho que gerir o meu desenvolvimento” (gerente G).

Quem iniciou o processo de gestão por competências foi o próprio presidente da empresa. Logo em seguida, todos os executivos participaram da avaliação. O trabalho foi desenvolvido com base em entrevistas que geraram reflexão sobre a carreira, aspirações e, criou-se um “banco de biografias e aspirações”. “A gente se deu conta que a gente não conhecia o nosso grupo. Com quem a gente contava realmente? Isso foi uma espécie de preparação. Então, nas entrevistas a gente já apresentava o projeto, qual era a nossa intenção de trabalho e já preparava as pessoas. Olha, no decorrer do ano tu vai ser convidado para participar de um *workshop* com esse propósito” (gerente G).

Esse trabalho realizado remete ao domínio pessoal (Senge, 1990) e (re)lembra a importância do autoconhecimento nas práticas organizacionais. Nessa nova proposta,

questionam-se as formas tradicionais de treinamento, em que a responsabilidade pelo desenvolvimento de recursos humanos é exclusiva da chefia imediata e, na maioria dos casos, destina-se apenas a treinamentos operacionais buscando o desenvolvimento técnico. Não se pensa estrategicamente em formação enquanto uma política da empresa. Portanto, nessa perspectiva, as práticas de treinamento voltam-se a uma visão imediatista (política de “apagar incêndio”), impossibilitando que se pense em estratégias de recursos humanos.

A empresa acredita que as pessoas não se desenvolvem por meio de cursos. “É mais através de desafios, experiências, convivência com pessoas que inspiram, enfim modelos práticos” (gerente G).

Valendo-se dessa lógica, a empresa criou a “tabela de oportunidades”. Essa tabela foi introduzida na empresa por intermédio de uma consultoria externa. Trata-se de uma pesquisa para avaliar como as pessoas aprendem. O resultado mostra que as pessoas aprendem valendo-se da experiência. “Essa experiência é dividida em vários tipos de experiência que pode ser atividades pessoais, terapia, coordenar time de futebol, atividade religiosa, desafios no trabalho, crises pessoal ou no trabalho (uma demissão, separação, doença), convivência com outras pessoas e aprendizagem formal também. Mas, assim, era uma coisa de 4%. E havia uma diferenciação grande entre homens e mulheres. Por exemplo, as mulheres colocam que com a convivência com outras pessoas elas aprendem mais, enquanto os homens colocam mais a questão dos desafios. E tem também a questão cultural e de oportunidades” (gerente G).

Em outras palavras, a experiência prática é imprescindível para a Aprendizagem Organizacional, conforme mostra o ciclo vivencial (Kolb, 1971). É no dia-a-dia de trabalho que as pessoas aprendem por meio de observação, reflexão, troca de idéias, enfim, convívio com outras pessoas em seu ambiente de trabalho. A vivência é fundamental também para o desenvolvimento de competências gerenciais enquanto um recurso que se potencializa mediante às práticas no ambiente de trabalho, agregando valor (visualização por meio de melhores desempenho) à organização e ao desenvolvimento de recursos humanos.

6.3.3 Avaliação

Avaliação de desempenho - A empresa possui uma lista de competências por função-chave. Cada competência é detalhada em ações passíveis de observação considerando uma escala de 5 níveis (desde o inicial, de menor desenvolvimento, até o 5, o de maior nível). Os fatores avaliados são os seguintes (ver anexo F e G):

Competência COMUNICA Tecnologia (anexo F):

- Visão estratégica de negócios;
- Domínio tecnológico;
- Capacidade de assumir riscos;
- Construção de rede de relacionamentos;
- Influência;
- Atuação sinérgica;
- Perseverança e realização;
- Liderança;
- Integridade com valores da COMUNICA;
- Desenvolvimento de pessoas.

Competência COMUNICA Executivo (anexo G):

- Visão estratégica de negócio;
- Sensibilidade e adaptação a cultura local;
- Perseverança e realização;
- Influência;
- Integridade com valores;

- Liderança diretiva;
- Atualização de informações;
- Construção de redes e alianças;
- Gestão de inovação;
- Atuação sinérgica;
- Desenvolvimento de pessoas.

6.4 Dificuldades / Oportunidades

Dificuldades

O trabalho com autodesenvolvimento avançou pouco. Além da dificuldade em se trabalhar *feedback*, o processo todo ficou muito sofisticado. “Acho que não faríamos de novo dessa maneira. [...]Trazer mais chão, coisas mais simples pra serem desenvolvidas. Pra começar, depois tu vai complicando, aprimorando, sofisticando. Ele ficou muito sofisticado” (gerente G).

Senge (1990) salienta a importância das pequenas melhorias como alavancadoras de grandes resultados. Sobre o impacto das pequenas mudanças, Senge (1990) afirma, em uma das leis da quinta disciplina, que as pequenas mudanças podem produzir grandes resultados. Mas frequentemente, as áreas de maior alavancagem são as menos óbvias. O resultado da mudança não está diretamente relacionado com a amplitude da mudança, mas com sua profundidade. O aprendizado neste contexto não significa adquirir mais informações, mas expandir a capacidade de produzir os resultados que realmente se quer.

Houve problemas na **escala adotada da avaliação**. Existem competências em níveis mais evoluídos que são consideradas como competências básicas e vice-versa.

“Em função das mudanças que a empresa vem enfrentando, o **trabalho está parado**” (gerente G).

O que se pode observar nas práticas de trabalho da empresa é uma tendência a se trabalhar com eventos e a não se observar a mudança como um processo contínuo. Aqui parece haver uma contradição em relação às práticas de aprendizagem que buscam uma visão sistêmica da realidade e não uma fragmentação.

Ações efetivas exigem reflexões e questionamentos mais profundos acerca da realidade organizacional, em que, por vezes, se torna necessário desaprender para aprender. Conforme Kleiner e Roth (1997, p. 9), “a aprendizagem não pode acontecer a menos que as pessoas se arrisquem em admitir que suas teorias e métodos podem ser incompletos ou errados”. Em outras palavras, busca-se desestruturar padrões, normas e procedimentos rotineiros que não mais respondem às expectativas ou necessidades da organização, mas que ainda fazem parte da cultura e da sua realidade.

Portanto, a Aprendizagem Organizacional é um processo complexo que, por vezes, necessita investimento em melhoria contínua (pequenas mudanças) e, em outras situações, requer mudanças radicais (desestruturação). Assim, o tempo necessário para a aprendizagem ocorrer pode ser maior ou menor, dependendo do caráter da mudança em questão³².

6.5 A Aprendizagem Organizacional

Foi relatado que mudanças muito grandes ocorreram na empresa há cerca de 3 anos. Essas mudanças relacionavam-se à tentativa de se alinhar as iniciativas de desenvolvimento das pessoas (competências humanas) com a estratégia da empresa (competências organizacionais ou *core competences*).

Em relação ao programa de aprendizagem da empresa (início em 1996), existe um módulo de sensibilização para a aprendizagem que é o “aprender a aprender”. A preocupação básica era desenvolver maior autonomia e iniciativa nas pessoas. “Como é

³² Não se pode esquecer, entretanto, que a aprendizagem, ao mesmo tempo, é um processo contínuo e infinito no sentido de buscar sempre novos conhecimentos e desenvolvimento permanente.

que eu posso ser um agente de mudança desse ambiente que eu estou inserido? Como é que eu posso, sem estar dependendo de autorização de outras pessoas, ‘reengenhar’ meus processos, sabe? Às vezes, as pessoas ficavam muito distantes. Ah, não, o meu chefe não quer, eu preciso de consultoria. Às vezes são coisas simples que eu posso mudar” (gerente G). Este módulo “aprender a aprender” mostra a importância da mudança de atitude. A necessidade de autonomia e iniciativa é uma realidade que as novas formas de gestão vêm demandando e têm como base a revisão das políticas e estratégias de recursos humanos.

Resultados (indicadores)

A empresa inicialmente buscou estabelecer um diagnóstico organizacional baseado na relação: situação atual e desejada. Para esta análise, foram aplicados dois questionários contendo fatores descritivos. O primeiro foi preenchido individualmente e o segundo foi destinado a respostas em grupo.

O diagnóstico apontou algumas situações que merecem destaque. Por exemplo, “somente as áreas administrativas relataram uma tendência a armazenarem conhecimentos de maneira menos pessoal e mais pública”. A organização trata basicamente o conhecimento informalmente, isto é, observa-se o predomínio do conhecimento tácito. Este fato pode dificultar o processo de Aprendizagem Organizacional e o desenvolvimento de competências coletivas uma vez que centraliza-se no indivíduo. Torna-se necessário, portanto, o compartilhamento dos conhecimentos tácitos na organização (sistematização através de práticas organizacionais). Conforme Ruas (2000, p. 13), “o compartilhamento dos conhecimentos tácitos, assim como sua formalização, constituem processos fundamentais na difusão de competências individuais em nível de grupos”.

“As unanimidades em torno do estilo de se desenvolver habilidades mais centradas em indivíduos que nos grupos se encontram sobre o estilo incremental de se inovar” (relatório de Consultoria). “Isso é, ao invés de tu mudar tudo, tu vai aperfeiçoando o que tem. Tanto em nível de produtos e processos quanto a nível da

cultura organizacional mereceriam uma análise mais aprofundada e uma discussão sobre os efeitos dos processos de mudança da empresa...” (gerente G).

A mudança incremental, embora necessária, nem sempre é suficiente para promover a Aprendizagem Organizacional. Por vezes, torna-se necessário desaprender para aprender (mudanças mais profundas). O desaprender refere-se ao questionamento e reconstrução das perspectivas existentes, processo complexo que implica o reconhecimento e reformulação de convenções inquestionáveis e visão míope das empresas (Hamel e Prahalad, 1995; Hedberg, *In* Nonaka e Takeuchi, 1997).

“...Anotar ainda o fato que as áreas administrativas e técnica relataram estilo interno de desenvolvimento de conhecimento, fator que pode levar a baixas taxas de renovação quando extremado” (relatório de Consultoria). “Então, há tendência de se desenvolver muito mais as coisas internamente do que ficar lançando mão de ajuda externa ou até mesmo de novas contratações. E tem um aspecto positivo, mas quando levado ao extremo tende a coisa ficar um pouco obsoleta, né? É até uma visão um pouco viciada das coisas” (gerente G).

A aprendizagem com base nas relações externas à empresa é uma forma de questionar os modelos mentais vigentes e proporcionar mudanças e inovações continuamente. Conforme Selene e Andrade (1999), “práticas consagradas e aprendizagem como fontes externas à organização podem ser utilizadas como o *benchmarking* (Garvin, 1993; Wick & Leon, 1996), alianças estratégicas (Child, 1996) além da aprendizagem com os próprios clientes para atualização de informações, comparações com a concorrência, acompanhamento de mudanças nas preferências, obter *feedback* imediato sobre serviços e padrões de atendimento ou de uso (Garvin, 1993; Wick & Leon, 1996)”.

“... Da mesma forma merece atenção o fato de todos os grupos indicarem estilos de aprendizagem primordialmente pelo fazer podendo significar uma menor capacidade de inovação conceitual numa empresa que precisa de toda inovação e incorporação de conhecimento que for capaz para atingir seus objetivos estratégicos” (material interno da empresa – Diagnóstico de Consultoria). Ou seja, a ênfase na experiência concreta

(fazer) pode ser analisada com base no ciclo vivencial (Kolb, 1971) em que se denota uma carência na capacidade de abstração e reflexão na organização. Tal tendência pode ser observada por meio de evidências apontadas pela própria consultoria como ênfase em mudança do tipo incremental, resistência em buscar conhecimentos e experiências externas à organização, dificuldade em sistematizar o conhecimento tácito.

Os fatores que foram investigados por intermédio de consultoria externa referem-se a fonte de conhecimento, armazenagem, disseminação, ênfase do desenvolvimento de amenidades, enfoque dos produtos, processos e cadeia de valor, enfoque na aprendizagem sobre produto e processo e aprendizagem sobre a organização, cultura, ênfase da aprendizagem fazendo e estudando.

Sucintamente, pode-se dizer que o diagnóstico apontou os seguintes resultados:

- Não existência de sistematização de processos;
- Tendência a aperfeiçoar em vez de inovar;
- Busca de desenvolvimento interno mais que ajuda externa;
- Ênfase no fazer e pouca capacidade de inovação conceitual (superficialidade).

O diagnóstico realizado traz algumas reflexões sobre a incompetência hábil (Argyris, 1994). Ou seja, o erro é visto como improdutivo e contrário às intenções, inibindo ações inovadoras e a ousadia em adotar novas práticas, questionando as vigentes.

A incompetência hábil é reforçada por atitudes ou rotinas organizacionais defensivas³³ (negligências). Também visa evitar o erro e acaba por promover o distanciamento do discurso e prática nas empresas (contradições entre a teoria assumida e a teoria em uso) através de mensagens dúbias e inconsistentes e que são consideradas indiscutíveis. Conforme Handy (1976, p.9 e 10),

³³ “As rotinas organizacionais defensivas são ações ou políticas que impedem os indivíduos ou segmento de uma organização de experimentares embaraços ou sentirem-se ameaçados” (Argyris *apud* Müller e Vieira, 1999).

“... a negligência é o bálsamo organizacional usado para alimentar a dor da ineficiência, é a opção fácil da administração e uma maneira de proteger uma cultura errada. Ela é, no entanto, onerosa, e pode no fim matar a organização. Os gerentes, portanto, precisam ter mais consciência de suas próprias predileções culturais, a qual seguem pessoalmente, e ter mais consciência das escolhas culturais que estão abertas para eles e suas organizações. A noção de que existe uma maneira ideal de administrar sempre foi um mito, mas é um mito vago e prejudicial, tanto para os indivíduos como para as organizações”.

Por fim, salienta-se que todo o diagnóstico deve ser acompanhado de evidências práticas e não apenas da percepção das pessoas. Retornando à teoria assumida e em uso (Argyris, 1992), destaca-se que para que se tenha um diagnóstico efetivo da organização ou conhecimento da empresa, se torna necessário que essas teorias estejam próximas, ou seja, o discurso seja condizente com as práticas organizacionais. Entretanto, nem sempre isso é viável. A mudança deve ser tratada tomando-se por base a teoria em uso e não a assumida. Em outras palavras, a Aprendizagem Organizacional ocorre quando se modificam as "teorias em uso" nas organizações. Isto tem a ver com valores, crenças, sentimentos, embora enraizados nos processos de raciocínio, quer dizer, nas percepções, conceituações e conhecimentos do mundo fatural. Supõe-se uma continua resignificação de pensamentos, atitudes e ações, rompendo com esquemas cristalizados, bem como com habilidades automatizadas pela socialização em seus embasamentos históricos e culturais.

7 FASE EXPLORATÓRIA INICIAL – METAL

Este capítulo busca apresentar a empresa METAL valendo-se dos principais processos de mudança organizacional, das iniciativas referentes à gestão de competências e à Aprendizagem Organizacional.

7.1 A Empresa METAL

A Empresa METAL atua no mercado desde 1900 comercializando produtos de aço, desenvolvendo uma estratégia de crescimento contínuo. Sua filosofia empresarial está focada em *benchmark* internacional e no atendimento diferenciado aos clientes das indústrias da construção civil, metal-mecânica, automotiva e do setor agropecuário.

A METAL tem por base um time de profissionais especializados em gestão de siderurgia, comprometidos em alcançar níveis crescentes de excelência (Relatório Anual METAL, 1999).

7.2 O Processo de Mudança Organizacional

O processo de mudança organizacional que mais se destaca nos últimos anos refere-se à **expansão da empresa para o exterior**.

Este processo teve início em 1980, quando a METAL começou a operar no Uruguai. A partir desta data, a empresa expandiu-se para outros países: Canadá, Chile, Argentina e Estados Unidos.

Destaca-se que esta estratégia expansionsita representou uma mudança estrutural significativa na empresa e teve como inspiração a abertura do mercado. Conforme a gerente M, “foi quando começaram a entrar no Brasil produtos com custos diferentes

dos produtos nacionais e com indicadores de qualidade e índices de qualidade superiores. Nós passamos a competir com grandes indústrias internacionais”.

7.3 As Competências Gerenciais

Em 1996, a METAL iniciou o seu processo de desenvolvimento de competências gerenciais. A empresa desde 1984 já vinha trabalhando em nível de avaliação de desempenho, mas foi em 96 que resolveu utilizar o termo “competência”. “Decidimos usar o termo competência, acho que porque não queríamos mais discutir as questões das habilidades, das competências, das atitudes como coisas separadas [...] Se a gente tentasse ser muito purista nesses conceitos, ao invés de facilitar, nós estaríamos dificultando. Então, só resolvemos tratar de competências porque esse é um conceito mais moderno, e vai ser para nós um guarda-chuva” (gerente M).

O trabalho consistia no desenvolvimento e avaliação de duas grandes áreas: a técnica e a humana. “A competência técnica é a capacidade tecnológica do executivo, presente e com visão de futuro, que permite o pleno domínio dos processos sob sua gestão e que possibilita a melhoria permanente em busca de melhores resultados. [...] A competência técnica é a capacidade pessoal de interagir com as pessoas e de se relacionar com a organização como um todo, permitindo que os objetivos operacionais e sua visão tecnológica se concretizem” (Formulário: Avaliação de Competências, ver anexo H).

A avaliação foi realizada somente para executivos (cerca de 250 gerentes e diretores).

Essa avaliação estava vinculada à remuneração variável. Trata-se de uma política bastante arrojada, em que a gratificação pode variar de um até doze salários por ano, dependendo do nível do executivo.

Cada gestor é ainda responsável, tendo como base a avaliação de competência, pela definição e gestão do plano de capacitação frente a sua equipe. “E ele é cobrado por

isso na avaliação de competência dele, o quanto vai conseguir levar adiante ou não o próprio plano de autocapacitação e o plano de capacitação da sua equipe” (gerente M).

7.3.1 Seleção

No início de 1999, a empresa contou com o auxílio de uma consultoria para implementar um *soft* que incorporou o modelo da empresa de desenvolvimento de competências. A empresa realizou uma pesquisa com empresas brasileiras de vários segmentos quando se desenham um perfil de executivo. Esse perfil foi traduzido em um questionário. Com base nesse instrumento, a METAL construiu o seu instrumento próprio que foi validado através da sua aplicação para uma amostra de 60 executivos, através de entrevistas. Os fatores relacionados ao perfil METAL são os seguintes (ver anexo I):

Competências técnicas – referem-se ao domínio de processos e envolve capacidade de condução técnica do projeto, orientação para custos e resultados, utilização do PDCA (*plan, do, check, action*) como metodologia. A avaliação dessa categoria observa os seguintes critérios:

- Domínio técnico dos processos;
- Capacidade inovar tecnologicamente;
- Atitude de *benchmarking* contínuo;
- Capacidade de identificar e solucionar problemas;
- Utilização do PDCA como metodologia;
- Orientação para custos e resultados.

Competências humanas – referem-se à capacidade de interagir com pessoas e equipes, desenvolvimento emocional com seus processos e projetos, liderança participativa, qualidade de relacionamento. Os critérios de avaliação para esta categoria são:

- Capacidade de liderar e participar de equipes para o alcance das metas;
- Capacidade de motivar e envolver;
- Qualidade de relacionamento em todos os níveis;
- Capacidade de negociação interna e externa;
- Abertura para se adaptar a mudanças;
- Prática da competência social;
- Prática do reforço positivo.

Não existe a preocupação em diferenciar as competências por áreas ou setores da empresa. A preocupação da METAL centraliza-se em definir “que atitudes e comportamentos a gente busca no dia-a-dia para que isso pudesse ser aferido?[...] E isso é diferente para esse grupo, para o outro grupo e assim por diante. Por quê? Na verdade, não importa que seja igual. O que nos importa é que a grande competência seja igual” (gerente M).

Competências conceituais – referem-se à visão do negócio e inserção de sua contribuição a partir dos seguintes elementos:

- Visão do negócio como um todo;
- Capacidade de integrar sua parte para contribuir no negócio;
- Capacidade de interrelacionar a realidade externa com a condução do negócio;
- Capacidade de entender conceitos e transferi-los para a realidade do negócio;
- Distância crítica para a avaliação dos dados de realidade;
- Visão de futuro.

O processo vem sendo conduzido no sentido de buscar o autodesenvolvimento. Atualmente, a chefia não preenche mais a avaliação e não existe mais vinculação monetária. O foco é capacitação, desenvolvimento. “Eu acho que isso é um avanço. Não tem mais aquela idéia de que o conceito que eu der em competência vai repercutir direto

no bolso” (gerente M). A tradicional visão paternalista de recursos humanos responsabiliza exclusivamente o gerente pelo desenvolvimento das pessoas com as quais trabalha (visão de líder-herói).

Uma nova necessidade se desenvolve nas organizações tomando-se por base as novas formas de organização do trabalho que demanda maior autonomia e participação e todos os funcionários. Nesse contexto, o desenvolvimento de recursos humanos é responsabilidade de cada um (autodesenvolvimento). Portanto, as práticas que visam desenvolver atitudes pró-ativas começam com a própria iniciativa das pessoas em buscar o autodesenvolvimento (aproximação da teoria em uso e assumida).

Os projetos sempre são avaliados por um grupo muito grande de pessoas. Por isso, a facilidade de integrar as pessoas e comprometê-las com os diversos projetos da empresa.

As decisões e avaliações coletivas são exemplos da Aprendizagem Organizacional valendo-se da prática da visão compartilhada. A visão compartilhada, por sua vez, é uma construção baseada no comprometimento e participação ativa das pessoas nas decisões. Conforme Flood (1999, p. 23), “as pessoas se comprometem desde que a visão coletiva criada seja condizente com a visão pessoal de cada um”.

No final da avaliação, é dado um conceito geral com base nos três enfoques (competências técnicas, humanas e conceituais). E, com base nisso, é desenvolvido o plano de capacitação das pessoas.

Perfil Gerencial

Na prática, observou-se que existe muito pouca diferença de perfis entre as áreas. Uma justificativa possível para tal pode ser atribuída ao alto grau de exigência da empresa. “A visão da empresa é ser *benchmark* em todos os negócios que opera[...] O nível de exigência dos executivos também fica uma coisa ideal. Essa coisa de ser 5 em tudo, não é verdadeira” (gerente M).

O perfil, então, foi definido e levado aos comitês para discussão e “ele está sendo fechado” (gerente M).

O perfil é discriminado em seis categorias de cargos: diretores, gerentes e executivos da área de negócios regionais, diretores, gerentes.

7.3.2 Desenvolvimento

Em 1996, iniciou o trabalho de desenvolvimento de competência com base na avaliação de 360° (ver anexo J).

Trata-se de um questionário composto por 12 questões relativas às competências descritas anteriormente. Cada questão segue a escala de Likert indicando a frequência com que se observam as atividades propostas.

Esse questionário é discutido entre o avaliado, o superior imediato, o cliente interno (par), o subordinado e conta ainda, com uma auto-avaliação.

7.3.3 Avaliação de Desempenho

A avaliação de desempenho começou a ser trabalhada na METAL em 1984. Tratava-se de uma avaliação tradicional baseada na quantidade de trabalho, qualidade, assiduidade, pontualidade. A orientação era trabalhar, no máximo, com cinco metas e para essas metas estabeleciam-se indicadores.

Em relação aos aspectos qualitativos, o que se tinha era uma relação de dez aspectos em que o executivo na hora do planejamento com o seu superior imediato ponderava o que ele iria precisar para aquele exercício.

Em 1987, foi criada a diretoria da qualidade, e foram definidos como limite oito objetivos e indicadores de acompanhamento. Os conceitos utilizados eram A, B, C, D e E. A preocupação com esse modelo era que ele estava muito burocrático, muito complexo. “Isso desestimula as pessoas a fazerem” (gerente M).

E foi em 1996 que começou um trabalho voltado para o desenvolvimento de competências, THC (competências técnicas, humanas e conceituais), (ver anexo L).

7.4 Dificuldades / Oportunidades

Oportunidades

Em 1994, a empresa passou por um grande processo de **reengenharia**. Então, a empresa começou a enxergar os processos e ter uma visão mais sistêmica de seu trabalho. Passou a competir com grandes indústrias internacionais, obteve mais autonomia de gestão de negócios. As pessoas começaram a trabalhar em grandes salas, sentadas em uma grande mesa e começaram a discutir os seus processos. Com base na visão processual e na sistematização dos processos organizacionais, a METAL deu um passo importante para a consolidação de sua memória organizacional, incorporando novos conhecimentos às práticas organizacionais. “Isso exige grande integração” (gerente M).

A empresa teve acesso a um grande banco de dados com as melhores práticas internacionais, realizou visitas a empresas que eram *benchmark* internacional, criou grupos interfuncionais, redescobriu o papel de RH (visão voltada a consultoria interna, descentralização).

A reengenharia promoveu na empresa uma aprendizagem em grupo em que se observou a conscientização da importância de se enxergar os processos internos na organização e não apenas de se conhecer a tarefa específica de cada setor (raciocínio sistêmico). Conforme Senge (1990, p. 213),

“o aprendizado em grupo é o processo de alinhamento e desenvolvimento da capacidade de um grupo criar resultados que seus membros realmente desejam. Ele se desenvolve a partir da criação de um objetivo comum e também do domínio pessoal, pois equipes talentosas são formadas por indivíduos talentosos”.

O trabalho em grupo proporciona, ainda, uma troca muito grande de experiências. Este fato contribui para o desenvolvimento do indivíduo e do próprio grupo. Assim, as pessoas passam a enxergar a situação sob um prisma mais amplo e começam a desenvolver o pensamento sistêmico.

Estrutura matricial – “Eu acho que isso foi um aprendizado da reengenharia” (gerente M). Existe muita sintonia entre as pessoas. Elas trabalham há muito tempo juntas. “São todas muito seniores. Eu acho que eu sou a que menos tempo tem de empresa, e eu tenho 13 anos” (gerente M).

Conforme Senge (1990), a estrutura influencia o comportamento. Entretanto, a estrutura dos sistemas humanos é sutil, e a alavancagem freqüentemente vem de novas formas de pensar. Na METAL, a estrutura é flexível o suficiente para promover relações matriciais e discussões em grupos multifuncionais. Práticas como essa privilegiam novos *insights* a partir da heterogeneidade (formação) do grupo e podem gerar novas formas de pensar baseadas na visão compartilhada.

Modelo participativo – *empowerment*. “Tudo na empresa é feito a muitas mãos” (gerente M). Nesse sentido, o comprometimento é uma conquista de todos, e desenvolve-se a visão compartilhada.

“É difícil lembrar de uma organização que tenha se mantido numa posição de grandeza sem objetivos, valores e compromissos que sejam compartilhados em conjunto pelos membros da organização interna” (Senge, 1990, p.18). Quando os objetivos são claros e as pessoas estão comprometidas, existe a legitimação e real busca da realização dessas intenções que passam a ser compartilhadas pelos integrantes da organização. Trata-se de construir um objetivo comum que promova os interesses pessoais e organizacionais simultaneamente. Fleury e Fleury (1995, p. 21) acreditam que “quando um objetivo é percebido como concreto e legítimo, as pessoas dedicam-se a aprender não como uma obrigação, mas por vontade própria, construindo visões partilhadas”.

7.5 A Aprendizagem Organizacional

Valendo-se dos grupos interfuncionais, a empresa começou a pensar e a estudar a aprendizagem na organização. Ela deu-se conta que, apesar do forte investimento em treinamento (5 a 6 milhões por ano), os resultados ainda poderiam ser melhores. O conhecimento técnico e administrativo parecia muito bom, mas o que estava faltando?

“Como é que eu faço esse conhecimento todo virar prática? Como é que as pessoas incorporam isso e transformam em resultado?” (gerente M). Então, começou a se pensar em formação, capacitação, educação, ou seja, em competência.

Uma prática muito forte na empresa hoje é o trabalho de discussão de projetos em grupos. “Toda vez que nós colocamos as pessoas dentro do processo para conceber o modelo, pra trazer suas opiniões, discutir, esse processo para nós é o processo de capacitação[...] Não é um processo consciente de aprendizagem. Hoje para nós esse desenvolvimento no trabalho, no dia-a-dia, muito ligado à prática, é talvez a ferramenta de aprendizagem mais preciosa que a gente tem” (gerente M). A evidência da necessidade da aplicação de novos conhecimentos, habilidades e atitudes no ambiente de trabalho é o que caracteriza competência e a diferencia da formação e potencial.

Resultados (indicadores)

No início do trabalho com competências, existiam apenas duas categorias de análise: a competência técnica e a humana. Cada qual era descrita em metas e acompanhada por meio de indicadores. Esses resultados eram colocados em gráficos e se fazia a média das duas competências no intuito de se chegar a um valor único.

Hoje com os três níveis de competências avaliados, não existe mais a preocupação com um número que represente uma média. O trabalho é mais qualitativo e discutido entre as pessoas. A ênfase na análise e avaliação de competência passou por uma etapa em que a preocupação centralizava-se em números como indicadores (quantitativo) para uma segunda etapa em que o trabalho é mais profundo e promove *feedback* e discussões entre as pessoas (qualitativo).

Observa-se que o próprio processo de desenvolvimento de competência pode ser considerado um processo de aprendizagem (aprender com o erro e busca de melhoria contínua).

8 CONCLUSÕES PRELIMINARES DA FASE EXPLORATÓRIA INICIAL

As conclusões relatadas neste capítulo referem-se tanto ao aspecto da pesquisa de campo como aos aspectos metodológicos que foram revisados.

8.1 Conclusões Relativas à Pesquisa de Campo

Com base nos estudos de caso realizados nesta primeira fase da pesquisa, pode-se chegar as seguintes constatações.

1. Existe uma **conscientização** da **importância** e necessidade de se tratar de competências gerenciais. Entretanto, os processos observados ainda estão em **fase de construção**. Não se quer afirmar com isso, entretanto, que exista um modelo final para o desenvolvimento de competência. Acredita-se na perspectiva dinâmica dessa construção que é um aspecto em comum entre o desenvolvimento de competência e a Aprendizagem Organizacional (processo).

2. Observa-se a presença de uma **tipologia** específica para o tratamento de competência gerencial para cada organização investigada.

3. A competência gerencial está, de alguma forma, relacionada com o **negócio da empresa**. Ou seja, parte-se da análise das *core competences* para se chegar a *managerial competencies*.

4. A competência gerencial é tratada, ainda, com base em um **perfil ideal**, previamente estabelecido. Observa-se que existe uma tendência a construir-se atributos de competência ambiciosos, seja por sua abrangência, abstração e/ou diversidade (complexidade).

5. Existe uma preocupação em diminuir ou terminar com os *gaps* entre perfil gerencial atual e desejado. Isso é feito via avaliação de competência ou desempenho. Estas avaliações encontram-se em fase inicial de aplicação não podendo ser possível, ainda, aferir os seus resultados.

6. Esta avaliação possui um caráter quantitativo e qualitativo.

7. As práticas de **Aprendizagem Organizacional** encontram-se em fase inicial e precisam ser amadurecidas e sistematizadas para que se gerem resultados nas organizações.

As principais oportunidades e dificuldades das empresas pesquisadas, nesta fase, estão apresentadas no quadro 13.

Empresa	Oportunidades	Dificuldades
Mecanic	Pesquisa de clima organizacional. Compra da empresa por multinacional. Conhecimento técnico. Treinamento em <i>feedback</i> . Pessoal jovem.	Diferenças culturais. Comunicação com a matriz (idioma). Pessoas viajam muito.
Comunic	<i>Benchmarking</i> ³⁴ a outras empresas. Consultoria externa especializada ³⁵ .	Autodesenvolvimento. Escala da avaliação.
Metal	Reengenharia (visão de processo). Estrutura matricial. Modelo de gestão participativo.	Inicialmente, tendência à análise exclusivamente quantitativa (definição de desempenho médio).

Quadro 13 – Oportunidades e Dificuldades

³⁴ É curioso observar que o *benchmarking* foi apresentado como uma oportunidade para a empresa no desenvolvimento de competências e, ao mesmo tempo, é apontado como uma carência no diagnóstico organizacional realizado por uma consultoria externa.

³⁵ O mesmo acontece com este facilitador, ou seja, a partir do diagnóstico organizacional apresentado no estudo foi apontado como tendência da empresa a busca do desenvolvimento interno mais que a ajuda externa.

8.2 Conclusões Relativas aos Aspectos Metodológicos

Com base na primeira fase do estudo exploratório realizado, é possível definir algumas unidades de análise que farão parte da pesquisa de campo a ser desenvolvida. Valendo-se do desenho apresentado a seguir, pode-se ter uma idéia dos estudos futuros.

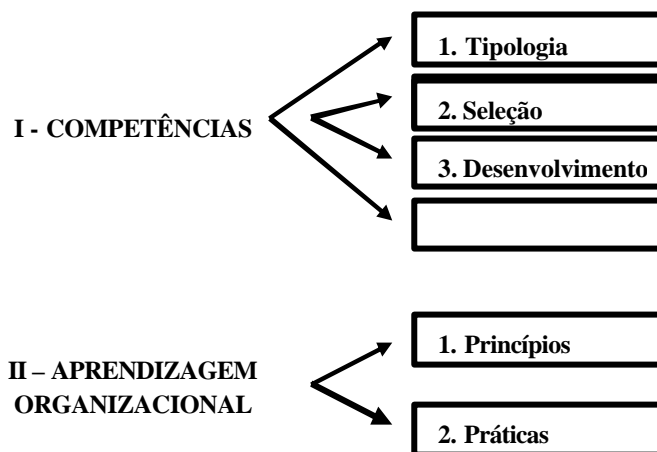


Figura 12 – Unidades de Análise

Observa-se que, pelo caráter exploratório do presente estudo, as unidades de análise caracterizam-se por enfatizar a visão processual, tendo em vista tratar-se de uma abordagem dinâmica e em construção, permitindo que sejam analisadas em diferentes situações e etapas do estudo.

Assim sendo, para a primeira fase da pesquisa, pode-se analisar a competência gerencial com base nos seguintes elementos (unidades de análise e suas respectivas categorias) apresentados no quadro 14.

COMPETÊNCIAS GERENCIAIS			
Unidade de Análise	Categorias de Análise		
Atributos de Competências	Conhecimento Habilidade Atitude	Básica Diferenciadora Estratégica	Técnica Humana Conceitual
Seleção	Perfil Atual Perfil Desejado		
Desenvolvimento (Perfil Desejado)	Treinamento formal Treinamento Informal		
Avaliação	Indicadores Recompensas Pessoas envolvidas		

Quadro 14 – Competências Gerenciais: Unidades de Análise e Categorias

Em relação a Aprendizagem Organizacional, as unidades de análise que foram construídas na etapa exploratória são apresentadas no quadro 15.

APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL	
Unidade de Análise	Categorias de Análise
Princípios	<ol style="list-style-type: none"> 1. Reflexão em Ação - busca a alavancagem em termos de resultados e novas idéias com base em vivências no ambiente de trabalho. Baseado na tensão criativa, promove a melhoria contínua. Exemplo: Engenharia simultânea (MECANICA). 2. Visão Compartilhada – aproximação entre as pessoas favorecendo a aprendizagem em grupo com base na construção de um objetivo comum. Exemplo: Estrutura matricial e gestão participativa (METAL). 3. Aprender a Aprender – Busca aplicar novos conhecimentos e experiências em diferentes situações valendo-se do desenvolvimento da visão sistêmica e do <i>double loop learning</i>. Exemplo: Grupos multidisciplinares (MECANICA). 4. Desenvolvimento Contínuo – visa aprimorar constantemente os processos, tarefas, formação e resultados da empresa. Exemplo: <i>Feedback</i> (MECANICA). 5. Sistematização de Processos – refere-se à incorporação de conhecimentos e práticas à organização. Desta forma constrói-se a memória organizacional. Exemplo: Reengenharia (METAL), engenharia simultânea (MECANICA).
Práticas	Situações que promovam a aprendizagem formal ou informalmente

Quadro 15 – Aprendizagem Organizacional - Unidades de Análise

e Respectivas Categorias

Tendo em vista a revisão bibliográfica realizada durante os primeiros meses do doutorado sanduíche e a participação em uma pesquisa realizada pela Universidade de Queensland, na qual criou-se a oportunidade de participação das entrevistas e aplicação de questionário, novas idéias surgiram sobre os princípios de Aprendizagem Organizacional que podem contribuir para o desenvolvimento de competência gerencial.

Portanto, neste momento busca-se atualizar os princípios apresentados anteriormente em termos de operacionalização das categorias de análise. Contudo, destaca-se, mais uma vez, que estes princípios apresentados não são definitivos e que novas situações surgiram no decorrer do estudo.

A seguir, destacam-se os princípios de Aprendizagem Organizacional e reflexões acerca de sua operacionalização.

I . Reflexão em ação

- Possibilidade de questionar práticas usuais – sugestões/novas idéias;
- Técnicas para buscar a causa dos problemas – ex. 5 Porquês;
- Interação com outras áreas e posicionamento em relação a idéias diferentes;
- Espaço para incorporação de novas crenças e idéias às práticas organizacionais;
- *Gap* entre discurso e práticas.

II. Visão Compartilhada

- Definição de estratégias;
- Compartilhamento de novas estratégia na organização;
- Participação e responsabilidade atribuída às pessoas;
- Nível de comprometimento.

III. Aprender a Aprender

- Práticas que estimulam a memória organizacional;
- Tratamento dos erros (punição, análise mais profunda, buscando a causa do erro e não os culpados);
- Aprendizagem Organizacional a partir dos erros e incidência dos erros;
- Aplicação de conhecimento e aprendizagens em novas situações.

IV. Desenvolvimento Contínuo

- Busca de melhoria contínua e ferramentas utilizadas (ex.: ciclo PDCA);
- Maneira com que a empresa estimula a melhoria contínua de seus processos;
- Forma com que a empresa estimula a melhoria contínua de seu pessoal (atitude pró-ativa).

V. Sistematização de Processos

- Desenvolvimento de visão sistêmica;
- Incorporação de novos conhecimentos e práticas à organização;
- Estratégias que a empresa utiliza para agilizar a sistematização de novas práticas;
- Compatibilidade entre a atual estrutura organizacional e as estratégias utilizadas para sistematização de novas práticas (flexibilidade);
- Comunicação dessas novas práticas na organização;

O quadro apresentado a seguir sintetiza os princípios de Aprendizagem Organizacional e sua operacionalização.

Princípios de Aprendizagem Organizacional	
Reflexão em Ação Tensão Criativa (novas idéias / <i>insights</i>)	Problema (solução de problemas, definição das causas/integração com outras áreas – trabalho em equipe)
Visão Compartilhada Comprometimento (novos procedimentos)	Interação ente as pessoas (participação e estrutura)
Aprender a Aprender Memória (erros)	Transferência de conhecimento (discurso e ação)
Desenvolvimento Contínuo Políticas e Práticas (políticas, ferramentas, atitude pró-ativa)	Resultados (estímulos e processo, atitude pró-ativa, avaliação)
Sistematização de Processos Pensamento Sistêmico (entender o sistema, estrutura e mudança)	Comunicação (<i>feedback</i> , memória e transferência de conhecimento)

Quadro 16 – Reflexões sobre dos Elementos de Aprendizagem Organizacional

Com base nas reflexões apresentadas, construiu-se um questionário que serviu como referência para o levantamento de dados em três empresas australianas (ver anexo B). O questionário abrange questões relacionadas a três diferentes áreas da organização:

- Estratégia;
- Recursos Humanos;
- Conhecimento e/ou Aprendizagem.

O questionário foi validado tendo como base discussões com especialistas na área (grupo GAP – PPGA / UFRGS³⁶), professores do Centro de Gestão Tecnológica, da Universidade de Queensland e com um profissional da área de conhecimento de uma empresa australiana. Após os ajustes sugeridos, este questionário foi reestruturado, originando um roteiro de entrevista mais sucinto e que foi aplicado nas três organizações australianas (ver anexo C).

³⁶ Grupo de Aprendizagem Organizacional – Programa de Pós-Graduação em Administração / Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

9 FASE EXPLORATÓRIA AVANÇADA - MANUFAT

A fase exploratória avançada visa mapear as iniciativas de três organizações australianas no intuito de desenvolver competências gerenciais e analisar como a Aprendizagem Organizacional aparece neste contexto. O foco desta segunda etapa da pesquisa centraliza-se na construção de competências, ou seja, privilegia aspectos coletivos e não exclusivamente a formação e desenvolvimento de competências individuais. A questão orientadora para esta fase refere-se a *como as empresas vêm tratando a questão das competências e como a Aprendizagem Organizacional aparece neste contexto?*

Nos capítulos 9, 10, 11 e 12 serão apresentadas as empresas, a gestão de competências gerenciais, os elementos que facilitam e dificultam esse processo de desenvolvimento de competências e os elementos de aprendizagem Organizacional (práticas e princípios).

9.1 A Empresa

A MANUFAT é uma organização australianas que presta serviços de consultoria e treinamento a empresas do setor de manufatura. Foi fundada em 1993 no intuito de auxiliar empresas australianas a desenvolverem práticas organizacionais que as tornassem mais competitivas com base no uso de uma nova tecnologia. O instituto caracteriza-se por práticas informais e um quadro enxuto de funcionários e oferece pesquisas aplicadas, programas educacionais e treinamento técnico, simulações, desenvolvimento de *software*, entre outros serviços.

Trata-se de uma *joint venture* entre empresas líderes do mercado de manufatura australianas em que 50% do investimento é oriundo do governo.

O instituto busca resgatar o “elo perdido” entre a geração de uma nova idéia e a sua aplicação. Essencialmente, a MANUFAT opera com uma alta sofisticação em uma multidisciplinada extensão de fábricas desenvolvendo as competências das organizações *in-house*. “A MANUFAT não produz produtos. Nós vamos ao consumidor e nós ajudamos as empresas a desenvolverem novos produtos sendo mais inteligentes ou tendo acesso a tecnologias que seriam muito caras para pequenas empresas comprarem”³⁷ (gerente U).

Conforme o gerente U, trata-se de uma “empresa especializada em tecnologia que dificilmente é encontrada em outras empresas. Temos colaboradores espalhados pelo mundo: no Japão, Coréia, Alemanha, Israel, Estados Unidos”.

Visão

“Ser reconhecida internacionalmente como uma agência de difusão de tecnologia, fornecendo benefícios para a indústria australiana” (Documento Interno).

Missão

“Melhorar a competitividade de empreendimentos industriais, para o benefício da Austrália, por estender eficazmente suas capacidades através da provisão integrada de produtos / processos, pesquisa e desenvolvimento, difusão de tecnologia, educação e treinamento” (Documento Interno).

9.2 As Competências Gerenciais

A empresa não possui um programa formalmente estruturado para o desenvolvimento de competência, seja em nível organizacional ou gerencial. O que se pode observar nas práticas organizacionais foram processos informais descritos a seguir.

³⁷ Na fase exploratória avançada, os dados apresentados relativos às empresas australianas foram traduzidos pela autora.

Quanto à formalização dessas práticas, a empresa acredita que, por sua estrutura e características, seja mais apropriado tratar a questão de competência de forma “simples”. Conforme o gerente U, “é muito simples. Quanto mais simples melhor. O principal é saber se a pessoa é capaz de executar suas tarefas. [...] Se você estiver procurando por respostas mais complexas nesta área, você não as encontrará aqui. Muitas das listas de competência são lixo. Papéis não significam nada. Simplicidade é a resposta”³⁸.

A noção de competência para a empresa é voltada à ação, ou seja, segue a visão destacada pelos autores Sparrow e Bognanno (1994), Durand (1998), Hase *et al.* (1998), Cravino (2000), Ruas (1999), Moscovici (1994), Perrenoud (1998), Boterf (1997), Fleury e Fleury (2000), Davis (2000), Zarifian (2001).

9.2.1 Seleção

Quando a empresa seleciona novos especialistas existem certas ‘habilidades, ferramentas e conhecimentos requeridos’, que são considerados as competências básicas desejáveis. “Nós não estamos apenas buscando habilidades básicas, mas estamos procurando efeitos, objetivos, planos estratégicos”. Neste sentido, não existe um perfil genérico, “cada função é diferenciada. Você não pode ter uma competência genérica para as pessoas e achar que todas devam ser iguais. Claro que existem algumas características desejáveis que acabam contribuindo indiretamente para que se pense em competências e perfil de pessoal que são: pessoas jovens, dinâmicas, que aprendam rapidamente, isso é o básico que se espera”. Além dessas características, foram destacadas no decorrer da entrevista a questão da iniciativa, liderança e flexibilidade, tendo em vista a empresa trabalhar num setor muito dinâmico (difusão de tecnologia). “Nós precisamos de pessoas que respondam de maneira rápida e flexível a essas mudanças” (gerente U).

A seleção dos atributos de competências volta-se aos requisitos do cargo. Esse fato pode gerar, a médio e a longo prazo, uma visão estática de competências, tendo em vista não existir nenhum plano ou iniciativa no intuito de revê-las.

9.2.2 Desenvolvimento

A empresa não possui nenhum programa específico voltado ao desenvolvimento de competências gerenciais. “Nós não temos nenhum programa preestabelecido no momento porque nós possuímos as condições básicas que necessitamos. Temos questões fundamentais que estão bem desenvolvidas na empresa, como o *feedback*, liderança, e cada gestor busca o seu próprio desenvolvimento (gerente U)”.

A noção do autodesenvolvimento baseia-se na busca contínua de desenvolvimento por parte do próprio indivíduo. Pode implicar, também, uma falta de comprometimento da empresa em relação a formação e desenvolvimento das pessoas, isentando-se dessa responsabilidade.

9.2.3 Avaliação

Performance Agreement (ver anexo M – *Performance Payments*)– O Acordo de Desempenho trata da avaliação de desempenho estruturada na organização valendo-se do acordo entre diretoria e funcionário. Devido à estrutura enxuta e ao quadro funcional composto basicamente por especialistas, esta negociação ocorre diretamente entre diretoria e funcionário. A avaliação é composta por objetivos (*targets*) que são negociados e revistos antes da avaliação final anual. Esta avaliação está relacionada a resultados mensuráveis por meio de indicadores identificados no início das negociações, e é responsabilidade direta do funcionário avaliado buscar recursos para atingir os resultados esperados. O salário está vinculado aos indicadores-chave de desempenho e

³⁸ Observa-se que num primeiro momento pensou-se em excluir a empresa da amostra. Posteriormente, reconsiderou-se esta decisão, tendo em vista a importância em destacar também os processos informais para a gestão de competências.

no final do período anual, o funcionário é gratificado, se for o caso. Conforme o gerente U, “nós queremos ter a certeza de que os resultados em termos de atitudes positivas beneficiará a todas as pessoas envolvidas”.

9.3. A Aprendizagem Organizacional

Algumas questões são relevantes para a empresa e contribuem, informalmente, para o desenvolvimento de competências gerenciais e são apresentadas a seguir. Trata-se de situações que exemplificam e ilustram a Aprendizagem Organizacional.

“Aprendizagem Organizacional não é algo que se apreenda num curso. Aprendizagem Organizacional pode ser observada em pequenas situações como através de um diálogo, ver o que as pessoas precisam. Isso é o que vem a minha cabeça. Eu prefiro falar em aprendizagem pela ação (*action learning*). Para mim, essa é a melhor definição porque nós não aprendemos como as crianças, nós modelamos nossos comportamentos”.

A empresa adota uma postura pragmática em relação à Aprendizagem Organizacional que privilegia as práticas informais, destacadas a seguir.

Reuniões – A empresa possui três tipos principais de reuniões: a executiva (*executive meeting*) restrita ao quadro executivo; a relacionada aos programas de gestão (*program's managers meeting*) que busca discutir questões relacionadas ao progresso e problemas enfrentados no dia-a-dia; e as reuniões de equipes (*individual teams meeting*) específicas aos grupos de trabalho.

Além disso, a empresa adota a política de portas abertas (*open door process*). As pessoas possuem uma proximidade bastante forte e informalmente reúnem-se constantemente. “Eu tenho 20 funcionários e nós temos reuniões pelo menos uma vez ao mês, quando não semanalmente, onde todas as pessoas, de todos os níveis hierárquicos mantêm-se informadas. Nós olhamos para o nosso planejamento estratégico, as mudanças realizadas, fazemos as correções necessárias e estabelecemos

novos direcionamentos para sempre nos mantermos agressivos em relação ao mercado” (gerente U).

As reuniões caracterizam-se por estimular iniciativas de aproximação entre as pessoas, privilegiando o diálogo.

Trabalho em Equipe – A empresa organiza-se em função de trabalhos por equipe valendo-se de uma estrutura muito flexível. “Porque eles possuem habilidades que eu não tenho e vice-versa. Então, nós precisamos trabalhar juntos para atingirmos melhores resultados” (gerente U).

Pode-se observar a importância atribuída ao desenvolvimento de competências conjuntas baseadas na construção da visão compartilhada em que existe a complementaridade. Assim, tomando-se por base o perfil individual, busca-se desenvolver competências complementares para o alcance dos resultados, visão esta que reforça a importância em se refletir sobre o mito do gestor-herói. Ou seja, a ilusão de que exista um gestor que possa apresentar todas as competências necessárias para a solução dos problemas da organização.

Ser o exemplo – abertura, comunicação e transparência. “Na minha opinião, uma das coisas que é realmente importante para os gestores hoje em dia é desenvolver as habilidades em relacionamento [*complex relations skills*]. E, isso é uma das coisas que os gerentes normalmente não possuem. Eles escondem essa deficiência [*sweep under the carpet*]³⁹.

“Precisamos desenvolver honestidade e abertura. Precisamos desenvolver confiança e transparência. Eu acho que essas são as principais qualidades. Se você é um líder ou gestor, de alguma forma as pessoas precisam te seguir. E eles só seguem aqueles que eles escolhem como modelos. ‘*Monkey see, monkey do*’. Eles copiam⁴⁰. Se você não for transparente eles não vão querer te seguir” (gerente U).

³⁹ Exemplo de prática que estimula o desenvolvimento da incompetência hábil (Argyris, 1992).

⁴⁰ Aprendizagem informal por imitação (Swieringa e Wierdsma, 1992).

Esta prática ilustra a aprendizagem informal e pode ser apontada como uma maneira de se evitar a proliferação da incompetência hábil uma vez que parte de uma relação honesta entre as pessoas e, principalmente, destaca a transparência nas relações.

“Nós estamos aprendendo a compartilhar mais. Não somos uma empresa perfeita, cometemos erros. Mas nós estamos aprendendo a ser mais transparentes e honestos. Quando eu cheguei aqui há 2 anos atrás, eu não considerava a MANUFAT uma empresa aberta, mas nós estamos aprendendo a ser mais abertos e transparentes. Eu me sinto muito mais feliz trabalhando aqui assim do que antes” (gerente U).

As práticas organizacionais que podem contribuir para o desenvolvimento de competências enfatizam a comunicação e a aprendizagem. “A maioria dos pais americanos gastam apenas 3 minutos por semana conversando com os seus filhos. Isso mostra como a sociedade não se comunica muito bem. A maneira de desenvolver as pessoas como um todo é através de uma boa comunicação, do diálogo, de discussões. Mais uma vez a questão refere-se ao relacionamento. Como podemos desenvolver pessoas? Algumas vezes a partir do confronto (tensão criativa). Isso porque a comunicação é vital. Comunicação talvez seja a área mais mal compreendida e desencorajada a ser desenvolvida em termos de competência gerencial. Nós vivemos num mundo inseguro e escondemos nossas inseguranças através da não comunicação. [...] Transparência e comunicação, é simples. Coisas simples funcionam” (gerente U).

O gerente U mostrou uma foto de uma de apresentação feita para um grupo de gerentes. Na foto, ele estava com uma peruca longa e um violão de brinquedo. “A reação das pessoas foi de surpresa no primeiro momento, mas depois entraram no espírito da informalidade e descontração desse encontro. A idéia é aproximar as pessoas através de práticas mais criativas onde elas possam exercitar sua espontaneidade” (gerente U).

Situações que provoquem a espontaneidade e criatividade precisam ser estimuladas para que as pessoas se sintam à vontade e possam estar abertas a novas aprendizagens.

“Desenvolver o cérebro e o coração” – A visão da empresa acerca de competência pode ser analisada tendo como base o discurso do gerente U. “Eu acho que quando você busca desenvolver competência gerencial, a que você se refere? Conhecimentos? Personalidade? Comportamentos? Resultados? Tudo isso [...] Conhecimento economicamente falando não é a resposta. Isso não desenvolve a pessoa. Para ser um bom gestor, nós precisamos desenvolver a pessoa. Você não pode apenas pensar em desenvolver mentes, nós precisamos desenvolver a pessoa como um todo. [...] É treinamento, e inclui mais que simples treinamento, isto é desenvolver corações e não apenas mentes” (gerente U).

Destaca-se a ênfase atribuída pela empresa ao treinamento e ao desenvolvimento no intuito de desenvolver novos conhecimentos. Entretanto, a questão do desenvolvimento de habilidades e atitudes é mais complexa e exige novas práticas não tradicionais de formação.

Resumindo, transparência e desenvolvimento da pessoa como um todo, não apenas o cérebro mas o coração. “Pergunte a você mesmo, conhecimento pode mudar o mundo? Eu acho que não. Isso só causa mais guerras e conflitos. É simples [...] Se o conhecimento fosse a resposta para os nossos problemas, nós já teríamos resolvido os problemas mundiais há 10 anos atrás. A resposta não é o conhecimento, é o aprender a desenvolver o cérebro e o coração ao mesmo tempo. Se isso não acontecer, não vamos mudar nada no Brasil, na Austrália ou em qualquer outro lugar” (gerente U). Situações como esta retomam a importância da reflexão em ação na busca mais efetiva de soluções a partir da tensão criativa entre razão e emoção.

10 FASE EXPLORATÓRIA AVANÇADA - CONSTRUC

Este capítulo tem como objetivo apresentar a CONSTRUC tomando-se por base a caracterização da empresa, a noção de competências e as questões que envolvem a Aprendizagem Organizacional.

10.1 A Empresa

Fundada em 1930, a CONSTRUC é uma das empresas australianas líderes no mercado de engenharia e construção, apresentando um capital de giro de 2 bilhões de dólares no ano financeiro de 1999-2000. Trata-se de uma empresa que iniciou suas atividades na década de 30, caracterizada por uma estrutura familiar.

Atualmente, a empresa possui cerca de 12.000 funcionários (aproximadamente 6.000 na Austrália e 6.000 no exterior – Indonésia e Peru).

A CONSTRUC apresenta características que vão além de uma simples contratante tradicional. Existe um comprometimento a longo prazo com seus clientes, oferecendo inovação, soluções tendo como base projetos flexíveis, contribuindo para o crescimento da empresa em volume e qualidade de trabalho” (Documento Interno).

Como os projetos se tornam cada vez mais complexos e os clientes mais sofisticados, o desafio da empresa é promover e oferecer serviços integrados aos clientes valendo-se da compreensão do seu negócio, infra-estrutura e operações de suporte. “Negócios bem-sucedidos no século 21 é mais que maximizar o ganho dos acionistas, implica adicionar valor para cada pessoa envolvida nos projetos da empresa – clientes, comunidade, investidores e empregados” (Documento Interno).

Meta

“Nossa meta é ser o sócio/parceiro preferencial na entrega de serviços ou construção integrada” (Documento Interno).

Missão

“Nós nunca tivemos uma missão. O que nós temos é uma lista de declarações ou intenções políticas. Nós nos orgulhamos em ser uma empresa ética e em oferecer qualidade e segurança” (gerente V).

As ações da empresa norteiam-se pelos seguintes princípios:

- Oferecer resposta rápida aos clientes;
- Aprimorar continuamente a qualidade, competitividade e performance;
- Conduzir os serviços respeitando o tempo, qualidade e requisitos do orçamento;
- Oferecer aos acionistas um retorno sólido sobre seus investimentos;
- Reconhecer a contribuição das pessoas para sucesso da empresa;
- Promover o desenvolvimento do potencial dos empregados, oferecendo treinamento apropriado e desenvolvimento de carreira;
- Reconhecer que os melhores resultados são atingidos por meio de uma boa comunicação e trabalho em equipe, respeitando a segurança e a saúde no ambiente de trabalho;
- Solidificar a experiência da empresa valendo-se do uso inovativo da tecnologia e planejamento estratégico;
- Proteger e assegurar a qualidade do meio ambiente.

Mudança Organizacional

Os três principais fatores relacionados à mudança organizacional, apontado pelos entrevistados, referem-se à presença de um novo diretor executivo, à questão da tecnologia e à diversificação.

- c) Diretor Executivo - “A mudança mais significativa será implementada a partir de outubro deste ano [referência a 1999] e terá grande impacto na gestão de

Recursos Humanos. Nós teremos um novo diretor executivo. O último diretor executivo que tivemos esteve na empresa por 15 anos e está se aposentando” (gerente V).

- d) Tecnologia - A “revolução tecnológica” também foi apontada como uma grande mudança na organização. “Hoje, todos possuem um PC nas suas mesas” (gerente V).
- e) Diversificação - A diversificação foi destacada como uma oportunidade de a empresa entrar em novos negócios nas áreas de comunicação, explosivos, e há a intenção em diversificação contínua no sentido de promover os serviços da empresa ligados a sua atividade principal (*provider*). “A partir de 1990, nós começamos a diversificação. Hoje nós operamos na área de transporte, infraestrutura, manutenção [...]. Estamos nos movendo também para a produção de açúcar e extração de sal” (gerente X).

10.2 As Competências Gerenciais

A noção de competências gerenciais está relacionada ao desenvolvimento de conhecimentos e habilidades. É basicamente ligada à questão da compreensão do negócio e orientação para o consumidor. Neste sentido, os funcionários devem ser capazes de demonstrar essas habilidades aos clientes e aos outros funcionários. “O objetivo com o desenvolvimento de competências gerenciais é nos tornarmos uma Organização de Aprendizagem” (gerente V).

Padrões de Competência Nacional (*Australian Standards Framework*) – é o programa de desenvolvimento de competência desenvolvido pela empresa e que é baseado no relatório de Karpin (*International Competency Standard*). Os aspectos centrais deste programa referem-se a complexidade de conhecimentos e habilidades, contexto de aplicação, escolha de contingências, descrição e julgamento.

Práticas como essa destacam a importância de se pensar em competências de forma sistêmica, ou seja, não se trata apenas de formação ou programa educacional da empresa mas abrange questões sociais e pessoais.

10.2.1 Seleção

Os atributos de competência considerados pela empresa são comunicação, habilidade em negociação e solução de problemas, visando alcançar melhoria contínua e orientação para o cliente.

Os aspectos ligados a atitude apontados pela empresa referem-se a trabalho em equipe, atitude pró-ativa, confiança, comunicação, coragem, gerenciamento da diversidade, atitude de aprendizagem.

Para o desenvolvimento de competência ou para atingir a qualificação como uma empresa baseada nas competências (*competence-based qualification*), a evidência do trabalho é a primeira etapa. Ou seja, “evidências do trabalho continuam tendo que ser primeiramente coletadas”. Essa evidência é, então, analisada para determinar se o avaliado é considerado competente ou ‘ainda não competente’. A seguir descrevem-se as etapas de desenvolvimento e de avaliação de competências.

10.2.2 Desenvolvimento

Basicamente o desenvolvimento de competência é realizado por meio de treinamento e desenvolvimento. As metas relacionadas a treinamento e desenvolvimento estão contidas no Documento Interno da empresa.

“Todos os funcionários têm acesso a aprendizagens formais e informais e estão integrados no programa de desenvolvimento de habilidades da empresa sendo priorizado o desenvolvimento individual e organizacional. A área de Recursos Humanos da empresa é registrada como uma Organização de Treinamento (*Registered Training Organization*) capaz de desenvolver programas nacionais e em conjunto com outras

instituições registradas como Organizações de Treinamento, Universidades ou Instituições voltadas à formação vocacional e educacional. O foco da nossa estratégia de treinamento é o programa de desenvolvimento de habilidades. Este conceito inovador promove a formação e diversidade de nossos funcionários onde todos possuem a oportunidade de participar de treinamentos e desenvolvimento, seja em termos de cursos de curta duração, no treinamento *on the job* ou na educação à distância”.

O programa de desenvolvimento da empresa incorpora os seguintes aspectos.

- Cursos que fornecem conhecimentos e habilidades específicas, conforme as políticas e procedimentos da empresa.
- Cursos de curta duração (pela APESMA⁴¹) voltados a programas de educação, contribuindo para a qualificação e empregabilidade dos funcionários, beneficiando-se, ainda, da experiência na sua área de atuação.

Com base na parceria com a APESMA, reconhecida pela qualidade de seus cursos, e a Universidade de Deakin, os funcionários são encorajados pela empresa e possuem a opção de realizarem cursos de curta duração voltados a inovação, criatividade e liderança no desenvolvimento de pessoas.

- O Programa de Gestão de Linha de Frente (*Frontline Manager Program*) que fornece educação opcional por meio do ensino à distância (pela APESMA).

- O Projeto de Desenvolvimento de Modelos (*Model Development Projects*) que oferece:

- desenvolvimento e implementação de tecnologia própria,
- rapidez no compartilhamento de conhecimento através dos grupos,
- ambiente de trabalho voltado ao desenvolvimento e aprendizagem,
- implementação prudente de tecnologia de informação,
- centros de aprendizagem.

- O Programa de Prêmios e Proposta de Inovação oferece um ambiente novo para melhor promover a participação de indivíduos e equipes na melhoria contínua do grupo.
- Programa de Desenvolvimento de Liderança (modelo tridimensional) – Busca a conexão entre liderança e gerenciamento. “Centraliza-se na relação entre liderança e gerenciamento estratégico e gerenciamento e liderança operacional” (gerente X).

10.2.3 Avaliação

A avaliação é baseada em padrões previamente estabelecidos. Estas especificações referem-se, não apenas, às expectativas em relação ao indivíduo ou ao grupo, mas também, ao conhecimento e compreensão relativos a sua função.

Os padrões de competência contêm as seguintes informações.

- Elementos de competência – refere-se aos atributos esperados relacionados ao indivíduo ou a um particular aspecto do trabalho. Os elementos de competência podem ser analisados isoladamente como um indicador de seleção de novas pessoas na empresa.
- Unidades de competência – É o conjunto de elementos de competência ou o conjunto de atributos.
- Critérios de Desempenho – Cada elemento é descrito por critérios de desempenho, que especifica os resultados a serem alcançados a fim de demonstrar um desempenho competente. Os critérios de desempenho formam a base para a avaliação de competência.
- Indicadores – Os indicadores descrevem as instâncias e situações em que os elementos de competência são aplicados.
- Guias de evidência - As guias de evidência oferecem uma indicação dos tipos e graus de evidência aceitáveis pelo empreendimento, demonstrando satisfatoriamente

⁴¹ APESMA - *Association of Professional Engineers, Scientists and Managers, Australia.*

como as unidades de competência estão sendo avaliadas. Os requisitos de evidência podem incluir demonstração de como as competências podem ser compreendidas.

Relativo às competências padrão, existe uma série de propósitos e resultados esperados, ou seja, a análise e desenvolvimento de competências relacionam-se com os seguintes processos.

- Avaliações de trabalho [*Job evaluations*];
- Desenvolvimento de pessoal [*Staff development*];
- Recrutamento e seleção [*Recruitment and selection*];
- Treinamento e desenvolvimento profissional [*Training and professional development*];
- Registro profissional [Professional registration];
- Análise das necessidade de treinamento e planejamento [*Training needs analysis and planning*];
- Descrição de cargos [*Job descriptions*];
- Avaliações [Assessment and appraisal];
- Credenciamento de curso e qualificações [*Course accreditation and qualifications*];
- Auditorias de habilidades [*Skills audits*];
- Planejamento organizacional [*Organizational planning*] etc.

Neste sentido, pode-se observar a visão estratégica embutida na gestão de competências e na articulação com as práticas organizacionais.

Não existe nenhuma vinculação direta entre o desenvolvimento de competências e recompensas monetárias. “Isso é separado. Existe uma sistema de recompensas relacionados ao resultado da empresa” (gerente de treinamento e desenvolvimento).

10.3 Elementos que Oportunizam e Dificultam o Desenvolvimento de Competências Gerenciais

Os elementos que facilitam o desenvolvimento de competências gerenciais na empresa são descritos abaixo.

Foco em aspectos globais – “A globalização e a diversificação são as duas grandes orientações da empresa” (gerente X). A CONSTRUC possui muitas indústrias espalhadas pelo mundo, “é uma grande empresa em vários aspectos e isso gera um grande impacto nas pessoas. Então, eles precisam ter o foco em pequenas estratégias, onde os resultados ocorrem” (gerente X).

O raciocínio sistêmico permite que as pessoas consigam enxergar os aspectos globais mais estratégicos e a articulação com as práticas diárias de trabalho.

Treinamento e desenvolvimento – A empresa preocupa-se com a rapidez na transferência e desenvolvimento de conhecimentos. “Procuramos ser os melhores nas nossas funções” (gerente V).

Treinamento e desenvolvimento ainda continua sendo apontado como a estratégia-chave para o desenvolvimento de competências, apesar das limitações relacionadas ao desenvolvimento de habilidades e atitudes e a noção pragmática de competências.

Parceria estratégica com a Universidade de Queensland – A Parceria de Aprendizagem Estratégica com a Universidade de Queensland combina a experiência prática, o entusiasmo e inovação com a capacidade da universidade em oferecer as novidades em termos de iniciativas educacionais através do compartilhamento de recursos e facilitando a aprendizagem mútua. O programa oferece elevados padrões de educação, experiência, e cultura que promove a inovação e cooperação entre a academia e “onde as coisas realmente acontecem” (*the coal face*). Observa-se a consolidação e formalização do desenvolvimento de competências valendo-se da interação entre universidade-empresa buscando a formação sistemática dos profissionais.

Melhoria contínua – Existe uma política na empresa que estimula a melhoria contínua, seja em nível de processos, produto ou gestão. “Correr riscos faz parte da nossa cultura. A diversificação é um exemplo” (gerente V).

Trabalho em equipe – A CONSTRUC é uma organização orientada por projetos desenvolvidos em equipe. A diversidade de pessoas que participam desses projetos promove a aprendizagem em grupo e o desenvolvimento de competências tendo como base a leitura de diferentes situações.

Os elementos que dificultam ou impedem o desenvolvimento de competências gerenciais na empresa é a “falta dos elementos que facilitam” (gerente V).

10.4 A Aprendizagem Organizacional

A empresa é reconhecida como uma Organização de Aprendizagem. E, conforme o gerente X, “apesar disso, ainda temos muito pela frente para chegarmos a ser reconhecidos pelas melhores práticas em organização de aprendizagem. [...] Nós somos capazes de criar novos conhecimentos e transferi-los através da organização”.

A empresa estrutura-se baseada em projetos que contribuem para a dinâmica disseminação de conhecimentos.

“O problema que ocorre com essa estrutura é a velocidade com que os projetos acontecem. Muitas vezes não temos tempo para nos apropriarmos do conhecimento e já somos envolvidos em outros projetos. Se, por um lado, isso é bom, por estimular as pessoas a enfrentarem novos desafios, por outro, prejudica a consolidação da nossa memória organizacional. [...] As pessoas se movimentam pela empresa e transferem conhecimentos tácitos. O problema é que ainda não desenvolvemos uma sistemática para gerar e apropriar as novas idéias. Senge no seu livro *Dança das Mudanças* fala da importância de uma boa difusão, ou seja, transferir sistematicamente a aprendizagem pela organização. Precisamos desenvolver essa parte” (gerente X).

A transferência sistemática de conhecimento pela organização é realizada basicamente via intranet. Observa-se, neste sentido, uma maior facilidade em tratar o conhecimento explícito, enquanto o tácito permanece subtendido nas práticas informais.

Memória organizacional – “Por tratar-se de uma empresa de origem familiar, existe a cultura de acreditar que as pessoas ficarão aqui para sempre. Temos muitas histórias e conhecimentos corporativos ligados às pessoas-chave” (gerente X).

A ameaça para a consolidação da memória organizacional encontra-se no alto índice de rotatividade da empresa, 18%. Isso dificulta a consolidação de possíveis aprendizagens individuais e geração de aprendizagem coletiva tendo em vista essa “perda de pessoas”. “Existe um volume muito grande de conhecimento ligado às pessoas, sua memória, seu jeito de fazer as coisas. E, eu acho que a organização fica muito vulnerável se essas pessoas partirem” (gerente X).

Melhoria contínua – Existe uma política de melhoria contínua na empresa estimulada pelo TQM. “Nós fazemos constantes revisões e acompanhamentos em nossos processos baseados em indicadores padrões em nível macro e micro e isso contribui para atingirmos sempre melhores resultados” (gerente X).

Existem algumas práticas de aprendizagem que podem contribuir para o desenvolvimento de competências gerenciais e são destacadas a seguir.

Projetos de tecnologia de informação – o projeto busca desenvolver habilidades em computação no intuito de agilizar a gestão de informação e conhecimento.

Acompanhamento de mentores – existe a supervisão no ambiente de trabalho por mentores. Esse trabalho baseia-se na tensão criativa e em um monitoramento voltado ao desenvolvimento integral do profissional.

Parceria com a Universidade de Queensland – o programa busca basicamente desenvolver as pessoas no que se refere a inovação, criatividade e liderança. Neste sentido, busca-se a formação sistemáticas dos funcionários.

Práticas informais – treinamento *on the job*, ou como “... nós chamamos, Atividades de Trabalho em Grupo. É um método de aprendizagem informal. Nós temos todas as equipes trabalhando em conjunto que poderão indicar novas atividades, talvez colocar uma mobília numa sala ou algo do tipo. E nós temos todas essas pessoas envolvidas, desde engenheiros, carpinteiros, supervisores etc. Qual o risco envolvido? Quais são as barreiras, equipamentos, pessoas etc.? Não é o gerente que diz ‘este é o plano, vá e faça’. Existe um engajamento muito bom em todo o processo. A comunicação, neste sentido, é fundamental” (gerente técnico de serviço).

Intranet – “Nós continuamos racionalizando o trabalho para fazermos o melhor possível. Nós temos a intranet, que contém todos as informações sobre processos, pessoas e incentiva o compartilhamento de conhecimentos e informações. Este sistema funciona há três anos” (gerente V). A intranet é uma prática que estimula a sistematização dos processos organizacionais e a disseminação do conhecimento explícito.

O grande desafio e foco da empresa no momento é “capturar e solidificar um conhecimento de base. Nós estamos tentando estruturar todo o conhecimento possível através da sistematização em uma base de conhecimentos que possa ser usado por qualquer pessoa na empresa” (gerente X).

11 FASE EXPLORATÓRIA AVANÇADA - ELETRIC

Este capítulo tem como objetivo apresentar a ELETRIC a partir do conhecimento da empresa, da noção de competências e das questões que envolvem a Aprendizagem Organizacional.

11.1 A Empresa

A ELETRIC é a empresa australiana líder no mercado de energia elétrica, reconhecida como *world-class range expertise*, que oferece produtos e serviços para a Austrália e outros países.

A empresa opera há mais de 75 anos e conta com aproximadamente 2.100 empregados, ou 3.200 se se considerar a ELETRIC *Retail* (distribuição).

A ELETRIC atua, ainda, nos setores de telecomunicação por meio de uma parceria mantida com duas empresas, uma nacional e a outra internacional.

Missão

“Ser a empresa líder orientada para o cliente na produção e distribuição de energia e serviços criando sustentabilidade social, ambiental e valor econômico” (ELETRIC *Future Directions 2000-2001 Rapport*).

Existem três imperativos corporativos [*corporate imperatives*] que orientam as direções futuras da empresa.

“1. Empresa líder: nós dominaremos o mercado de Queensland [Qld] e *South East* [SE] e sustentaremos a lealdade do consumidor através de serviços e valores de classe mundial [*world-class service and value*].

“2. Economia de escala e escopo: nós duplicaremos o tamanho do nosso negócio transformando a empresa que é reconhecida como uma companhia de sucesso no estado de Queensland em uma empresa de renome nacional e internacional.

“3. Capacidade organizacional [*organizational capability*]: nós teremos o time mais agressivo do mercado através do desenvolvimento de competências, orientação para o cliente e incremento de nossos sistemas, processos e pessoas” (ELETTRIC Future Directions 2000-2001).

“Para atingir essas metas, a empresa cultiva os seguintes valores⁴²:

- Liderança – guiando e inspirando outras pessoas para atingir um desempenho excepcional;
- Atenção ao consumidor – prestando um serviço superior que satisfaça as necessidades e exceda as expectativas do consumidores;
- Respeito pelas pessoas – valorizando o indivíduo e tratando as pessoas com consideração e dignidade;
- Trabalho em equipe – trabalhando com propósitos comuns e maximizando a sinergia do negócio [*maximising business synergies*], fortalecendo relacionamentos e compartilhando o sucesso;
- Inovação – criando e oferecendo novos e aprimorados produtos, serviços ou métodos de trabalho para atingir os resultados esperados;
- Responsabilidade – antecipando-se e adaptando-se prontamente a mudanças nas necessidades e condições de mercado;
- Responsabilidade perante a Comunidade – conduzindo negócios de maneira a conquistar o respeito da comunidade” (fonte: ELETTRIC *Future Directions* 2000-2001).

⁴² Para detalhamento acerca do desdobramento desses valores em atitudes esperadas ver anexo N.

Mudança Organizacional

Existem dois processos básicos de mudança que geraram um grande impacto na empresa. O primeiro ocorreu cerca de 15 anos atrás, quando o diretor executivo da empresa iniciou a implementação do **TQM** (*Total Quality Management*). “Em 1992, nós ganhamos o prêmio de qualidade pela Austrália. Se fôssemos julgar hoje, nós chegaríamos perto dos 50% dos resultados esperados. Naquela época, nós tínhamos medidas diárias que garantiam a qualidade. Membros do executivo iam diariamente às áreas específicas da organização e observavam e interagiam com as pessoas, acompanhando como estava a jornada pela qualidade. Olhavam para a documentação, metodologia, havia melhoria contínua. Os empregados apresentavam suas experiências de trabalhos das quais sentiam orgulho. Executivos ofereciam *feedback* e observavam novas necessidades. Algumas práticas eram consideradas exemplares e eram levadas para outras áreas da empresa. Hoje isso é considerado uma atividade social que foi promovida pelo diretor executivo. Hoje não existe mais este propósito, o *feedback* é mínimo, não acontece como antes. Eu participo de reuniões e vejo as apresentações dos resultados, mas isso tudo me parece mais um ‘*show and tell*’. Não existe mais o mesmo comprometimento” (gerente W). Prevalece a teoria assumida disseminada através dos discursos organizacionais, e as práticas de trabalho não acompanham o ritmo das mudanças verbalizadas por meio de discursos (teoria em uso).

O segundo processo refere-se à corporatização [*corporatisation*]⁴³ da empresa que iniciou em 1996. Conforme o gerente W, essa mudança afeta basicamente três grandes áreas: a gestão das pessoas na empresa, os produtos e serviços e o escopo do negócio. “Nós não pagamos mais as taxas e impostos, mas pagamos dividendos para o governo. Essa é a primeira diferença. A mudança do proprietário da empresa [*ownership*] gerou uma mudança na forma de pensar das pessoas e suas atitudes” (consultora Z).

Sobre o impacto na gestão das pessoas, a gerente Y afirma que “basicamente, nós estamos passando por um processo de corporatização que é muito interessante e tem um impacto significativo nos recursos humanos da empresa. O que tem ocorrido, principalmente, é um processo de *downsizing* onde a empresa reduziu significativamente o seu quadro de pessoal [...] A ELETRIC tornou-se uma organização enxuta [*lean organization*], ‘*lean and mean*’”.

A segunda mudança é em relação ao **produto e visão de mercado**. “Antes nós éramos uma empresa estatal que fornecia energia. Agora, a eletricidade é tratada como uma *commodity* e não mais como um serviço. Então existem mudanças muito grandes nessa área” (gerente W).

A terceira mudança refere-se ao **escopo do negócio**. “Antes da corporatização nós éramos especialistas em distribuir energia elétrica em Queensland. Hoje nós somos considerados uma corporação de multiutilidades e oferecemos energia [gás, eletricidade] que competem em outras regiões. Inclusive, competimos no mercado internacional onde vendemos nossas habilidades e competências” (gerente W).

Talvez o maior impacto que a empresa sofreu com a corporatização tenha sido a necessidade de a empresa competir pelos seus consumidores. “É um negócio completamente diferente. É uma mudança significativa na forma de como a companhia faz os seus negócios” (gerente Y).

Esta mudança requer uma revisão pragmática nas competências organizacionais e conseqüentemente nas competências gerenciais.

11.2 As Competências Gerenciais

A ELETRIC está ciente da necessidade de desenvolver competências (é considerada uma empresa *Competency-Based Aware*), o que significa que existe um

⁴³ *Corporatisation* – a palavra foi traduzida como corporatização, para este trabalho, e caracteriza-se por um processo intermediário entre a situação de empresa pública e privada.

processo formal de acompanhamento e desenvolvimento de competências reconhecido pelo mercado e sociedade. Neste sentido, destaca-se a importância de se tratar competências com base no raciocínio sistêmico em que as práticas não se restringem ao âmbito organizacional, mas abrangem o mercado e a sociedade.

“O sucesso da ELETRIC depende do desempenho de cada funcionário. Como existe um aumento acelerado na competição na indústria de energia, é vital que todos os funcionários da ELETRIC compartilhem a compreensão sobre o que eles precisam para atingir suas metas e contribuir com o sucesso da empresa. Todos os empregados devem, também, ter a oportunidade de desenvolver habilidades que são requeridas para o desenvolvimento de sua performance e a performance de suas equipes” (consultora Z).

A empresa adota um perfil gerencial genérico baseado nas competências básicas e, conforme os setores da empresa, os atributos que compõem esse perfil são priorizados.

O desenvolvimento de competência gerencial é visto pela empresa como uma forma de atingir melhores resultados organizacionais e uma prática para desenvolver as competências organizacionais [*core competence*]. “A organização tem mudado drasticamente nos últimos anos, especialmente nos últimos dois anos. Nós estamos buscando estabelecer um nível de padrão de competência mínima para os funcionários. Nós usamos, para isso, as competências organizacionais de liderança [*core leadership competence*] como uma prática comum de treinamento básico” (consultora Z). O programa que liga as competências organizacionais com os valores da empresa é denominado Declaração de Atitudes Padrões [*Standard Behavioral Statements*]. As competências críticas ou competências-chave são: “liderança, serviço ao consumidor, respeito às pessoas, trabalho em equipe, responsabilidade, responsabilidade perante a comunidade, consciência do negócio, iniciativa e inovação, comunicação (escrita e oral), análise e solução de problemas, flexibilidade, visão estratégica” (Documento Interno). Todos esses atributos são ligados a declarações de atitudes [*behavioral statements*] e são avaliados com base na escala de Likert de cinco pontos (desde altamente efetivo até necessidade significativa de desenvolvimento). Essas

competências são detalhadas no decorrer da seção, quando se focaliza a seleção de competências.

11.2.1 Seleção

A seleção dos atributos de competência é baseada em pesquisas realizadas com os funcionários [*staff surveys*], *benchmarking* realizado em outras empresas e consultoria externa. “Contudo, a maior parte das idéias desenvolvidas nesta área originou-se de trabalhos de nossos especialistas internos que estão atualizados em relação a esta questão e possuem modernas técnicas” (gerente W).

As competências críticas apresentadas pela consultora Z são:

- Integridade – responsabilidade frente à comunidade, confiabilidade;
- Iniciativa – identificar e perseguir estratégias e oportunidades;
- Negociação – identificar necessidades e interesses das partes envolvidas na negociação, tendo por base a confiança;
- Liderança – criar condições para envolver as pessoas, visão de futuro, comunicação.

Destaca-se que a principal competência crítica apontada pela consultora Z refere-se à capacidade de orientação vista como a “maneira de identificar soluções e inovações apropriadas, criando *benchmark* padrões para as melhores práticas”.

Uma das técnicas que a empresa decidiu utilizar nessa área refere-se aos Centros de Assessoramento [*Assessment Centres*]. Trata-se de centros especializados formados por consultores que facilitam e gerenciam o desenvolvimento de competência. “Se você quer que o seu gerente aja de uma determinada maneira em um determinado ambiente, o que você precisa fazer para fazer com que isso aconteça? Nós temos pessoas competentes observando e trabalhando nessa área. Além desse trabalho, você pode, ainda, identificar os pontos fortes e fracos das pessoas e a partir disso desenvolver planos de treinamento. Alguns consultores externos vêm trabalhando com a empresa e

desenvolvendo uma metodologia nessa área. Você precisa implementar uma metodologia e desenvolver as pessoas através desses Centros de Assessoria – utilizar a informação correta e articulá-la através das práticas individuais. [...] Então, você coloca as pessoas nesses Centros de Assessoramento e fornece *feedback* sobre o que as áreas precisam melhorar, observamos e identificamos isso tudo. Cada indivíduo tem consciência sobre essas informações e as atitudes esperadas, cabe a eles retificarem os problemas através de treinamentos” (gerente W).

Neste caso, observa-se que a noção de competência está voltada a aspectos behaviorista na busca de ‘atitudes ideais’.

11.2.2 Desenvolvimento

O Programa de Desenvolvimento de Competência iniciou pelo diretor executivo até atingir a todos os funcionários (*top down*). Os executivos foram envolvidos nesse processo ainda que sempre acompanhados por consultores. “Isso foi bom porque, se os executivos não achassem que, por exemplo, existia a necessidade de melhoria nas negociações e comunicação, isso não seria estimulado. Esse processo foi bastante criterioso para assegurar que estava sendo feito da forma certa. A primeira parte desse processo foi de grande valor para nós – as pessoas usaram o programa para familiarizarem-se com as atitudes definidas e desenvolvê-las. A segunda parte eu achei boa (embora aparentemente não tenha funcionado bem) onde os executivos no final do processo recebiam e forneciam *feedback* para os indivíduos avaliados naquele momento. Por exemplo, eu dei *feedback* para três pessoas que não eram da minha área, eles estavam atuando na área naquele momento por causa do trabalho que desenvolvíamos (*network*). Então eles me enxergaram como uma espécie de mentor. Eu tive várias discussões com eles depois desse encontro. Foi uma oportunidade para construirmos uma relação muito especial entre eu e eles. Agora eles me enxergam como alguém que pode ajudá-los além de ser um conselheiro [*sounding board*]. Isso ocorreu há alguns anos atrás. Hoje não acontece com a mesma frequência. Uma das pessoas

tinha problemas com o discurso em público, mas hoje está bastante bem. O outro era muito introvertido, mas está mais confiante agora” (gerente W).

As experiências destacadas anteriormente referem-se ao desenvolvimento de competências e à aprendizagem individual. Com relação às práticas coletivas, a empresa destaca algumas medidas para promover a competência organizacional (*corporate capability*).

“Nós temos trabalhado e desenvolvido muitas práticas, neste sentido. Há alguns anos atrás, nós sentimos que as pessoas eram promovidas e cada vez desempenhavam cargos de maior responsabilidade e eram muito boas em seus trabalhos, mas existia uma falta de compreensão, de conhecimento sobre como se constrói uma organização [raciocínio sistêmico]. Através dos cursos de **MBA**, nós sentimos que havia uma carência nesta área. Contratamos, então, a Queensland *University Technology* e Bond *University*. Eles incorporaram estes tipos de cursos com materiais específicos e desenhados exclusivamente para a empresa [...] *Core capability* é uma das áreas, planejamento corporativo, planejamento e direcionamento estratégico, planos, aplicação de planos – nós integramos alguns consultores para alinhar esses programas com a estrutura e avançamos bastante nesta área. Assim, observa-se a formalização e amadurecimento das questões voltadas a formação e desenvolvimento de competências (sistematização do processo de formação).

“Uma outra coisa é engajar consultores que possuem a visão gerencial do negócio e enxergam como isso tudo funciona. “Essa dificuldade de transpor o plano individual para o organizacional foi sinalizado por pesquisas (*surveys*). A idéia, então, é sistematizar um processo que possa unir essas duas esferas individual e organizacional. A primeira coisa foi **articular a direção estratégica da organização e o planejamento corporativo**. Trata-se de todo um esforço para fazer com que as informações fluam e estejam alinhadas. Nós temos fóruns com os gerentes seniores que servem para manter os funcionários informados sobre o que está acontecendo na empresa e ter uma idéia do que as pessoas estão fazendo e terem *feedback*. Também, um trabalho foi desenvolvido para que os executivos trabalhem apropriadamente.

“Um dos problemas com os executivos é que nós estávamos acostumados a ser uma organização funcional e nós mudamos nossa estrutura e hoje somos orientados para processos. Percebemos, então, que ainda tínhamos dificuldade com certas pessoas que não conseguiam enxergar a empresa baseado em seus processos, faltava uma melhor interação entre esses processos. Então, este foi um trabalho realizado em nível gerencial. Existe um trabalho em nível executivo para aprimorar esta área. Nós precisamos desenvolver – ‘acordo de parceria em nível de serviço’ [SLPAs – *service level partner agreements*]. Esse acordo diz ‘eu preciso de você para fornecer esse serviço para mim’.

“Uma questão forte que ficou explícita nesse processo foi que quando os executivos se reúnem para discutirem juntos os problemas, eles focalizavam-se mais no nível operacional e menos no nível estratégico. Uma nova metodologia teve que ser introduzida para forçar os executivos a fazerem e pensarem mais estrategicamente. Então, uma consultoria externa foi trazida que mapeou as dificuldades e trouxeram uma proposta de integrar questões operacionais, melhoria contínua e atividades estratégicas. Apenas as pessoas envolvidas sabem sobre esse processo. Eu quero ver se algumas dessas informações são incorporadas no nosso processo de planejamento corporativo e que isso apareça na nossa *web page* como um gráfico de processo [*flowchart process*], mas isso ainda não foi feito” (gerente W).

A empresa apresenta algumas outras práticas que estimulam o desenvolvimento de competências gerenciais e são destacadas a seguir.

1. **Assistência aos estudos** – é um processo formalizado em que os funcionários são encorajados a desenvolver suas carreiras valendo-se de todo tipo de estudo. A relação dos cursos oferecidos pela empresa encontra-se no Anexo O. Contudo, destaca-se os cursos relacionados ao desenvolvimento de liderança e habilidades que são compostos pelos seguintes módulos:

- a) Desenvolvimento de liderança

EB20 – Gerenciamento de *performance* avançado – explora alguns dos desafios enfrentados pelos gerentes quando gerenciam a implementação de práticas de *performance*.

EL02 – Habilidades essenciais para desenvolver o comprometimento – oferece suporte aos líderes para desenvolverem o papel de estimular o envolvimento e a aprendizagem através do uso de *feedback* e habilidades de interação.

EL01 – Liderança para mudar o mundo – programa interativo para desafiar o estilo de liderança, abordagem para gerenciar pessoas e gerenciar mudanças.

EL03 – Funcionário encarregado – programa de desenvolvimento de habilidades para funcionários encarregados (pessoas-chave).

EL10 – *Workshop* de gestão de mudança – busca desenvolver habilidades e conhecimentos para implementar e avaliar a mudança – facilitador baseado em treinamento *online*.

EL04 – Líderes: quebrando as regras – o foco de um líder na produtividade da equipe e sua satisfação.

b) Habilidades das Pessoas

ED05 – Intervenções das equipes – compreensão de como desenvolver equipes bem-sucedidas, estabelecendo metas e atingindo os resultados através da equipe.

EP21 – Habilidades de negociação – desenvolvimento de habilidades básicas de negociação com contatos internos e externos.

EP20 – Negociação de habilidades – desenvolvimento de habilidades de negociação básicas com contatos internos e externos.

EP20 – Negociação estratégica para gerentes seniores – desenvolver habilidades de negociação competitiva para gerentes seniores, consistente com a idéia de liderança de mercado.

EP03 – Gestão de grupos de discussão – desenvolvimento de habilidades práticas para manter a discussão orientada e respeitando o tempo certo.

EP04 – Melhorando a comunicação no ambiente de trabalho – estratégias para melhorar a habilidade de comunicação no trabalho, incluindo o planejamento, asserção e estratégias de *feedback*.

2. **Planos de desenvolvimento** - O Plano de Desenvolvimento (*Development Plans*) é um programa orientado para treinamento *on the job* baseado em atividades de aprendizagem [*on the job learning activities*], que permite que o funcionário atinja os objetivos ligados a sua avaliação de competência, melhore o desempenho atual, assuma novas responsabilidades e prepare-se para assumir novas funções (progressão de carreira). Os componentes básicos para o desenvolvimento deste plano são desenvolvimento de demandas atuais, desenvolvimento de carreiras futuras (plano de sucessão) e planejamento de treinamento *on the job*. O plano de desenvolvimento pode incluir as seguintes categorias de treinamento: treinamento voltado ao desenvolvimento da carreira, treinamento para manter as competências atuais, treinamento aprovado (treinamento para ampliar as competências e expandir os requisitos da tarefa).

O propósito do desenvolvimento desse plano refere-se aos benefícios esperados para a empresa e para os funcionários. Para a ELETTRIC, “capacita-nos a identificar funcionários com potencial de progressão na organização e começar a desenvolver talentos através de uma postura pró-ativa”. Para os funcionários, “existe uma clara visão sobre o que o futuro pode oferecer e o que eles precisam fazer para chegar lá, eles tornam-se mais ‘comerciáveis’ através das divisões” (gerente W).

Dependendo da necessidade de desenvolvimento, as atividades poderão incluir:

- diminuição ou incremento das oportunidades [*relieving or acting opportunities*];
- treinamento em outras áreas de atuação;
- estudos acadêmicos ou práticos;
- intervenções de especialistas.

Neste sentido, pode-se observar a visão articulada a respeito das competências em relação às estratégias da empresa, tendo como referência as práticas voltadas à

melhoria contínua (desenvolvimento contínuo das pessoas e constante busca de resultados mais efetivos).

3. **Revisão de Progresso Individual (RPI)** - O processo de gestão de performance [*Performance Management Process*] é denominado Revisão do Progresso Individual [*Individual Progress Review*] e liga o que as pessoas fazem no seu di-a-dia de trabalho com a *performance* e sucesso da empresa. RPI oferece um processo de revisão anual de performance passada e planejamento sobre o que deve ser feito no futuro para melhorar o desempenho com base na discussão entre funcionários e supervisor.

“A revisão de progresso individual é uma oportunidade para se discutir o trabalho e formas de contribuição para o sucesso da ELETRIC, a partir de *feedback* sobre a *performance*, estabelecendo objetivos futuros e desenvolvendo planos de treinamento para aprimorar os conhecimentos e habilidades, seguindo uma política de desenvolvimento contínuo.

“Como parte do processo de RPI, você e seu supervisor estabelecerão objetivos para você atingir durante o período de RPI. É o atingimento desses objetivos que contribui para a recomendação do pagamento de bônus por performance” (guia de orientação para funcionários).

O RPI pode ser considerado um instrumento que estimula e monitora o autodesenvolvimento.

4. **Aprendizados e treinamentos** – Estes programas de treinamento administrativo destinam-se a funcionários assistentes [*clerical workers*].

5. **Experiência prática nas férias** – Esta vivênciaq auxilia estudantes a terem experiência através de trabalhos desenvolvidos durante o período de férias.

6. **Experiência profissional** – Treinamento voltado a estudantes de segundo grau.

7. **Conferências e cursos** - A empresa incentiva a participação em conferências e cursos externos e seminários, oferecendo o pagamento de todas as despesas. As

pessoas são encorajadas a escreverem *papers* para conferências e no retorno escrevem um relatório sobre o evento.

8. **Programas de pós-graduação** – Existe uma colaboração entre Queensland *University of Technology* e a empresa. A universidade forma funcionários da empresa nos cursos de pós-graduação e, em contrapartida, a empresa oferece investimentos para pesquisas, equipamentos, laboratórios etc. “É um grande investimento e um ótimo negócio. Geralmente, os programas de desenvolvimento e formação de competência na empresa são maduros” (gerente W).

9. Universidade ELETRIC [*ELETRIC College*] – Trata-se da reunião de todos esses programas. “Na ELETRIC, nós estamos comprometidos com o desenvolvimento da capacidade de nossos funcionários. Isso significa desenvolver habilidades dos funcionários para que possamos atender às atuais e futuras demandas. Para dar suporte ao desenvolvimento das pessoas, o grupo de Recursos Humanos oferece vários treinamentos e atividades de desenvolvimento que denominamos *ELETRIC College*” (consultora Z).

11.2.3 Avaliação

Existe um bônus que é oferecido para os funcionários caso haja uma avaliação positiva da empresa e se atinjam os objetivos negociados no início do período de avaliação (resultados da organização). O bônus é gerado a partir do alcance do resultado esperado pela organização na forma de como gerencia seus custos, processos ou serviços, gerando lucro.

Um aspecto muito forte na organização é a tendência em oferecer recompensas monetárias. Conforme o gerente de planejamento estratégico, “isso é uma coisa na organização, eles recompensam as pessoas com dinheiro e oportunidades de crescimento. Nós estamos nesse tipo de regime de contratos e bônus e isso tem destruído a organização[...] Isso veio com a corporatização. Eu disse ao nosso diretor executivo, nós queremos mercenários que fazem as coisas por interesse próprios? Nós

temos vários planos escritos sobre essas bonificações [...] Você pode ter todos esses planos, mas não funcionará ao menos que seja implementado da maneira correta e você não se esqueça de fatores como a cultura, isso não é uma mercadoria a ser entregue”.

É importante que haja um constante acompanhamento do desenvolvimento de competências. “Fazemos isso através de acompanhamentos e avaliações, mas não se trata de um processo rigoroso”. (gerente W). A questão-chave refere-se “podemos observar o desenvolvimento de competências originadas num treinamento nas práticas de trabalho? Só poderemos responder essa pergunta no próximo RPI e avaliação de 360 graus”. Os elementos avaliados são apresentados no quadro a seguir e trata-se de competências críticas desenvolvidas a partir do estabelecimento de padrões de comportamentos que compõem a Avaliação de 360 Graus.

Competências Críticas	Intenções de Atitudes Relacionadas (aplicação)
Planejamento e organização	Desenvolver planos e alocar recursos e responsabilidade para atingir os objetivos organizacionais. Estabelecer prioridades e objetivos que contribuam para o alcance das metas organizacionais. Estabelecer, monitorar e cumprir prazos críticos de projetos e atividades.
Julgamento	Atingir conclusões baseadas nas informações disponíveis e discutir suposições. Gerar alternativas e opções viáveis. Avaliar ações efetivas possíveis de serem atingidas.
Orientação para Realização	Estabelecer metas desafiadoras e objetivos para a organização atingir. Alcançar resultados que agreguem valor ao negócio e as diferentes áreas da empresa. Medir a performance regularmente e tomar ações para atingir resultados melhores.
Decisão	Tomar decisões prontamente baseadas em julgamentos lógicos [<i>sound judgement</i>]. Juntar informações e pensar sobre as consequências antes de tomar decisões. Tomar decisões severas [<i>hard decisions</i>] quando necessário, mesmo que não sejam populares. Assegurar-se que as decisões sejam comunicadas e implementadas.
Iniciativa e inovação	Estar constantemente buscando novos e melhores caminhos de fazer as coisas. Demonstrar iniciativa ou inovação através da introdução de processos de melhoria e/ou métodos durante os últimos seis meses. Agir conforme seus próprios instintos ou idéias.
Negociação	Influenciar resultados de negociação através de comunicação persuasiva. Negociar os resultados com perspectiva clara dos resultados importantes para o negócio. Manter a abordagem de solução de problemas em negociação.

continua...

... continuação

Competências Críticas	Intenções de Atitudes Relacionadas (aplicação)
Persuasão	Usar dados acurados e evidências para persuasão. Estimular o comprometimento para novas idéias demonstrando vantagens e racionalidade. Recorrer a necessidades e preocupações de outras pessoas para ganhar apoio.
Consciência de negócio	Entender globalmente e apoiar direções do negócio. Ter uma compreensão profunda do ambiente interno e externo, tendências de mercado e condições. Ter uma consistente apreciação dos fatores que direcionam a performance da organização. Identificar e atuar em novas oportunidades para o negócio.
Comunicação – escrita	Escrever claramente e eficazmente. Usar estilo apropriado, estrutura e gramática nas comunicações escritas.
Comunicação – oral	Prestar atenção e mostrar compreensão quando perceber comportamentos que não são verbalizados, parafraseando-os e clarificando-os. Comunicar informações, idéias e instruções de maneira clara e concisa. Usar técnicas eficazes de questionamento e encorajar a expressão de idéias abertamente para garantir as informações.
Análise	Interpretar informações e deduções através de conclusões válidas. Perceber as conexões e relações entre as informações. Síntetizar informações e avaliar fatos através de resumos significativos.
Solução de problemas	Mostrar persistência e perseguir problemas até serem resolvidos. Definir claramente e analisar as causas dos problemas. Atacar problemas difíceis sem desnecessários atrasos. Acessar alternativas pertinentes antes de chegar às conclusões.
Flexibilidade Visão estratégica	Adaptar suas atitudes às necessidades de situações específicas. Mudar sua orientação quando pertinente para atingir resultados. Demonstrar sensibilidade para os resultados das ações. Facilitar a identificação de um objetivo comum para a equipe. Centralizar-se no alcance de metas principais ao invés de apenas responder às necessidades diárias. Reconhecer as oportunidades maiores. Monitorar as atividades da organização que contribuam para a visão / missão da organização. Comunicar os desejos futuros, ajudando as outras pessoas a enxergarem como as coisas podem ser diferentes e melhores.
Aprendizagem	Buscar oportunidades para aprender com os outros. Aplicar constantemente novas habilidades no trabalho. Aprender rapidamente a partir de novas situações.
Empatia	Ajustar seu comportamento para lidar com outros sentimentos de forma efetiva e apropriada. Demonstrar sensibilidade para influenciar o comportamento de outras pessoas. Perceber de maneira acurada os sentimentos de outras pessoas e como as pessoas o enxergam. Ser compreensivo e acessível.

continua...

... continuação

Competências Críticas	Intenções de Atitudes Relacionadas (aplicação)
Confiança	Poder ser confiável em respeitar cronogramas e prazos finais. Concluir trabalhos em conformidade com padrões de qualidade e dentro do tempo previsto. Perseguir efetivamente as propostas de trabalho até que sejam satisfatoriamente concluídas.
Capacidade analítica	Demonstrar acurácia e eficácia na performance de tarefas. Identificar e corrigir pequenos erros em suas tarefas. Implementar procedimentos para verificar todos os aspectos do trabalho

Quadro 17 – Intenções de Padrões de Atitudes para a Avaliação de 360 Graus

Fonte: Documento interno da empresa

Apesar do esforço da empresa em monitorar o desenvolvimento de competência, a menos que as pessoas se comprometam com o seu próprio desenvolvimento, não será possível promover um processo dinâmico e evolutivo. “Infelizmente poucas pessoas retomam a antiga avaliação RPI, perdendo a visão do processo de desenvolvimento. Acho que seria um exercício interessante” (gerente W).

A avaliação é anual e possui uma escala quantitativa de cinco pontos. É feita com a participação da chefia imediata, dos pares, dos subordinados e do gerente e avaliam-se quatro pontos principais (ver anexo P).

“A experiência mostra que a avaliação é sempre muito rigorosa e, talvez pela cultura da empresa, eminentemente formada por engenheiros, é difícil encontrar avaliações finais que correspondam a 5 ou a 1” (gerente W).

11.3 Elementos que Oportunizam e Elementos que Dificultam o Desenvolvimento de Competências Gerenciais

Os elementos apresentados a seguir já foram, de certa forma, tratados anteriormente. Por esta razão, não são detalhados nesta seção.

Dentre os elementos que oportunizam a Aprendizagem Organizacional destacam-se os seguintes.

Aprendizagem Organizacional – A Aprendizagem Organizacional foi citada como um elemento que promove a articulação entre os diversos programas na empresa. Trata-se de um processo ainda em fase de aprimoramento.

Visão processual – A visão de processos organizacionais em oposição à visão de áreas isoladas promove o desenvolvimento de competências com base na compreensão mais apurada da organização, seus processos, negócio e atividades (raciocínio sistêmico e *double loop learning*).

Iniciativas de treinamento e desenvolvimento – Destacado como um processo contínuo de formação, as práticas de treinamento promovem o desenvolvimento de competências tendo como base o plano individual de formação de cada funcionário, conforme descrito anteriormente.

Os principais elementos que dificultam o desenvolvimento de competências gerenciais referem-se à cultura da empresa, à sofisticação dos programas e à falta de articulação e real compreensão dos mesmos pelos funcionários, o que gera uma falta de visão compartilhada e de comprometimento.

Cultura / engenheiros – “ELETRIC possui uma forte cultura e tradição em engenharia. Engenheiros possuem uma visão muito racionalizada dos processos e, às vezes, perdem a capacidade de enxergar os mecanismos invisíveis e esquecem da necessidade de tratar pessoas como seres humanos e não máquinas” (gerente Y).

Cultura / estatal – “Devido à forte cultura estatal, fica difícil às pessoas assimilarem as mudanças com a corporatização da empresa [...] Dificuldade em lidar com a crença de que as pessoas não são mais permanentes na empresa” (gerente Y).

Falta de compreensão e real comprometimento - Segundo a visão do gerente W, a empresa ‘falhou’. “Eu acho que nós falhamos tremendamente ao fazer isso; é muito triste dizer isso da organização. As pessoas fizeram discursos sobre o que era necessário fazer, nós traduzimos essas palavras em procedimentos e processos para atingir os resultados esperados. Mas porque nós não tivemos uma boa fundamentação, essas mudanças não aconteceram. Hoje, nós fazemos muitas coisas de forma errada por essa razão”.

Na verdade, o que faltou e continua gerando resultados negativos é uma falta de compreensão sobre as reais necessidades da organização, uma busca de sentido, de uma visão compartilhada. “Uma verdadeira compreensão sobre o que a organização precisa fazer para atingir os objetivos enquanto uma corporação. Existe muita confusão, mensagens inconscientes que partem dos nossos empregados e que confundem os nossos consumidores. Por exemplo, você se deu conta de que antes nós tínhamos a ELETRIC limitada que é uma empresa *network* que basicamente lidava com eletricidade. Nós gerávamos, transferíamos, distribuíamos e vendíamos a energia. Mas com essa mudança passamos a ser distribuidores. A venda faz parte da ELETRIC *Retail*. Isso confunde muito os consumidores e os próprios funcionários porque possuímos o mesmo nome, ELETRIC. Então, os consumidores ligam dizendo que estão tratando com a ELETRIC, e temos que dizer que não é mais assim. Que eles precisam falar com a empresa distribuidora, que nós não tratamos dessas questões.

“Nós compramos uma empresa de gás chamada *Allgás* ELETRIC para ampliar a nossa visão de negócio e incrementar nosso escopo. A empresa é conhecida como ELETRIC Gás, e existem alguns documentos com essa denominação. Mas, na verdade, ELETRIC Gás não existe. Isso confunde mais ainda o consumidor. Então, existem essas mensagens confusas e os funcionários não possuem uma idéia clara sobre o que está acontecendo e o que estamos fazendo.

“Nós falhamos ao implementar essas mudanças, falhamos ao planejá-las enquanto corporação, falhamos em repensar nosso negócio, falhamos em colocar em prática tudo isso que pensamos [...] Na verdade, isso tudo é muito confuso e sem sentido. Isso não faz parte do trabalho do dia-a-dia, não faz parte da linguagem do dia a dia. O que se espera das pessoas no dia-a-dia é que desenvolvam seus trabalhos através desses direcionamentos. Mas a conexão não está lá, e é por isso que nós não estamos conseguindo os resultados esperados. Falta essa conexão.

“Para atingir o trabalho cooperativo você precisa identificar as pessoas que se beneficiarão com o produto, engajar esta pessoa ao consumidor, você compra algo de mim. Um consumidor que repete a compra é então um cliente. Satisfazer os clientes

torna-se então o suporte. O suporte se torna nosso cartão de visitas, as pessoas vão falar sobre nossos serviços para outras pessoas. No próximo passo, você se torna nosso parceiro.

“Isso é o que está faltando no momento. O que precisamos fazer – disciplina pessoal e organizacional. Eu não falo em repressão, eu falo em termos de ser genuíno, agir baseado em valores” (gerente W).

Falta de articulação / conexão – Necessidade de se desenvolver sentido para os diversos programas com base no comprometimento e na articulação das estratégias, nas atividades e nos processos organizacionais. “A conexão não está presente e é por isso que nós não estamos atingindo os resultados como esperávamos.

“Nós temos uma boa descrição de perfis, descrição de funções. Para os perfis individuais, nós temos uma Revisão do Progresso Individual, planos de desenvolvimento pessoal e práticas individuais muito bem pensadas e trabalhadas. Mas eu tenho que dizer que muitas dessas práticas acontecem por acontecer [*going through the motions*] e não agregam o valor que deveriam, porque as pessoas não possuem uma compreensão clara sobre esses mecanismos e o que precisam para atingir os resultados corporativos. O que acontece é que eles podem identificar uma carência em termos de competência ou algo do tipo e eles podem fazer planos, ou cursos ou propiciar uma experiência de aprendizagem vivencial que ajudaria, mas porque as pessoas não possuem uma idéia clara de o que elas estão fazendo e por que ou como, em primeiro lugar, o valor desse planejamento é perdido” (gerente W).

Para promover uma compreensão clara sobre o trabalho, o gerente W destaca a necessidade de “envolver as pessoas, ser aberto. Nós somos muito maduros em relação à gestão dos processos organizacionais, somos, você já ouviu essa expressão: organização orientada para processos [*process-based organization*], orientada para o consumidor, orientada para resultados. Nós nos orgulhamos por isso. Nós temos todos os processos, planejamento corporativo, processo de planejamento do negócio e tudo isso não é compreendido pelos nossos funcionários. Nossas pesquisas internas mostram isso claramente”.

Sofisticação - Como sugestão de melhoria, relatos foram feitos sobre a sofisticação do modelo. “A metodologia é ótima, a idéia excelente, mas as pessoas são muito rígidas e críticas, e eu diria que o processo não está evoluindo tão bem como deveria. Nós não usufruímos do benefício como um todo” (gerente W).

11.4 A Aprendizagem Organizacional

“A ELETRIC orgulha-se de ser uma Organização de Aprendizagem que, conforme Senge (1994), é uma organização que tem como essência o conhecimento, como uma forma de desenvolver:

- “Domínio pessoal (aprendizagem individual);
- Modelos mentais (aprendizagem individual);
- Visão compartilhada (aprendizagem em grupo);
- Trabalho em Equipe (aprendizagem em grupo);
- Raciocínio sistêmico (Aprendizagem Organizacional).

“A ELETRIC é uma empresa baseada na gestão do conhecimento onde o valor agregado dos empregados centraliza-se no conhecimento que eles possuem. Para gerenciar o conhecimento na organização, é necessário uma estrutura compatível que inclui a filosofia de gestão, a cultura corporativa, os processos e gestão organizacional, aspectos financeiros e sistemas de tecnologia de informação” (*Board Memorandum – Knowledge Value and The Learning Organization*).

“Para a empresa, a maior dificuldade associada à gestão do conhecimento é mudar a atitude das pessoas em relação à necessidade de vivenciar uma filosofia que compartilhe o conhecimento” (*Board Memorandum – Knowledge Value and The Learning Organization*).

O fato de ser reconhecida como uma Organização de Aprendizagem não significa que, na prática, sejam estimuladas situações de aprendizagem nas rotinas de

trabalho. Neste sentido, prevalece a teoria assumida reforçada por documentos internos que buscam validar teoricamente este reconhecimento.

Existem algumas práticas relacionadas à aprendizagem na empresa que contribuem para o desenvolvimento de competências gerenciais e outras que precisam ser revistas, conforme os depoimentos dos entrevistados, que são destacadas a seguir.

Workshops e reuniões – “Nós trabalhamos orientados por projetos. As pessoas são reconhecidas pelas suas diferentes habilidades em diferentes áreas da empresa, também por sua interação e discussão no que se refere à transferência de conhecimento. Então, definitivamente, existe uma forte interação” (gerente Y).

Destaca-se a prática da “Indução Corporativa” (*Corporate Induction*) onde através de uma sessão de cinco horas os executivos seniores informam sobre o desempenho da empresa, as expectativas e as novas estratégias. “Trata-se de uma apresentação interativa que é muito elogiada pelas pessoas. Nós fazemos uma avaliação ao final das sessões e os resultados encontrados têm sido sempre entre quatro e cinco (numa escala de cinco pontos)” (consultora Z). As pessoas na empresa estão bem informadas e possuem uma noção geral da empresa. O conhecimento da empresa é um fator fundamental para estimular a Aprendizagem Organizacional (domínio pessoal).

Times de Projeto [*project teams*] – A ELETRIC reconhece a importância de desenvolver várias habilidades na empresa e também reconhece a necessidade das pessoas de estarem juntas para que haja interação e transferência de conhecimento. “As pessoas são capazes de aprender com outras pessoas. Elas trabalham em projetos, orientadas para equipes [...] A interação entre as pessoas tende a ser excelente. A aprendizagem a partir dessa experiência, pode ser aplicada em situações diferenciadas” (gerente Y). Neste sentido, destaca-se a importância do aprender a aprender, ou seja, aplicar conhecimentos em situações diferenciadas, mostrando domínio pessoal e capacidade de articulação e visão compartilhada.

Conhecimento explícito e tácito – Existe uma certa facilidade em criar e proteger a propriedade intelectual na empresa, o conhecimento explícito. Mas o conhecimento tácito, “o conhecimento que as pessoas têm em suas mãos, este é

impossível de controlar. Então, a forma com que as pessoas reagem aos problemas e como eles são transferidos para a organização não é bem trabalhado” (gerente Y).

Algumas transferências de conhecimento e informação são feitas durante o próprio trabalho – conhecimento experiencial – que é transferido para o próximo projeto. “Após a implementação via relatório de revisão é relativamente fácil proteger a propriedade intelectual da organização porque nós temos leis que asseguram a confidencialidade dos documentos. Mas o conhecimento que está na cabeça das pessoas não pode ser protegido porque eles podem levar essas informações e conhecimentos para outros lugares quando saem da empresa. O conhecimento é bom quando pode ser apropriado pela organização, mas definitivamente não é uma boa idéia mantê-lo exclusivamente na cabeça das pessoas” (gerente Y).

Com o trabalho em equipe, as pessoas compartilham o conhecimento. “Eu não acredito que nós fazemos isso muito bem aqui. Alguns grupos sim. Formalmente isso é menos óbvio, informalmente é como eles usam o conhecimento no trabalho e mudam os processos. Isso depende de onde as pessoas estão na organização também. O pessoal corporativo pode compartilhar esse conhecimento eletronicamente, mas nós não temos muitos processos formais” (consultora Z).

Todas as diferentes perspectivas vêm de áreas diferentes e, essencialmente, é dessa forma que as pessoas compartilham as informações na empresa.

Memória organizacional – A memória organizacional foi afetada devido às mudanças (corporatização e *downsizing*) quando muitas pessoas deixaram a empresa. “No passado, nós podíamos encontrar uma pessoa que trabalhava há trinta anos na empresa e perguntar como se faz isso ou aquilo, a melhor maneira de fazer, e a pessoa dizia. Mas hoje, essas pessoas não existem mais. Existem grandes *gaps* no desenvolvimento da memória da empresa” (gerente Y).

Tendência a repetir os erros – Os erros tendem a ser repetidos. Alguns erros nos processos continuam acontecendo e eles não são solucionados efetivamente. “Isso pode ser por causa de falta de tempo, por falta de interesse, por falta de compreensão

sobre o que está acontecendo” (gerente W). A repetição dos erros está diretamente ligada à carência de práticas que estimulem a memória organizacional.

A gerente Y destaca que grande parte da incidência dos erros referem-se à gestão de pessoas. “Por exemplo, vamos pegar um exemplo completamente diferente. No exército, quando eles usam o que é chamado de ‘humilhação das novas tropas’ [*bastardization to new troupes*], eles realmente fazem coisas terríveis aos novos recrutas que afetam sua sanidade física e mental. Isso é na verdade um aprendizado negativo e que continua a se repetir. Se essas pessoas sobreviverem elas vão reforçar a memória organizacional no sentido de repetir os mesmos erros com os novos recrutas. Quer dizer, mesmo sendo ruim essa prática permanece. Sob o ponto de vista da organização, isso é um erro que eles não deveriam permitir que acontecesse ou que se repetisse. Mas, por causa da Aprendizagem Organizacional e da cultura, isso acontecerá com os novos recrutas. O risco, sob o ponto de vista da organização, é o de perder pessoas competentes, futuros bons oficiais. Mas a prática continua e, inclusive, não existe nenhuma condenação ou punição legal. [...] Erros como este tendem a se repetir porque geralmente a memória e a cultura da organização não propiciam um espaço cognitivo ou mesmo recursos para consertar o erro” (gerente Y).

Tensão criativa (zona de conforto) – Destaca-se a necessidade de buscar soluções mais maduras e efetivas e não respostas automáticas e imediatas. “Os gerentes precisam desenvolver competências para enxergar os treinamentos não como uma solução imediata para os problemas. Eles precisam tirar as pessoas de sua zona de conforto e também garantir uma certa segurança para essas pessoas, usando um aprendizado efetivo baseado num projeto pessoal [*project base learning*] para desenvolver certas habilidades mas também para poder dar suporte a essas pessoas”(consultora Z).

Comunicação – Os instrumentos destacados foram a intranet e os projetos em rede [*web project*]. Pequenos grupos compostos por pessoas da área de Recursos Humanos e Comunicação fazem boletins diários. “Trata-se de um programa novo que

teve início há 15 meses atrás e durante os últimos 12, observa-se um aumento de 66% em relação ao seu acesso” (gerente Y).

“Na intranet estão todas as políticas, informações, enfim, você pode acessar tudo isso através da intranet. Existe um boletim corporativo que é publicado todos os dias às 3 horas da tarde onde você pode vender coisas, conferir os novos acontecimentos, eventos sociais e esportivos, ver as informações mais recentes da empresa em relação a seus processos e negócios. Todas as informações, formulários, reclamações, tudo está lá” (consultor O). Assim, observa-se que as informações e conhecimentos explícitos da empresa encontram-se sistematizados.

Discurso e prática – A distância entre discurso e prática revela aspectos ligados à falta de compreensão e comprometimento. Conforme o gerente W, “se você perguntar às pessoas sobre o planejamento corporativo, elas provavelmente vão recitar todos os elementos contidos no plano, como a visão, a missão, os imperativos da corporação, os valores. Mas as pessoas tiveram um envolvimento muito baixo e isso para elas é mais uma direção que devem seguir. Você sabe que é muito diferente quando alguém te dá uma coisa para seguir e quando você participa do desenvolvimento. A sua atitude é completamente diferente. Então, elas podem recitar todas aquelas coisas, todas, mas provavelmente isso vai dar errado quando colocado em prática”.

A gerente Y ilustra um exemplo que mostra a falta de uma visão compartilhada no que se refere à gestão de conhecimento na empresa. “Foi feito um discurso na semana passada por um gerente de processos que disse que a empresa não é uma organização que produz conhecimento e que existem sérios problemas por causa desse mal-entendido. Eu discordo completamente. Tudo relacionado a eletricidade é informação e conhecimento. Como lidamos com isso? Tudo refere-se à Aprendizagem Organizacional. Como continuamos aprendendo e nos atualizando nesse nosso negócio? Como suprir energia mais barata e satisfazer nossos consumidores? Como garantir a satisfação de nossos funcionários? Tudo refere-se à aprendizagem e competência. Essa pessoa realmente perdeu a noção ao dizer que a empresa não trabalha com

conhecimento[...] É muito preocupante ouvir um executivo senior trazer essas idéias em um *workshop*”.

A empresa tem como um de seus valores essenciais o respeito a seus funcionários e aparentemente oferece um ambiente estimulante e interessante. “Isso é o que está escrito, mas na prática não é bem assim. Talvez exista uma lista de intenções, algo que eles estejam tentando estabelecer para o futuro. Como uma Organização de Aprendizagem, eu acho que é a mesma coisa” (gerente Y).

Reflexão em ação – Sempre existe alguém auditando os processos entre as áreas. “Eu acho que essa é a parte formal, quando se fala em reflexão em ação. Nós desenvolvemos trabalhos baseados no escopo de projetos e determinamos situações experimentais para ver como isso se desenrola através da empresa” (consultora Z). Essas práticas reforçam mais a questão do controle que a reflexão propriamente dita.

Ética – Evidenciou-se a necessidade de desenvolver um comportamento ético em que as pessoas possam expor mais naturalmente seus sentimentos, desenvolvendo a habilidade de articulação entre as estratégias da empresa, processos, programas e os sentimentos e valores das pessoas, criando um significado (desenvolvimento da visão sistêmica). “Você não pode apenas organizar um novo *layout*, você precisa pensar na filosofia, você precisa pensar nas regras, *workshops* onde as pessoas possam expor os seus dilemas e possam vivenciar emoções e comportamentos éticos. É somente através dessas experiências que as pessoas podem oferecer um comportamento ético. Você realmente precisa demonstrar seu comportamento na organização [se expor]. Preparar-se bem antes de um evento, praticar algumas habilidades – encorajando-se. Nós temos o clube de locutores [*speakers club*] que fazem parte pessoas seniores da empresa e que estão realmente envolvidas. Nós constantemente reforçamos os comportamentos apropriados na organização, os problemas que ocorrem, as carências que temos” (gerente W).

Apesar desse orgulho em ser reconhecida como uma Organização de Aprendizagem, na prática a situação é diferente. “Nós não somos uma Organização de Aprendizagem no sentido dessa terminologia porque as pessoas não entendem o que é

uma Organização de Aprendizagem e muitas delas não adotam o sistema de auto-aprendizagem e desenvolvimento. Quando você olha para as atitudes e questiona-se se alguma vez as pessoas fizeram algo para se autodesenvolverem e promover o desenvolvimento de outros, isso não pode ser visto na prática. Nós sabemos todas as técnicas, nós somos muito bons em perseguir as melhores práticas, nós criamos várias idéias na organização, mas nós somos absolutamente terríveis em termos de resultados desses processos. Nós não conseguimos avançar. Nós não temos uma visão individual ou uma disciplina organizacional. Nós temos os melhores processos do mundo no papel. Nós começamos vários processos[...] Eu posso te dar um exemplo, nós temos o que chamamos de Acordo de Parceria em Nível de Serviço [*Service Level Partnering Agreements*], eu questiono se isso é realmente um acordo de serviço. Teoricamente, nós podemos ter uma idéia clara de cada serviço e quais os que nós queremos para cada área da empresa e como eles agregam valor. Isso é muito bom. Uma vez que você define o que você quer você está mais propenso a atingir. Mas esses acordos[...] Existem aspectos muito negativos nesses acordos e isso se torna mais um acordo arranjado. Por exemplo, se você não for legal comigo eu irei a outro lugar e farei tal coisa. Se a pessoa fizer o serviço é mais por motivos emocionais por causa desse tipo de atitudes. E o outro lado diz, ‘está bem enquanto você puder me ajudar...’ e então o prestador de serviço não faz isso ou aquilo porque não está no acordo. É diferente se você olhar a partir da visão que está no manual e ver o que ocorre na verdade. Como num manual, é dito para aparafusar isso, mas na vida real não o fazemos” (gerente W).

Para solucionar ou amenizar a situação, o gerente W argumenta, “não estamos fazendo nada no momento. Na verdade, estamos sem o nosso diretor executivo. Estamos nessa situação há seis meses, ou melhor, o nosso diretor executivo nos avisou de sua saída há um ano atrás, mas nós ainda não definimos o nosso novo líder. Existem algumas razões para que isso não ocorresse, questões políticas”⁴⁴.

⁴⁴ Em entrevista complementar conduzida por pesquisadora externa em 31 de janeiro de 2001, foi detectado uma mudança estrutural na empresa com a posse do novo diretor executivo em dezembro de 2001.

12. CONCLUSÕES PRELIMINARES DA FASE EXPLORATÓRIA AVANÇADA

Com base na pesquisa de campo em organizações australianas, destacam-se os seguintes aspectos conclusivos.

1. O papel do **diretor executivo** é relevante no direcionamento dos processos e práticas voltadas ao desenvolvimento de competência.

2. A **estrutura** e o **tamanho** da empresa influenciam diretamente as práticas (formais e informais) de competência na organização. Ou seja, quando se trata de uma organização pequena, existe uma tendência em tratar os processos informalmente.

3. As avaliações de competência **não apresentam ligação com aspectos monetários**. As empresas oferecem recompensas deste tipo com base no resultado da organização.

4. **Parcerias com universidades** são estabelecidas com o intuito de contribuir para formação e desenvolvimento de competências.

5. A abordagem de competência nas empresas enfatiza a **formação** mas também a **ação**.

6. Há uma preocupação generalizada em formar e desenvolver **competências** no âmbito coletivo e não apenas **individual**.

7. É dada importância a práticas formais ligadas à **comunicação** (*feedback*), ao **trabalho em equipe** (aprendizagem em grupo) e ao **relacionamento interpessoal** (desenvolvimento de atitudes).

8. Existe uma preocupação em buscar um **sentido** para as práticas e processos internos que devem ser compartilhados por todos na empresa. Essa busca passa necessariamente pelas emoções e sentimentos das pessoas.

9. Há estímulo por parte do **governo** em promover o desenvolvimento de competências básicas centradas na formação (ver relatório Karpin).

10. Existe uma posição de destaque à **melhoria contínua** com base em políticas e práticas estimuladas pelo TQM.

O quadro apresentado a seguir sintetiza as informações relevantes que caracterizam a segunda fase deste estudo, fase exploratória avançada.

Empresa Observações	MANUFAT	CONSTRUC	ELETRIC
Tamanho	Pequena	Grande	Grande
Ênfase/práticas	Informais	Formais	Formais
Principais Mudança / impacto	Tecnológica	Diretor executivo Tecnologia Diversificação	TQM Corporatização
Competência Organizacional (ligado ao negócio da empresa)	Iniciativa, liderança, flexibilidade	Melhoria contínua Foco no cliente	Foco no cliente
Visão de competência	Efeito	Formação, contexto de aplicação e julgamento	Atingir melhores resultados e desenvolver competências organizacionais
Atributos de Competência	Habilidades, ferramentas, conhecimentos, requisitos básicos desejáveis	Comunicação, habilidade em negociação, solução de problemas	Liderança, serviço ao consumidor, respeito às pessoas, trabalho em equipe, responsabilidade, responsabilidade perante a comunidade, consciência do negócio, comunicação, análise e solução de problemas, flexibilidade, visão estratégica
Avaliação	Anual, recompensa monetária baseada no resultado da empresa	Anual, recompensa monetária baseada no resultado da empresa	Anual, recompensa monetária baseada no resultado da empresa
Empresa Observações	MANUFAT	CONSTRUC	ELETRIC
Aprendizagem Organizacional	Pequenas situações no ambiente de trabalho	Reconhecida como Organização de Aprendizagem	Reconhecida como Organização de Aprendizagem

continua...

... continuação

Empresa Observações	MANUFAT	CONSTRUC	ELETRIC
Práticas de Aprendizagem	Parceria com universidades Diálogo Ser / seguir o exemplo Reuniões Trabalho em equipe Desenvolver o cérebro e o coração	Acompanhamento de mentores Parceria com universidades Treinamento <i>on the job</i> Trabalho em equipe Comunicação	Parceria com universidades <i>Workshops</i> e reuniões Times de projetos Comunicação e disseminação de conhecimento através do uso da Intranet Clube de locutores para estimular comportamentos apropriados
Aspectos Positivos	Desenvolver competência a partir da comunicação e aprendizagem no ambiente de trabalho	Base do programa em padrões de competência nacional Reconhecimento da empresa como uma organização de treinamento Ensino à distância Articulação de competência com a estratégia da empresa para desenvolver pessoal Recrutamento e seleção Avaliações de auditorias Treinamento e desenvolvimento Descrição de cargos	Reflexão em ação estimulada por auditorias e situações experimentais Conhecimento tácito transferido a partir de projetos integrados e trabalho em equipe Tensão criativa buscando estimular maior reflexão em vez de solução imediata de problemas Valorização de aspectos éticos para lidar com dilemas e emoções das pessoas.

Quadro 18 - Síntese da Fase Exploratória Avançada

Os princípios de Aprendizagem Organizacional que mais se destacaram foram observados e exemplificados principalmente a partir da experiência da ELETRIC.

1. **Visão compartilhada** – Busca de comprometimento valendo-se da compreensão e sentido. Exemplo: Trabalho em equipe (MANUFAT) e times de projeto (ELETRIC).

2. **Raciocínio sistêmico** - necessidade de desenvolver articulações entre as estratégias da empresa, processos e programas. Exemplo: Questões éticas (ELETRIC), foco em aspectos globais (CONSTRUC), padrões de competência nacional (CONSTRUC e ELETRIC).

3. **Tensão criativa** – incentivo a reflexão em ação e busca de soluções mais refletidas e significativas. Exemplo: “Desenvolver o cérebro e o coração” (MANUFAT), acompanhamento de mentores (CONSTRUC).

4. **Melhoria contínua** - política para estimular o desenvolvimento interno de estratégias, programas e processos. Exemplo: Autodesenvolvimento (MANUFAT), TQM (CONSTRUC), plano de desenvolvimento (ELETRIC), Revisão do Progresso Individual (ELETRIC).

5. **Sistematização de processos** – necessidade de apropriação de conhecimentos e experiências a partir da formalização e amadurecimento de programas, processos e práticas. Exemplo: Parcerias com universidades (MANUFAT, CONSTRUC e ELETRIC), intranet (CONSTRUC e ELETRIC), programa nacional de desenvolvimento de competência.

13 FASE DE APLICAÇÃO DE COMPETÊNCIAS - MECANICA

Este capítulo representa a terceira fase da Pesquisa de Campo. Neste momento, busca-se complementar os dados destacados na primeira fase da pesquisa, identificando as mudanças organizacionais ocorridas e/ou o andamento das iniciativas de desenvolvimento de competências nas empresas MECANICA, COMUNIC e METAL.

Em um segundo momento, busca-se conhecer a percepção de um grupo de gestores a respeito do desenvolvimento de competências (iniciativas da organização e situações significativas). Este grupo de gestores foi indicado pela empresa seguindo o critério de bom desempenho de seu acompanhamento funcional.

A questão básica que orienta esta terceira fase da pesquisa refere-se a como os gestores percebem o desenvolvimento de suas competências gerenciais e quais são as práticas de aprendizagem individual e organizacional mais significativas? Essa questão é desenvolvida nas seções 13, 14, 15 e 16.

13.1 O Processo de Mudança Organizacional e as Situações de Aprendizagem Vivenciadas

Por conta dos conflitos culturais gerados pela aquisição da MECANICA por uma multinacional, conforme apresentado na primeira fase da pesquisa, ou seja, pela dificuldade de comunicação com a matriz, pela tendência a se criarem feudos e pelo estímulo à competição interna e ao individualismo, **nomeou-se um Diretor-Superintendente** (em abril de 2000). Conforme o diretor A, “nós começamos a perceber que essas práticas talvez não estivessem tão sintonizadas quanto a gente

desejasse para o nosso mercado, para a nossa forma de atuar, de gerenciar pessoas, de gerenciar negócios aqui na América do Sul”.

Segundo a consultora B, “quando a gente se falou naquela última entrevista essa possibilidade não existia. Estava tudo muito claro que a MECANICA trabalha assim. Cada um reporta para o seu vice-presidente e não tem essa história de um ‘paizão’ aqui. No entanto, eles foram entendendo que numa cultura latina precisa haver um, não vou dizer ‘pai’, mas mediador”. Portanto, a responsabilidade pela integração das áreas está centralizada na figura desse novo diretor-superintendente que assume por dois anos a função e depois, deverá nomear um sucessor dentro da própria organização. “Contudo, é um grande desafio, porque ao passo que ele junta, aqui, um vice-presidente, separa lá em cima” (consultora B).

A visão das pessoas sobre o novo gestor parece ser positiva e existem boas expectativas em relação ao seu trabalho e as novas práticas propostas. “É uma novidade, é um diferencial da tua primeira entrevista para agora e que está tendo uma influência muito positiva” (consultora B).

“Parece que houve, de novo, uma aglutinação maior das práticas gerenciais com objetivos mais comuns, não tão isolados. Nós até costumávamos dizer que tínhamos cinco ou seis ‘caixinhas’ isoladas” (diretor A).

O processo de busca de uma visão compartilhada permitiu que a empresa pensasse mais estrategicamente e menos individualmente (setorialmente), oferecendo novas propostas (em relação às competências da organização) e práticas de trabalho (referindo-se às competências das pessoas). Esta experiência ilustra a importância do raciocínio sistêmico e da visão compartilhada quando se pensa em estratégias e práticas organizacionais.

Considerando a concentração em alguns atributos de competência, como autonomia e visão global, a MECANICA sugeriu que o Caribe e o México fossem administrados pela filial brasileira. Em nível internacional, até então, apenas a Argentina era administrada via filial nacional. “Nós fizemos uma proposta para administrar também a área do Caribe e México, a partir daqui da América do Sul. Em

função da afinidade de língua, da afinidade até de tradições e porque nós tivemos contato com clientes de lá que não estavam satisfeitos com o atendimento a partir da América do Norte” (diretor A).

Dentre as novas propostas em relação às práticas de trabalho, destaca-se a questão da comunicação. Não apenas por ser um dos fatores críticos levantados na pesquisa de clima organizacional, mas também tendo em vista o esforço em se formar um perfil gerencial que privilegie a visão global. Assim, a comunicação entre as áreas é uma das prioridades na organização. Seguindo essa lógica, destacam-se os seguintes programas.

- **Projeto Comunicação** – É uma tentativa de aproximação da diretoria com os funcionários. Trata-se de um grupo de diretores, incluindo o diretor-superintendente, que apresenta os resultados e objetivos da empresa para todos os funcionários. O diretor-superintendente apresenta os resultados gerais e as expectativas da empresa, o diretor de vendas fala sobre o mercado e as tendências, o diretor industrial destaca o que está sendo produzido, e para onde os esforços estão sendo voltados, o pessoal da engenharia apresenta os projetos, e o financeiro faz o fechamento, apontando os principais indicadores organizacionais. Esta prática estimula ainda, o domínio pessoal (conhecimento da organização) e o raciocínio sistêmico (visão integrada da empresa).

- Destaca-se que a primeira reunião foi conduzida no mesmo dia em que o pagamento decorrente do Programa de Participação nos Lucros foi concedido, como uma medida estratégica. “Como era um dia muito feliz, porque estavam sendo depositados um dinheiro na conta naquele dia, a gente achou por bem começar a primeira reunião e oficializar o programa, que vai continuar esse ano” (consultora B).

- **Plano de Sugestões** – Conhecido como “Colhendo Idéias”, este plano trata das questões que são levantadas pelos funcionários para a diretoria. “A gente pegou uma colheitadeira. Mandamos fazê-la; um protótipo sob a forma de urna” (consultora B).

- **Trabalho Orientado para Processos e em Equipe** – Caracterizado por uma estrutura fechada e centralizado em feudos, o trabalho em equipe era praticamente inexistente, predominando o trabalho e postura individualistas. “Quando veio o novo

diretor-superintendente, as pessoas tiveram que reaprender a trabalhar em equipe, como um time. Porque, queira ou não queira, a estrutura influencia as práticas da organização” (diretor A). A nova estrutura proposta centraliza-se na gestão de processos e é baseada no trabalho em equipe em que, muitas vezes, as pessoas e áreas precisam ser mudadas. “Essas pessoas e essas atividades saem de uma determinada área e migram para outra de forma a permitir que o processo tenha um fluxo mais contínuo” (diretor A). Isso tudo exige das pessoas uma visão processual e sistêmica da organização e competências ligadas ao relacionamento (competências humanas). Esta experiência retoma a importância de se refletir sobre a empresa em termos de estrutura e comportamento organizacional, em que um influencia o outro.

- A parte técnica foi resolvida através da compra de um *soft* que integra todas as atividades da empresa, mas a parte humana precisa ser desenvolvida. Talvez o próprio *soft* possa ser uma ferramenta que privilegie uma conscientização sobre a importância da visão sistêmica da empresa, proporcionando às pessoas o acompanhamento dos fluxos e processos internos, identificando os principais processos, analisando o impacto desses processos no resultado da empresa e acompanhando a influência no atendimento dos clientes.

- **Banco de Dados Centralizado** – Na tentativa de construir e consolidar a memória organizacional, a empresa está formando um banco de dados centralizado, por iniciativa da área de marketing. “Eles estão acumulando informações que eles coletam de várias fontes – de feiras nas quais participamos, em reuniões feitas com concessionárias, em demonstrações de produtos [...]. Isso vai permitir num futuro próximo enviar comunicações mais personalizadas para grupos de clientes” (diretor A).

Destacando ainda situações de aprendizagem, observa-se que a própria contratação do diretor-superintendente é apontada como uma prática de aprendizagem valendo-se do erro. Após a tentativa de transferir a estrutura adotada pela empresa americana, houve uma reavaliação e reconsideração sobre a decisão das diretorias reportarem-se diretamente à matriz (a vice-presidência de suas respectivas áreas). Assim, foi repensada a decisão de não se ter um diretor-superintendente. “Permaneço-se

respeitando a estrutura, a cultura e o modo de agir da MECANICA. Todavia, se contempla uma necessidade que estava complicada de se administrar” (consultora B). Assim, a flexibilidade é um fator fundamental quando a questão refere-se a parcerias ou associações entre empresas com culturas diferenciadas. Destaca-se que o próprio perfil do diretor-superintendente caracteriza-se pela experiência e adaptação em culturas diferenciadas (flexibilidade e percepção), simplicidade, empatia, rapidez de raciocínio. Trata-se de um profissional com uma vasta experiência em países da Europa, Ásia e Austrália. “Então, ele teve essa facilidade de já conhecer essas realidades de novas adaptações e a família também” (consultora B).

Uma segunda dificuldade vivenciada pela empresa refere-se à **retenção das pessoas**. Trata-se de uma questão crítica, tendo em vista o desenvolvimento de competências. A consultora B faz referência a um gestor que dedicou-se à formação de pessoas em sua área, “... e ele foi formando pessoas novas com novos perfis. Então, as pessoas novas que ele formou, foram roubadas pela empresa X” [“pirataria organizacional”]. Com base nessa dificuldade, tendo em vista tratar-se da perda de cinco funcionários em uma única área da empresa, por meio de um rápido recrutamento interno, foi resolvido em parte o problema. “Primeiro foi um, provavelmente esse um deu indicações por lá. Aí foi outro e outro... Foram cinco pessoas, e pessoas que foram bem desenvolvidas dentro de um perfil”.

O recrutamento interno foi a estratégia utilizada, tendo em vista a necessidade emergencial de repor o quadro funcional do setor sem afetar a cultura, e por tratar-se de pessoas com memória organizacional. “Para esse tipo de cargo que exige uma visão, que exige uma cultura da empresa, que exige a preservação de uma memória, a primeira alternativa é o recrutamento interno” (consultora B).

Quanto às mudanças ocorridas no intervalo entre a primeira e terceira fase da pesquisa, destaca-se a realização da **primeira rodada de avaliação de desempenho**. Observa-se que se trata de um processo difícil, tendo em vista a resistência em relação a avaliações desse tipo. “As pessoas que estavam aqui se lembraram de avaliações de desempenho que houve no início da MECANICA que não foram boas” (consultora B).

A questão da avaliação de desempenho está sendo revista. Inclusive, porque existe um projeto destinado aos cargos técnicos de implementar avaliação por habilidade e competência. “A gente está trabalhando com uma série de coisas, como remuneração por projetos e estamos reformulando isso tudo com a ajuda de uma consultoria especializada[...]. Vamos considerar que o processo novo é uma evolução do processo de avaliação de desempenho. O objetivo é ter uma participação maior das pessoas interessadas, que são os próprios funcionários” (consultora B).

A empresa quer estimular o autodesenvolvimento. “Quer que o avaliado tenha uma participação mais efetiva, que ele seja o responsável pela sua evolução e que o desenvolvimento de suas competências seja uma consequência do seu autodesenvolvimento” (consultora B).

Conforme o gerente E, “a empresa coloca à disposição cursos, ela dá amplitude total para você fazer o que bem desejar, isso é, para buscar o aperfeiçoamento. Agora, que isso vá dar muito conhecimento ou um conhecimento a mais, eu acho que aí é cada um que busca”.

Alinhado ao autodesenvolvimento, a educação e formação é uma nova iniciativa da empresa no sentido de promover parcerias com universidades. Assim, existem parcerias com a UFRGS (Engenharia de Produção, Gestão Empresarial) dentro da própria empresa, UNISINOS (Pós-Graduação) e ULBRA (Gestão Ambiental), além de parcerias com outras instituições, como é o caso do Banco do Brasil. “Nós já vamos para o terceiro ano junto ao Banco do Brasil, que tem um MBA com a universidade e com as empresas. Então, eles disponibilizam, montam uma turma. Normalmente se forma um curso de *Agribusiness*” (gerente de RH).

13.2 A Percepção dos Gestores acerca do Desenvolvimento de Competências

Nesta seção, apresentam-se algumas situações de aprendizagem que foram destacadas pelos entrevistados como experiências significativas para a formação de suas

competências. Observa-se que, no caso da MECANICA, os entrevistados confirmaram que as iniciativas da empresa em direção ao desenvolvimento de competências estão em fase inicial, sendo difícil identificar, num primeiro momento, as práticas mais marcantes. Contudo, por meio de práticas informais e das rotinas de trabalho podem-se citar alguns exemplos significativos neste sentido e que fazem parte dessa seção.

Se por um lado, as práticas informais são ricas fontes de aprendizagem e desenvolvimento de competência, por outro, torna-se necessário um acompanhamento por parte da organização para que essas situações não sejam esquecidas, ou seja, façam parte da memória organizacional e não fiquem apenas na lembrança de um pequeno grupo de pessoas.

13.2.1 A Percepção acerca do Processo de Mudança e o Desenvolvimento de Competências Organizacionais

A compra da MECANICA por uma multinacional americana, em 1996, foi citada por todos os entrevistados como o processo de mudança mais significativo ocorrido na empresa. Segundo depoimentos, destaca-se a questão da mudança cultural e da mudança estrutural. No primeiro caso, conforme o gerente C, “são novas pessoas, são novos controles, as pessoas que vieram dirigir a MECANICA na parte de finanças e na parte de vendas e marketing foram pessoas americanas que realmente trouxeram uma nova cultura”.

A mudança estrutural focaliza-se na reorganização da empresa, num primeiro momento em “feudos”, com comunicação direta entre as áreas e a matriz e, num segundo momento, na contratação do diretor-superintendente como um elo de ligação e estímulo à (re)integração das áreas. “Tu não tinhas a figura do vice-presidente responsável pela planta aqui. Nós acabamos respondendo por um processo de manufatura, por um processo de engenharia, portanto, por diversas hierarquias” (gerente C).

Como consequência, não apenas desse processo de mudança, mas seguindo uma tendência mundial e a própria história da empresa, buscou-se levantar as principais competências organizacionais, conforme a percepção dos gestores entrevistados.

As competências que se destacaram, neste sentido, são as seguintes.

- **Visão global** – “Eu acho que, em linhas gerais, talvez seja um pouco de redundância, mas hoje a gente está olhando um pouco para a globalização e aquilo que está acontecendo em nível mundial” (gerente C).
- **Qualidade pós-venda** – “O pós-vendas, o atendimento, a visão da empresa, a relação entre cliente e empresa tem de estar muito próxima” (gerente C).
- **A questão da marca** – A empresa adota uma política diferenciada quando comparada com os demais concorrentes produtores de máquinas agrícolas. “Todas essas empresas [cita concorrentes], elas produzem e comercializam debaixo de uma única marca e a MECANICA tem uma política de multimarcas” (gerente D).

13.2.2 A Percepção acerca das Competências Gerenciais

Em relação ao desenvolvimento de competências gerenciais, houve uma tendência em se destacar as atividades voltadas a treinamento e desenvolvimento (formação). Contudo, destaca-se que “o desenvolvimento de competências não se dá só por fazer um curso, seja ele de extensão ou de pós-graduação” (gerente D).

Desenvolvimento contínuo - “A empresa nunca vê o executivo dela pronto. Eu acho que a empresa vê que o executivo tem de estar em permanente desenvolvimento. [...] Todos eles hoje, para tu teres uma idéia, estão desenvolvendo cursos de MBA. Então, a empresa está vendo que o executivo dela tem de ter uma visão de negócio e não somente da área dele” (gerente F).

Pós-graduação *in company* – “A empresa realmente está pensando no desenvolvimento e está alertando para isso. [...] Tu tens um contato fora, apesar de ter

sido um curso *in company*; o que está acontecendo? Tu estás abrindo um pouco, tu estás renovando as tuas idéias” (gerente C).

Autonomia e responsabilidade – “O problema é quando você não tem mais um dono, você deixa de ter o pai, você deixa de ser a criança para se tornar adulto e realmente assumir tudo aquilo que tem que ser assumido [...]. Hoje você tem que pensar mais vezes e decidir por ti” (gerente E).

13.2.3 Os Elementos que Oportunizam e Dificultam o Desenvolvimento de Competências

Os elementos que foram destacados como agentes facilitadores e/ou dificultadores do processo de desenvolvimento de competências são abaixo relacionados.

Comunicação – Dependendo da área entrevistada, depoimentos destacam a valorização da comunicação pela empresa. “Cada vez mais a comunicação é importante e cada vez mais nós estamos nos identificando com isso” (gerente C).

Outras áreas, criticam as iniciativas da empresa. “Eu vejo na companhia uma distância muito grande das nossas políticas de RH, de incentivo, de comunicação, muito frágeis, pra não dizer inexistentes” (gerente D).

O gerente E destacou a importância de ouvir os clientes e manter um clima de transparência. “Então, para se ter uma coisa mais rápida, mais franca, esse é o caminho. Nós vamos direto, contamos tudo aos nossos clientes, aos nossos concessionários como é que está ocorrendo e perguntamos como é que estamos sendo vistos [...]. É uma forma deles abrirem o jogo direto e nós vamos buscar o melhor caminho dando garantia, treinamento, serviços”.

A comunicação na empresa parece estar associada mais a iniciativas isoladas das áreas que a uma política ou estratégia organizacional.

Delegação – A delegação conduz a uma maior autonomia que promove o desenvolvimento de competências. Conforme o gerente E, “o corre-corre é muito

grande aqui. Você está sempre envolvido. A maneira de resolver esse problema é através da delegação. Vamos trabalhar em conjunto. Se há alguma coisa para discutir, vamos discutir em conjunto para que contribua com a qualificação e a boa condução do trabalho que deve ser feito”.

Capacidade de relacionamento – “Hoje um homem de manufatura não é simplesmente um técnico. Ele é uma pessoa de recursos humanos, porque ele vê e sente a necessidade do funcionamento tanto na parte de treinamento como até o aspecto particular de cada funcionário”. Nesse sentido, destaca-se a importância do relacionamento no trabalho que se contrapõe, em parte, à ênfase aos aspectos técnicos. “Nós somos ainda, muito técnicos. Nós temos uma cultura aqui, vamos dizer de ‘tarefeiros’. Trabalhar na tarefa, nós somos excelentes” (gerente C).

Em síntese, as atividades voltadas à formação e ao desenvolvimento interpessoal cada vez mais são responsabilidade das diversas áreas da empresa (descentralização de recursos humanos). “Nós estamos sentindo o seguinte: a parte de recursos humanos está cuidando apenas de uma parte estratégica. A parte de relacionamento pessoal passa a ser uma parte engajada à atividade do supervisor no dia-a-dia. Essa é a percepção que eu tenho” (gerente C).

Liderança – Conforme o gerente F, “eu te diria que, atualmente, a competência está muito no individual da pessoa, saber se posicionar, saber se comunicar, saber liderar, principalmente. Isso talvez seja o grande fator de competência, a liderança” (gerente F). Apesar de reconhecida a importância da liderança, alguns acreditam ainda que a empresa “deixa um pouco a desejar nesse aspecto de liderança, na parte motivacional do próprio supervisor com o funcionário” (gerente C).

Destaca-se, mais uma vez, o papel do diretor-superintendente, “nós sentíamos que na verdade nós tínhamos que ter um gestor que pudesse harmonizar essas coisas todas (referência à divisão de áreas e comunicação/controlado exercido pela matriz no exterior). E, recentemente, a companhia acabou fazendo exatamente isto e nomeou uma pessoa que procura juntar essas diversas visões de negócios e harmonizar. Eu acho que isso foi o elemento que ajudou a alavancar o desenvolvimento das competências e da

própria gestão do negócio [...]. A solução dos problemas começa a ficar mais no próprio lugar onde ela está, e eu creio que isso, de alguma forma, tornou os gestores da empresa um pouco mais responsáveis pelos resultados” (gerente D).

Individualismo versus visão processual - “Nós temos uma cultura ainda de reter muito o conhecimento. Eu acho que sou o ‘dono da minha casinha’, acho que o medo e a instabilidade que a gente tem nos bloqueiam um pouco de passar o conhecimento para as pessoas. [...] Quando você trabalha por processo, essas coisas se facilitam bastante” (gerente C).

Memória organizacional – Trata-se de uma carência da organização. “Tu buscas, tu te lembrás, mas não tens registrado” (gerente C).

“É um gargalo, é uma coisa muito difícil de acontecer. Algumas empresas no exterior criam sistemas para que isso aconteça. Então, tem tudo sistematizado, tudo organizadinho, mas se tu vai ver na prática[...] No exterior, é muito difícil de observar essas relações informais, a coisa não flui. Então, eles têm tudo muito bem organizadinho, estruturado. Se tu olhares, os relatórios são perfeitos, mas na prática não funciona” (gerente D).

Ainda tem os que questionam a importância de se construir uma memória organizacional, “por que resgatar isso dos anos atrás se nós estamos vivenciando uma era nova, novos produtos, uma tecnologia nova?” (gerente C).

Apesar da dificuldade de sistematização de conhecimentos e experiências, a memória organizacional pode ser observada por meio das relações informais ou de situações pontuais. Por exemplo, o setor de manufatura teve um problema de códigos de tratores. Inicialmente, havia 53 códigos de tratores que eram básicos. O cliente, portanto, fazia a escolha do seu trator, tendo como opção 53 modelos. A empresa resolveu oferecer um leque maior de escolhas aos clientes e aumentou os códigos de tratores para 3.000 pensando que os clientes ficariam mais satisfeitos. “No entanto, criamos uma dificuldade para ele. Ele chegava na revenda e ficava confuso com a quantidade de modelos e acabava optando pelos modelos tradicionais” (os 53 códigos iniciais). Estamos voltando ao passado e tentando criar o básico, porque é aquilo que ele

quer”. A aprendizagem através do erro permitiu que se resgatasse uma situação passada (memória organizacional). Dessa forma, a simplicidade e simplificação dos processos foi a escolha dos clientes e, conseqüentemente, da empresa.

Desafio - “O pessoal que está aqui é motivado por desafios [...]. O mercado agrícola é um mercado de altos e baixos, tem muita sazonalidade. Hoje nós estamos passando por um bom momento, não só do mercado como de administração da nossa companhia e que, às vezes, precisamos até reformular alguns dos nossos posicionamentos porque algumas pessoas vêm de uma época onde eram habituadas à dificuldade. Não sei se tu compreendes, mas é uma mudança de postura” (gerente D).

Ver outras realidades – “O grande desenvolvimento organizado das pessoas se dá no mundo externo, quando ela sai um pouquinho do seu *habitat* natural [...]. Ver que existem outras realidades, outras formas de enxergar o problema, outras formas de resolver o problema. Comigo foi assim, e eu acho que as pessoas crescem quando fazem isso, quando interagem com o meio ambiente externo” (gerente D). Por exemplo, foi destacada a tendência a substituir a comunicação pessoal pelo fax, internet, telefone. Contudo, conforme o gerente D, “eu não conheci ainda nenhuma ferramenta que vá substituir o contato pessoal. Então, eu incentivo o meu pessoal: ‘escuta aqui Fulano, tu estás com problemas com o teu fornecedor? Vai lá conhecer a fábrica dele, conhecer os potenciais dele, as dificuldades dele. Como é que ele faz a administração do negócio dele, quais são os gargalos que ele tem na fábrica dele, se a informação que tu estás mandando está chegando bem, se poderia melhorar de alguma forma’. Isso você não descobre pela internet. Então, eu acho que aí você oportuniza o crescimento das pessoas e o resultado também é melhor”.

O gerente F destaca, ainda, que esta iniciativa “tem praticamente investimento zero e a organização consegue desenvolver o seu profissional, e o profissional consegue se autodesenvolver, buscando experiências novas, discutindo situações e transmitindo para os outros”.

13.2.4 As Situações Destacadas como Significativas para a Formação e para o Desenvolvimento de Competências Gerenciais

Destaca-se nessa seção a dificuldade que os entrevistados apresentaram em expor experiências pessoais e falar mais sobre si. Existe uma tendência em falar pela empresa. As poucas situações relatadas são apresentadas valendo-se das próprias falas dos entrevistados. Acredita-se que, dessa forma, se pode ter melhores condições para compreender os fatos abordados e, principalmente, se ter uma noção dos sentimentos relacionados a essas experiências.

SITUAÇÃO 1⁴⁵

“É interessante, porque quando eu fiz a minha entrevista para ser admitido, o meu chefe me fez uma pergunta: ‘Se tu tiveres de demitir uma pessoa, como tu farias’? Eu sentei para trás e fui o mais honesto possível ‘Olha, eu posso dizer o seguinte: eu não tenho essa experiência para ter uma resposta, para saber como demitir uma pessoa. Para isso eu tenho de ser treinado’. Aí o meu chefe disse: ‘Então, tá. Tu estás efetivado, porque tu foste muito honesto comigo e está colocando as tuas exigências’. Então, foi uma situação do primeiro emprego que uma pessoa vem e faz essa pergunta. Óbvio, o meu chefe falou em competência: ‘Qual a tua competência para demitir um funcionário’? Caí para trás. Realmente esse foi um caso que marcou a minha carreira. Imagine: tu fazes uma entrevista e a pessoa vem e pergunta como tu vais fazer para demitir uma pessoa, como tu te portarias. Então, a partir daí, a partir da minha efetivação, eu procurei me desenvolver, principalmente a parte de relacionamento interpessoal.

“...Eu desenvolvi o meu relacionamento interpessoal foi quando nós começamos aqueles programas de TQM, programas de *Kaizen* onde eu realmente comecei a formar

⁴⁵ Observa-se que foram consideradas as situações que relatam experiências realizadas em outras organizações ou experiências fora do âmbito organizacional. Isso, no intuito de ser fiel ao relato dos entrevistados e porque essas situações parecem ser relevantes para levantar reflexões e questionamentos acerca de vivências em outros ambientes pelas próprias empresas.

grupos para trabalhar com esses programas, que eu fui sentindo a minha necessidade de relacionamento pessoal, de trabalhar em grupo. [...] Então, eu me identifiquei muito através desses programas que surgiram. Acho que foi a minha maior experiência com o pessoal de fábrica, porque eu trabalhei com eles. A partir daí, eu fui um multiplicador do TQM. Portanto, o TQM para mim foi um grande salto profissional nesse relacionamento que eu tive com as pessoas do chão de fábrica. Porém, foi uma coisa que eu busquei em cima disso. Eu busquei ser um multiplicador, eu busquei me desenvolver” (gerente C).

A situação retrata a importância dos desafios, das relações interpessoais e do auto desenvolvimento como fatores importantes para a gestão de competências gerenciais e Aprendizagem Organizacional.

SITUAÇÃO 2

“No meu caso, eu cito a minha maior dificuldade: o idioma. Eu preciso desenvolver o inglês. Não precisa ninguém chegar e me dizer que é uma necessidade” (gerente F).

A situação 2 exemplifica a importância do domínio pessoal, ou seja, o autoconhecimento como forma de desenvolver competências tomando-se por base as iniciativas do próprio indivíduo.

14 FASE DE APLICAÇÃO DE COMPETÊNCIAS - COMUNICA

Este capítulo apresenta os dados referentes à segunda etapa da pesquisa na empresa COMUNICA. Neste momento, busca-se analisar as mudanças ocorridas desde a primeira fase de entrevistas (atualização de dados) e conhecer a percepção de um grupo de gestores sobre as iniciativas da empresa em relação ao desenvolvimento de competências e as situações consideradas significativas para o seu aprendizado e desenvolvimento (percepção dos gestores).

14.1 O Processo de Mudança Organizacional e as Situações de Aprendizagem Vivenciadas

A partir do ano de 2000, houve uma mudança significativa na empresa em termos de **orientação de negócio**. Assim, a empresa atua mais fortemente na área relacionada ao comércio e não exclusivamente com as mídias (rádio, televisão, jornal) como antes. A questão da interação com o cliente passa a ser fundamental neste novo contexto (interatividade e comércio).

Nesta nova área, existem três segmentos principais: o esportivo, o jovem e o rural. Inserido neste novo contexto, mais destaque foi dado à questão da inteligência do consumidor. Conforme a gerente G, “é um negócio que tem seus seguimentos fundamentados, porque é uma área que trata de onde estão os mercados, de o que esse mercado deseja, para que a gente possa então atuar”. A tendência é buscar um tratamento personalizado, conforme o diretor da COMUNICA *on line*, “a gente vai ter que chegar na pessoa onde ela estiver, na hora que ela quiser. Por exemplo, se eu chego em casa às nove e meia eu quero ver a novela das nove e meia e não das oito e meia”.

Neste sentido, a questão do perfil do grupo vai cedendo espaço ao perfil individual, ou seja, “tu não vais mais ter o grupo de mulheres de ‘x’ a ‘x’ de idade, que teoricamente gosta de novela e tais programas. Tu és esportista, tu és empresária, estudante... tem outro perfil” (diretor H).

Para acompanhar e gerar essa mudança, torna-se necessário um trabalho mais integrado entre as mídias. Assim, fala-se em missão múltipla em que as mídias passam a ter uma visão mais ampla e complementar, ou seja, é fundamental desenvolver o raciocínio sistêmico. Exemplificando, “num estádio de futebol, o jogo é o mesmo, mas aí tu vais lá e tem dez repórteres da rádio, dez da TV e dez do jornal. A captação da informação é a mesma. O que muda é a edição. O jornal é muito mais analítico, a TV tem espaços muito menores e as matérias têm de ser bombásticas, menos informação e mais visualização no fato, o rádio é a quantidade de informação de qualquer nível [...]. Então, estes profissionais têm de sair com uma missão múltipla. Se isso vale para o jornalista, vale também para o gestor, para RH, para marketing” (diretor H).

Conforme um dos diretores desta nova área, “a grande diferença do nosso negócio é ele estar alavancado no antigo. Ele não existe por ele mesmo”. Contudo, reconhecem-se as limitações e a necessidade de romper alguns paradigmas referentes ao tradicional modelo de gestão. “A competência está em saber que tem limitações no negócio antigo e aprender com o caso para fazer de uma maneira totalmente diferente o mesmo negócio” (diretor H).

Uma das estratégias descritas nas entrevistas refere-se ao *learning by doing*. “No *learning by doing*, tu vais aprender fazendo. Nós somos muito práticos, nada conceitual” (gerente L). Conforme a gerente G, “isso sempre foi uma característica muito forte na COMUNICA. Toda vez que se enxergou uma oportunidade de negócio, a empresa tomava conta daquele espaço, depois via como se virar, como fazer”.

O espírito empreendedor é uma característica marcante na empresa que traz consigo o ônus e o bônus de ser empreendedora. Como exemplo, a gerente G lembra quando a empresa entra no mercado de televisão por assinatura. “Entramos no negócio, e enfrentou-se sérios problemas, porque somente através da experiência e depois de já

estar dentro do negócio, de já ter investido no negócio, deu-se conta de que seria algo que teria muito mais a ver com energia elétrica, por exemplo, do que com televisão”.

O espírito empreendedor e o pioneirismo são marcados pela velocidade com que as situações acontecem. “Como as coisas acontecem de uma maneira muito rápida, eu diria que a gente está aprendendo à medida que as coisas estão acontecendo. Eu diria que não existe uma situação de aprendizagem, mas que nós aprendemos, atualmente, todos os dias” (gerente G).

Essa postura de abertura ao novo requer um perfil flexível bem como capacidade de raciocínio sistêmico e reflexão em ação. A questão das competências requeridas é discutida na próxima seção.

Contudo, a velocidade com que as mudanças acontecem faz com que “o foco seja mais na construção que na consolidação. Então, a gente está sempre fazendo muitas coisas e, eventualmente, os processos não estão bem sedimentados” (diretor H).

14.2 A Percepção dos Gestores acerca do Desenvolvimento de Competências

Nesta seção, busca-se conhecer a percepção dos gestores sobre as competências organizacionais e gerenciais. Destaca-se que o Programa voltado ao Desenvolvimento de Competências foi interrompido. Em seguida, discutem-se mais detalhes.

14.2.1 A Percepção acerca do Processo de Mudança e o Desenvolvimento de Competências Organizacionais

A **mudança de foco do negócio** demanda novas competências organizacionais, dentre elas, a questão de trabalhar baseado em parcerias. Conforme a gerente G, “todo o negócio está baseado em **parceiras estratégicas**, que podem acontecer de ‘n’ maneiras”.

Essa nova forma de organização do trabalho tem proporcionado aprendizagem constante. “Eu tenho vários parceiros que estão diariamente sentados na mesa de trabalho junto com nossos funcionários e isso é uma fonte de aprendizagem [...]. Isso requer de nossa parte um desenvolvimento de competências do ponto de vista de controle, do ponto de vista do próprio relacionamento em si, do ponto de vista de como gerir esse ambiente que está composto de uma maneira diferente” (gerente G).

Neste novo contexto, “o *know how* do que a gente faz é muito mais valioso do que o que a gente tem. A nossa capacidade de construir as coisas é muito mais valiosa que um *portfolio* do que a gente tem de ativos [...]. Saber valorizar os ativos intangíveis da COMUNICA, isso está sendo um aprendizado para todo mundo, desde o presidente até o *office-boy*” (diretor J).

A empresa tem tratado a questão de competências não mais via um programa formal, mas através de práticas isoladas e não sistematizadas, prevalecendo a visão de evento e não a de processo. “Eu acho que ao longo do tempo a COMUNICA trabalha isso em *flashes* [...]. Eu acho que a empresa ganharia mais se ela tivesse programas com uma visão de longo prazo, se compromettesse em ter sempre programas de desenvolvimento [...]. Essa empresa já fez coisas maravilhosas mas são pontuais e móveis. Hoje ninguém mais se lembra disso” (assistente I).

Contudo, destaca-se que o fato de se ter um processo formal voltado ao desenvolvimento de competências não garante a sua efetividade. Por vezes, práticas informais, ainda que não sistematizadas, podem trazer muitos benefícios neste sentido e terem uma melhor receptividade por parte das pessoas. Esta é a fase atual da empresa no que se refere às iniciativas voltadas ao desenvolvimento de competências. Conforme a gerente G, “é muito difícil sensibilizar a COMUNICA, principalmente para criar uma metodologia. Eles têm horror à metodologia” (gerente G). Exemplificando a situação, destaca-se o programa de avaliação de desempenho, implementado em 1991. Várias tentativas foram feitas em relação a procedimentos e estratégias e, por fim, decidiu-se trabalhar em nível de indicadores de negócio.

Conforme a gerente G, “o programa de competências parou. Foram feitos uns dois ou três *workshops* e parou. Não emplacou”. Em relação às causas dessa interrupção, pouco foi informado. A não ser que, conforme o gerente L, “tinha uma condução muito conceitual e formal. As pessoas não conseguiam visualizar na prática”.

Contudo, destacam-se algumas práticas que contribuem para o desenvolvimento de competências gerenciais que são apresentadas como elementos facilitadores do processo de desenvolvimento de competências gerenciais. Conforme o gerente L, “agora, de certa forma, a gente acaba fazendo, no informal, um trabalho de preparação de competências. Desde a parte de talentos, de buscar competências novas – através do programa de *trainees* - depois esses *trainees* e outras pessoas na empresa a gente manda fazerem um MBA no exterior. Então, damos uma boa formação teórica”.

14.2.2 A Percepção acerca das Competências Gerenciais

Nesta seção, destacam-se os elementos facilitadores e dificultadores do processo de desenvolvimento de competências gerenciais, bem como situações apontadas como significativas para a formação do grupo de gestores entrevistados.

14.2.3 Os Elementos que Oportunizam e Dificultam o Desenvolvimento de Competências

Os elementos destacados a seguir referem-se a práticas informais e/ou situações não sistematizadas enquanto experiências voltadas ao desenvolvimento de competências gerenciais.

Liberdade de atuação *versus* orientação – “A COMUNICA é uma empresa que te dá liberdade de atuação. Ela cobra resultados [...]. Não há grande interesse em orientação. Só há uma cobrança, resultado. Então, a pessoa tem que ser de maturidade ampla no sentido de ser independente, não ter uma relação ‘pai e filho’” (assistente I). Essa questão remete-se ao autodesenvolvimento, ou seja a responsabilidade pela própria gestão de competências. “Eu acho que essa liberdade facilita. Porém, tu podes te

acomodar [...]. Assim como não há um trabalho de orientação, não há um trabalho de *feedback* [...]. Nós temos uma grande dificuldade de ouvir. Adoramos falar, adoramos ver, o quanto nós sabemos” (assistente I).

Observa-se o predomínio da teoria assumida e tendência a gerar incompetência hábil.

Excesso de informalismo – “A empresa não consegue estabelecer programas mais estruturados por muito tempo” (assistente I). “O formalismo nos incomoda muito” (gerente L).

Investimento em treinamento e desenvolvimento – No intuito de desenvolver um perfil de gestão voltado a visão por resultados, inovação, capacidade de relacionar-se, capacidade de realização e formação consistente, a empresa tem investido em programas de formação/educação. Conforme a gerente G, “a gente tem ‘n’ iniciativas formais de aprendizado. Seja através de subsídios da graduação, seja subsídios da pós-graduação”. Destacam-se o curso de mestrado no exterior e cursos mantidos através da parceria com a Fundação Dom Cabral, como iniciativas referenciadas por vários entrevistados. Espera-se, por meio desse investimento, formar uma massa crítica, desenvolver um trabalho aplicativo. Conforme a gerente G, “o conjunto da formação dessas pessoas vai nos ajudar a alavancar algumas mudanças”.

Destaca-se que o foco para desenvolvimento de pessoas no ano de 2001 centraliza-se no atendimento a clientes. “É praticamente uma varredura em toda a COMUNICA, para que a gente crie uma mobilização para este assunto. Trata-se de um treinamento destinado a 4.500 pessoas” (gerente G).

Programa de *Trainees* – Apesar de formalmente o Programa de Competências ter sido interrompido, a empresa reconhece a importância de desenvolver gestores competentes, “tanto é que o Programa de *trainees* é um dos programas mais valorizados pela COMUNICA” (gerente G).

No ano de 2000, tendo em vista a nova orientação para o mercado, a COMUNICA selecionou 23 *trainees* para atuarem na área de marketing e

comercialização. Destaca-se que a área estratégica da empresa que lida diretamente com o consumidor foi composta basicamente por esses *trainees*.

Retenção de talentos – “A retenção se dá muito em função das oportunidades que surgem” (gerente G). A empresa oferece diversas iniciativas em termos de remuneração que podem contribuir. Destaca-se a *Stock Option*, que é considerada uma estratégia de reconhecimento a longo prazo, paga em 4 anos.

Ambiente de trabalho diferenciado - caracteriza-se pela informalidade e descontração. A gerente G destaca que já houve vários casos de funcionários que receberam propostas financeiramente mais interessantes e que continuam na empresa. “Isso acontece com todos nós. Eu adoro trabalhar aqui. Tem um ambiente superlegal. É descontraído, informal, e acho que as pessoas têm prazer em trabalhar aqui dentro. Então, talvez seja um fator de retenção que a gente não gera, que a gente não controla, mas que está aí”.

Ainda assim, destaca-se que o índice de rotatividade da empresa é bastante elevado, cerca de 25 a 26% ao ano. Conforme a gerente G, “... mas as pessoas críticas não saem. Ou seja, aquelas que detêm o conhecimento não saem [...]. A gente perde o vendedor de porta em porta. O pessoal que tem menor qualificação”.

“Honestidade” – “Quem conhece a empresa, reconhece que há um grau de honestidade muito forte. A palavra exata eu não sei se é honestidade. Existe um comprometimento das pessoas com os seus colaboradores da empresa que é muito legal. [...] Não sei como se colocaria isso em uma competência, mas é uma empresa extremamente profissionalizada” (Diretor J).

Rede de Competências Compartilhadas – É formada por meio dos comitês de comercialização, comitê editorial, comitê de recursos humanos formados por profissionais de diversas áreas. O intuito é reuni-los para discussão e troca de informações. “No comitê, às vezes, falta base para as pessoas entenderem dos outros negócios (diretor H). Neste sentido, um novo comitê foi formado, o comitê de gestão. “... Para entender dos pilares que fazem com que os negócios dêem certo. É importante

que as pessoas entendam dos fundamentos dos outros negócios, senão tu ficas trabalhando na superficialidade” (diretor H).

Autodesenvolvimento – A empresa busca que as pessoas possam gerenciar suas próprias carreiras. “Eu não posso dizer que se eu não evoluí, a culpa é da empresa que não me deu oportunidades” (gerente G).

Tensão criativa – “Por que é assim e não é assado? [...] A idéia é colocar mais inteligência na coisa. E se for assim? E se for de outro jeito? Então, quando tu começa a questionar, tu começa a mexer na zona de conforto das pessoas. Então, tu começa a tentar desenvolver com esse pessoal um novo conceito, tentando a multifuncionalidade. É tentar entender o todo” (gerente K).

Portas abertas – “Eu acho que tem que se misturar, ter portas abertas, não ter paredes” (gerente de circulação).

Liderança – “Disposição do gestor em dar riscos para as pessoas, em aceitar que aquela pessoa que está abaixo da estrutura possa ir para uma outra estrutura. Então, o gestor tem essa facilidade de aceitar isso, de expor a pessoa, de deixar que ela vá para outra área, ter uma experiência diferente, que aprenda através da experiência” (gerente L).

14.2.4 Situações Destacadas como Significativas para a Formação e para o Desenvolvimento de Competências Gerenciais

SITUAÇÃO 1

“Eu sempre gostei de desafios, então eu sempre os aceitei. E acho que isso te faz conhecer mais, te desenvolver mais, te exigir mais, te exigir diversas competências direcionadas para diversas áreas [...]. Eu tive a satisfação de trabalhar na implantação da primeira Secretaria de Meio Ambiente de âmbito municipal do Brasil. Na época foram implantados diversos parques. Foi implantado o Moinhos de Vento, o parque Marinha. Portanto, são coisas que tu olhas e dizes: ‘essa árvore eu fui plantar. Isso aqui era um lamaçal só, e olha aí. Hoje é um lugar cheio de gente aproveitando’. São coisas que te

dão uma satisfação social, que tu trabalhaste não pelo capital, mas por uma sociedade efetivamente. Depois eu trabalhei na Câmara de Vereadores. Então toda a trama política, como faz, como acontece e com associações de bairro...

“Eu penso que tem de estar aberto para os desafios. Acho que trabalhar nesse *mix* de trabalho social e trabalho de governo, e depois, trabalhar com empresa privada é muito interessante de ter essa visão” (assistente I).

A situação 1 destaca a importância dos desafios, experiências diversificadas que promovam o raciocínio sistêmico e a consciência social como fatores importantes para o desenvolvimento de competências gerenciais e Aprendizagem Organizacional.

SITUAÇÃO 2

“As competências que as pessoas têm advêm muito mais do que elas são do que do curso que elas fazem [...]. Eu sempre quis trabalhar com mercado financeiro, a parte da administração. Eu sou um cara que tem muita visão holística das coisas. Então, eu consigo enxergar todas as conseqüências de uma ação. Não é só uma característica minha. Fui desenvolvendo porque os meus chefes tinham essas características e puxavam isso em mim e ali eu cada vez mais ia colocando isto para fora [...]. Tem uma outra parte, uma competência que eu não tenho e que estou tentando desenvolver que é mais relacionado com o mercado. A sensibilidade, aquela coisa mais de sintonia fina, de percepção, que, em geral, quem é da área mais numérica tem menos esse tipo de percepção.

“Eu acredito muito no autodidatismo (autodesenvolvimento). Eu acho que no fundo as pessoas são aquilo que elas constroem, o que elas fazem” (diretor J).

A situação 2 destaca a importância do papel das chefias para estimular o desenvolvimento de competências gerenciais baseado na consciência e autodesenvolvimento.

SITUAÇÃO 3

“Eu acho que a experiência de vida [...]. A maneira com que tu te relacionas com a tua família, com os teus vizinhos, com as pessoas que te rodeiam, as experiências que tu podes ter durante a tua vida...

“Eu convivi com gente que só tem notícias do mundo através do rádio, que se alimentava, na época, daquilo que caçava. Tive uma experiência militar, então tu tens a oportunidade de conviver com pessoas de todo o Brasil...

“As tuas competências têm a ver com a tua índole. Se a tua índole é boa, tu buscas essas coisas dentro de ti, mas na grande maioria dos casos tem que ter alguém para puxar [líder]” (gerente de circulação).

A situação 3 destaca experiências ocorridas fora dos limites organizacionais, ou seja, experiência de vida e formação da personalidade.

SITUAÇÃO 4

“Tem algumas coisas para mim que foram marcantes. Uma, bem na área do aprendizado formal, de quando eu entrei no RH. As pessoas não sabiam fazer conta. Como eu tinha uma competência matemática, eu comecei a despontar no meu grupo.

“[...] Eu tenho uma outra situação que foi bastante significativa. Tinha uma consultoria aqui em 91, junto com o grupo de RH, e eu não fazia parte dessa área, fato este que me magoava muito naquela época. Aí montaram um sistema de avaliação de desempenho para executivos [...]. O comitê não aprovou. Então o meu diretor me chamou e me pediu que ajudasse. Eu tinha uma semana para dar a solução para esse negócio. Desse assunto eu não conheço! Eu estudei na faculdade mas não aprofundei [...]. Eu me inspirei durante a noite. Cheguei aqui e peguei uma menina, uma consultora que tinha na época lá e ela me ajudou a botar no papel. No fim do dia seguinte, eu disse, ‘está aqui a minha proposta’. E foi a que foi implantada na empresa na época. E sempre foi assim, eu sempre enfrentei desafios de forma muito prática. Eu nunca cresci por ser conceitual” (gerente L).

A situação 4 destaca a questão do desafio e desenvolvimento de competências tomando-se por base as práticas e as oportunidades de trabalho.

15 FASE DE APLICAÇÃO DE COMPETÊNCIAS - METAL

Esta fase visa atualizar os dados levantados valendo-se da primeira etapa da pesquisa e identificar situações de aprendizagem que foram apontadas como significativas pelo grupo de gestores entrevistados.

15.1 O Processo de Mudança Organizacional e as Situações de Aprendizagem Vivenciadas

A METAL passou por vários processos de mudança nos últimos anos sendo que os mais significativos referem-se a **reengenharia** em 1994, o **trabalho com células operacionais** em 1996 e a **gestão de processos** em 1998. Trata-se de um processo contínuo e articulado de mudança. Conforme a gerente T, “... talvez as pessoas nem se dêem conta da inter-relação que existe entre isso tudo, da ligação íntima que existe entre essas mudanças todas. Uma coisa está vindo em decorrência da outra”.

Uma das mudanças mais recentes, destacadas por vários entrevistados, refere-se às **parcerias com empresas no exterior**. Conforme o gerente O, “empresas no Canadá, Estados Unidos e aqui do Mercosul acabam respondendo diretamente para nós e trabalhando em conjunto em algumas operações mais estruturadas”. Essas parcerias são exemplos de situações de aprendizagem e desenvolvimento pessoal e organizacional. Cita-se, por exemplo, a experiência no Uruguai, primeira aquisição da METAL no exterior. “Comprova-se uma pequena empresa praticamente quebrada e a estratégia usada, num primeiro momento, foi pegar algumas cabeças pensantes do Brasil e exportá-las para o Uruguai. Chegaram lá e tiveram problemas de tudo que é lado, não foram bem, sofreram muito. Essa foi a nossa primeira lição. Ela nos serviu de modelo e foi um aprendizado muito bom para a METAL, porque nós aprendemos ali que uma operação tem que ter pessoas do local. Na nossa política expansionista no exterior,

vamos chamar assim, a gente tem seguido esse modelo. Do Uruguai nós fomos para o Canadá, numa estratégia muito parecida. Então, quando nós entramos no Canadá, se levou uma ou duas pessoas e se aproveitou o *manager* local [...]. A gente não tem uma fórmula, hoje a gente pode achar que tem um modelo para essas aquisições, sejam elas no Brasil ou no exterior. Não existe um modelo pronto, mas a gente tem uma noção muito clara de o que é certo e o que é errado, daquilo que mais tem chance de dar certo e daquilo que tem chance de dar errado, porque nós aprendemos e nesse aprendizado se acertou e se errou [...]. Explorar o que tem de bom para ser explorado e, principalmente, saber valorizar, as competências que estão nos outros países, porque isso deve ser valorizado, e nosso aprendizado vem disso sem dúvida”.

O aprendizado adquirido com as experiências no exterior proporcionou à METAL a incorporação de novas competências. Conforme o gerente O, “se aprendeu muito. Eu diria que, numa primeira etapa de aquisições, nós tivemos que aprender na marra com os nossos próprios erros. Nessa segunda etapa, que começou em meados dos anos 90, eu diria que nós começamos a aprender de verdade. Aí aprendemos muito mais porque nós colocamos em prática a nossa habilidade de aprender com os outros [...]. Algumas dessas empresas nos mostraram como prospectar mercados e como trabalhar nesses mercados diferenciados. Outras empresas, principalmente as empresas do Canadá, nos ensinaram a lidar com os sindicatos [...]. A METAL aprendeu, então, a sentar e discutir com essas pessoas. E no Canadá nós tivemos uma experiência única nos 100 anos de METAL. Nós tivemos uma greve que durou 56 dias, no Canadá. Uma das fábricas fechou por causa da greve. [...] Os motivos de greve no Brasil é por manutenção do emprego ou salário. Lá a briga era por uma maior participação na gestão”.

Ainda referente a experiências de aprendizagem organizacional, destaca-se o setor de planejamento estratégico que é considerado um laboratório de aprendizagem. Conforme o consultor P, “o nosso setor de planejamento estratégico tem dado um foco razoável de usar planejamento como aprendizado”. A empresa, em 1996, começou a repensar o processo de planejamento estratégico. Por meio de uma mesa redonda, o consultor P estratégico conheceu Arie DeGeus, executivo da Shell, que trabalha com o

conceito de cenários. “É uma pessoa muito simpática e muito clara nas suas idéias. Tivemos esse livro dele, o “Empresa Viva”, nós queremos distribuir pra todos os novos *trainees* desse ano e, de uma certa forma, a gente entende que cenários é um processo de aprendizado” (consultor P).

15.2 A Percepção dos Gestores acerca do Desenvolvimento de Competências

A seguir destaca-se a percepção de um grupo de gestores sobre o desenvolvimento de competências. Nota-se que o Programa de Competências já passou por duas rodadas de avaliação desde a entrevista inicial.

Com base nessas avaliações, julgou-se necessário ponderar as competências. Conforme a gerente T, “existem competências que são mais importantes que o cara do comercial tenha. Tem outras que são mais importantes que um cara do industrial tenha. [...] Então, foram feitas ponderações nas competências. Ponderações que respeitam grupos de cargos. As competências são sempre as mesmas, são competências do executivo METAL. Mas o quanto essa competência impacta nos teus resultados, depende da área em que estás. Isso foi melhorado do ano passado para cá”.

A ponderação foi feita, num primeiro momento, internamente. “Agora nós estamos contratando uma consultoria que vai fazer todo o trabalho de desenvolvimento de competências e validação” (gerente M).

15.2.1 A Percepção acerca do Processo de Mudança e o Desenvolvimento de Competências Organizacionais

Tendo em vista a mudança fazer parte da rotina da empresa, foi destacado que a disponibilidade, a aceitação e a potencialização, no sentido de perceber a mudança como uma oportunidade, são competências e pré-requisitos para se trabalhar na empresa.

Assim, as competências organizacionais citadas pelos gestores referem-se basicamente à competência técnica, ou melhor, à **capacidade de gestão**. Conforme o gerente O, “é uma empresa que muda muito, é uma empresa que quer sempre evoluir, que está sempre buscando desafios”. A questão da cultura marcada pela liderança e controle também foi destacada como uma característica importante da METAL. Em síntese, pode-se dizer que a capacidade de gestão é a competência organizacional mais destacada pelos entrevistados, seja por sua característica inovadora (busca de melhores práticas) ou pela definição de sistemas de gestão articulados. Conforme o gerente S, “esse é um processo muito forte dentro da empresa na busca de referências de excelência de todos os campos. Isso dá à empresa uma condição diferenciada de atuação na competição”.

15.2.2 A Percepção acerca das Competências Gerenciais

A empresa, conforme a gerente T, “possui uma visão absolutamente dinâmica de competências. ...A empresa é flexível para repensar as suas competências e reajustá-las”. Observa-se, como exemplo, a questão da ponderação das competências por área que é uma evolução observada a partir dos relatos que compõem a presente etapa da pesquisa em comparação à entrevista inicial, em 1999.

O perfil do executivo METAL apontado pelos entrevistados inclui atributos como determinação, flexibilidade, investimento pessoal (autodesenvolvimento), visão do negócio. Esta última foi destacada como uma carência em certas áreas da empresa. “Eu percebo, eu sinto falta de ter uma visão mais consistente do negócio da empresa como um todo” (gerente T).

Observa-se que a questão do **autodesenvolvimento** foi citada por vários entrevistados como sendo um ato responsável na definição e escolhas referentes a formação e desenvolvimento de pessoas. Destaca-se a importância de depoimentos que confirmam a relevância do autodesenvolvimento, como, por exemplo, “eu sempre cuidei da minha formação” (consultor P).

15.2.3 Os Elementos que Oportunizam e Dificultam o Desenvolvimento de Competências

Alguns elementos foram destacados durante a entrevista como sendo significativos para o desenvolvimento de competências gerenciais e são apresentados a seguir.

Grupos de Trabalhos (GTs) – Todos os processos de mudança são geridos por grupos de trabalhos (GTs). “E, na medida do possível, no dia-a-dia, o GT é formado pelas pessoas que estão mais próximas do processo que está sofrendo a mudança” (gerente T). Esta modalidade de trabalho (GTs) contribui, ainda, para que o conhecimento individual se torne coletivo. “Então, essa coisa de envolver as pessoas nos processos de mudança, isso eu acho que tem contribuído, significativamente, para a mudança das competências da organização” (gerente T).

Destaca-se, ainda, o trabalho em times e equipes multifuncionais que estimulam a visão compartilhada e o raciocínio sistêmico. A empresa “tem essa coisa de funcionar por time, de dar autonomia para que as pessoas façam o trabalho em grupo” (gerente T).

Baixa rotatividade – Em função da baixa rotatividade, a empresa consegue consolidar melhor as suas experiências e construir uma memória organizacional. Então, existe uma cultura de grupos na empresa que facilita a consolidação de experiências coletivas.

“Esse ‘vai passando’ é um negócio muito de cultura da empresa. E a empresa faz bastante pra ajudar nisso aí: ela quando faz um projeto forte, grande, ela termina envolvendo mais pessoas, termina juntando as pessoas certas das áreas certas.

“A empresa tem uma noção muito clara de quem é formador de opinião e quem não é e sabe alocar as pessoas pra alguma atividade chave, e isso termina se espalhando, e vai, a empresa termina trazendo alguém que conheça mais do que nós” (gerente O).

Liberdade e delegação – “Eu acho que umas das coisas que mais ajudam no desenvolvimento de competências, e isso não vale só pros executivos, mas sim pra

todos os funcionários, é liberdade pra trabalhar. A pessoa sabe o limite onde ela pode operar, e ali ela tem a liberdade pra operar e trabalhar. [...] Ela não depende de um gerente dizendo ‘faz isso, faz aquilo’. Então, essa participação desde o início, e essa delegação de responsabilidade ajuda muito. Então, a gente tem, na minha área por exemplo, e quase toda METAL funciona assim, mas aqui mais especificamente está separado por célula. Cada célula tem um líder e tem autonomia: eles sabem e definem juntos o que se tem de fazer e fazem juntos, fazem e têm responsabilidade pra fazer. E têm liberdade pra buscar alternativas e propor e mudar e fazer acontecer” (gerente O).

Desafios – “Eu acho que você desenvolve a competência conceitual com desafios [...]. Eu acho que essa competência conceitual a pessoa tem e ela desabrocha na medida em que a pessoa é testada. E se a pessoa não é testada não tem. [...] Então, se você me perguntar como a METAL desenvolve a competência conceitual: desenvolve com todo mundo, testando as pessoas” (consultor P).

Cultura METAL – “A METAL tem uma cultura muito forte. Nós temos credos e esses credos fazem parte do dia-a-dia da gestão. [...] As pessoas têm afinidades com esses credos. Elas praticam esses credos. [...] Tu vê que as pessoas são todas meio parecidas. Ainda mais quando tu chegas no nível de gerente. Gerente METAL tem todos o mesmo estilo. [...] Esse estilo inclui um culto muito forte ao trabalho. As pessoas trabalham muito aqui.

“Segundo, tem que ter competência, domínio técnico da função, ser dedicado, ser íntegro, ético e ter bom relacionamento” (gerente N). Conforme o gerente Q, “eu acho que a empresa tem uma cultura muito marcante em cima da liderança e do controle. [...] Eles têm esse perfil, um pouco autoritário, mas bem determinado”.

THC – instrumento de avaliação de competências gerenciais – A questão do *feedback* é fundamental no processo de desenvolvimento e avaliação de competências. Assim, inicialmente havia seis pessoas trabalhando em cada avaliação. Hoje o número subiu para sete avaliandos mais a auto-avaliação. Na avaliação, “a pessoa recebe um relatório de *feedback*, analisa esse relatório, planeja um plano de capacitação, senta com

o supervisor pra discutir a avaliação e formalizar o plano de capacitação pro ano. [...] A tua carreira depende muito de ti querer buscar e criar espaços, desafios” (gerente N).

Capacitação Avançada – refere-se aos cursos de pós-graduação, MBA, mestrado, intercâmbio no exterior. “Acho que a empresa tem que ser um pouco mais aberta e incentivar mais esses intercâmbios. Isso mexe com as competências do indivíduo e da organização” (gerente T). Tanto é que vários depoimentos mostram como foi significativo para o desenvolvimento de competências a vivência no exterior.

Sistemas de Desenvolvimento de Lideranças – São cursos básicos para líderes que envolvem questões de cultura, desenvolvimento gerencial, liderança, mudança, gestão e gestão de pessoas.

Programa de Trainees – O programa de *trainees* é montado com base nas competências desejadas que fazem parte do perfil do executivo METAL. “Bom, fizemos nove temas. E, se trabalha em cima disso. São nove módulos de desenvolvimento para os *trainees*. Roda isso o ano inteiro e, enquanto está rodando, está sendo feita uma análise crítica no Brasil inteiro de como isso está sendo recebido, de como isso está sendo conduzido. No final do exercício, a gente revê tudo de novo. [...] Então, todo esse preparo é uma aprendizagem. E isso acontece com absolutamente todos os programas corporativos” (gerente T).

Visita a empresas – “Muitas vezes em que a gente visita empresas, a gente volta e faz um relatório de visitas. E esse relatório circula por *e-mail*. Vê quem quer, não vê quem não quer. Ele é um processo mais formal e, eu diria, menos eficaz” (gerente T). O contexto informal dissemina mais esse tipo de experiência que os *e-mails* técnicos.

Tangibilidade do produto de RH – “Cada coisa deve estar registrada como se faz, como não se faz, porque entrou isso e não aquilo” (gerente T). Parece que a empresa passou de uma fase extremamente informal, onde não havia registro e, portanto, questionava-se a tangibilidade do produto de RH até uma fase de excesso de registros. “Hoje ele reclama que o nosso produto é à prova de bobo, porque diz até

quando o sujeito deve respirar. Até eu acho que gente foi para o outro lado, foi para o excesso” (gerente T).

Essa situação ilustra um aprendizado na área de RH com base nas fases vivenciadas pela área. Ou seja, “no entanto, nós chegamos num momento que também foi um momento de aprendizagem, que foi assim: RH não tem de ir para a ponta dar treinamento; quem tem de dar é o dono do processo; é o diretor, é o gerente, é o facilitador; então, o que passamos a fazer? Primeiro, passamos a entregar para o sujeito: “Esse é o treinamento que eu vou te dar”, e a gente colocava aquela pasta maravilhosa na mão dele. Depois a gente teve um outro processo, quando a gente se deu conta de que ele tem de ser o dono daquilo e não eu. Eu não posso entrar lá e dizer assim: “Vocês devem ser assim”. Não, a própria pessoa tem de se comprometer em ser assim. Então, nós colocamos na mão dele e dissemos: ‘Esse é o filho que tu podes levar para frente’, e demos para ele a possibilidade de mexer nesse produto. A gente dava o disquete e dizia: “Agora, tu adaptas a tua realidade, só tens de seguir as diretrizes” (gerente T).

Volume de trabalho e burocracia do sistema - “O que atrapalha é essa coisa rígida, porque a empresa não perde essa coisa de ser rígida. [...] Acho que atrapalha o volume de trabalho que as pessoas têm aqui dentro. As pessoas estão até o “último fio” de cabelo de trabalho e cada vez mais as áreas se enxugam, cada vez mais tem coisas para se fazer e cada vez menos tempo a gente tem para pensar no desenvolvimento da gente” (gerente T). Então, conforme o gerente Q, “fica difícil pelo excesso de atividades que a gente tem, sentar com as pessoas e tirar duas horas. [...] Não sei se a estrutura que é enxuta ou se é muita coisa que vem ao mesmo tempo. A gente tem comentado isso muito nas reuniões sobre o momento. A situação que nós estamos vivendo hoje é de um excesso de novos programas. Estamos trabalhando sobre gestão ambiental, gestão de segurança, programas de qualidades. São várias atividades novas que vão “pingando” e temos de tratar delas. Nós sempre brincamos e usamos muito o modelo do equilibrista chinês que equilibra os pratos no ar, assim: “aquele ali já quebrou, esse aqui vai quebrar, então temos de colocar outro ali”. E ficamos como doidos, não paramos nunca. Já tem “prato em cima de prato”, é o excesso de novidades que vão surgindo e a gente não

consegue implementar bem uma, já surge outra. Esse é o mundo moderno, a gente sabe que não tem outro caminho”.

A questão da burocracia e rigidez nas decisões também foi destacada como um elemento dificultador. “Eu acho que, às vezes, também atrapalha a burocracia que a gente se impõe quando se propõe a se fazer alguma coisa, como, por exemplo, estágio no exterior, ou carreira no exterior, MBA fora, inglês fora” (gerente T). Exemplo: a empresa autoriza aulas particulares de inglês para gerentes e diretores. Contudo, tendo em vista as viagens e as inúmeras impossibilidades de se ter um horário fixo das aulas, tentaram-se negociar aulas particulares para alguns casos. Essas aulas teriam o mesmo custo das aulas em grupo. Entretanto, a empresa negou as aulas particulares e os alunos continuam pagando um mês inteiro de aula para assistirem em média uma aula ao mês.

Abstração e excesso de planejamento versus ação - “Acho ótimo o PDCA, planejar é maravilhoso, mas, às vezes, a gente se pega em semântica, em planejamento e não efetiva nada. Fica sempre ‘no penso’. ‘Eu acho que isso, eu acho que aquilo...’ e a coisa não acontece” (gerente T).

Universidade Corporativa – Centro de Educação METAL – A idéia é centralizar as estratégias e ações voltadas ao desenvolvimento e capacitação em um centro de educação. Trata-se de um projeto em desenvolvimento.

Gestão com Foco no Operador – Conforme o consultor P, “eu acho que na área de gestão de chão de fábrica, nós estamos caminhando muito bem. Acho que estamos atingindo um padrão muito elevado de capacidade de gestão no chão de fábrica”. Nesse sentido, destaca-se a Gestão com Foco no Operador: “É como se virássemos a “Pirâmide de Valores” e a invertêssemos. [...] A partir desse momento, a gente tirou os supervisores de turma. As equipes passaram a rodar o sistema de autogestão. [...] Nesse novo modelo, a gente consegue discutir as metas que eles têm de atingir, como está o desempenho, quais os pontos que têm de melhorar, quais os pontos que estão bastante bem, aí, claro, se faz um reconhecimento informal, se valoriza. [...] Para mim, o grande diferencial foi esse modelo novo. Foi aquela coisa de ‘caiu a ficha’. Antigamente, a empresa valorizava o gerente, parecia que só ele resolvia, a estrutura

está toda voltada para ele. E o operador, que está gerando, que está pagando essa estrutura toda aqui, ele até era assistido, mas com deficiência. No sentido de ter informação, de ser reconhecido, ser remunerado. E a formação era insuficiente. Então, tem um trabalho muito grande de capacitação que a gente está fazendo. Estamos resgatando uma deficiência que se tinha no modelo, bem de segundo grau mesmo, de capacitação” (gerente Q).

15.2.4 Situações Destacadas como Significativas para a Formação e para o Desenvolvimento de Competências Gerenciais

Nesta seção, destacam-se as experiências relatadas como significativas para a formação e desenvolvimento de competências, conforme a percepção do grupo de gestores.

SITUAÇÃO 1

“Eu até acho que eu já te falei disso, porque eu não consigo pensar em coisas muito diferentes disso. Quando eu falei dessa pessoa, do Fulano, essa pessoa que tem visão de processo, de projeto importante e significativo, que tem uma coisa de controle, que me falta. Eu sou muito de ‘não precisa colocar no papel’. Eu acho que o Fulano é uma pessoa bem importante dentro desse processo, porque ele me ensina muito, me dá uma coisa que me falta muito, que é essa coisa de fazer o padrão, de fazer o controle, de registrar o que eu faço, de avaliar o que eu faço. Porém, eu te diria que, para mim, o que mais contribui, sem dúvida nenhuma, no meu crescimento, na minha formação de competências são trocas que eu tenho dentro da organização. Para mim, nada substitui isso” (gerente T).

A situação 1 destaca o desenvolvimento de competências tendo como base as práticas informais no ambiente de trabalho onde a interação com outras pessoas é o fator que estimula o desenvolvimento de competências gerenciais e Aprendizagem Organizacional.

SITUAÇÃO 2

“Desde que eu entrei, eu tinha um chefe, que era um gerente, que era meu chefe na época e hoje eu estou no lugar dele, que é uma pessoa muito aberta a esse tipo de coisa e que deu muito espaço.

“Tive oportunidade de trabalhar no Canadá, trabalhei um ano na METAL lá fora, então, isso foi uma experiência única, foi algo que eu nunca fui cobrado por nada, eu não tinha uma função, a única função era ir e aprender, era ir e assimilar o que é o trabalho lá fora, o que é viver lá fora, o que é negociar dia a dia em inglês, o que é estar numa operação dia a dia fora do país. O envolvimento com esse projeto, o envolvimento com algumas dificuldades que se passou, de estar ali na linha de frente, negociando algumas operações importantes que a gente fez, isso contribuiu muito pro meu crescimento profissional e até como pessoa: de entender um pouco mais as pessoas, de saber delegar como me foi delegado alguma vez, delegar com segurança, saber pra quem dar tal função, saber respeitar as limitações das pessoas, porque também não adianta querer que uma pessoa que não está habilitada pra tal função faça aquilo ali” (gerente O).

A situação 2 ilustra a importância da chefia, dos desafios e vivências em realidades distintas como elementos que estimulam o desenvolvimento de competências gerenciais e Aprendizagem Organizacional.

SITUAÇÃO 3

“Eu aprendi muito quando eu fui pela METAL duas vezes ao Japão, e fui também umas quatro, cinco vezes ao exterior pela METAL. Todas elas eu aprendi muito, não só tecnicamente, mas abrindo a cabeça, conhecendo outros povos, outros costumes e também como outras pessoas gerenciam outras empresas. Essas experiências internacionais que eu tive.

“Na verdade, eu posso falar da minha carreira, eu tive três anos fora da METAL, que eu aprendi muito também. E eu provoquei, porque eu fui pra Alemanha e morei um ano lá, eu fui fazer estágios em indústrias e aprendi muito lá. E até hoje isso é algo que me ajudou muito. [...] Peguei uma área muito ruim e foi uma das fases da minha vida

que eu mais aprendi. Aprendi a trabalhar com pessoas, aprendi a tomar decisões rápidas, porque nesse setor tem que se tomar decisões rápidas, vi a realidade de uma área de produção, onde tu tens responsabilidades diárias a cumprir, a produção do mês tem que entregar, tem custo, é uma cobrança muito grande, nunca me senti com tanta responsabilidade na minha vida, nunca me senti tão cobrado.

“Depois eu fui trabalhar com RH, eu sou engenheiro, então eu trabalhei três anos nessa área, eu sou engenheiro de formação. Então, eu busco muito aprender coisas novas, e a empresa, a METAL, não rotula o funcionário. As fases da vida que eu aprendi muito foram no exterior e trabalhando com novas experiências. Eu sempre aprendi muito com o superior imediato, ainda mais que eu fui subordinado de um gerente de produção da “X”, depois um diretor da “Y”⁴⁶, e eu aprendi muito com os dois. Então, é aquele aprendizado modelo, tu achas a pessoa competente, ou nem a acha, mas depois tu vêes que ele era competente mesmo e que te ensinou várias coisas” (gerente N).

A situação 3 destaca o domínio pessoal em que o autodesenvolvimento estimula a formação e desenvolvimento de competências gerenciais e Aprendizagem Organizacional. As experiências significativas ilustram a aprendizagem em ambientes externos à organização e a importante figura do líder como “modelo” a ser seguido.

SITUAÇÃO 4

“Mas, sem dúvida, o *background* mais importante que eu recebi foi o da universidade. Aplico 2% do que eu aprendi tecnicamente na universidade, mas eu acredito que o mais interessante que eu aprendi foi a estrutura do raciocínio, como usar isso, eu acho que eu tenho um pensamento lógico razoável, minha formação seria mais pro lado da matemática. Mas tem uma coisa que ajudou ainda mais, porque eu logo em seguida, eu fui fazer um mestrado numa coisa que eu não sabia o que era: engenharia de sistemas. Eu ia fazer minha tese num assunto chamado “Inteligência Artificial”, e em 82, estava começando, tinham 12 pessoas no mundo que dominavam o assunto, um

⁴⁶ “X” e “Y” representam grandes empresas do setor metal-mecânico.

deles era o cara que era meu orientador, lá do Rio de Janeiro. Mas duas coisas valeram disso tudo: eu trabalhava com grandes modelos matemáticos, e isso me deu uma idéia sistêmica muito boa, e isso eu acho importante pra qualquer pessoa. Então você trabalha com grandes modelos de gráficos, aí tem as técnicas de modelagem, grandes modelos sistêmicos. E a segunda coisa, que eu acho que foi melhor, foi a autoconfiança. Depois que eu passei por aquilo, eu pensei: ‘nada me impede, eu não tenho mais barreiras’.

“Aí, em 92, eu já fui a um congresso no Canadá, depois Boston, aí já comecei a olhar uns cursos no exterior, e em 94 eu comecei um MBA executivo, na COPEAD do Rio de Janeiro.

“[...] Eu acho que o MBA é mais ou menos isso, o executivo, pra mim foi ótimo, não faltei a nenhuma aula, estudei as 16 horas que eles sugeriam mais as 8 horas no trabalho, 24 a 30 horas de estudo por semana mais durante o meu trabalho, foi um ano assim bastante apertado, mas foi legal. Eu pude perceber e entender os conceitos, que, logo em seguida, e, talvez por isso, eu fui convidado pra participar de um projeto de reengenharia. Isso no final de 94, e nós trabalhamos durante quatro meses nesse projeto, e foi muito legal, digamos que a reengenharia tenha sido o meu projeto de formatura, que lá não tinha isso. Mas tudo que eu discutia lá, aqui na reengenharia eu tive um complemento.

“[...] Então foi muito legal nesse aspecto, e esse primeiro projeto foi muito importante. Tudo que nós discutimos aqui, tudo que nós propusemos aqui não só era válido, como é válido até hoje. É um exemplo de visão sistêmica.

“Se eu dissesse que aprendi “visão” com alguém, foi com meu pai. Pois nós já discutíamos esse assunto. Ele era agricultor, tinha fazenda. Eu discutia isso com ele e desde os cinco anos que as pessoas falavam comigo: ‘Teu pai ia gostar disso’. E eu acho que isso é algo que se aprende em casa, não se aprende em qualquer outro lugar, porque essa capacidade de olhar as coisas de um modo geral, de uma maneira maior, vendo diversos ângulos e a abertura para ir mudando e enxergando as coisas que estão acontecendo. Penso ser esse um ponto que eu considero razoável na minha formação e que eu não saberia dizer que aprendi na empresa” (consultor P).

A situação 4 destaca o papel da universidade e da família na formação de competências.

SITUAÇÃO 5

“Eu acho que o convívio com esses **sistemas de gestão** todos. Se tu olhares a minha formação de Engenheiro Eletricista, me orgulho dela e tudo, até sou bem metido. Todavia, para a função que eu tenho hoje, de longe, é a menos importante de todas. Talvez a mais importante competência que eu tenha hoje, eu não tenha adquirido em lugar nenhum: eu sinto que eu tenho facilidade de **tratar com as pessoas** e de convencer com as pessoas. Aprendi na faculdade? Não. Aprendi na empresa? Tive oportunidade de desenvolver na empresa, tive **exemplos bons** na empresa. Eu, pessoalmente, acho que a minha maior competência tem relação com essa questão de conseguir fazer as pessoas entenderem o que eu penso e eu acho que as pessoas, normalmente, acreditam no que eu digo” (gerente R).

A situação 5 ilustra a importância em atuar em diferentes realidades (diferentes sistemas) e o convívio pessoal como fatores que estimulam o desenvolvimento de competências gerenciais e Aprendizagem Organizacional, destacando ainda a aprendizagem formal (meio acadêmico).

SITUAÇÃO 6

“É interessante, porque eu lembro que eu sempre fui uma pessoa bastante curiosa e um pouco metida. Desde os tempos de colégio, lembro que sempre estive envolvido com lideranças, sempre estive envolvido com os grêmios estudantis, com os centros acadêmicos, com essas coisas. São as experiências mais remotas que tenho. Eu sempre procurei estar num lugar onde pudesse fazer um negócio diferente e me metia para poder ver o que eu realmente poderia contribuir e o que eu poderia aprender. Acho que essas experiências têm me marcado bastante. Baseado nisso, depois, quando tu começa a trabalhar, tu enfrenta situações concretas, problemas. Uma coisa muito marcante na minha formação, nas minhas primeiras atividades, eu tinha um quadro de quase 400 pessoas que trabalhavam comigo. Então, houve épocas complicadas, em que tu tinhas de demitir uma turma inteira. Ou então, ‘como nós vamos fazer isso?’. Ou

então, tu tinhas problemas de lidar com determinadas lideranças, subordinadas tuas. Acho que esses trabalhos todos nos levaram à aproximação com Recursos Humanos.

“... Tive a sorte de encontrar uma outra pessoa que também tinha uma certa afinidade de pensamento, ele era supervisor, e que também tinha muita sensibilidade com essas coisas de desenvolvimento de pessoas. Nós começamos a conversar, a identificar as nossas idéias, vimos que estávamos afinados e aí a gente começou a planejar.

“... Eu sempre me socorria muito no pessoal dos Recursos Humanos. Lá eu tinha orientação, tinha um estímulo, tinha força” (gerente S).

A situação 6 ilustra a importância da reflexão em ação (constante questionamento e melhoria contínua) e a aproximação com Recursos Humanos e chefias como fatores que estimulam o desenvolvimento de competências gerenciais e Aprendizagem Organizacional.

16 CONCLUSÕES PRELIMINARES DA FASE DE APLICAÇÃO DE COMPETÊNCIAS

Algumas situações destacaram-se nesta terceira fase da pesquisa, fase da aplicação da noção de competências, e são apresentadas a seguir.

1. Referente ao processo de mudança organizacional, destacam-se as **parcerias com outras empresas**. Trata-se de situações de aprendizagem tendo como base o relacionamento com outras organizações e culturas. No caso da METAL e da MECANICA, observa-se o forte impacto representado pela incorporação de empresas multinacionais.

2. Quanto ao Programa de Desenvolvimento de Competências, observa-se que as empresas encontram-se em uma **fase inicial** do processo. Neste estágio inicial, parece ser relevante a contribuição das **práticas informais** observadas nas rotinas de trabalho das empresas investigadas. Assim, práticas como o trabalho em equipe privilegiando o aspecto multifuncional é um elemento significativo para o desenvolvimento de competências valendo-se de situações informais de aprendizagem.

3. Apesar de encontrarem-se em uma fase inicial, os programas desenvolvidos pelas empresas gaúchas investigadas apresentam características peculiares que refletem a **cultura**, a **estrutura** e a própria **noção e valorização dos recursos humanos** na empresa. Assim, a empresa MECANICA destaca a importância do autodesenvolvimento na construção e consolidação das competências, a necessidade de estabelecer parcerias com universidades, a dificuldade de se tratar a questão da avaliação, inclusive tendo em vista as experiências passadas.

A empresa COMUNICA, tendo em vista as dificuldades de assimilar e disseminar uma metodologia que privilegiasse o desenvolvimento de competências interrompeu o seu programa. Contudo, situações informais ligadas à rotina de trabalho

ou mesmo as iniciativas da empresa no sentido de incentivar o desenvolvimento gerencial têm contribuído de maneira significativa para o desenvolvimento de competências gerenciais, ainda que atualmente não exista um programa formal para desenvolver competências. No caso da empresa COMUNICA, destacam-se as situações estimuladas por algumas lideranças (questionamentos, reflexões, autonomia), o ambiente de trabalho desafiador onde a ação (prática) é uma característica dominante da empresa em comparação à questão da abstração (conceitualização), os programas de *trainees*, a questão do autodesenvolvimento.

A METAL, por sua vez, destaca-se por um processo gradual e sólido em desenvolvimento, sendo possível observar fases de evolução e consolidação de conceitos e noção de competências. Destaca-se, nesse caso, a importância do *feedback* no processo de avaliação e desenvolvimento de competências gerenciais, os grupos de trabalho como sendo um estímulo a constante reflexão e questionamento das práticas atuais e projetos futuros, a idéia de centralizar as ações voltadas ao desenvolvimento de pessoas em um centro de educação (universidade corporativa), o resgate e valorização do trabalho do operador através da Gestão com Foco Operador. Neste sentido, destaca-se que a METAL é a única empresa brasileira da amostra a tratar a questão das competências também em nível operacional⁴⁷.

Um outro fator que é uma característica da empresa e que se reflete, de certa forma, na formação e desenvolvimento de competências é a questão da **capacidade de abstração e reflexão**, ou seja, a ênfase atribuída ao pensar em comparação à ação. Sem ter-se a pretensão de assumir um caráter conclusivo, questionam-se e comparam-se os perfis das empresas COMUNICA e METAL. A primeira privilegia os aspectos voltados à ação e apresenta uma dificuldade marcante em consolidar ou mesmo dar continuidade a novas metodologias sugeridas e/ou inicialmente implementadas. A METAL, por sua vez, apega-se a questões de excessivo planejamento ou mesmo questões semânticas

⁴⁷ A empresa MECANICA trata a questão da competência em nível operacional através da avaliação funcional, que talvez possa ser considerado como um processo inicial para se (re)pensar a questão das competências.

(discussão sobre terminologias mais apropriadas), e apresenta certa dificuldade em aplicar os modelos e propostas planejadas. Essas características das empresas são reflexos de seus próprios negócios, ou seja, setores mais dinâmicos exigem maior agilidade e respostas mais rápidas, como é o caso do setor de telecomunicações. Setores mais tradicionais possuem um ritmo diferenciado que permite maior atenção à questão da reflexão e abstração. Assim, observa-se que o próprio programa de competências reflete essa característica da(s) empresa(s). No primeiro caso, tendo em vista a dificuldade de abstração e de desenvolver uma reflexão mais profunda, a tendência é privilegiar aspectos excessivamente informais enquanto, no segundo caso, existe uma tentativa de sistematização da nova metodologia proposta. Até que ponto essas situações são desejáveis, é uma questão de percepção, ou melhor, de conveniência. Então, no primeiro caso, talvez seja mais interessante manter a questão das competências informalmente, privilegiando as práticas e ações pontuais de certas lideranças. No segundo caso, existe a tendência em estruturação e consolidação tomando-se por base as competências gerenciais e o próprio perfil do gestor METAL.

4. No que se refere às situações de aprendizagem, destacam-se as **práticas que extrapolam o âmbito organizacional**, ou seja, a questão da família, experiência em outras organizações, vivências significativas em relação à vida pessoal que acaba atingindo a profissional e a trajetória educacional. É importante salientar que as situações mais significativas levantadas pelos gestores não referem-se às práticas formais e iniciativas estruturadas em relação ao programa de desenvolvimento de competências da empresa. Neste sentido, parece ser relevante o papel das **chefias** em estimular o desenvolvimento de competências em seus grupos de trabalho ou mesmo por ser um modelo ou perfil de gestor a ser seguido.

17 CONCLUSÕES

Este estudo focaliza-se na gestão das competências gerenciais tomando-se por base aspectos voltados ao seu desenvolvimento, acompanhamento e avaliação (ênfase no aspecto dinâmico), buscando identificar, nesse processo, os elementos de Aprendizagem Organizacional (conceitos, princípios e práticas) no intuito de oferecer uma contribuição potencial para o tema em questão aqui tratado.

Este capítulo resume as contribuições do estudo, identificando implicações gerenciais e teóricas a respeito da gestão de competências e da abordagem referente à Aprendizagem Organizacional, sugerindo, ainda, futuras pesquisas e investigações relevantes para esta área temática.

A **legitimação** do trabalho proposto é decorrente do processo de pesquisa como um todo, representado através das diversas fases do estudo.

A questão da **cientificidade** da pesquisa é tratada através da discussão da crise enfrentada pelo modelo tradicional de pesquisa positivista clássica. Assim sendo, no campo da pesquisa social em que se lida com atores sociais, na maioria dos casos, a quantificação de variáveis é delicada e não passa de simples produção de dados sem função explicativa e preditiva (Thiollent, 1997).

Quanto às **limitações** da presente pesquisa, destacam-se as limitações tradicionais dos estudos de base qualitativa (Yin, 1994), ou seja, a questão do reduzido número de empresas que participam da amostra impossibilitando a generalização dos dados obtidos. Deve-se destacar, entretanto, que em relação aos estudos de caso, a categorização dos elementos foi sustentada valendo-se de base teórica, o que permite um bom grau de segurança em relação às conclusões obtidas. Fato, esse, típico da pesquisa desesenvolvida, de caráter exploratório, de base qualitativa, que permite a aplicação de inferências nas conclusões obtidas. O uso de técnicas, como a triangulação para sustentar os resultados obtidos no estudo de caso, com análise documental, de

conteúdo e entrevista em profundidade, aumenta a confiabilidade dos resultados como um todo.

Como pressupostos da pesquisa indicados inicialmente destacam-se os seguintes:

P1 - Existe uma relação direta entre o processo de Aprendizagem Organizacional e o desenvolvimento de competências gerenciais.

Este pressuposto é confirmado. Esta relação é estabelecida tomando-se por base um processo de aprendizagem que implica o desenvolvimento de competências gerenciais. Este aspecto foi observado principalmente mediante o uso de práticas informais (no caso das empresas brasileiras) e de práticas predominantemente formais⁴⁸ (experiência das empresas australianas).

P2 – A aprendizagem coletiva começa pela aprendizagem individual e só se torna efetiva se implementada de forma sistemática e integrada às práticas da organização.

Este pressuposto não é confirmado. Primeiramente, a aprendizagem coletiva não inicia necessariamente pela aprendizagem individual, conforme observado através de práticas que privilegiam a interação entre as pessoas. Assim, a aprendizagem coletiva pode ser desencadeada no ambiente do próprio grupo.

Além disso, a aprendizagem individual não precisa estar sistematizada (através de práticas formais de aprendizagem) para gerar ou estimular a Aprendizagem Organizacional. Práticas informais destacadas nos estudos de caso das empresas brasileiras ilustram a questão, como, por exemplo, as aprendizagens originadas valendo-se do contato pessoal no ambiente de trabalho que acontecem diariamente, por vezes estimuladas através de grupos multifuncionais.

Destaca-se, entretanto, que iniciativas voltadas à formalização e disseminação do conhecimento são desejáveis. Um exemplo de iniciativa formal voltada a esta prática

⁴⁸ Evidentemente que as práticas informais também estão presentes, mas a ênfase recai sobre a formalidade.

é o esforço em implementar e aprimorar o uso da intranet (CONSTRUC e ELETRIC). Contudo, o conhecimento disseminado é o explícito, e o tácito é mais facilmente tratado em nível informal por meio de reuniões ou encontros de grupos de trabalhos.

P3 – O exercício de uma efetiva gestão de competências compreende a existência e a articulação de quatro dimensões importantes: seleção (escolha e definição dos atributos de competência adequados), treinamento (como forma de desenvolvimento dos atributos), avaliação desse processo (acompanhamento e avaliação da relevância dos atributos) e reconhecimento (valorização e importância que a empresa confere a essa prática).

Esse pressuposto é parcialmente confirmado, tendo em vista o esforço das organizações investigadas em buscarem um processo articulado entre a gestão de competências e os outros processos organizacionais. Contudo, trata-se ainda, de um esforço inicial e os depoimentos apontam para a dificuldade de tratar a questão, tendo em vista as estratégias pontuais que reforçam as práticas de seleção e treinamento de atributos de competências. Portanto, pode-se dizer que existe a consciência da necessidade de desenvolver uma estratégia mais consistente que estabeleça articulações entre a gestão de competências e as demais estratégias organizacionais que por enquanto, pode ser observada através do discurso dos representantes dos programas voltados à gestão de competências.

Acredita-se, portanto, que apenas a articulação entre as quatro dimensões da gestão de competências (seleção, treinamento, avaliação e reconhecimento) não indica uma contribuição efetiva para a competitividade das empresas. O que vai garantir essa contribuição é uma profunda articulação entre as quatro dimensões de competências e as questões estratégicas da organização.

Com relação à questão de pesquisa, ou seja, no que concerne aos elementos de Aprendizagem Organizacional (conceitos, princípios e práticas) que apresentam potencial contribuição para o desenvolvimento de competências gerenciais destacam-se:

- Há necessidade de se construir práticas que respeitem e sejam coerentes com as **especificidades de cada organização**. Assim sendo, existem casos em que as práticas informais parecem ser mais efetivas que as formais e vice-versa.

Contudo, não se acredita que a aplicação de práticas formais e informais sejam excludentes. Em outras palavras, a questão do equilíbrio, na busca de práticas formais e informais que incentivam o desenvolvimento de competências, parece ser fundamental.

Outras questões que suscitaram inquietações também foram analisadas pelo trabalho, sem o intuito de buscar-se uma resposta definitiva, mas reflexões que pudessem levar ao amadurecimento dessas situações. Assim, no que se refere à questão das competências necessárias ao gestor, tendo em vista o novo padrão competitivo, observa-se a tendência das empresas em buscar um **perfil ambicioso e genérico** (teoria assumida) que, na prática organizacional, traduz-se em uma tendência em compor as competências valendo-se de um conjunto de competências individuais complementares através de áreas e perfis distintos de gestores (teoria em uso) (Argyris, 1992).

Ao analisarem-se os **objetivos propostos** neste estudo, destaca-se que, em relação ao objetivo geral, ou seja, o de identificar e caracterizar a gestão de competências gerenciais bem como a contribuição de elementos de Aprendizagem Organizacional neste processo, a ênfase atribuída às empresas investigadas centraliza-se na questão da seleção e desenvolvimento de atributos de competência.

Neste processo de gestão de competências, as empresas brasileiras encontram-se em uma fase inicial caracterizada por questionamentos relacionados à seleção e à priorização de atributos de competências. As empresas australianas encontram-se num estágio mais avançado, numa etapa caracterizada pela consolidação de competências. Assim, as questões apontadas referem-se à articulação entre a gestão de competências e as estratégias organizacionais.

Quanto à gestão de competências, observou-se, ainda, a busca de um perfil ideal, prevalecendo a formação individual em comparação à construção de competências compartilhadas (construção de competências complementares a partir do grupo).

Com relação ao primeiro objetivo específico (construção de competências gerenciais a partir da revisão da bibliografia e pesquisa de campo), destaca-se a potencial contribuição da Aprendizagem Organizacional para a gestão de competências, seja através dos elementos destacados no quadro 19 ou pelas situações vivenciadas pelos gestores entrevistados e apontadas como significativas. Esta última resgata a importância das práticas informais e experiências que envolvem outros ambientes e não apenas o organizacional.

Sendo assim, destacam-se as seguintes questões:

- Reflexões que privilegiam os aspectos coletivos baseados na interação entre as pessoas;
- A visão processual caracterizada pelo desenvolvimento contínuo;
- As práticas de trabalho, enfatizando a questão da competência em ação e da aprendizagem experiencial.

No segundo objetivo, referente ao quadro teórico que aborda os princípios de Aprendizagem Organizacional que ofereçam potencial contribuição para o processo de desenvolvimento de competências gerenciais, resgatam-se a importância da proposta de Kolb (em que o ciclo vivencial privilegia a reflexão em ação), o trabalho de Argyris (através da teoria assumida e em uso, o *double loop learning* e conceitos ligados à incompetência hábil), Senge (com o trabalho com as cinco disciplinas), Swieringa e Wierdsma (através da análise das regras, princípios e *insights*), Nonaka e Takeuchi (através conhecimento tácito e explícito), Sitkin e Leonard-Barton (destaque para práticas formais e informais).

Em relação ao terceiro objetivo, ou seja, a identificação da presença de elementos de Aprendizagem Organizacional através de práticas formais e informais, os elementos que se conseguiu observar e que mais se destacaram são apresentados no quadro a seguir.

Fase I - Exploratória Inicial (empresas brasileiras)	Fase II – Exploratória Avançada (empresas australianas)
1. Reflexão em ação	1. Tensão criativa
2. Visão compartilhada	2. Visão compartilhada
3. Aprender a aprender ⁴⁹	3. Raciocínio sistêmico
4. Desenvolvimento contínuo	4. Desenvolvimento contínuo
5. Sistematização de processos	5. Sistematização de processos

Quadro 19 - Elementos de Aprendizagem Organizacional destacados nas fases I e II da pesquisa⁵⁰

17.1 Contribuições do Estudo

A pesquisa realizada busca lançar novas luzes sobre área ainda não suficientemente explorada, especialmente no contexto nacional.

O estudo apresentado deteve-se na questão das especificidades das organizações analisadas, não buscando generalizar as conclusões alcançadas (ainda que seja possível destacar algumas generalizações analíticas). Mesmo podendo perceber um certo caráter genérico em relação aos princípios da Aprendizagem Organizacional e às competências gerenciais, estes devem ser (re)pensados tendo como base as distintas realidades. O quadro apresentado a seguir busca resgatar algumas questões que parecem ser significativas fundando-se em comparações entre as empresas investigadas.

⁴⁹ Apesar do aprender a aprender ser considerado o resultado de um processo, optou-se por incluí-lo como um elemento da Aprendizagem Organizacional. Isso, tendo em vista as situações destacadas no decorrer da pesquisa de campo que relatam a aplicação de conceitos e aprendizagens em situações diferenciadas a partir de uma experiência anterior.

⁵⁰ Esses elementos foram identificados tendo como base a visão das práticas organizacionais e da percepção dos gerentes entrevistados.

EMPRESAS	Mecanica	Comunica	Metal	Manufat	Construc	Eletric
FATORES						
1. Principal mudança organizacional	Compra multinacional	Reorientação do negócio: foco no cliente	Fusões / reengenharia	Tecnológica	Tecnológica Diversificação Contratação de novo <i>CEO</i>	Corporatização
2. Competência organizacional	- Visão global - Qualidade pós-venda - multimarcas	- Pioneirismo e inovação - Trabalho baseado em parcerias estratégicas	Capacidade de gestão e liderança	Tecnologia desenvolvida <i>in house</i>	Projetos flexíveis e comprometimento a longo prazo com clientes	- Orientação para cliente - Incremento de sistemas e processos
3. Programa de competências formalizado	SIM	NAO	SIM	NAO	SIM	SIM
4. Tipologia / atributos de competências	- Conhecimentos - Habilidades - Atitudes	Inicialmente: - Básica - Diferenciadora - Estratégica	- Técnicas - Humanas - Conceituais	Base: perfil genérico	Comunicação Habilidade em negociação e Solução de problemas	Integridade Iniciativa Negociação Liderança
5. Principais meios para desenvolvimento	- Treinamento operacional e interpessoal - Pós-graduação <i>in company</i> - Encontro de gerências	- Programa de <i>trainees</i> - Rede de competências compartilhadas	- Programa de <i>trainees</i> - Universidade corporativa - MBAs - Gestão com foco no operador	- Práticas em <i>feedback</i> e autodesenvolvimento - Parceria com universidades	- Programa de gestão de linha de frente - Projeto de desenvolvimento de liderança - Parceria com universidades	- Assistência aos estudos - Revisão do progresso individual - Programas de pós-graduação - Parcerias com universidades

continua...

... continuação

EMPRESAS	Mecanica	Comunica	Metal	Manufat	Construc	Eletric
FATORES						
6. Avaliação sistemática	Incentive Compensation System	NAO	SIM	Performance Payment	SIM	SIM
7. Avaliação ligada à recompensa monetária	NAO	_____	NAO	SIM	NAO	NAO
8. Situações de aprendizagem (ênfase)	- Grupos multidisciplinares - Engenharia simultânea	- Ambiente de trabalho diferenciado - Autonomia e desafios	Reengenharia - Grupos de trabalho - Gestão por projetos	- Trabalho em equipe - Reuniões	- Trabalho em equipe - TQM - Intranet	- Times de projeto - Intranet

Quadro 20 - Síntese dos resultados

As contribuições deste estudo são apresentadas tendo como base as contribuições teóricas e pesquisas na área e contribuições para a prática e implicações gerenciais.

17.1.1 Contribuições para a Teoria e a Pesquisa na Área

A abordagem referente à Aprendizagem Organizacional reforça a importância de se pensar em gestão de competências tendo como base as reflexões que privilegiem o **coletivo** (interações entre as pessoas), o **desenvolvimento contínuo** (visão processual), **ênfase em ações** (práticas de trabalho). Ou seja, a Aprendizagem Organizacional resgata, de certa forma, questões-chave para o desenvolvimento das competências e que devem ser (re)pensadas visando minimizar as dificuldades de articulação no âmbito organizacional. Assim, sugerem-se reflexões acerca:

- Do *gap* entre desenvolvimento de **competências individuais e coletivas** – dificuldade em articular experiências e aprendizagens individuais no âmbito organizacional no intuito de promover competências coletivas;

- Da resistência em se enxergar as competências não como eventos isolados ou programas pontuais, mas como uma **estratégia articulada** voltada ao desenvolvimento das pessoas e da organização;
- Da preocupação excessiva com a criação de **listas de atributos**, instrumentos de avaliação e **metodologias complexas** privilegiando o produto (instrumento de análise) e perdendo o foco na importância do processo (desenvolvimento articulado de competências com base nos diversos programas e estratégias organizacionais).

A partir da pesquisa realizada, sugere-se um novo conceito acerca das competências que possa englobar as questões de:

- Autodesenvolvimento;
- Práticas voltadas ao ambiente externo da empresa (convivência social);
- Auto-realização.

Sendo assim, entende-se competências como *o processo contínuo e articulado de formação e desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes onde o indivíduo é responsável pela construção e consolidação de suas competências (autodesenvolvimento) a partir da interação com outras pessoas no ambiente de trabalho, familiar e/ou em outros grupos sociais (escopo ampliado), tendo em vista o aprimoramento de sua capacitação, podendo, dessa forma, adicionar valor às atividades da organização, da sociedade e a si próprio (auto-realização).*

17.1.2 Contribuições para a Prática: Implicações Gerenciais

Salienta-se que as práticas organizacionais voltadas à gestão de competências gerenciais e à Aprendizagem Organizacional devem ser construídas internamente em cada organização respeitando a sua história, experiência, cultura, enfim a sua identidade (especificidade).

Para os casos analisados, apontam-se como relevantes os seguintes fatores.

1. Treinamento focalizado no **desenvolvimento gerencial** (relacionar conhecimentos e práticas de trabalho);
2. **Reuniões e encontros** formais e informais onde exista aproximação (diálogo e afetividade) entre as pessoas, evitando atitudes defensivas;
3. **Pesquisa de clima organizacional** em que se busque desenvolver um ambiente de trabalho mais participativo;
4. **Articulação** entre as **estratégias** da organização e as **práticas** de desenvolvimento das pessoas (conscientização da importância do desenvolvimento de competências gerenciais para promover as competências organizacionais);
5. Importância dos **desafios** e possibilidades de novas **experiências** para questionar modelos mentais (pessoas e organização);
6. **Liderança móvel** (responsabilidade compartilhada) e **trabalho em equipe** (aprendizagem em grupo);
7. Necessidade de estabelecer **articulações** entre as estratégias, programas, processos organizacionais;
8. Relevância do papel dos **líderes** como exemplos a serem seguidos;
9. Papel da **universidade** na formação e desenvolvimento de competências a partir de parcerias que respeitem o caráter individual das organizações;
10. Importância do **autodesenvolvimento** na construção e consolidação das competências individuais, sendo necessário autonomia, clareza de objetivos e domínio pessoal;
11. Necessidade de **ampliar-se o escopo** ao se (re)pensar em competências compreendendo que, por vezes, a questão extrapola o âmbito organizacional e pode encontrar um ambiente mais propício para o seu desenvolvimento nas práticas informais, como foi o caso das empresas brasileiras investigadas.

Através das situações vivenciadas na etapa III da pesquisa, em que se buscou levantar experiências significativas para o desenvolvimento de competências gerenciais tendo como base a percepção de um grupo de gestores, destacam-se como significativas as iniciativas voltadas a questões como:

- autodesenvolvimento;
- relacionamento interpessoal;
- desafios;
- satisfação social;
- experiência voltada a modelos de liderança;
- práticas do dia-a-dia;
- vivência no exterior;
- papel da universidade;
- sistemas de gestão e projetos que estimulam a visão processual e a equipe multifuncional;
- importância da família.

Essas questões resgatam a importância de se (re)pensar competências tendo como base os três eixos propostos por Boterf (1997): **formação pela pessoa, formação educacional e experiência profissional.**

17.2 Pesquisas Futuras

Os resultados encontrados sugerem novos caminhos que devem ser pensados, como é o caso das seguintes situações.

- **Experiências pessoais** e das situações que **extrapolam o ambiente organizacional** e que envolvem a questão ética, valores e responsabilidade social.

- A questão das **emoções e afetividade** das pessoas (ilustrada através dos relacionamentos no ambiente de trabalho) é destacada como um fator fundamental para o desenvolvimento e formação e geralmente ignorado no âmbito organizacional. Talvez seja por esse motivo a ênfase atribuída, ainda que involuntária, às práticas informais.
- A questão da necessidade de **articulação** entre políticas de **ensino** e **profissionalização**.
- O papel decisivo do **diretor-superintendente** ou **CEO** na definição de estratégias e práticas que estimulam o desenvolvimento de competências.

Estas questões merecem novos estudos visando compreendê-las melhor e promover um aprofundamento no que se refere às abordagens em questão: gestão de competências gerenciais e Aprendizagem Organizacional.

Neste sentido, dois temas parecem ser relevantes e devem ser considerados campos importantes para o aprofundamento/amadurecimento do tema: Comunidades de Aprendizagem e a questão da Capacidade (*capability*).

17.3 Desdobramento do Trabalho Realizado

Por fim, salienta-se que a análise valendo-se de duas realidades distintas Brasil e Austrália não teve o intuito de realizar formalmente uma análise comparativa. Apesar disso, muitas comparações foram sendo construídas no desenvolver dessa pesquisa e certamente haverá muitas outras construções a respeito. Neste momento, o mais importante é destacar que se trata de realidades distintas e que não faz parte dessa análise atribuir juízo de valor às práticas, decisões ou características típicas da gestão em cada organização e/ou país.

Contudo, destacam-se como sugestões para futuras pesquisas aprofundamentos de alguns elementos que parecem ser relevantes, como os abaixo distinguidos.

Práticas formais versus práticas informais – a tendência e predisposição das empresas brasileiras em reforçar o informalismo não apenas em suas relações mas também nas rotinas de trabalho e sistemas de gestão.

No caso australiano, a ênfase recai sobre os aspectos formais, caracterizando uma forma de gestão composta por metodologias específicas, objetivos claros e definidos, registros das práticas e estratégias adotadas ou planejadas.

Destaca-se a importância de buscar o equilíbrio entre as práticas formais e informais no sentido de construir melhores condições para se tratar a questão das competências e Aprendizagem Organizacional, e para sustentar um ambiente mais saudável que favoreça não apenas a estas abordagens mas também outras estratégias e práticas desejáveis pelas organizações e que implicam uma participação mais efetiva das pessoas. Esse ponto de equilíbrio, entretanto, é variável dependendo da situação e especificidade de cada organização.

A questão da participação do governo – o papel incentivador do governo no processo de formação e desenvolvimento de competências, estabelecendo um elo importante entre empresas e Estado na busca de um melhor sistema de formação, educação e profissionalização, como é o caso das empresas australianas. No Brasil, ainda prevalece um afastamento indesejado entre as políticas de educação e profissionalização, ou seja, entre empresas e instituições de ensino.

Esta carência tem sido tratada de forma pontual por algumas organizações que buscam uma maior proximidade com instituições de ensino no intuito de formar “profissionais mais competentes”. Neste sentido, destaca-se o papel relevante do ensino na formação de competências, ainda que não seja o principal meio para a sua consolidação, mas que represente uma base sustentadora para as futuras estratégias de formação.

Finalmente, acredita-se que esse estudo possa contribuir para um maior embasamento conceitual da área em estudo, seja pela utilização de uma abordagem inovadora, ou ainda, pela questão da complementaridade de estudos realizados nesta área.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ADAIR, J. ALLEN, M. **Time Management and Personal Development**. London, Hawksmere, 1999.

ANDERSON, L. **Argyris and Schon's Theories on Congruence and Learning**. University of Queensland: School of Psychology (internet: ftp://psych.psy.uq.oz.au/lists/arlist/ar_argyris), 1994, p.12.

ARGYRIS, C. Good Communication that Blocks Learning. *Harvard Business Review*, july-august, 1994, p. 77-85.

_____. **On Organizational Learning**. Massachusetts: Blackwell Publishers, 1992.

_____. **Enfrentando Desafios Empresariais**. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

_____. Teaching Smart People How to Learn. **Harvard Business Review**, May-June, 1991, p. 99-109.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa, Edições 70, 1977.

BASTOS, A ; FERANDES, S.; VIANA, A. Desenvolvimento de Competências Organizacionais: avaliação do programa Cuidar-se para Cuidar. *In: Encontro Nacional dos Programas de Pós Graduação em Administração*. Conferência, Foz do Iguaçu, Setembro, 1999.

BEARDWELL, I; HOLDEN, L. **Human Resource Management**. London, Pitman Publishing, 1994.

BECKER, B.; HUSELID, M.; ULRICH, D. **The HR Scorecard – Linking People, Strategy and Performance**. Boston, Harvard Business School Press, 2001.

BOOG, Gustavo. **Manual de Treinamento e Desenvolvimento**. São Paulo: Makron Books, 1995.

_____. **O Desafio da Competência**. São Paulo, Editora Best Seller, 1991.

BOTERF, G. Construire la Competence Collective de L'entreprise. Gestion, vol.22, n° 3, Automne, 1997.

_____. **Compétence et Navigation professionnelle**. Paris, Éditions d'Organisation, 1997.

BOYATIZIS, R. **The Competent Manager: a Model of Effective Performance**. New York, Wiley, 1982.

BOYD, Harper W.; WESTFALL, Ralph e STANLEY F. **Marketing Research: text and cases**. Boston: Irwin Inc., 1989.

BRANDÃO, Carlos R. **Pesquisa Participante**. São Paulo: Editora Brasiliense, 1991.

BRANDÃO, H.; GUIMARÃES, T. Gestão de Competências e Gestão de Desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto. *In Encontro Nacional dos Programas de Pós Graduação em Administração*. Conferência, Foz do Iguaçu, 1999.

BRINKERHOFF, R.; GILL, S. **The Learning Alliance – System Thinking in Human Resource Development**. San Francisco, Jossey-Bass Publisher, 1994.

BRUCE, C. On Competence. Discussion list: <http://www.ped.gu.se/biorn/phgraph/civil/conv/compet.html>.

COOPER, D; EMORY, C. **Business Research Methods**. Boston, McGraw-Hill, 1995.

COOPERS; LYBRAND. **Remuneração por Habilidades e por Competências**. São Paulo, Atlas, 1997.

CRAVINO, L. Conceptos y Herramientas de Management. Buenos Aires, **Administración de Desempeño**, No. 24, 1997.

DAVIS, L. **The Work Activity Briefing: a model for workplace learning and leadership**. Dissertation. Brisbane, Master of Education, 2000.

DE GEUS, A. **A Empresa Viva**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DENZIN, N.; LINCOLN, Y. **Handbook of Qualitative Research**. London, Sage, 1994.

- DIBELLA, A; NEVIS, E. **How Organizations Learn**. San Francisco, Jossey-Bass Publisher, 1998.
- DODGSON, M. **Organizational Learning: a review of some literatures**. *Organization Studies*, 1993, p.375-394.
- DREJER, A.; RIIS, J. Competence Development and Technology- How Learning and Technology Can Be Meaningfully Integrated. **Technovation**, 19, 1999, p. 631-644.
- Durand, T. Forms of Incompetence. **Proceedings Fourth International Conference on Competence-Based Management**. Oslo: Norwegian School of Management, 1998.
- DUTRA, J.; SILVA, J. Gestão de Pessoas por Competência: o Caso de uma Empresa do Setor de Telecomunicações. *In: Encontro Nacional dos Programas de Pós Graduação em Administração*. Conferência, Foz do Iguaçu, 1998.
- EASTERBY-SMITH, M.; THORPE, R.; LOWE, A. **Management Research: an introduction**. London, Sage, 1991.
- EBOLI, M. **Universidade Corporativa** (mimeo), 1999.
- EASTERBY-SMITH, M.; SNELL, R.; GHERARDI, S. Organizational Learning: Diverging Communities of Practices? **Management -Learning**, Sep., 1998; vol. 29 n.3. p. 259-272.
- EASTERBY-SMITH, M.; ARAUJO, L.; BURGOYNE, J. **Organizational Learning and Learning Organization – Developments in Theory and Practice**. London, Sage, 1999.
- EISENHARDT, KATHLEEN. Building Theories from Case Study Research. **Academy of Management Review**, 1989, vol. 14, nº 4, p. 532-550.
- FIOL, C. **Consensus, Diversity and Learning in Organizations**. Denver, University of Colorado, 1994.
- FLETCHER, S. **Competence and Organizational Change**. London, Kogan Page Limited, 1997.

- FLEURY, M.; FLEURY, A. **Estratégias Empresariais e Formação de Competências – Um Quebra cabeça Caleidoscópio da Indústria Brasileira**. São Paulo, Atlas, 2000.
- FLEURY, M. **Gestão de Competência** (mimeo), 1999.
- FLEURY, A; FLEURY, M. **Aprendizagem e Inovação Organizacional: as experiências de Japão, Coréia e Brasil** São Paulo, Atlas, 1995.
- FLOOD, R. **Rethinking the Fifth Discipline**. London, Routledge, 1999.
- GALLARD, M; JACINTO C. Competências Laborales: tema clave en la articulación educación-trabajo. **Educación y Trabajo**. Boletín nº2, dec. 1995, p. 13-18.
- GARVIN, D. Building a Learning Organization. **Harvard Business Review**, July-August, 1998, p.78-91.
- _____. Building a Learning Organization. **Harvard Business Review**, July/August, 1993, p.78-91.
- GODOY, A. Introdução à Pesquisa Qualitativa e suas Possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 35, n. 2, Março-Abril, 1995, p. 57-63.
- _____. Pesquisa Qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 35, n. 3, Maio-Junho, 1995, p. 20-29.
- HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo Futuro**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- HANDY, C. **Understanding Organizations**. England, Penguin Books, 1976.
- HARDY, C. **Handbook of Organization Studies**. London: Sage Publications, 1996.
- HIPÓLITO, J. Competências e Níveis de Complexidade do Trabalho como Parâmetros Orientadores de Estruturas Salariais. In: **Encontro Nacional dos Programas de Pós Graduação em Administração**. Conferência, Florianópolis, 2000.
- JAPIASSU, H. **Interdisciplinaridade e Patologia do Saber**. Rio de Janeiro, Imago, 1976.

JUBB, R.; ROBOTHAM, D. Competence in Management Development: Challenging the Myths. **Journal of European Industrial Training**, vol. 21, n. 5, 1997, p. 177-175.

KARPIN, D. **Enterprising Nation Reviewing Australia's managers to meet the Challenges of the Asia-Pacific Century** – Executive Summary – Report of the Industry Task Force on Leadership and Management Skills. Canberra, April, 1995.

KATZ, R. **The Human Side of Managing Technological Innovation**. New York, Oxford University Press, 1997.

_____. Skills of an Effective Administrator. Boston, **Harvard Business Review**, vol. 52 – September, 1974.

KIM, D. The Link Between Individual and Organizational Learning. **Sloan Management Review**, 1993, p.37-50.

KLEINER, A .; ROTH, G. When Measurement Kills Learning. **The Journal For Quality & Participation**, November-December, 1997, p. 6-15.

KOHN, A. **Punished by Rewards – the Trouble with Gold Stars, Incentive Plans, A's, Praise, and Other Bribes**. Boston, Houghton Mifflin Company, 1993.

KOLB, D. Individual Learning Styles and the Learning Process. **Working paper n° 535-71**, MIT Sloan School, 1971.

KOLB, D.; Boyatzis, R.; Mainemelis, C. Experiential Learning Theory: previous research and new directions. **Working Paper Series**. Department of Organizational Behavior, Case Western Reserve University, August, 1999.

KUBR, M.; ABEL, D. Managers and Their Competences. **Management Development**. Geneva: ILO, 1998.

_____. **Compétence et Navigation Professionnelle**. Paris, Éditions d'Organisation, 1997.

LUSTAMAN, Dóris; TRICHES, Divanildo. **ISO 9000: A Estratégia para a Qualidade das Empresas Brasileiras**. Texto para discussão n° 19, 1996 (<http://www.bndes.gov.br/td19htm>).

- MAGALHÃES, S.; ROCHA, M. Desenvolvimento de Competências: o futuro agora! **Revista de Treinamento e Desenvolvimento**. São Paulo, janeiro de 1997, p.12-14.
- MARQUARDT, Michael J. **Building a learning organization: a system approach to quantum improvement and global success**. New York: McGraw-Hill, 1996.
- MARIOTTI, H. **Organizações de Aprendizagem**. São Paulo: Atlas, 1995.
- MINER, A.; MEZIAS, S. **Ugly Duckling No More: Past and Future of Organizational Learning Research**. New York, University of Wisconsin-Madison, 1996.
- MOREIRA, M. **Mapas Conceituais no Ensino da Física**. UFRGS, Texto de apoio ao professor de física, nº 3, 1992.
- MORGAN, G. **Imagens da Organização**. São Paulo: Atlas, 1996.
- MOSCOVICI, Fela. **Desenvolvimento Interpessoal**. Rio de Janeiro: José Olympio Editora, 1995.
- _____. **Equipes Dão Certo**. Rio de Janeiro: José Olympio Editora, 1994.
- _____. **Renascença Organizacional**. Rio de Janeiro: José Olympio Editora, 1993.
- MÜLLER, L; VIEIRA, M. Rotinas Organizacionais Defensivas: Um Estudo Sobre as Formas de Manifestação Durante um Processo de Mudança Organizacional. *In: Encontro Nacional dos Programas de Pós Graduação em Administração*. Conferência, Foz do iguaçu, 1999.
- PARRY, S. The Quest For Competencies. **Training**. July, 1996, p. 48-56.
- PROBST,G; BÜCHEL,B. **Organizational Learning – The Competitive Advantage of the Future**. London, Prentice Hall, 1994.
- QUIN, J. **Empresas Muito Mais Inteligentes**. São Paulo: Makron Books, 1996.
- NEFFA, Júlio César. *Nuevo Paradigma Productivo, Flexibilidad y Respuestas Sindicales en América Latina*. Argentina: Asociacion Trabajo y Sociedad, 1992.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de Conhecimento na Empresa** Rio de Janeiro: Campus, 1997.

PARRY, S. The Quest for Competence. **Training**, p. 48-54, julho de 1996.

PEREIRA, M. J.; FONSECA, J. G. **Faces da Decisão**. São Paulo: Makron Books, 1997.

PERRENOUD, P. **Construire des Compétences, est-ce tourner le dos aux savoirs?**
<http://www.ordp.vsnet.ch/ResNov98/Dos-Perrenoud.html>.

RAY, M.; RINZLER, A. **O Novo Paradigma nos Negócios**. São Paulo: Cutrix, 1993.

RIBEIRO, L.; GUIMARÃES, T. Competências Organizacionais e Humanas de uma Organização Financeira Estatal: o ponto de vista de seus gerentes. *In: **Encontro Nacional dos Programas de Pós Graduação em Administração***. Conferência, Foz do Iguaçu, 1999.

RIFKIN, W. **Contato Pessoal**. University New South Wales, Sydney, 2000.

ROPÉ, F. TANGUY, L. **Saberes e Competências: o uso de tais noções na escola e na empresa**. Campinas: Papirus, 1997.

ROESCH, Sylvia Maria de Azevedo. ISO 9000: Caminho para a Qualidade Total? **Revista de Administração**. São Paulo, v.29, n°4, p.13-21, outubro/dezembro de 1994.

_____. O Estudo de Caso como Estratégia de Pesquisa. **Seminário**, PPGA/UFRGS, 1998.

RUAS, R. A Atividade Gerencial no Século XXI e a Formação de Gestores: alguns nexos pouco explorados. **READ**, 2000.

_____. Contribuição à Construção da Noção de Competências e ao Desenvolvimento de Projetos de Competências Gerenciais. **Working paper**, EA/PPGA/UFRGS/, 2000.

_____. Gestão das Competências Gerenciais e a Aprendizagem nas Organizações. **Documento de estudo**. EA/PPGA/UFRGS, 1999.

_____. **Competências Gerenciais e Aprendizagem nas Organizações: uma relação de futuro?** Seminário Internacional de Competitividade Baseada no Conhecimento, São Paulo: Agosto, 1999.

_____. Módulo: Consolidação, Aplicação e Apropriação do Treinamento. **SEBRAE/RS, CEPA/UFRGS, NADE** dezembro de 1998.

SAMPIERI, R.; COLLADO, C.; LUCIO, P. **Metodología de la Investigación**. México, McGraw-Hill, 1991.

SANDBERG, J. Understanding Human Competence at Work: An interpretative approach. **Research Seminar Series**, Graduate School of Management, July, 2000.

_____. Understanding Human Competence at Work: an Interpretative Approach. **The Academy of Management**, vol. 43, n. 1, February, 2000, p. 9-25.

_____. SANDBERG, J. **Human Competence at Work**. Sweden, Grafikerna I Kungälv AB, 1996.

SANDBERG, J.; DALL'ALBA, G. Educating for Competence in Professional Practice. Netherlands, **Instructional Science** 24, p. 411-437, 1996.

SANTAELLA, L. **O que é Semiótica**. São Paulo, Brasiliense, 13^a. Edição, 1995.

SELENE, A.; ANDRADE, A. Campos de Aprendizagem: otimizando a mudança organizacional. *In Encontro Nacional dos Programas de Pós Graduação em Admisnistração*. Conferência, Foz do Iguaçu, 1999.

SLATER, S.; NARVER, J. M. Orientation and Learning Organization. **Journal of Marketing**. July, 1995. v. 59, p. 63-74.

SENGE, P (et al.). **The Dance of Change: the challenges of sustaining momentum in learning organizations**. New York: Currency-Doubleday, 1999.

_____. **A Quinta Disciplina**. São Paulo: Nova Cultural, 1990.

_____. **A Quinta Disciplina: Caderno de Campo**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997.

SHIMBO. **Workshop: Processo de Pesquisa Científica**. Porto Alegre, NORIE, 21 e 22 de maio de 1999.

SITKIN, S. **Sequencing Control System Adoption and Adaptation**. Research Seminar Series, Graduate School of Management, July, 2000.

- Sparrow, P.R. & Bognanno, M. Competency Requirement Forecasting: Issues for International Selection and Assessment. In: C. Mabey & P. Iles (org.) *Managing Learning*. London: Routledge, p. 57-69, 1994.
- SPENCER JR, L. **Competence and Work: models for superior performance**. New York: John Wiley & Sons INC, 1993.
- SPENCER, L.; SPENCER,S. **Competence at Work**. New York: John Wiley & Sons, 1993.
- STARKEY, K. **Como as Organizações Aprendem**. São Paulo: Futura, 1997.
- SWIERINGA, J.; WIERDSMA, A. **La Organización que Aprende**. Buenos Aires: 1992.
- TRIVINOS, Augusto. **A Pesquisa Qualitativa em Educação**. São Paulo, Atlas, 1995.
- TSANG, Eric W. K. Organizational Learning and the Learning Organization: A Dichotomy Between Descriptive and Prescriptive Research. **Human Relations**, 50(10): 73-89, 1997
- VAILL, P. **Learning as a Way of Being**. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1996.
- VELDE, C. On Competence. **Discussion list**: <http://www.ped.gu.se/biorn/phgrapg/civil/conv/compet.html>.
- WARDMAN, K. **Criando Organizações que Aprendem**. São Paulo, Futura, 1994.
- WICK, C.; LÉON, L. **O Desafio do Aprendizado**. São Paulo: Nobel, 1996.
- WOOD, R. PAYNE T. **Competency based Recruitment and Selection – a Practice Guide**. London, Wiley, 1998.
- WOOD JR., T. **Mudança Organizacional: ciência ou arte**. Dissertação de Mestrado. Faculdade de Economia e Administração. São Paulo: EAESP/FGV, 1992.
- YIN, R. **Case Study Research: design and methods**. London, Sage, 1994.
- ZALEZNIK, A Managers and Leaders – are they different? In: **Harvard Business Review on Leadership**. Boston: Harvard Business School Publishing, 1990.

ZARIFIAN, P. **Objetivo Competência**. São Paulo, Atlas, 2001.

_____. **A Gestão pela Competência**. Centro Internacional para a Educação, Trabalho e Transferência de Tecnologia. Rio de Janeiro, 1996.

ANEXOS

ANEXO A - ROTEIRO DE ENTREVISTA (etapa exploratória inicial)

1. Desenvolvimento de competências: instrumentos utilizados pela empresa (exemplificar).
2. Trabalho com competências gerenciais (procedimentos e as práticas utilizadas) - levantamento, acompanhamento e avaliação (uso de indicadores).
3. Perfil gerencial desejado (específico por áreas).
4. Perfil atual de gestor da organização (específico por áreas).
5. Defasagem entre o perfil atual e desejado (Como detectar? O que está sendo feito para se chegar lá?).
6. Tipo de conhecimentos gerenciais (meios para desenvolver).
7. Tipo de habilidades gerenciais (meios para desenvolver).
8. Tipo de atitudes gerenciais (meios para desenvolver).
9. Fatores que facilitam o desenvolvimento de competências.
10. Fatores que dificultam o desenvolvimento de competências.
11. Práticas de Aprendizagem Organizacional na empresa voltadas para o desenvolvimento de competências gerenciais.
12. Outras práticas de Aprendizagem Organizacional e suas contribuições.

ANEXO B - QUESTIONÁRIO (versão completa)

QUESTIONÁRIO

Características da Empresa

1 IDENTIFICAÇÃO

1. Nome da Empresa _____

2. Tempo de atuação

0-5 anos 6 – 10 anos 11 –20 anos + 20 anos

3. Setor industrial

Tabaco

Seguro

Banco & Financeiro

Investimento Financeiro

Construção

Mídia

Química

Outros metais

Energia

Distribuição

Engenharia

Telecomunicação

Alimentação

Turismo e lazer

Bebida

Transporte

Saúde e biotecnologia

Outro setor _____

4. Número de empregados

0-50

51-200

201-500

+ 501

5. Qual o percentual de empregados possui:

Primeiro grau completo ____% Terceiro grau completo ____%

Segundo grau completo ____% Pós-graduação ____%

Curso técnico profissionalizante ____% Mestrado ____%

Doutorado ____%

6. Taxa anual de turnover ____%

7. Principais competidores

8. Mercado

Nacional Europa Estados Unidos América do Sul Ásia Oceania

9. Principais produtos / serviços

10. Número de níveis hierárquicos (estrutura organizacional) _____níveis.

11. Como a empresa está organizada

Geograficamente Por produto Área funcional Matriz Outras

12. Descreva o seu layout (linha, célula, etc.)

13. Houve alguma mudança significativa nos últimos 2 anos? Como essas mudanças afetam as pessoas e a gestão de Recursos Humanos?

14. Existe alguma informação relevante que você gostaria de acrescentar relacionada às características da empresa?

VISÃO

15. Quais as características fazem a empresa única, diferente de seus competidores? (O que, para quem, como)

16. Qual é a missão da empresa?

17. A empresa possui algum programa relacionado às melhores práticas (*best in class*)? (Conhecimentos, habilidades e procedimentos nessas áreas)

18. Quais práticas organizacionais estão relacionadas a essas estratégias? Explique como funciona.

19. Quais são os resultados esperados e os resultados atuais desses programas? Eles realmente funcionam?

II. Competências

COMPETENCIAS ORGANIZACIONAIS

DEFINIÇÃO

1. A empresa definiu as competências organizacionais para alcançar as estratégias mencionadas anteriormente? (*core competences*)

2. A empresa utiliza o conceito de competências organizacionais? Explique.

3. Existe alguma diferença entre as competências atuais e as desejadas? Você acredita que essas competências podem se modificar? (alvo móvel)

DESENVOLVIMENTO

4. Quais são as estratégias usadas pela empresa para desenvolver as competências organizacionais? (procedimentos)

AVALIAÇÃO

5. Como a empresa acompanha ou avalia seu desempenho? Existe algum prêmio ou complemento salarial ligado a essa avaliação?

COMPETÊNCIA GERENCIAL

DEFINIÇÃO

6. A empresa está implementando algumas ações relacionadas ao desenvolvimento de competências gerenciais? Explique.

7. Quais são as competências gerenciais desejáveis?

8. Quais são as competências gerenciais atuais?

9. Existe alguma diferença entre as competências gerenciais desejáveis e atuais?

10. O que a empresa faz para reduzir essa diferença?

11. Existe alguma diferença entre as competências gerenciais nas áreas da empresa (departamento)?

12. Como a empresa identifica as diferenças entre as competências atuais e desejáveis por área?

DESENVOLVIMENTO

13. Como a empresa desenvolve competência gerencial? (carreira, educação e práticas – instrumentos). Dê exemplos (assistência).

14. Que tipos de cursos (treinamentos formais) a empresa utiliza para desenvolver as competências gerenciais?

15. Exis te alguma prática informal que contribui para o desenvolvimento de competência gerencial? Explique.

16. Quais são as pessoas responsáveis pelo desenvolvimento de competência gerencial?

AVALIAÇÃO

17. Como a empresa avalia competência gerencial (indicadores)? Esse processo é formal ou informal? Os dados levantados são qualitativos ou quantitativos? Explique.

18. Você acredita que o desenvolvimento de competências gerenciais contribui para aumentar a performance da empresa? Como isso pode ser avaliado?

19. Como a empresa seleciona, desenvolve e avalia:

Conhecimentos _____

Habilidades _____

Atitudes _____

OPORTUNIDADES E DEFICULDADES PARA DESENVOLVER COMPETÊNCIAS GERENCIAIS

20. Na sua opinião, quais os elementos que facilitam o desenvolvimento de competências gerenciais?

21. Na sua opinião, quais os elementos que dificultam o desenvolvimento de competências gerenciais?

III. Aprendizagem Organizacional

1. Na sua opinião, a empresa utiliza alguma prática de Aprendizagem Organizacional? É um processo formal ou informal? Explique.

2. Elas estão voltadas para o desenvolvimento de competências específicas ou genéricas (*core competence*)

3. Você acredita que a Aprendizagem Organizacional pode contribuir para o desenvolvimento de competências gerenciais? Como? (estrutura, mudança, aspectos implícitos e explícitos)

4. Quais outras práticas podem contribuir para o desenvolvimento de competências gerenciais? Como?

5. Considerando o desenvolvimento de competência gerencial como um processo de aprendizagem individual, como essa abordagem individual pode ser transformada em coletiva? Como funciona este processo na empresa? (sistematização de processos)

IV. Princípios de Aprendizagem Organizacional

Reflexão em Ação

1. Como as pessoas sugerem novas idéias ou melhorias? Como elas são aceitas e promovidas?

2. Como a empresa soluciona problemas? Existe alguma técnica? Como a empresa identifica as causas do problema? Quem participa desse processo?

3. Normalmente, qual é a atitude das pessoas frente aos problemas? Oportunidade de um novo conhecimento ou prática ou a necessidade de resolvê-lo o mais rápido possível? (política de apagar incêndios)? Explique.

4. Como as pessoas interagem com as outras áreas/setores? (trabalho em equipe)

5. Essas quatro questões anteriores estão relacionadas à “reflexão em ação”. Por definição “reflexão em ação é pensar sobre os problemas e situações de forma mais intensa, tentando encontrar as reais causas e agregando valor as atividades da empresa”. Na sua opinião, como a reflexão em ação pode contribuir para o desenvolvimento de competências gerenciais?

Melhoria Contínua

1. A empresa possui uma política de desenvolvimento de melhoria contínua?

2. Como a empresa implementa a melhoria contínua? Quais são as principais ferramentas? (Ex. PDCA).

3. Quais são os estímulos para o desenvolvimento da melhoria contínua de processos? Como a empresa estimula as pessoas a promoverem a melhoria contínua (atitude pró-ativa)?

4. Você observa alguma melhoria nos resultados através da melhoria contínua? Como a empresa avalia esses resultados?

5. Essas quatro questões estão relacionadas a “melhoria contínua”. Por definição, “melhoria contínua significa a busca de novas possibilidades para a empresa atingir melhores resultados. Isso envolve uma atitude pró-ativa”. Na sua opinião como a “melhoria contínua” pode contribuir para o desenvolvimento de competência gerencial?

Sistematização de Processos

1. A empresa tem um sistema de monitoramento (sistema formal onde os empregados nomeiam os colegas oferecendo conselhos, sugestões, enfim *feedback*)?

2. Este processo é incorporado à memória da empresa? (memória organizacional)

3. A empresa possui algum sistema para registrar *feedback*, soluções de problemas ou melhores práticas?

4. A empresa possui algum mecanismo onde este conhecimento (solução de problemas, melhores práticas) são transferidos para outras áreas e pessoas?

5. As estratégias, políticas da empresa, estão relacionadas à aprendizagem e ao desenvolvimento de gestores e empregados?

6. Na sua opinião, a empresa tenta estimular o empreendedorismo entre os gerentes e empregados? Como (visão sistêmica⁵¹).

⁵¹ Visão sistêmica é a capacidade de enxergar de forma não linear, buscando não apenas causas e efeitos mas as inter-relações, ou seja, distinguir a complexidade dinâmica (visão holística).

7. A estrutura é compatível com as novas estratégias de mudança? (flexibilidade)

8. As sete questões estão relacionadas ao conceito de “sistematização de processos”. Por definição, “sistematização de processos significa entender todo o sistema e colocar este conhecimento em prática”. Na sua opinião, como a “sistematização de processos” contribui para o desenvolvimento de competência gerencial?

Visão Compartilhada

1. Como a empresa estabelece novas estratégias?

2. Quem participa desse processo?

3. Como a empresa integra as novas estratégias a sua estrutura organizacional? (gestão)

4. Qual é o nível de comprometimento das pessoas com as políticas e novas estratégias da empresa? Elas estão fortemente envolvidos ou somente seguem as regras?

5. Essas quatro questões estão relacionadas ao conceito de “visão compartilhada”. Por definição, “visão compartilhada” considera a abordagem individual e a do grupo promovendo a troca entre as pessoas e o comprometimento”. Na sua opinião, como a “visão compartilhada” contribui para o desenvolvimento de competência gerencial?

Aprender a Aprender

1. A empresa possui memória? Explique.

2. Quais as práticas na empresa estimulam a memória organizacional⁵²?

3. Como a empresa trata os erros (punindo, buscando as causas, buscando os culpados)? Explique.

⁵² Memória organizacional está relacionada às formas de estocar e recuperar o conhecimento gerado através da Aprendizagem Organizacional.

4. Como a empresa pode aprender através dos erros?

5. A empresa aprende através dos erros?

6. Como os novos conhecimentos, ações e processos são incorporados às práticas organizacionais? Ou você acredita que cada situação é específica e o conhecimento gerado não pode ser transferido?

7. Como a empresa comunica suas novas práticas?

8. Você vê alguma diferença entre as políticas (discurso) e as práticas (ações)?

9. Essas oito questões estão relacionadas ao conceito de “aprender a aprender”. Por definição aprender a aprender significa aplicar novos conhecimentos e experiências em diferentes

situações a partir do desenvolvimento da visão sistêmica do double looping learning⁵³". Na sua opinião, como o "aprender a aprender" pode contribuir para o desenvolvimento de competências gerenciais?

III. Opinião

Você gostaria de adicionar alguma informação relevante para essa pesquisa?

⁵³ O double looping learning envolve o questionamento entre o discurso e a ação, identificação dos princípios ou regras que geraram a ação e que precisam ser modificados. Requer, também, uma reflexão profunda sobre as práticas e processos da empresa.

ANEXO C - Roteiro de Entrevista utilizado na fase exploratória avançada

Questões de Pesquisa

I. Características da empresa e do entrevistado

- Nome da Empresa
- Nome do entrevistado e função
- Tempo de existência da empresa
- Setor
- Numero de empregados
- Nível educacional
- Turnover
- Principais produtos e serviços
- Estrutura e layout
- Principais mudanças e estratégias
- Mudanças significativas ocorridas nos últimos 2 anos e seu impacto na gestão de recursos humanos
- Estratégias ligadas a estes programas
- Resultados
- Vantagem competitiva e competidores
- Missão
- Principais negócios

II. Competência

- Competências organizacionais (seleção, desenvolvimento e avaliação) – priorização / por quê?
- Competências gerenciais
- Importância / noção / definição
- Seleção
- Desenvolvimento - Práticas (formal and informal)
- Avaliação
- Quem é responsável pelo desenvolvimento de competência gerencial?
- Elementos-chave que encorajam e facilitam o desenvolvimento de competência gerencial
- Elementos-chave que encorajam e dificultam o desenvolvimento de competência gerencial
- Competências críticas – fundamentais (indicar 3 pessoas para entrevista).
- Perspectivas futuras para o desenvolvimento de competência

III. Aprendizagem Organizacional

- Práticas (formal and informal)
- Ligação entre Aprendizagem Organizacional e desenvolvimento de competência
- Aprendizagem individual e organizacional (aprendizagem individual x coletiva)

Princípios de Aprendizagem Organizacional

1. Reflexão em ação

- Nova idéias e sugestões

- Solução de problemas (atitude)
- Tensão criativa
- Trabalho em equipe
- 2. Melhoria contínua
 - Política
 - Práticas
 - Ferramentas
 - Estímulos
 - Avaliação
- 3. Sistematização de processos
 - Raciocínio sistêmico
 - Feedback
 - Memória organizacional
 - Transferência de conhecimento (experiência organizacional)
- 4. Visão compartilhada
 - Comprometimento
 - Novas estratégias
 - Interação entre as pessoas
- 5. Aprender a aprender
 - Erros
 - Transferência de conhecimento (experiência individual)
 - Comunicação (discurso e práticas)
 - Elementos de aprendizagem atual x futuro

ANEXO D - QUESTIONÁRIO ACERCA DA PERCEPÇÃO GERENCIAL (Fase de Aplicação)

1. Qual a sua opinião sobre as iniciativas da empresa em relação ao desenvolvimento de competência?

2. Quais as três principais competências que, no seu entender, tornam a empresa competitiva?

3. A partir dessas competências organizacionais, quais são as competências que são próprias de sua área?

4. Como você definiria, considerando o exercício de suas atividades, cada uma destas competências? Na sua opinião, quais são as competências que teriam maior peso para o desenvolvimento de seu trabalho?

5. Cite algumas situações de aprendizagem que você vivenciou tendo em vista o desenvolvimento de suas competências e de competências organizacionais (exemplo de práticas formais e informais).

6. Na sua opinião, quais são os aspectos que dificultam o desenvolvimento de competência gerencial na empresa?

7. E, quais os elementos que facilitam?

8. Você teria alguma sugestão de como melhorar a gestão de competências na empresa?

9. Uma das maiores dificuldades no desenvolvimento de competências e Aprendizagem Organizacional é tratar o conhecimento tácito, ou seja, torná-lo explícito ou apropriar-se dele. Que tipo de competência é necessária para que isso aconteça? Como a empresa vem tratando essa questão?

ANEXO E - NEGOCIAÇÃO E AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO



NEGOCIAÇÃO E AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO

AVALIADO:	CARGO:	DEPARTAMENTO:
-----------	--------	---------------

AVALIADOR:	CARGO:	DATA:
------------	--------	-------

NEGOCIAÇÃO/AVALIAÇÃO DOS OBJETIVOS						
OBJETIVOS	META	PRAZO	RESULTADO	% ATINGIDO	PONTOS	

MEDIA DOS PONTOS

AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO: COMPETÊNCIA GERENCIAL

FATORES	1	2	3	4	PONTUAÇÃO
1. Planejamento/Organização/Orientação para resultados					1 Não atinge a expectativa abaixo de 50%
2. Gestão de Pessoas					2 Atinge parcialmente 50 a 79%
3. Criatividade/Espírito inovador/Gestão empreendedora					3 Dentro da expectativa 80 a 100%
4. Negociação					4 Excede a expectativa acima de 100%
5. Visão global da Empresa					
6. Credibilidade/Imagem pessoal					
7. Adaptabilidade/Flexibilidade					
8. Segurança/Autoconfiança/Controle emocional					
9. Comunicação					
10. Postura ética					

MEDIA DOS PONTOS

ACOMPANHAMENTO DO DESEMPENHO

AVALIAÇÃO - FINAL	1998	1999	2000	2001	2002
1 Não atinge resultados esperados (abaixo de 50%)					
2 Atinge em parte os resultados (50 a 79%)					
3 Atinge resultados esperados (80 a 89%)					
4 Excede a maioria das expectativas (90 a 99%)					
5 Excede todas as expectativas (acima de 100%)					

ASSINATURAS:		
AVALIADO:	AVALIADOR:	SUPERIOR MEDIATO:

1. **VISÃO ESTRATÉGICA DE NEGÓCIOS**

Tecnologia

É o conhecimento dos negócios, produtos, serviços atuais e potenciais, bem como a capacidade de avaliá-los em relação às necessidades de mercado e possibilidades de resultados. Reflete o entendimento das implicações das decisões e o empenho para melhorar o desempenho organizacional. Mantém-se informado sobre competidores e tendências que poderão causar impacto no mercado e direções estratégicas da empresa

Não observado ou sem oportunidade de convívio em situações que possibilitem a demonstração

Entende o negócio. Faz planos de ação e sistemas de controle de desempenho. Reconhece necessidades dos clientes e mercados.	Entende o negócio. Faz planos de ação e sistemas de controle de desempenho. Reconhece necessidades dos clientes e mercados.	Entende o negócio. Faz planos de ação e sistemas de controle de desempenho. Reconhece necessidades dos clientes e mercados.	Entende o negócio. Faz planos de ação e sistemas de controle de desempenho. Reconhece necessidades dos clientes e mercados.	Entende o negócio. Faz planos de ação e sistemas de controle de desempenho. Reconhece necessidades dos clientes e mercados.
	Entende o ambiente externo, focaliza o que é crítico e utiliza procedimentos de monitoramento de informações sobre este ambiente.	Entende o ambiente externo, focaliza o que é crítico e utiliza procedimentos de monitoramento de informações sobre este ambiente.	Entende o ambiente externo, focaliza o que é crítico e utiliza procedimentos de monitoramento de informações sobre este ambiente.	Entende o ambiente externo, focaliza o que é crítico e utiliza procedimentos de monitoramento de informações sobre este ambiente.
		Atua sobre oportunidades de melhoria. Utiliza informações sobre o ambiente externo para melhorar processos, produtos e serviços.	Atua sobre oportunidades de melhoria. Utiliza informações sobre o ambiente externo para melhorar processos, produtos e serviços.	Atua sobre oportunidades de melhoria. Utiliza informações sobre o ambiente externo para melhorar processos, produtos e serviços.
			Demonstra agilidade em responder as oportunidades e ameaças decorrentes das mudanças de mercado. Desenvolve produtos e planos de negócios baseado em "know-how" tecnológico.	Demonstra agilidade em responder às oportunidades e ameaças decorrentes das mudanças de mercado. Desenvolve produtos e planos de negócios baseado em "know-how" tecnológico.
				Demonstra profundo entendimento dos aspectos econômicos, da concorrência e tendências de comportamento utilizando este entendimento para formular estratégias

(0)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
-----	-----	-----	-----	-----	-----

2. **DOMÍNIO TECNOLÓGICO**

Tecnologia

É a demonstração de amplitude e profundidade de conhecimentos tecnológicos. Inclui a capacidade de atualizar-se e prospectar tecnologias bem como a capacidade de discernir alternativas e implementar inovações

Não observado ou sem oportunidade de convívio em situações que possibilitem a demonstração

Demonstra conhecimento básico de teorias e técnicas.	Demonstra conhecimento básico de teorias e técnicas.	Demonstra conhecimento básico de teorias e técnicas.	Demonstra conhecimento básico de teorias e técnicas.	Demonstra conhecimento básico de teorias e técnicas.
	Demonstra conhecimento necessário de princípios, teorias e técnicas. Aplica e atualiza constantemente seus conhecimentos.	Demonstra conhecimento necessário de princípios, teorias e tecnologias. Aplica e atualiza constantemente seus conhecimentos.	Demonstra conhecimento necessário de princípios, teorias e tecnologias. Aplica e atualiza constantemente seus conhecimentos.	Demonstra conhecimento necessário de princípios, teorias e tecnologias. Aplica e atualiza constantemente seus conhecimentos.
		Demonstra domínio tecnológico pelo discernimento e seleção de alternativas tecnológicas que alavancam resultados e alinham-se com oportunidades de negócio.	Demonstra domínio tecnológico pelo discernimento e seleção de alternativas tecnológicas que alavancam resultados e alinham-se com oportunidades de negócio.	Demonstra domínio tecnológico pelo discernimento e seleção de alternativas tecnológicas que alavancam resultados e alinham-se com oportunidades de negócio.
			Demonstra amplo e profundo domínio tecnológico pela aplicação e implementação de inovações de acordo com estratégias organizacionais.	Demonstra domínio tecnológico completo pela aplicação e implementação de inovações de acordo com estratégias organizacionais.
				É reconhecido como profissional com profundo e amplo conhecimento tecnológico, que influencia nas decisões estratégicas e implementações de inovações que impactam a empresa e seus mercados.

(0)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
-----	-----	-----	-----	-----	-----

3. CAPACIDADE DE ASSUMIR RISCOS

Tecnologia

[Capacidade de assumir riscos e de escolher a solução tecnológica mais eficaz, no tempo adequado, considerando todas as variáveis envolvidas]

Não observado ou sem oportunidade de convívio em situações que possibilitem a demonstração	Toma decisões diante de problemas e oportunidades de baixa complexidade, desde que com informações consideradas suficientes.	Toma decisões diante de problemas e oportunidades de baixa complexidade, desde que com informações consideradas suficientes.	Toma decisões diante de problemas e oportunidades de baixa complexidade, desde que com informações consideradas suficientes.	Toma decisões diante de problemas e oportunidades de baixa complexidade, desde que com informações consideradas suficientes.	Toma decisões diante de problemas e oportunidades de baixa complexidade, desde que com informações consideradas suficientes.
		Decide no tempo adequado e com objetividade diante de problemas e oportunidades de média complexidade e poucas variáveis.	Decide no tempo adequado e com objetividade diante de problemas e oportunidades de média complexidade e poucas variáveis.	Decide no tempo adequado e com objetividade diante de problemas e oportunidades de média complexidade e poucas variáveis.	Decide no tempo adequado e com objetividade diante de problemas e oportunidades de média complexidade e poucas variáveis.
			Assume riscos moderados, tomando decisões baseadas em poucas informações, análises de alternativas e de consequências possíveis.	Assume riscos moderados, tomando decisões baseadas em poucas informações, análises de alternativas e de consequências possíveis.	Assume riscos moderados, tomando decisões baseadas em poucas informações, análises de alternativas e de consequências possíveis.
				Assume riscos elevados em decisões difíceis pela complexidade de situações ou implicações, quantidade de variáveis e de consequências possíveis com razoável grau de acerto.	Assume riscos elevados em decisões difíceis pela complexidade de situações ou implicações, quantidade de variáveis e de consequências possíveis com razoável grau de acerto.
					É reconhecido pelo alto grau de acerto em decisões que exigem capacidade de fazer análises muito complexas e de assumir riscos elevados.
(0)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

4. CONSTRUÇÃO DE REDE DE RELACIONAMENTOS

Tecnologia

É a habilidade de desenvolver e manter um conjunto de relacionamentos que podem ou poderão ser úteis em termos de informações, geração de alternativas tecnológicas, parcerias e subsídios para implementação de soluções alinhadas com os objetivos da empresa

Não observado ou sem oportunidade de convívio em situações que possibilitem a demonstração.

Desenvolve boas relações internas e externas com pessoas, organizações e entidades	Desenvolve boas relações internas e externas com pessoas, organizações e entidades	Desenvolve boas relações internas e externas com pessoas, organizações e entidades	Desenvolve boas relações internas e externas com pessoas, organizações e entidades	Desenvolve boas relações internas e externas com pessoas, organizações e entidades	
	Adota uma postura pró-ativa de desenvolver e manter uma rede de contatos relacionados direta e indiretamente com objetivos da Empresa.	Adota uma postura pró-ativa de desenvolver e manter uma rede de contatos relacionados direta e indiretamente com objetivos da Empresa.	Adota uma postura pró-ativa de desenvolver e manter uma rede de contatos relacionados direta e indiretamente com objetivos da Empresa.	Adota uma postura pró-ativa de desenvolver e manter uma rede de contatos relacionados direta e indiretamente com objetivos da Empresa.	
		Tem sensibilidade e habilidade para gerir a rede de relacionamentos, administrando-a em função de possível retorno para a empresa.	Tem sensibilidade e habilidade para gerir a rede de relacionamentos, administrando-a em função de possível retorno para a empresa.	Tem sensibilidade e habilidade para gerir a rede de relacionamentos, administrando-a em função de possível retorno para a empresa.	
			Faz da rede de relacionamentos uma base para a geração de informações, alternativas tecnológicas, parcerias e implementação de soluções alinhadas com os objetivos da empresa.	Faz da rede de relacionamentos uma base para a geração de informações, alternativas tecnológicas, parcerias e implementação de soluções alinhadas com os objetivos da empresa.	
				Constrói rede de relacionamentos com valor estratégico para a empresa. Estimula e colabora com outras pessoas para que desenvolvam a rede de relacionamentos.	
(0)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

5. INFLUÊNCIA

Tecnologia

Habilidade de persuadir, convencer, negociar, influenciar e causar impacto nos outros para alinhá-los com seus planos. Reflete-se nas ações e estratégias de mobilização adotadas para a consecução dos objetivos da Organização

Não observado ou sem oportunidade de convívio em situações que possibilitem a demonstração

Declara intenção. Afirma pretender causar reação ou impacto quando diante de uma oportunidade	Declara intenção. Afirma pretender causar reação ou impacto quando diante de uma oportunidade	Declara intenção. Afirma pretender causar reação ou impacto quando diante de uma oportunidade	Declara intenção. Afirma pretender causar reação ou impacto quando diante de uma oportunidade	Declara intenção. Afirma pretender causar reação ou impacto quando diante de uma oportunidade
	Usa persuasão direta, recorrendo a conceitos, dados e exemplos	Usa persuasão direta, recorrendo a conceitos, dados e exemplos	Usa persuasão direta, recorrendo a conceitos, dados e exemplos	Usa persuasão direta, recorrendo a conceitos, dados e exemplos
		Prepara-se para situações construindo previamente conteúdos e argumentos alternativos para adequar-se a diferentes públicos	Prepara-se para situações construindo previamente conteúdos e argumentos alternativos para adequar-se a diferentes públicos	Prepara-se para situações construindo previamente conteúdos e argumentos alternativos para adequar-se a diferentes públicos
			Identifica diversas etapas do processo de convencimento e sensibilização. Adota diferentes abordagens adaptando-se aos diferentes contextos. Busca apoio de especialistas e/ou formadores de opinião para validar e reforçar seu ponto de vista.	Identifica diversas etapas do processo de convencimento e sensibilização. Adota diferentes abordagens adaptando-se aos diferentes contextos. Busca apoio de especialistas e/ou formadores de opinião para validar e reforçar seu ponto de vista.
				Identifica grupos formais e informais da organização para conseguir apoio prévio através de trabalhos articulados. Emprega de forma efetiva conhecimentos para mobilizar, sensibilizar e conduzir grupos.

(0)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
-----	-----	-----	-----	-----	-----

6. ATUAÇÃO SINÉRGICA

Tecnologia

Capacidade de gerar resultados organizacionais, através da articulação intra/inter-áreas, unidades, regiões e negócios. Discerne entre a atuação competitiva e cooperativa, avaliando o impacto nos resultados de curto, médio e longo prazo. Sobrepor os interesses gerais do grupo aos resultados específicos de um negócio, unidade ou área. Compartilha informações e pontos de vista.

Não observado ou sem oportunidade de convívio em situações que possibilitem a demonstração.

Demonstra o entendimento dos objetivos e estratégias das áreas, unidades ou negócios de acordo com sua esfera de atuação	Demonstra o entendimento dos objetivos e estratégias das áreas, unidades ou negócios de acordo com sua esfera de atuação	Demonstra o entendimento dos objetivos e estratégias das áreas, unidades ou negócios de acordo com sua esfera de atuação	Demonstra o entendimento dos objetivos e estratégias das áreas, unidades ou negócios de acordo com sua esfera de atuação	Demonstra o entendimento dos objetivos e estratégias das áreas, unidades ou negócios de acordo com sua esfera de atuação
	Mostra-se comprometido com as decisões tomadas conjuntamente com seus pares (intra/inter-áreas). Compartilha informações e pontos de vista.	Mostra-se comprometido com as decisões tomadas conjuntamente com seus pares. Compartilha informações e pontos de vista.	Mostra-se comprometido com as decisões tomadas conjuntamente com seus pares. Compartilha informações e pontos de vista.	Mostra-se comprometido com as decisões tomadas conjuntamente com seus pares. Compartilha informações e pontos de vista.
		Estimula a participação, e pro-ativo na busca de comprometimento dos pares, harmoniza interesses, busca consenso e promove sinergia na esfera que atua.	Estimula a participação, é pro-ativo na busca de comprometimento dos pares, harmoniza interesses, busca consenso e promove sinergia na esfera que atua.	Estimula a participação, e pro-ativo na busca de comprometimento dos pares, harmoniza interesses, busca consenso e promove sinergia na esfera que atua.
			Cria espírito de equipe e reconhece a contribuição dos outros. Articula a complementariedade de competências para o sucesso na implementação de projetos inter-áreas, unidades ou negócios.	Cria espírito de equipe e reconhece a contribuição dos outros. Articula a complementariedade de competências para o sucesso na implementação de projetos inter-áreas, unidades ou negócios.
				É reconhecido por obter resultados através de ações sinérgicas que excedem aqueles gerados em atuação isolada.

(0)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
-----	-----	-----	-----	-----	-----

7. PERSEVERANÇA E REALIZAÇÃO

Tecnologia

É a demonstração de inquietação, atuação e persistência para realizar trabalhos desafiantes e com padrões cada vez melhores. Tais padrões podem estar relacionados a desempenhos anteriores, a medidas objetivas de resultados internos e externos, ou de desempenho de outras pessoas.

Não observado ou sem oportunidade de convívio em situações que possibilitem a demonstração

Expressa inconformismo com perdas e ineficiência.	Expressa inconformismo com perdas e ineficiência	Expressa inconformismo com perdas e ineficiência	Expressa inconformismo com perdas e ineficiência	Expressa inconformismo com perdas e ineficiência	
	Trabalha com indicadores de desempenho da organização. Atua no sentido de atingir os resultados planejados, enfrentando obstáculos e resistências.	Trabalha com indicadores de desempenho da organização. Atua no sentido de atingir os resultados planejados, enfrentando obstáculos e resistências.	Trabalha com indicadores de desempenho da organização. Atua no sentido de atingir os resultados planejados, enfrentando obstáculos e resistências.	Trabalha com indicadores de desempenho da organização. Atua no sentido de atingir os resultados planejados, enfrentando obstáculos e resistências.	
		Estabelece metas próprias além das esperadas. Faz mudanças para fazer melhor, maior quantidade e mais rápido.	Estabelece metas próprias além das esperadas. Faz mudanças para fazer melhor, maior quantidade e mais rápido.	Estabelece metas próprias além das esperadas. Faz mudanças para fazer melhor, maior quantidade e mais rápido.	
			Trabalha para atingir metas ousadas para si e para os outros. É persistente na busca de realizá-las.	Trabalha para atingir metas ousadas para si e para os outros. É persistente na busca de realizá-las.	
				É empreendedor. Enfrenta obstáculos para atingir metas arrojadas, dando início e continuidade a novos empreendimentos. Mantém as pessoas comprometidas com resultados.	
(0)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

8. LIDERANÇA

Tecnologia

Capacidade de conduzir, mobilizar e comprometer pessoas na busca de realizar objetivos.

Não observado ou sem oportunidade de convívio em situações que possibilitem a demonstração

Entende e busca desempenhar o papel de líder.	Entende e busca desempenhar o papel de líder.	Entende e busca desempenhar o papel de líder.	Entende e busca desempenhar o papel de líder.	Entende e busca desempenhar o papel de líder.
	Coordena atividades dos outros. Conduz reuniões, define objetivos e responsabilidades, monitora prazos e controla resultados.	Coordena atividades dos outros. Conduz reuniões, define objetivos e responsabilidades, monitora prazos e controla resultados.	Coordena atividades dos outros. Conduz reuniões, define objetivos e responsabilidades, monitora prazos e controla resultados.	Coordena atividades dos outros. Conduz reuniões, define objetivos e responsabilidades, monitora prazos e controla resultados.
		Mantém as pessoas informadas e com os recursos disponíveis para realizar o trabalho. Explica os motivos das decisões, dedica-se para disponibilizar recursos e obtém a participação	Mantém as pessoas informadas e com os recursos disponíveis para realizar o trabalho. Explica os motivos das decisões, dedica-se para disponibilizar recursos e obtém a participação	Mantém as pessoas informadas e com os recursos disponíveis para realizar o trabalho. Explica os motivos das decisões, dedica-se para disponibilizar recursos e obtém a participação
			Entusiasma-se e gera entusiasmo nas pessoas, mobilizando-as, dando exemplo pessoal e criando identidade no grupo	Entusiasma-se e gera entusiasmo nas pessoas, mobilizando-as, dando exemplo pessoal e criando identidade no grupo
				É reconhecido como líder pela sua capacidade de comunicar objetivos, transmitir visão e gerar comprometimento das pessoas

(0)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
-----	-----	-----	-----	-----	-----

9. INTEGRIDADE COM VALORES DA

Tecnologia

Gera credibilidade através de sua atuação coerente com os Valores da Comunica intenções, ideias e sentimentos aberta e diretamente. Valoriza a transparência e honestidade mesmo em situações difíceis, tendo como plataforma os valores da É reconhecido interna e externamente pela sua integridade

Não observado ou sem oportunidade de convívio em situações que possibilitem a demonstração

Conhece os valores da	Conhece os valores da RBS	Conhece os valores da	Conhece os valores da	Conhece os valores da
	Demonstra suas convicções, expressando publicamente os valores da	Demonstra suas convicções, expressando publicamente os valores	Demonstra suas convicções, expressando publicamente os valores RBS	Demonstra suas convicções, expressando publicamente os valores
		Age conforme os valores da e pronuncia-se quando identifica discrepância com esses valores	Age conforme os valores da e pronuncia-se quando identifica discrepância com esses valores	Age conforme os valores da e pronuncia-se quando identifica discrepância com esses valores
			Age com iniciativa, inspirando e catalisando a ação de outros. Demonstra os valores da pelo comportamento consistente, mesmo em situações complexas	Age com iniciativa, inspirando e catalisando a ação de outros. Demonstra os valores da pelo comportamento consistente, mesmo em situações complexas
				É reconhecido interna e externamente pela prática e consistência de comportamentos em relação aos valores da

(0)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
-----	-----	-----	-----	-----	-----

10. DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS

Tecnologia

Habilidade de orientar, influenciar e conduzir pessoas no sentido de se desenvolverem e assumirem maiores responsabilidades

Não observado ou sem oportunidade de convívio em situações que possibilitem a demonstração

Expressa expectativas positivas sobre as pessoas. Valoriza as competências das pessoas. Demonstra interesse sobre planos pessoais de carreira.	Expressa expectativas positivas sobre as pessoas. Valoriza as competências das pessoas. Demonstra interesse sobre planos pessoais de carreira.	Expressa expectativas positivas sobre as pessoas. Valoriza as competências das pessoas. Demonstra interesse sobre planos pessoais de carreira.	Expressa expectativas positivas sobre as pessoas. Valoriza as competências das pessoas. Demonstra interesse sobre planos pessoais de carreira.	Expressa expectativas positivas sobre as pessoas. Valoriza as competências das pessoas. Demonstra interesse sobre planos pessoais de carreira.
	Dá instruções ou demonstrações de como realizar os trabalhos. Disponibiliza-se para ouvir e faz sugestões úteis e específicas para desenvolvimento.	Dá instruções ou demonstrações de como realizar os trabalhos. Disponibiliza-se para ouvir e faz sugestões úteis e específicas para desenvolvimento.	Dá instruções ou demonstrações de como realizar os trabalhos. Disponibiliza-se para ouvir e faz sugestões úteis e específicas para desenvolvimento.	Dá instruções ou demonstrações de como realizar os trabalhos. Disponibiliza-se para ouvir e faz sugestões úteis e específicas para desenvolvimento.
		Cria oportunidades de desenvolvimento. Expõe as pessoas em situações desafiadoras. Considera expectativas e capacidades.	Cria oportunidades de desenvolvimento. Expõe as pessoas em situações desafiadoras. Considera expectativas e capacidades.	Cria oportunidades de desenvolvimento. Expõe as pessoas em situações desafiadoras. Considera expectativas e capacidades.
			Fornece feedback constante sobre o processo de atuação das pessoas, visando aprimorar as suas competências. Relaciona feedback com plano de desenvolvimento das pessoas.	Fornece feedback constante sobre o processo de atuação das pessoas, visando aprimorar as suas competências. Relaciona feedback com plano de desenvolvimento das pessoas.
				Reconhece profissionais competentes. Transfere autoridade e responsabilidade para as pessoas realizarem o trabalho.

(0)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
-----	-----	-----	-----	-----	-----

1- Visão Estratégica de Negócios

É o conhecimento dos negócios, produtos, serviços atuais e potenciais, bem como a capacidade de avaliá-los em relação às necessidades de mercado e possibilidades de resultados. Reflete o entendimento das implicações das decisões e empenha-se para melhorar o desempenho organizacional. Mantém-se informado sobre competidores e tendências que poderão causar impacto no mercado e direções estratégicas da empresa.

Não observado ou sem oportunidade de convívio em situações que possibilitem a demonstração.

Entende o negócio. Faz planos de ação e sistemas de controle de desempenho. Reconhece necessidades dos clientes e mercados.	Entende o negócio. Faz planos de ação e sistemas de controle de desempenho. Reconhece necessidades dos clientes e mercados.	Entende o negócio. Faz planos de ação e sistemas de controle de desempenho. Reconhece necessidades dos clientes e mercados.	Entende o negócio. Faz planos de ação e sistemas de controle de desempenho. Reconhece necessidades dos clientes e mercados.	Entende o negócio. Faz planos de ação e sistemas de controle de desempenho. Reconhece necessidades dos clientes e mercados.
	Entende o ambiente externo, focaliza o que é crítico e utiliza procedimentos de monitoramento de informações sobre este ambiente.	Entende o ambiente externo, focaliza o que é crítico e utiliza procedimentos de monitoramento de informações sobre este ambiente.	Entende o ambiente externo, focaliza o que é crítico e utiliza procedimentos de monitoramento de informações sobre este ambiente.	Entende o ambiente externo, focaliza o que é crítico e utiliza procedimentos de monitoramento de informações sobre este ambiente.
		Atua sobre oportunidades de melhoria. Utiliza informações sobre o ambiente externo para melhorar processos, produtos e serviços.	Atua sobre oportunidades de melhoria. Utiliza informações sobre o ambiente externo para melhorar processos, produtos e serviços.	Atua sobre oportunidades de melhoria. Utiliza informações sobre o ambiente externo para melhorar processos, produtos e serviços.
			Demonstra agilidade em responder às oportunidades e ameaças decorrentes das mudanças no mercado. Desenvolve planos de negócios.	Demonstra agilidade em responder às oportunidades e ameaças decorrentes das mudanças no mercado. Desenvolve planos de negócios.
				Demonstra profundo entendimento dos aspectos econômicos, da concorrência e tendências de comportamento, utilizando este entendimento para formular estratégias.

ANEXO G - COMPETÊNCIA COMUNICA EXECUTIVO

(0)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
-----	-----	-----	-----	-----	-----

2- Sensibilidade e Adaptação a Cultura Local

É o conhecimento, o entendimento e o respeito de costumes e normas de grupos sociais, sejam organizações, comunidades, regiões ou nações. Abrange a capacidade de modificar a própria atuação para adaptar-se às culturas e trabalhar com os integrantes destes grupos sociais para realizar os objetivos de negócios da empresa.

Não observado ou sem oportunidade de convívio em situações que possibilitem a demonstração.

Tem interesse por outras culturas.	Tem interesse por outras culturas.	Tem interesse por outras culturas.	Tem interesse por outras culturas.	Tem interesse por outras culturas.
	Reconhece as similaridades e diferenças das diferentes culturas e cria oportunidades para aprender mais sobre as mesmas.	Reconhece as similaridades e diferenças das diferentes culturas e cria oportunidades para aprender mais sobre as mesmas.	Reconhece as similaridades e diferenças das diferentes culturas e cria oportunidades para aprender mais sobre as mesmas.	Reconhece as similaridades e diferenças das diferentes culturas e cria oportunidades para aprender mais sobre as mesmas.
		Demonstra entendimento quanto às diferentes variáveis das culturas, procurando adaptar-se.	Demonstra entendimento quanto às diferentes variáveis das culturas, procurando adaptar-se.	Demonstra entendimento quanto às diferentes variáveis das culturas, procurando adaptar-se.
			Analisa previamente as consequências possíveis dos conteúdos e comportamentos, adaptando-os em função da cultura em que está atuando.	Analisa previamente as consequências possíveis dos conteúdos e comportamentos, adaptando-os em função da cultura em que está atuando.
				Influencia a atuação das equipes para garantir a adaptação a outras culturas, visando o bom desempenho dos negócios.

(0)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
-----	-----	-----	-----	-----	-----

3- Perseverança e Realização

É a demonstração de inquietação, atuação e persistência para realizar trabalhos desafiantes e com padrões cada vez melhores. Tais padrões podem estar relacionados a desempenhos anteriores, a medidas objetivas de resultados ou de desempenho de outras pessoas.

Não observado ou sem oportunidade de convívio em situações que possibilitem a demonstração.

Expressa inconformismo com perdas e ineficiência.	Expressa inconformismo com perdas e ineficiência.	Expressa inconformismo com perdas e ineficiência.	Expressa inconformismo com perdas e ineficiência.	Expressa inconformismo com perdas e ineficiência.
	Trabalha com indicadores de desempenho da organização. Atua no sentido de atingir os resultados planejados, enfrentando obstáculos e resistências.	Trabalha com indicadores de desempenho da organização. Atua no sentido de atingir os resultados planejados, enfrentando obstáculos e resistências.	Trabalha com indicadores de desempenho da organização. Atua no sentido de atingir os resultados planejados, enfrentando obstáculos e resistências.	Trabalha com indicadores de desempenho da organização. Atua no sentido de atingir os resultados planejados, enfrentando obstáculos e resistências.
		Estabelece metas próprias além das esperadas. Faz mudanças fazendo melhor e mais rápido.	Estabelece metas próprias além das esperadas. Faz mudanças fazendo melhor e mais rápido.	Estabelece metas próprias além das esperadas. Faz mudanças fazendo melhor e mais rápido.
			Trabalha para atingir metas ousadas para si e para os outros. É persistente na busca de realizá-las.	Trabalha para atingir metas ousadas para si e para os outros. É persistente na busca de realizá-las.
				É empreendedor. Enfrenta obstáculos para atingir metas arrojadas, dando início e continuidade a novos empreendimentos. Mantém as pessoas comprometidas com resultados.

(0)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
-----	-----	-----	-----	-----	-----

4- Influência

Habilidade de persuadir, convencer, negociar, influenciar e impactar os outros para alinhá-los com seus planos. Reflete-se nas ações e estratégias de mobilização adotadas para a consecução dos objetivos da Organização.

Não observado ou sem oportunidade de convívio em situações que possibilitem a demonstração

Declara intenção Afirma pretender causar reação ou impacto quando diante de uma oportunidade.	Declara intenção Afirma pretender causar reação ou impacto quando diante de uma oportunidade.	Declara intenção Afirma pretender causar reação ou impacto quando diante de uma oportunidade.	Declara intenção Afirma pretender causar reação ou impacto quando diante de uma oportunidade.	Declara intenção Afirma pretender causar reação ou impacto quando diante de uma oportunidade.
	Usa persuasão direta, recorrendo a conceitos, dados e exemplos.	Usa persuasão direta, recorrendo a conceitos, dados e exemplos.	Usa persuasão direta, recorrendo a conceitos, dados e exemplos.	Usa persuasão direta, recorrendo a conceitos, dados e exemplos.
		Prepara informações e apresentações, construindo previamente argumentos alternativos para adequar-se a diferentes públicos	Prepara informações e apresentações, construindo previamente argumentos alternativos para adequar-se a diferentes públicos	Prepara informações e apresentações, construindo previamente argumentos alternativos para adequar-se a diferentes públicos
			Identifica as diversas etapas do processo de convencimento e sensibilização. Adota diferentes abordagens, adaptando-se aos diferentes contextos. Busca apoio de especialistas e/ou formadores de opinião para validar e reforçar seu ponto de vista.	Identifica as diversas etapas do processo de convencimento e sensibilização. Adota diferentes abordagens, adaptando-se aos diferentes contextos. Busca apoio de especialistas e/ou formadores de opinião para validar e reforçar seu ponto de vista.
				Identifica grupos formais e informais da organização para conseguir apoio prévio através de trabalhos articulados. Emprega de forma efetiva conhecimentos para mobilizar, sensibilizar e conduzir grupos.

(0)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
-----	-----	-----	-----	-----	-----

5- Integridade com Valores

Gera credibilidade através de sua atuação coerente com os Valores da . Comunica intenções, idéias e sentimentos abertamente e diretamente. Valoriza transparência e honestidade mesmo em situações difíceis, tendo como plataforma os valores da . É reconhecido internamente e externamente pela sua integridade.

Não observado ou sem oportunidade de convívio em situações que possibilitem a demonstração.

Conhece os valores da <input type="text"/>	Conhece os valores da <input type="text"/>	Conhece os valores da <input type="text"/>	Conhece os valores da <input type="text"/>	Conhece os valores da <input type="text"/>
	Demonstra suas convicções, expressando publicamente os valores da <input type="text"/>	Demonstra suas convicções, expressando publicamente os valores da <input type="text"/>	Demonstra suas convicções, expressando publicamente os valores da <input type="text"/>	Demonstra suas convicções, expressando publicamente os valores da <input type="text"/>
		Age conforme os valores da <input type="text"/> e pronuncia-se quando identifica discrepância com esses valores.	Age conforme os valores da <input type="text"/> e pronuncia-se quando identifica discrepância com esses valores.	Age conforme os valores da <input type="text"/> e pronuncia-se quando identifica discrepância com esses valores.
			Age com iniciativa, inspirando e catalisando a ação de outros. Demonstra os valores da <input type="text"/> pelo comportamento consistente, mesmo em situações complexas.	Age com iniciativa, inspirando e catalisando a ação de outros. Demonstra os valores da <input type="text"/> pelo comportamento consistente, mesmo em situações complexas.
				É reconhecida internamente e externamente pela prática e consistência de comportamentos em relação aos valores da <input type="text"/>

(0)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
-------	-------	-------	-------	-------	-------

6- Liderança Diretiva

É a habilidade de liderar pessoas ou grupos para obtenção de resultados coletivos. Caracteriza-se pela objetividade em relação aos direcionamentos, altos graus de exigência, pelo monitoramento de desempenho e pela demonstração de reconhecimento por ações corretivas.

Não observado ou sem oportunidade de convívio em situações que possibilitem a demonstração.

Fornecer direções claras. Define resultados esperados de cada indivíduo e do grupo.	Fornecer direções claras. Define resultados esperados de cada indivíduo e do grupo.	Fornecer direções claras. Define resultados esperados de cada indivíduo e do grupo.	Fornecer direções claras. Define resultados esperados de cada indivíduo e do grupo.	Fornecer direções claras. Define resultados esperados de cada indivíduo e do grupo.
	Explica as razões dos direcionamentos e dos objetivos. Delega atividades com objetividade.	Explica as razões dos direcionamentos e dos objetivos. Delega atividades com objetividade.	Explica as razões dos direcionamentos e dos objetivos. Delega atividades com objetividade.	Explica as razões dos direcionamentos e dos objetivos. Delega atividades com objetividade.
		Estabelece padrões de excelência e recursos. Estimula que as pessoas deem o melhor de si.	Estabelece padrões de excelência e recursos. Estimula que as pessoas deem o melhor de si.	Estabelece padrões de excelência e recursos. Estimula que as pessoas deem o melhor de si.
			Monitora e acompanha o processo e os resultados. Assegura que o foco nos objetivos seja mantido.	Monitora e acompanha o processo e os resultados. Assegura que o foco nos objetivos seja mantido.
				Responsabiliza por resultados obtidos. Reconhece e age em função de desempenho. Adota ações correlativas para melhorar desempenho.

(0)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
-----	-----	-----	-----	-----	-----

7- Atualização de Informações

Determinação para conhecer mais sobre assuntos e pessoas, obter informações atualizadas, selecioná-las, organizá-las e sistematizá-las, visando sua utilização na gestão e tomada de decisão.

Não observado ou sem oportunidade de convívio em situações que possibilitem a demonstração.

Consulta fontes disponíveis e faz perguntas a pessoas envolvidas quando necessita de informações.	Consulta fontes disponíveis e faz perguntas a pessoas envolvidas quando necessita de informações.	Consulta fontes disponíveis e faz perguntas a pessoas envolvidas quando necessita de informações.	Consulta fontes disponíveis e faz perguntas a pessoas envolvidas quando necessita de informações.	Consulta fontes disponíveis e faz perguntas a pessoas envolvidas quando necessita de informações.
	Consulta pessoas não necessariamente envolvidas para conhecer suas perspectivas e experiências sobre o assunto.	Consulta pessoas não necessariamente envolvidas para conhecer suas perspectivas e experiências sobre o assunto.	Consulta pessoas não necessariamente envolvidas para conhecer suas perspectivas e experiências sobre o assunto.	Consulta pessoas não necessariamente envolvidas para conhecer suas perspectivas e experiências sobre o assunto.
		Utiliza terceiros e outras fontes de informação de acesso restrito ou difícil.	Utiliza terceiros e outras fontes de informação de acesso restrito ou difícil.	Utiliza terceiros e outras fontes de informação de acesso restrito ou difícil.
			Orienta e estimula as pessoas a desenvolverem o hábito de obter informações, selecioná-las e organizá-las.	Orienta e estimula as pessoas a desenvolverem o hábito de obter informações, selecioná-las e organizá-las.
				É reconhecido como sistemático na busca de informação. Mostra-se atualizado quanto às tendências e inovações.

(0)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
-----	-----	-----	-----	-----	-----

8- Construção de Redes e Alianças

É a habilidade de desenvolver e manter um conjunto de relacionamentos que podem ou poderão ser úteis em termos de informações, cooperações e até mesmo parcerias e alianças relacionadas aos objetivos da empresa.

Não observado ou sem oportunidade de convívio em situações que possibilitem a demonstração	Desenvolve e mantém uma boa relação com as interfaces internas e externas, garantindo o bom desempenho de seus objetivos. É natural e informal nos seus relacionamentos.	Desenvolve e mantém uma boa relação com as interfaces internas e externas, garantindo o bom desempenho de seus objetivos. É natural e informal nos seus relacionamentos.	Desenvolve e mantém uma boa relação com as interfaces internas e externas, garantindo o bom desempenho de seus objetivos. É natural e informal nos seus relacionamentos.	Desenvolve e mantém uma boa relação com as interfaces internas e externas, garantindo o bom desempenho de seus objetivos. É natural e informal nos seus relacionamentos.	Desenvolve e mantém uma boa relação com as interfaces internas e externas, garantindo o bom desempenho de seus objetivos. É natural e informal nos seus relacionamentos.
		Adota uma postura pró-ativa de desenvolver e manter uma rede de contatos relacionados direta e indiretamente com os objetivos da empresa. Disponibiliza-se para contatos.	Adota uma postura pró-ativa de desenvolver e manter uma rede de contatos relacionados direta e indiretamente com os objetivos da empresa. Disponibiliza-se para contatos.	Adota uma postura pró-ativa de desenvolver e manter uma rede de contatos relacionados direta e indiretamente com os objetivos da empresa. Disponibiliza-se para contatos.	Adota uma postura pró-ativa de desenvolver e manter uma rede de contatos relacionados direta e indiretamente com os objetivos da empresa. Disponibiliza-se para contatos.
			Tem sensibilidade e habilidade para gerir a rede de relacionamentos, administrando-a em função do possível retorno para empresa.	Tem sensibilidade e habilidade para gerir a rede de relacionamentos, administrando-a em função do possível retorno para empresa.	Tem sensibilidade e habilidade para gerir a rede de relacionamentos, administrando-a em função do possível retorno para empresa.
				Faz da rede de relacionamentos uma base para a construção de alianças e parcerias significativas para os resultados de sua área e consequentemente para empresa.	Faz da rede de relacionamentos uma base para a construção de alianças e parcerias significativas para os resultados de sua área e consequentemente para empresa.
					Constrói acordos e alianças de valor estratégico para empresa, através da combinação de visão, perspicácia para negócios e capacidade de envolver pessoas, criando benefícios a longo prazo.
(0)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

9- Gestão de Inovação

É a capacidade de raciocinar criativamente e com flexibilidade de paradigmas. Utiliza abordagens inovadoras para soluções de problemas e propostas de melhoria ou substituição. Engloba a gestão e a implementação das inovações que impactam a empresa e o mercado

Não observado ou sem oportunidade de convívio em situações que possibilitem a demonstração

Questiona metodologias de trabalho convencional. Mantém-se atualizado em relação a novas abordagens, ferramentas e métodos.	Questiona metodologias de trabalho convencional. Mantém-se atualizado em relação a novas abordagens, ferramentas e métodos.	Questiona metodologias de trabalho convencional. Mantém-se atualizado em relação a novas abordagens, ferramentas e métodos.	Questiona metodologias de trabalho convencional. Mantém-se atualizado em relação a novas abordagens, ferramentas e métodos.	Questiona metodologias de trabalho convencional. Mantém-se atualizado em relação a novas abordagens, ferramentas e métodos.	
	É inovador e criativo ao gerar soluções. Avalia novos métodos, processos e tecnologias, aprendendo continuamente.	É inovador e criativo ao gerar soluções. Avalia novos métodos, processos e tecnologias, aprendendo continuamente.	É inovador e criativo ao gerar soluções. Avalia novos métodos, processos e tecnologias, aprendendo continuamente.	É inovador e criativo ao gerar soluções. Avalia novos métodos, processos e tecnologias, aprendendo continuamente.	É inovador e criativo ao gerar soluções. Avalia novos métodos, processos e tecnologias, aprendendo continuamente.
		Relaciona conhecimento de abordagens e tecnologias atuais e emergentes com as necessidades futuras dos negócios. Procura alternativas além dos dados e informações de que dispõe e sente-se confortável na apresentação de idéias inesperadas.	Relaciona conhecimento de abordagens e tecnologias atuais e emergentes com as necessidades futuras dos negócios. Procura alternativas além dos dados e informações de que dispõe e sente-se confortável na apresentação de idéias inesperadas.	Relaciona conhecimento de abordagens e tecnologias atuais e emergentes com as necessidades futuras dos negócios. Procura alternativas além dos dados e informações de que dispõe e sente-se confortável na apresentação de idéias inesperadas.	
			Melhora o desempenho, fazendo a gestão e a implementação de algo novo e diferente. Cria um clima de aprendizagem e crescimento contínuo, difundindo informações para toda a empresa sobre melhorias nos serviços e processos.	Melhora o desempenho, fazendo a gestão e a implementação de algo novo e diferente. Cria um clima de aprendizagem e crescimento contínuo, difundindo informações para toda a empresa sobre melhorias nos serviços e processos.	
				Implementa inovações que impactam a estratégia da empresa, podendo alavancar novas oportunidades de mercado.	
(0)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

10- Atuação Sinérgica

Capacidade de gerar resultados organizacionais, através da articulação intra/inter-áreas, unidades, regiões e negócios. Discerne entre a atuação competitiva e cooperativa, avaliando o impacto nos resultados de curto, médio e longo prazo. Sobrepe os interesses gerais do grupo aos resultados específicos de um negócio, unidade ou área.

Não observado ou sem oportunidade de convívio em situações que possibilitem a demonstração

Demonstra entendimento dos objetivos e estratégias das áreas, unidades ou negócios na sua esfera de atuação. Relaciona oportunidades internas e externas, analisando os resultados para organização	Demonstra entendimento dos objetivos e estratégias das áreas, unidades ou negócios na sua esfera de atuação. Relaciona oportunidades internas e externas, analisando os resultados para organização	Demonstra entendimento dos objetivos e estratégias das áreas, unidades ou negócios na sua esfera de atuação. Relaciona oportunidades internas e externas, analisando os resultados para organização	Demonstra entendimento dos objetivos e estratégias das áreas, unidades ou negócios na sua esfera de atuação. Relaciona oportunidades internas e externas, analisando os resultados para organização	Demonstra entendimento dos objetivos e estratégias das áreas, unidades ou negócios na sua esfera de atuação. Relaciona oportunidades internas e externas, analisando os resultados para organização	
	Promove a sinergia entre liderados e áreas sob sua responsabilidade. Está comprometido com as decisões tomadas conjuntamente com seus pares. Compartilha informações e pontos de vista	Promove a sinergia entre liderados e áreas sob sua responsabilidade. Está comprometido com as decisões tomadas conjuntamente com seus pares. Compartilha informações e pontos de vista	Promove a sinergia entre liderados e áreas sob sua responsabilidade. Está comprometido com as decisões tomadas conjuntamente com seus pares. Compartilha informações e pontos de vista	Promove a sinergia entre liderados e áreas sob sua responsabilidade. Está comprometido com as decisões tomadas conjuntamente com seus pares. Compartilha informações e pontos de vista	
		Estimula a participação, é pró-ativo na busca de comprometimento dos pares, harmoniza interesses, busca consenso e promove sinergia na esfera em que atua	Estimula a participação, é pró-ativo na busca de comprometimento dos pares, harmoniza interesses, busca consenso e promove sinergia na esfera em que atua	Estimula a participação, é pró-ativo na busca de comprometimento dos pares, harmoniza interesses, busca consenso e promove sinergia na esfera em que atua	
			Cria espírito de equipe e reconhece as contribuições dos outros. Articula a complementariedade de competências para o sucesso na implementação de projetos inter-áreas, unidades ou negócios	Cria espírito de equipe e reconhece as contribuições dos outros. Articula a complementariedade de competências para o sucesso na implementação de projetos inter-áreas, unidades ou negócios	
				É reconhecido como gestor que obtém resultados através de ações sinérgicas que excedem aqueles gerados em atuações isoladas.	
(0)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

ANEXO H - AVALIAÇÃO DE COMPETÊNCIAS

AVALIAÇÃO DE COMPETÊNCIAS

IDENTIFICAÇÃO

Nome _____ Chapa _____
Unidade _____ Area _____
Cargo _____ Superior _____

OBJETIVO

Avaliar, para cada executivo, as **Competências Técnica e Humana** que suportam o atingimento das metas do Grupo, das Unidades e das Células.

Esta avaliação deve ser orientada para o presente, com visão de futuro e conduzida com visão de benchmarking, criando uma atitude de desafio permanente em busca de melhores resultados. Deve, como consequência, contribuir para a orientação dos esforços do Grupo para o desenvolvimento contínuo de processos, pessoas e equipes.

COMPETÊNCIAS

Competência Técnica é a capacidade tecnológica do executivo, presente e com visão de futuro, que permite o pleno domínio dos processos sob sua gestão e que possibilita a melhoria permanente de resultados, representados através dos Itens de Controle (ICs) e do gerenciamento de seu Plano de Ação (PA).

Competência Humana é a capacidade pessoal de interagir com as pessoas e equipes e de se relacionar com a Organização como um todo, permitindo que os objetivos operacionais e sua visão tecnológica se concretizem. É a capacidade de condução de idéias, de projetos e da gestão de pessoas e equipes, expressa através de comportamentos e atitudes orientadas para o alcance das metas definidas.

Estas Competências incluem, entre outros aspectos:

Competência Técnica

- Capacidade de pesquisar, criar e inovar tecnologicamente
- Domínio técnico dos processos
- Capacidade de condução técnica de projetos
- Orientação para Custos e Resultados
- Utilização do PDCA como metodologia
- Capacitação e desenvolvimento técnico das equipes
- Determinação de identificar e de solucionar problemas
- Atitude de benchmarking contínuo nos processos em que atua
- Capacidade de tomar decisões

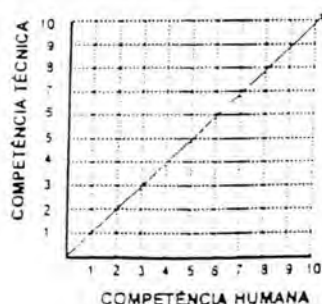
Competência Humana

- Envolvimento emocional com seus processos e projetos
- Liderança participativa
- Qualidade de relacionamento em todos os níveis
- Capacidade de negociação interna e externa
- Capacidade de administrar conflitos
- Capacidade de "vender" idéias, motivar e envolver pessoas e equipes em projetos
- Prática da Competência Social
- Prática do Reforço Positivo
- Marketing em todos os relacionamentos
- Abertura para aprender e se adaptar às mudanças
- Ousadia para assumir riscos

AUTO-AVALIAÇÃO

Faça uma leitura cuidadosa do objetivo desta avaliação e da definição de cada uma das competências e seus respectivos conteúdos.

Refleta sobre suas competências e defina sua auto-avaliação em cada um dos eixos, numa escala de 1 a 10.



AVALIAÇÃO DE COMPETÊNCIAS

PROGRAMA DE CAPACITAÇÃO

Dentre do princípio de que você é o principal responsável por seu Programa de Capacitação, com base na auto-avaliação das competências, identifique suas principais necessidades de capacitação e proponha programas que o ajudarão a melhorar o seu desempenho.

Este programa será debatido com seu superior na fase posterior à avaliação. A efetivação deste programa, após aprovado, será de sua responsabilidade.

CAPACITAÇÃO GERAL

- Curso Básico Corporativo
- Curso de Desenvolvimento Gerencial
- Curso Básico de Marketing
- Curso Básico de Siderurgia
- Liderança de Células Operacionais
- Gestão de Células de Negócio
- Gestão de Células de Serviço
- Desenvolvimento de Equipe
- Trabalho em Equipe
-
-

CAPACITAÇÃO ESPECÍFICA

- Palestras Específicas
- Literatura Especializada
- Tecnologia de Processos
- Cursos e Seminários:
 - Técnicos
 - Comportamentais
 - Qualidade (TQC)
- Visitas Técnicas
- Estágios
- Inglês Espanhol
-

CAPACITAÇÃO AVANÇADA

- Curso de Pós-graduação
- Curso de Especialização
- Curso no Exterior
- Curso Avançado de Marketing (exterior)
- Curso Avançado de Siderurgia
-
-
-
-

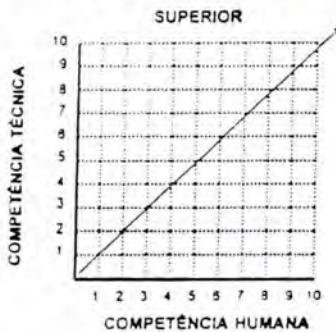
Sugira programas e entidades que você julga poderem atender suas necessidades:

Sugira temas que, em sua opinião, devam ser desenvolvidos prontamente nos Programas de Capacitação

Geral: _____

AVALIAÇÃO DO SUPERIOR E CONSENSO

Apresente sua auto-avaliação ao seu superior, para que ele faça sua avaliação. Ele o chamará para a discussão da avaliação realizada, procurando consenso em relação a eventuais diferenças.



NOTA FINAL

A Nota Final será resultante da soma das notas atribuídas a cada um dos eixos (*Competências Técnica e Humana*) na etapa de consenso, dividida por dois. Se necessário, utilize notas intermediárias.

Nota Final: _____

REVISÃO DO PROGRAMA DE CAPACITAÇÃO

Revise com seu superior a proposta de Programa de Capacitação e procure definir o melhor cronograma para efetivá-lo, tendo em vista o Plano de Ação de sua Unidade/Célula. Após a aprovação, inclua seu Programa de Capacitação em seu Plano de Ação.

_____/_____/_____
DATA

AVALIADO

SUPERIOR IMEDIATO

SUPERIOR MEDIATO

ANEXO I - COMPETÊNCIAS DE GESTÃO: DEFINIÇÃO DOS PERFIS

COMPETÊNCIAS DE GESTÃO DEFINIÇÃO DOS PERFIS

INSTRUÇÕES

A planilha, a seguir, apresenta o elenco de competências de gestão a serem avaliadas no THC-360º

Para fins de definição dos perfis de competências, classificamos os cargos executivos em categorias, conforme as seguintes definições:

Diretor/Gerente Executivo AN e UIr - engloba os cargos cujos titulares são responsáveis por Áreas de Negócio e Unidades Integradas Regionais.

Diretor Grupo - engloba os cargos cujos titulares são responsáveis por processos de serviços que atendem a toda Organização.

Executivo Unidade - engloba os cargos cujos titulares são responsáveis pela operação de uma Unidade Industrial.

Gerente de Produção - engloba os cargos cujos titulares são responsáveis pelos processos de produção e apoio à produção.

Gerente Comercial - engloba os cargos cujos titulares são responsáveis pelos processos de comercialização.

Gerente de Serviços - engloba os cargos cujos titulares são responsáveis pelos processos de apoio em nível de Grupo ou de UIr.

Analise e identifique o grau de importância relativa de cada competência em relação às categorias de cargos listados à direita.

Para tanto, pondere cada competência, atribuindo-lhe o valor correspondente dentro da seguinte escala de importância:

Não importante 0 1 2 3 4 5 Muito Importante

É possível atribuir valores iguais às competências numa mesma categoria de cargos ou entre as diferentes categorias de cargos.

COMPETÊNCIAS DE GESTÃO	CATEGORIAS DE CARGOS					
A) COMPETÊNCIAS TÉCNICAS: domínio técnico de seus processos	Dir/Ger Executivo AN e UIr	Diretor Grupo	Executivo Unidade	Gerente de Produção	Gerente Comercial	Gerente de Serviços
IMPLEMENTAÇÃO - viabilização de planos e ações para a obtenção de resultados: trata-se da postura empreendedora de traduzir a visão da Empresa/Unidade em planos de ação e decisões efetivas.						
CONTROLE - acompanhamento e método de trabalho: compreende as ações de controle em todas as suas fases, ou seja, definição de padrões, mensuração, comparação e adoção de medidas corretivas.						
COORDENAÇÃO - gerenciamento de equipes voltado para resultados: refere-se à gestão do desempenho da equipe para garantir a realização do trabalho com elevados padrões de qualidade e produtividade, através da organização e acompanhamento das atividades.						
DETERMINAÇÃO - persistência na busca de resultados: refere-se à firmeza de propósitos frente a obstáculos, disposição para esforços extras e superação de limites.						

Não importante 0 1 2 3 4 5 Muito importante

COMPETÊNCIAS DE GESTÃO

CATEGORIAS DE CARGOS

B) COMPETÊNCIAS HUMANAS: capacidade de liderar e participar de equipes para o atingimento de metas.

Dir/Ger
Executivo
AN e Ulr

Diretor
Grupo

Executivo
Unidade

Gerente
de
Produção

Gerente
Comercial

Gerente
de
Serviços

LIDERANÇA - formação e desenvolvimento de competências individuais e de equipe; diz respeito à maximização do potencial dos indivíduos e da equipe, pelo fornecimento de informações e orientações, criação de oportunidades de desenvolvimento, delegação e obtenção do comprometimento de todos.

COMUNICAÇÃO - obtenção, transmissão e utilização de informações: trata da compreensão e expressão clara de informações, do grau de persuasão exercida e do adequado fornecimento de *feedback*.

ATUAÇÃO EM PARCERIA - desenvolvimento e manutenção de parcerias: compreende as ações de desenvolvimento e manutenção de relações interfuncionais, traduzidas em apoio, negociação, informações compartilhadas, comprometimento e trabalho em equipe.

RELAÇÕES INTERPESSOAIS - equilíbrio nas transações pessoais no ambiente de trabalho / competência social: traduz-se em comportamentos facilitadores das relações, tais como: flexibilidade, integridade, transparência, abertura à *feedback* e maturidade nas situações de conflito.

C) COMPETÊNCIAS CONCEITUAIS: visão do negócio como um todo.

VISÃO - visão do contexto atual e futuro: trata-se do conhecimento e aproveitamento das condições da Organização e do contexto para desenvolvimento de estratégias e oportunidades de negócio.

FOCO NO CLIENTE - orientação para a satisfação do cliente: trata da preocupação com a identificação das necessidades dos clientes, agilidade de respostas e respeito aos compromissos assumidos com os mesmos.

INOVAÇÃO - criatividade frente aos padrões convencionais: compreende a busca constante de informações e auto-desenvolvimento, o gosto por desafios e a criatividade nas propostas e ações.

DISPOSIÇÃO PARA MUDANÇA - flexibilidade para adaptação a novas situações: diz respeito à prontidão para lidar com novos paradigmas e tecnologias, atuando como agente multiplicador de mudanças.

ANEXO J - COMPETÊNCIAS DE GESTÃO: QUESTIONÁRIO DE AVALIAÇÃO

AVALIAÇÃO DE COMPETÊNCIAS – THC

IDENTIFICAÇÃO			
Executivo Superior	«NOME»	Cargo	«CARGO»
	«COM»	Unidade	«UNI»
OBJETIVOS			
<ul style="list-style-type: none"> • Avaliar os executivos, no momento presente, quanto a sua Competência de Gestão (Técnica, Humana e Conceitual). • Criar condições para o desenvolvimento das competências necessárias para responder aos desafios futuros do executivo frente ao desenvolvimento do Grupo. 			

AVALIAÇÃO DE COMPETÊNCIA DE GESTÃO - THC

Competência de Gestão é a capacidade de transformar ações em resultados, através da utilização de forma integrada das competências Técnica, Humana e Conceitual, para o atingimento das metas estabelecidas. Competência de Gestão considera, portanto, as seguintes dimensões:

Competência Técnica é a capacidade tecnológica que permite o domínio dos processos e que possibilita a melhoria permanente dos resultados.

Competência Humana é a capacidade de trabalhar eficientemente integrando ou liderando equipes de trabalho para alcançar metas.

Competência Conceitual é a capacidade de ter a visão do Negócio como um todo e de inserir a contribuição da sua função neste contexto.

Estas competências incluem, entre outros aspectos:

COMPETÊNCIA TÉCNICA	COMPETÊNCIA HUMANA	COMPETÊNCIA CONCEITUAL
<ul style="list-style-type: none"> • Domínio técnico de seus processos ✓ • Capacidade de inovar tecnologicamente ✓ • Atitude de benchmarking contínuo ✓ • Capacidade de identificar e solucionar problemas • Utilização do PDCA como metodologia ✓ • Orientação para Custos e Resultados ✓ 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidade de liderar / participar de equipes para o atingimento de metas ✓ • Capacidade de motivar e envolver pessoas e equipes ✓ • Qualidade de relacionamento em todos os níveis ✓ • Capacidade de negociação interna e externa ✓ • Abertura para se adaptar as mudanças ✓ • Prática da Competência Social • Prática do Reforço Positivo 	<ul style="list-style-type: none"> • Visão do Negócio como um todo ✓ • Capacidade de integrar sua parte para contribuir no Negócio ✓ • Capacidade de interrelacionar a realidade externa com a condução do Negócio • Capacidade de entender conceitos e transferi-los para a realidade do Negócio • Distância crítica para avaliação dos dados de realidade • Visão de futuro ✓

Considerando os resultados alcançados ao longo do exercício e as definições apresentadas, analise a sua Competência de Gestão (Técnica, Humana e Conceitual), realize sua auto-avaliação utilizando a escala de 1 a 10 em cada uma das competências. Demonstre graficamente unindo os pontos obtidos.



Analise os resultados obtidos durante o último exercício (Planejamento Operacional / Plano de Ação), bem como o gráfico acima e defina uma **Nota Geral** que expresse a sua **Competência de Gestão** como um todo, entendendo-se como tal a utilização de suas competências para transformar suas ações em resultados

Nota Geral

PROGRAMA DE CAPACITAÇÃO

Dentro do princípio de que você é o principal responsável por seu Programa de Capacitação, com base na auto-avaliação das competências, identifique suas principais necessidades de capacitação e proponha programas que ajudarão o seu desenvolvimento. Este programa será debatido com seu superior na fase posterior à avaliação. A efetivação deste programa, após aprovação, será de sua responsabilidade, buscando o suporte de Recursos Humanos de sua Unidade.

CAPACITAÇÃO GERAL

- Curso Básico Corporativo
- Curso de Desenvolvimento Gerencial
- Curso Básico de Marketing
- Curso Básico de Siderurgia
- Liberação de Células Operacionais
- Gestão de Células de Negócio
- Gestão de Células de Serviço
- Desenvolvimento de Equipe
- Trabalho em Equipe

CAPACITAÇÃO ESPECÍFICA

- Palestras Específicas
- Literatura Especializada
- Tecnologia de Processos
- Cursos e Seminários
 - Técnicos
 - Comportamentais
 - Qualidade (TQC)
- Visitas Técnicas
- Estágios
- Inglês Espanhol

CAPACITAÇÃO AVANÇADA

- Visão Estratégica do Negócio
- Visão Internacional de Siderurgia
- Curso de Pós-Graduação
- Curso Mestrado-Doutorado
- MBA - Brasil
- MBA - Exterior
- Curso Especialização no Exterior

Sugira programas e entidades que você julga poderem atender suas necessidades:

Sugira temas que, em sua opinião, devam ser desenvolvidos prioritariamente nos Programas de Capacitação Geral:

AVALIAÇÃO DO SUPERIOR E CONSENSO

Apresente a auto-avaliação ao seu superior, para que ele realize sua avaliação. Após, ele o chamará para discutir a avaliação realizada, procurando analisar e consensar eventuais diferenças bem como revisar seu Programa de Capacitação. Para fazer a avaliação, o avaliador deverá utilizar o mesmo gráfico, acrescentando suas notas, preferencialmente, em outra cor. Após a aprovação do seu Programa de Capacitação, procure definir o melhor cronograma para efetivá-lo e inclua-o no seu Plano de Ação.

OBSERVAÇÕES

____/____/____
Data

Avaliado

Superior Imediato

Superior Mediato

ANEXO L - AVALIAÇÃO DE COMPETÊNCIAS THC



COMPETÊNCIAS DE GESTÃO QUESTIONÁRIO DE AVALIAÇÃO

IDENTIFICAÇÃO DO AVALIADO

Nome:.....

Cargo:.....Área:.....

Unidade:.....Data:...../...../.....

IDENTIFICAÇÃO DO AVALIADOR

Indique em que categoria você se enquadra em relação ao avaliado:

- Superior Imediato = o Avaliado é seu Subordinado
- Cliente Interno / Par = Você é Cliente Interno do Avaliado e/ou estão no mesmo nível hierárquico
- Subordinado = o Avaliado é seu Superior Imediato
- Auto-avaliação = opinião sobre si próprio

PREENCHIMENTO DO QUESTIONÁRIO

Este formulário apresenta questões sobre as competências de gestão considerando as dimensões TÉCNICA, HUMANA e CONCEITUAL.

Com base no seu conhecimento do Avaliado, reflita sobre as atitudes que o mesmo apresenta no dia-a-dia e registre sua percepção, marcando com um círculo a opção que melhor descreve o comportamento dele em cada uma das situações relacionadas. Caso você não conheça suficientemente o avaliado em alguma destas situações, utilize a alternativa "Não Sei". Responda ao questionário conforme a seguinte escala:

0 =NÃO SEI; 1 =NUNCA; 2 =RARAMENTE; 3 =USUALMENTE; 4 =FREQUENTEMENTE; 5 =SEMPRE

Seu feedback é muito importante para ampliar o auto-conhecimento e orientar o desenvolvimento do Avaliado nas Competências de Gestão.

COMPETÊNCIAS TÉCNICAS: domínio técnico de seus processos

0 =NÃO SEI; 1 =NUNCA; 2 =RARAMENTE; 3 =USUALMENTE; 4 =FREQUENTEMENTE; 5 =SEMPRE

I - IMPLEMENTAÇÃO = Viabilização de planos e ações para a obtenção de resultados

1. Converte estratégias em planos, identificando ações e responsabilidades que viabilizem os objetivos programados.	0	1	2	3	4	5
2. Utiliza o planejamento como instrumento sistemático de trabalho.	0	1	2	3	4	5
3. Prepara orçamentos e estimativas realistas de recursos e pessoas.	0	1	2	3	4	5
4. Atinge as metas estabelecidas para a sua área.	0	1	2	3	4	5
5. Toma decisões acertadas e oportunas, com base nas informações disponíveis e na construção de várias alternativas.	0	1	2	3	4	5

II - CONTROLE = Acompanhamento e método de trabalho

1. Estabelece padrões e indicadores para controle dos processos operacionais.	0	1	2	3	4	5
2. Monitora os processos em andamento para checar se suas ações produzem os resultados esperados, adotando medidas corretivas quando necessário.	0	1	2	3	4	5
3. Adota método para os procedimentos de rotina.	0	1	2	3	4	5
4. Realiza gestão eficaz do orçamento de sua área/custos X resultados.	0	1	2	3	4	5
5. Analisa resultados, tendo como parâmetros o mercado e referenciais de excelência.	0	1	2	3	4	5

III - COORDENAÇÃO = Gerenciamento de equipes voltado para resultados

1. Acompanha e avalia o desempenho das equipes onde atua, baseando-se em indicadores claros e conhecidos por todos.	0	1	2	3	4	5
2. Expressa reconhecimento e valorização aos colaboradores pelo bom desempenho / reforço positivo.	0	1	2	3	4	5
3. Organiza as atividades e aloca os recursos humanos e materiais de sua área de maneira eficiente.	0	1	2	3	4	5
4. Utiliza-se de ferramentas de qualidade para solucionar problemas e melhorar a produtividade.	0	1	2	3	4	5
5. Mantém orientação para melhoria contínua nos processos de trabalho.	0	1	2	3	4	5

IV - DETERMINAÇÃO = Persistência na busca de resultados

1. Demonstra "garra" na condução do trabalho, irradiando confiança e entusiasmo.	0	1	2	3	4	5
2. Apresenta prontidão e preparo para esforços extras, quando necessário.	0	1	2	3	4	5
3. Mostra persistência na realização de objetivos, sabendo contornar obstáculos.	0	1	2	3	4	5
4. Demonstra ambição, tendo alto nível de exigência consigo mesmo e esforçando-se para superar seus próprios limites.	0	1	2	3	4	5
5. Adota medidas necessárias, mesmo em situações de incerteza, demonstrando assertividade.	0	1	2	3	4	5

COMPETÊNCIAS HUMANAS: capacidade de liderar e participar de equipes para o atingimento de metas

0 =NÃO SEI; 1 =NUNCA; 2 =RARAMENTE; 3 =USUALMENTE; 4 =FREQUENTEMENTE; 5 =SEMPRE

V - LIDERANÇA = Formação e desenvolvimento de competências individuais e de equipe

1. Conhece as competências individuais da equipe onde atua, maximizando seu aproveitamento.	0	1	2	3	4	5
2. Exerce o papel de educador, facilitando condições e oportunidades de aperfeiçoamento às equipes.	0	1	2	3	4	5
3. Compromete as equipes com as decisões, através de gestão participativa.	0	1	2	3	4	5
4. Atualiza a equipe onde atua, com informações do negócio, empresa e ambiente.	0	1	2	3	4	5
5. Delega atividades para as quais os subordinados estão capacitados.	0	1	2	3	4	5

VI - COMUNICAÇÃO = Obtenção, transmissão e utilização de informações

1. Expressa suas idéias de forma clara e objetiva.	0	1	2	3	4	5
2. Sabe ouvir, compreender e interpretar a perspectiva do outro.	0	1	2	3	4	5
3. Compartilha com todos os envolvidos as informações de que dispõe.	0	1	2	3	4	5
4. É persuasivo em suas colocações, influenciando a opinião dos outros.	0	1	2	3	4	5
5. Sabe como e quando fornecer "feedback", tanto positivo quanto negativo.	0	1	2	3	4	5

VII - ATUAÇÃO EM PARCERIA = Desenvolvimento e manutenção de alianças

1. Em suas negociações com pares, clientes e/ou fornecedores, busca um resultado "ganha-ganha".	0	1	2	3	4	5
2. Divide informações e conhecimentos com pares, visando a complementaridade.	0	1	2	3	4	5
3. Desenvolve relações funcionais com outras áreas da organização, construindo redes de apoio e alianças para a realização dos objetivos.	0	1	2	3	4	5
4. Estimula a criação de projetos e grupos de trabalho multifuncionais.	0	1	2	3	4	5
5. Sustenta os compromissos assumidos com o grupo.	0	1	2	3	4	5

VIII - RELAÇÕES INTERPESSOAIS = Equilíbrio nas transações pessoais no ambiente de trabalho / competência social

1. Assume as próprias falhas, demonstrando flexibilidade para reavaliar situações e melhorar seu desempenho.	0	1	2	3	4	5
2. Demonstra integridade, através de comportamento ético.	0	1	2	3	4	5
3. Pratica transparência no que diz e no que faz.	0	1	2	3	4	5
4. Atua de forma construtiva e madura em situações de conflito.	0	1	2	3	4	5
5. Mantém padrão comportamento estável, apresentando manifestações coerentes e reações emocionais apropriadas.	0	1	2	3	4	5

COMPETÊNCIAS CONCEITUAIS: visão do negócio como um todo

0 =NÃO SEI; 1 =NUNCA; 2 =RARAMENTE; 3 =USUALMENTE; 4 =FREQUENTEMENTE; 5 =SEMPRE

IX - VISÃO = Visão do contexto atual e futuro

1. Sabe identificar e aproveitar oportunidades de negócio, para a empresa e/ou para a própria área.	0	1	2	3	4	5
2. Identifica e analisa as principais tendências que afetam sua área de atuação e o negócio como um todo/atitude de benchmarking.	0	1	2	3	4	5
3. É visionário; prospecta cenários futuros com habilidade.	0	1	2	3	4	5
4. Desenvolve estratégias de longo prazo para conduzir sua área, ajustadas ao direcionamento e resultados da empresa.	0	1	2	3	4	5
5. Possui visão sistêmica da organização e do contexto em que está inserida: mercado, comunidade, etc.	0	1	2	3	4	5

X - FOCO NO CLIENTE = Orientação para a satisfação do cliente

1. Busca, de maneira sistemática, conhecer a opinião do cliente.	0	1	2	3	4	5
2. É ágil na resposta às necessidades dos clientes.	0	1	2	3	4	5
3. Age para aumentar a satisfação dos clientes, eliminando barreiras e ineficiências.	0	1	2	3	4	5
4. Cumpre os compromissos assumidos com seus clientes.	0	1	2	3	4	5
5. Identifica e avalia a ação da concorrência.	0	1	2	3	4	5

XI - INOVAÇÃO = Criatividade frente aos padrões convencionais

1. Apresenta criatividade em suas propostas, não se contentando com o êxito do presente.	0	1	2	3	4	5
2. Aprecia e encara os desafios como oportunidade, assumindo riscos calculados.	0	1	2	3	4	5
3. Mostra-se curioso na busca de informações atualizadas, investindo no seu permanente auto-desenvolvimento.	0	1	2	3	4	5
4. Desempenha atividades que extrapolam os limites do seu cargo, demonstrando polivalência.	0	1	2	3	4	5
5. Minimiza regras cerceadoras, permitindo-se o imprevisto e a geração de soluções originais.	0	1	2	3	4	5

XII - DISPOSIÇÃO PARA MUDANÇA = Flexibilidade para adaptação a novas situações

1. Demonstra abertura a novas idéias e sugestões, trabalhando pela renovação contínua da organização.	0	1	2	3	4	5
2. Apresenta agilidade na compreensão de novos processos e tecnologias.	0	1	2	3	4	5
3. Lidera iniciativas de mudanças, influenciando pessoas para entenderem e aceitarem as mesmas.	0	1	2	3	4	5
4. Atua efetivamente na organização de processos e/ou sistemas que viabilizem as mudanças.	0	1	2	3	4	5
5. Adapta-se a situações de trabalho pouco estruturadas.	0	1	2	3	4	5

PROCEDURE
QAM-DOC.144



61-7's program managers.

TABLE OF CONTENTS

PROCEDURE - PERFORMANCE PAYMENTS..... 4

1. Application of this Policy 4

2. Procedure..... 4

3. Performance Payment Flowchart..... 6

4. Performance Payment Agreement 7
 Annual Employee Performance Payment Agreement 7

5. Performance Documentation Process 9

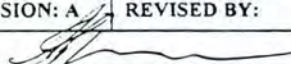
6. What is included in the Performance Agreement Document 10

7. The Mid-Term Review 10

8. Final Review 11

9. Disputes or Disagreements 11

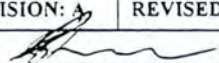
10. Performance Payment 11

PERFORMANCE PAYMENTS			
QAM-DOC.144	DATE ISSUED: 13 March, 2000	PAGE 2 OF 11 PAGES	
ISSUE: A	REVISION: A	REVISED BY:	REVISION DATE: / /
APPROVED BY:			DATE APPROVED 14/03 2000

PROCEDURE QAM-DOC.141
PERFORMANCE PAYMENTS

ISSUES AND REVISIONS

Date: 13 March, 2000
Issue/Revision: Issue A
Authority: Chief Executive Officer
Description: Original Issue

PERFORMANCE PAYMENTS			
QAM-DOC.144	DATE ISSUED: 13 March, 2000		PAGE 3 OF 11 PAGES
ISSUE: A	REVISION: A	REVISED BY:	REVISION DATE: / /
APPROVED BY: 			DATE APPROVED: 14/03/2000

PROCEDURE - PERFORMANCE PAYMENTS

The Queensland Manufacturing Institute Ltd has instituted an "at risk" Performance Payment Policy as a component of salary packaging whereby a percentage of the employee's remuneration is linked to a performance payment against defined and measurable performance indicators.

In this policy, QMI recognises human resource management "best practice" of "what is measured is done".

1. Application of this Policy

This policy applies to employees at the discretion of the Chief Executive Officer.

2. Procedure

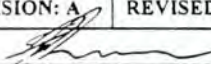
Some of QMI's employees have a performance payment clause in their contracts. This clause is found in their contracts under clauses 5.3, 5.4 and S 1.3 and are,

"5.3 The Employee's performance shall be assessed annually against a Performance Agreement set by the Chief Executive Officer in consultation with the Employee. Depending on the Employee's performance against those measures and taking into account the overall performance of the Company (ability to pay), the Employee may receive a performance payment as specified in Schedule One (S1.3).

The agreed performance measures shall be defined for the financial year within two (2) months of executing this agreement or by no later than 31st August of each successive year.

"5.4 The Performance Agreement negotiated between the Chief Executive Officer and the Employee will contain the following:

- (a) the performance indicators by which the standard of performance of the Employee will be assessed;
- (b) the process for assessing the standard of performance; and
- (c) if a performance payment is payable:


PERFORMANCE PAYMENTS			
QAM-DOC.144	DATE ISSUED: 13 March, 2000	PAGE 4 OF 11 PAGES	
ISSUE: A	REVISION: A	REVISED BY:	REVISION DATE: / /
APPROVED BY:			DATE APPROVED: 14/03/2000

- (i) the method by which the performance payment is to be calculated;
- (ii) the timeframe in which the performance payment is to be paid;
- (iii) how the performance payment is to be paid;

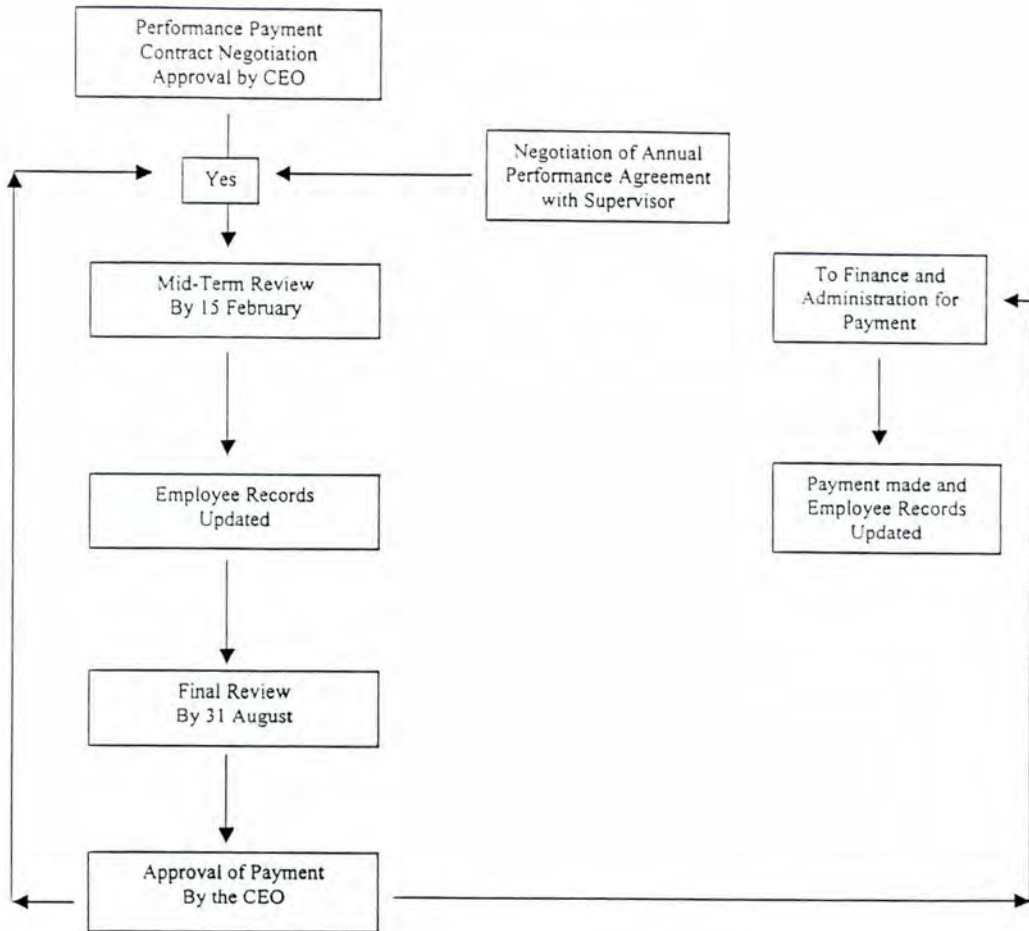
"S1.3 Performance Payment

The Employee's performance against defined performance measures shall be assessed by 31st August of each year, with the first such assessment to be conducted by 31st August XXXX.

Depending on the Employee's performance against those measures and taking into account the overall performance of the Company (its ability to pay), the Employee may receive a Performance Payment of up to XX% of the Notional Salary as specified in S1.2, paid in one (1) lump sum unless otherwise specified in the Performance Agreement. The Employee may have the option to sacrifice this into an approved superannuation fund."

PERFORMANCE PAYMENTS			
QAM-DOC.144	DATE ISSUED: 13 March, 2000		PAGE 5 OF 11 PAGES
ISSUE: A	REVISION: A	REVISED BY:	REVISION DATE: / /
APPROVED BY:			DATE APPROVED: 4/12/2000

3. Performance Payment Flowchart



PERFORMANCE PAYMENTS			
QAM-DOC.144	DATE ISSUED: 13 March, 2000	PAGE 6 OF 11 PAGES	
ISSUE: A	REVISION: A	REVISED BY:	REVISION DATE: / /
APPROVED BY:			DATE APPROVED/4/03/12

4. Performance Payment Agreement

The standard template for structuring performance payment agreements is :

Annual Employee Performance Payment Agreement

This Agreement sets out the terms and conditions for Performance Payment to the employee, as called for in the Contract of Employment between the Employee and the QMI.

Employee's Name

Position

Supervisor's Name:

Position:

Period of Agreement:

Proposed Date of Review:
(nominated in employment contract)

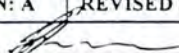
Maximum Performance Payment Payable:
(amount Stipulated in Contract of Employment)

Payment Amount Agreed:

Process of Assessment: Structured Interview with

Schedule of Performance Indicators:

	Indicator	Method of Calculation (Measure)	Target	% of Payment	Payment Date	Amount \$
1						
2						
3						
4						
5						
6						

PERFORMANCE PAYMENTS			
QAM-DOC.144	DATE ISSUED: 13 March, 2000	PAGE 7 OF 11 PAGES	
ISSUE: A	REVISION: A	REVISED BY:	REVISION DATE: / /
APPROVED BY: 		DATE APPROVED 4/03/2000	

Annual Employee Performance Payment Agreement (cont'd)

Final Term Review :
(performance payment)

Employee

Supervisor

Chief Executive Officer

Processing for Payment :

Approval

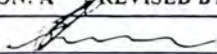
The Performance Payment is certified in accordance with the contract of employment.

Manager, Finance and Administration

Date / / 2000

5. Performance Documentation Process

1. Performance Payment measures and indicators are discussed between the employee and that person's manager,
2. The performance measures and indicators must be documented, defined and agreed within two (2) months of executing a new contractual arrangement or no later than 31 August in each successive year,
3. The final performance agreement document must be signed by the employee and their manager,

PERFORMANCE PAYMENTS			
QAM-DOC.144	DATE ISSUED: 13 March, 2000	PAGE 9 OF 11 PAGES	
ISSUE: A	REVISION: A	REVISED BY:	REVISION DATE: / /
APPROVED BY: 		DATE APPROVED / 10 / 3 / 2000	

4. Upon execution, a copy must be forwarded to Finance and Administration for lodging in the employee's Personnel File.


6. What is included in the Performance Agreement Document

1. Performance indicators,
2. The total performance payment (in dollars) available for payment,
3. The percentage or weighting of those indicators against the total performance payment available,
4. The process of the performance assessment,
5. The performance payment date,
6. The method by which the payment is to be made,
7. The timeframe/s the payment is to be made,
8. The sign-off clause by the parties to the agreement
9. The provision for a mid-term review,
10. The provision for a final term review,
11. The final countersignature of the Chief Executive Officer,
12. The certification of the Manager Finance and Administration that the performance payment is in accordance with the employees' Contract of Employment.

7. The Mid-Term Review

A mid-term review between the employee and their manager is to take place within 6 weeks of end of the calendar year applicable to the Performance Agreement.

Any outcomes that may effect the performance payment must be documented, signed by the employee and their manager and a copy forwarded to the Manager, Finance and Administration for lodging in the employee's Personnel File.

PERFORMANCE PAYMENTS			
QAM-DOC.144	DATE ISSUED: 13 March, 2000		PAGE 10 OF 11 PAGES
ISSUE: A	REVISION: A	REVISED BY:	REVISION DATE: / /
APPROVED BY:			DATE APPROVED 14/03/2000

8. Final Review

A final performance review must be completed by the employee and their manager no later than two calendar months (31 August) after the financial year end pertaining to the completion of the Performance Agreement.


1. The Performance Agreement must be signed-off by the employee, their manager, and the Chief Executive Officer before any payment can be made.
2. A copy is to be forwarded to the Manager Finance and Administration for lodging with the employee's personnel records and to facilitate payment.

9. Disputes or Disagreements

1. If any dispute or disagreement arises regarding the Performance Agreement payment amounts, measurements, or the review process they must be directed to the Chief Executive Officer for guidance and review.

10. Performance Payment

1. On receipt of the final signed-off Performance Agreement the Manager, Finance and Administration will certify that the amount(s) payable are in accordance with the employee's Contract of Employment.
2. On certification of the amount payable, the Manager, Finance and Administration shall arrange for the amounts to be paid in accordance with the method(s) of payment allowed for in the Performance Agreement document.

PERFORMANCE PAYMENTS			
QAM-DOC.144	DATE ISSUED: 13 March, 2000	PAGE 11 OF 11 PAGES	
ISSUE: A	REVISION: A	REVISED BY:	REVISION DATE: / /
APPROVED BY:			DATE APPROVED 14/03/2000

ANEXO N - AVALIAÇÃO BASEADA EM VALORES ELETRIC E COMPORTAMENTOS ESPERADOS

STANDARD BEHAVIOURAL STATEMENTS FOR 360 DEGREE SURVEYS

BEHAVIOURAL STATEMENTS LINKED TO ENERGEX VALUES

Critical Competency/Key Behaviour	Related Behavioural Statements
Leadership	<ul style="list-style-type: none"> Clearly communicates and supports ENERGEX's vision and organisational plans Sets challenging goals and performance targets for teams/individuals that are linked to organisational goals Provides feedback regularly, reinforcing positive actions and addressing negative concerns Develops staff in accordance with corporate objectives
Customer Service	<ul style="list-style-type: none"> Defines customer needs and expectations Develops and maintains effective relationships with customers Supplies timely and efficient service to meet customer needs Handles customer complaints in an effective and courteous manner
Respect for People	<ul style="list-style-type: none"> Shows consideration for the feelings of others Is sensitive to the impacts of his/her behaviour on other people Provides clear feedback for individuals on their performance and improvement opportunities Treats others with consideration and dignity
Teamwork	<ul style="list-style-type: none"> Works towards business success by maximising synergies between different workgroups and functions Participates in team activities fully and encourages participation from other team members Coordinates the efforts of many work groups or individuals to achieve common goals Monitors and encourages improvements to team performance
Responsiveness	<ul style="list-style-type: none"> Anticipates and adapts to changing customer needs and market conditions Develops and implements strategies and plans to adapt to changing market and customer needs Responds in a timely manner to customer feedback and problems
Community Accountability	<ul style="list-style-type: none"> Identifies impacts of business activities on customers and the community Proactively manages negative impacts on the community Acts in a manner that enhances community perceptions of ENERGEX.

ADDITIONAL BEHAVIOURAL STATEMENTS FOR 360 ASSESSMENT

Critical Competency/Key Behaviour	Related Behavioural Statements
Planning & Organising	<ul style="list-style-type: none"> • Develops plans and allocates resources and responsibility to meet organisational objectives. • Sets priorities and objectives that contribute to the achievement of organisational goals. • Establishes, monitors and meets deadlines for critical business projects and activities
Judgement	<ul style="list-style-type: none"> • Reaches sound conclusions based on available information and sound assumptions • Generates viable options and alternatives • Evaluates possible actions effectively to reach a logical and sound decision
Achievement Orientation	<ul style="list-style-type: none"> • Sets challenging goals and targets for organisational achievement • Achieves results that add value to the Business/Division's success • Measures performance regularly and takes action to improve results
Decisiveness	<ul style="list-style-type: none"> • Makes timely decisions based on sound judgement • Gathers information and thinks through the consequence before making decisions • Makes hard decisions where necessary, even if they are unpopular • Ensures that decisions are communicated and implemented
Initiative/Innovation	<ul style="list-style-type: none"> • Is constantly looking for new and better ways of doing things • Has demonstrated initiative or innovation through the introduction of improved processes and/or methods during the last six months • Acts on his/her own instincts/ideas
Negotiation	<ul style="list-style-type: none"> • Influences outcomes of negotiation through persuasive communication • Negotiates outcomes with a clear perspective of important business outcomes • Maintains a problem solving approach in negotiations
Persuasion	<ul style="list-style-type: none"> • Uses accurate and relevant data/evidence to persuade • Builds commitment to new approaches by demonstrating the advantages/rationale

	<ul style="list-style-type: none"> • Appeals to the needs/concerns of others to win support
Business Awareness	<ul style="list-style-type: none"> • Understands and supports the overall direction of the business • Has a sound understanding of the internal and external business environment, industry trends and conditions • Has a sound appreciation of the factors that drive our organisation's performance • Identifies and acts on new opportunities for the Business/Division
Initiative/Innovation	<ul style="list-style-type: none"> • Is constantly looking for new and better ways of doing things • Has demonstrated initiative or innovation through the introduction of improved processes and/or methods during the last six months • Acts on his/her own instincts/ideas
Communication - written	<ul style="list-style-type: none"> • Writes clearly and effectively • Uses appropriate style, format and grammar in written communication
Communication - oral	<ul style="list-style-type: none"> • Pays attention and shows understanding when listening through nonverbal behaviours, paraphrasing and clarifying • Communicates information, ideas and instructions in a clear and concise manner • Uses effective questioning techniques and encourages open expression of ideas to gather information
Analysis	<ul style="list-style-type: none"> • Interprets information and arrives at valid conclusions • Perceives connections and relationships between data • Synthesises information and available facts into meaningful summaries
Problem Solving	<ul style="list-style-type: none"> • Shows persistence and follows up until problems are resolved • Clearly defines and analyses the cause of problems • Tackles difficult problems without unnecessary delay • Accurately assesses alternatives before deriving a solution
Flexibility	<ul style="list-style-type: none"> • Adapts his/her behaviour to the needs of situations • Appropriately changes his/her approach to achieve desired results. • Displays sensitivity to the results of actions. • Facilitates the identification of common goals and objectives for the team.
Strategic Vision	<ul style="list-style-type: none"> • Focuses on major goals rather than only responding to day to day events. • Recognises major opportunities.

	<ul style="list-style-type: none"> • Monitors that organisational activities contribute to organisational vision/mission. • Communicates a desired future through helping others see how things can be different and better.
Learning	<ul style="list-style-type: none"> • Seeks opportunities to learn from others. • Consistently applies newly acquired skills in the workplace. • Learns quickly in new situations.
Empathy	<ul style="list-style-type: none"> • Adjusts his/her behaviour to deal with other's feelings effectively and appropriately • Demonstrates sensitivity to the effects of his/her behaviour on people • Accurately perceives the feelings of others and how others see him/her • Is understanding and approachable
Dependability	<ul style="list-style-type: none"> • Can be relied upon to meet schedules and deadlines • Completes work assignments to agreed quality standards and time frames • Effectively follows up on work assignments until they are satisfactorily completed
Detail Mindedness	<ul style="list-style-type: none"> • Demonstrates accuracy and thoroughness in performing work assignments • Identifies and corrects small mistakes/oversights in work assignments • Implements procedures to check all aspects of work

ANEXO O - CURSOS OFERECIDOS PELA ELETRIC

Course List

Page 1 of 4

[Training Front Page](#) | [Course Titles](#) | [Course Search](#) | [Training Calendar](#) | [Feedback Form Admin](#)

Course List

Available Training Courses:

Business Skills

- | | |
|------|--|
| EB03 | CONTRACT LAW WORKSHOP
Develop a basic understanding of processes related to calling and administering contracts |
| EB10 | FINANCIAL SMARTS
Learn basic financial principles and develop an understanding of how decisions impact on the financial performance of the organisation |
| EB21 | INDIVIDUAL PROGRESS REVIEW (IPR) WORKSHOP
Understand and analyse the ENERGEX Individual Progress Review (IPR) Process, Performance Agreements and Approved Training Plans |
| EB23 | COACHING WORKSHOP
Develop your skills in individual feedback and coaching in the IPR context |
| EB40 | SELECTION SKILLS
Understand and receive practical training in the ENERGEX recruitment and selection policies and processes |
| EP05 | DELIVERING PERSUASIVE BUSINESS PRESENTATIONS
Deliver effective business presentations that achieve maximum impact |
| EP07 | BUSINESS WRITING SKILLS
Your written communication will be more effective if it is clear and well structured for impact. |
| EP30 | TECHNIQUES FOR PLANNING & ORGANISING
Develop practical skills to plan and schedule personal work, organise resources and control the process to achieve desired objectives |
| SO02 | Access Procedures - HV |
| EP31 | TIME ORGANISATION
Effective management of personal time and commitments |
| EP09 | SPEED READING
Improve reading speed, comprehension and retention |
| EP06 | EFFECTIVE REPORT WRITING
Introduction to developing an effective report writing style |
| EB30 | MANAGING PROJECTS
Develop techniques to design and manage projects and monitor program effectiveness. |

Computer - Online Training

- | | |
|------|---|
| EL11 | CHANGE MANAGEMENT - ONLINE TRAINING
Develop skills and knowledge to implement & evaluate change |
|------|---|

Education

- | | |
|------|--|
| EE01 | GRADUATE CERTIFICATE
The ENERGEX in-house Graduate Certificate in Management is provided in association with QUT |
| EE03 | MASTER OF BUSINESS ADMINISTRATION
The ENERGEX in-house Master of Business Administration (MBA) is provided in association with QUT |
| EE04 | FRONTLINE MANAGEMENT PROGRAM
A formal educational program focussing on strategic issues, leaderships through management of people, information, financial and physical resources |
| EE02 | GRADUATE DIPLOMA IN BUSINESS ADMINISTRATION |

The ENERGEX in-house Graduate Diploma in Business Administration is provided in association with QUT

EsiTrain

NO11	Manage Network Load
NO22	Work on Secondary Systems
NO23	Manage Secondary Systems
NO12	Manage Network Volts
NO10	Interpret Protection Indications
AP001	Electrical Connection Officer
AP003	Electrical Inspector (Partial Authorisation)
AP002	Electrical Inspector (Partial Authorisation)
CAL004	Supervisors/Technical Support Live Line Management
CAL003	Refresher/Update for Practising Live Line
CAL002	Combined Insulating Glove and Barrier/Stick Authorisation
CAL001	Live Line Insulating Stick Authorisation
CEL003	Linesperson Training - Part 2.2
CEL002	Linesperson Training - Part 2.1
CEL001	Tradesperson's Assistant Training - Part 1
AP005	Electricity Revenue Protection
CML011	Prepare a Major Overhead Powerline Design
CML010	Prepare a Design for a Simple Underground LV Supply Project
CML009	Survey a Site for an Overhead Mains Design
CML008	Derive from Various Sources Information used in Mains Design
CML007	Prepare a Resource Estimate and Complete Financial Approval Documents
CML006	Prepare a Simple Overhead Mains
CML005	Draw a Works Plan using Auto CAD
CML004	Extract Detailed Information from Maps, set out a Works Plan and Update Map Records
PPT004	Paraprofessional Traineeship - Stage 4
PPT003	Paraprofessional Traineeship - Stage 3
PPT002	Paraprofessional Traineeship - Stage 2
PPT001	Paraprofessional Traineeship - Stage 1
SO06	Switching Preparation - Computer Aided
SO05	Switching Preparation - 33kV
SO04	Switching Preparation - 11kV
SO03	Protection Relay Indications
PPT006	Paraprofessional Traineeship - Stage 6
PPT005	Paraprofessional Traineeship - Stage 5
S001	Ring Main Unit (RMU) Operation
OHS8.11	Construction Site Induction
OHS8.02	Manual Handling
M805	Risk Assessment and Hazard Management
M43	Roadway Warning Signs
M110	Rescue from a Switchboard or Similar Location
M661	Rescue from a Steel Tower
M89	Rescue from a Pole Top
SO01	Customer Switching - HV
S004	Substition Orientation

S003	Substation Operations - 110kV, 132kV
S002	Substation Switching Authorisation - S3
M107	Rescue from an Elevating Work Platform (EWP)
M66	Rescue from a Cable Pit
M88	Cardio Pulmonary Resuscitation (Advanced)
M87	Cardio Pulmonary Resuscitation (CPR)
MS3	Install and Maintain Demand Meters
MS2	Install and Maintain Current Transformer (CT) Meters
MS1	Respond to Whole Current Meter Queries
CML012	Surveying
CML003	Prepare Designs for Pole Replacement and Overhead LV Service Projects
CML002	Compile Information and Prepare Sketches for Mains Layout Projects
CML001	Communicate Effectively in the Workplace
MPE005	Lifter Borer
MPE004	Jaraff Tree Trimming Operator
MPE003	General Purpose Truck
MPE002	Elevating Work Platform Operations
MPE001	Electric Brake Controller Operation
AP004	Electrical Inspector (Certificate IV)

Leadership Development

EB20	<p>ADVANCED PERFORMANCE MANAGEMENT</p> <p>Explore some of the challenges Managers face when implementing performance management practices with Peter Quarry. Peter's experience in working with executives has enhanced employee performance and output.</p>
EL02	<p>CORE SKILLS FOR BUILDING COMMITMENT</p> <p>Helps leaders assess their evolving role and learn to build involvement through the use of feedback and effective interaction skills</p>
EL01	<p>LEADERSHIP FOR A CHANGING WORLD</p> <p>Interactive program to challenge leadership style, approach to managing people and managing change</p>
EL03	<p>EMPLOYEE IN CHARGE</p> <p>Skills development program for Employees in Charge</p>
EL10	<p>CHANGE MANAGEMENT WORKSHOP</p> <p>Skills and knowledge to implement & evaluate change - Facilitator aided online training</p>
EL04	<p>LEADERS: BREAKING THE RULES</p> <p>A leader's focus on team productivity and satisfaction</p>

Orientation

E101	<p>CORPORATE INDUCTION</p> <p>Assists new employees to quickly settle into the organisation and understand how to work their way around the systems</p>
------	--

Other Development Activities

ED01	<p>ASSESSMENT & DEVELOPMENT CENTRE</p> <p>These specialised and tailored programs are designed to analyse staff competency levels and provide feedback on development opportunities</p>
ED06	<p>CUSTOMER/SUPPLIER FOCUS GROUP</p> <p>Use facilitated discussions to analyse your Customer/Supplier relationships</p>

People Skills

ED05	<p>TEAMBUILDING INTERVENTIONS</p> <p>Understand how to develop successful teams, establish team goals and achieve</p>
------	--

- results through the teams
- EP21 NEGOTIATION SKILLS
Develop basic skills for negotiations with internal and external contacts
- EP20 STRATEGIC NEGOTIATION FOR SENIOR MANAGERS
Develop competitive negotiation skills for senior managers, consistent with those of market leaders
- EP03 MANAGING GROUP DISCUSSIONS
Develop practical skills to keep discussions on track and on time
- EP04 IMPROVING WORKPLACE COMMUNICATION
Strategies for improving communication skills on the job, including planning, assertion and feedback strategies

Safety

- SE1609 QUEENSLAND AMBULANCE FIRST AID CERTIFICATE
- SR1609 QUEENSLAND AMBULANCE FIRST AID CERTIFICATE RENEWAL

© Copyright 2000 ENERGEX

SAMPLE CRITICAL COMPETENCY BENCHMARK BEHAVIOURS

		NEGOTIATION		ACHIEVEMENT ORIENTATION		
		COMMUNICATION	INFLUENCE/PERSUASIVENESS	PERFORMANCE MANAGEMENT	PLANNING AND ORGANISATION	CUSTOMER SERVICE/INTEGRITY
4	HIGHLY EFFECTIVE	<p>As for [3] below</p> <ul style="list-style-type: none"> Communicates in a way that builds commitment and motivation Confidently delivers "bad news" when necessary showing appropriate emotion and empathy Creates a work environment that encourages discussion and expression of feelings and opinions Able to deliver spontaneous presentation that are appropriate to the audience and topic Able to prepare complex written documents, reports and business plans 	<p>Use processes in [3] plus</p> <ul style="list-style-type: none"> Actively stimulates open discussion of issues and participation from others, and uses this productively to gain agreement Quickly improvises thoughts/ideas to counter unexpected disagreement and concerns Proactively identifies possible concerns/disagreements and develops counter arguments and responses Clearly distinguishes between thoughts, feelings and facts in order to overcome conflict 	<ul style="list-style-type: none"> Makes appropriate links between IPR's, goal setting and departmental plans Goals and resources are monitored and reassessed on an ongoing basis Continuously looks to improve outcomes and performance Encourages staff to identify long term career goals and supports developmental plans to achieve these goals. 	<ul style="list-style-type: none"> Plan 2-6 months in advance Develops contingency plans to ensure achievement of objectives Plans and objectives are jointly agreed Conducts interim reviews of progress towards plans and objectives and provides feedback where appropriate Evaluates effectiveness of plans and identifies targets for future performance improvement 	<ul style="list-style-type: none"> Prepared to go above the call of normal duty to satisfy customer needs Set performance targets above customer expectations and consistently exceeds customer expectations Develops understanding of how customer needs relate to the customer's overall operations in order to provide more tailored customer service Uses customer feedback for long term product/service improvement in increase customer satisfaction
3	EFFECTIVE	<ul style="list-style-type: none"> Listens actively and asks appropriate questions to gather information Paraphrases and reflects meaning to check understanding Speaks clearly and concisely and avoids ambiguous statements Tailors communication to target audience using understandable language and avoiding unnecessary jargon and slang Prepared presentations are organised in a logical sequence of topics/ideas Uses appropriate non-verbal behaviour Writes clearly and effectively using appropriate style and format 	<ul style="list-style-type: none"> Presents arguments thoroughly to explain rationale behind decisions Explores others concerns/objectives/reasons for disagreement and addresses concerns with facts and benefits Identifies and appeals to the needs and opinions of others Demonstrated flexibility without giving in to others Develops agreement and commitment to decisions/actions Takes a firm positional stance but maintains a problem solving climate 	<ul style="list-style-type: none"> Acts decisively and fairly in dealing with performance related issues Jointly agrees challenging goals for self and all subordinates consistent with given organisational direction Uses IPR process to clearly define key results areas, time frames and measurement criteria Agrees and allocate resources to achieve goals Acts as a role model for successful/desirable practices Uses ongoing review measures to ensure goals are achieved 	<ul style="list-style-type: none"> Identifies and organises required resources Delegates responsibilities and allocates resources Co-ordinates activities of others to achieve objectives Sets priorities accordingly to customer needs and urgency Allocates time efficiently Evaluates effectiveness of plans and achievement of objectives anticipates changes/obstacles and plans proactively 	<ul style="list-style-type: none"> Makes an effort to understand internal and external customer needs Anticipates customer needs and acts proactively to achieve them Defines performance targets in terms of valid customer requirements Seeks feedback from customers wherever appropriate Checks to ensure quality of service/products meets customer requirements
2	NEEDS MODERATE	<ul style="list-style-type: none"> Fails to clarify meaning and acts on unclarified assumptions Distorts message from others to conform with ones own expectations of what others are 	<ul style="list-style-type: none"> Uses begging, pleading and coaxing rather than presenting and discussing facts Is coercive and uses power-orientated win-lose characteristics 	<ul style="list-style-type: none"> Goals are unrealistic and vague No link exists between departmental and individual/subordinate goals Performance reviews and feedback 	<ul style="list-style-type: none"> Plans are short term in nature - day to day basis Does not define realistic time frames and work schedules Resources and staff are organised 	<ul style="list-style-type: none"> Attempt to uncover customer needs lack sufficient detail Performance targets reflect own expectation and not those of the customer

		NEGOTIATION		ACHIEVEMENT ORIENTATION		
		COMMUNICATION	INFLUENCE/PERSUASIVENESS	PERFORMANCE MANAGEMENT	PLANNING AND ORGANISATION	CUSTOMER SERVICE/INTEGRITY
	DEVELOPMENT	<ul style="list-style-type: none"> saying Shows nervousness when presenting in front of a group Communication lacks logical flow and may communicate irrelevant details Written communication is ambiguous and difficult to follow 	<ul style="list-style-type: none"> Provides irrelevant and untimely information Engages in counter arguments rather than working through issues No attempt to define benefits of decision/action Influence/persuasion results in less harmonious working relationships Fails to comprehend fully others views and concerns and identify importance of others needs Uses negotiation as a method to stall or waste time 	<ul style="list-style-type: none"> session are conducted in a confrontational manner with no objective analysis or discussion of issues and problems Plans for future development and performance improvement are not established Fails to accurately assess and allocate resources 	<ul style="list-style-type: none"> in an ad hoc manner Prioritising of work not demonstrated Occasionally requires guidance on personal time management 	<ul style="list-style-type: none"> Offer products/service not relevant to customer needs Fails to accurately describe relevant features/benefits of product
1	NEEDS SIGNIFICANT DEVELOPMENT	<ul style="list-style-type: none"> Inarticulate/speaks unclearly and uses jargon/slang Uses unsuitable non-verbal behaviours which contradict verbal messages No attempt made to obtain further information through questioning Refuses to discuss issues and options Interrupts and does not listen to others comments in an effort to present one's own point of view Unable to make presentations to groups 	<ul style="list-style-type: none"> Avoids negotiation by withdrawing totally or denying that there is conflict No attempt to identify and address needs and concerns of others Does not seek agreement and commitment to decisions/actions Ignores disagreement and objections from others Anger and frustration is openly directed towards individuals themselves 	<ul style="list-style-type: none"> No action is taken to deal with below standard performance Resists attempts to make changes that may improve performance No attempt to monitor and review own and others performance Work is reactive and individual goals and plans are not set 	<ul style="list-style-type: none"> Attempts to define objectives/goals strategies and time frames are ad hoc and reactive Activities not prioritised to set criteria Co-ordination of activities performance by others reactive Fails to identify, acquire and allocate required resources 	<ul style="list-style-type: none"> Lacks understanding of the organisations products Puts own needs ahead of the customer Makes no attempt to uncover customer needs Develops sloppy workmanship requiring second hand follow up visits

		EMPOWERING		DECISIVENESS	
		COACHING/COUNSELLING	LEADING OTHERS	PROBLEM SOLVING	JUDGEMENT AND DECISION MAKING
4	HIGHLY EFFECTIVE	<ul style="list-style-type: none"> As for [3] below Uses consultative style throughout Follows process as in [3] below but links coaching to performance discrepancies Uses innovative techniques such as role playing to get the message across Starts to focus on longer term issues and jointly agrees goals 2-6 months hence 	<ul style="list-style-type: none"> As for [3] below Consultative throughout Goals are long term in nature Formal development programs, career development options and cross training are in place for all members of staff Flexibility and initiative demonstrated Balances individual growth with business outcomes 	<ul style="list-style-type: none"> Capable of complex analysis and understands the effect of the problem on other areas within ENERGEX Jointly seeks solution wherever possible Solutions are appropriate and are linked to the real problem Does not avoid difficult problems Shows proactivity and anticipation to minimise problems before they arise Constantly tracks solutions and adjusts where necessary 	<ul style="list-style-type: none"> As for [3] plus Decisions are more complex and tends to have consequences out of the section Consults all relevant and interested parties about decisions and its effects Knows instinctively when to make a decision and when to back off
3	EFFECTIVE	<ul style="list-style-type: none"> Coaches whenever necessary Builds rapport initially and agrees the purpose of the meeting Mentions performance gap Asks open questions to gather information about the real cause for the performance discrepancy, probes responses thoroughly Jointly seeks solutions Implements solutions and coaches in a methodical, consultative style Checks for understanding Sets actions plans and follow-up steps Takes responsibility for coaching/development staff 	<ul style="list-style-type: none"> Jointly sets challenging goals and agrees unambiguous performance standards for staff Jointly agrees methods, resources for achieving goals Provides incentives, coaching, training, where appropriate to achieve goals Monitors progress openly and communicates progress to all Adapts to address areas that are not meeting standards Constantly gives honest feedback to assist goals being achieved Constantly empowers staff to achieve goals 	<ul style="list-style-type: none"> Problems require some analysis and complex thought Uses sound questioning techniques or other information gathering techniques to gain information Shows persistence in ensuring that problems are resolved Addresses the real cause of the problem and is prepared to go to the source to ensure the problem is not repeated Is proactive and anticipates problems before they happen Sees problems as opportunities Follows up until problems is resolved and communicates solution 	<ul style="list-style-type: none"> Gathers relevant facts upon which to base decisions Uses experience or experience of others to make logical and sound decisions Thinks through actions and consequences of actions Commits to action at the appropriate time Knows when to consult others Makes timely decisions that don't hold up other processes Ensures decisions are communicated and institutes action plans to ensure completion Considers different points of view and implements the most appropriate solution
2	NEEDS MODERATE DEVELOPMENT	<ul style="list-style-type: none"> Tends to be directive and sometimes makes negative judgements before the session Asks some questions, but questions tends to be closed and response not probed thoroughly Tends to impose solution rather than agree them Coaching not methodical, understanding not always checked Follow-up is vague and left to the employee's discretion 	<ul style="list-style-type: none"> Goals set are not challenging by meeting current requirements only Goals set by leader and imposed directly Progress not always monitored Feedback not always given or avoids it if may present difficulties Goals not always realistic or clear Resources to achieve goals not always available Direction not always clearly given 	<ul style="list-style-type: none"> Problems usually routine that do not require any indepth analysis Tends to be reactive and acts on problems only once they have surfaced Some persistence and follow-up seen, but not necessarily to conclusion Often requires assistance to solve routine problems Solutions address the problems but not necessarily the root cause 	<ul style="list-style-type: none"> Tends to make snap decisions without having thought through the consequences Tends to sit on the fence and procrastinates over difficult decisions May change decision after it has been made May be bogged down in detail and hence not make important decisions
1	NEEDS SIGNIFICANT DEVELOPMENT	<ul style="list-style-type: none"> Makes assumptions Questions not asked, information not gained Solutions imposed Coaching vague with no checking for understanding Follow up not seen 	<ul style="list-style-type: none"> Goals are not always set, performance is a non-issue Goals that are set are easily achievable Monitoring of progress not evident, feedback not given Is unaware of how sections contribution relates 	<ul style="list-style-type: none"> Problems routine and should have been avoided Sometimes even of own making Waits for problems to occur before attempting to address them or stops working until a solution is given 	<ul style="list-style-type: none"> Avoids making decisions that should be made Holds up other processes by not committing to actions at the appropriate time Constantly looks for extra information to justify a possible decision

		EMPOWERING		DECISIVENESS	
		COACHING/COUNSELLING	LEADING OTHERS	PROBLEM SOLVING	JUDGEMENT AND DECISION MAKING
		<ul style="list-style-type: none"> Lacks confidence to coach subordinates Communication flow illogical, jumps form topic to topic 	<ul style="list-style-type: none"> to the organisational direction Demotivates 	<ul style="list-style-type: none"> Solution not appropriately thought through and tend to cause more problems later on Follow-up not seen, passes the buck onto someone else Takes point of view - "This is not my problem" 	