

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

Viviane Dias Furquim

**O PAPEL DAS COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS NA FORMULAÇÃO DA
ESTRATÉGIA DE GESTÃO DE PESSOAS EM UM EMPREENDIMENTO
COOPERATIVO**

Porto Alegre
2011

Viviane Dias Furquim

**O PAPEL DAS COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS NA FORMULAÇÃO DA
ESTRATÉGIA DE GESTÃO DE PESSOAS EM UM EMPREENDIMENTO
COOPERATIVO**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito parcial para obtenção do título de mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Roberto Lima Ruas.

Porto Alegre
2011

CIP - Catalogação na Publicação

Furquim, Viviane Dias

O papel das competências organizacionais na
formulação da estratégia de gestão de pessoas em um
empreendimento cooperativo / Viviane Dias Furquim. --
2011.

91 f.

Orientador: Roberto Lima Ruas.

Dissertação (Mestrado) -- Universidade Federal do
Rio Grande do Sul, Escola de Administração, Programa
de Pós-Graduação em Administração, Porto Alegre, BR-RS,
2011.

1. Gestão por competências. 2. Competências
organizacionais. 3. Estratégia de gestão de pessoas. I.
Ruas, Roberto Lima, orient. II. Título.

Elaborada pelo Sistema de Geração Automática de Ficha Catalográfica da UFRGS com os
dados fornecidos pelo(a) autor(a).

Viviane Dias Furquim

**O PAPEL DAS COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS NA FORMULAÇÃO DA
ESTRATÉGIA DE GESTÃO DE PESSOAS EM UM EMPREENDIMENTO
COOPERATIVO**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito parcial para obtenção do título de mestre em Administração.

Conceito final: Aprovado

Aprovado em: 26 de agosto de 2011

BANCA EXAMINADORA

Profa. Dra. Angela Scheffer Garay – EA – UFRGS.

Profa. Dra. Grace Becker – PUCRS

Profa. Dra. Claudia Simone Antonello – EA – UFRGS.

Orientador – Prof. Dr. Roberto Lima Ruas – UFRGS.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a todos aqueles que contribuíram direta ou indiretamente para a realização deste trabalho.

Em especial aos colegas e ex-colegas do Sicredi pela participação significativa nessa importante etapa de minha trajetória profissional.

Ao professor e orientador Ruas, pelas contribuições, apoio e disponibilidade ao longo da realização das etapas deste trabalho e principalmente por acreditar na minha capacidade em realizá-lo.

Dedico este trabalho ao meu companheiro Paulo por provocar e compreender os momentos em que tivemos que abrir mão de nossa convivência para que este desejo se transformasse em realização.

RESUMO

Este estudo caracteriza as competências organizacionais de um empreendimento cooperativo do ramo crédito, visando a identificação da estratégia de gestão de pessoas adequada à organização. A partir da caracterização das competências organizacionais próprias à organização, busca indicar as contribuições específicas da área de gestão de pessoas na construção e consolidação dessas competências organizacionais e, nesta perspectiva, desenvolver a estratégia de gestão de pessoas. Para tanto, parte da revisão da literatura nacional e internacional sobre Gestão por Competências e Estratégia de Gestão de Pessoas, articula essas referências à pesquisa de campo (entrevistas com as principais lideranças) e à pesquisa documental (estudo das fontes institucionais de informação sobre os planos estratégicos), a fim de atingir os objetivos acima. Os resultados demonstram que o mapeamento das competências organizacionais facilita o alinhamento das diretrizes de gestão de pessoas a fim de que esta possa estabelecer suas práticas e contribuir efetivamente para a consolidação das estratégias da organização.

Palavras-chave: Competências. Gestão por Competências. Competências organizacionais. Estratégia de gestão de pessoas.

ABSTRACT

This study aims to identify and analyze the organizational competencies of a cooperative venture of the credit industry, to establish the model of management by competencies applicable in the organization. From the mapping of their own organizational competencies to the organization, seeks to identify the specific contributions of the human resources area in the construction and/or organizational competencies consolidation and, therefore, to develop a strategy for human resources. Thereunto, par of national and international literature review about Competencies and Strategies for Human Resources Management, articulates the field survey (interviews with a sample of main leaders) to the research (study of the institutional sources of information on strategic plans) in order to achieve the proposed above. It is assumed that the results of this research will contribute to building a strategy for human resources management able to strengthen organizational and individual skills in the organization under study and therefore to the development of organizational performance.

Keywords: Competencies. Management by competencies. Organizational competencies. Strategy for human resources.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Estratégia, competências organizacionais e competências individuais.....	37
Figura 2 – Modelo da pesquisa	56
Figura 3 – Estrutura do Sicredi.....	59
Figura 4 – Estados brasileiros de atuação do Sicredi	60
Figura 5 – Estrutura da gestão de pessoas do Sicredi.....	66

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Noções e características dos contextos qualificação e competências ...	19
Quadro 2 – Composição das competências por abordagem teórica.....	25
Quadro 3 – Componentes das competências coletivas	27
Quadro 4 – Condições de emergência das competências coletivas	28
Quadro 5 – Definições sobre competência coletiva	29
Quadro 6 – Fatores de criação e de desenvolvimento da competência coletiva.....	34
Quadro 7 – Classificação das competências organizacionais.....	38
Quadro 8 - Esclarecimento competência ou capacidade	46
Quadro 9 – Modelos genéricos de gestão de pessoas	50
Quadro 10 – Caracterização dos entrevistados	55
Quadro 11 – Objetivos estratégicos do Sicredi	63
Quadro 12 – Formulação estratégica de gestão de pessoas do Sicredi	65
Quadro 13 – Cadeia de valor de GP – macroprocessos e processos.....	67
Quadro 14 – Competências das pessoas	68
Quadro 15 – Competências das pessoas – posição de gestão	69
Quadro 16 – Competências organizacionais do Sicredi.....	70
Quadro 17 – Competências organizacionais.....	72
Quadro 18 – Contribuições de GP	74
Quadro 19 – Prioridades de GP	75
Quadro 20 – Competências organizacionais do Sicredi.....	77
Quadro 21 – Contribuições de GP às competências estabelecidas.....	78
Quadro 22 – Proposta de diretrizes estratégicas de gestão de pessoas	79

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CHA – Conhecimento, Habilidade, Atitude (Competências)

CO – Competência Organizacional

CC – Competência Coletiva

CI – Competência Individual

Sicredi – Sistema de Crédito Cooperativo

RH – Recursos Humanos

GP – Gestão de Pessoas

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
1.1 JUSTIFICATIVA	13
1.2 TEMA	14
1.3 PROBLEMA DE PESQUISA	15
1.4 OBJETIVOS	16
1.4.1 Objetivo geral	16
1.4.2 Objetivos específicos	16
1.5 RESULTADOS ESPERADOS.....	17
2 REFERENCIAL TEÓRICO	18
2.1 COMPETÊNCIAS.....	18
2.1.1 Competências individuais - CIs	24
2.1.2 Competências coletivas - CCs	27
2.1.3 Competências organizacionais – COs	35
2.2 ESTRATÉGIAS DE GESTÃO DE PESSOAS	41
2.3 RELAÇÃO ENTRE ESTRATÉGIA DE GESTÃO DE PESSOAS E COMPETÊNCIAS.....	51
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	53
3.1 COLETA DE DADOS	54
3.2 PARTICIPANTES DA PESQUISA.....	55
3.3 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	56
3.4 MODELO DA PESQUISA.....	56
3.5 LIMITAÇÕES DA PESQUISA	57
4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	58
4.1 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO	58
4.2 ANÁLISE DOS RESULTADOS	70
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	80
REFERÊNCIAS	85
APÊNDICE A – ROTEIRO DA ENTREVISTA	89

1 INTRODUÇÃO

O termo “competência” tem sido aplicado nas empresas brasileiras de forma cada vez mais frequente, seja para se referir às estratégias da organização (competências organizacionais) seja para explicitar ações relativas à gestão das pessoas (competências individuais e coletivas). As competências podem ser atribuídas a diferentes protagonistas: à organização – com seu conjunto de competências, que derivam da característica e do processo de desenvolvimento em que se encontra e do patrimônio de conhecimentos que estabelece as suas vantagens competitivas, no contexto e no mercado em que está inserida (RUAS, 2005; FLEURY, 2000); e às pessoas – com seu conjunto de competências, alinhadas ou não às estratégias e objetivos da organização. Ao alinharmos organização e pessoas, é possível perceber um processo contínuo de articulação de competências. Nesse caso há uma sinergia, que as enriquece e prepara mutuamente para enfrentar novos desafios.

O alinhamento entre as competências organizacionais e as competências individuais e a forma como estas se organizam e são gerenciadas constituem a gestão por competências. Na prática, a gestão por competências congrega diferentes níveis de entendimento e aplicação nas organizações, o que demonstra a necessidade de fortalecimento dos modelos teóricos que a explicitam e a sua articulação com as práticas e estratégias organizacionais.

O estabelecimento das competências individuais deve partir da reflexão das competências organizacionais e uma é diretamente influenciada pela outra. O fato é que muitas empresas empregam uma definição de competência, sem apropriar a importância de seu desenvolvimento no processo de aprendizagem organizacional.

Em maior ou menor grau, toda e qualquer organização depende das pessoas para garantir os resultados almejados. Não podemos pensar em competências individuais genéricas sem identificar o que é verdadeiramente essencial para a organização, ou seja, o que as pessoas devem entregar está diretamente relacionado ao que a organização espera alcançar. Por este motivo, as empresas desenvolvem e organizam formas específicas de atuação junto às pessoas, constituindo o que se convencionou chamar de “estratégia de gestão de pessoas”. As estratégias são determinadas por fatores internos e externos à própria

organização e o que as distingue é sua capacidade de interferir na vida organizacional, conferindo-lhe identidade própria. Desta forma, a estratégia de gestão de pessoas deve, por definição, diferenciar a empresa em seu mercado e contribuir para o alcance dos seus objetivos.

Este estudo analisa a relação das competências organizacionais com as estratégias de gestão de pessoas em um empreendimento cooperativo. O dinamismo da relação entre o ambiente externo e as competências e recursos internos são elementos fundamentais para a formulação da estratégia de gestão de pessoas e como tal, devem ser valorizados. Nessa perspectiva, as competências da empresa, numa dimensão coletiva e organizacional, pretendem constituir e orientar as decisões e definições sobre tais estratégias.

Cabe destacar que a pesquisadora é responsável pela área de gestão de pessoas da organização e pretende, com este estudo, identificar aspectos significativos para a gestão da área e da empresa.

1.1 JUSTIFICATIVA

A reflexão deste trabalho tem início na abordagem da "visão da empresa baseada em recursos" (*Resources Based View of the Firm*), a qual considera que toda empresa possui um portfólio de recursos físicos, financeiros, intangíveis (marca e imagem), organizacionais (cultura organizacional e sistemas administrativos) e humanos e que, a partir destes recursos, cria vantagens competitivas (PRAHALAD e HAMEL, 1990; KROGH e ROSS, 1995). Assim, a definição das estratégias de gestão de pessoas deve partir da compreensão das possibilidades de operacionalização e sustentação por tais recursos.

Prahalad e Hamel (1990) destacam que as competências organizacionais essenciais são recursos intangíveis capazes de conferir vantagem competitiva às organizações, por serem de difícil imitação pelos concorrentes, por se configurarem como recursos essenciais para provimento de produtos/serviços diferenciados aos mercados e clientes e, por se constituírem em fator fundamental de maior flexibilidade na exploração de diferentes mercados, em situações de mudança ou evolução da própria empresa. Para desenvolver competência essencial em longo

prazo, a empresa necessita de um processo sistemático de aprendizagem e inovação organizacional.

Fundamenta-se este estudo na importância da compreensão das competências organizacionais – sua instituição, desenvolvimento e acompanhamento – e sua influência no estabelecimento das estratégias de gestão de pessoas das organizações. A análise do tema em uma organização cooperativa justifica-se por sua natureza societária específica e pelas configurações que favorecem o desenvolvimento de competências próprias a um dos maiores empreendimentos cooperativos do país.

A motivação para escolha do tema decorre da compreensão de que a identificação das competências organizacionais é um processo fundamental no desenvolvimento das estratégias de gestão de pessoas nas organizações. Com base no mapeamento das COs é possível promover ajustes no sistema atual, com o objetivo de elevar o desempenho das pessoas nesta organização e atingir os resultados necessários à sua consolidação enquanto sistema financeiro.

1.2 TEMA

O tema deste estudo é: o papel das competências organizacionais na definição da estratégia de gestão de pessoas.

Neste estudo adota-se o conceito de competências organizacionais de Ruas (2009, p. 3), que as define como a “coordenação de conhecimentos, habilidades, sistemas e práticas, cuja combinação vai sustentar as principais atividades estratégicas da empresa”. Para o autor (2009), essas competências não são fruto da simples adição das competências individuais, mas de combinações específicas dessas competências no contexto organizacional. Nessa perspectiva, as competências organizacionais são o resultado das capacidades individuais e dos recursos coletivos da empresa, humanos e materiais, e constituem um processo vivo, em constante desenvolvimento, que incorpora indivíduos, áreas e processos. A gestão desses recursos e capacidades integra a estratégia de gestão de pessoas da organização.

A estratégia de gestão de pessoas deve abranger um conjunto de conceitos e referenciais que sustentem, simultaneamente, condições de compreender a realidade e o contexto organizacional e instrumentos (meios) para agir sobre ela, aprimorando-a. Fischer (2002, p. 12), afirma que “o modelo de gestão de pessoas é a maneira pela qual a empresa se organiza para gerenciar e orientar o comportamento humano no trabalho”. Assim, o estudo da estratégia de gestão de pessoas deve partir da análise criteriosa das estratégias da organização e, mais especificamente, da análise de suas competências organizacionais. Sua legitimidade e credibilidade dependerão, em grande parte, da análise desses elementos no contexto organizacional.

1.3 PROBLEMA DE PESQUISA

De acordo com Vieira (2006, p. 19), “a metodologia é uma parte extremamente importante, pois é a partir dela que os tópicos gerais de cientificidade (validade, confiabilidade e aplicação) poderão ser devidamente avaliados”.

Assim, a definição das questões da pesquisa constitui-se num dos passos mais importantes a ser realizado em qualquer trabalho científico. A decisão sobre o universo da pesquisa, o campo a ser explorado, o contexto e a problemática, são essenciais para que a fundamentação teórica, a investigação e a própria coleta de dados forneçam os subsídios necessários para as hipóteses que se espera confirmar.

As três questões apresentadas abaixo constituem o problema de pesquisa deste estudo e buscam ser solucionadas pela pesquisa:

- a) Quais são as competências organizacionais do Sicredi?
- b) Quais as contribuições da área de gestão de pessoas para as COs?
- c) Quais as diretrizes estratégicas para a gestão de pessoas mais adequadas para contribuir no desenvolvimento das COs identificadas?

Os modelos teóricos sobre gestão por competências e estratégias de gestão de pessoas são escassos no país. As pesquisas existentes reconhecem mudanças necessárias e demandas significativas em relação ao tema que se traduzem em maior preocupação com a estabilização e a retenção do capital intelectual dos

empregados, aplicação de programas de desenvolvimento capazes de tornar os colaboradores polivalentes, reestruturações nas práticas de gestão dos cargos e introdução de sistemas de remuneração variável por desempenho.

Este entendimento motiva o desenvolvimento deste estudo, que, a partir das questões de pesquisa apresentadas, pretende obter respostas capazes de orientar a definição da estratégia de gestão de pessoas da organização.

1.4 OBJETIVOS

Os objetivos deste estudo, apresentados nas subseções seguintes, distinguem-se entre geral e específicos.

1.4.1 Objetivo geral

Este estudo tem como objetivo caracterizar as competências organizacionais do Sicredi e, a partir delas, identificar as diretrizes para a formulação da estratégia de gestão de pessoas da organização.

1.4.2 Objetivos específicos

São objetivos específicos:

- a) Mapear as competências organizacionais necessárias à sustentação e desenvolvimento dos negócios nos quais atua o Sicredi;
- b) Descrever as contribuições específicas da área de gestão de pessoas para as COs;
- c) Identificar as diretrizes estratégicas de gestão de pessoas mais adequadas para o desenvolvimento das COs identificadas.

1.5 RESULTADOS ESPERADOS

Pressupõe-se que, a partir do entendimento das competências organizacionais, será possível levantar referências para a indicação de diretrizes estratégicas de gestão de pessoas e, por conseguinte, a influência dessas sobre os resultados organizacionais do Sicredi.

Desta forma, as referências adotadas por este projeto são:

- a) O Sicredi tem competências organizacionais e estas contribuem com a sustentação de sua estratégia organizacional;
- b) As competências organizacionais influenciam as contribuições da área de gestão de pessoas da organização;
- c) Há relação das competências organizacionais com as diretrizes estratégicas de gestão de pessoas.

Espera-se que os resultados obtidos por este estudo reflitam a realidade do Sicredi em relação ao tema e possam contribuir com a definição das diretrizes estratégicas de gestão de pessoas da organização.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Esta revisão teórica analisa assuntos convergentes: Gestão por Competências e Estratégia de Gestão de Pessoas, além de desdobramentos específicos.

2.1 COMPETÊNCIAS

O primeiro autor a propor de forma estruturada o conceito de competências foi David McClelland (1973) na busca de uma abordagem mais efetiva que os testes de inteligência nos processos de escolha de pessoas para as organizações.

Outro precursor na estruturação do conceito foi Boyatzis (1982), que caracterizou as demandas de determinado cargo na organização e, a partir delas, fixou ações ou comportamentos esperados. Também se preocupou com questões da entrega da pessoa no meio ao qual está inserida, ou seja, a percepção de que o contexto é fundamental para que a pessoa possa esboçar comportamentos aceitáveis.

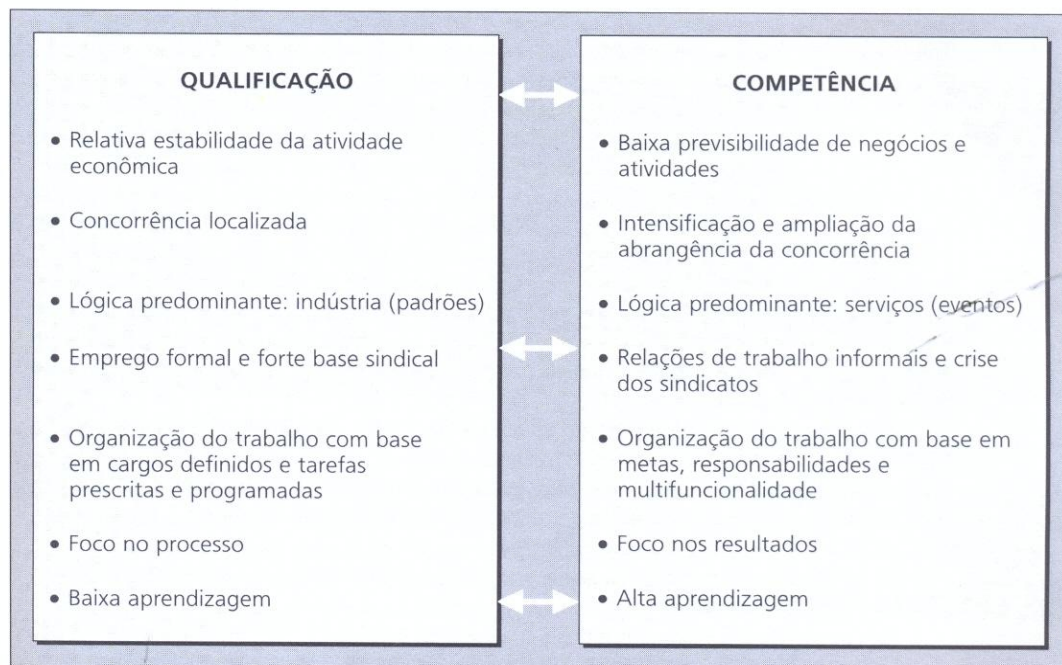
A origem da noção de competência relaciona-se com a ideia de qualificação dos indivíduos para o trabalho, ou seja, é centrada na preparação das capacidades voltadas para processos previsíveis. Nessa perspectiva, o conceito de competência restringia-se à qualificação dos indivíduos, avaliada a partir do conjunto de tarefas de um cargo.

Assim, as competências podiam ser previsíveis e descritas de modo a estabelecer um conjunto ideal que orientasse o desempenho superior no trabalho. O conceito de competência era o conjunto de comportamentos, habilidades e atitudes relacionadas entre si que afetavam o cargo e podiam ser desenvolvidos por ações de treinamento e desenvolvimento.

Tal abordagem foi amplamente disseminada no Brasil até o início dos anos 90, associada ao CHA (perfil de conhecimentos, habilidades e atitudes), elemento necessário para garantir desempenho de uma pessoa em determinado cargo (DUTRA, 2001).

A partir da década de 90, autores como Le Boterf e Zarifian passaram a apresentar o conceito de competência diretamente associado à premissa de agregar valor e entrega à contexto determinado, independentemente do cargo, ou seja, a pessoa passa a ser o foco central do conceito. Esta abordagem, construída do ponto de vista da pessoa e não do cargo, foi relevante para contestar o conceito de competência associado às qualificações do cargo e vinculá-lo às pessoas, ao que produzem e entregam, no meio onde se inserem.

O quadro a seguir apresenta as noções e características dos contextos: qualificação para o trabalho e competências.



Quadro 1 – Noções e características dos contextos qualificação e competências

Fonte: RUAS (2005, p. 37).

Nessa perspectiva, de acordo com Fleury e Fleury (2002, p. 53):

[...] o conceito de competência é pensado como o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes (isto é, o conjunto de capacidades humanas) que justificam uma alta performance, acreditando-se que as melhores performances estão fundamentadas na inteligência e na personalidade das pessoas. Em outras palavras, a competência é percebida como um estoque de recursos que o indivíduo detém. Embora o foco da análise seja o indivíduo, a maioria dos autores americanos aponta a importância de alinhar as competências às necessidades estabelecidas pelos cargos ou posições existentes na organização.

Felizmente, muitos foram os autores que lançaram luz sobre a nova perspectiva: a ideia de que competência não está associada ao cargo, tão somente, é resultado de conhecimento ou treinamento específico, mas sim, da ação, que, segundo Le Boterf (2003) significa: mobilizar conhecimentos e experiências para atender as demandas e exigências de determinado contexto.

De acordo com Ruas (2005), essa perspectiva surge num contexto de instabilidade da atividade econômica, na qual prevalecem a baixa previsibilidade de negócios e a intensificação das estratégias de customização. São esses elementos que configuram novas formas de conceber e organizar o trabalho e favorecem o surgimento da lógica de competências.

Essa nova visão de competências contrapõe-se ao modelo anterior e apresenta novas características ao conceito de competências. É a partir da análise desse contexto que Zarifian (2001) descreve competência como a necessidade de compreender as demandas do inusitado dia-a-dia das organizações, sem a possibilidade de prescrever com precisão o conjunto de tarefas e atividades de uma pessoa. O autor considera três mutações no mundo do trabalho que adquirem relevância sobre a lógica da competência:

- a) A noção de evento: realça a necessidade de o indivíduo ser capaz de lidar com o acaso, com eventos imprevisíveis ou parcialmente imprevisíveis;
- b) A proeminência da comunicação: aponta a necessidade de compreender ao outro e a si mesmo, partilhando normas comuns para o alcance dos objetivos organizacionais;
- c) A noção de serviço: realça a ideia de atendimento a clientes internos e externos como elemento central em todos os planos da empresa.

Dessas mutações, a que adquire maior relevância na nova lógica de competências é o conceito de evento. Acerca disso, afirma Zarifian (2001, p. 42):

O evento significa que a competência profissional não pode mais ser enclausurada em definições prévias a executar em um posto de trabalho. Sobretudo, ela não pode mais ser incluída no trabalho prescrito. A competência profissional consiste em fazer frente a eventos de maneira pertinente e com conhecimento de causa. E essa competência é propriedade particular do indivíduo, e não do posto de trabalho.

Com base na caracterização dessas mutações, Zarifian (2001) analisa o conceito do MEDEF - *Mouvement des Entreprises de France* (1998), uma das

primeiras definições de competências que ultrapassa a visão de qualificação para o posto de trabalho:

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 validação. Compete então à empresa identificá-la, avaliá-la, validá-la e fazê-la evoluir. (MEDEF, 1998, apud ZARIFIAN, 2001, p. 66).

Para Zarifian (2001) esta definição enfrenta limitações, apesar de seu mérito ao afirmar a competência como algo que concerne ao indivíduo e às suas ações. Para o autor, o estudo das competências envolve três formulações principais, apresentadas a seguir.

A primeira formulação afirma que “a competência é ‘o tomar iniciativa’ e ‘o assumir responsabilidade’ do indivíduo diante de situações profissionais com as quais se depara”. (ZARIFIAN, 2001, p. 68). Esta formulação enfatiza as mudanças na organização do trabalho e caracteriza-se pelos seguintes elementos:

- a) Envolvimento: refere-se ao envolvimento do indivíduo enquanto sujeito de suas ações ao assumir uma situação de trabalho e responsabilizar-se por ela;
- b) Iniciativa: refere-se ao potencial do indivíduo de tomar iniciativa e lidar com o singular e o imprevisto, permitindo-lhe imprimir valor ao seu próprio trabalho;
- c) Responsabilidade: refere-se à capacidade do indivíduo de assumir responsabilidades pelo trabalho e em relação ao trabalho desenvolvido;
- d) Situações: refere-se ao comportamento do indivíduo frente às situações específicas, considerando elementos objetivos, implicações que orientam a ação e subjetividade.

A segunda formulação afirma que “a competência é um entendimento prático de situações que se apóia em conhecimentos adquiridos e os transforma na medida em que aumenta a diversidade das situações”. (ZARIFIAN, 2001, p. 72). Esta definição expressa a relação competência-ação e enfatiza a dinâmica da aprendizagem, essencial ao conceito de competência. Compõe-se dos seguintes elementos:

- a) Entendimento prático: refere-se à capacidade do indivíduo de aliar a dimensão cognitiva à dimensão compreensiva, mobilizando seus conhecimentos em função da situação vivenciada;
- b) Conhecimentos adquiridos: refere-se à capacidade do indivíduo de mobilizar seus conhecimentos nas situações de trabalho e de manter-se aberto às contestações e às novas aprendizagens;
- c) Transformação dos conhecimentos: refere-se ao potencial do indivíduo de permitir a modificação dos conhecimentos diante dos problemas e das implicações da situação real de trabalho;
- d) Diversidade de situações: considera que o indivíduo aprende melhor e mais rápido na medida em que enfrenta situações variadas.

A terceira formulação, por fim, declara que a competência é “[...] a capacidade de mobilizar redes de atores em torno das mesmas situações, é a faculdade de fazer com que esses atores compartilhem as implicações de suas ações, é fazê-los assumir áreas de co-responsabilidade”. (ZARIFIAN, 2001, p. 74). Nesta formulação, os elementos essenciais são:

- a) Mobilização das redes de atores: refere-se à habilidade do indivíduo de promover a convergência das competências que não possui e de mobilizar esforços com base na solidariedade da ação;
- b) Compartilhamento das implicações de uma situação: refere-se à capacidade do indivíduo de participar das implicações de uma situação profissional, conferindo sentido coletivo às suas ações;
- c) Co-responsabilidade: refere-se à capacidade do indivíduo de aliar responsabilidade pessoal e responsabilidade compartilhada em torno de situações cotidianas, a fim de atingir objetivos coletivos.

As dimensões apresentadas por Zarifian (2001) privilegiam uma atitude social por parte do indivíduo, em convergência com os novos funcionamentos organizacionais. Por outro lado, fatores como a autonomia e a tomada de responsabilidade, propostos neste modelo, implicam mudanças substanciais nos métodos de gestão e controle do trabalho, por parte das organizações e exigem:

[...] o estabelecimento de uma escolha clara: a direção de uma empresa não pode, ao mesmo tempo, preconizar o desenvolvimento, a mobilização e a valorização das competências dos assalariados e empregar cálculos “idiotas e perversos” de produtividade do emprego nos quais esses mesmos assalariados são considerados custos a reduzir. Se a empresa apostar

simultaneamente nessas duas opções, acabará por destruir a validade e a legitimidade do procedimento competência. (ZARIFIAN, 2001, p. 82-83).

Segundo Le Boterf (2003), a competência é o resultado do cruzamento de três eixos principais: a formação, a biografia e a socialização do indivíduo. Para o autor, a competência é um saber agir responsável e, como tal, reconhecido pelos outros, que implica saber mobilizar e integrar recursos, além de transmitir conhecimentos, recursos e habilidades no contexto profissional.

Perrenoud (2000, p. 15-16) concorda com Le Boterf, ao afirmar que “a noção de competência designa uma capacidade de mobilizar diversos recursos cognitivos para enfrentar um tipo de situação”. Segundo o autor, a descrição competências depende do contexto e das situações específicas de aplicação.

Nesse sentido também se expressa Deluiz (1996, p. 19), declarando que a competência é a capacidade de resolver um problema em uma situação específica, com base nos resultados desejados. Nas palavras do autor: “a competência é inseparável da ação e os conhecimentos teóricos e/ou técnicos são utilizados de acordo com a capacidade de executar as decisões que a ação sugere”.

Para Ruas (2005), a competência não se reduz ao saber, nem tampouco ao saber-fazer, mas à capacidade do indivíduo de mobilizar e aplicar esses conhecimentos e capacidades numa condição particular, onde se colocam recursos e restrições próprios à situação específica. Essa concepção considera que o conhecimento de métodos modernos de resolução de problemas e as habilidades relacionadas à sua aplicação não são suficientes, pois é necessário perceber o momento e o local adequados para sua aplicação.

Assim, a competência não está apenas no âmbito dos recursos (conhecimentos, habilidades), mas na capacidade de mobilização desses recursos. Portanto, não pode ser separada das condições de aplicação.

Atualmente, a abordagem teórico-científica acerca do tema competências pode, assim, ser classificada:

- a) Competências individuais e/ou gerenciais: referem-se aos indivíduos, a entrega é resultante de trabalho individual;
- b) Competências coletivas e/ou grupais: fazem referência ao coletivo, a entrega é resultado de trabalho coletivo;
- c) Competências organizacionais: dizem respeito à estratégia de empresa e são também coletivas.

Essas competências serão tratadas nas próximas subseções.

2.1.1 Competências individuais - CIs

A noção de competência individual foi desenvolvida muito antes dos demais conceitos de competências. Essa noção sofreu forte influência do conceito de qualificação dos indivíduos para os postos de trabalho, mas foi ampliada pela “mobilização e aplicação de conhecimentos e capacidades numa situação específica, na qual se apresentam recursos e restrições próprias a essa situação”. (LE BOTERF, 1995, apud Ruas, 2005, p. 48).

Para Le Boterf (2003), a competência do indivíduo constitui-se no conjunto de aprendizagens sociais e comunicacionais geradas a partir da socialização do indivíduo e por sua formação profissional, que lhe permitem saber agir com responsabilidade e como tal ser reconhecido pelos outros. Implica capacidade de mobilização, integração e transferência de conhecimentos, recursos e habilidades num determinado contexto profissional.

Segundo Zarifian (2001), a competência do indivíduo caracteriza-se pela inteligência prática em situações específicas e se apóia em conhecimentos adquiridos, transformando-os com tanto mais força quanto maior for a complexidade das situações. Refere-se à capacidade da pessoa de tomar a iniciativa, ir além das atividades prescritas, compreender e dominar novas situações no trabalho e ser responsável. Para o autor, as competências individuais tendem a se aproximar da competência coletiva, que assume a responsabilidade pelo todo.

Parry (1996) define competências como um agrupamento de conhecimentos, habilidades e atitudes correlacionados, que afeta parte considerável da atividade de alguém, que se relaciona com o resultado/entrega, que pode ser medido segundo padrões pré-estabelecidos e que pode ser melhorado por meio de formação e desenvolvimento.

O quadro a seguir apresenta a composição das competências individuais nas principais abordagens teóricas:

PARRY	ESCOLA FRANCESA	BOTERF
Traços de personalidade (iniciativa, auto-estima)	Conhecimentos (técnico-científicos)	Conhecimentos (operacionais e sobre o ambiente)
Habilidades (capacidade de negociação, de orientação, etc.)	Habilidades (capacidade de decidir rapidamente, dar <i>feedback</i>)	Habilidades (experiential, relacional, cognitivo)
Estilo e Valores (orientado pela ação, intuitivo)	Atitudes (assumir riscos, disposição para aprender).	Atitudes (atributos pessoais e relacionais)
Competências (resolver problemas, saber escutar, etc.)		Recursos fisiológicos (energia, disposição)
		Recursos do ambiente (sistemas de informação, bancos de dados)

Quadro 2 – Composição das competências por abordagem teórica

Fonte: Adaptado de RUAS (2005, p. 49).

Dutra (2001) desenvolve o conceito de entrega para facilitar a compreensão do conceito de competências individuais.

Na visão do autor (2001), as pessoas praticam suas competências colocando em prática o patrimônio de conhecimentos próprios e da organização, concretizando as competências organizacionais e as suas próprias, adequando-as ao contexto. Para o autor, a compreensão das competências está ligada ao conceito de entrega, ou seja, à capacidade das pessoas de adicionarem conhecimentos, habilidades e atitudes (*inputs*) na entrega efetiva (*output*) que oferecem à organização. Nas palavras do autor:

As pessoas atuam como agentes de transformação de conhecimentos, habilidades e atitudes em competência entregue para a organização. A competência entregue pode ser caracterizada como agregação de valor ao patrimônio de conhecimentos da organização. Cabe destacar o entendimento de agregação de valor como algo que a pessoa entrega para a organização de forma efetiva, ou seja, que permanece mesmo quando a pessoa sai da organização. Assim, a agregação de valor não é atingir metas de faturamento ou de produção, mas melhorar processos ou introduzir tecnologias. (DUTRA, 2007, p. 31).

Nessa concepção, as pessoas detêm conhecimentos, habilidades e atitudes que podem beneficiar a empresa quando “entregam” suas capacidades para realização dos objetivos da organização e seus próprios. O conceito de entrega de Dutra (2001) refere-se ao “saber agir” que agrega valor ao indivíduo e à organização. Nesse sentido, considera que o nível de entrega e agregação de valor através das competências está ligado ao conceito de complexidade, que ultrapassa as fronteiras

do cargo ou nível hierárquico e requer a adaptação do indivíduo à nova realidade organizacional, atuando de forma responsável e promovendo as alterações necessárias aos processos de trabalho para garantir a eficiência dos sistemas de gestão.

Complementando, Dutra (2001) considera que a relação entre indivíduo e trabalho é estimulada a partir das necessidades da organização, e que estas devem propiciar um espaço organizacional desafiador. O ambiente de desafios estimula a capacidade de entrega dos indivíduos e promove o desenvolvimento das pessoas, estabelecendo um elo entre sua capacidade de agregar valor à organização e seu desenvolvimento como profissional.

Nessa perspectiva, a avaliação das pessoas deve ocorrer pelas suas entregas, e não apenas pelo que realizam. Assim, o fato de a pessoa deter qualificações adequadas para o trabalho não assegura que ela seja capaz de entregar o que lhe é solicitado. Essa linha de pensamento é defendida por Le Boterf (2003), Zarifian (2001) e Dutra (2001).

Segundo Fleury e Fleury (2000, p. 21), competência é “[...] um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e social ao indivíduo”. O que está pressuposto nesse conceito é que a “competência individual encontra seus limites, mas não sua negação, no nível dos saberes alcançados pela sociedade, ou pela profissão do indivíduo, numa época determinada” (2000, p. 21). Essa concepção abrange, ainda, a ideia de um processo que, pela sua amplitude, envolve a aprendizagem e a gestão do conhecimento.

Le Boterf (2003) considerava que a articulação e a sinergia entre as competências humanas podem ser a base para o desenvolvimento das competências organizacionais. Nesse entendimento, é evidente a relevância das competências coletivas, uma vez que é a partir das competências coletivas das equipes de trabalho que se estabelece e desenvolve o conjunto de competências da organização.

Zarifian (2001) concorda com esse entendimento ao mencionar conceitos como “dimensão da equipe no processo produtivo”, “competências coletivas” e “sinergia de competências”.

Fleury e Fleury (2004) sintetizam a noção de competências individuais afirmando que se constituem não apenas em conhecimentos ou habilidades, mas

especialmente em conhecimentos e habilidades em ação. O que determina que tais competências podem se diferenciar conforme a atuação da pessoa em uma ou outra organização.

2.1.2 Competências coletivas - CCs

Competência é um atributo relacionado a indivíduos, equipes de trabalho e organizações. Zarifian (2001) afirma que não se pode desconsiderar a equipe no processo, de maneira que competência pode ser associada a um grupo de trabalho e não somente a um de seus membros. As relações sociais que se estabelecem num grupo e a sinergia entre as competências de seus membros determinam e manifestam, em cada equipe, uma competência coletiva, que representa muito mais que a simples soma de competências individuais (LE BOTERF, 2003).

Para Le Boterf (2003) a competência coletiva não é uma entidade, mas uma propriedade que surge da articulação e sinergia entre as competências individuais e a organização. Assim, é fundamental, segundo o autor, que as organizações priorizem o desenvolvimento das competências coletivas, gerando condições de emergência para que as competências possam se articular e colaborar entre si.

Nesse sentido, o autor (2003) descreve os componentes necessários ao desenvolvimento das competências coletivas, conforme o quadro a seguir.

COMPONENTE	DESCRIÇÃO
Saber elaborar representações coletivas	Capacidade de promover representação comum de um problema ou objetivo a alcançar.
Saber comunicar-se	Capacidade de desenvolver uma linguagem específica que tem significado comum para a equipe e suas práticas.
Saber cooperar	Capacidade de disponibilizar à equipe as competências individuais, promovendo a cooperação e o compartilhando do conhecimento.
Saber aprender coletivamente com as experiências	Capacidade de gerar aprendizagem coletiva a partir das experiências do grupo.

Quadro 3 – Componentes das competências coletivas

Fonte: Elaborado com base em LE BOTERF (2003).

As condições de emergência das competências coletivas, por sua vez, são definidas por Le Boterf (2003) conforme apresentado a seguir.

CONDIÇÃO DE EMERGÊNCIA	DESCRIÇÃO
Cooperação entre competências	Implementação do caráter de complementaridade entre as competências, de modo que os indivíduos integrem suas competências aos conhecimentos produtivos da equipe.
Relações de ajuda mútua	Estabelecimento de uma rede de apoio entre colaboradores e especialistas, facilitando o intercâmbio e a disponibilidade entre os membros da equipe.
Competências ou saberes comuns	Promoção de competências e saberes comuns que garantam a atenuação da polivalência e o desempenho de tarefas comuns.
Oferta e procura de competências	Implementação de mecanismo que permita socializar as competências existentes na organização, permitindo o desenvolvimento de redes de cooperação mais extensas e complexas.
Estruturas de geometria variável	Desenvolvimento de uma lógica de gestão por projetos, na qual o indivíduo pode desempenhar diversos papéis e cooperar com outras equipes.
Estruturas matriciais e projetos transversais	Estabelecimento de estruturas matriciais e projetos transversais que possibilitem maior permeabilidade, combinações entre as competências e aprendizagens constantes.
Tratamento das interfaces	Criação de redes de competências que confirmam maior interoperabilidade entre um processo e outro.
Diversidade de competências	Desenvolvimento de equipes com diversidade de competências, embora com a coesão necessária, para promover a criatividade e a inovação.
Relações de solidariedade e convivência	Gerenciamento do clima organizacional com vistas à promoção da solidariedade e da convivência entre os membros da organização.
Ciclos de Aprendizagem	Estímulo a ambientes de aprendizagem com base nas experiências vivenciadas pelo grupo, coletivamente.
Gerenciamento da memória organizacional	Promoção da memória para criação de uma base de conhecimentos, valores e princípios comuns.

Quadro 4 – Condições de emergência das competências coletivas

Continua.

Continuação.

CONDIÇÃO DE EMERGÊNCIA	DESCRIÇÃO
Gerenciamento apropriado de pessoas	Desenvolvimento contínuo das competências coletivas por meio de recursos como: <ul style="list-style-type: none"> - Redes ou projetos transversais; - Reuniões de síntese e retorno de experiências; - Valorização das contribuições individuais e do desempenho coletivo; - Formalização e capitalização das práticas profissionais; - Condições favoráveis à cooperação e ao trabalho interdisciplinar; - Ferramentas de formalização da memória coletiva; - Sistema de indicadores de eficácia coletiva.

Quadro 4 – Condições de emergência das competências coletivas

Fonte: Elaborado com base em LE BOTERF (2003).

Retour e Krohmer (2011) coletaram um conjunto de definições sobre competência coletiva propostas por vários autores (quadro abaixo) com o objetivo de examinar o conceito e seus atributos.

AUTORES	DEFINIÇÕES
De Montmollin (1984)	Sem cair no mito do “trabalhador coletivo”, pode-se levantar a hipótese de uma competência coletiva e de sua gênese quando, no seio de uma equipe, as informações são trocadas, as representações se uniformizam, os “saberes-fazer” se articulam, os raciocínios e as estratégias são elaboradas conjuntamente. Essa competência coletiva não elimina, obviamente, mas supõe competências individuais complementares.
Nordhaug (1996)	As competências coletivas são “compostas pelos conhecimentos, pelas capacidades e pelo código genético de uma equipe”.
Wittorski (1997)	Percurso coletivo e cooperativo de resolução de problemas pela análise crítica do trabalho.
Dejoux (1998)	Conjunto das competências individuais dos participantes de um grupo, mais um componente indefinível, que é próprio ao grupo e oriundo da sinergia e da dinâmica deste grupo.
Dubois e Retour (1999)	Capacidade de um coletivo de indivíduos de inventar, no trabalho, sua organização, que vai além de um simples desdobramento de um esquema de conjunto formalizado pelas regras organizacionais.

Quadro 5 – Definições sobre competência coletiva

Continua.

Continuação.

AUTORES	DEFINIÇÕES
Pemartin (1999)	Saber combinatório próprio a um grupo, o qual resulta da complementaridade e da criação de sinergia de competências individuais das quais não é a soma.
Dupuich-Rabasse (2000)	Uma combinatória de saberes diferenciados que são aplicados na ação, a fim de atingir um objetivo comum cujos autores apresentam representações mentais comuns e pretendem resolver conjuntamente os problemas.
Guilhon e Trépo (2000)	Conjunto de conhecimentos (aprendidos e formalizados) e de saberes (tácitos e explícitos) envolvidos em um processo de produção em ação numa organização. A CC é composta pelos produtos da interação dos indivíduos de mesmo <i>métier</i> ou de <i>métiers</i> diferentes. As CC são o resultado do encontro entre a organização e o ambiente, através da interpretação que cria e define uma linguagem e um modo de coordenação entre as pessoas.
Amherdt et al. (2000)	Conjunto de saberes-agir que emergem de uma equipe de trabalho, combinando recursos endógenos e exógenos de cada um dos membros, criando competências novas oriundas de combinações sinérgicas de recursos.
Bataille (2001)	Capacidade reconhecida a um coletivo de trabalho de enfrentar uma situação que não poderia ser assumida por nenhum dos membros individualmente.
Michaux (2003)	Saberes e saberes-fazer tácitos (compartilhados e complementares) ou ainda trocas informais sustentadas por solidariedades que participam da “capacidade repetida e reconhecida” de um coletivo em se coordenar a fim de produzir um resultado comum ou coconstruir soluções.

Quadro 5 – Definições sobre competência coletiva

Fonte: RETOUR e KROHMER (2011, p. 47)

Nesse estudo, os autores puderam perceber que a competência coletiva é apreendida por duas acepções diferentes e complementares:

[...] a primeira faz referência a um saber-fazer operacional próprio a um grupo e que lhe permite atingir um desempenho fora do alcance de um único indivíduo ou superior a soma das competências individuais (por exemplo, nas contribuições de Nordhaug, Pemartin, Amherdt et al., Bataille, Michaux). (RETOUR e KROHMER, 2011, p. 48)

Frequentemente, tais competências se desenvolvem com maior facilidade nos grupos de trabalho coletivo, sejam eles temporários ou permanentes.

[...] a segunda remete à constatação de que as pessoas que trabalham em grupos, ou que trocam com outras pessoas próximas de suas atividades profissionais quando do exercício mesmo de suas atribuições ou em reuniões formais ou informais, vão criar uma competência coletiva cuja

tradução operacional se concretizará no momento de ações realizadas individualmente (trabalhos de Montmollin, Wittorski, Dubois e Retour, Guilhon e Trépo). (RETOUR e KROHMER, 2011, p. 48)

Os autores distinguem, ainda, com base nas definições dos diversos autores, quatro atributos fundamentais que constituem a competência coletiva:

- a) Referencial comum: a ação coletiva que exige a coordenação das atividades individuais, exige que os membros disponham de um representação de referência. Essas representações são elaboradas a partir das informações detidas pelos membros do coletivo. É um patrimônio compartilhado que resulta de elaboração coletiva. Repertório de ações que remete a um acordo sobre o que fazer para o objetivo desejado, os meios a serem adotados, as capacidades, os envolvimento e os esforços das pessoas da equipe;
- b) Linguagem compartilhada: linguagem operativa comum, os membros elaboram um vocabulário próprio e “dialeto”particular. Permite a equipe conversar por meias palavras, ler nas entrelinhas e ganhar tempo na enunciação, evitar comentários e explicações. Permite aos membros forjar sua própria identidade e distinguir dos outros grupos. Economiza custos de transação;
- c) Memória coletiva: saber junto a um outro indivíduo ou na criação de um novo saber pela interação. O saber-fazer de dois ou de vários indivíduos ao longo de um trabalho conjunto. O conjunto dos conhecimentos gerado pelas memórias de julgamentos individuais. Diante de um problema que os indivíduos não conseguem resolver sozinhos, comparam interpretações, via discussão, geralmente chegando a uma diferente da interpretação inicial de cada um;
- d) Engajamento subjetivo: percurso cooperativo de resolução de problemas, capacidade de um coletivo de indivíduos de inventar de modo permanente sua organização, criação de sinergia.

São numerosas e variadas as formas de criação das competências coletivas. Elementos próprios às pessoas: as competências individuais, as interações afetivas e as informais, a cooperação, entre outros. Fatores organizacionais: a escolha da composição dos coletivos do trabalho, as interações formais, o estilo de administração e os programas de gestão de RH.

Vale resgatar que as competências coletivas dependem das competências individuais apresentadas por cada um dos componentes do grupo e isso não é tão trivial quanto parece. Implica em desenvolver os pontos individuais para fortalecer o coletivo. Quanto maior for o capital das competências individuais aproveitáveis, maiores serão, *a priori*, as oportunidades de criação e desenvolvimento de competências coletivas.

Os fatores afetivos influenciam a condição das competências coletivas, pois, se as pessoas se sentem à vontade na equipe e tem prazer de fazer o que fazem juntas, valorizarão a experiência comum e desenvolverão uma imagem positiva de seu grupo e, conseqüentemente, investirão na competência coletiva.

As relações informais, os hábitos, as rotinas e os costumes coletivos permitem o desenvolvimento de novas competências coletivas, que se constroem e se negociam no contexto dessas interações quotidianas informais. Nesse universo social os indivíduos influenciam as maneiras de ser, pensar e agir.

A cooperação entre os membros de um grupo gera compreensão recíproca e acordos sólidos sobre a natureza dos problemas, dos saberes, dos objetivos e, o sentido dado às ações e a convergência das motivações dos indivíduos que agem juntos.

Nas palavras de Permartin (1999):

Quando não há articulação entre os diversos projetos destes e daqueles, a cooperação é ilusória. O saber-cooperar alimenta relações com as características do indivíduo, mas é mais frequentemente a tradução de um querer-cooperar; é, então, a consequência da existência de interesses comuns, de objetivos idênticos, suficientemente valorizados entre os participantes para gerar condutas orientadas na mesma direção.” (PERMARTIN, 1999 apud RETOUR e KROMER, 2011, p. 52).

No que se refere aos fatores organizacionais que contribuem para o desenvolvimento das competências coletivas, o responsável pela composição de seu grupo deve atentar para a combinação harmoniosa de talentos, reunindo perfis e experiências variadas na composição das equipes, o que faz emergir o maior valor coletivo agregado possível.

As interações formais, com a instalação de estruturas formais capazes de envolver e responsabilizar as pessoas abre caminho para o surgimento de novas competências coletivas. Os grupos de composição temporária, por exemplo, uma

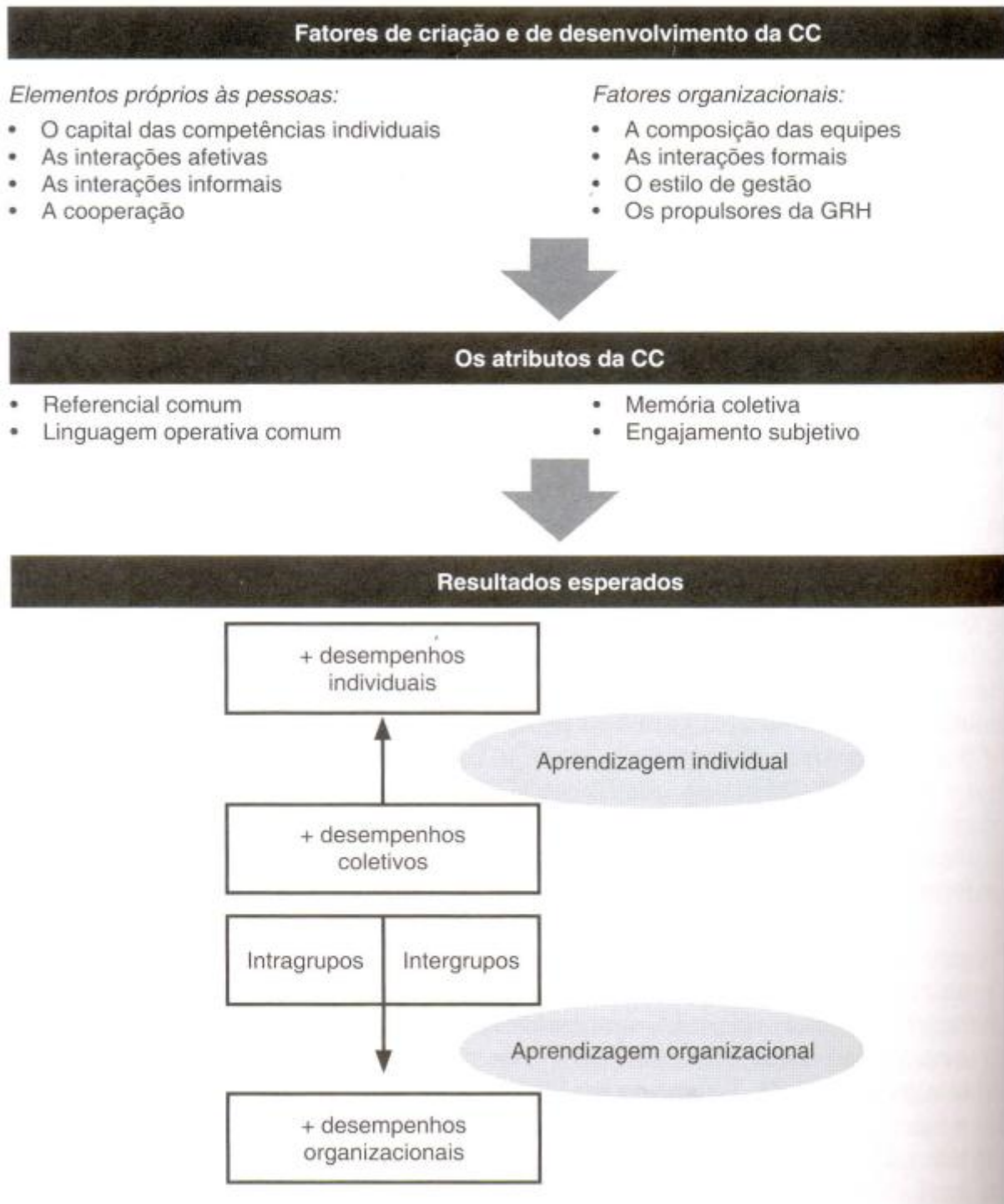
equipe de projeto, têm por essência, mais dificuldade para criar uma competência coletiva.

O estilo de administração interfere na criação e no desenvolvimento de competências coletivas. A forma como a organização lida com a autonomia e a tomada de iniciativa e sua atitude diante do erro ou do acerto do grupo.

Os programas de gestão de RH têm papel importante no desenvolvimento dessas competências. O processo de recrutamento deve assegurar que os candidatos que ingressam na empresa compartilhem os valores coletivos privilegiados pelos dirigentes. A avaliação de desempenho, por sua vez, deve distinguir formalmente elementos como a cooperação, a troca de informações, a transferência de saber-fazer, etc. O cálculo da remuneração pode conter explicitamente fatores relativos ao desempenho coletivo e reduzir a importância de fatores associados ao desempenho individual. Já na formulação das ações de formação contemplar, é necessário considerar os mecanismos ligados à criação de organizações de aprendizagem a partir dos quais se deve concretizar a vontade de dar às equipes os espaços de autonomia e de tomada de iniciativas, bases de oportunidades para criar novas competências.

A competência coletiva não é criada somente dentro de estruturas formais e informais. A natureza das interações e das influências recíprocas entre essas duas estruturas integra, a seu modo, o surgimento da competência coletiva. Desse modo, segundo essas análises, as CCs não são construídas unicamente no contexto de regras de controle ou de autônomos (REYNAUD, 1997), mas surgem igualmente da interação das estruturas e dos atores.

O quadro a seguir, extraído de Retour e Krohmer (2011), resume os desenvolvimentos apresentados anteriormente.



Quadro 6 – Fatores de criação e de desenvolvimento da competência coletiva

Fonte: RETOUR e KROHMER (2011, p. 56)

2.1.3 Competências organizacionais – COs

Remetendo-se ao conceito *Core Competence*, de Prahalad e Hamel (1990), é possível entender competência como a capacidade de combinar, misturar e integrar recursos e serviços, de modo que a competitividade de uma organização seria produto da inter-relação entre estratégia competitiva e estratégias organizacionais. Nessa perspectiva:

[...] as estratégias são formadas a partir de recursos, e as estratégias são elaboradas a partir de grupos de recursos – competências essenciais. A implantação da estratégia gera novas configurações de recursos e novas competências que, por sua vez, irão influenciar novamente a formulação da estratégia. (FLEURY e FLEURY, 2004, p. 46).

A noção de competência organizacional ganhou força com a difusão do conceito de *Core Competence*, de Prahalad e Hamel (1990). Para esses autores, o sucesso na implantação da estratégia organizacional depende em grande parte da identificação e do desenvolvimento das competências próprias da empresa.

O argumento é que as empresas conseguirão atingir o que estabelecem em sua estratégia se souberem identificar e desenvolver as competências organizacionais necessárias. Dessa forma, os autores posicionam-se na mesma direção de Senge (2006), que propõe um modelo de empresa (*learning organization*) em que a aprendizagem, além de ser contínua precisa ser cumulativa e distribuída entre todos.

Nos nascedouros do conceito de “competência” podem ser consideradas a necessidade de aprimoramento das pessoas (desenvolvimento) e a estratégia organizacional (competitividade). Essa composição, por sua vez, promove o desenvolvimento das competências funcionais ou individuais de forma compatível com o contexto estratégico da organização.

O conceito *Core Competence* proposto por Prahalad e Hamel (1990) pressupõe que uma competência organizacional essencial deve satisfazer os seguintes critérios de validação:

- a) Contribuir decisivamente para o valor agregado dos produtos e serviços percebidos pelos clientes;

- b) Oferecer acesso potencial a uma variedade de mercados, produtos e negócios;
- c) Ser de difícil imitação, prorrogando a vantagem competitiva da organização.

Desta forma, observou-se que muitas empresas, mesmo não dispoendo de tais características excepcionais do conceito de *core competence*, sustentavam-se ou diferenciavam-se competitivamente no mercado. Surgiu então, do desdobramento do conceito de *core competence*, o conceito de competência organizacional. Segundo Ruas (2005, p. 44) este “é um conceito menos excludente, que nos permite identificar competências que podem ser classificadas por contribuírem significativamente para a sobrevivência e/ou diferenciação das empresas”.

Zarifian (2001) apresenta a seguinte classificação de competências para a organização:

- a) Sobre processos: implica conhecer os processos de trabalho;
- b) Técnicas: implica conhecer o trabalho específico a ser realizado;
- c) Sobre a organização: pressupõe saber organizar os fluxos de trabalho;
- d) De serviço: implica capacidade de aliar à competência técnica à compreensão do impacto do produto ou serviço sobre o consumidor final;
- e) Sociais: pressupõe saber ser, incluindo atitudes que sustentam os comportamentos das pessoas.

Para o autor (2001), a competência não contribui para o desempenho produtivo senão quando integra esses recursos à capacidade do indivíduo de atuar num horizonte suficientemente amplo. Assim, as competências organizacionais dependem, em grande medida, da ação das pessoas, ou seja, seu desenvolvimento está intimamente relacionado ao desenvolvimento das competências individuais e do contexto em que os indivíduos exercem sua ação.

Fleury e Fleury (2004, p. 9), complementam esse entendimento, afirmando que “as competências organizacionais são formadas a partir das competências individuais na utilização e exploração dos recursos organizacionais”. Para os autores, a aprendizagem é intrínseca a esse processo, criando novas competências individuais em um círculo virtuoso.

A figura a seguir ilustra a dinâmica e a interdependência entre esses elementos, revelando que as competências organizacionais são fruto da combinação dos recursos da organização e das competências individuais.

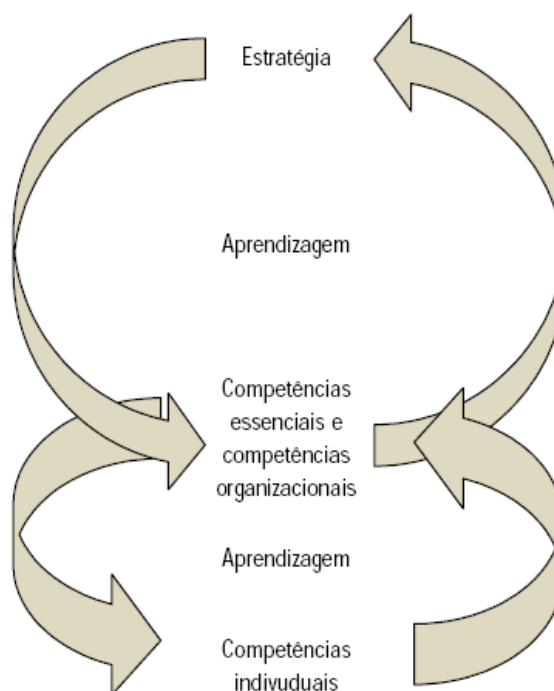


Figura 1 – Estratégia, competências organizacionais e competências individuais

Fonte: FLEURY e FLEURY (2004, p. 50).

Os mesmos autores (2004) classificam as competências organizacionais em três categorias genéricas, apresentadas a seguir:

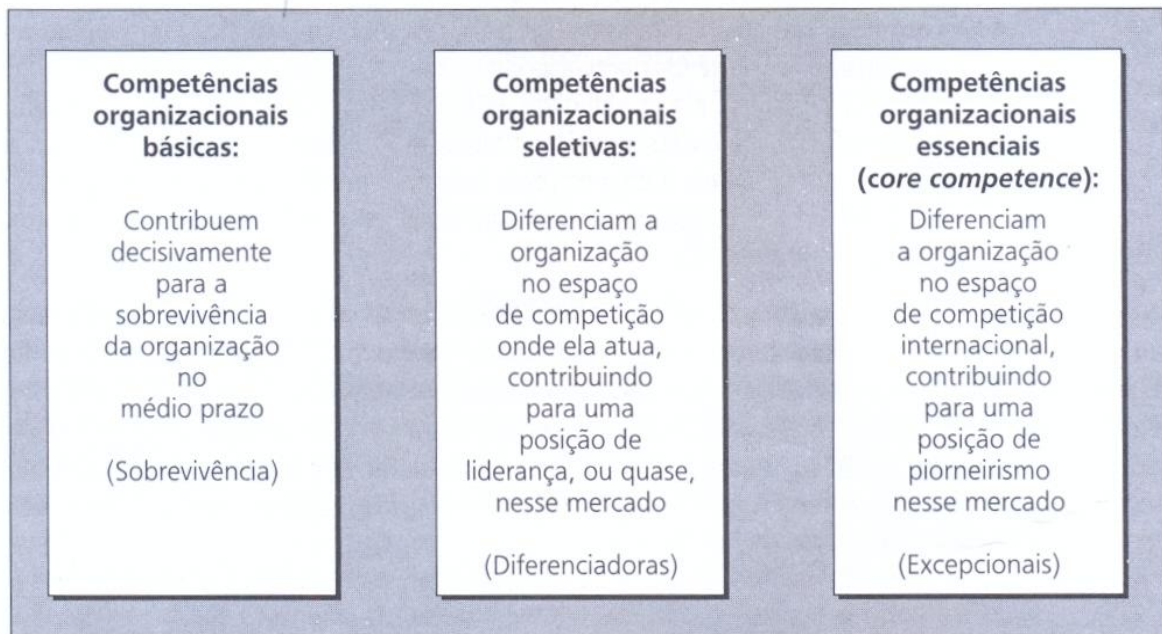
- a) Excelência operacional: caracteriza empresas que competem com base no custo dos produtos, com qualidade média, servindo-se do melhor preço e do bom atendimento;
- b) Inovação nos produtos: caracteriza empresas que investem em pesquisa e desenvolvimento, apostando em produtos inovadores;
- c) Orientação a serviços: caracteriza empresas voltadas ao desenvolvimento de soluções específicas para clientes especiais.

Essas competências estão ligadas ao cumprimento dos objetivos da organização e à sua estratégia. Também têm relação com as competências individuais, conforme expresso na Figura 1.

Dutra (2007) afirma que as competências essenciais de uma organização precisam estar atreladas as competências individuais envolvidas, pois assim as

entregas das pessoas terão por base o que é essencial à organização. Dessa forma, as pessoas terão clareza sobre as atividades que exercem, buscando cumpri-las e desenvolver suas competências individuais.

As competências organizacionais são tratadas de forma extensiva por Ruas (2005), que as classifica como básicas, seletivas ou essenciais. Esta classificação demonstra a configuração dos diferentes níveis de consistência das competências da organização e pode ser compreendida no Quadro 7.



Quadro 7 – Classificação das competências organizacionais

Fonte: RUAS (2005, p. 46).

Para Ruas (2005) tal classificação é necessária, pois explicita que nem todas as COs respondem aos requisitos de *Core Competence*, ao contrário, quase a totalidade das empresas não apresenta competências organizacionais essenciais (excepcionais). Isso não significa que não sejam competitivas, mas esclarece que, nos diferentes mercados, as empresas adotam posicionamentos diferenciados.

Assim, as organizações que adotam competências organizacionais básicas, garantem segurança e níveis de atendimento e resultados esperados.

Por sua vez, as empresas que empregam competências organizacionais seletivas se diferenciam pelo relacionamento com clientes, ou na qualidade de seus serviços, e adotam as competências como forma de viabilizar e garantir tais diferenciais.

Ruas (2001) incorpora ao conceito de competências organizacionais uma nova dimensão: as competências funcionais. Essas competências estão ligadas às funções coletivas da organização, aparecendo sob a forma de competências coletivas, embora restritas a determinados grupos funcionais.

O mesmo autor (2005) afirma que o desdobramento das competências funcionais permite verificar se a estratégia organizacional está sendo incorporada pelas diversas áreas.

Essas competências coletivas viabilizam o pleno desenvolvimento das competências da organização e ocorrem, de acordo com Ruas (2005), em instância intermediária entre as competências organizacionais e as competências individuais. Nas palavras do autor:

As competências funcionais são associadas ao exercício das principais funções coletivas da organização (ou seus principais macroprocessos) [...]. É justamente nessa dimensão funcional e intermediária da noção de competência na organização que se concretiza o desdobramento, para as áreas da empresa, das capacidades demandadas ao nível corporativo e organizacional.[...] Por outro lado, dependendo do tipo de negócio, uma competência funcional pode vir a constituir, com o passar do tempo, uma competência organizacional. (RUAS, 2005, p. 47).

Percebe-se, pois, o significativo valor das competências organizacionais como fonte de diferenciais e vantagem competitiva para as organizações. O caráter coletivo dessas competências orienta o desempenho da organização e o desempenho dos diversos atores que a constituem.

Assim, a gestão por competência, vista sob um enfoque organizacional, visa atuar no conjunto de capacidades, habilidades e atitudes coletivas e individuais da organização, com vistas ao alinhamento das competências com a estratégia organizacional (RUAS, 2009).

De acordo com Ruas (2009) as competências organizacionais têm por base os elementos estratégicos da organização e, por conseqüência, envolvem as competências funcionais e individuais. É nesse sentido que o autor (2009) ressalta a necessidade de articulação entre as competências organizacionais e as competências individuais. Segundo ele, a primeira está ligada à estratégia da organização, enquanto a segunda tem as pessoas como elemento chave ao alcance dos objetivos e metas.

Com base no disposto, este estudo toma por base os referenciais sobre competências organizacionais apresentados por Ruas (2005), compreendendo as

competências organizacionais básicas, seletivas e essenciais apresentadas no Quadro 7. Considera também os referenciais sobre competências funcionais descritos pelo mesmo autor (2005), que supõe que os resultados/entregas resultam de atividades realizadas coletivamente por áreas ou funções da organização.

Nesse contexto, a gestão de pessoas adquire ainda mais importância na adoção do modelo de gestão por competências. Esta área exerce tanto um papel decisivo no desenvolvimento da estratégia organizacional, na medida em que desenvolve as competências organizacionais e funcionais necessárias à efetivação dos objetivos da empresa, quanto no desenvolvimento das competências individuais, estimulando o desenvolvimento do indivíduo.

O estabelecimento da estratégia empresarial depende, em grande escala, da identificação das competências organizacionais necessárias à sustentação dessas estratégias. São as competências organizacionais que permitirão a construção de uma linguagem que garanta às pessoas entender seu papel na organização e, à empresa, flexibilizar seu posicionamento por meio da alteração dos parâmetros de desempenho das pessoas ou dos conjuntos de pessoas. Isso será possível por meio do agrupamento das competências funcionais (que podem ser agrupadas por função, processo ou nível hierárquico), formando os quadros das competências funcionais.

2.1.2.1 Definição e mapeamento das COs

De acordo com Ruas (2009), o mapeamento das competências organizacionais deve ter por base elementos chave do Planejamento Estratégico, como missão, objetivos, diretrizes, valores e princípios do negócio, considerando sempre as especificidades da organização. Para seleção e definição dessas competências, o autor propõe a observação de seis princípios básicos:

- a) Seleção de um número relativamente pequeno de COs;
- b) Sistematização das ideias contidas nas COs;
- c) Adoção de homogeneidade na expressão de cada uma das COs;
- d) Integração de mais de uma diretriz estratégica ou ponto forte em cada competência;

- e) Integração da gestão de contribuições (entregas) das áreas e da gestão das competências individuais;
- f) Identificação de formas capazes de favorecer o desenvolvimento das COs.

Para Dutra (2008), a definição das competências necessárias é responsabilidade das empresas e da sociedade e será um fator essencial para garantir a sustentação de vantagens competitivas e conferir foco aos investimentos na formação das pessoas. Nesse contexto, embora haja consenso teórico sobre a relevância das competências organizacionais para a construção da vantagem competitiva e este entendimento comece a ser aplicado na prática, muitas empresas têm dificuldades para identificar e desenvolver suas competências próprias.

Esse estudo está ancorado nas referências de Ruas (2005) sobre competências organizacionais e competências funcionais, aquelas ligadas às funções coletivas da organização, como vimos anteriormente. Sua adoção, nesse contexto, permitirá analisar como a estratégia organizacional pode ser incorporada pela área de gestão de pessoas estudada.

2.2 ESTRATÉGIAS DE GESTÃO DE PESSOAS

Apesar de as estratégias de gestão de pessoas se manifestarem de forma bastante diferenciada entre empresas de diversos setores da economia, algumas tendências gerais são relativamente homogêneas e identificáveis e aparecem nas organizações onde o desempenho humano faz diferença para o negócio, ou seja, onde as competências organizacionais são desenvolvidas.

Com o surgimento da lógica de competências, as áreas e os profissionais de recursos humanos têm alterado seu foco, até então baseado em processos/tarefas, para um comportamento mais pró-ativo, baseado em resultados. Com um posicionamento mais estratégico, essa área tem conquistado maior espaço nas organizações, participando das decisões estratégicas e investindo na definição de novas políticas e práticas de gestão. (ULRICH, 2000; FLEURY e FLEURY, 2004).

Entretanto, os desafios enfrentados são significativos e passam pela necessidade de definição de um modelo estratégico de gestão de pessoas alinhado à estratégia e às competências próprias da organização.

Ulrich (2000) é um dos autores que têm discutido amplamente a mudança de enfoque na atuação da área de Recursos Humanos nas organizações ao enfatizar o papel estratégico desta área para o sucesso das mudanças organizacionais em curso. O modelo de estratégia de gestão de pessoas proposto pelo autor (2000) apresenta nove características principais:

- a) Alteração do foco da gestão de pessoas: “do que faz, para aquilo que entrega aos clientes”;
- b) Modificação no papel da teoria sobre gestão de pessoas: explicar o porquê de usar determinadas práticas e não simplesmente impor “*best practices*”;
- c) Os especialistas em gestão de pessoas devem gerenciar toda a “comunidade” de gestão de pessoas: gerentes de linha, parceiros (internos e externos), dirigentes, prestadores de serviço, programas que interferem no comportamento organizacional, etc. Para tanto, devem criar mecanismos de governança de gestão de pessoas;
- d) Desenvolvimento e domínio dos instrumentos de gestão que, na visão de Ulrich (2000), “ainda não estão totalmente definidos” e cuja a vida útil é cada vez mais curta;
- e) Partir do princípio da cadeia de valor para descobrir o real cliente da gestão de pessoas;
- f) Mensurar impactos da gestão de pessoas: para Ulrich (2000) responder as questões relacionadas a seguir significa avaliar se os investimentos em gestão de pessoas estão conectados aos resultados do negócio da empresa:
 - Como as práticas de gestão de pessoas afetam o valor de mercado da firma?
 - Como impactam o capital intelectual da empresa?
 - Como os investimentos podem ser diretamente relacionados com o crescimento, os custos ou outra variável financeira?
 - Qual o impacto econômico de práticas que promovem uma visão compartilhada da empresa, relações mais eficientes e empregados mais comprometidos?
 - Qual o impacto de não investir em gestão de pessoas?

- g) Modificar a carreira em gestão de pessoas de um desenho em estágios para um desenho em “mosaico”;
- h) Desenvolver novas competências profissionais em gestão de pessoas. Ulrich (2000) destaca as mais fundamentais:
 - Conhecimentos sobre gestão de negócios, administração financeira, gestão estratégica, marketing e operações;
 - Conhecimentos relativos ao estado da arte em gestão de pessoas: atualização, novas ferramentas de gestão;
 - Habilidades para conceber, implementar e adaptar processos de mudança a uma realidade específica;
 - Habilidades e atitudes que gerem credibilidade junto aos clientes e parceiros.
- i) Formação e manutenção do capital intelectual da empresa: trata-se da mais importante função. Por capital intelectual, Ulrich (2000) entende a capacidade coletiva dos empregados da empresa produzirem “*insights*”, comprometimento e o conhecimento. O papel da gestão de pessoas é manter esta competência instalada, evitando a depreciação deste ativo intelectual da organização.

De acordo Fischer (2002), o modelo de gestão de pessoas define a atuação da área nas organizações e constitui-se na forma como:

[...] uma empresa se organiza para gerenciar e orientar o comportamento humano no trabalho. [...] Quando esse conceito é estrategicamente orientado, sua missão consiste em identificar padrões de comportamento coerentes com o negócio da organização. (FISCHER, 2002, p. 12-13).

Para Dutra (2007), um sistema de gestão de pessoas integrado e estratégico favorece maior sinergia entre suas partes e isso vai garantir maior efetividade, coerência e consistência na gestão. Assim, se o sistema de gestão de pessoas está articulado com as estratégias organizacionais, competências e expectativas das pessoas, ele certamente ganhará em legitimidade e credibilidade e agregará valor para a organização como um todo e para as pessoas com quem ela mantém relação de trabalho.

Fischer (1998), afirma que o modelo competitivo de estratégias de gestão de pessoas é representado por alguns elementos:

- a) Foco ou papel:

- Participa das decisões;
 - Dissemina a estratégia;
 - Meta prioritária: desenvolvimento pessoal, profissional e organizacional;
 - Busca resultados reconhecidos pelos clientes.
- b) Forma de atuação:
- Descentralizada por áreas clientes;
 - Estrutura flexível – redes, células ou equipes de trabalho;
 - Internalização, desenvolvimento e implantação de tecnologias de RH;
 - Atendimento e adaptação às necessidades do negócio de seus clientes;
 - Terceirização das atividades operacionais.
- c) Papel dos profissionais:
- Desenvolvedores e implantadores de produtos e processos;
 - Agentes de disseminação da estratégia;
 - Estimuladores do processo de mudança;
 - Conselheiros individuais e consultores organizacionais internos.

Para contemplar tais elementos, os processos de gestão de pessoas são orientados para se integrarem à estratégia de negócios da empresa e dos clientes, voltados prioritariamente para o seu desenvolvimento. Nesse contexto, diminui a importância das relações sindicais e são estabelecidas iniciativas de cooperação entre os empregados e a empresa. O conceito de cargo é substituído pelo conceito de espaço ocupacional e a atração de pessoas para trabalharem na organização é feita através da administração do relacionamento e da gestão das informações sobre o mercado de trabalho. Flexibiliza-se também o processo de remuneração, que passa a ser vinculado a padrões de desempenho e competência e as políticas e práticas salariais passam a ser segmentadas. O processo de desenvolvimento ganha ênfase especial, estimulando o autodesenvolvimento e a criação de ambientes propícios à aprendizagem das pessoas e da organização. O RH passa a utilizar-se de especialistas e programas externos e suas ferramentas tradicionais ganham foco em desenvolvimento.

De acordo com Ulrich (2000), o foco dos profissionais da área de gestão de pessoas tem sofrido mudanças significativas, passando da visão de processos/tarefas para uma atuação mais pró-ativa, baseada em resultados.

Os resultados de RH são interpretados como “atividades” de RH, que representam o que pessoas e organizações fazem. Esta abordagem é sedutora, uma vez que é fácil observar e contar as atividades. Entretanto, como avaliação da eficácia de RH, ela é incompleta: saber o que as pessoas de RH fazem não é suficiente. Para que o RH se torne uma profissão, é preciso desenvolver uma ênfase em resultados que complemente, e não substitua, suas tradicionais avaliações em relação à atividade. (ULRICH, 2000, p. 8).

Para Fischer (2002), o modelo estratégico de gestão de pessoas decorre da necessidade de orientação estratégica para as políticas e práticas de RH e exige a compreensão da gestão de pessoas como problema do negócio e de sua estratégia.

A principal tarefa do modelo competitivo de gestão de pessoas seria mobilizar essa energia emocional, ou seja, desenvolver e estimular as competências humanas necessárias para que as competências organizacionais da empresa se viabilizem. [...] é qualificado como competitivo por dois motivos principais: porque deve ser condizente com o ambiente de competitividade que caracteriza as organizações contemporâneas e porque privilegia e se articula em torno de competências. (FISCHER, 2002, p. 31).

Assim, com a emergência da era da competitividade, o papel da gestão de recursos humanos ultrapassa a integração com a estratégia da empresa, o que cria as bases para o surgimento do modelo de gestão de pessoas baseado em competências. Neste modelo, ganha importância a capacidade da organização de gerar e desenvolver competências adequadas às novas configurações da competitividade, agregando valor às pessoas e à organização.

Dutra (2004) afirma que as estratégias de gestão de pessoas devem possuir propriedades de integração mútua, ou seja, avaliar os desdobramentos de cada decisão em todos os demais aspectos da gestão de pessoas dentro da organização. Assim, é necessário que a gestão de pessoas seja capaz de criar integração com a estratégia organizacional e com as expectativas das pessoas.

Assim, cada vez mais, corroborando com a ideia de que as competências organizacionais determinam a estratégia de gestão de pessoas, dois parâmetros devem ser introduzidos para redirecionar a atenção e a responsabilidade dos profissionais para os resultados: desempenho da empresa e capacidades de RH.

Esses parâmetros, de acordo com Ulrich (2000), definem os resultados das atividades de RH.

A teoria da Competição Baseada em Competências, que emergiu com força nos anos 90 e teve por base o conceito de competências essenciais de Prahalad e Hamel (1990), combina processos organizacionais e dotações de recursos, a fim de melhorar os resultados organizacionais com base na aprendizagem organizacional. Nessa perspectiva:

As competências são gerenciadas como sistema e os objetivos estratégicos devem ser gerenciados holisticamente. No curto prazo, as alianças podem se tornar um meio para obter oportunidades de mercado. Entretanto, no longo prazo, a sustentação da vantagem competitiva depende de uma capacidade superior para identificar, construir e alavancar novas competências. Desse modo, a aprendizagem se torna a variável estratégica crítica para o sucesso competitivo. (LEITE e PORSSE, 2005, p. 61).

Essa abordagem integra, pois, os paradigmas do posicionamento estratégico da organização e a teoria baseada em recursos, apresentando vantagens na competição baseada em competências.

Para Ulrich (2000), as pessoas precisam de certas competências técnicas ou funcionais para ajudar suas empresas a alcançar os resultados. O quadro abaixo demonstra as perspectivas sociais ou técnicas que se aplicam ao entendimento das competências ou capacidades tanto no nível individual quanto no organizacional.

		Nível de análise	
		Individual	Organizacional
Perspectiva organizacional	Técnica	1 Competências funcionais ou técnicas, tais como capacidades individuais em finanças, engenharia, marketing, atendimento ao cliente etc.	3 Competência essencial, tais como capacidades organizacionais em logística, gerenciamento de risco, distribuição, produção etc.
	Social/Cultural	2 Competências sociais, tais como capacidades de liderança individual no estabelecimento de direção (visão, cliente), na mobilização de comprometimento pessoal (diversidade), na alavancagem das organizações (trabalho em equipe, mudança), credibilidade pessoal etc.	4 Competência organizacional, tais como capacidades organizacionais em velocidade, tempo de ciclo, alavancagem de capital intelectual, em vencer limitações etc.

Quadro 8 - Esclarecimento competência ou capacidade

Fonte: ULRICH (2000, p. 13).

A todas as combinações apresentadas no Quadro 14 podemos denominar capacidades coletivas ou capacidades organizacionais. Elas representam o elo entre a estratégia e a ação (ULRICH, 2000).

Nessa perspectiva, as capacidades coletivas não se referem às competências individuais nem aos sistemas gerenciais, mas sim à sua integração com a organização. Assim, devem ser percebidas como significativas para os clientes, para a organização e as pessoas. Constituem recursos duradouros, que definem a identidade da empresa ao longo do tempo, e de difícil imitação, além de possuir um significado especial para os funcionários.

Segundo Ulrich (2000):

As capacidades representam as habilidade e a especialização de uma empresa. Descrever o que as organizações podem fazer e como o fazem. Elas são conjuntos de competências individuais transformados em capacidade organizacionais. Ao isolar a identidade da empresa, complementam as competências técnicas e essenciais. As capacidades representam a habilidade de empresa em utilizar recursos para fazer as coisas acontecerem e atingir objetivos. (ULRICH, 2000, p. 14).

Nessa perspectiva, as capacidades organizacionais são consideradas competências capazes de desenvolver a organização, tornando-a conhecida.

Outro aspecto importante levantado por Ulrich (2000) é a avaliação qualitativa em lugar da avaliação quantitativa na gestão de pessoas. Assim, por exemplo:

Em vez de avaliar o número de pessoas admitidas, a área de RH deveria apreciar a qualidade dessas admissões: em que extensão essas pessoas contribuem em termos de inovações, mudanças e geração de outras capacidades? No lugar de avaliar o número de atividades de treinamento realizadas, a área de RH deveria focalizar os resultados dessas atividades em termos de melhorias na velocidade de atuação da empresa no mercado, na intensidade do relacionamento com os clientes ou no nível de conhecimento da força de trabalho. (ULRICH, 2000, p. 16).

Muitos estudos comprovam que a qualidade das práticas de RH, bem ajustadas à estratégia empresarial, aumenta radicalmente as medidas financeiras da empresa. No entanto, as questões sobre a causa da existência dessa relação e o modo como funciona continuam sem resposta.

Na nova ordem de RH proposta por Ulrich (2000), o foco da pauta da área reside nos resultados, que devem ser capazes de enriquecer o valor da empresa para clientes, funcionários e investidores, e não nas atividades tradicionais, ou seja,

trata-se de uma questão de excelência organizacional que torna o RH parceiro na execução da estratégia da organização.

Assim, “a implantação de novas estratégias no contexto organizacional gera novas configurações de recursos e novas competências que, por sua vez, irão influenciar novamente a formulação da estratégia”. (FLEURY e FLEURY, 2004, p. 46). Essa lógica favorece o interrelacionamento entre competências e estratégia organizacional e reflete a noção de competências essenciais apresentada por Prahalad e Hamel (1990): a competitividade da organização é determinada pela inter-relação dinâmica entre as competências organizacionais e a estratégia competitiva, ou seja, à abordagem da competição baseada em competências.

Essa abordagem:

[...] incorpora e integra vários aspectos da teoria estratégica que antes eram tratados independentemente. Assim, a Teoria da Competição Baseada em Competências combina perspectivas sobre processos organizacionais com as perspectivas sobre dotações de recursos. [...] Como reflexo, o conhecimento gerencial e a capacidade de aprendizagem das organizações são considerados o motor da mudança estratégica. As empresas competem por recursos críticos e por mercados de produtos e, concomitantemente, cooperam para criar novos recursos e mercados. (LEITE e PORSSE, 2005, p. 61).

Nesse sentido, as competências são gerenciadas como sistema e os objetivos estratégicos precisam ser gerenciados de maneira holística. As alianças competitivas estabelecidas nesse contexto podem gerar oportunidades de mercado em curto prazo, enquanto que, em longo prazo, a sustentação da vantagem competitiva requer da organização a capacidade para identificar, construir e alavancar novas competências.

Mascarenhas (2008), em sua obra sobre gestão estratégica de pessoas, apresenta como o planejamento estratégico de pessoas deve ser formulado e implementado. Cada conjunto de atividades deve ser executado por grupos distintos: a alta administração formula a estratégia e os gestores se encarregam de sua implementação, de acordo com os planos corporativos.

Assim, a formulação das estratégias de gestão de pessoas é um processo decorrente da definição prévia dos planos estratégicos da organização, a partir dos quais as implicações para gestão de pessoas devem ser detalhadas. O posicionamento de gestão de pessoas com base em cada uma das estratégias demandará práticas distintas. Porter (1989), afirma que cada estratégia genérica e

estrutura organizacional implicam em qualificações e exigências diferentes, bem como, culturas e estruturas organizacionais distintas.

A estratégia de gestão de pessoas, segundo Armstrong (2006 apud Mascarenhas, 2008) expressaria as intenções da organização em termos de pessoas, direcionando o planejamento, a definição de políticas e práticas, bem como as maneiras como estas serão integradas às estratégias corporativas. Assim, a área de gestão de pessoas passaria a assumir a responsabilidade por articular-se ao processo de planejamento estratégico corporativo e ao seu desmembramento em planos. Dessa forma, as relações entre as áreas responsáveis pelo planejamento estratégico e gestão de pessoas se fortalecem.

Dois tipos de articulação entre a área de planejamento estratégico e gestão de pessoas podem surgir, segundo Golden e Ramanujam (1985): uma “conexão de mão única” onde a área de gestão de pessoas implementa as estratégias definidas a partir do planejamento, sem participar ativamente da sua formulação e outra “conexão de mão dupla” onde a área contribui na formulação das estratégias, fornecendo informações sobre as dimensões humanas e articulando-se ao planejamento de políticas e práticas.

A estratégia de gestão de pessoas é frequentemente quebrada em políticas e práticas em torno das quais os valores, os comportamentos e as premissas de ação devem centrar esforços nas definições estratégicas da organização. As muitas possibilidades de atividades e de processos de gestão de pessoas devem ser construídas a partir da análise da estratégia e das competências instaladas na organização.

Os subsistemas de gestão de pessoas promovem significados intrínsecos que devem ser estruturados como ferramentas para a mudança cultural e de mobilização das pessoas para a busca dos objetivos estratégicos e consolidação das competências da organização.

As decisões sobre a estratégia de gestão de pessoas têm implicações diretas na consecução dos objetivos organizacionais e, portanto, devem contemplar suas inter-relações.

Schuler e Jackson (1987) baseados em Porter e nos princípios da perspectiva comportamental para descrever estratégias genéricas de gestão de pessoas, propõem três estratégias que se sobrepõem e as descrevem, conforme apresentado no quadro a seguir:

Estratégia genérica	Comportamentos adequados	Diretrizes para políticas e práticas de RH
Inovação	<p>Nível alto de comportamentos criativos</p> <p>Ênfase no médio e longo prazo</p> <p>Comportamentos cooperativos e interdependentes em alta escala</p> <p>Média priorização da qualidade</p> <p>Média priorização da quantidade</p> <p>Priorização dos processos e dos resultados equivalente</p> <p>Alta propensão ao risco</p> <p>Alta tolerância à ambiguidade e à imprevisibilidade</p>	<p>Ênfase no recrutamento externo de talentos</p> <p>Cargos requerem interação e coordenação entre grupos de indivíduos</p> <p>Avaliações de resultados tendem a refletir realizações coletivas em médio e longo prazo</p> <p>Cargos flexíveis que permitem o desenvolvimento de uma variedade de competências, passíveis de ser empregadas em outras posições na empresa</p> <p>Sistemas de remuneração flexíveis que enfatizam a equivalência interna em vez da equivalência externa ou de mercado</p> <p>Carreiras definidas de maneira ampla para promover o desenvolvimento de uma variedade de competências</p>
Diferenciação pela qualidade	<p>Comportamentos relativamente repetitivos e previsíveis</p> <p>Ênfase no médio prazo</p> <p>Comportamentos cooperativos e interdependentes em intensidade moderada</p> <p>Alta priorização da qualidade</p> <p>Média priorização da quantidade</p> <p>Alta priorização dos processos</p> <p>Baixa propensão ao risco</p> <p>Comprometimento com os objetivos da organização</p>	<p>Descrições de cargos relativamente flexíveis, deixando algum espaço à ambiguidade</p> <p>Alta participação dos indivíduos em decisões relevantes às condições imediatas de trabalho e ao emprego em si</p> <p>Composição de critérios coletivos e individuais à avaliação de desempenho que é focada no médio prazo e em resultados</p> <p>Tratamento relativamente igualitário dos funcionários e algum nível de garantia no emprego</p> <p>Treinamento e desenvolvimento extensivo e contínuo de funcionários</p>
Redução de custos	<p>Comportamentos repetitivos e previsíveis</p> <p>Ênfase no curto prazo</p> <p>Atividades individualizadas</p> <p>Média priorização da qualidade</p> <p>Alta priorização da quantidade</p> <p>Alta priorização dos resultados</p> <p>Muito baixa propensão ao risco</p> <p>Nível relativamente alto de conforto e estabilidade no emprego</p>	<p>Descrições de cargo rígidas e explícitas, deixando pouco espaço à ambiguidade</p> <p>Cargos e carreiras definidos de maneira estreita para encorajar a especialização, a <i>expertise</i> e a eficiência</p> <p>A avaliação de desempenho focada no curto prazo e em resultados</p> <p>Monitoramento dos níveis de remuneração do mercado como critério a decisões de remuneração</p> <p>Sistemas rígidos de controle</p> <p>Níveis mínimos de treinamento e desenvolvimento dos funcionários.</p>

Quadro 9 – Modelos genéricos de gestão de pessoas

Fonte: Adaptado de SCHULER e JACKSON (1987, p. 45).

Os autores sugerem, ainda, que a área de gestão de pessoas deve assumir papel consultivo e pró-ativo para contribuir no desenvolvimento das competências organizacionais e na consecução dos objetivos estratégicos da organização.

Nesse trabalho consideraremos as idéias de Ulrich (2000) e Mascarenhas (2008) sobre estratégia de gestão de pessoas, para indicar a formulação, a partir das competências organizacionais identificadas, das diretrizes estratégicas mais apropriadas para o empreendimento em estudo.

2.3 RELAÇÃO ENTRE ESTRATÉGIA DE GESTÃO DE PESSOAS E COMPETÊNCIAS

A importância da estratégia de gestão de pessoas e das práticas que advêm dela são, teoricamente, bem entendidas hoje. No entanto, sua relação entre competências continua em debate. Ela se dá quando as políticas e as práticas de RH são estabelecidas de maneira que contribuem para a vantagem concorrencial, pelo desenvolvimento das competências organizacionais, coletivas e individuais, inscritas em sua cultura e em sua história, pela criação de relações sociais complexas e pelo desenvolvimento de processos organizacionais que garantem essa vantagem.

Allouche e Schmidt (2006 apud Retour e Kromer, 2011), vêem três dimensões essenciais para essa relação:

- a) A integração à estratégia da empresa de atividades de RH coerentes entre si;
- b) Uma maior atenção às capacidades organizacionais, permitindo a reconfiguração dos recursos humanos para adaptá-los às condições de mercado ou criar novas condições;
- c) Uma lógica com alto potencial de envolvimento dos funcionários em relação aos objetivos e valores da empresa.

Enfim, a relação entre as competências individuais, coletivas e organizacionais é mediada pelas práticas e pelas políticas de RH que as tomam como objeto, a partir da intenção estratégica que as formulou. Se esta formulação,

não necessariamente homogênea, considerou as competências organizacionais, coletivas e individuais para o desenho de suas práticas está estabelecida a relação.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este estudo caracteriza-se como um estudo de caso, de natureza exploratória e descritiva. Exploratória por que se é certo que existem muitos trabalhos sobre o tema COs, são mais escassos os teórico-práticos sobre esse tema e mais raros ainda os trabalhos sobre COs desenvolvidos em empreendimentos cooperativos. As pesquisas exploratórias são caracterizadas por Gil (1999) como aquelas desenvolvidas para proporcionar uma visão geral, do tipo aproximativo, sobre determinado fenômeno. Para o autor, a escolha desse tipo de pesquisa relaciona-se com temas pouco explorados, nos quais as hipóteses são de difícil formulação, especialmente quando precisam ser precisas e operacionalizáveis.

O estudo de caso é caracterizado por Yin (2001) como um método de pesquisa em ciências sociais que serve para estabelecer um conhecimento profundo sobre o indivíduo, a organização, a sociedade ou algum fenômeno específico. Está fortemente ligado à pesquisa exploratória, uma vez que busca o conhecimento de temas em contextos específicos.

Além da abordagem exploratória, este estudo utilizou-se de pesquisa documental, análise da documentação sobre estratégias, políticas e valores da instituição e aspectos que constituem seu mapa estratégico. Sua utilização justifica-se pela necessidade de considerar os dados secundários já disponíveis em forma utilizável. Esta técnica foi utilizada como complemento à pesquisa exploratória.

A opção pela pesquisa de campo, por sua vez, decorreu da necessidade de coleta de dados primários e da credibilidade da modalidade nas ciências sociais e disciplinas profissionais. Este método é considerado o mais adequado para perceber, com certo nível de exatidão, as opiniões da população estudada, extraindo inferências baseadas em dados provenientes de parte dessa população (REA e PARKER, 2000).

Resumidamente, os recursos utilizados para a pesquisa, foram:

- a) Revisão de literatura, nacional e internacional, sobre gestão por competências e estratégias de gestão de pessoas;
- b) Pesquisa, análise e sistematização da documentação sobre estratégia, política e valores da instituição (aspectos que constituem o mapa estratégico da instituição);

- c) Coleta de dados a partir de entrevistas semi-estruturadas com as pessoas-chave da organização (membros da Diretoria) para que tais dados fossem cotejados com a análise documental.

3.1 COLETA DE DADOS

Esta pesquisa envolveu a solicitação de informações verbais por meio de entrevista semi-estruturadas (Apêndice A) das principais lideranças da organização em estudo. Essas entrevistas foram gravadas e transcritas mediante concordância dos entrevistados, preservando seu anonimato.

De acordo com Gil (1999) a entrevista é o instrumento de coleta de dados mais utilizado nas ciências sociais. Para o autor, o instrumento é adequado para obter informações acerca das percepções das pessoas envolvidas, envolvendo expectativas, crenças e sentimentos, além de explicações sobre fatos precedentes relacionados ao tema em estudo.

A intenção foi permitir que as respostas das entrevistas, integrassem, de forma geral, as constatações das lideranças, obtendo informações autênticas sobre a realidade da organização no tema estudado. (REA e PARKER, 2000). Assim, a busca de informações junto ao público-alvo teve por objetivo captar suas percepções no que se refere às competências organizacionais e sua influência na estratégia de gestão de pessoas da organização.

No intuito de atender aos objetivos da pesquisa, no que tange à coleta de dados por meio de entrevistas, foram selecionados intencionalmente os entrevistados tomadores de decisão sobre a estratégia da empresa. Os critérios utilizados nesta composição foram:

- a) O candidato deve ocupar cargo de diretor, presidente ou vice-presidente, nas empresas centralizadoras da organização;
- b) O candidato deve ocupar cargo de gestor estratégico de um conjunto de macro processos nas empresas centralizadoras da organização.

Para operacionalizar tais critérios foi utilizada a relação fornecida pelo sistema de administração da própria empresa, contendo os nomes, cargos e contatos das pessoas que atendem a tais critérios.

O número de convidados considerava os 10 executivos identificados.

3.2 PARTICIPANTES DA PESQUISA

Foram entrevistados 7 (sete) executivos do Centro Administrativo Sicredi, assim divididos:

- a) 1 Presidente Executivo;
- b) 6 Executivos (Diretores e Superintendentes) das áreas de finanças e administração, meios de pagamentos, jurídico, tecnologia, responsabilidade social, produtos e negócios.

Em virtude da demanda de trabalho, alguns dos convidados tiveram dificuldades em atender a agenda prevista para as entrevistas o que, infelizmente, reduziu o número de participantes.

Os entrevistados foram investigados no intuito de se obter informações de profissionais que conhecem o contexto organizacional pesquisado.

Os entrevistados estão assim caracterizados:

Entrevistado	Área	Tempo de atuação no Sicredi?	Tempo de atuação em função de diretoria/superintendência no Sicredi?
1	Tecnologia	Menos de 1	Entre 6 meses e 2 anos
2	Meios de pagamentos	Entre 1 e 3	Entre 6 meses e 2 anos
3	Finanças	Entre 1 e 3	Entre 6 meses e 2 anos
4	Produtos	Entre 7 e 10	Entre 3 e 6 anos
5	Jurídica	Mais de 10	Entre 3 e 6 anos
6	Presidência	Mais de 10	Mais de 10
7	Responsabilidade Social	Mais de 10	Entre 3 e 6 anos

Quadro 10 – Caracterização dos entrevistados

Fonte: Elaborado pela autora.

3.3 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Os dados coletados pela pesquisa documental foram analisados e apresentados em complemento aos dados obtidos na pesquisa exploratória.

Os resultados das entrevistas, por sua vez, foram interpretados com base na análise de conteúdo. Também foi considerada a frequência das respostas. Foram apresentados em forma de dados numéricos e textos, compreendendo o uso de citações de opiniões e depoimentos dos entrevistados.

3.4 MODELO DA PESQUISA

O modelo de pesquisa que orientou o desenvolvimento deste estudo é apresentado a seguir.

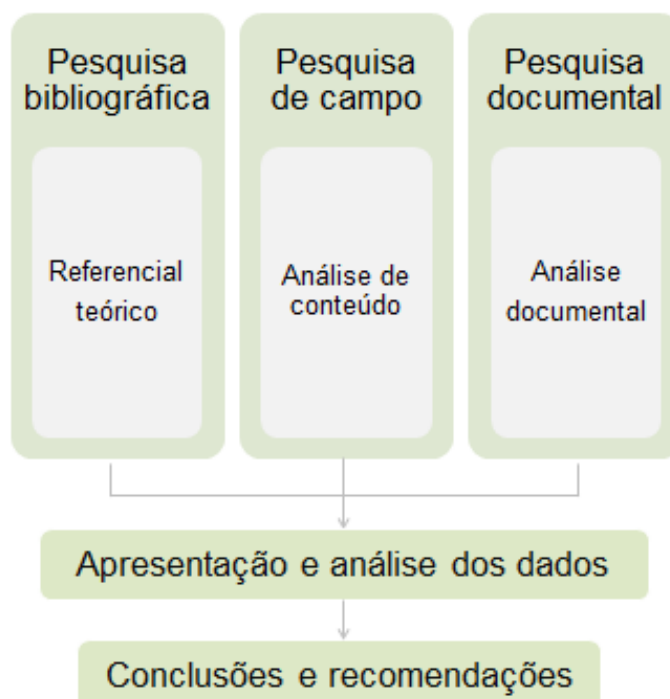


Figura 2 – Modelo da pesquisa

Fonte: Elaborado pela autora.

3.5 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Esta pesquisa está sujeita a limitações de caráter objetivo e subjetivo. Objetivamente, pode estar sujeita às limitações de tempo para sua realização, bem como de inexistência de algumas fontes de informação para pesquisa documental. Subjetivamente, pelo fato de a pesquisadora atuar como executiva na organização, a adoção de um viés durante a pesquisa e a análise, mas, em contrapartida, facilidade de acesso a informações e pessoas estratégicas.

Lakatos e Marconi (2005) afirmam que as limitações da utilização da entrevista como instrumento de coleta de dados estão relacionadas à dificuldade de comunicação, à interpretação das perguntas e à possibilidade do entrevistado ser influenciado pelo entrevistador. Além disso, as autoras referem-se à necessidade de uma postura metodológica de distanciamento por parte do entrevistador, especialmente na análise de dados.

No caso deste estudo, entende-se que é possível que tenha ocorrido relutância dos entrevistados em cooperar, em função de fatores subjetivos. Para amenizar este risco, os entrevistados foram informados antecipadamente sobre a finalidade e importância deste estudo.

4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

O Sistema de Crédito Cooperativo - Sicredi opera com 130 cooperativas de crédito e mais de 1.100 pontos de atendimento, em dez estados brasileiros. A instituição oferece aos seus associados produtos e serviços financeiros.

A organização em sistema, com cinco Cooperativas Centrais, Confederação, Banco Cooperativo e empresas controladas (Administradora de Cartões, Administradora de Consórcios e Corretora de Seguros), com atuação de forma integrada, proporciona ganhos de escala, fortalecimento da marca e maior competitividade. Hoje, o Sicredi conta com mais de um milhão e quinhentos mil associados, configurando-se como um dos maiores empreendimentos cooperativos do país.

A estrutura organizacional do Sicredi orienta-se por seu caráter sistêmico e pode ser visualizada na figura apresentada a seguir.

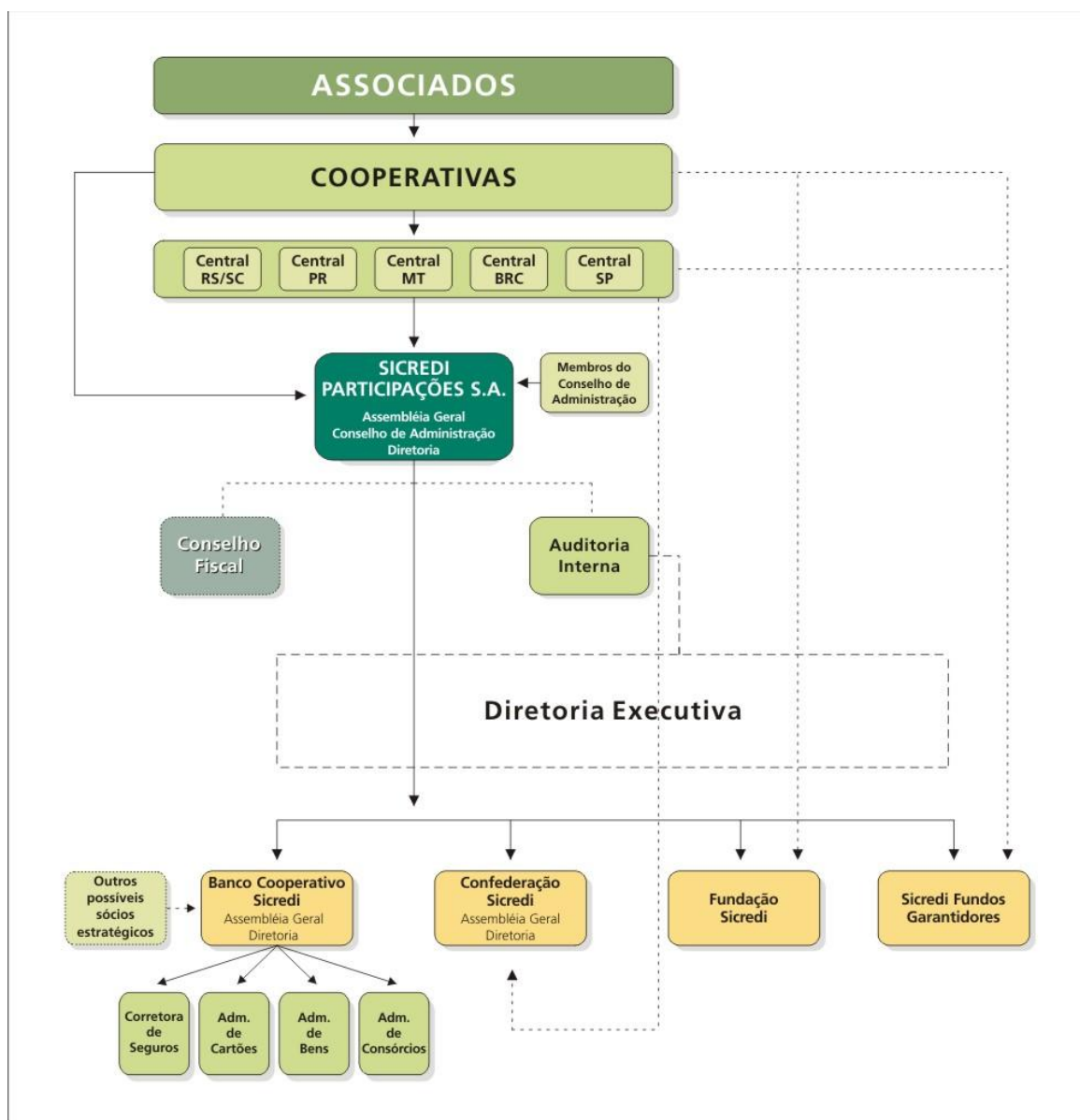


Figura 3 – Estrutura do Sicredi

Fonte: SICREDI (2010).

Com origem essencialmente no setor primário, o Sicredi atua nos centros urbanos por intermédio das cooperativas de livre admissão e/ou por meio de cooperativas de crédito segmentadas, que são aquelas ligadas a categorias profissionais ou segmentos econômicos específicos. Com o fortalecimento institucional do Sicredi e de outras instituições de mesma natureza, houve crescimento da abrangência de atuação do cooperativismo de crédito, com a significativa ampliação do volume de recursos administrados e aumento do contingente de associados, além da disponibilização de uma maior gama de produtos e serviços.

As cooperativas de crédito integrantes do Sicredi são organizadas em sistema, o que lhes assegura uma marca corporativa forte e ganhos de escala em todos os níveis, fatores que têm contribuído com seu crescimento sustentado e a sua perpetuação.

O Sicredi está presente nos estados do Rio Grande do Sul, Santa Catarina, Paraná, Mato Grosso, Mato Grosso do Sul, Tocantins, Pará, Rondônia, Goiás e São Paulo, conforme ilustrado na Figura 4.



Figura 4 – Estados brasileiros de atuação do Sicredi

Fonte: SICREDI (2010).

Com a visão de “Ser reconhecido pela sociedade como instituição financeira cooperativa, comprometida com o desenvolvimento econômico e social dos associados e das comunidades, com crescimento sustentável das cooperativas, integradas em um sistema sólido e eficaz” o Sicredi atua, por meio das cooperativas de crédito, na captação, administração e empréstimo de recursos financeiros e prestação de serviços, agregando renda aos seus associados.

A missão deste conjunto de organizações é: “como sistema cooperativo, valorizar o relacionamento, oferecer soluções financeiras para agregar renda e contribuir para a melhoria da qualidade de vida dos associados e da sociedade”.

Os valores que orientam a atuação do Sicredi são:

- a) Preservação irrestrita da natureza cooperativa do negócio;
- b) Respeito à individualidade do associado;
- c) Valorização e desenvolvimento das pessoas;
- d) Preservação da instituição como sistema;

- e) Respeito às normas oficiais e internas;
- f) Eficácia e transparência na gestão.

O Sicredi conta com sete diferenciais competitivos, conforme descrito abaixo:

- a) Relacionamento: no Sicredi, o associado é o dono do negócio. Por isso as cooperativas buscam o envolvimento dos associados e participam ativamente da comunidade em que estão inseridas;
- b) Instituição financeira da comunidade: as cooperativas de crédito retêm os recursos financeiros na sua área de atuação, em benefício dos associados e da comunidade;
- c) Ato cooperativo: decorrente das relações entre o associado e a cooperativa gera alto grau de competitividade. Por ser o associado dono e usuário do negócio, o ato cooperativo se diferencia das relações entre fornecedor e consumidor, com benefícios reconhecidos em lei;
- d) Modelo agregador de renda: em função da natureza cooperativa, da organização em sistema e da forma como atuam no mercado, as cooperativas de crédito integrantes do Sicredi agregam renda aos seus associados através da distribuição dos resultados das operações por eles realizadas e, indiretamente, à comunidade;
- e) Autonomia das cooperativas: um considerável grau de autonomia no âmbito local e regional;
- f) Organização sistêmica: as cooperativas de crédito integrantes do Sicredi possuem uma marca corporativa forte e contam com empresas especializadas e ganhos de escala em todos os níveis, que determinam o crescimento sustentado e a sua continuidade;
- g) Responsabilidade solidária: como integrantes do Sistema, as cooperativas de crédito diminuem seus riscos e se fortalecem, contando com instrumentos que oferecem segurança e confiabilidade aos associados e à comunidade.

O Sicredi é o conjunto de mais de 135 empresas, de natureza jurídica própria, cada uma delas com sua própria diretoria (presidente e vice-presidente) representante dos acionistas (associados da cooperativa) filiadas à marca única e, por convenção, adotando processos e políticas comuns. São vários os dispositivos utilizados para garantir e controlar o funcionamento e o cumprimento dos padrões estabelecidos nos campos jurídicos, econômicos, financeiros e administrativos.

Entende-se que a organização possui um diferencial, uma vez que, atuando com *commodities* de instituição financeira, possui uma característica que a diferencia dos seus concorrentes: a condição societária cooperativa, na qual o associado (cliente) é o acionista e se beneficia diretamente dos resultados de suas próprias operações financeiras.

Compreende-se, então, que este diferencial precisa ser considerado como base do processo de aprendizagem organizacional do empreendimento cooperativo em questão e que, para tanto, deve estar diretamente aplicado às estratégias de gestão de pessoas, de forma a contribuir para o crescimento dos resultados da organização.

Aproximadamente há dois anos, o Sicredi vem experimentando mudanças estruturais muito intensas, que podem ser classificadas em quatro categorias de intervenções:

- a) Redefinição estratégica: concentração em atividades de maior valor agregado, explorando seu diferencial “ser cooperativa” (inclusive com a intensificação das operações nos grandes centros) e concentrando seu foco nos associados;
- b) Reestruturação administrativa: constituição de *holding* e sensível diminuição nos níveis hierárquicos. Redução do quadro mínimo e aproximação das esferas de decisão e ação nos processos internos;
- c) Reestruturação organizacional: adoção de estruturas enxutas, cujo critério de repartição das funções é o atendimento “customizado” de cada segmento de mercado (Unidades de Negócio) e, internamente, a introdução do conceito de organização por processos;
- d) Reforma produtiva: mudanças na gestão e nos sistemas (tecnologias) de trabalho.

Essas mudanças ainda estão em curso e têm provocado alterações significativas na forma de pensar a organização. Muitas delas têm resultado em consequências práticas no contexto organizacional, enquanto que outras enfrentam barreiras a serem superadas.

O planejamento estratégico quinquenal 2011-2015 estabeleceu os objetivos estratégicos para o Sicredi nos próximos anos:



Quadro 11 – Objetivos estratégicos do Sicredi

Fonte: SICREDI (2011).

Apesar da eficiência organizacional do Sicredi nos diversos campos de atuação, nota-se que a gestão de pessoas carece de um modelo de gestão orientado para a estratégia da organização. Entende-se que a caracterização das competências organizacionais pode orientar a definição da estratégia de gestão de pessoas da organização, com vistas ao alinhamento das práticas e políticas desta área aos objetivos traçados pela organização.

A estrutura de profissionais especializados na gestão de pessoas do Sicredi sofreu recentemente uma reestruturação significativa; alguns dos serviços prestados pela área foram terceirizados. Atualmente, o foco da área são as mudanças culturais que precisam ser implementadas para tornar o Sicredi mais competitivo no mercado onde está presente. Para tanto, exige-se o desenvolvimento de um modelo dinâmico e próximo aos clientes internos.

A noção de gestão de pessoas por competências no Sicredi é insipiente. Houve uma tentativa, há cerca de dois anos, de implantação de um modelo de avaliação por competências. No entanto, por se tratar de um dos aspectos mais complexos da gestão por competências e por essa lógica não estar consistente na organização, essa tentativa manteve-se isolada e não influenciou o modelo de gestão.

Atualmente, o Sicredi conta com mais de 13.000 colaboradores. Do quadro de colaboradores, pouco mais de 50% são mulheres. A faixa etária demonstra que o perfil da maioria dos colaboradores é jovem, com uma média de idade de 29 anos e tempo médio de empresa de 4 anos.

Assim, percebe-se que, na gestão de pessoas, desponta a demanda por avaliar e adaptar as políticas e práticas de gestão de pessoas da organização, a fim de torná-las adequadas e ajustáveis às diferentes sub-culturas e realidades das cooperativas e empresas do Sicredi.

A formulação estratégica de gestão de pessoas, produzida em 2011, a partir do planejamento estratégico da organização, estabeleceu o seguinte mapa estratégico:



Quadro 12 – Formulação estratégica de gestão de pessoas do Sicredi

Fonte: SICREDI (2011).

A área de gestão de pessoas está estruturada com o modelo de Centro de *Expertise*, Consultoria Interna e Centro de Serviços Compartilhados. Detalhando-se os papéis:

- a) Centro de *Expertise*: responsável pela elaboração das políticas, programas, processos e ferramentas que sustentam o modelo de gestão de pessoas adotado;
- b) Consultoria Interna: cada unidade de negócios possui profissional que é o parceiro de negócio, implementando as práticas de GP definidas para o sistema na localidade e apoiando os gestores na função gestão de pessoas;
- c) Centro de Serviços Compartilhados: responsável pelo processamento automatizado dos processos administrativos e transacionais da função gestão de pessoas.

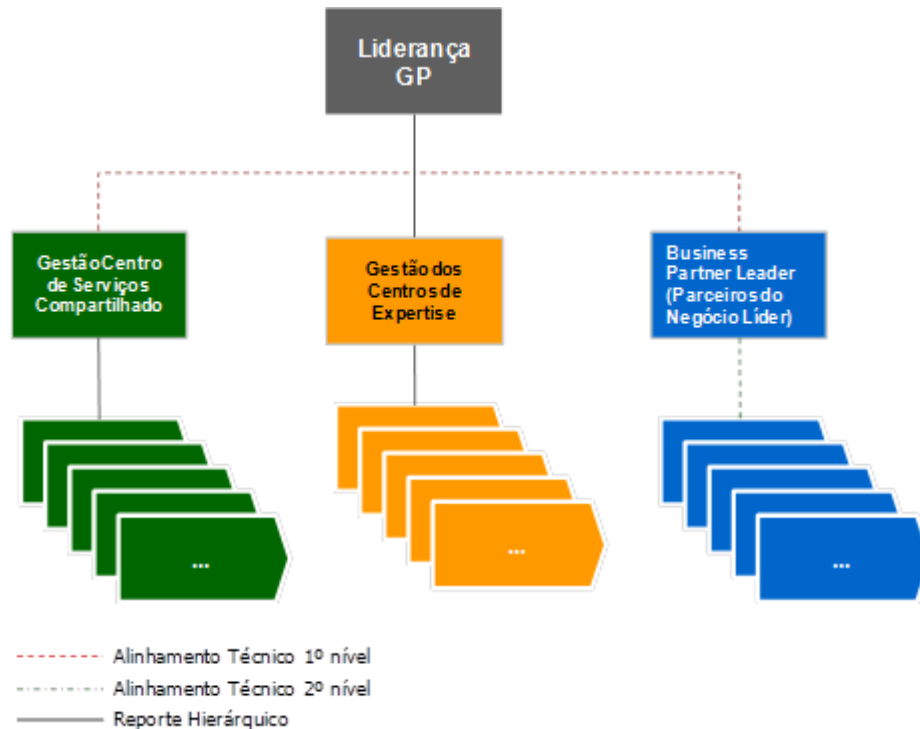
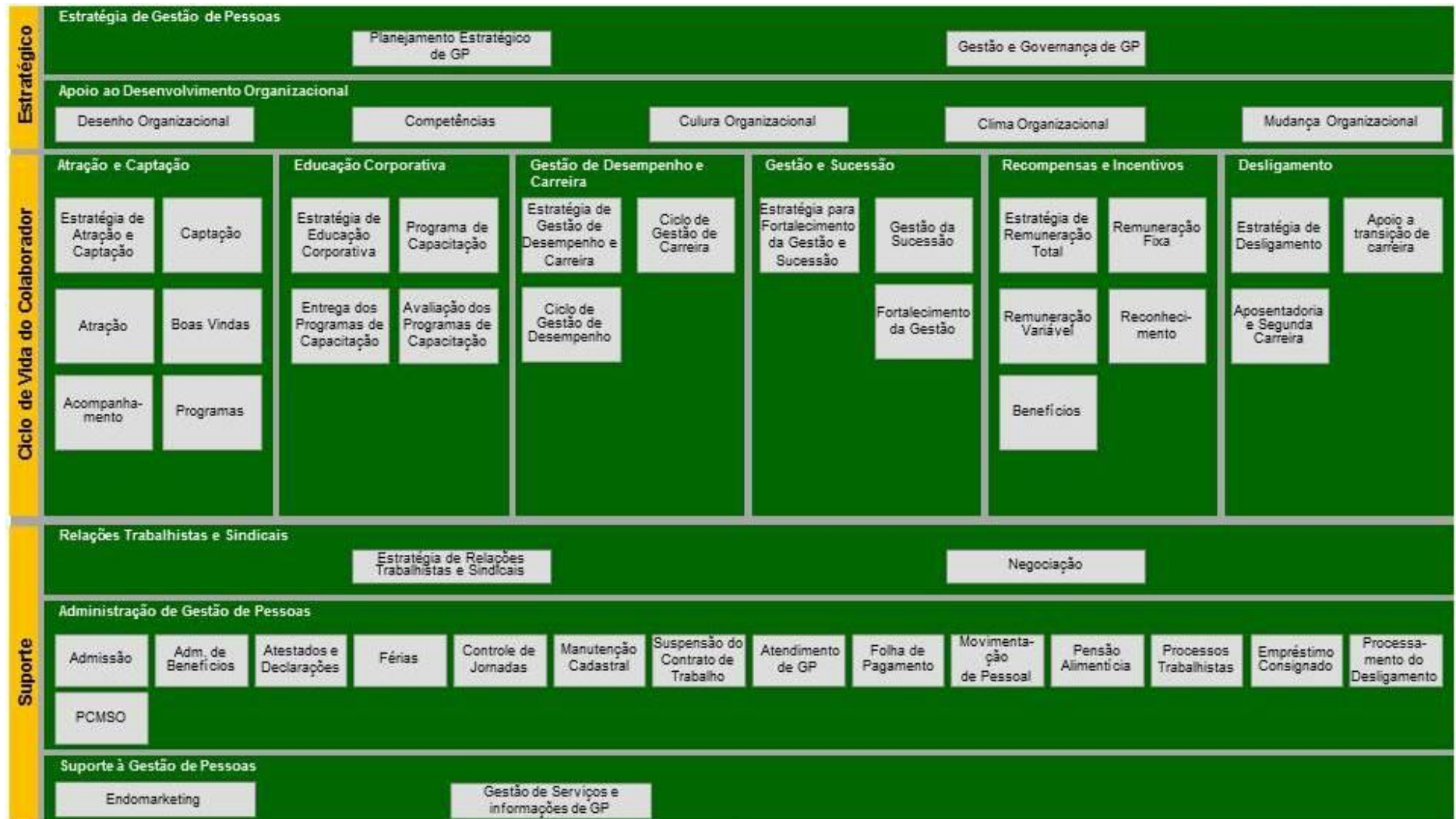


Figura 5 – Estrutura da gestão de pessoas do Sicredi

Fonte: SICREDI (2011).

A definição da Cadeia de Valor de Gestão de Pessoas permitiu que a área, a partir de seu planejamento estratégico, estabelecesse os macroprocessos relacionados à estratégia de gestão de pessoas, ao ciclo de vida do colaborador e ao suporte à operação, conforme podemos observar no quadro a seguir. Atualmente todos os processos estão sendo revisados para promover o alinhamento proposto nesse mesmo plano.



Quadro 13 – Cadeia de valor de GP – macroprocessos e processos

Fonte: SICREDI (2011).

Os programas implementados atualmente pela área são:

- a) Programa de atração e captação;
- b) Programa de remuneração;
- c) Programa de educação corporativa;
- d) Programa de integração ao jeito Sicredi de ser;
- e) Programa de gestão de desempenho.

O programa de gestão de desempenho está estabelecido com base em competências das pessoas, conforme apresentamos nos quadros abaixo. O Quadro 14 refere-se às competências individuais aplicáveis para todos os colaboradores e, o Quadro 15 apresenta as competências adicionais para as posições de gestão.

Competência	Resultado Esperado	Comportamento Observável
Trabalho em Equipe e Cooperação	Trabalhar em cooperação com outros membros da equipe para suportar o crescimento individual e das equipes em prol do resultado.	<ul style="list-style-type: none"> • Busca o engajamento das pessoas para o trabalho coletivo, respeitando e levando em consideração todas as contribuições; • Concentra sua energia em resolver questões ao invés de encontrar culpados; • É disponível e participativo em outros trabalhos quando solicitado.
Relacionamento	Vincular-se com empatia e gentileza, estabelecendo uma relação constante e de confiança.	<ul style="list-style-type: none"> • Coloca-se no lugar do outro para identificar suas expectativas e necessidades, interagindo com cortesia; • Constrói redes de relacionamentos internas e externas baseadas em integridade, respeito mútuo e reciprocidade; • Comunica-se de forma assertiva, transmitindo as mensagens com clareza e segurança, e sabendo ouvir os outros.
Foco no Resultado	Orientação para alcançar e superar as metas e objetivos do Sistema.	<ul style="list-style-type: none"> • Cumpre o que prometeu fazer, sistematizando os passos necessários para alcançar e superar as metas e objetivos do Sistema; • Identifica as etapas, os recursos e os meios necessários para realizar o trabalho, buscando melhorias nos padrões de desempenho; • Age de forma proativa, antecipando acontecimentos e apresentando alternativas.
Flexibilidade	Adaptar-se em diferentes situações e com vários indivíduos e grupos.	<ul style="list-style-type: none"> • Adapta-se facilmente aos novos cenários: trabalhos, processos, equipes e ferramentas; • Age com diplomacia, respeitando diferenças e hierarquias funcionais; • Integra-se ao ambiente, demonstrando disposição para assimilar mudanças.
Conhecimentos Técnicos	Aplicar o conhecimento técnico relacionado à função no cumprimento de suas atribuições funcionais.	<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolve e aplica habilidades e capacidades, permanecendo atualizado em áreas técnicas e funcionais, que lhe permitem sugerir soluções que agregam valor; • Cria e persegue planos de desenvolvimento próprios (autodesenvolvimento) e aplica os novos conhecimentos na prática; • Busca sempre o melhor método para os processos de trabalho, analisando as situações e considerando os riscos e as consequências de suas ações.



Quadro 14 – Competências das pessoas

Fonte: SICREDI (2011).

Competência	Resultado Esperado	Comportamento Observável
Liderança (Posição de Gestão)	Identificar, atrair, engajar e desenvolver pessoas e equipes, criando comprometimento e contribuindo para a construção de uma organização de aprendizado.	<ul style="list-style-type: none"> • Capta, desenvolve, gerencia desempenho, retém e reconhece pessoas, garantindo um ambiente favorável à inclusão; • Mantém sua equipe engajada, compartilhando informações, aportando conhecimento e mantendo a sinergia do trabalho; • Sabe lidar com os erros, estimulando o aprendizado por meio deles e criando oportunidades de contínuo desenvolvimento no local de trabalho.
Visão e Estratégia (Posição de Gestão)	Direcionar seu pensamento para o futuro, fornecendo soluções harmonizadas para o Sistema.	<ul style="list-style-type: none"> • Pensa e age em sentido amplo, além de sua própria área, antecipando elementos internos e externos que causam impacto ao negócio; • Implementa e mantém sistemas, ferramentas e políticas que viabilizem a estratégia, considerando as necessidades locais; • Possui visão estratégica para construir uma visão de futuro que contribua para o alcance das prioridades do negócio.
Comunicação e Influência (Posição de Gestão)	Inspirar pelo exemplo e por sua comunicação simples e objetiva, garantindo uma gestão próxima e transparente.	<ul style="list-style-type: none"> • Comunica-se de forma clara e concisa, empregando níveis de detalhes e terminologias de acordo com a situação e o público, certificando-se que a mensagem foi recebida e compreendida; • Encoraja discussões abertas sobre questões, ideias e pontos de vista discordantes para desenvolver o sentimento de participação e sabe escutar; • Estabelece e cumpre rotina de comunicação com sua equipe, compartilhando resultados do Sistema e assuntos de sua área.

Fique atento!

As competências das pessoas são características individuais, apoiadas em conhecimentos adquiridos, passíveis de desenvolvimento, identificáveis e reconhecidas pelos outros, que permitem assumir, compreender e dominar situações complexas no trabalho, com iniciativa e responsabilidade. As competências do Sicredi foram estabelecidas a partir de nossos valores e diferenciais competitivos e possuem a descrição dos resultados esperados e dos comportamentos observáveis que exemplificam a sua aplicação prática.

Quadro 15 – Competências das pessoas – posição de gestão

Fonte: SICREDI (2011).

A seguir, no Quadro 16, apresentam-se as competências organizacionais do Sicredi, obtidas a partir da pesquisa documental. Uma formulação antiga, realizada pelos profissionais da área de gestão de pessoas há época, a qual não é adotada pela organização.

COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS DO SICREDI	
Transparência na Gestão	A partir de um processo decisório democrático, institui o acesso de todos os interessados a informações claras e precisas sobre a gestão do negócio, favorecendo o fortalecimento da transparência em todos os níveis da organização.
Funcionamento Sistêmico	Objetiva garantir ganhos de escala e fortalecimento da marca, por meio da automatização das operações e da adequação e formatação de estruturas, produtos e serviços.
Gestão do Relacionamento	A partir do alinhamento aos princípios cooperativistas, utiliza o relacionamento com os diversos públicos de interesse como forma de atender as necessidades sistêmicas, flexibilizando sua atuação e respeitando a diversidade.
Orientação para Resultados	Possui foco e orientação para os negócios, utilizando a <i>expertise</i> em sua área de atuação como forma de atingir metas e resultados do Sistema.
Valorização e Desenvolvimento das Pessoas	Valoriza o envolvimento e reconhecimento das pessoas, promovendo a comunicação e o compartilhamento de informações, conhecimentos e experiências.

Quadro 16 – Competências organizacionais do Sicredi

Fonte: SICREDI (data não informada).

4.2 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Os dados coletados pela pesquisa documental foram os planos estratégicos da empresa e da área, apresentados nos capítulos iniciais desse trabalho, bem como os materiais disponibilizados sobre os programas de gestão de pessoas, em específico os relacionados à competências.

Para as entrevistas, a organização das respostas considerou os conteúdos mais significativos apresentados nas entrevistas, em sua variedade e teor, não havendo preocupação com a quantificação das respostas. O registro de frequência está contido como forma de classificar as respostas com conteúdos similares.

Todavia, vale destacar que as entrevistas continham várias unidades de registro que não foram exploradas, pois apareciam em menor frequência ou tinham caráter pessoal.

As ocorrências mais frequentes foram agrupadas em categorias considerando o roteiro utilizado para as entrevistas.

A primeira categoria, nomeada “competências organizacionais” refere-se a percepção dos executivos sobre as capacidades e os atributos que contribuem decisivamente para o desempenho da organização e está apresentada conforme os resultados desejados no momento atual e no futuro próximo, Quadro 17.

A segunda categoria, sob o título “contribuições de GP” se refere à percepção dos entrevistados sobre as entregas da área de gestão de pessoas, ou seja, políticas, programas e ferramentas que contribuem para o desenvolvimento das competências organizacionais anteriormente descritas por eles, Quadro 18.

A terceira categoria, denominada “prioridades de GP” apresenta a importância das entregas de gestão de pessoas por eles identificadas priorizando-as e justificando a importância, Quadro 19.

A dinâmica estrutural dos dados coletados está organizada descritivamente para melhor identificação em cada uma das três categorias.

Os entrevistados, todos ocupantes de cargos de diretoria na empresa, utilizam vocabulário próprio da organização quando questionados sobre estratégia. Dessa forma, alguns termos serão melhor explicitados na análise.

COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS				
Resultados desejados	COs no Momento atual	Freq	COs no Futuro Próximo	Freq
Resultado econômico-financeiro	Ser cooperativa* Relacionamento	7	Ser cooperativa*	4
		5	Relacionamento	1
			Capacidade técnica na oferta dos serviços financeiros	3
			Capacidade tecnológica (multicanal)	3
Qualidade dos serviços/produtos	Relacionamento Capacidade de organização sistêmica Preços menores	3	Relacionamento	3
		1	Capacidade de organização sistêmica	1
		1	Capacidade tecnológica (multicanal)	3
Consolidação da imagem/marca	Ser cooperativa* Relacionamento	6	Ser cooperativa*	6
		5	Relacionamento	5
			Simplificação na diferenciação entre os bancos	1
Satisfação dos associados	Relacionamento	7	Relacionamento	6
			Estabelecer relação de pertencimento ao negócio (ser dono)	3

*O termo “ser cooperativa” refere-se a natureza societária do empreendimento: sociedade cooperativa, dentre os demais tipos, sociedade anônima, sociedade limitada, entre outras.

Quadro 17 – Competências organizacionais

Fonte: Dados da pesquisa.

Analisando as competências identificadas pelos entrevistados, para cada um dos resultados desejados (quadro acima), podemos verificar que:

- Para o **resultado econômico-financeiro**, hoje e no futuro, a natureza societária do empreendimento “ser cooperativa” e o modelo de “relacionamento” que o Sicredi estabelece com seus associados são apontados pela maioria, seguida da necessidade de incrementar, para o futuro, competência técnica de “assessoria financeira” e a capacidade de “atendimento em multicanais”. As sociedades cooperativas (“ser cooperativa”) por serem sociedades de pessoas, são constituídas pelos próprios usuários dos produtos e serviços sendo que todo o resultado das operações, positivo ou negativo, é revertido a essas pessoas. Dessa

forma, a agregação de renda, quando do resultado financeiro, é distribuída entre as pessoas que compõem essa sociedade;

- b) Para a **qualidade dos produtos e serviços** o “relacionamento” se repete como uma competência organizacional, e a “capacidade de organização em sistema”, pelos seus ganhos de escala e atuação em rede, são descritas como determinantes, hoje e no futuro. Um dos entrevistados identifica os “preços menores” como uma competência, o qual entendemos como resultado de iniciativas associadas à outras competências e outros três justificam que no futuro a capacidade de “atendimento em multicanais” será necessária também para garantir esse resultado;
- c) No resultado relacionado à **consolidação da imagem/marca** repetem-se, para hoje e para o futuro, as competências identificadas para os resultados anteriores – “ser cooperativa” e “relacionamento” - para a maioria dos entrevistados. Apenas um identifica que a “simplificação na diferenciação entre os bancos” é uma competência a ser aprimorada no futuro;
- d) Para o resultado relacionado à **satisfação dos associados** novamente o “relacionamento” é a competência identificada pela maioria, hoje e no futuro e três deles relacionam a necessidade de estabelecer “relação de pertencimento ao negócio”, ou seja, o associado se perceber como dono da cooperativa, como uma competência a ser intensificada no futuro.

Cabe ressaltar que nenhum dos entrevistados fez referência direta às competências organizacionais que foram estabelecidas, pela própria organização, em trabalho anterior (ver Quadro 16 - Competências organizacionais do Sicredi).

A partir da identificação das competências organizacionais os entrevistados relacionaram quais devem ser as contribuições da área de gestão de pessoas para a sustentação e desenvolvimento dessas competências, conforme quadro abaixo:

COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS	CONTRIBUIÇÕES DE GP	Freq.
Capacidade de organização sistêmica (A)	Programa para o colaborador entender a empresa onde esta inserido e fazer com que as pessoas operem adequadamente dentro dela	6
	Alinhar as estruturas e as políticas de GP entre si	4
	Endomarketing	1
Capacidade técnica nos serviços financeiros (F)	Qualificação das pessoas	5
	Atrair pessoas qualificadas	2
	Instrumentalizar os gestores para o seu papel frente a gestão das pessoas	3
	Manutenção das pessoas (retenção)	2
	Plano de carreira, cargos e remuneração variável	1
	Buscar e reter talentos	2
Capacidade tecnológica (multicanal) (F)	Avaliar desempenho e remunerar pelo resultado e contribuição das pessoas	1
	Gestão da terceirização	1
Estabelecer relação de pertencimento ao negócio (ser dono) (F)	Capacitar pessoas	7
Preços menores (A)	Desenvolver as pessoas que estão no relacionamento com os associados para crescer o volume de negócio, aumentando a eficiência e a base de associados.	1
Relacionamento (A/F)	Programas para estimular a cooperação por exemplos e convivência	5
	Programas para o colaborador entender a cultura e as competências do Sicredi	6
	Facilitar a colaboração entre as pessoas	5
	Solidificar o relacionamento entre as áreas	6
	Integrar as pessoas e as áreas	4
Ser cooperativa (A/F)	Gerenciar a cultura do Sicredi e trazer pessoas do mercado que consigam atuar dentro do Sicredi	3
	Harmonizar a cultura do Sicredi para que as pessoas que vem do mercado consigam ser compatíveis com as nossas características	4
	Fazer com que a complexidade do Sicredi se traduza para as pessoas	4
	Preparar os gestores para o objeto da organização	3
	Fazer o colaborador comprar o diferencial do Sicredi	5
Simplificação na diferenciação entre os bancos (F)	Gente preparada para competir de igual pra igual	1

A – refere-se ao ATUAL

F – refere-se ao FUTURO

Quadro 18 – Contribuições de GP

Fonte: Dados da pesquisa.

A análise das contribuições de gestão de pessoas descritas pelos entrevistados permite identificar quais as principais práticas relacionadas ao desenvolvimento das competências organizacionais do Sicredi. Há expectativa de que a área atue junto aos gestores disponibilizando processos e ferramentas estruturadas para apoiar na gestão de cultura, clima, competências, endomarketing, educação corporativa, atração e captação de pessoas alinhadas aos valores do Sistema, desenvolvimento de gestores, remuneração, incentivos e recompensas, gestão de desempenho, carreira e sucessão.

Quando questionados sobre as prioridades para a área de gestão de pessoas os entrevistados estabeleceram foco mais específico, como podemos identificar no quadro a seguir:

PRIORIDADES DE GP	
Políticas/Programas/Ferramentas	Justificativa
Gerenciar a cultura para poder trazer pessoas do mercado.	Sou contra o paternalismo da empresa que acredita que só quem está na empresa consegue crescer.
Quem trazer de fora e quem trazer de dentro.	Importância desse estudo para adequar as necessidades culturais da empresa.
Criar cultura.	Não adianta ter um grupo pensando diferente do outro. Trabalhar forte desde a entrada das pessoas.
Programas específicos de formação sobre o modelo cooperativo e o formato de funcionamento.	É um modelo muito desconhecido; É um diferencial próprio que precisa ser reconhecido e valorizado.
Solidificar o relacionamento entre as áreas.	Missão de GP, a área de ação é a mudança de comportamento.
A maior contribuição da área é cuidar da ambientação dos novos contratados ao Sicredi.	É muito complexo entender o Sicredi.
Retenção.	Não adianta preparar muito se não retém. Tem que dar visibilidade de carreira para as pessoas.
Preparação das pessoas.	É o mais importante.
Preparar os gestores para o objeto da organização.	É o que fará a diferença na execução da estratégia; É o maior desafio frente ao mercado que competimos.
Instrumentalizar os gestores para o seu papel frente à gestão das pessoas.	De nada adianta ter políticas e ferramentas sem preparar os gestores.
Avaliação de desempenho.	Já temos uma política moderna, precisa ser mais utilizada.
Plano de carreira.	Para sustentar a sucessão das pessoas.

Quadro 19 – Prioridades de GP

Fonte: Dados da pesquisa.

No quadro acima a frequência não está apresentada, pois transcrevemos literalmente as respostas apresentadas pelos executivos para esta questão.

A informação que se destaca no quadro referente às prioridades de gestão de pessoas para o Sicredi está relacionada ao apoio ao desenvolvimento organizacional (gestão da cultura) e às pessoas que ingressam do mercado de trabalho (novos contratados). As prioridades relacionadas ao desenvolvimento das pessoas também estão relacionadas à como trabalhar a cultura e o modelo de gestão do Sicredi.

As afirmações referentes às contratações de pessoas do mercado foram trazidas tanto por entrevistados com mais e com menos tempo de casa, o que evidencia que as profundas mudanças que ocorreram na organização encontram eco na afirmação de Colin Green, Diretora da GM, prefaciando Benoit e Smenson (2001), os aspectos mais exigentes das grandes mudanças organizacionais são as dimensões culturais e humanas.

Assim, é possível analisar, frente as categorias pesquisadas, as definições que se consegue apropriar considerando os referenciais teóricos, os documentos, as entrevistas e as observações deste estudo.

Como competências organizacionais do Sicredi e suas respectivas definições apresentamos no quadro a seguir:

COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS (PESQUISA)	COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS (SISTEMATIZAÇÃO AUTORA)	CARACTERIZAÇÃO
Relacionamento Ser cooperativa Simplificação na diferenciação entre os bancos	Relacionamento	Capacidade de estar presente, pela própria natureza societária, nos mais diferentes públicos e estabelecer relacionamentos participando ativamente da comunidade.
Capacidade técnica nos serviços financeiros Capacidade tecnológica (multicanal) Preços menores	Agregar renda ao associado	Capacidade de assessorar financeiramente os associados para que estes obtenham resultados econômicos e financeiros.
Capacidade de organização sistêmica	Transparência na gestão	Capacidade de organizar-se em uma estrutura em que todas as partes interessadas estão representadas, em especial os associados.
Estabelecer relação de pertencimento ao negócio (ser dono)	Desenvolvimento das pessoas	Capacidade de investir e promover a aprendizagem dos envolvidos e valorizar os coletivos.

Quadro 20 – Competências organizacionais do Sicredi

Fonte: Dados da pesquisa; SICREDI (2011).

Para as contribuições de gestão de pessoas, ou seja, quais as práticas de gestão de pessoas alinhadas às competências estabelecidas, temos o apresentado no Quadro 21:

CONTRIBUIÇÕES DE GESTÃO DE PESSOAS (PESQUISA)	CONTRIBUIÇÕES DE GESTÃO DE PESSOAS (AUTORA)
<p>Programa para o colaborador entender a empresa onde está inserido e fazer com que as pessoas operem adequadamente dentro dela Alinhar as estruturas e as políticas de GP entre si Endomarketing</p>	<p>Definir a cadeia de valor de gestão de pessoas, conforme sugere Ulrich (2000, p. 56) no referencial teórico apresentado.</p>
<p>Qualificação das pessoas Atrair pessoas qualificadas Instrumentalizar os gestores para o seu papel frente a gestão das pessoas Manutenção das pessoas (retenção) Plano de carreira, cargos e remuneração variável Buscar e reter talentos Avaliar desempenho e remunerar pelo resultado e contribuição das pessoas Desenvolver as pessoas que estão no relacionamento com os associados para crescer o volume de negócio, aumentando a eficiência e a base de associados.</p>	<p>Estabelecer planos de gestão da mudança que apoiem e estratégia organizacional, corroborando com os 9 passos da estratégia de RH proposta por Ulrich (2000).</p>
<p>Gestão da terceirização</p>	<p>Estabelecer planos de desenvolvimento organizacional que influenciem na sustentação da cultura desejada (ULRICH, 2000).</p>
<p>Capacitar pessoas</p>	
<p>Programas para estimular a cooperação por exemplos e convivência Programas para o colaborador entender a cultura e as competências do Sicredi Facilitar a colaboração entre as pessoas Solidificar o relacionamento entre as áreas Integrar as pessoas e as áreas</p>	
<p>Gerenciar a cultura do Sicredi e trazer pessoas do mercado que consigam atuar dentro do Sicredi Harmonizar a cultura do Sicredi para que as pessoas que vem do mercado consigam ser compatíveis com as nossas características Fazer com que a complexidade do Sicredi se traduza para as pessoas Preparar os gestores para o objeto da organização Fazer o colaborador comprar o diferencial do Sicredi</p>	
<p>Gente preparada para competir de igual pra igual</p>	

Quadro 21 – Contribuições de GP às competências estabelecidas

Fonte: Dados da pesquisa; SICREDI (2011).

No quadro seguinte, estão apresentadas as diretrizes estratégicas de gestão de pessoas, sugeridas pelo presente estudo, com base nas competências organizacionais do Sicredi e na estratégia de *diferenciação pela qualidade*, apresentada no Quadro 9.

COMPETÊNCIAS	DIRETRIZES ESTRATÉGICAS PARA GP
Relacionamento	Descrições de cargos relativamente flexíveis. Alta participação dos indivíduos em decisões relevantes às condições imediatas de trabalho.
Agregar renda ao associado	Composição de critérios coletivos e individuais à avaliação de desempenho que é focada no médio prazo e em resultados.
Transparência na gestão	Tratamento relativamente igualitário aos colaboradores.
Desenvolvimento das pessoas	Treinamento e desenvolvimento extensivo e contínuo.

Quadro 22 – Proposta de diretrizes estratégicas de gestão de pessoas

Fonte: Elaborado pela autora.

Estas diretrizes estratégicas implicam em atenção especial às pessoas pois, são elas que aperfeiçoam os serviços. A ênfase deve estar na busca do comprometimento, da cooperação, do trabalho em equipe e na autonomia para servir ao associado. Esses comportamentos devem ser estimulados por práticas de RH consistentes que privilegiem o feedback, o trabalho em equipe, a tomada de decisões e a responsabilidade como parte da descrição de cargos de cada funcionário bem como classificações de cargos mais flexíveis.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A identificação das competências organizacionais é ponto de partida para que todas as áreas que compõem uma organização possam aportar suas entregas e, assim, contribuir efetivamente para o alcance dos objetivos estratégicos. O fortalecimento de papéis e responsabilidades e, por conseguinte, clareza e foco naquilo que deve ser feito é facilitado quando do entendimento e da delimitação clara das competências organizacionais.

Nesse estudo, partiu-se da caracterização e das informações disponíveis sobre estratégia e competências na empresa, para vislumbrar as relações entre as práticas de gestão de pessoas e as competências organizacionais.

Durante a pesquisa documental identificamos que, no passado, a empresa fez um exercício de definição de competências organizacionais. A adoção do conceito de competências individuais também foi verificada durante a pesquisa documental. Tivemos acesso também ao plano estratégico de gestão de pessoas para os próximos cinco anos.

Na revisão bibliográfica, aprofundamos a visão sobre competências organizacionais, coletivas e individuais e também sobre estratégia de gestão de pessoas no intuito de compreender suas inter-relações.

Nas entrevistas com as lideranças foi possível identificar o entendimento dos entrevistados sobre as competências da organização e sobre as práticas de gestão de pessoas, conforme apresentamos em capítulo anterior.

Nas falas dos executivos entrevistados, que em nenhum momento fizeram menção à formulação de COs editadas pela organização no passado, pode-se afirmar que o conceito de competências organizacionais de Ruas (2009, p. 3), que as define como a “coordenação de conhecimentos, habilidades, sistemas e práticas, cuja combinação vai sustentar as principais atividades estratégicas da empresa” ainda está em fase de compreensão pelos executivos. Há sinergia e homogeneidade entre muitas de suas afirmações, em especial quando se referem à competências organizacionais como “relacionamento” e “ser cooperativa”.

Identificamos também algumas contraposições quando se referem às capacidades de “soluções financeiras”, “multicanais”, que não são competências identificadas no presente e sim no futuro bem como emprego não-adequado de

“menores preços” como uma competência e não como resultado de iniciativas relacionadas à competências, como se pode verificar no Quadro 17 - Competências organizacionais.

A mais significativa diferença entre as COs percebidas por eles está na “orientação para resultados” que, foi apontada como uma competência a ser desenvolvida no futuro. Isso nos permite concluir que os próprios entrevistados estabelecem uma crítica a esse momento da organização e percebem que a competência precisa ser trabalhada.

O entendimento desses executivos é, de fato, influenciado pelas suas trajetórias na organização e pode estar associado aos diferentes referenciais, em função do tempo de empresa e do compartilhamento de informações, o que aponta para uma necessidade, identificada por eles próprios, de melhor adaptar os novos contratados à cultura e ao negócio do Sicredi.

Ruas (2011) afirma que são várias as dificuldades para a aplicação da noção de COs nas organizações, pois é um conceito abstrato e um tanto teórico na visão dos executivos e, portanto, os mesmos impõem resistências em utilizá-lo.

A noção é pouco conhecida pelos gestores que, por não gerenciá-la de uma forma explícita, enfrentam dificuldade para atuar diretamente na sua construção ou em seu desenvolvimento.

A análise do empreendimento cooperativo Sicredi permite identificar que as competências organizacionais são pouco disseminadas nas diferentes estruturas que compõem esse Sistema e a noção sobre COs não necessariamente é a mesma entre os entrevistados.

Quando se compara a informação sobre competências organizacionais que já fazia parte de documentação do Sicredi com a presente formulação, percebemos que há coerência, sendo que no presente estudo procuramos traduzi-las de forma mais concisa e alinhada.

A partir desta reflexão compreende-se que, guardadas as dificuldades de gerenciamento das COs, a simples divulgação e constância de aplicação das mesmas, desde o planejamento estratégico às práticas de gestão, poderá contribuir para reforçá-las e desenvolvê-las.

Quanto às diretrizes estratégicas para a gestão de pessoas fica evidente a percepção dos entrevistados quanto à demanda de ações voltadas ao

desenvolvimento da cultura e gerenciamento das mudanças que o empreendimento vem enfrentando.

As expectativas em relação às entregas da área de gestão de pessoas estão diretamente alinhadas aos planos apresentados na pesquisa documental, o que permite afirmar que o planejamento atual está em consonância com a visão de seus clientes internos.

Como proposições indica-se o alinhamento das práticas de gestão de pessoas à diretrizes relacionadas à **busca do comprometimento, da cooperação, do trabalho em equipe e da autonomia das pessoas** para servir aos associados. Tais diretrizes estão diretamente relacionadas às competências organizacionais mapeadas, na medida em que estabelecem as capacidades da organização em:

- a) Estar presente nos mais diferentes públicos e estabelecer relacionamentos participando ativamente da comunidade;
- b) Assessorar financeiramente os associados para que estes obtenham resultados econômicos e financeiros;
- c) Organizar-se em uma estrutura em que todas as partes interessadas estão representadas, em especial os associados e;
- d) Investir e promover a aprendizagem dos envolvidos e valorizar os coletivos.

Assim, a clareza na identificação das diretrizes de gestão de pessoas a partir das competências organizacionais, apresenta vantagens relacionadas às práticas de gestão de pessoas, vinculando-as, sempre, à estratégia e trazendo maior aderência à consolidação das mesmas. Ao concluir este estudo, é possível refletir sobre os *três pressupostos* levantados inicialmente.

O *primeiro* se refere à identificação das competências organizacionais necessárias à sustentação e desenvolvimento dos negócios nos quais o Sicredi atua. Para tanto, é necessário, ao Sicredi, desenvolver e incorporar suas competências organizacionais.

Segundo Prahalad e Hamel (1990), o sucesso na implantação da estratégia organizacional depende em grande parte da identificação e do desenvolvimento das competências próprias da empresa. As empresas conseguirão atingir o que estabelecem em sua estratégia se souberem identificar e desenvolver as competências organizacionais necessárias.

Senge (2006), que propõe um modelo de empresa (*learning organization*) em que a aprendizagem, além de ser contínua, precisa ser cumulativa e distribuída entre todos, reforça ainda mais a importância de desenvolver as competências organizacionais.

Pela natureza desse empreendimento cooperativo, fica nítida a necessidade de desenvolvimento das competências organizacionais do Sicredi apoiadas nas competências dos diversos coletivos, representados na organização pela estrutura sistêmica que a compõem.

Os atributos propostos por Retour e Krohmer (2006), que definem o referencial comum como o conjunto de representações elaboradas coletivamente, a linguagem compartilhada, a memória coletiva e o engajamento subjetivo. Esses atributos, não só fortaleceriam as competências coletivas das diversas estruturas do Sicredi como, também, o desempenho coletivo e, conseqüentemente, o organizacional.

Assim, quando se analisa o *segundo* pressuposto, sobre descrever as contribuições específicas da área de gestão de pessoas para essas COs, cabe reafirmar que, dentre os fatores organizacionais, os programas de gestão de recursos humanos, ou, neste caso, utilizando a linguagem da própria organização, as políticas e práticas de gestão de pessoas são determinantes para o desenvolvimento das competências das organizacionais.

Tais políticas e práticas, no Sicredi, que foram estabelecidas no plano estratégico estabelecido para os próximos cinco anos, precisam ser implementadas pois são percebidas como essenciais para a consecução dos objetivos estratégicos e não se diferenciam das expectativas comuns às estratégias de gestão de pessoas contemporâneas. Da sua formulação estratégica evidencia-se a necessária constituição de, conforme Dutra (2004), que as estratégias de gestão de pessoas devem possuir propriedades de integração mútua, ou seja, avaliar os desdobramentos de cada decisão em todos os demais aspectos da gestão de pessoas dentro da organização.

Dessa forma, podemos concluir que a estratégia de gestão de pessoas precisa ser capaz de criar integração com a estratégia organizacional, as diversas interdependências entre as diferentes estruturas que compõem o Sicredi e as expectativas dos indivíduos que nelas trabalham.

No *tercerio* pressuposto, sobre a estratégia de gestão de pessoas mais adequada para o desenvolvimento das COs identificadas, constata-se que, quando analisadas as percepções dos entrevistados e os referenciais teóricos estudados, as competências organizacionais do Sicredi resultam da combinação de competências coletivas que devem ser trabalhadas simultaneamente em todas as áreas e entidades deste Sistema.

É como afirmar que, a partir do mosaico de competências individuais que as transformações causadas pelas recentes mudanças trouxeram para o Sicredi, a estratégia de gestão de pessoas mais adequada para o desenvolvimento das COs relacionadas ao “ser cooperativa”, “relacionamento” e “agregar renda ao associado” ou “orientação para resultados” é gerenciar adequadamente as mudanças para que elas promovam, a partir dos desempenhos individuais, melhores desempenhos coletivos e conseqüentemente desempenhos organizacionais, influenciando o desenvolvimento da cultura do empreendimento cooperativo.

A prioridade central da estratégia de gestão de pessoas deve estar no apoio ao desenvolvimento organizacional, conforme a cadeia de valor apresentada no capítulo 2, onde os macroprocessos relacionados à estrutura organizacional, competências, clima, cultura e mudança estão apresentados.

A maioria dos executivos entende que as prioridades são as relacionadas acima, porém, talvez não façam relação direta de como elas nascem diretamente das competências organizacionais e da estratégia do Sicredi.

Como sugestões para reforçar o apoio ao desenvolvimento organizacional têm-se:

- a) Aprimorar o processo de comunicação da área de gestão de pessoas com todos os clientes, valendo-se de ferramentas para disseminar a mudança, seus impactos e sua influência na cultura;
- b) Intensificar o desenvolvimento dos gestores em, um amplo entendimento das variáveis que impactam os processos de mudança organizacional e como estes podem e devem ser agentes desta mudança.

Cabe desejar aos profissionais que conduzirão, a partir da estratégia estabelecida, rigor na execução das mesmas para garantir que elas apórem à organização aprendizagem e valor.

REFERÊNCIAS

ANTONELLO, Claudia Simone. A metamorfose da aprendizagem organizacional: uma revisão crítica. . In: RUAS, Roberto; ANTONELLO, Cláudia Simone; BOFF, Luiz Henrique. (Org.). **Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências**. Porto Alegre: Bookman, 2005. p. 12-33.

BOYATZIS, R. E. **The competent manager**. New York, John Wiley & Sons, 1982.

CALDER, B.J. Focus groups and the nature of qualitative research. **Journal of Marketing Research**, v. 16, 1977.

CARBONE, Pedro Paulo. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. São Paulo: FGV, 2005.

DELUIZ, Neise. A globalização econômica e os desafios à formação profissional. **Boletim Técnico do SENAI**, Rio de Janeiro, v. 22, n. 2, p. 15-21, maio/ago. 1996.

DUTRA, Joel Souza. Absorção do conceito de competência em gestão de pessoas. In: DUTRA, Joel Souza; FLEURY, Maria Tereza Leme; RUAS, Roberto (Org.). **Competências: conceitos, métodos e experiências**. São Paulo: Atlas, 2008. p. 31-35.

_____. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. São Paulo: Atlas, 2007.

_____. **Gestão por competências**. São Paulo: Gente, 2001.

FISCHER, André Luiz. **A constituição do modelo competitivo de gestão de pessoas no Brasil: um estudo sobre as empresas consideradas exemplares**. 1998. Tese (Doutorado). Universidade de São Paulo, São Paulo, 1998.

_____. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. In: FLEURY, Maria Tereza Leme. (Org.). **As pessoas na organização**. 10. ed. São Paulo: Gente, 2002. p. 11-34.

FITZ-ENZ, Jac. **Retorno do investimento em capital humano**. São Paulo: Makron Books, 2001.

FLEURY, Maria Tereza Leme. A gestão de competências e a estratégia organizacional. In: FLEURY, Maria Tereza Leme (Org.). **As pessoas na organização**. 10. ed. São Paulo: Gente, 2002. p. 51-61.

FLEURY, Maria Tereza Leme; Fleury, Afonso Carlos Correa. Alinhando estratégias e competências. **Revista de Administração de Empresas – RAE**, São Paulo, v. 44, n. 1, p. 44-57, jan./mar. 2004.

_____. **As estratégias empresariais e formação de competências.** São Paulo: Atlas, 2000.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** São Paulo: Atlas, 1999.

KALMEYER-MERTENS, Roberto S. et al. **Como elaborar projetos de pesquisa: linguagem e método.** São Paulo: FGV, 2007.

KING, Adelaide Wilcox; FOWLER, Sally W.; ZETHAML, Carl P. Competências organizacionais e vantagem competitiva: o desafio da gerência intermediária. **Revista de Administração de Empresas – RAE**, São Paulo, v. 42, n. 1, p. 36-49, jan./mar. 2002.

KROGH, G.; ROOS, J. A perspective on knowledge, competence and strategy. **Personnel Review**, v. 24, n. 3, p. 56-76, 1995.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

LE BOTERF, Guy. **Desenvolvendo a competência dos profissionais.** Porto Alegre: Bookman, 2003.

LEITE, João Batista Diniz; PORSSE, Melody de Campos Soares. Competição baseada em competências e aprendizagem organizacional: em busca da vantagem competitiva. In: RUAS, Roberto; ANTONELLO, Cláudia Simone; BOFF, Luiz Henrique (Org.). **Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências.** Porto Alegre: Bookman, 2005. p. 56-69.

MCCLELLAND, D. C. Testing for competence rather than intelligence. **American Psychologist**, n. 28, p. 1-4, 1973.

MASCARENHAS, André Ofenhejm. **Gestão estratégica de pessoas: evolução teoria e crítica.** São Paulo: Cengage Learning, 2008.

PARRY, Scott. B. The quest for competencies. **Training**, p.48-54, jul. 1996.

PERRENOUD, Philippe. **Dez competências para ensinar: convite à viagem.** Porto Alegre: Artes Médicas, 2000.

PORTER, Michael E. **Vantagem competitiva.** Rio de Janeiro, Campus, 1989.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The Core Competence of the Corporation. **Harvard Business Review**, Boston, n. , p. 3-15, may/jun, 1990.

REA, Luis M.; PARKER, Richard. **Metodologia da pesquisa: do planejamento à execução.** São Paulo: Pioneira, 2000.

RETOUR, D., KROHMER C. A competência coletiva: uma relação-chave na gestão das competências. In: RETOUR, Didier et al. **Competências coletivas: no limiar da estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2011.

RETOUR, D., KROHMER C. La compétence collective, maillon clé de la gestion des competences. In: DEFÉLIX C., KLARSFELD A., OIRY E. **Nouveaux regards sur la gestion des competences**. Paris: Vuibert, 2006. p. 139-173.

REYNAUD, Jean-Daniel. **Les règles du jeu**. L'action collective et la régulation sociale. Paris: Armand Colin, 1997.

RUAS, Roberto. **Gestão por competências**. (Apresentação em Power Point). Porto Alegre, 2011.

_____. Gestão por competências: uma contribuição à estratégia das organizações. In: RUAS, Roberto; ANTONELLO, Cláudia Simone; BOFF, Luiz Henrique. (Org.). **Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências**. Porto Alegre: Bookman, 2005. p. 34-54.

_____. Desenvolvimento das competências gerenciais e a contribuição da aprendizagem organizacional. In: FLEURY, Maria Tereza Leme; OLIVEIRA JUNIOR, Moacir Miranda (Orgs.). **Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências**. São Paulo: Atlas, 2001.

_____. **Observações acerca do conceito, natureza e aplicação da noção de competências nas empresas**. Parte 1: competências organizacionais. (Texto elaborado para uso no Sistema FIEB). Porto Alegre, 2009.

SCHULER, R.; JACKSON, S. Linking competitive advantage with human resource management practices. **Academy of Management Executive**, v. 1, p. 207-219, 1987.

SENGE, Peter M. **A quinta disciplina**. 23. ed. São Paulo: Best Seller, 2006.

SISTEMA DE CRÉDITO COOPERATIVO – SICREDI. **Informações institucionais**. Porto Alegre, 2010.

_____. **Gestão de pessoas no Sicredi**. Porto Alegre, 2011.

SYKES, W. Validity and reability in qualitative market research: a review of the literature. **Journal of the Market Research Society**, v. 32, n. 3, 1990.

ULRICH, Dave. **Recursos Humanos Estratégicos**. São Paulo: Futura, 2000.

VAN MAANEN, J. Reclaiming qualitative methods for organizational research: a preface. In: VAN MAANEN, J. (Org.). **Qualitative methodology**. Bewbury Park: Sage, 1983.

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

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

APÊNDICE A – ROTEIRO DA ENTREVISTA

O PAPEL DAS COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS NA FORMULAÇÃO DA ESTRATÉGIA DE GESTÃO DE PESSOAS NUM EMPREENDIMENTO COOPERATIVO

Este estudo tem como objetivo mapear e caracterizar as competências organizacionais do Sicredi e sua influência na formulação da estratégia de gestão de pessoas da organização.

Contamos com sua colaboração respondendo as questões a seguir.

Mestranda: Viviane Dias Furquim

Orientador: Prof. Dr. Roberto Lima Ruas

Qual o seu tempo de atuação no Sicredi?

- Menos de 1 ano
- Entre 1 e 3 anos
- Entre 3 e 6 anos
- Entre 7 e 10 anos
- Mais de 10 anos

Qual o tempo de atuação em função de diretoria/superintendência no Sicredi?

- Menos de 6 meses
- Entre 6 meses e 2 anos
- Entre 3 e 6 anos
- Entre 7 e 10 anos
- Mais de 10 anos

1. *“Competências organizacionais são as capacidades/atributos da organização que contribuem decisivamente para a sua sobrevivência no médio prazo”*. Quais são as capacidades/atributos que influenciam/influenciarão o desempenho do Sicredi considerando os resultados desejados:

	Identificar competências organizacionais que influenciam decisivamente o desempenho do Sicredi, considerando o momento atual e o futuro próximo, explicando cada uma delas.	
Resultados desejados	Hoje	No futuro
Resultado econômico-financeiro		
Qualidade dos serviços/produtos		
Consolidação da imagem/marca		
Satisfação dos associados		

2. “Cada área deve contribuir para as competências organizacionais da organização”. Assim, quais são as contribuições, ou seja, as políticas, os programas e ferramentas que a área de gestão de pessoas entrega e deverá entregar para o desenvolvimento das *capacidades/atributos* do Sicredi?

Competências organizacionais*	Entregas da Gestão de Pessoas

*recuperadas da tabela 1

3. Dentre as políticas/programas/ferramentas listados acima, quais os 2 mais importantes e por quê?

Políticas/programas/ferramentas	Por quê?

4. Você gostaria de fazer alguma observação sobre os três itens acima?