

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: POLÍTICAS E GESTÃO INSTITUCIONAL**

DIRCEU LUÍS BASSI

**A GESTÃO DE COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS COMO UMA ESTRATÉGIA DE
ADMINISTRAÇÃO DOS RECURSOS HUMANOS:
O CASO DA EMBRAPA SUÍNOS E AVES**

Dissertação de Mestrado

**FLORIANÓPOLIS-SC
2008**

DIRCEU LUÍS BASSI

**A GESTÃO DE COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS COMO UMA ESTRATÉGIA DE
ADMINISTRAÇÃO DOS RECURSOS HUMANOS:
O CASO DA EMBRAPA SUÍNOS E AVES**

Dissertação apresentada ao Curso de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina como requisito parcial à obtenção do Título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. João Benjamim da Cruz Junior, PhD.

FLORIANÓPOLIS-SC

2008

**A GESTÃO DE COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS COMO UMA ESTRATÉGIA DE
ADMINISTRAÇÃO DOS RECURSOS HUMANOS:
O CASO DA EMBRAPA SUÍNOS E AVES**

DIRCEU LUÍS BASSI

Esta dissertação foi julgada adequada para a obtenção do Título de Mestre em Administração (Área de Concentração: Políticas e Gestão Institucional) e aprovada pelo Curso de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina.

Prof. Rolf Hermann Erdmann, Dr.
Coordenador do Curso

Apresentada junto à Comissão Examinadora integrada pelos Professores:

Prof. João Benjamim da Cruz Junior, PhD.
CPGA – Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)
Orientador

Prof. Pedro Antonio Melo, Dr.
CPGA – Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)
Membro

Profa. Aline dos Santos Laner, Dra.
Universidade do Estado de Santa Catarina (UDESC)
Membro Externo

AGRADECIMENTOS

Agradeço inicialmente a Deus, pelo dom da vida e pela energia motivadora para seguir em frente;

Aos meus familiares, especialmente minha filha Marina, sempre presente em meus pensamentos de saudade;

Especialmente ao professor João Benjamim da Cruz Junior, PhD. pelos ensinamentos, orientação e incentivo;

À Universidade Federal de Santa Catarina, através dos professores e funcionários do CPGA, que me acolheram e possibilitaram a realização do curso;

À Embrapa, que oportunizou e custeou a realização deste mestrado, a quem eu espero retribuir com minha dedicação e meu trabalho;

Aos gestores e empregados da Embrapa Suínos e Aves, por suas contribuições nas respostas às entrevistas e questionário;

Aos colegas do mestrado, amigos acima de tudo, que muito ajudaram nas aulas, nas conversas, nas dicas e no convívio social também;

Enfim, a todos e a todas que de alguma forma se envolveram nesta caminhada, sugerindo, criticando, apoiando, desafiando...

RESUMO

BASSI, Dirceu Luís. **A gestão de competências individuais como uma estratégia de administração dos recursos humanos: o caso da embrapa suínos e aves.** 2008. 119 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Curso de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina: Florianópolis, 2008.

Orientador: Prof. João Benjamim da Cruz Júnior, PhD.
Defesa: 26/02/2008

A gestão de competências possibilita aumentar o desempenho global das organizações, por meio da identificação, desenvolvimento e prática das competências individuais. Considerando a importância estratégica da gestão de competências para o sucesso das organizações e a conseqüente necessidade de melhorar o desempenho dos gestores na condução de suas equipes, esta pesquisa apresenta um estudo de caso relacionado com o tema.

Procurou-se identificar e analisar fatores que contribuem ou dificultam a prática da gestão de competências como estratégia para a administração dos recursos humanos na Embrapa Suínos e Aves, empresa pública federal localizada na cidade de Concórdia – SC.

Como instrumentos de pesquisa, foram realizadas entrevistas com os gestores e aplicado um questionário aos demais empregados. Com base nos resultados da pesquisa e na revisão da literatura, verificou-se que há deficiências na prática da gestão de competências na empresa pesquisada. Foram identificadas oportunidades de melhoria e apresentadas recomendações para melhorar a gestão de competências na empresa.

Palavras-chave: competências individuais, gestão de pessoas, avaliação de desempenho.

ABSTRACT

The identification, development and practice of personal competences help to increase the comprehensive acting of any organization. Considering the strategic importance of the administration of competences for the success of organizations and the consequent need for help executives to lead their teams, this research presents a case study related to the theme.

The research identifies and analyzes factors that contribute or cause difficulties to the practice of administration of competences as a strategy for the administration of the human resources in Embrapa Suínos e Aves, a public company located in the city of Concordia, State of Santa Catarina, Brazil.

Top executives were interviewed and a questionnaire was applied to all other employees. Based in the findings of the research and in the current related literature, it can be said that there are deficiencies in the administration of personal competences in the studied company. Improvement opportunities were identified and recommendations are made to improve the administration of competences in the company.

Key-words: individual competences, people's administration, acting evaluation.

SUMÁRIO

Lista de Figuras	ix
Lista de Quadros	x
Lista de Tabelas	xi
Lista de Gráficos	xii
1. INTRODUÇÃO	13
1.1 Tema e Problema da Pesquisa	13
1.2 Objetivos	15
1.2.1 Objetivo Geral	15
1.2.2 Objetivos Específicos.....	15
1.3 Justificativa.....	15
1.4 Estrutura do Trabalho.....	16
2. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	17
2.1 Tipologia da Pesquisa	17
2.2 População e Amostra	17
2.3 Técnica e Operacionalização da Coleta de Dados	17
3. REVISÃO DA LITERATURA	19
3.1 ADMINISTRAÇÃO	19
3.1.1 A Abordagem Científica da Administração	19
3.1.2 A Abordagem Sistêmica de Administração	21
3.1.3 A Abordagem Contingencial de Administração.....	22
3.1.5 Administração Participativa.....	22
3.2 CULTURA E MUDANÇA ORGANIZACIONAL	26
3.2.1 O Conceito de Cultura	26
3.2.2 Cultura Organizacional	28
3.2.3 Mudança Organizacional	33
3.3 CIDADANIA ORGANIZACIONAL.....	39
3.4 GESTÃO DE PESSOAS	45
3.4.1 Sistema Tradicional de Gestão de Pessoas	46
3.4.2 A Gestão de Pessoas e o Ambiente Competitivo	48
3.4.3 A Gestão de Pessoas e a Gestão de Competências	52

3.5. GESTÃO DE COMPETÊNCIAS.....	54
3.5.1 Conceito de Competência Individual.....	56
3.5.2 Competências Individuais Requeridas.....	62
4. ESTUDO DE CASO	68
4.1 A Embrapa Suínos e Aves	68
4.2 A Gestão de Competências na Embrapa	71
4.3 Desenvolvimento da Pesquisa	74
4.3.1 Análise Documental	74
4.3.2 Análise e Interpretação dos Resultados da Entrevista.....	75
4.3.3 Análise e Interpretação dos Resultados do Questionário	88
5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	106
5.1 Conclusões	107
5.2 Recomendações	108
5.3 Limitações da Pesquisa	109
REFERÊNCIAS	110
ANEXO A	115
ANEXO B	116

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Processo de gestão por competência	55
Figura 2 – Conceito de competência individual	59
Figura 3 – Competências como fonte de valor para o indivíduo e para a organização	60
Figura 4 – Organograma funcional da Embrapa Suínos e Aves	70

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Fases históricas brasileiras e a evolução da administração de recursos humanos	48
Quadro 2 – Desdobramento do C.H.A.	58
Quadro 3 – Distribuição das competências requeridas por cargo	73
Quadro 4 – Configuração das competências individuais requeridas	81

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Enquadramento das respostas na competência: gestão de projetos, prazos e recursos	76
Tabela 2 – Enquadramento das respostas na competência: articulação de relacionamentos	76
Tabela 3 – Enquadramento das respostas na competência: orientação estratégica	77
Tabela 4 – Enquadramento das respostas na competência: visão integrada de processos	77
Tabela 5 – Enquadramento das respostas na competência: flexibilidade	77
Tabela 6 – Enquadramento das respostas na competência: foco no resultado	78
Tabela 7 – Enquadramento das respostas na competência: trabalho em equipe ...	78
Tabela 8 – Enquadramento das respostas na competência: gestão do conhecimento	79
Tabela 9 – Enquadramento das respostas na competência: liderança / gestão de pessoas	79
Tabela 10 – Envio e retorno dos questionários por área e cargo	88

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Freqüência das competências requeridas	80
Gráfico 2 – Percentual de participantes por área de trabalho	89
Gráfico 3 – Percentual de participantes por cargo	90
Gráfico 4 – Percentual de participantes por tempo de empresa	90
Gráfico 5 – Percentual de participantes por idade	91
Gráfico 6 – Freqüência de resposta da questão 1	92
Gráfico 7 – Freqüência de resposta da questão 2	93
Gráfico 8 – Freqüência de resposta da questão 3	94
Gráfico 9 – Freqüência de resposta da questão 4	95
Gráfico 10 – Freqüência de resposta da questão 5	95
Gráfico 11 – Freqüência de resposta da questão 6	96
Gráfico 12 – Freqüência de resposta da questão 7	97
Gráfico 13 – Freqüência de resposta da questão 8	97
Gráfico 14 – Freqüência de resposta da questão 9	99
Gráfico 15 – Freqüência de resposta da questão 10	100
Gráfico 16 – Freqüência de resposta da questão 11	101
Gráfico 17 – Freqüência de resposta da questão 12	102
Gráfico 18 – Freqüência de resposta da questão 13	103

1. INTRODUÇÃO

1.1 Tema e Problema da Pesquisa

O cenário competitivo contemporâneo tem sido regido pela globalização dos mercados, pela inovação tecnológica e pela concorrência acirrada por baixos preços e alta qualidade, a fim de atender rápida e eficientemente o consumidor final.

Esse cenário se evidencia nas últimas décadas, com a transformação na estrutura de base da sociedade, que passou da era industrial, baseada na extração de recursos não-renováveis e de economia nacional, onde a atividade produtiva era a principal alavanca do crescimento econômico, para a pós-industrial, onde o conhecimento será o recurso fundamental em uma economia global integrada (SANTANA e RAMALHO, 2003).

Em consonância com essa mudança de sociedade e de visão de mundo, as organizações já estão redefinindo seus rumos, buscando abordagens estratégicas de gestão, especialmente voltadas para o conhecimento. Nesse sentido, a gestão de pessoas torna-se extremamente importante para o desenvolvimento das instituições, em função das reestruturações organizacionais e do desenvolvimento da tecnologia.

Para Pfeffer (1994) é preciso construir uma força de trabalho que tenha habilidade para conseguir êxito competitivo, o que pode ser obtido através de práticas de seleção e treinamento e cultura focada no alcance dos resultados traçados. Para Fleury e Fleury (2000), faz-se necessário o desenvolvimento de competências, através de investimentos em educação e aprendizagem permanente, para a participação e sobrevivência nesse jogo competitivo.

As organizações têm aumentado sua preocupação com essa lacuna no gerenciamento de seus recursos humanos. Os atuais modelos de gestão recomendam a autonomia de funcionários em equipes autogerenciadas, compostas por pessoas que não sejam apenas dotadas de poder para fazer mudanças e aperfeiçoamentos em processos e produtos, mas que tenham também competências necessárias para compreender adequadamente as bases sobre as quais trabalha: a organização e as pessoas.

De acordo com Dutra (2002), a busca pela competitividade levou as organizações a implantar modelos de gestão mais flexíveis, baseados na

participação dos trabalhadores, na busca da satisfação dos clientes, em processos decisórios descentralizados, transformações dinâmicas de tecnologia, envolvimento de todos os setores da organização na busca por resultados, além de formas mais integradas e dinâmicas das relações de trabalho.

A partir dessa perspectiva estratégica, Fleury e Fleury (2000) destacam que a globalização das atividades empresariais levou ao alinhamento definitivo das políticas de gestão de pessoas às estratégias empresariais, incorporando à prática organizacional o conceito de competência, como base de modelo para gerenciar pessoas.

Assim, a gestão de competências passa a ser o foco central da gestão de pessoas nas organizações, com a mudança da tradicional visão de cargos baseada numa cultura de trabalho por funções, para o foco em competências, aliada ao aprendizado individual e organizacional, dentro de uma cultura de trabalho voltada a processos (MARRAS, 2000).

Ao observar o PCE - Plano de Carreiras da Embrapa, a empresa pesquisada neste trabalho, percebe-se que a gestão de competências representa um pilar importante para a política de gestão de pessoas da empresa. O Plano de Carreiras da Embrapa estabelece que a política geral de gestão de pessoas deve, entre outros pontos, *“valorizar os empregados em todos os níveis funcionais, estimulando o desenvolvimento de suas competências, habilidades e potencialidades”* (PCE 2006, p. 6).

Mais adiante, um dos objetivos específicos do referido Plano, está assim descrito: *“orientar o processo de capacitação e desenvolvimento de competências dos empregados, visando o alcance dos objetivos estratégicos da Empresa”* (PCE 2006, p. 7).

O desenvolvimento na carreira está diretamente vinculado com as competências individuais, conforme descrito na Seção III do referido Plano: *“o desenvolvimento na carreira terá por base o desempenho de excelência e o autodesenvolvimento, conciliado com a aquisição das competências requeridas”* (PCE 2006, p.8).

Assim, o tema Gestão de Competências demonstra-se relevante, não somente no âmbito da literatura, mas também por fazer parte dos principais documentos norteadores das estratégias de gestão de pessoas da empresa

pesquisada, quais sejam: o Plano Diretor da Embrapa, o Plano Diretor da Unidade, o Plano de Carreiras da Embrapa e o Sistema de Avaliação de Desempenho.

Considerando esses aspectos, o presente trabalho busca averiguar como está sendo conduzida a gestão das competências individuais na Embrapa Suínos e Aves, a partir do seguinte Problema de Pesquisa:

A gestão de competências individuais está sendo usada como uma estratégia de administração dos recursos humanos da Embrapa Suínos e Aves?

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo Geral

Verificar se a gestão de competências individuais está sendo usada como uma estratégia de administração dos recursos humanos da Embrapa Suínos e Aves.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Verificar a presença de ações de capacitação relacionadas às competências individuais requeridas pela Embrapa;
- Verificar o nível de entendimento do tema “gestão de competências” junto aos empregados da Embrapa Suínos e Aves;
- Analisar a forma de internalização dos conceitos relacionados às competências individuais requeridas pela Embrapa;
- Analisar a utilização das competências individuais requeridas como instrumento de avaliação de desempenho;
- Analisar o modelo de gestão como elemento facilitador ou não para o desenvolvimento e aplicação das competências individuais requeridas;

1.3 Justificativa

Além de representar a conclusão do Curso de Mestrado, a realização desta Dissertação será de grande utilidade para todas as partes envolvidas no estudo, oferecendo, dentre outras, as seguintes contribuições:

- Para a Embrapa, como instrumento de suporte na implantação de políticas de gestão de pessoas que propiciem o desenvolvimento das competências individuais de seus empregados;

- Para um maior entendimento do significado da gestão de competências na teoria e na prática, a partir da revisão da literatura e da pesquisa prática;
- Para o ensino da Administração, nos níveis de graduação e pós-graduação, por acrescentar uma visão prática do tema estudado;

1.4 Estrutura do Trabalho

O presente trabalho está estruturado em cinco capítulos, sendo o primeiro essa Introdução que apresenta o problema estudado, os objetivos do estudo e a sua importância.

O segundo capítulo apresenta a metodologia de investigação utilizada no desenvolvimento da pesquisa e as técnicas de coleta e análise de dados.

O terceiro capítulo apresenta uma construção teórica do tema pesquisado, abordando aspectos relacionados à administração e sua evolução, especificamente com relação à gestão de pessoas e gestão de competências.

O quarto capítulo trata do estudo de caso, abordando a prática da gestão de competências na empresa pesquisada, a partir da coleta e da análise de dados.

O quinto capítulo apresenta as conclusões e recomendações do estudo, mediante a confrontação da teoria com a prática, a partir da análise dos dados obtidos na pesquisa.

2. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

2.1 Tipologia da Pesquisa

Considerando os objetivos desta dissertação, a pesquisa foi delineada como um estudo de caso, pois de acordo com Yin (2001), *“os estudos de caso representam a estratégia preferida quando se colocam questões do tipo ‘como?’ e ‘por que?’, quando o pesquisador tem pouco controle sobre os eventos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida social”* (YIN, 2001, p.18).

De acordo com a abordagem metodológica utilizada, o estudo se caracterizou como exploratório por estudar um tema ainda passível de conhecimento sistematizado (VERGARA, 1997), e predominantemente qualitativo, tendo em vista o caráter do tema escolhido e os procedimentos utilizados na coleta das informações e na análise dos resultados. Segundo Richardson (1999), a abordagem qualitativa auxilia no entendimento da natureza de um fenômeno sobre o qual não se pretende numerar ou medir unidades e categorias homogêneas, mas compreender suas características ou especificidades.

2.2 População e Amostra

A população da pesquisa compreendeu os empregados da Embrapa Suínos e Aves, localizada na cidade de Concórdia-SC, que contou com 199 (cento e noventa e nove) empregados no momento da realização do estudo. Considerando os aspectos metodológicos, foram utilizados todos os empregados como sujeitos da pesquisa, sendo o corpo gerencial por meio de entrevista estruturada e os demais empregados por meio de questionário fechado.

2.3 Técnica e Operacionalização da Coleta de Dados

No desenvolvimento da pesquisa, a coleta de dados utilizou como fontes de evidências a análise documental, a realização de entrevistas estruturadas para o corpo gerencial e a aplicação de questionário fechado para os demais empregados.

Na análise documental foram utilizadas como fontes de informações o Plano de Carreiras da Embrapa, o III Plano Diretor da Unidade, o Plano de Capacitação dos Empregados, o Plano Anual de Trabalho e o Sistema de Avaliação de Desempenho.

A entrevista seguiu um roteiro elaborado com perguntas abertas, visando obter a percepção dos entrevistados sobre o tema gestão de competências e foi aplicada ao corpo gerencial da Unidade, composto por 1 Chefe Geral, 3 Chefes Adjuntos, 8 Supervisores e 5 Gestores de Núcleo, num total de 17 pessoas. As entrevistas foram gravadas e transcritas posteriormente para análise do conteúdo, cujos dados são apresentados de forma descritiva, seguindo o roteiro utilizado e os fundamentos da literatura estudada.

O questionário fechado foi elaborado pelo autor com base no tema gestão de competências e nos dados obtidos nas entrevistas aplicadas ao corpo gerencial. O questionário foi aplicado aos demais empregados não pertencentes ao corpo gerencial, por meio de correio eletrônico (*e-mail*), com explicações sobre o preenchimento e a definição de prazo para devolução. Excluindo os empregados ocupantes de função gerencial, restaram 182 empregados a serem contemplados na aplicação do questionário. Os dados coletados foram compilados e organizados em gráficos para análise e interpretação.

3. REVISÃO DA LITERATURA

Neste capítulo é apresentada uma revisão da literatura sobre o tema pesquisado, abordando aspectos relacionados à administração e sua evolução, especificamente com relação à gestão de pessoas e gestão de competências.

3.1 ADMINISTRAÇÃO

Motta e Vasconcelos, em seu livro *Teoria Geral da Administração* (2005), comparam a teoria das organizações a um grande mosaico, composto por diversas peças, que se encontra em constante movimento. A todo o momento, surgem novos elementos que alteram a compreensão do sistema, levando-nos a questionar as certezas e crenças anteriores.

Nesse sentido, o estudo da Administração apresenta um arcabouço de proposições teóricas que pode ser dividido em dois enfoques: explicativo e prescritivo.

Os autores esclarecem que os enfoques explicativos são teorias formuladas com base em pesquisas empíricas, através das quais se constitui um corpo de conhecimentos científicos, os quais pretendem melhorar a compreensão do objeto pesquisado e são sujeitos a críticas. Nesse sentido eles não representam a verdade e sim o estado da arte do conhecimento.

Já os enfoques prescritivos são abordagens que propõem técnicas e ferramentas, visando solucionar problemas específicos. Essas proposições possuem um comprometimento com a prática e com a eficiência técnica e representam a utilização prática do conhecimento adquirido.

3.1.1 A Abordagem Científica da Administração

As concepções sobre a Administração e sobre como dirigir organizações e idéias, remontam à Antiguidade. No entanto, o pensamento administrativo só revelou seu caráter imprescindível para as organizações a partir do século 20, com a Escola Clássica de Administração.

Seus principais idealizadores acreditavam que as organizações mais eficientes e eficazes, eram aquelas que tinham uma estrutura hierárquica baseada na autoridade formal. No âmbito operacional, o americano Frederick W. Taylor foi o

primeiro a dar tratamento científico aos problemas referentes à organização do trabalho. Suas teses tinham como principais características a preocupação com o método do trabalho, os movimentos necessários à execução das tarefas e o tempo padrão para sua execução, ou seja, ênfase nas tarefas.

Quase ao mesmo tempo em que Taylor realizava seus estudos nos Estados Unidos, surgiram na França os estudos de Henry Fayol. A análise de Fayol foi desenvolvida no âmbito estrutural das empresas, ou seja, a preocupação básica era o aumento da eficiência da organização através da forma e disposição dos órgãos da empresa e das suas inter-relações estruturais.

O que a Teoria Clássica da Administração propôs, foi uma ruptura com a tradição e os sistemas familiares não organizados, principalmente introduzindo o conceito de eficiência e o uso da razão. Taylor preocupou-se com os métodos e processos do trabalho operário, rendimento máximo, divisão de tarefas entre supervisores e trabalhadores. Além disso, elegeu quatro princípios: tornar a administração uma ciência, seleção científica de trabalhadores, treinamento científico e cooperação harmoniosa entre trabalhador e gerência. (PARKER, *et al*, 1997).

Para Wood Jr. (1995), o início do ciclo de produção capitalista caracterizou-se, fundamentalmente, pela separação do trabalhador dos meios de produção, com o surgimento das grandes fábricas e das linhas de montagem contínuas, que aceleraram as mudanças, alterando radicalmente os sistemas organizacionais.

O autor acrescenta que ainda hoje muitas indústrias, ou mesmo unidades e departamentos, encontram na administração científica uma resposta para seus problemas, pressupondo condições estáveis, produtos com poucas mudanças e previsibilidade do fator humano.

A administração científica procurou aperfeiçoar em seus empregados, durante a seleção e treinamento, as habilidades necessárias para o exercício de atividades específicas, restringindo-se apenas à questões técnicas relacionadas ao trabalho e às especificações do cargo. Entretanto, em decorrência de pressões sociais e do aumento da complexidade das relações de trabalho, as organizações passaram a considerar também aspectos sociais e comportamentais relacionados ao trabalho, no processo de desenvolvimento profissional, tais como a interação entre equipes e o contexto organizacional interno e externo.

3.1.2 A Abordagem Sistêmica de Administração

Na abordagem sistêmica de administração, a organização é vista em termos de comportamentos inter-relacionados. De acordo com Motta (1998), há uma tendência muito grande de enfatizar mais os papéis que as pessoas desempenham do que as próprias pessoas, entendendo-se o papel como um conjunto de atividades associadas a um ponto específico do espaço organizacional, a que se pode chamar cargo.

Ao explicar a organização como sistema de papéis, Katz e Kahn (1987) afirmam que cada papel consiste em um conjunto de prescrições e de modos de comportamento que precisam ser cumpridos e, tipicamente, inclui também um conjunto de proscições e maneiras de agir que devem ser evitadas. Os papéis presentes nas organizações são preenchidos por pessoas com variação de força e inteligência, refletindo diretamente no seu desempenho.

A Abordagem Sistêmica sustenta que em uma organização as pessoas, as tarefas e a administração são interdependentes. Assim, toda a organização é um sistema aberto composto por um conjunto de elementos dinamicamente relacionados que desenvolvem uma atividade para atingir determinado objetivo ou propósito. Todo sistema opera sobre matérias e energias e outras informações obtidas do ambiente, que constituem insumos ou entradas de recursos. Esses recursos são processados e transformados em saídas ou resultados para serem devolvidos ao meio ambiente.

Para Katz e Kahn (1987),

“As organizações, como classe especial de sistemas abertos têm propriedades que lhe são peculiares, mas compartilham de outras propriedades em comum com todos os sistemas abertos. Estas propriedades incluem a importação de energia do ambiente, a transformação da energia importada em alguma forma de produto que é característico do sistema, a exportação desse produto para o ambiente e a renovação de energia para o sistema, de fontes que existem no ambiente”. (KATZ e KAHN, 1987, p.49).

Assim o sistema aberto é constituído de quatro elementos essenciais:

- Entradas ou insumos: todo sistema recebe entradas ou insumos do ambiente externo, que serão necessários para alimentação e nutrição do sistema.
- Processamento ou operação: é o núcleo do sistema, onde as entradas são processadas e transformadas em saídas ou resultados.

- Saídas ou resultados: através das saídas ou resultados o sistema exporta de volta ao meio ambiente o produto de sua operação.
- Retroação: significa o retorno ou influência que as saídas provocam sobre as entradas a fim de balancear ou equilibrar o sistema. A retroação é positiva quando a saída (por ser maior) estimula a entrada para aumentar a operação do sistema. A retroação é negativa quando a saída (por ser menor) reduz a entrada para diminuir a operação do sistema.

3.1.3 A Abordagem Contingencial de Administração

Ao reconhecer que as organizações são sistemas compostos por partes interdependentes e que as mudanças em uma parte afetarão as outras, essa abordagem indica que não há uma forma melhor de administrar. Não há planos, estruturas organizacionais, estilos de liderança ou controles que sirvam em todas as situações.

Assim, a Abordagem Contingencial surgiu como forma de explicar porque certas teorias e métodos eficazes numa determinada situação, deixam de funcionar em outras e, também, considerar as várias relações internas e externas à organização, de modo a se adaptar às diferentes situações que esses ambientes possam apresentar.

Enquanto a Abordagem Sistêmica oferece uma visão da organização funcional dentro de um ambiente, a Contingencial procura identificar melhor os elementos do ambiente e suas inter-relações. Busca-se “identificar que técnica poderá, numa situação específica, sob circunstâncias específicas e num momento específico, contribuir melhor para a obtenção dos objetivos da administração” (STONER e FREEMAN, 1999, p.35).

A Abordagem Contingencial entende que as diferenças existem e que o sistema organizacional é resultado da interação dos subsistemas e do ambiente. Desse modo, a melhor solução é aquela que é sensível às características da organização e da situação enfrentada.

3.1.5 Administração Participativa

Em virtude das diversas acepções que o termo emprega, a participação constitui-se como tema central em diversas questões que dizem respeito às organizações, tais como: a distribuição de poder, de autoridade e de propriedade,

bem como de trabalho, processos e técnicas de coordenação, integração e tomada de decisão. Assim, os conceitos sempre estão relacionados a alguma dimensão ideológica das práticas sociais e organizacionais.

Katz e Kahn (1987) acreditam que a participação do indivíduo deve resultar em uma variedade de condutas que apóiam a missão organizacional, como maior produtividade e ações espontâneas pelo bem da organização. A auto-realização do indivíduo em auxiliar na consecução dos objetivos organizacionais é condição básica para internalizar seus objetivos. Além dos valores que o indivíduo traz consigo, outro fator relevante é o grau em que o indivíduo vê a organização como sua própria criação.

Para Pateman (1992), o importante a respeito da participação é que envolve modificação radical na estrutura ortodoxa de autoridade, ou seja, envolve uma reconfiguração do processo no qual a tomada de decisão deixa de ser prerrogativa da gerência e os trabalhadores passam a fazer parte do processo.

Na perspectiva da escola gerencial, a participação é um meio para melhorar o desempenho organizacional, seja através do aumento da produtividade ou através da maior capacidade de adaptação às mudanças. Embora não declarado, outro objetivo adicional da participação parece ser a possibilidade de exercer-se um controle mais eficaz sobre o comportamento dos funcionários, através da transparência que o processo de participação pode ocasionar à organização.

Assim, a corrente gerencial passa a atribuir maior importância à participação, à medida que os administradores se dão conta do rico potencial criativo dos trabalhadores. Então, a visão de participação deixa de ser defensiva, isto é, apenas voltada para reduzir a alienação, e passa a ser mais agressiva, à medida que abre caminho para canalizar, em benefício da organização, a necessidade do funcionário dar vazão a sua criatividade.

No contexto organizacional brasileiro, Storch (1985) considera que a implementação da participação na gestão de empresas, salvo casos excepcionais, não tem levado em consideração a multiplicidade de fatores históricos e culturais. Deixa-se de considerar em geral que a oportunidade de participar libera demandas reprimidas por parte dos trabalhadores, e que o descuido em atender essas demandas, através de mudanças na estrutura e no comportamento burocráticos, anula rapidamente os ganhos de motivação gerados nos primeiros momentos do processo participativo.

Faria (1985), ao estudar o autoritarismo nas organizações, destaca que o máximo de avanço da teoria administrativa em direção à democratização da gestão, vai até as noções de alargamento e enriquecimento do trabalho e de estruturas matriciais, onde a participação das decisões reduz-se a tarefas parceladas. Para o autor, o que existe é uma ênfase nas formas de manipulação à medida que a preocupação central dos dirigentes com relação à força de trabalho é desenvolver instrumentos para torná-la mais eficiente, eficaz, produtiva, satisfeita, cooperativa, harmônica, dócil e leal.

Em seu uso contemporâneo, a administração participativa representa um conjunto de regras ou procedimentos para a tomada de decisões coletivas, nas quais são criadas oportunidades para a participação mais ampla possível dos interessados. Assim, a participação compreende todas as formas e meios pelos quais os membros de uma organização podem influenciar seus destinos. É a influência dos indivíduos que se encontram abaixo dos níveis de direção.

Apoiado em Mendonça (1987), Leal Filho (2002) recorda que a teoria democrática defende que a participação não se restringe ao aspecto político, mas alcança o âmbito organizacional produtivo. Preconiza a participação nas organizações como extensão da democracia política existente na sociedade civil. Essa perspectiva é explorada pelos psicólogos humanistas, defendendo a tese de que quanto menos alienado for o indivíduo, mais produtivo será.

Leal Filho (2002) resgata também a contribuição de Kliksberg (1999), que considera a participação como uma alternativa com vantagens competitivas para produzir resultados em relação aos modelos tradicionais de gestão, o que significa gerenciar com excelência, pois os resultados alcançados são superiores aos dos modelos organizacionais burocráticos. A análise crítica de organizações com melhores resultados, mostra que o êxito delas está associado a fatores como capacidade de resolução dos problemas estratégicos, comunicações ativas, horizontalidade, participação e formação de redes.

Administração Participativa é o conjunto harmônico de sistemas, condições organizacionais e comportamentos gerenciais que provocam e incentivam a participação de todos no processo de administrar os três recursos gerenciais (Capital, Informação e Recursos Humanos), obtendo, através dessa participação, o total comprometimento com os resultados, medidos como eficiência, eficácia e qualidade (MENDONÇA, 1987, p.16).

O autor acrescenta que antes de implantar um processo participativo numa empresa, é necessário harmonizar três aspectos:

- a) seus sistemas: produção, comercialização, recursos humanos, administração e finanças, entre outros;
- b) condições organizacionais: é preciso flexibilizar a estrutura organizacional, com menor número de níveis hierárquicos e normas mais adaptáveis;
- c) comportamento gerencial: certamente é o mais importante dos três, pois os gerentes serão os principais mobilizadores das pessoas para o processo participativo.

Pateman (1992) alega que o mercado tem levado as organizações a adotarem procedimentos de trabalho cada vez mais integrados, não divididos em etapas, uma vez que os processos empresariais ocorrem desta forma, sendo esta, portanto, a forma como o cliente final a enxerga. No entanto, essa pressão externa, cada vez mais intensa, faz com que as mesmas ao adotarem modelos mais avançados de gestão, associados às mais modernas opções no campo da tecnologia da informação, deparem-se com uma realidade em que o modelo organizacional funcional não encontra correspondência. Conseqüentemente forma-se um hiato entre a forma como as pessoas se fazem representar na organização (hierarquias funcionais) e a forma como essas realmente atuam (equipes de processo).

Não faz sentido, segundo a autora, que se tenha uma organização interna calcada em uns poucos ditando o que muitos devem fazer. Ao contrário, deve-se ter ciência daquilo que deve ser feito, participar do pensamento e do direcionamento estratégico da empresa, para que essa consciência afluja com maior rapidez à sua base. Para ela “não existe mais espaço para uma organização na qual poucos decidem estrategicamente, mesmo porque estes poucos estarão muito rapidamente distantes da realidade operacional da empresa” (PATEMAN, 1992, p.116).

A participação mobiliza a inteligência da empresa, valoriza o potencial das pessoas e permite que expressem suas idéias e emoções, desenvolvam relações pessoais e organizacionais. É um instrumento que reforça a habilidade política do dirigente para influenciar pessoas e garantir um direcionamento favorável à organização. Trata-se da habilidade de articular e agregar novas idéias e interesses para gerar alternativas à ação organizacional.

3.2 CULTURA E MUDANÇA ORGANIZACIONAL

O tópico anterior abordou a evolução do pensamento administrativo e dos diversos modelos de gestão organizacional, a partir de um contexto histórico de evolução natural das relações de trabalho e da própria sociedade. Neste aspecto, a cultura organizacional representa uma condição importante para os processos de gestão e especialmente para o processo de mudança nas organizações, conforme pode ser visto a seguir.

3.2.1 O Conceito de Cultura

A formação do conceito científico de cultura é atribuída à etnologia no seu esforço de explicação sobre a diversidade humana. Neste sentido, dois caminhos são explorados pelos etnólogos: o que privilegia a unidade e minimiza a diversidade temporária, segundo um esquema evolucionista; e o outro caminho que, ao contrário dá toda a importância à diversidade, preocupando-se em demonstrar que ela não é contraditória com a unidade fundamental da humanidade. (CUCHE, 2002).

Na linha etnológica, o autor atribui ao antropólogo britânico Edward Tylor a primeira definição conceitual de cultura:

Cultura e civilização, tomadas em seu sentido etnológico mais vasto, são um conjunto complexo que inclui o conhecimento, as crenças, a arte, a moral, o direito, os costumes e as outras capacidades ou hábitos adquiridos pelo homem enquanto membro da sociedade (TYLOR, 1871, p.1).

Essa definição clara e simples tem o mérito de ser puramente descritiva e objetiva e não normativa. Nesse conceito, a cultura se caracteriza por sua dimensão coletiva, ou seja, ela é adquirida e não depende da hereditariedade biológica. Sendo assim, sua origem e seu caráter são, em grande parte, inconscientes.

Ainda na construção do conceito de cultura, Cucho (2002) destaca a contribuição de Franz Boas que desenvolveu uma série de pesquisas a campo, no intuito de estudar a organização social de alguns povos específicos. Nesses estudos, realizados principalmente com populações primitivas, observou que a organização social era determinada mais pela cultura do que pelo ambiente físico. Para Boas, cada cultura é dotada de um estilo particular que se exprime através da língua, das crenças, dos costumes, da arte e que este espírito próprio de cada cultura influi sobre o comportamento dos indivíduos.

Cuche (2002) continua apresentando contribuições importantes para a evolução conceitual de cultura, acrescentando a visão de Malinowski, o qual defende a inter-relação de elementos estruturantes para a formação da cultura. Nas palavras de Malinowski cada costume, cada objeto, cada idéia e cada crença exercem uma certa função vital, têm uma certa tarefa a realizar, representam uma parte insubstituível da totalidade orgânica. O autor acrescenta que não se pode estudar uma cultura, analisando-a do exterior e ainda menos à distância. Para tanto criou o método etnográfico chamado de “observação participante” como um modo de conhecimento em profundidade da realidade cultural.

Igualmente importante é a contribuição de Margaret Maed que aborda a transmissão cultural como elemento formador das sociedades. Maed destaca que desde os primeiros instantes da vida, o indivíduo é impregnado por um sistema de estímulos e proibições formulados explicitamente ou não. Isso o leva, quando adulto, a se conformar de maneira inconsciente com os princípios fundamentais da cultura. Ou seja, a estrutura da personalidade adulta é resultante da transmissão da cultura pela educação, adaptada ao modelo desta cultura.

Ou seja, a cultura é então transmitida de geração para geração dentro de uma sociedade. Assim, somos o resultado do meio cultural em que fomos socializados. Somos herdeiros de um longo processo de acumulação de conhecimentos e experiências adquiridos das gerações que nos antecederam.

Desse modo, através dos processos de socialização e educação, o ser humano vai internalizando valores, códigos, costumes, tradições e princípios que definem a cultura em que está inserido. Tais fatores culturais vão influenciar e definir o comportamento humano dentro de determinado meio e este comportamento exercerá influência nesses fatores culturais.

Motta e Vasconcelos (2005) demonstram que:

[...] a internalização – é a incorporação por nós dos padrões, regras, valores e papéis sociais predefinidos e que nos são apresentados como dados objetivos da realidade – e a externalização – quando nos exprimimos e agimos em sociedade com base no que somos e acreditamos, influenciando o mundo à nossa volta e o modificando (MOTTA e VASCONCELOS, 2005, p.317).

Assim, surge a idéia de cultura como uma construção e que é através da interação entre homem-natureza que o homem será capaz de perceber a si mesmo, ao meio e ao outro. Ele é produto e produtor do meio. Através do processo de

socialização que permite o aprendizado, ele passa a ser capaz de interagir e interpretar o meio, ou seja, de continuar compreendendo e interagindo neste mundo.

Esta forma de se conceber a cultura é reforçada por Geertz (1989):

O conceito de cultura que eu defendo [...], é essencialmente semiótico. Acreditando como Max Weber, que o homem é um animal amarrado a teias de significados que ele mesmo teceu, assumo a cultura como sendo essas teias e a sua análise; portanto, não como uma ciência experimental em busca de leis, mas como uma ciência interpretativa, à procura do significado [...] (GEERTZ, 1989, p.15).

O conceito interpretativo apresentado por Geertz (1989) considera a cultura como uma rede de significados construída pelo próprio homem, na qual os símbolos são compartilhados, o que permite aos indivíduos de um grupo interpretar suas experiências e direcionar suas ações. Na análise cultural, o comportamento em si não é importante, o importante é interpretar e compreender o que transmite este comportamento, pois a cultura está relacionada com as estruturas de significados estabelecidas socialmente.

Assim, a cultura não é um dado acabado. Ela é, pelo contrário, dinâmica, pois, como afirma Geertz (1989), precisa constantemente renovar seu estoque de respostas aos problemas que se apresentam para os grupos sociais. Para o autor “o homem é o resultado do meio cultural em que foi socializado. Ele é um herdeiro de um longo processo acumulativo, que reflete o conhecimento e a experiência adquiridos pelas numerosas gerações que o antecederam.”

3.2.2 Cultura Organizacional

Fischer e Fleury, (1996) utilizam o conceito de Edgar Schein que conceitua cultura organizacional como sendo um conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionam bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados aos novos membros, como a forma correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas.

Ainda utilizando-se de Schein, as autoras recordam que a cultura de uma organização pode ser aprendida em vários níveis:

- *nível dos artefatos visíveis*: o ambiente construído da organização, arquitetura, *layout*, a maneira de as pessoas se vestirem, padrões de comportamento visíveis, documentos públicos, etc.

- *nível dos valores que governam o comportamento das pessoas*: de difícil identificação através da observação direta, torna-se necessário entrevistar os membros-chave da organização para conhecê-los. Geralmente representam apenas os valores manifestos da cultura e expressam o que as pessoas dizem ser a razão do seu comportamento, o que na maioria das vezes são idealizações e racionalizações, cujas razões subjacentes permanecem escondidas ou inconscientes.
- *nível dos pressupostos inconscientes*: são aqueles pressupostos que determinam como os membros de um grupo percebem, pensam e sentem. Na medida em que certos valores compartilhados pelo grupo conduzem a determinados comportamentos e esses comportamentos se mostram adequados para solucionar problemas, o valor é gradualmente transformado em um pressuposto inconsciente.

Siqueira *et all* (2001) buscam embasamento em Luthans o qual analisa os significados apontados por Schein relativos à cultura organizacional, apontando algumas características:

- *regularidades comportamentais observadas*: quando os participantes organizacionais interagem uns com os outros, usam uma linguagem comum, terminologia e ritos relacionados à deferência e à conduta;
- *norma*: padrões de comportamento existentes que orientam a atuação dos empregados;
- *valores dominantes*: há valores essenciais que a organização advoga e espera compartilhar com seus membros, como produtos de alta qualidade e baixo absenteísmo;
- *filosofia*: guia a organização em relação aos seus clientes e empregados;
- *regras*: há diretrizes limitadas, relacionadas ao progresso na organização. Para os recém chegados é importante compreendê-las;
- *clima organizacional*: é o sentimento global gerado pelo *layout* físico, o modo de interação dos participantes e o modo como os membros da organização conduzem a si próprios, interagem com os clientes e com outras pessoas externas;

Siqueira *et all* (2001) utilizam também a contribuição dada por Ott (1989), que aponta para um consenso geral sobre algumas características da cultura organizacional. São elas:

- a cultura existente em uma organização é algo parecido com a cultura social;

- é composta por valores, crenças pressupostos, percepções, normas de comportamento, artefatos e padrões de comportamento;
- é socialmente construída, não visível, compondo uma força não observável, subjacente às atividades organizacionais;
- é uma energia social que impele os membros da organização a agir;
- é um tema unificador que fornece significado, direção e mobilização para os membros organizacionais;
- funciona como um mecanismo de controle informal, aprovando ou proibindo comportamentos;

Para Cucho (2002) a noção de cultura de empresa não é uma criação das ciências sociais. Ela é originária do mundo da empresa e obteve rapidamente um grande sucesso. Segundo o autor, nos Estados Unidos a expressão apareceu pela primeira vez nos anos setenta. As empresas americanas buscavam, naquele momento, enfrentar uma concorrência japonesa cada vez mais agressiva e encontrar um meio de mobilizar seus empregados. Pensou-se, então, que o tema da cultura de empresa deveria permitir que se enfatizasse a importância do fator humano na produção.

O autor acrescenta que a cultura da empresa é considerada pelos dirigentes como “um meio estratégico para tentar obter dos trabalhadores sua identificação e sua adesão aos objetivos que eles haviam definido” (CUCHE, 2002, p.214). Nesta perspectiva, os membros da organização não possuem cultura e são encarados como seres passivos, capazes de receber uma “cultura pronta” e, a partir dessa, passar a se comportar em consonância com os objetivos empresariais.

Cucho (2002) critica a perspectiva instrumental de cultura organizacional ao demonstrar que ela desconsidera o entorno social em que a empresa está inserida. O autor argumenta que:

A empresa não constitui um universo fechado que poderia produzir uma cultura perfeitamente autônoma. Ao contrário, a empresa moderna é muito dependente de seu ambiente, tanto no plano social e cultural. Atualmente, uma análise sociológica da empresa não pode mais abstrair o contexto. Em outras palavras, a cultura da empresa não pode ser reduzida a uma simples cultura organizacional (CUCHE, 2002, p.219).

As definições instrumentais de cultura organizacional têm um escopo limitado por considerarem que a cultura é imposta por uma minoria e por ignorarem o contexto social-cultural maior e suas devidas simbologias interpretativas. Com

base nesta constatação, Ribeiro (2006) entende que o conceito de cultura interpretativa é apresentado como o mais adequado para a análise do tema cultura organizacional, introduzindo a denominada abordagem de diferenciação. Esse entendimento é embasado em Barbosa (1996), que diz:

É evidente que nenhuma empresa, ou qualquer outro tipo de instituição ou mesmo de ação, encontra-se boiando num vácuo. Embora a administração seja uma tarefa objetiva, é culturalmente condicionada. Está sujeita aos valores, princípios e tradições de uma determinada sociedade que são atualizados, também em suas práticas e políticas administrativas. Portanto, qualquer produção específica de uma empresa se dá a partir do contexto significacional onde ela se encontra (BARBOSA, 1996, p.16).

Desta forma, o conceito interpretativo de cultura é mais abrangente se comparado ao de cultura organizacional. Geertz (1989) mostra que a cultura é caracterizada por um conjunto comum de idéias que são constantemente retrabalhadas de forma imaginativa, sistemática, explicável, mas não previsível. Nesta abordagem, a ambigüidade não é ignorada e a cultura organizacional não é considerada como um sistema fechado de valores, que funciona como um roteiro padronizado a ser seguido dentro de determinado contexto. Ao contrário, a cultura deve ser entendida como “redes” de significados que se combinam e se recombinaem, gerando sempre novos padrões que formam os contextos nos quais se desenvolvem e se tornam significativas às ações sociais.

Ribeiro (2006) apresenta uma abordagem de diferenciação, na qual a cultura organizacional é entendida como a união de diversas subculturas. Estas subculturas podem ser entendidas como contextos culturais distintos encontrados dentro das organizações. Assim, percebe-se a existência de uma diversidade de interpretações possíveis em um contexto organizacional, caracterizada pela existência de diversas subculturas e grupos organizacionais que compartilham padrões de significação distintos.

Barbosa (2005) destaca que a cultura organizacional “pode ser entendida como regras de interpretação da realidade, que necessariamente não são interpretadas igualmente por todos, de forma a permanentemente estarem associados seja à homogeneidade ou ao consenso” (BARBOSA, 2005, p. 16). O autor opta então, por substituir o termo cultura organizacional por cultura administrativa.

Acredito [...] que o termo cultura administrativa é mais apropriado do que cultura organizacional para dar conta da dimensão simbólica da vida empresarial e administrativa. [...] assinala, com mais clareza, a importância da relação dos diferentes tipos de instituições que administram e da própria administração com o universo social no qual se acham inseridas (BARBOSA, 2005, p.18).

Assim, o autor conceitua cultura administrativa:

Poderíamos, então, definir o conceito de cultura administrativa como o conjunto de lógicas e valores contextualizados de forma recorrente na maneira de administrar de diferentes sociedades. [...] As particularidades significacionais que esses sistemas de valores assumem no universo das empresas, organizações prestadoras de serviços, sindicatos, fundações beneméritas etc. podem ser apreendidas, tendo como contraponto a compreensão sociológica da sociedade envolvente (BARBOSA, 2005, p.19).

Analisando o conceito de cultura administrativa, percebe-se que o mesmo amplia o conceito de cultura organizacional apresentado por Schein. Na abordagem de cultura administrativa, a organização não é considerada como sua unidade básica de análise, já que amplia o escopo de análise da cultura para além das fronteiras organizacionais e vê a cultura organizacional como um reflexo da forma pela qual a organização é interpretada pelos seus integrantes.

Ribeiro (2006) apresenta uma análise feita por Kotter e Heskett em que afirmam que a cultura organizacional é fator primordial para uma boa lucratividade e para o sucesso empresarial. Baseando-se no conceito já apresentado por Schein, eles dividem a cultura em dois níveis que diferem em termos de sua visibilidade e resistência às mudanças.

Os autores mostram que no nível mais profundo e menos visível, a cultura está relacionada a valores compartilhados pelas pessoas da organização e que eles tendem a persistir com o passar do tempo, mesmo quando os componentes do grupo mudam. Neste nível, a mudança de cultura é extremamente difícil, pois grande parte dos componentes do grupo não tem consciência dos valores que os unem. Incluem aspectos sociais e psicológicos. No nível mais visível, no qual a cultura representa padrões de comportamento ou estilo da organização, o grau de dificuldade que se tem no processo de mudança é menor. Inclui aspectos operacionais e de tarefas cotidianas.

A cultura, por si só, é um assunto complexo e que precisa ser analisado por diversos ângulos. Esta complexidade aumenta na medida em que grupos

provenientes de diferentes culturas têm que interagir. Diversos subgrupos de indivíduos têm seus próprios padrões culturais construídos a partir de suas experiências. Nessa multiplicidade cultural os membros de uma mesma organização precisam ter acesso a alguns padrões culturais comuns, que representam a identidade daquela organização e que estabelecem as fronteiras do sistema organizacional.

3.2.3 Mudança Organizacional

No ambiente extremamente dinâmico que as organizações de hoje estão inseridas não há mais sentido perguntar se haverá mudanças. A questão é como enfrentar a inevitável bateria de mudanças e garantir a sobrevivência das organizações.

Por mais que se diga que o tema mudança organizacional não seja novo, Wood Jr. (1995) destaca que este tema assumiu contornos diferentes nos últimos anos, devido ao aumento da instabilidade e o acirramento da competição, o que colocaram a questão da mudança como foco central para a sobrevivência das organizações, no sentido de melhorar a performance competitiva.

Para Wood Jr. (1995, p.190) “mudança organizacional é qualquer transformação de natureza estrutural, estratégica, cultural, tecnológica, humana ou de qualquer outro componente, capaz de gerar impacto em partes ou no conjunto da organização”. Assim, o autor considera que mudança organizacional pode ser:

- a) quanto à natureza: relacionada à qualquer característica da organização como organograma, funções, tarefas (mudanças estruturais); mercados-alvo, foco (mudanças estratégicas); valores, estilo de liderança (mudanças culturais); processos, métodos de produção (mudanças tecnológicas); pessoas, políticas de seleção e formação (mudanças relacionadas à recursos humanos);
 - b) quanto à relação da organização com o ambiente: uma resposta à mudança nele ocorridas (mudança reativa) ou uma antecipação baseada em expectativas (mudança voluntária);
 - c) quanto à forma de implantação: reeducativa, coercitiva ou racional;
- (WOOD JR., 1995, p.190).

A mudança organizacional é um processo extremamente complexo. Para o autor, trata-se de uma alteração de um certo estado de coisas da organização, tendo em vista uma nova forma de comportamento coletivo. Nesse sentido, pressupõe-se

um estado inicial existente na organização que deve ser modificado para se alcançar um novo estado. Assim, uma série de aspectos podem ser alterados, tais como: formas estruturais, procedimentos, papéis desempenhados, tecnologias, objetivos, metas, políticas, processos decisórios, estilo de direção, entre outros.

De acordo com Fischer e Fleury (1996), “a maior parte dos casos de mudança revela uma clara e consistente pressão da alta administração”. Para haver mudanças nas organizações, deve haver empenho de quem possui o poder, de quem pode definir as diretrizes e prioridades, intervindo nos processos e trazendo os empregados a participarem deste desafio, articulando e estudando os meios necessários para implantar as mudanças da forma mais adequada e consistente.

No campo organizacional, as incertezas impõem o interesse crescente das organizações por uma melhor capacidade de adaptação, na intenção de sobreviverem e enfrentarem um meio ambiente turbulento. A mudança organizacional, então, compreende qualquer transformação capaz de gerar impacto parcial ou total na organização. Essa transformação pode ser de natureza humana, estrutural, estratégica, cultural, tecnológica ou de outro componente qualquer (WOOD JR., 1995, p. 132).

Conforme Stoner e Freeman (1999) existem pelo menos três motivos básicos que levam as organizações a realizarem mudanças planejadas: as mudanças ambientais ameaçam a sobrevivência da organização, as mudanças ambientais oferecem novas oportunidades de prosperidade e a estrutura organizacional está reduzindo sua velocidade de adaptação às mudanças ambientais. Segundo os autores, esses motivos levam as organizações a reagirem a um ambiente externo complexo e mutável, além de várias estarem experimentando estruturas mais horizontalizadas, menos hierarquizadas, que encorajem o trabalho em equipe e a comunicação mais rápida, na intenção de se tornarem mais flexíveis, criativas e inovadoras ao reagirem a todo o tipo de mudança ambiental.

Sendo assim, uma organização pode ser mudada alterando-se estrutura, tecnologia, pessoal ou alguma combinação desses três aspectos. Quanto à estrutura, mudar implica rearrumar os sistemas internos, como as linhas de comunicação, fluxo de trabalho ou hierarquia administrativa. Para Stoner e Freeman (1999), isso pode ser conseguido de uma forma clássica, como definir cuidadosamente as responsabilidades de trabalho e criar divisões de trabalho e

linhas de desempenho adequadas, na tentativa de desenvolver organizações mais horizontais, onde as camadas intermediárias sejam eliminadas.

O problema central a ser enfrentado num processo de mudança é a resistência. Para Stoner e Freeman (1999) se os administradores puderem mudar essas forças de resistência, terão uma chance muito maior de realizar qualquer mudança dentro da organização. Os autores agrupam essas forças em três classes:

- a) cultura organizacional: é considerada a mais importante em moldar e manter a identidade de uma organização. Refere-se aos entendimentos importantes compartilhados pelos membros, tais como, valores, atitudes e crenças;
- b) interesses pessoais: os empregados podem até identificar-se com a organização, mas sua preocupação final é consigo mesmos. Realizam o seu trabalho e esperam em troca pagamento adequado, condições de trabalho satisfatórias, segurança no emprego e uma certa quantidade de reconhecimento, poder e prestígio. Qualquer mudança que ameace o seu *status quo*, torna-se uma fonte de medo e incerteza;
- c) percepções dos objetivos e das estratégias da organização: estes são instrumentos extremamente poderosos para organizar e coordenar os esforços de qualquer organização. Entretanto esta força poderosa em favor da estabilidade pode tornar difícil a mudança;

Como forma de superar esses obstáculos, Lewin *apud* Stoner e Freeman (1999) desenvolveu um modelo seqüencial de três etapas para o processo de mudanças. O modelo é igualmente aplicável a indivíduos, grupos ou organizações inteiras. Ele implica em “descongelar” o padrão atual de comportamento, “mudar” ou desenvolver um novo padrão e em seguida “recongelar” ou reforçar o novo comportamento.

- a) Descongelar: implica em tornar tão óbvia a necessidade de mudança a ponto do indivíduo, do grupo ou da organização poder facilmente vê-la e aceitá-la;
- b) Agente de mudança: a mudança implica indicar um agente de mudança treinado, que irá liderar os indivíduos, os grupos ou toda a organização durante o processo. No decorrer desse processo, o agente de mudança irá alimentar novos valores, atitudes e comportamentos através dos processos de identificação e internalização. Os membros da organização irão se identificar com os valores, atitudes e comportamentos do agente

de mudança, internalizando-os assim que perceberem sua eficiência no desempenho;

- c) Recongelar: significa transformar em regra geral o novo padrão de comportamento, usando para isso mecanismos de apoio ou reforço, de modo que ele se torne uma nova norma;

A resistência a uma proposta de mudança é um sinal de que, muito possivelmente, há algo errado com a proposta ou de que houve algum equívoco na sua apresentação. Nesse sentido, utilizar um método adequado para a implantação da mudança é fator determinante para seu sucesso.

Para ilustrar a importância da escolha do método adequado, Campos (2000) destaca dois métodos com características opostas, utilizados para a implantação da mudança organizacional: Método Impositivo e Método Participativo.

O Método Impositivo não leva em consideração a análise de modelos alternativos apresentados, por exemplo, pelos trabalhadores que serão afetados pela mudança. Um grupo seletivo decide e implementa-se o novo modelo, a nova técnica, etc. O método impositivo é largamente utilizado quando se deseja rapidez na implementação, no entanto, pode não ter pleno sucesso por não compartilhar conceitos, impactos e paradigmas. Este método não é recomendado no caso da Gestão Participativa. Quando não se envolve os trabalhadores já nas etapas iniciais do projeto do novo modelo de organização do trabalho e gestão, perde-se a oportunidade de maximizar os resultados e garantir a aceitação necessária ao bom funcionamento do mesmo.

O Método Participativo também opera com modelos de referência existentes. No entanto, trata-os como alternativas que, além de serem analisadas por todos os envolvidos afetados pela mudança, adequa suas características às da empresa. Neste caso, tende-se à uma implantação mais demorada, mas com maiores chances de êxito pela discussão aberta e participativa do processo de mudança.

Campos (2000) acrescenta que a adoção de um ou de outro método de implantação, varia de acordo com a situação competitiva da empresa e o grau de maturidade dos que nela estão presentes. Quanto mais crítica a situação e menor o comprometimento de todos, o cenário está mais próximo do método impositivo. Quanto menos crítica a situação e maior o comprometimento de todos, o cenário indica para o método participativo.

Um aspecto importante a ser destacado é a preparação das organizações para a mudança. Schein (1982, p.27) salienta que elas precisam desenvolver flexibilidade e capacidade de enfrentar uma série de problemas novos. Para o autor “se os dirigentes e os empregados são eles próprios flexíveis, o organograma organizacional pode ser consciente e racionalmente modificado em face das mudanças no ambiente externo; mas, se os membros de uma organização se encerram num padrão de reação rígido, a alteração no organograma será um exercício inútil”.

Schein (1982) considera que o processo de mudança envolve algumas características:

- a) todo o processo de mudança envolve não apenas aprender algo novo, mas também desaprender algo que já está presente e possivelmente bem integrado na personalidade e no relacionamento social do indivíduo;
- b) nenhuma mudança ocorre se não existe motivação para mudar e a indução dessa motivação é, muitas vezes, a parte mais difícil do processo de mudança;
- c) mudanças organizacionais como novas estruturas, novos processos, sistemas de recompensas e assim por diante, ocorrem somente através de mudanças individuais em membros-chave da organização;
- d) a maior parte da mudança em adultos envolve atitudes, valores e auto-imagem;
- e) a mudança é um ciclo de múltiplos estágios e todos os estágios devem, de algum modo, ser ultrapassados com êxito antes de se poder dizer que ocorreu a mudança estável;

(SCHEIN, 1982, p.27).

Como contribuição para analisar e implantar estratégias de mudança nas organizações, Hersey e Blanchard (1986) utilizam a análise do campo de forças proposta por Kurt Lewin. Os autores destacam que antes de implementar qualquer processo de mudança é conveniente identificar quais os elementos favoráveis (forças impulsoras) e quais os elementos contrários (forças restritivas) no esforço de implementar a mudança.

Os autores explicam que a análise do campo de forças vai indicar em que medida as forças impulsoras e as forças restritivas se apresentam numa determinada situação. Assim, apresentam-se três possibilidades:

1. Se as forças impulsoras forem muito mais poderosas que as forças restritivas em poder e em freqüência, os interessados em promover a mudança poderão enfrentar e vencer as forças restritivas.
2. Se acontecer o contrário e as forças restritivas forem muito mais poderosas que as impulsoras, os interessados na mudança têm várias opções. Primeiro, podem simplesmente desistir da mudança, considerando que é muito difícil sua implantação. Em segundo lugar, podem implantar a mudança conservando as forças impulsoras já presentes na situação e, ao mesmo tempo, transformar cada uma das forças restritivas em forças impulsoras, ou de algum modo, imobilizá-las para que não representem mais fatores de influência no meio. Essa opção é possível, mas exige muito mais tempo.
3. Se as forças impulsoras e as forças restritivas estiverem mais ou menos equilibradas, os interessados pela mudança terão de começar favorecendo as forças impulsoras, mas ao mesmo tempo, tentar converter ou imobilizar algumas ou todas as forças restritivas.

No aspecto relacionado à dificuldade para se implantar a mudança nas organizações, Hersey e Blanchard (1986) propõem a reflexão de dois ciclos diferentes de mudança: o ciclo da mudança participativa e o ciclo da mudança diretiva.

No ciclo da *mudança participativa*, são colocados novos conhecimentos à disposição do indivíduo ou grupos e espera-se que sejam aceitos e se desenvolva uma atitude positiva ou maior empenho na direção da mudança desejada. “Nesse nível, uma estratégia eficaz pode ser a de envolver o indivíduo ou o grupo diretamente no trabalho de selecionar ou formalizar os novos métodos para conseguir os objetivos desejados. Isto é participação do grupo na solução dos problemas” (HERSEY e BLANCHARD, 1986, p.339).

Uma etapa crucial no ciclo da mudança participativa é internalizar a mudança no comportamento dos indivíduos. Para tanto, os autores recomendam a identificação de líderes formais e informais existentes nos grupos de trabalho e obtenção do apoio comportamental deles para a mudança desejada. Uma vez alcançado isto, a mudança pode ser conseguida fazendo-se com que outras pessoas comecem a modelar seu comportamento de acordo com o dessas pessoas, que são vistas e respeitadas como líderes.

O ciclo da *mudança diretiva* começa com a imposição da mudança na organização a partir de alguma força externa, como a alta direção, a comunidade, novas disposições legais, etc. Em alguns casos em que a mudança é imposta, os novos contatos e modos de comportamento criam conhecimentos novos que tendem a desenvolver predisposições a favor ou contra a mudança. “A esperança é que basta às pessoas terem uma oportunidade de ver como o sistema funciona para apoiá-lo” (HERSEY e BLANCHARD, 1986, p.341).

Apesar de se conhecerem todas as técnicas e formas de mudança, nem sempre é fácil gerir essa mudança. Tachizawa *et al* (2001) citam Argyris, que relaciona as seguintes condições necessárias para uma mudança bem sucedida:

- informação;
- escolha livre e informada para todas as pessoas envolvidas com a mudança;
- compromisso de todas as pessoas envolvidas;

Na visão dos autores, torna-se necessário acrescentar uma quarta condição que resulta da investigação recente – *mudança cultural*. Isso significa que não há mudança consistente sem mudança cultural. Se a gestão da mudança for mal orientada, haverá certa resistência à mudança por parte das pessoas que não participam suficientemente, que vêem alteradas as relações sociais e de poder no seio da organização e que não tenham nenhum ganho com a mudança.

3.3 CIDADANIA ORGANIZACIONAL

As abordagens sobre cultura e mudança organizacional, verificadas no tópico anterior, remetem ao estudo do civismo como um tema de crescente interesse nas organizações. Civismo nas organizações são atos espontâneos dos trabalhadores que beneficiam o sistema organizacional, que permitem formas particulares de manifestação e que não prevêm retribuição formal pelo sistema organizacional.

Assim, procura-se caracterizar a cidadania organizacional como um conjunto de ações praticadas pelos indivíduos no ambiente de trabalho, com reflexos positivos para si próprios, para o ambiente social e para a eficácia organizacional. Tais ações são de caráter comportamental, ou seja, resultam da vontade de agir pautada na ética e na boa educação.

Laner (2004) identifica na obra de Chester Barnard uma primeira reflexão sobre o que atualmente é chamado de Comportamentos de Cidadania Organizacional. Segundo a autora, Barnard reflete sobre a cultura e o clima organizacional, o bem estar ou a falta dele e as condições para sua produção, concluindo que o ponto comum dessas reflexões é algo que ultrapassa a troca econômica que regulamenta a relação entre indivíduo e organização, constituindo-se por uma tendência à cooperação, por um comportamento pró-social e por um envolvimento organizacional.

A autora também identifica traços dessa visão de Barnard na definição de cidadania organizacional proposta por Bateman e Organ, ao transcrever que:

“... para indicar aqueles comportamentos e aqueles gestos úteis à organização que não podem nem ser impostos como obrigações concernentes às funções, nem induzidos pela garantia de uma recompensa contratual. O comportamento que dá expressão à cidadania organizacional consiste na contribuição informal que os participantes podem decidir em dar ou rejeitar, sem considerar as sanções ou incentivos formais.” (BATEMAN e ORGAN, 1983, p.588, *in* LANER, 2004)

Mesmo sem usar a expressão “comportamentos de cidadania organizacional”, Katz e Kahn (1987) abordam o tema a partir de suas análises sobre as relações sociais nas organizações e relacionam pelo menos cinco classes de ações como integrantes do comportamento espontâneo e inovador:

- atividades de cooperação com os demais membros do sistema,
- ações protetoras do sistema ou subsistema,
- sugestões criativas para a melhoria organizacional,
- autotreinamento para maior responsabilidade organizacional,
- criação de clima favorável para a organização no ambiente externo,

Outros autores referem-se à cidadania organizacional como um conjunto de dimensões traduzidas em gestos espontâneos no ambiente de trabalho. Laner (2004) observa que Organ relaciona sete dimensões em sua caracterização: altruísmo, cortesia, entusiasmo, pacifismo, espírito esportivo, virtudes cívicas e conscientização. Rego (2002), apoiado em Podsakoff *et al*, também sistematiza um conjunto de sete dimensões, a saber: comportamento de ajuda, esportividade, lealdade organizacional, obediência organizacional, iniciativa individual, autodesenvolvimento e virtude cívica.

Siqueira (2001) acrescenta que a expressão Comportamentos de Cidadania Organizacional (CCO) representa uma classe de comportamentos do empregado não prevista nem especificada pelas regras do papel funcional, mas capaz de, ao ser emitida, trazer contribuições benéficas ao sistema empregador e tornar mais viável o alcance dos seus objetivos e o aumento de sua competitividade. Ou seja, um comportamento voluntário.

No entendimento do que seja “comportamento voluntário”, Laner (2004) retorna às contribuições de Organ que diferencia os comportamentos intra e extra função, concebendo intra função como inerente ao cargo e extra função como acessório, o que permite concluir que a cidadania organizacional reflete um conjunto de comportamentos do tipo extra função, principalmente porque ultrapassa os limites do que é apenas exigido pelo cargo ocupado.

Rego (2002) acrescenta que as ações que ultrapassam as atividades prescritas nos cargos, representam um atributo de eficácia organizacional. Isso significa que os empregados podem influenciar os objetivos organizacionais executando ações não diretamente relacionadas com suas principais funções, mas igualmente importantes porque modelam o contexto organizacional, social e psicológico que servem como catalizadores críticos para o sucesso das atividades.

Nessa visão voltada à contribuição da cidadania organizacional como atributo da eficácia, Rego (2002) recorre aos estudos de Borman e Motowidlo para explicar a noção de desempenho contextual. Na visão desses autores, a maximização do desempenho e a eficácia são mais facilmente obtidas quando o empregado apresenta comportamentos de cidadania organizacional, traduzidos como:

- a) persistir com entusiasmo e esforço extra quando necessário para executar com sucesso as próprias tarefas;
- b) voluntariar-se para executar tarefas não prescritas para o cargo;
- c) ajudar e cooperar com os outros;
- d) cumprir as regras e procedimentos organizacionais mesmo quando isso é pessoalmente inconveniente;
- e) apoiar e defender os objetivos organizacionais;

Laner (2004), apoiada em diversos autores, observa que nas organizações onde os comportamentos de cidadania organizacional fazem parte do ambiente de trabalho, aspectos importantes como motivação e desempenho tendem a ser

maiores. Num certo sentido a prática da cidadania organizacional aumenta a energia que os indivíduos estão dispostos a investir, trazendo como consequência o aumento da motivação e o sentimento de orgulho por se sentir parte fundamental da organização. Considerando a coletividade do ambiente de trabalho, a troca de diferentes energias individuais representa uma união de energias coletivas, num processo em que os comportamentos de cidadania organizacional atuam de maneira tão sutil no cotidiano, que é mais fácil percebê-los na sua ausência do que na sua presença.

Decorre dessas constatações que a prática da cidadania organizacional é um processo psicológico de troca social entre empregado e organização. Siqueira (2001) destaca que essa troca social está assentada no compromisso mútuo que se estabelece entre as duas partes envolvidas nessa permuta: o trabalhador e a organização. Estas noções sinalizam que primeiro a organização deve ser percebida como comprometida com os seus empregados para que, em seguida, os empregados se comprometam afetivamente com a organização e a ela ofereçam determinados gestos de cidadania organizacional.

Na análise sobre a importância que o modelo organizacional exerce para o surgimento de práticas de cidadania organizacional, podemos encontrar em Katz e Kahn (1987) a recomendação de que:

“... o sistema suscite nos seus membros o interesse de ingressar e nele permanecer, incite o desempenho de comportamentos fidedignos que satisfaçam ou excedam padrões quantitativos, bem como estimule a apresentação de atos inovadores e espontâneos que ultrapassem as exigências prescritas pelo dever funcional” (KATZ e KAHN, 1987, p.358).

Nessa tentativa de estabelecer a relação entre o modelo organizacional e os comportamentos de cidadania organizacional, Siqueira (2001) informa que Organ apresenta duas hipóteses básicas acerca do tema: em primeiro lugar, tais gestos seriam desencadeados por estáveis traços disposicionais, ou seja, características pessoais fortes dos trabalhadores e, em segundo, que os atos de cidadania dependeriam da satisfação experimentada pelo indivíduo.

Ao analisarmos essas hipóteses, percebemos que é muito importante o estado de ânimo positivo ou disposição positiva. No entanto, a análise também nos remete a concluir que a satisfação no trabalho e o estado de ânimo positivo são resultantes diretos do ambiente organizacional, que é fator central tanto para

estimular e manter o estado de ânimo e satisfação, como para garantir condições propícias para a espontaneidade dos comportamentos de cidadania organizacional.

Para essa análise que leva em conta o ambiente como premissa dos comportamentos de cidadania organizacional, Siqueira (2001) utiliza o modelo pós-cognitivo proposto por Organ, no qual mantém a vertente que demonstra evidências acerca da influência das cognições, ou seja, as cognições a respeito da organização passam a desencadear reações afetivas no empregado que por sua vez desencadeiam gestos de cidadania organizacional como resposta, numa relação de troca social.

Se considerarmos a abordagem de que o ambiente exerce influência sobre os comportamentos de cidadania organizacional, através de uma relação de troca social entre empregado e organização, torna-se fundamental identificar quais características desse ambiente são desejáveis para compor um cenário que favoreça o surgimento de elos afetivos entre a organização e o empregado.

Barnard (*apud* Siqueira, 1995) foi um dos primeiros estudiosos a refletir sobre os atos de cooperação espontânea no trabalho. Ele entendia as organizações como associação de esforços cooperativos e ressaltava a importância das pessoas sentirem vontade de contribuir para esse sistema. Assim, a disposição pessoal para cooperar, seria a condição essencial para a existência de uma atividade organizada.

Guerreiro Ramos (1989) assinala que comportamento é uma forma de conduta que se baseia na racionalidade funcional ou no cálculo utilitário das conseqüências, uma capacidade que o ser humano tem em comum com os outros animais. Sua categoria mais importante é a conveniência. Em conseqüência, o comportamento é desprovido de conteúdo ético de validade geral.

Segundo o autor, só recentemente comportamento passou a ser vocábulo indicador de relacionamentos adultos interpessoais. Mesmo assim, continua sendo uma categoria de reconhecimento da conformidade. Homens e mulheres já não vivem mais em comunidade onde um senso comum substantivo determina o curso de suas ações. Pertencem, em vez disso, a sociedades em que fazem pouco mais além de responder a persuasões organizadas. O indivíduo tornou-se uma criatura que se comporta (GUERREIRO RAMOS, 1989, p.61).

Pode-se compreender melhor a prática da cidadania organizacional, a partir da distinção que Guerreiro Ramos (1989) faz entre comportamento e ação, a fim de esclarecer o reducionismo psicológico da atual teoria das organizações. Como regra

geral as organizações atribuem grande valor ao “comportamento” de seus empregados, como um requisito social indispensável. Mas, para o autor, comportamento é uma forma de conduta que se baseia na racionalidade funcional ou no cálculo utilitário das conseqüências, portanto, com base na conveniência e desprovido de conteúdo ético. Em contrapartida, a ação é própria de alguém que delibera sobre coisas porque está consciente de suas finalidades intrínsecas. Pelo reconhecimento dessas finalidades, a ação constitui uma forma ética de conduta.

Assim, o autor interpreta de maneira peculiar o significado de comportamento:

“De acordo com os dicionaristas, (comportamento) começou a ter aceitação lingüística por volta de 1490 e significava conformidade às ordens e costumes ditados pelas conveniências exteriores. Mesmo em nossos dias, a palavra não perdeu seu significado original. ... homens e mulheres já não vivem mais em comunidades onde um senso comum substantivo determina o curso de suas ações. Pertencem, em vez disso, a sociedades em que fazem pouco mais além de responder a persuasões organizadas. O indivíduo tornou-se uma criatura que se comporta” (GUERREIRO RAMOS, 1989, p.51).

Procedendo-se a uma análise da literatura sobre comportamento organizacional verifica-se uma predominância de estudos que enfocam prioritariamente comportamentos e atitudes socialmente aceitos (cidadania, civismo e comprometimento organizacional, dentre outros), sendo especialmente voltados para a identificação de antecedentes de mesma natureza. Todavia, poucos estudos têm focado a possibilidade de as pessoas deixarem de emitir tais comportamentos em função do ambiente organizacional inadequado, segundo suas percepções.

Convém acrescentar que os atos de cidadania organizacional são atos de vontade do indivíduo, estando, portanto, sob seu controle. Embora possuam essa natureza volitiva, admite-se que eles só são espontaneamente emitidos se o empregado vivenciar sentimentos positivos sobre o trabalho que executa e se mantiver vínculos afetivos positivos com a organização.

Na tentativa de estabelecer uma conexão entre os atos de cidadania organizacional e as características do ambiente de trabalho, Siqueira (2003) relaciona algumas variáveis que podem explicar o desencadeamento de tais atos.

Ao todo são seis variáveis, classificadas como afetos e cognições. As variáveis afetivas são: satisfação no trabalho, envolvimento com o trabalho e

comprometimento organizacional afetivo. Segundo a autora, essas variáveis são repetidamente apontadas na literatura sobre comportamento organizacional e indicam que um empregado satisfeito, envolvido com o trabalho e que mantém laços afetivos com seu empregador, tem maiores possibilidades de vir a apresentar atos de colaboração com o sistema, ou seja, de agir como um cidadão organizacional (SIQUEIRA, 2003, p.169).

As variáveis cognitivas são: comprometimento organizacional calculativo, que compreende crenças relativas a perdas associados ao rompimento da relação de troca com a organização; percepção de suporte organizacional, composto por um conjunto de crenças sobre o grau em que a organização se mostra comprometida com os empregados; percepção de reciprocidade organizacional, como um conjunto de crenças acerca do estilo retributivo adotado pela organização perante as contribuições ofertadas por seus empregados (SIQUEIRA, 2003, p.169-170).

Pode-se vincular a cidadania organizacional com a gestão de competências, considerando a característica de voluntariedade dos comportamentos de cidadania organizacional como um elemento facilitador para a gestão de competências, na medida em que torna o indivíduo apto a tomar iniciativa e assumir responsabilidades diante das situações profissionais com as quais se depara. Não se trata apenas de executar ordens, mas de assumir pessoalmente a responsabilidade pela avaliação da situação, pela iniciativa exigida e pelos efeitos que vão decorrer dessa situação.

3.4 GESTÃO DE PESSOAS

A partir da abordagem do tópico anterior sobre cidadania organizacional, percebe-se que a relação de troca social entre a organização e seus empregados deve ser uma preocupação constante da gestão de pessoas. Nesse sentido, administrar recursos humanos passa a ser uma atividade de todos os gestores e não somente de uma área especializada, a qual deve cumprir um papel estratégico no estabelecimento de políticas e diretrizes voltadas para uma nova relação de trabalho, sintonizada com o atual cenário competitivo.

3.4.1 Sistema Tradicional de Gestão de Pessoas

O sistema de Administração de Recursos Humanos que tem como elemento-base os cargos, é a forma mais comum de gestão de pessoas encontrada nas empresas. No entanto, esse sistema vem sendo crescentemente questionado por sua inflexibilidade e falta de compatibilidade com as novas formas organizacionais. (CHIAVENATO, 2002).

De acordo com Dutra (2002), o início da utilização dos cargos como elemento-base da gestão de pessoas dá-se juntamente com o início da era industrial, atrelados ao modelo de gestão Taylorista e Fordista, cuja característica mais marcante é a produção em linha, que possibilitou o rápido crescimento da indústria na época. Constitui-se em um sistema concebido pela lógica da engenharia, cujo principal papel era reduzir os custos da mão-de-obra e aumentar a produção, minimizando o erro humano. Com o avanço da industrialização, o sistema baseado no cargo foi tomando forma, com técnicas de análise, especificação e avaliação de cargos.

Altamente técnico no início, o sistema de gestão baseado no cargo foi sofrendo mudanças ao longo de sua existência, passando a dar maior ênfase aos aspectos comportamentais. Já na década de trinta surgiam programas mais estruturados de treinamento para gerentes, focando habilidades no relacionamento interpessoal. No entanto, ainda se tratava do desenvolvimento de habilidades, e não de competências sociais, que agregassem valor à organização (FLEURY e FLEURY, 2000).

A forma de gerir pessoas vem-se aprimorando lado a lado com as diversas práticas de gestão empresarial, sofrendo os impactos das crises econômicas mundiais do crescente aumento da competição entre as empresas e da globalização. O sistema de gestão de recursos humanos baseado no cargo tem sofrido muitas críticas, já que foi concebido em um mercado com baixa variabilidade de produtos e ganhos de escala, e que se caracterizava por exibir mão-de-obra abundante, com baixa exigência de qualificação, e atividade de produção rotineira e estruturada (DUTRA, 2002).

Hipólito (2001) destaca algumas limitações do sistema tradicional de gestão de recursos humanos baseado nos cargos:

- Falta de flexibilidade do sistema baseado nos cargos, que está se tornando obsoleto, tendo em vista a reestruturação organizacional, o *downsizing*, a

reengenharia, a introdução de novos produtos no mercado, e até mesmo o surgimento de novas formas de organização do trabalho, como as equipes virtuais. O sistema atual acaba por apresentar baixa flexibilidade, reduzindo a agilidade organizacional e produzindo um estilo burocrático de gestão.

- O sistema tradicional baseado nos cargos não recompensa os funcionários pelo que realmente se espera que eles façam, já que as faixas salariais tendem a reproduzir o valor de mercado. Nesse sistema, geralmente reconhece-se o tempo e não a contribuição dos funcionários; assim, o sistema não estimula o desenvolvimento de habilidades e competências.
- Falta de confiança nas informações obtidas pela pesquisa salarial, já que em razão das mudanças freqüentes nas organizações, a mesma denominação para um cargo nem sempre significa as mesmas atribuições em organizações diferentes. As funções desempenhadas por indivíduos que teoricamente ocupam os mesmos cargos são diferentes, já que o mais comum são funções pouco padronizadas que variam muito segundo a realidade de cada empresa e de cada mercado.
- Metodologia desatualizada, que tenta quantificar as funções com uma falsa objetividade sobre a realidade organizacional. Muitas vezes, na tentativa de agrupar várias funções numa mesma descrição de cargo, acaba-se por não descrever bem nenhuma das funções agrupadas.
- Centralização das decisões na área de RH, impedindo que os gerentes, principais responsáveis pelo dia-a-dia dos funcionários, possam opinar nas decisões salariais. Nos sistemas tradicionais, a descentralização das decisões salariais é inviável.
- Desalinhamento com a estratégia da empresa, privilegiando as ligações hierárquicas em detrimento do foco nos processos críticos e no cliente, incentivando ao carreirismo, o que torna as promoções verticais excessivamente importantes e dificulta a convergência de esforços para objetivos comuns.

Diante dessas limitações, existem algumas tentativas de aperfeiçoar o sistema baseado nos cargos, como por exemplo: modificação na descrição incluindo informações sobre clientes e sobre a missão da organização, redução no número de cargos descritos adotando-se maior generalidade nas descrições, ampliação das faixas salariais de modo que se possibilite o estabelecimento de faixas maiores para

a promoção dos funcionários, utilização de metas coletivas utilizadas para premiação e recompensa.

Ainda assim, as melhorias e adaptações não resolvem por completo os problemas que a estrutura por cargos apresenta, pois continua-se a “manter centralizadas as decisões salariais”, tornando a estrutura lenta. Outro problema também permanece: o valor do cargo continua sendo definido em termos relativos, comparativamente com as outras posições existentes na organização (HIPÓLITO, 2001). Sendo assim, continua-se não recompensando as pessoas diretamente por seu valor e não incentivando o desenvolvimento individual.

3.4.2 A Gestão de Pessoas e o Ambiente Competitivo

Historicamente os empregados sempre foram tratados como insumos a serem administrados, alocados em cargos, muitas vezes sem terem perfil adequado para exercê-los, cobrados por resultados e controlados ao extremo. Atualmente, devido às mudanças impulsionadas pelo desenvolvimento científico e tecnológico, pelo processo de globalização e de reestruturação organizacional, e pelas alterações sócio-culturais da sociedade do conhecimento, a área de recursos humanos está sendo obrigada a atuar de maneira estratégica e não só operacional (MARRAS, 2000).

No Brasil, de acordo com Dutra (2002), a administração de recursos humanos evolui acompanhando o desenvolvimento das fases históricas brasileiras, conforme demonstrado no quadro 1 a seguir:

Quadro 1 - Fases históricas brasileiras e a evolução da administração de recursos humanos

Fase Histórica	Descrição evolutiva da área de recursos humanos
Até 1930	Período de atividade industrial incipiente, relações predatórias entre capital e trabalho, inexistência de legislação trabalhista e gestão de pessoas totalmente dispersa, sem estruturação da administração de recursos humanos.
De 1930 a 1945	Período do Estado Novo, com formação de um corpo de leis para disciplinar as relações entre capital e trabalho, criação de sindicatos e estrutura jurídica para mediação de conflitos trabalhistas. Fortalecimento da indústria e estruturação da gestão de pessoas frente às exigências legais.

De 1945 a 1964	Período da Segunda República, com investimento na indústria de base e movimento de substituição de importações. Estímulo à instalação das empresas multinacionais, que trouxeram práticas de gestão de pessoas baseadas no paradigma taylorista / fordista, disseminando-as para as demais empresas brasileiras.
De 1964 aos anos 2000	Época marcada pela intervenção estatal na economia, revertida no final dos anos 90. Reforço do referencial taylorista / fordista e das relações trabalhistas criadas no Estado Novo, em função do crescimento econômico que trouxe maior competitividade e preocupação com a atração e retenção de pessoas, criando a profissionalização da ARH. Época do forte paradigma do culto ao cargo criando uma forte cultura voltada às funções. Abertura de mercado no final da década de 80 e acirramento da competição empresarial, caracterizando a inserção brasileira no mundo globalizado.
Anos 2000	Frente ao ambiente competitivo e às mudanças freqüentes na forma e estrutura do trabalho, passa-se a questionar as tradicionais práticas de gestão de pessoas, buscando uma visão estratégica de suas ações, focando na gestão de competências, tanto na aprendizagem individual como organizacional.

Fonte: Adaptado de Dutra (2002)

Observa-se que, atualmente, a administração de recursos humanos está se voltando para atividades estratégicas. Esse repensar da gestão de pessoas é essencial para manter a competitividade em um contexto globalizado. Gramigna (2002) destaca que a administração de recursos humanos vem assumindo seu espaço estratégico, distribuindo responsabilidades e instrumentalizando-se para uma nova ordem e partindo para uma gestão integrada e focada no negócio. O sistema centralizador e autoritário, complementa a autora, vem sendo substituído pelo participativo, no qual decisões são tomadas em várias esferas organizacionais, exigindo, com isso, foco nas competências individuais e na valorização dos recursos humanos.

A Escola de Administração Científica deixou como herança a noção de ajuste do trabalhador ao cargo, como forma de atingir os resultados organizacionais. Assim, da análise detalhada de uma atividade provinham informações acerca das características preditoras de bom desempenho, já que a eficiência garantia à organização espaço no mercado. Esta lógica guiou a maioria das práticas relativas a recursos humanos nas organizações, tendo em seu bojo a suposição de um ambiente relativamente estável.

Em tempos de globalização e intensos avanços tecnológicos, é a capacidade de mover-se no ambiente instável, atualizando seus saberes e mesmo modificando sua estrutura, que confere às organizações competitividade. Nessa busca pela competitividade, a visão baseada em recursos trouxe a perspectiva de a própria empresa operacionalizar e sustentar vantagem competitiva, a partir do arranjo de seus recursos físicos, financeiros e humanos.

Assim, faz-se necessário desenvolver um conjunto único de tecnologias e habilidades específicas, que a leve a entrar e manter-se no mercado, além de criar novos produtos. Estas *competências essenciais* devem, de acordo com Hamel e Prahalad (2005), ter valor percebido pelo cliente e cabe à empresa desenvolvê-las, cultivá-las e utilizá-las estrategicamente. Moura e Bitencourt (2006) afirmam que a efetividade de uma organização depende de sua capacidade de articular o direcionamento estratégico com as competências organizacionais e individuais de seus membros.

Percebe-se, portanto, que os indivíduos e suas competências passaram a ser enfatizados como elementos centrais de diferenciação estratégica. Nessa perspectiva, espera-se do indivíduo não mais o ajustamento, mas a capacidade de transformação. O indivíduo sofre alterações profundas em sua identidade, tornando-se o *trabalhador do conhecimento*, na medida em que o saber tornou-se o principal fator de produção (STEWART, 1998).

De acordo com Dutra (2002), a busca pela competitividade levou as organizações a implantar modelos de gestão mais flexíveis, baseados na participação dos trabalhadores, na busca da satisfação dos clientes, em processos decisórios descentralizados, transformações dinâmicas de tecnologia, envolvimento de todos os setores da organização na busca por resultados, além de formas mais integradas e dinâmicas das relações de trabalho.

O autor acrescenta também que, juntamente com as transformações ocorridas nos modelos de gestão administrativa, a forma de gerir pessoas também foi relacionada a grandes mudanças ao longo do tempo destacando-se, dentre as principais, a alteração no perfil das pessoas exigido pelas empresas, necessitando-se de um conjunto de características que pressupõem o trabalhador autônomo e empreendedor; o deslocamento do controle das pessoas na empresa para o foco no seu desenvolvimento; e a maior participação das pessoas na busca do sucesso do negócio da empresa.

Analisando a evolução da importância do papel dos recursos humanos para a sobrevivência e desenvolvimento das empresas, Dantas (2004) destaca:

Partindo-se de uma visão em que o homem-enquanto-ser-que-trabalha não detinha qualquer papel estratégico – tratava-se de um recurso relativamente abundante e renovável – passou-se gradativamente para um ganho importantíssimo no que concerne ao papel estratégico deste pilar fundamental das organizações. (DANTAS, 2004, p.286).

Utilizando uma linguagem figurativa, poderíamos dizer que numa primeira fase as organizações se limitavam a adquirir o *hardware* do trabalhador e hoje querem contar também e, sobretudo, com o *software*. Percebe-se, pois, na literatura, uma tendência no sentido de que as pessoas passem a ser vistas como parceiras, diante de um objetivo comum de busca por resultados.

A partir dessa perspectiva estratégica, Fleury e Fleury (2000) destacam que a globalização das atividades empresariais levou ao alinhamento definitivo das políticas de gestão de pessoas às estratégias empresariais, incorporando à prática organizacional o conceito de competência, como base do modelo para gerenciar pessoas.

A emergência do modelo de competência para a gestão organizacional é justificada por Zarafian (2003) tendo em vista três principais mudanças no mundo do trabalho. A primeira delas é a noção de incidente, ou seja, do que ocorre de forma imprevista e afeta a rotina da empresa, fazendo com que as pessoas desenvolvam certas competências para resolver essas novas situações. A segunda é a comunicação, que constitui um processo fundamental para que se compreenda ao outro e a si mesmo, e possibilita entrar em acordo sobre os objetivos organizacionais. A terceira é a noção de serviços como um aspecto central e que

deve estar presente em todas as atividades, tendo-se clareza da necessidade de atender de forma permanente os clientes internos e externos da organização.

3.4.3 A Gestão de Pessoas e a Gestão de Competências

Nos anos noventa começou a tomar forma um modelo estruturado de gestão de pessoas, que tem como peculiaridade considerar a participação dos funcionários como sendo essencial para que a empresa implemente sua estratégia e crie vantagem competitiva. Esse é o chamado Modelo de Gestão por Competências, que é uma tendência apontada na gestão de pessoas para o futuro (CHIAVENATO, 2002).

A literatura apresenta várias definições sobre o conceito de competência, sendo que a grande maioria tem como base a idéia das competências essenciais surgidas nos estudos de Hamel e Prahalad (*apud* FLEURY e FLEURY, 2000), que definiram competência essencial como o conjunto de habilidades e tecnologias necessárias para agregar valor a uma organização.

Algumas competências essenciais aparecem em várias organizações diferentes, como responsabilidade, ética, inovação, espírito empreendedor, liderança, espírito de superação continuada, trabalho em equipe. Quase sempre, as competências vão acompanhadas de certas ferramentas que cada um precisa levar consigo, como: cultura de resultados, consciência das necessidades da organização e do cliente, compromisso de atuar como agente de mudanças, respeito à dignidade das pessoas, ao ambiente e natureza, compromisso com a comunidade, visão do contexto da organização (CHIAVENATO, 2002).

As competências essenciais devem, portanto, ser um parâmetro norteador das políticas da empresa em geral. Sob o ponto de vista da Gestão de Pessoas, as competências tendem a estar relacionadas com os indivíduos que fazem parte da organização. Assim, as competências individuais devem ser decorrentes das competências essenciais, que são atribuídas à organização.

Nesse sentido, Chiavenato (2002) destaca que as competências individuais determinam a performance do indivíduo e são características relacionadas aos conhecimentos, habilidades e comportamentos demonstráveis no âmbito do trabalho. Isso significa que uma pessoa pode demonstrar as mesmas competências independentemente de seu cargo atual. Outro aspecto relevante é que as

competências são passíveis de serem desenvolvidas por meio de treinamento, desenvolvimento e educação.

O novo paradigma deixa de ser o comando e o controle autoritário e passa a ser o *empowerment* das pessoas e das equipes. Isso significa alta confiança nas pessoas para que elas alcancem níveis elevados de criatividade, inovação, qualidade, flexibilidade e velocidade (CHIAVENATO, 2002).

Para Hipólito (2001), o processo de operacionalização de um sistema de Gestão de Pessoas por Competências passa, necessariamente, pela definição e detalhamento da estratégia da empresa. Diante de informações como essas, pode-se construir um modelo que transforme necessidades de mercado em respostas para o mercado, gerindo recursos humanos de maneira competitiva.

Fischer (2001) inclui um elemento de reflexão nessa discussão ao afirmar que o modelo de gestão de pessoas vive uma contradição, tendo em vista que, nos tempos atuais, as empresas precisam muito de seus ativos intangíveis (os empregados), mas, ao mesmo tempo, não criam um contexto e condições para que este mesmo ativo possa se desenvolver e se manifestar, uma vez que os ambientes organizacionais são marcados pela competição e intensificação do ritmo de trabalho, ou seja, cabe à organização criar um ambiente favorável à aprendizagem.

Percebe-se na literatura e nas práticas empresariais um discurso dominante sobre a necessidade de que a Gestão de Recursos Humanos assuma uma posição estratégica nas empresas, buscando ferramentas cada vez mais sofisticadas e complexas para lidar com as individualidades no intuito de reter profissionais considerados essenciais ao seu negócio.

Barbosa (2005) observa que há nas organizações uma crescente busca por novas formas de gestão, especialmente aquelas dirigidas à gestão de pessoas. Nesse sentido, e não obstante o uso indiscriminado nas organizações do modelo de gestão por competências, o modelo tende a operar como um mecanismo integrativo na Administração de Recursos Humanos, com o objetivo de promover uma melhor estrutura de gestão para aquelas atividades.

Sobre esse aspecto, Barbosa (2005, p.12) afirma que “no campo organizacional o conceito de competências acaba surgindo como alternativa para uma orientação no gerenciamento organizacional de pessoas, em um patamar diferenciado de vantagem competitiva”.

3.5. GESTÃO DE COMPETÊNCIAS

A gestão de competências é uma prática de gestão que visa aumentar o desempenho global da corporação, através do incremento do desempenho individual de seus empregados (CONDE, 2001).

Neri (1999) defende que quando uma empresa define seus procedimentos e suas políticas em torno de competências, provoca alterações nas relações de trabalho. Dentre as modificações mencionadas pelo autor, destacam-se:

- a) ao divulgar as competências valorizadas pela empresa, os colaboradores têm uma referência para dirigir seus esforços de desenvolvimento pessoal e desempenho;
- b) ao vincular o sistema de remuneração e recompensa às competências, os indivíduos se envolvem num processo de comprometimento transparente;
- c) ao explicitar as competências e critérios de avaliação, a empresa cria um ambiente onde o *status* é fruto da contribuição efetiva para os resultados.

O autor afirma que toda pessoa carrega consigo competências próprias, fruto do seu desenvolvimento pessoal, acadêmico e profissional. Da mesma forma, qualquer cargo dentro de uma empresa requer competências específicas, que variam em grau de prioridade e nível de conhecimento exigido para o seu ocupante. Quando se cruza o conjunto das competências exigidas por um cargo com as que uma pessoa possui, ocorre uma das três possibilidades a seguir, cada qual gerando um plano de desenvolvimento apropriado:

- a) a pessoa está sobrando no cargo (suas competências estão além das exigidas pelo cargo);
- b) a pessoa está alinhada ao cargo (suas competências equivalem às exigidas pelo cargo);
- c) a pessoa precisa ser desenvolvida para o cargo (suas competências estão aquém daquelas que o cargo requer).

Concebendo a gestão de competências numa visão sistêmica, Conde (2001) a considera uma prática estratégica que visa aumentar o desempenho global da organização, através do incremento do desempenho individual de seus empregados. Para tanto, deve-se buscar a identificação de fatores que levam os indivíduos a se diferenciarem quanto ao produto do seu trabalho (*outputs*) ou quanto ao que trazem consigo através de sua formação pessoal (*inputs*).

O modelo holístico é onde o processo de gerenciamento do desempenho baseado nas competências é fortemente integrado com outros processos chave dentro da organização, p.ex., o processo pode ser estreitamente integrado com o planejamento do negócio – *bussines planning* – para conseguir um alinhamento entre corporação, time e objetivos pessoais. (CONDE, 2001, p.80).

O modelo de gestão de competências proposto por Guimarães *et al* (*apud* GUIMARÃES e BRANDÃO, 2001), representado na figura 1, indica um vínculo do planejamento do sistema de gestão de competências com a estratégia organizacional, a partir da definição da estratégia e da visão organizacional. Esse vínculo gera um processo cíclico de definição de competências essenciais e indicadores de desempenho, baseado no diagnóstico das competências individuais, considerando o desenvolvimento dessas competências, os planos de trabalho, seus indicadores de desempenho e de compensação.

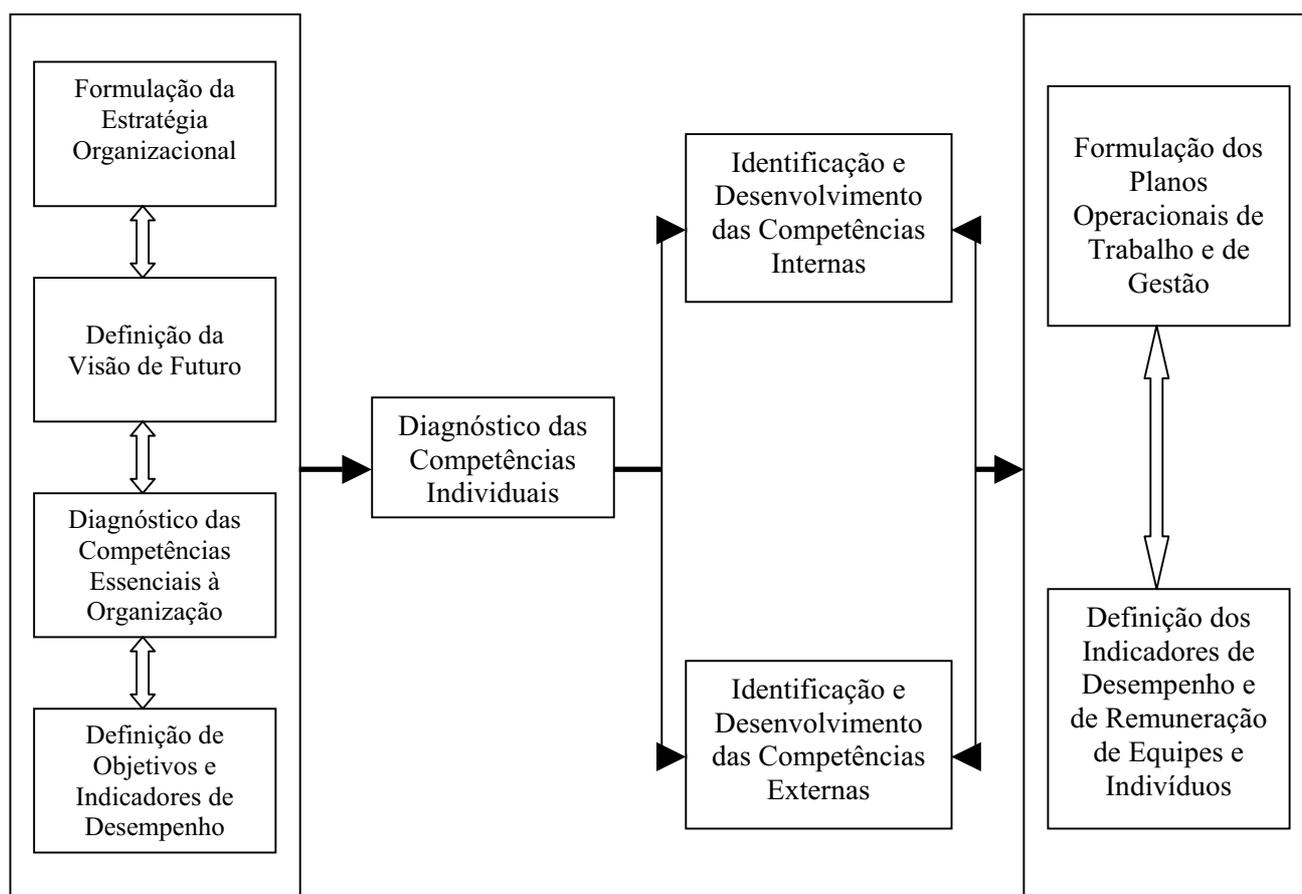


Figura 1: Processo de Gestão por Competência

Fonte: Adaptado de Guimarães *et al.* *apud* Guimarães e Brandão (2001)

Então, conforme Guimarães e Brandão (2001), a tecnologia de gestão de competências toma como referência a estratégia organizacional e direciona as ações de gestão de pessoas e seus subsistemas (como recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, gestão de carreira e compensação e avaliação de desempenho) para a captação e desenvolvimento de competências vinculadas a referida estratégia.

3.5.1 Conceito de Competência Individual

Segundo o dicionário, competência vem do latim *competentia* e significa a “qualidade de quem é capaz de apreciar e resolver certo assunto, fazer determinada coisa, capacidade, habilidade, aptidão e idoneidade.” (FERREIRA, 1995, p.353).

De acordo com Fleury (2002), o debate sobre competência inicia-se em 1973 nos Estados Unidos, entre psicólogos e administradores, com a publicação do artigo de McClelland “*Testing for competence rather than intelligence*”.

Segundo Resende (2000), esse artigo de McClelland afirma que os testes tradicionais de conhecimento e inteligência, utilizados em seleção, não conseguiam identificar características de sucesso no trabalho e apresentavam preconceitos contra minorias, mulheres e pessoas de nível sócio-econômico inferior.

Katz e Kahn (1987), já afirmavam que o administrador, para ser eficaz em suas atividades, deve apoiar-se em três habilitações básicas. A habilitação técnica, que consiste na compreensão e proficiência em determinada atividade que envolve métodos, processos e procedimentos ou técnicas; a habilitação humana, que diz respeito à habilidade das pessoas de trabalhar com os outros; e a habilitação conceitual, que é a habilidade de considerar a empresa como um todo.

Para Fleury e Fleury (2000) a idéia de competência é consideravelmente antiga, reconceituada e revalorizada no presente em decorrência de fatores como os processos de reestruturação produtiva em curso, a intensificação das discontinuidades e imprevisibilidades das situações econômicas, organizacionais e de mercado e as sensíveis mudanças nas características do mercado de trabalho, resultantes dos processos de globalização.

Diversas, no entanto, têm sido as definições atribuídas ao termo competência. Apesar de não haver unanimidade quanto ao seu conceito, Barato (1998) destaca a prevalência de duas correntes principais. Uma primeira, de origem anglo-americana, que toma o mercado de trabalho como centro de referência e os

fatores ou aspectos ligados a descritores de desempenho requeridos pelas organizações. E, uma segunda, originária da França, que enfatiza o vínculo entre trabalho e educação, indicando as competências como resultantes de processos sistemáticos de aprendizagem.

Steffen (1999), ao analisar a competência de acordo com diversas correntes teórico-filosóficas, também identifica modelos que seguem a concepção *comportamentalista*, típica do sistema norte-americano, centrada na definição de atributos individuais capazes de resultar em desempenhos organizacionais superiores; a concepção *funcionalista*, originada na Inglaterra, que enfatiza a definição de perfis ocupacionais que servirão de apoio para a certificação de competências; e a concepção *construtivista*, desenvolvida na França, a qual destaca o processo de aprendizagem como mecanismo central para o desenvolvimento de competências profissionais, enfocando a relevância de programas de formação profissional.

Sant'anna *et al* (*apud* RAE Eletrônica 2005), refletem que não há uma uniformidade a respeito do conceito de competência individual. Não obstante, alguns pontos comuns podem ser identificados. Apoiados em diversos autores, eles observam que a competência é comumente apresentada como uma característica ou conjunto de características ou requisitos (saberes, conhecimentos, aptidões, habilidades) indicados como condição capaz de produzir efeitos de resultados e/ou solução de problemas.

Outro ponto comum às diversas acepções contemporâneas de competência é, segundo os autores, a elevada conformidade desse conceito com o discurso empresarial vigente, bem como com as demandas advindas dos processos de reestruturação e de modernização produtiva.

Dutra (2002) aponta para uma concepção de competências muito difundida nos meios empresariais e acadêmicos, cuja definição sustenta-se em três elementos fundamentais:

- a) saber (conhecimentos);
- b) saber fazer (habilidades);
- c) saber ser (atitudes);

Pode-se então definir uma pessoa competente como aquela capaz de mobilizar seus conhecimentos (saber), habilidades (saber fazer) e atitudes (saber ser) no seu cotidiano. O autor complementa que a competência é uma ferramenta

para redefinir o processo de identificação das características essenciais para o sucesso.

Dutra (2002) afirma ainda que o fato das pessoas possuírem um determinado conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, não garante que a organização se beneficiará diretamente. Segundo o autor, o indivíduo é avaliado e analisado levando em consideração a sua capacidade de entregar-se à empresa, ou seja, as decisões são tomadas em razão do que eles entregam para a organização.

Para Rabaglio (2004), a competência é formada pelo CHA: Conhecimento, Habilidade e Atitude. O conhecimento é o saber, o que se sabe, mas não necessariamente se coloca em prática, a habilidade é o saber fazer, o que se pratica, se tem experiência e domínio, e a atitude é o querer fazer, as características pessoais que levam a praticar ou não o que se conhece e se sabe.

Leme (2005) segue a mesma linha de pensamento de Rabaglio (2004), porém agrupa conhecimento e habilidade (o saber e o saber fazer) como um tipo de competência técnica, e a atitude (o querer fazer) como um tipo de competência comportamental, como mostra o quadro 2 a seguir:

Quadro 2 - Desdobramento do CHA

Conhecimento	Saber	Competência Técnica
Habilidade	Saber fazer	
Atitude	Querer fazer	Competência Comportamental

Fonte: Leme (2005)

Ainda na mesma linha, Gramigna (2002) trabalha com o conceito de “árvore das competências”, onde a raiz corresponde às atitudes, ou seja, o conjunto de valores, crenças e princípios, formados ao longo da vida. O tronco corresponde ao conhecimento, que se trata do conjunto de informações que a pessoa armazena e lança mão quando precisa. E, finalmente, a copa, com seus frutos, flores e folhas, corresponde às habilidades, que significa agir com talento, capacidade e técnica, obtendo resultados positivos.

Sveiby (1998) amplia o conceito de competência individual, acrescentando outros elementos, conforme apontado na figura 2, a seguir:

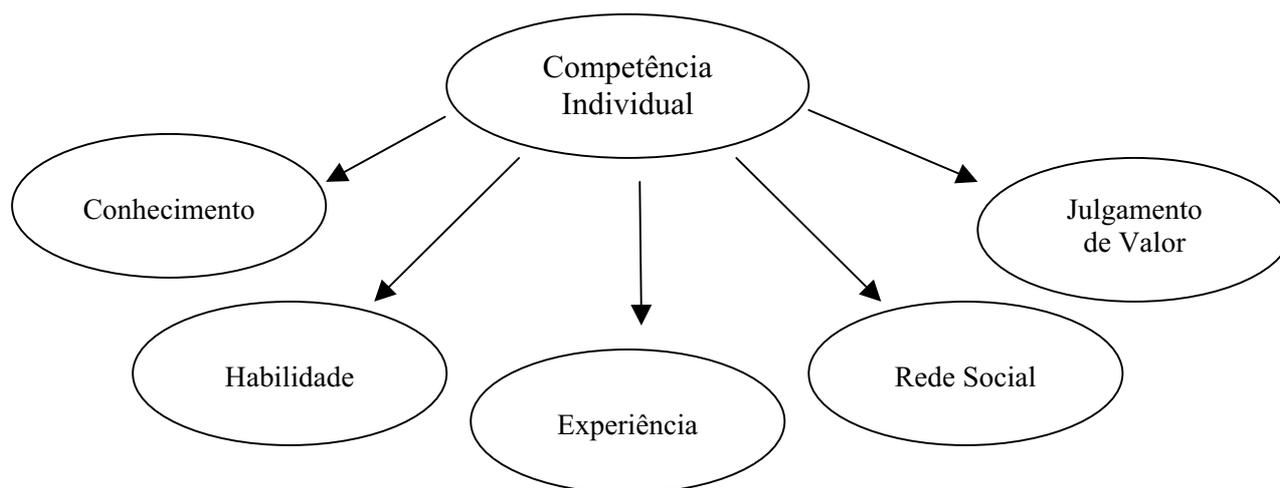


Figura 2: Conceito de competência individual
 Fonte: Sveiby (1998)

- o conhecimento explícito, que envolve conhecimento dos fatos e é adquirido principalmente pela informação, quase sempre pela educação formal;
- a habilidade, a arte de “saber fazer”, envolve uma proficiência prática física e mental, adquirida pelo treinamento, pela prática e pela comunicação;
- a experiência, adquirida principalmente pela reflexão sobre sucessos e erros do passado;
- a rede social, formada pelas relações do indivíduo com outros seres humanos, dentro de um ambiente e uma cultura transmitidos pela tradição;
- os julgamentos de valor, que são as percepções do que o indivíduo acredita estar certo, são como filtros conscientes e inconscientes para o processo do saber de cada indivíduo;

Parry (1996) define competência como:

Um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que influenciam a maioria dos trabalhos (papéis ou responsabilidades) de uma pessoa e se correlacionam com o desempenho em um trabalho. Pode ser mensurada quando comparada com padrões aprovados e bem aceitos e pode ser aperfeiçoada através de treinamento e desenvolvimento (PARRY, 1996, p.50).

Ainda assim, Parry (1996) questiona se as competências devem ou não incluir traços de personalidade, valores e estilos. O autor explica que alguns estudos fazem a distinção entre competências flexíveis (*soft competencies*) que envolveriam traços da personalidade, e competências rígidas (*hard competencies*) que se limitariam a assinalar as habilidades exigidas para um trabalho específico.

Para Fleury e Fleury (*apud* RAC 2001), a noção de competência aparece associada a verbos como: saber agir, mobilizar recursos, integrar saberes múltiplos e complexos, saber aprender, saber engajar-se, assumir responsabilidades, ter visão estratégica. Do lado da organização, as competências devem agregar valor econômico para a organização e valor social para o indivíduo. Assim, competência individual para os autores, significa “um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo.” (RAC, 2001, p.188), conforme pode ser visto na figura 3, a seguir:

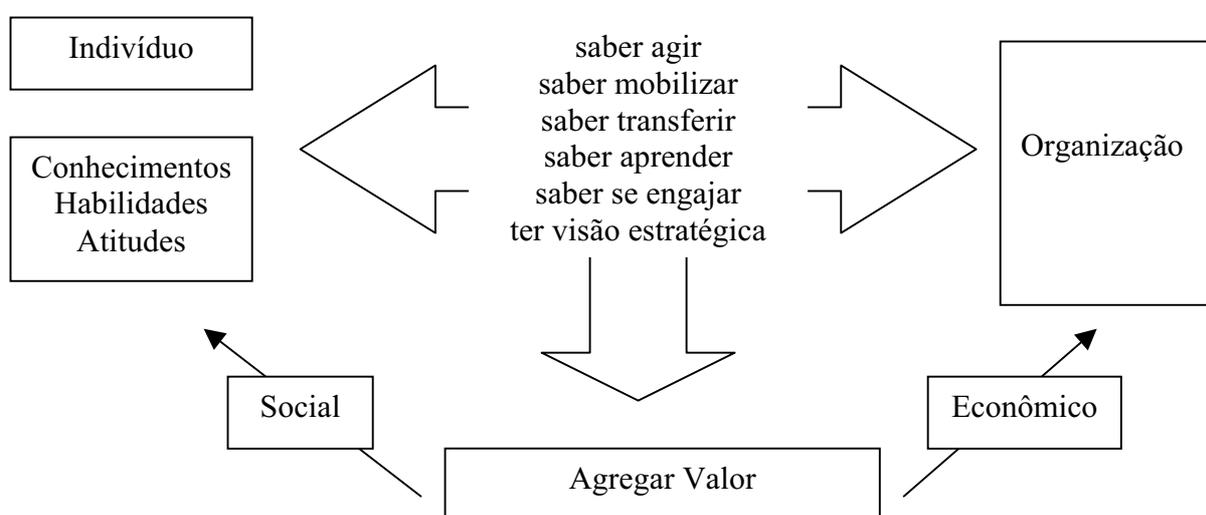


Figura 3: Competências como fonte de valor para o indivíduo e para a organização.
Fonte: RAC (2001)

Para Dutra (2002), competência é a capacidade de um indivíduo ou grupo de atingir resultados pretendidos, considerados adequados, por meio do esforço dirigido e racional. Para o autor, este conceito está atrelado ao potencial para realização, existência de objetivos, intencionalidade e consciência do que se está fazendo.

O conceito da competência está estritamente relacionado com o desenvolvimento do indivíduo e com a formação contínua, ou seja, a oportunidade para melhorar ou adaptar as competências. Para Zarafian (2003), competência é uma inteligência prática das situações, que se apóia em conhecimentos adquiridos e os transforma, à medida que a diversidade das situações aumenta.

A associação do conceito de competência ao conhecimento é também reforçada por Davenport e Prusak (1998). Para esses autores, o conhecimento é:

Uma mistura fluida de experiência condensada, valores, informação contextual e *insight* experimentado, a qual proporciona uma estrutura para avaliação e incorporação de novas experiências e informações. Ele tem origem e é aplicado na mente dos conhecedores. Nas organizações ele costuma estar embutido não só em documentos e repositórios, mas também em rotinas, processos, práticas e normas organizacionais. (DAVENPORT e PRUSAK, 1998, p.6).

Para Dutra (2002), conhecimento corresponde a uma série de informações assimiladas e estruturadas pelo indivíduo que lhe permite entender o que ocorre ao seu redor. Para Sveiby (1998) o conhecimento é fundamentalmente uma capacidade de agir, não podendo ser destacado do contexto em que ocorre.

Os autores também contribuem para o entendimento do que seja habilidade. Dutra (2002) relaciona habilidade com a capacidade de aplicar e fazer uso produtivo do conhecimento, ou seja, utilizar as informações em uma ação com vistas a atingir um propósito específico. Já para Sveiby (1998), a habilidade é a arte de saber fazer. Envolve uma proficiência prática e é adquirida, sobretudo, por treinamento e pela prática.

Borras (2000) descreve “atitude” como sendo a forma de atuação de um indivíduo frente a uma determinada circunstância, e “habilidade” como sendo a capacidade para executar determinada tarefa, adquirida através de cursos técnicos, leituras e estudos diversos. Para o autor, a competência é resultante das experiências vividas e do relacionamento do indivíduo com a sociedade, a qual exerce influência em sua formação.

Nesse novo modelo de gestão empresarial, o conhecimento destaca-se no processo produtivo das empresas, possibilitando que as mesmas se estruturam como organizações de aprendizagem – *learning organizations*. Tal conceito é utilizado por Senge (1990), para caracterizar as organizações que têm o objetivo de investir no aprendizado constante, visando obter melhorias na qualidade e produtividade.

Hoje a aprendizagem é vista como uma ação contínua, com a valorização do aprendizado em grupo e da comunicação lateral. Ao invés da capacitação para realização de tarefas prescritas, o foco de abordagem é a aprendizagem centrada em competências. Diante disso, as mudanças nas ações e políticas de treinamento

tornam-se inevitáveis, demandando um aprendiz crítico e em sintonia com o ambiente no qual está inserido, envolvendo compromisso, criatividade e competência. Nesse sentido, o discurso desloca-se da perspectiva da qualificação para a perspectiva da competência do trabalhador.

A partir da apresentação de vários autores abordando a questão da competência, o conceito de competência discutido nesse trabalho envolve diretamente o indivíduo inserido em uma equipe de trabalho através de sua atividade prática. O indivíduo competente deve mostrar-se apto a tomar iniciativa e assumir responsabilidades diante das situações profissionais com as quais se depara. Não se trata apenas de executar ordens, mas de assumir pessoalmente a responsabilidade pela avaliação da situação, pela iniciativa exigida e pelos efeitos que vão decorrer dessa situação.

3.5.2 Competências Individuais Requeridas

A racionalização taylorista-fordista do trabalho, caracterizada como uma forma hegemônica de organização da produção, estabelecia postos de trabalho com determinados requisitos em crescente grau de complexidade a serem exigidos de seus ocupantes. A esses requisitos, correspondiam determinadas qualificações-padrão, que eram legitimadas pela posse de certificados e diplomas.

Esse aparente equilíbrio passou a ser questionado pelas novas formas de organização do trabalho, que passaram a exigir um novo tipo de trabalhador. As qualificações-padrão passaram a ser questionadas, surgindo em seu lugar a demanda por um trabalhador com iniciativa e capaz de assumir responsabilidades.

Para Zarafian (2003), em lugar do cumpridor de tarefas, normalmente associado ao trabalho taylorista-fordista, precisa-se de trabalhadores com iniciativa, capacidade de pensar, decidir e assumir responsabilidades. Assim, passa-se a valorizar, além do conhecimento teórico, os saberes ligados à atitude dos indivíduos: o saber-fazer e o saber-ser.

Nesse contexto de transformações, a noção de qualificação perde espaço nos discursos empresariais e acadêmicos para a noção de competência. O termo competência passa a ser evocado como mais adequado para expressar as novas demandas requeridas dos trabalhadores pelo sistema produtivo: iniciativa, flexibilidade, polivalência, multifuncionalidade, cooperação e autonomia.

Ramos (2001) entende que a noção de competência não substitui o conceito de qualificação, com o qual disputa espaço no ordenamento teórico-empírico das relações de trabalho, mas o modifica. A autora defende sua tese apresentando as três dimensões da qualificação: conceitual, social e experimental.

A dimensão conceitual define a qualificação como função do registro de conceitos teóricos formalizados e dos processos de formação, associando-a ao valor dos diplomas. Os diplomas e certificados legitimam os saberes a eles associados e garantem *status* e remuneração.

A dimensão social coloca a qualificação no âmbito das relações sociais que se estabelecem entre os conteúdos das atividades e o reconhecimento social dessas atividades.

A dimensão experimental diz respeito ao conteúdo real do trabalho, ao qual se relacionam os registros conceituais e os saberes tácitos postos em jogo na realização do trabalho. Nessa dimensão, a qualificação dos trabalhadores evolui em razão do permanente acúmulo de experiências concretas de trabalho e da aquisição de novos conhecimentos e habilidades, por meios formais e informais. Essa evolução é também condicionada às mudanças técnicas incorporadas nas qualificações prescritas no posto de trabalho. Essa incorporação nem sempre é explícita, mas compõe o fluxo de conhecimentos que existe na realização das atividades. Essa dimensão da qualificação é reforçada pela noção de competência, pois ambas valorizam o saber-fazer, ligado à experiência e mobilizado em situação real de trabalho.

Dutra (2002), entretanto, considera de pouca instrumentalidade este enfoque, uma vez que possuir determinadas competência não significa, necessariamente, que estas irão agregar valor à organização, isto irá depender da capacidade de entrega do indivíduo. Neste sentido, competência é a capacidade de mobilizar conhecimentos, recursos e habilidades que agreguem valor econômico à organização e também valor social ao indivíduo.

Partindo da compreensão da competência como uma resultante da combinação de múltiplos saberes (saber-fazer, saber-agir, saber-ser) capazes de propiciarem respostas eficazes aos desafios enfrentados pelas organizações no atual contexto, Sant'Anna (2002), a partir de ampla revisão das abordagens anglo-americana e francesa, identificou um elenco de quinze competências individuais

mais reiteradamente apontadas nos trabalhos revisados como sendo fundamentais ao enfrentamento do atual contexto dos negócios, a saber:

1. capacidade de aprender rapidamente novos conceitos e tecnologias;
2. capacidade de trabalhar em equipes;
3. criatividade;
4. visão de mundo ampla e global;
5. capacidade de comprometer-se com os objetivos da organização;
6. capacidade de comunicação;
7. capacidade de lidar com incertezas e ambigüidades;
8. domínio de novos conhecimentos técnicos associados ao exercício do cargo ou função ocupada;
9. capacidade de inovação;
10. capacidade de relacionamento interpessoal;
11. iniciativa de ação e decisão;
12. autocontrole emocional;
13. capacidade empreendedora;
14. capacidade de gerar resultados efetivos;
15. capacidade de lidar com situações novas e inusitadas.

Dutra (2002) elabora uma extensa lista de competências individuais que, segundo ele, são necessárias para que os trabalhadores da nova economia possam dar respostas mais adequadas e eficazes aos novos contextos tecnológicos e de organização do trabalho:

- livre iniciativa e capacidade de pensar e agir de forma autônoma;
- interação construtiva para realização de objetivos comuns e compartilhados;
- desempenho de atividades coletivas e em rede;
- capacidade para apreciar e certificar a qualidade resultante do trabalho;
- uso da comunicação oral e escrita e capacidade de escutar, ler e interpretar as mensagens recebidas;
- capacidade de produzir argumentos lógicos através de processos indutivos e cognitivos;
- capacidade de identificar problemas e contribuir para sua resolução;
- capacidade de tomar decisões no local de trabalho;
- aprender a procurar, selecionar e utilizar a informação correta;

- capacidade de diluir os interesses individuais para o interior dos interesses grupais ou organizacionais;
- capacidade de definir objetivos e estabelecer prioridades;
- curiosidade em aprender a aprender, em desaprender e a formular novas soluções;
- saber tirar proveito de situações e ambientes de frustração;
- capacidade para trabalhar em ambientes de ambigüidade em relação aos diversos saberes, à autoridade ou ao poder hierárquico;
- lutar continuamente contra a obsolescência profissional;
- gerir o tempo como sendo um recurso extremamente escasso;
- ter comportamentos éticos;

Para Gramigna (2002) as competências relevantes para a eficiência do setor público podem ser assim elencadas:

- Capacidade Empreendedora: facilidade para identificar novas oportunidades de ação, propor e implementar soluções aos problemas e necessidades que se apresentam, de forma assertiva, inovadora e adequada.
- Capacidade de Trabalhar sob Pressão: capacidade para selecionar alternativas de forma perspicaz e implementar soluções tempestivas diante de problemas identificados, considerando suas prováveis conseqüências.
- Comunicação: capacidade de ouvir, processar e compreender o contexto da mensagem, expressar-se de diversas formas e argumentar com coerência usando o *feedback* de forma adequada, para facilitar a interação entre as partes.
- Criatividade: capacidade para conceber soluções inovadoras viáveis e adequadas para as situações apresentadas.
- Flexibilidade: habilidade para adaptar-se às diferentes exigências do meio e capacidade de rever posturas diante de argumentações convincentes.
- Liderança: capacidade para catalisar os esforços grupais, a fim de atingir ou superar os objetivos organizacionais, estabelecendo um clima motivador, formando parcerias e estimulando o desenvolvimento da equipe.
- Motivação: capacidade de demonstrar interesse pelas atividades a serem executadas, tomando iniciativas e mantendo atitude de disponibilidade, e de apresentar postura de aceitação e vitalidade, que indica energia para os trabalhos.

- **Negociação:** capacidade de expressar e de ouvir o outro, buscando equilíbrio de soluções satisfatórias nas propostas apresentadas pelas partes, quando há conflitos de interesse, e de observar o sistema de trocas que envolve o contexto.
- **Planejamento:** capacidade para planejar o trabalho, atingindo resultados por meio do estabelecimento de prioridades, metas tangíveis, mensuráveis e dentro de critérios de desempenho válidos.
- **Visão Sistêmica:** capacidade para perceber a integração e interdependência das partes que compõem o todo, visualizando tendências e possíveis ações capazes de influenciar o futuro
- **Relacionamento Interpessoal:** habilidade para interagir com as pessoas de forma empática, inclusive diante de soluções conflitantes, demonstrando atitudes positivas, comportamentos maduros e não combativos.

Segundo Resende (2000), as competências pessoais exigidas pelas empresas, nos novos ambientes de negócios, são as seguintes:

- **Aprender a Aprender:** as pessoas devem contribuir construtivamente em tudo e, para tanto, devem ter condições de aprender. Isso significa forçosamente desaprender coisas antigas para aprender coisas novas e necessárias.
- **Comunicação e Colaboração:** antes, o bom desempenho significava executar um conjunto de tarefas repetitivas e isoladas e a qualificação de cada pessoa era restrita a cada tarefa em particular. Hoje, com a adoção de equipes, a eficiência do indivíduo está cada vez mais vinculada a suas habilidades de comunicação e colaboração com os outros.
- **Raciocínio Criativo e Resolução de Problemas:** no passado, a administração paternalista assumia a responsabilidade de solucionar problemas para aumentar a produtividade do trabalhador. Hoje, espera-se que os funcionários descubram por si mesmos como melhorar e agilizar seu próprio trabalho.
- **Conhecimento Tecnológico:** no passado, conhecer tecnologia significava saber como operar máquinas para fazer o trabalho ou como lidar com computadores para processar textos ou análises financeiras. Hoje, a ênfase está em usar o equipamento de informação para conectar-se com os membros da equipe ao redor do mundo, comunicar-se com pessoas em todo o mundo, compartilhando idéias e melhorias nos processos de trabalho.
- **Conhecimento de Negócios Globais:** antigamente, a visão das pessoas era restrita ao local de trabalho. Hoje, predomina a necessidade de pessoas treinadas em um

conjunto de habilidades que levem em conta o ambiente competitivo global, mutável e volátil dos negócios da organização.

- **Desenvolvimento da Liderança:** o novo imperativo é a identificação e o desenvolvimento de pessoas capazes de conduzir a empresa para o século XXI. Em vez de programas externos de educação para executivos, as empresas estão elaborando programas personalizados de aprendizagem que assegurem a capacitação das pessoas em termos de espírito empreendedor e de liderança.
- **Autogerenciamento da Carreira:** como as qualificações necessárias evoluem e mudam incessantemente, as pessoas precisam assumir o compromisso de assegurar que possuem as qualificações, o conhecimento e as competências exigidas tanto na atividade atual, como nas futuras.

É importante destacar que a aquisição das competências individuais requeridas depende do ambiente organizacional, ou seja, a estrutura deve propiciar as condições necessárias à aprendizagem e ao desempenho competente.

Como o ambiente organizacional é caracterizado por freqüentes mudanças e pela necessidade de respostas cada vez mais ágeis, Dutra (2002) enfatiza a necessidade de que as empresas ponham em prática sistemas educacionais que privilegiem o desenvolvimento de atitudes, posturas e habilidades, em vez de apenas conhecimento técnico e instrumental. A educação corporativa, nesse contexto, terá papel fundamental como energia geradora de profissionais capazes de refletir sobre a realidade da empresa, construí-la e modificá-la quando for necessário.

Senge (1990) coloca o domínio pessoal como uma disciplina básica para a existência das organizações que aprendem, as quais ele define como aquelas em que as pessoas descobrem continuamente como criar e como mudar a sua realidade. Para ele, o domínio pessoal é a disciplina de aprofundar continuamente a visão pessoal, concentrar as energias, desenvolver paciência e ver a realidade de forma objetiva, esclarecendo as coisas que são importantes para o indivíduo e levando-o a viver em busca de suas aspirações.

Os gestores podem trabalhar para desenvolver um clima organizacional adequado para isso, criando uma estrutura na qual seja seguro para as pessoas criarem visões, questionarem e se comprometerem com a verdade, sendo que a estratégia principal para ter sucesso é a liderança servir de modelo, comprometendo-se com o seu próprio domínio pessoal.

4. ESTUDO DE CASO

O estudo de caso foi realizado na Embrapa Suínos e Aves, empresa pública federal localizada na cidade de Concórdia/SC. A região do Alto Uruguai Catarinense, onde se localiza a empresa pesquisada, é fortemente caracterizada pela avicultura e suinocultura, contribuindo com o abastecimento desses produtos no mercado interno e nas exportações.

Neste capítulo estão descritas informações sobre a empresa pesquisada e a forma como a gestão de competências é entendida e praticada. Também estão descritos o desenvolvimento da pesquisa e a análise e interpretação dos dados obtidos, comparando com a teoria utilizada.

4.1 A Embrapa Suínos e Aves

A Embrapa Suínos e Aves é uma Unidade Descentralizada da Embrapa – Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária, vinculada ao Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. A criação da Unidade se deu em 13 de junho de 1975, com o nome de Centro Nacional de Pesquisa de Suínos. Mais tarde, em 1978, o Centro recebeu também a incumbência de pesquisa em aves, passando a se chamar Centro Nacional de Pesquisa de Suínos e Aves, ou Embrapa Suínos e Aves. A Unidade está localizada em Concórdia/SC, onde ocupa uma área de 175 hectares. Suas instalações físicas comportam laboratórios de sanidade e nutrição, sistemas de produção, unidades experimentais, fábrica de rações, prédio para administração, pesquisa e biblioteca especializada em suínos e aves. (www.cnpsa.embrapa.br, acesso em 06/08/07).

A Embrapa Suínos e Aves tem como missão "viabilizar soluções para o desenvolvimento sustentável das cadeias suinícola e avícola no espaço rural e no agronegócio, por meio da geração, inovação, adaptação e transferência de conhecimentos e tecnologias, em benefício da sociedade brasileira." (RELATÓRIO DE GESTÃO, 2005, p.6).

A Embrapa Suínos e Aves atua no mercado do conhecimento científico aplicado, viabilizando soluções tecnológicas configuradas em produtos e serviços, tais como: publicações técnicas e científicas, cursos e treinamentos, insumos para suinocultura e avicultura, diagnósticos laboratoriais, softwares, assessorias e

consultorias, máquinas, equipamentos e instalações, práticas e processos agropecuários, entre outros. (RELATÓRIO DE GESTÃO, 2005, p.7).

Para atender as demandas dos diferentes segmentos das cadeias produtivas de suínos e aves, a Unidade conta com pesquisadores, todos com mestrado ou doutorado, analistas e assistentes, em diferentes graus de escolaridade, compatíveis com as funções exercidas. Em setembro de 2007, início da aplicação da pesquisa, a Unidade possuía um total de 199 (cento e noventa e nove) empregados (SRH/CNPSA, 2007).

A estrutura organizacional da Embrapa Suínos e Aves segue o padrão administrativo estabelecido pela Diretoria Executiva da Embrapa e tem a alta liderança composta pela Chefia Geral, pelo Comitê Assessor Externo, pelo Comitê Técnico Interno e pelas Chefias Adjuntas.

A Chefia Adjunta de Comunicação e Negócios abriga dois supervisores que respondem pelas áreas de Negócios Tecnológicos e Comunicação Empresarial.

A Chefia Adjunta de Pesquisa e Desenvolvimento possui supervisões para os Núcleos Temáticos: Biologia Molecular, Meio Ambiente, Melhoria da Produção, Organização da Produção e Segurança Alimentar.

A Chefia Adjunta de Administração conta com as supervisões da Área de Operações Administrativas (com as áreas de Orçamento e Finanças, Recursos Humanos, Patrimônio e Materiais e Tecnologia da Informação), Campo Experimental de Suínos, Campo Experimental de Aves, Laboratório de Sanidade Animal, Laboratório Físico-Químico e Núcleo de Infra-Estrutura.

O organograma apresentado a seguir, retrata a relação funcional da atual estrutura organizacional da Unidade:

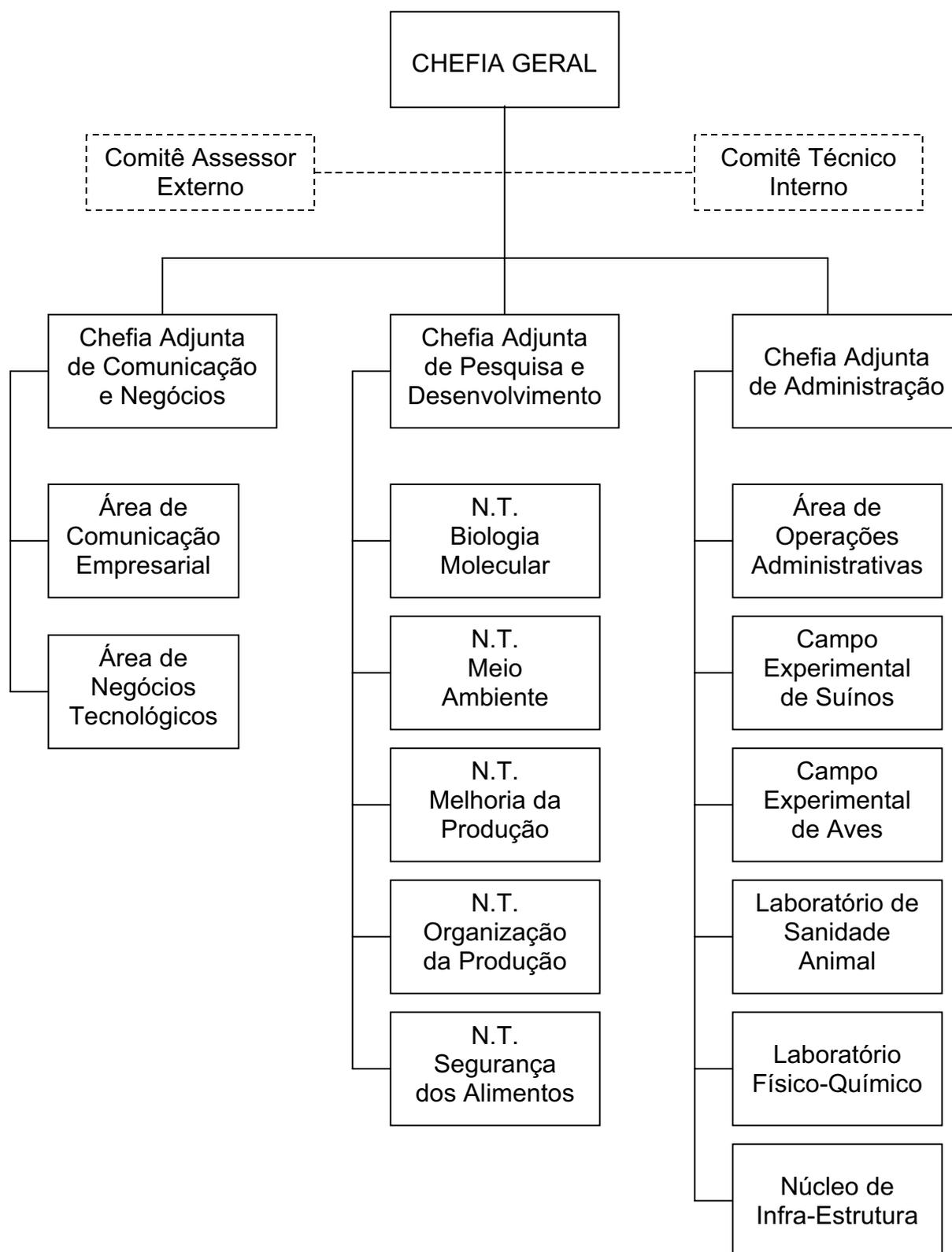


Figura 4: Organograma funcional da Embrapa Suínos e Aves.
 Fonte: www.cnpsa.embrapa.br (acesso em 11/09/2007)

Em 2004 foi elaborado o III Plano Diretor da Unidade (PDU), que orienta sobre as atividades a serem desenvolvidas no período 2004 a 2007, alinhadas com o IV Plano Diretor da Embrapa (PDE) 2004-2007. O PDU visa cumprir as diretrizes

estratégicas da Unidade para pesquisa, desenvolvimento e inovação, transferência de conhecimento e tecnologia, comunicação empresarial, gestão de pessoas, modelo organizacional, gestão organizacional, recursos financeiros e infra-estrutura.

Trata-se de documento condensado, contendo os objetivos e linhas de pesquisa, a missão, visão, valores, objetivos estratégicos e objetivos específicos da Unidade (RELATÓRIO DE GESTÃO, 2005, p.19).

No âmbito da gestão de pessoas, o III PDU contempla as seguintes diretrizes estratégicas:

- Aprimorar a política de gestão de pessoas, refletindo os novos desafios da Embrapa, contemplando a renovação do quadro de pessoal, a redefinição de papéis e a qualificação profissional;
- Valorizar e oferecer oportunidades de desenvolvimento educacional para que as pessoas estejam aptas a desempenhar com iniciativa e inovação seus papéis ocupacionais na Embrapa;
- Orientar o processo de desenvolvimento profissional numa perspectiva multidimensional, de modo que as pessoas estejam aptas a desempenhar suas atividades em condições cada vez mais complexas;
- Implementar ações que criem um ambiente de inovação, criatividade e harmonia do clima organizacional, por meio da promoção humana, qualidade de vida, valorização e motivação para o trabalho; (RELATÓRIO DE GESTÃO, 2005, p.49).

4.2 A Gestão de Competências na Embrapa

A Embrapa foi criada em 26 de Abril de 1973. A década de 70 foi marcada pelo milagre econômico e pela formação da elite do conhecimento no aparelho público. A partir de 1988, com a aprovação da atual Constituição Federal, as instituições públicas passaram a se preocupar mais com a gestão estratégica de processos e com a avaliação de resultados, tanto organizacionais quanto individuais.

Em 1991 a Embrapa iniciou um processo de mudança organizacional com o uso de técnicas de planejamento estratégico, direcionando seu foco para o mercado, orientando suas pesquisas para a solução de problemas sócio-técnicos e não somente para o avanço *stricto sensu* da ciência e buscando o aumento da eficiência

e da eficácia, para se manter competitiva e garantir sua sustentabilidade (NADER, GUIMARÃES E RAMAGEM, 1998).

A materialização do planejamento estratégico adotado, se deu através dos sucessivos Planos Diretores da Embrapa (PDEs), elaborados para períodos de quatro anos, que por sua vez nortearam a elaboração dos Planos Diretores das Unidades (PDUs), com igual vigência. Atualmente a Embrapa encontra-se no seu IV PDE (2004 a 2007) e a Embrapa Suínos e Aves em seu III PDU (2004 a 2007).

Outro instrumento de gestão fundamental para a Embrapa, mais especificamente relacionado com a gestão de pessoas, é o seu Plano de Carreiras. O Plano de Carreiras da Embrapa, elaborado em 2006, estabelece em seu Capítulo III, as políticas específicas de gestão de pessoas que deverão ser seguidas pela empresa. A Seção III do referido capítulo trata do desenvolvimento na carreira e expressa que a aquisição das competências requeridas pela empresa será um dos requisitos necessários para esse desenvolvimento.

O processo de gestão de pessoas na Embrapa tem como foco o desenvolvimento dos empregados, estabelecendo as bases para a construção das carreiras individuais. Para isso, vários dispositivos podem habilitar os empregados para o crescimento na carreira, a partir do investimento em capacitação (PCE, 2006).

De acordo com o referido Plano, a educação corporativa da Embrapa desenvolve-se como um processo de construção e reconstrução permanente e contínua do conhecimento, que atende às competências ligadas à área de atuação do empregado, buscando soluções corporativas de desenvolvimento dos talentos humanos, vinculadas aos objetivos estratégicos da empresa.

No âmbito da educação corporativa da Embrapa, as ações de aperfeiçoamento estão agrupadas em capacitação estratégica e capacitação técnica. Essas ações destinam-se a todos os empregados, independentemente do cargo que ocupam, visando habilitá-los ao cumprimento dos objetivos estratégicos da empresa e ao crescimento profissional necessário ao atendimento dos requisitos dos respectivos cargos e funções.

Nesse sentido, a Embrapa definiu as competências individuais corporativas requeridas de seus funcionários, de acordo com o cargo que ocupam, as quais estão elencadas no anexo II do referido PCE e são demonstradas no quadro 3, a seguir:

Quadro 3 – Distribuição das competências requeridas por cargo

Competências Corporativas		Assistente B e C	Assistente A	Analista B	Analista A	Pesquisador A e B	Gerentes
Competências Genéricas	Trabalho em Equipe						
	Foco no Resultado						
	Flexibilidade						
	Gestão do Conhecimento						
Competências Específicas	Visão Integrada de Processos						
	Gestão de Projetos, Prazos e Recursos						
	Orientação Estratégica						
	Articulação de Relacionamentos						
	Liderança / Gestão de Pessoas						

Fonte: PCE - Embrapa (2006)

1. **Trabalho em Equipe** – capacidade de se integrar com os membros da equipe, profissionais e parceiros, para a obtenção de resultados, conforme o papel assumido para sua atuação, buscando a coesão da equipe que participa.
2. **Foco no Resultado** – capacidade de dirigir esforços para o alcance e superação de padrões de resultado estabelecidos para a sua atuação, em termos de quantidade, qualidade, custos e prazos.
3. **Flexibilidade** – Capacidade de adaptação profissional a situações variadas e/ou inesperadas, de forma a contribuir efetivamente para a obtenção de resultados.
4. **Gestão do Conhecimento** – capacidade de internalizar e de usar o conhecimento, dentro de sua área de atuação, abrangendo busca constante pelo seu desenvolvimento e das pessoas com quem interage, bem como participar da geração, compartilhamento, aplicação e atualização do conhecimento.
5. **Visão Integrada de Processos** – visão sistêmica dos processos para integração com outras ações que ocorrem na Embrapa.
6. **Gestão de Projetos, Prazos e Recursos** – elaboração, negociação e administração de projetos, recursos materiais e financeiros, bem como estabelecimento e gestão de prazos para a obtenção de resultados.
7. **Orientação Estratégica** – capacidade de definir planos de ação a partir da análise de tendências dos ambientes interno e externo, levando-se em consideração os valores, a missão e a visão da empresa.

8. **Articulação de Relacionamentos** – capacidade de utilizar redes de relacionamentos, visando maximizar resultados e identificar oportunidades para a organização e seus parceiros.
9. **Liderança / Gestão de Pessoas** – capacidade de mobilizar os esforços das pessoas para atingir objetivos e metas, estabelecendo um clima favorável ao trabalho e ao desenvolvimento da equipe e criando na empresa um ambiente participativo.

4.3 Desenvolvimento da Pesquisa

Conforme definido na metodologia, a pesquisa foi realizada por meio de análise documental, entrevista e questionário. A seguir são apresentados os dados obtidos em cada etapa, bem como sua interpretação.

4.3.1 Análise Documental

Na análise do atual Plano de Carreiras da Embrapa (PCE), ficou evidente que a gestão de competências é um elemento constituinte básico da política de gestão de pessoas da empresa. A aquisição das competências individuais requeridas pela empresa, é considerada uma condição imprescindível para o crescimento na carreira.

De acordo com o PCE, o processo de gestão de pessoas tem como foco o desenvolvimento dos empregados, estabelecendo as bases para a construção das carreiras individuais. Nesse sentido, a capacitação complementar com base na aquisição das competências corporativas definidas para cada cargo, é um acelerador que permite ao empregado crescer profissionalmente e ocupar as posições mais avançadas de seu cargo.

O III Plano Diretor da Unidade (PDU), que se encontra em vigor no momento da aplicação da pesquisa, também faz referência à gestão de competências. A aprendizagem organizacional é estimulada pelo uso de métodos de trabalho que estimulam o debate, a criatividade, a inovação e o compartilhamento de idéias e conhecimentos. A valorização do conhecimento se dá pela capacitação dos profissionais, incentivando o crescimento e valorizando as competências e talentos.

Outro documento analisado foi o Plano de Capacitação dos empregados de apoio, que é elaborado a partir do levantamento das necessidades de treinamento,

quando da elaboração do plano anual de trabalho. Para esse diagnóstico, utiliza-se um formulário que indica o grau de domínio e o nível de importância em relação às tarefas atribuídas aos empregados. Tarefas com elevada importância e baixo grau de domínio indicam necessidade de capacitação.

Na análise realizada, observou-se que no Plano de Capacitação não há nenhum treinamento relacionado com as competências individuais requeridas pela empresa. Talvez porque as necessidades foram definidas em função das tarefas e as competências individuais requeridas foram definidas em nível corporativo, visando uma qualificação genérica para a ocupação do cargo.

Ainda no âmbito da capacitação, a empresa oferece a oportunidade de realizar cursos à distância (via Intranet) relacionados às competências individuais requeridas. A adesão é espontânea e não há uma estratégia de incentivo à participação. Além disso, trata-se de uma ferramenta que não está acessível a todos os empregados, resultando em pouca participação.

Também foi analisada a forma como a avaliação das competências individuais foi utilizada no processo de avaliação de desempenho dos empregados. Foi uma avaliação proposta pela empresa, em nível corporativo, cabendo às Unidades sua implantação, o que ocorreu sem uma preparação prévia, causando uma série de descontentamentos em relação à forma de execução.

4.3.2 Análise e Interpretação dos Resultados da Entrevista

A entrevista foi feita com o corpo gerencial da Embrapa Suínos e Aves, composto por 1 (um) Chefe Geral, 2 (dois) Chefes Adjuntos, 8 (oito) Supervisores e 5 (cinco) Gestores de Núcleo, num total de 16 (dezesesseis) pessoas que foram entrevistadas no período de 20 a 24 de agosto de 2007. As entrevistas foram gravadas e transcritas posteriormente para análise do conteúdo. Os dados das entrevistas são apresentados de forma descritiva, seguindo o roteiro utilizado e os fundamentos da literatura estudada.

A entrevista foi analisada e interpretada a partir de dois critérios. O primeiro foi a análise de conteúdo, no qual as respostas foram enquadradas nas competências requeridas pela empresa, por meio da identificação de expressões contidas nas respostas. No segundo critério, procurou-se verificar e analisar a percepção dos gestores em relação aos tópicos do tema estudado.

É importante destacar que a entrevista abordou, de forma indireta, as competências requeridas, com perguntas relacionadas à gestão de competências como uma estratégia para a administração dos recursos humanos.

A seguir, apresenta-se o enquadramento das respostas nas competências individuais requeridas pela empresa, listadas em ordem inversa de frequência, ou seja, da menor para a maior frequência. Essa forma de apresentação e análise interessa ao autor e à própria empresa, pois busca entender porque algumas competências, teoricamente tão importantes quanto as demais, não o foram assim consideradas pelos gerentes.

A expressão “P” significa “Pergunta” e a expressão “E” significa “Entrevistado”. Exemplo: P1E9 = Pergunta 1 Entrevistado 9.

Tabela 1 – Enquadramento das respostas na competência: gestão de projetos, prazos e recursos

Competência Requerida	Enquadramento das Respostas
Gestão de Projetos, Prazos e Recursos (1 vez)	P4E10.

Fonte: Pesquisa do autor (2007)

A percepção dos gestores não foi significativa para a gestão de projetos, prazos e recursos. No entanto, trata-se de uma competência muito importante para a Unidade, pois sua estrutura de funcionamento está baseada em projetos para a área de pesquisa e em processos para a área de apoio. Esse baixo destaque pode indicar a falta de utilização dessa ferramenta na rotina de gestão.

Tabela 2 – Enquadramento das respostas na competência: articulação de relacionamentos

Competência Requerida	Enquadramento das Respostas
Articulação de Relacionamentos (3 vezes)	P2E12, P10E7, P10E8.

Fonte: Pesquisa do autor (2007)

A articulação de relacionamentos também foi pouco citada nas respostas dos entrevistados. É um fato preocupante, pois o cenário competitivo, no qual a empresa está inserida, requer a criação de parcerias que são estabelecidas por meio de relacionamentos institucionais.

Tabela 3 – Enquadramento das respostas na competência: orientação estratégica

Competência Requerida	Enquadramento das Respostas
Orientação Estratégica (11 vezes)	P1E16, P4E7, P4E9, P4E15, P5E9, P7E13, P10E15, P11E12, P11E15, P12E1, P12E16.

Fonte: Pesquisa do autor (2007)

Considerando a importância dessa competência, pode-se dizer que a orientação estratégica foi pouco valorizada pelos gestores. Essa competência é vital para a análise de tendências do ambiente interno e externo, que são indicativos para o planejamento de ações de médio e longo prazo.

Tabela 4 – Enquadramento das respostas na competência: visão integrada de processos

Competência Requerida	Enquadramento das Respostas
Visão Integrada de Processos (14 vezes)	P2E10, P2E12, P2E13, P4E1, P4E10, P5E1, P7E1, P7E2, P9E7, P9E11, P9E13, P11E4, P11E7, P12E9.

Fonte: Pesquisa do autor (2007)

Apesar de apresentar um número razoável de expressões relacionadas, a visão integrada de processos deveria ter recebido mais destaque por parte dos entrevistados. A gestão administrativa da Unidade busca estimular a visão de processos, por meio de sua análise e melhoria, bem como da integração entre processos complementares. Assim, a visão integrada de processos é uma competência que deve estar presente em todo o trabalho realizado na Unidade, quer seja no âmbito administrativo e de apoio, quer seja no âmbito da pesquisa.

Tabela 5 – Enquadramento das respostas na competência: flexibilidade

Competência Requerida	Enquadramento das Respostas
Flexibilidade (21 vezes)	P1E1, P1E7, P1E8, P1E13, P2E1, P2E3, P4E4, P5E3, P6E7, P9E1, P9E4, P9E5, P9E10, P9E14, P10E13, P11E1, P11E3, P11E8, P12E4, P12E8, P12E11.

Fonte: Pesquisa do autor (2007)

A flexibilidade foi considerada, pelos gestores, uma competência importante, tanto para o exercício da gestão quanto para a execução das atividades dos

subordinados. De fato, a flexibilidade é fundamental para o modelo de gestão com foco nas pessoas, que é o modelo evidenciado nesta pesquisa.

Tabela 6 – Enquadramento das respostas na competência: foco no resultado

Competência Requerida	Enquadramento das Respostas
Foco no Resultado (21 vezes)	P1E10, P1E15, P2E1, P2E6, P2E9, P2E16, P4E4, P4E10, P4E16, P5E1, P5E10, P7E9, P7E10, P9E5, P9E12, P10E3, P10E6, P10E10, P11E10, P12E6, P12E13.

Fonte: Pesquisa do autor (2007)

A entrevista com os gestores, confirmou a importância do foco no resultado como uma competência essencial para que a Unidade atinja os objetivos e metas estabelecidos em seu Plano Diretor. Mais do que um exercício individual de concentração e comprometimento, o foco no resultado é uma competência que depende de ações gerenciais relacionadas ao planejamento operacional, fornecendo os meios e o ambiente de trabalho adequados para sua execução.

Tabela 7 – Enquadramento das respostas na competência: trabalho em equipe

Competência Requerida	Enquadramento das Respostas
Trabalho em Equipe (41 vezes)	P1E9, P1E14, P2E7, P4E2, P4E3, P4E6, P4E7, P4E8, P4E11, P4E12, P4E13, P4E14, P4E15, P4E16, P5E1, P5E2, P5E14, P6E1, P6E2, P6E3, P6E5, P6E7, P6E9, P6E10, P6E12, P6E15, P6E16, P9E3, P9E4, P9E6, P9E8, P9E9, P9E15, P9E16, P10E7, P11E2, P11E11, P11E13, P11E16, P12E7, P12E15.

Fonte: Pesquisa do autor (2007)

Os gestores atribuíram elevado grau de importância ao trabalho em equipe, confirmando a tendência de um modelo de gestão com foco no comportamento. Para uma organização que tem sua estrutura funcional definida por equipes multidisciplinares, como é o caso da empresa pesquisada, o trabalho em equipe é uma condição indispensável para o sucesso.

Tabela 8 – Enquadramento das respostas na competência: gestão do conhecimento

Competência Requerida	Enquadramento das Respostas
Gestão do Conhecimento (42 vezes)	P1E2, P1E3, P1E5, P1E9, P1E11, P1E12, P1E13, P2E2, P2E4, P2E7, P2E8, P2E9, P2E10, P2E11, P2315, P4E2, P4E7, P4E9, P5E3, P5E4, P5E6, P5E12, P6E4, P6E6, P6E8, P7E3, P7E6, P7E7, P7E8, P7E11, P7E14, P7E15, P7E16, P8E8, P8E11, P8E14, P9E2, P10E2, P11E2, P11E5, P12E2, P12E5.

Fonte: Pesquisa do autor (2007)

A gestão do conhecimento foi destacada pelos gestores como uma competência fundamental para a obtenção dos resultados propostos pela empresa. A geração de conhecimentos e tecnologias para o agronegócio, requer um alto nível de conhecimento técnico especializado, além do compartilhamento de informações entre os membros das equipes.

Tabela 9 – Enquadramento das respostas na competência: liderança / gestão de pessoas

Competência Requerida	Enquadramento das Respostas
Liderança / Gestão de Pessoas (42 vezes)	P1E4, P1E6, P1E10, P1E14, P2E7, P4E2, P4E3, P4E6, P4E7, P4E8, P4E11, P4E12, P4E13, P4E15, P4E16, P5E1, P5E2, P5E14, P6E1, P6E2, P6E3, P6E5, P6E7, P6E9, P6E10, P6E15, P6E16, P9E3, P9E4, P9E6, P9E8, P9E9, P9E15, P9E16, P10E7, P11E2, P11E11, P11E13, P11E16, P12E7, P12E15.

Fonte: Pesquisa do autor (2007)

Para os gestores, a liderança e a gestão de pessoas representam uma competência essencial para a prática da gestão. Liderar e dirigir pessoas é atribuição básica do gestor e eles demonstram essa preocupação em suas respostas, pois consideram que o êxito do seu trabalho consiste em despertar boa vontade, lealdade e entusiasmo em seus subordinados.

A seguir, é demonstrada a frequência com que as competências individuais requeridas pela empresa, foram citadas nas respostas dos gestores entrevistados.

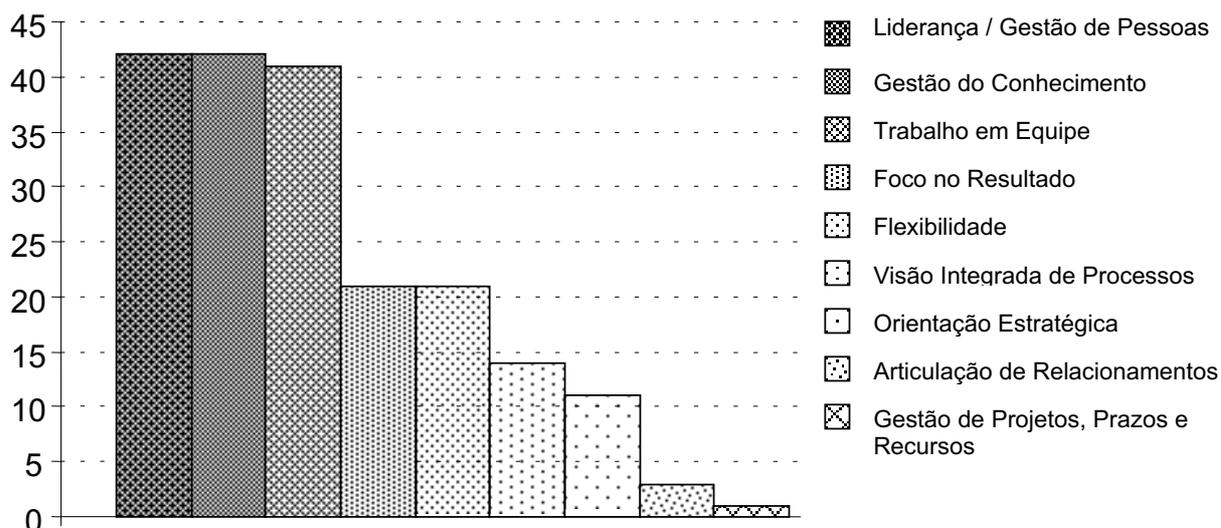


Gráfico 1 – Frequência das competências requeridas
 Fonte: Pesquisa do autor (2007)

Na análise do gráfico acima, identifica-se uma concentração de respostas em três competências requeridas: liderança/gestão de pessoas, gestão do conhecimento e trabalho em equipe. Essa concentração indica uma preferência pelo aspecto comportamental da gestão, ou, ao menos, uma preocupação dos gerentes em administrar suas equipes com foco no relacionamento, buscando um clima organizacional adequado para a gestão de competências. Supõe-se que a razão da preferência pelo aspecto comportamental, se deve à formação técnica dos gestores e a deficiência em sua formação gerencial.

Na literatura pesquisada para o embasamento teórico deste trabalho, a maioria dos conceitos de competência individual é apresentado como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes. Seguindo essa linha de pensamento, Leme (2005), agrupa conhecimento e habilidade (o saber e o saber fazer) como um tipo de competência técnica, e a atitude (o querer fazer) como um tipo de competência comportamental.

As competências individuais requeridas, utilizadas na pesquisa, foram agrupadas considerando essa abordagem, resultando na configuração apresentada no quadro a seguir:

Quadro 4 – Configuração das competências individuais requeridas

Competência Técnica	Conhecimento e Habilidade (Saber e Saber Fazer)	<ul style="list-style-type: none"> • Visão Integrada de Processos • Gestão de Projetos, Prazos e Recursos • Orientação Estratégica • Foco no Resultado • Gestão do Conhecimento
Competência Comportamental	Atitude (Querer Fazer)	<ul style="list-style-type: none"> • Trabalho em Equipe • Articulação de Relacionamentos • Flexibilidade • Liderança / Gestão de Pessoas

Fonte: Leme (2005), adaptado pelo autor

Confrontando o enquadramento das respostas da entrevista com a configuração das categorias de análise, reforça-se a tendência, por parte dos gestores, em valorizar mais as competências comportamentais, especialmente o trabalho em equipe e a liderança/gestão de pessoas.

A seguir é apresentado o segundo critério da análise, que levou em conta as opiniões dos entrevistados em relação às perguntas formuladas na entrevista.

Na primeira questão, os entrevistados foram estimulados a emitir um conceito pessoal de gestão de competências. As respostas indicam que se trata de uma ação gerencial no sentido de conhecer e administrar as capacidades da equipe, alocando as pessoas naquilo que elas sabem fazer melhor.

Algumas respostas podem ser destacadas no sentido de ilustrar essa interpretação. Um dos entrevistados diz que

“é colocar todos os elementos nos seus devidos lugares e obter de cada elemento o máximo rendimento que ele pode dar, com a competência que ele possui”.

Outro entrevistado opina que

“é o alinhamento das pessoas às estratégias da instituição, através da capacitação dos empregados”.

Outro, ainda, considera que se trata de

“identificar os perfis, os potenciais das pessoas, melhorando o que precisa ser melhorado e aproveitando o que tem de bom”.

Há também quem entende que

“é ver o que a pessoa gosta de fazer e colocar no lugar onde se sente bem, onde vai realmente trabalhar”.

Na questão que trata das competências individuais mais necessárias aos membros da equipe, os entrevistados indicaram:

- conhecimento técnico,
- comprometimento,
- proatividade,
- criatividade,
- relações interpessoais,
- tolerância,
- vontade de contribuir,
- senso crítico,
- sensibilidade,
- trabalho em equipe,
- foco no resultado,
- dinamismo,
- visão sistêmica,
- capacidade de negociação,
- respeito,
- ética,
- profissionalismo,
- senso de responsabilidade,

Estas competências, quando comparadas com aquelas requeridas pela empresa, mostram-se relacionadas à:

- gestão do conhecimento,
- trabalho em equipe,
- flexibilidade,
- foco no resultado,
- visão de processos,

Ou seja, trata-se de competências comportamentais, o que reforça a idéia de que os gestores estão preocupados em melhorar o ambiente de trabalho, o que também foi verificado no primeiro enfoque da análise.

Na questão sobre a internalização do tema gestão de competências junto aos empregados, os entrevistados foram unânimes em afirmar que ainda não está suficientemente internalizado. Alguns entendem que já há uma idéia a respeito do assunto, principalmente à nível do corpo gerencial, mas que ainda há muitas dificuldades de entendimento, por não haver um conceito padronizado e por não ter sido conduzido como uma política de gestão de pessoas.

Essa preocupação se reflete claramente nas respostas, como pode ser verificado em algumas verbalizações:

“Não, acho que não. Não está internalizado. Acho que são poucas as pessoas que sabem o que é competência. Geralmente elas ligam competência à pessoa saber. Então, primeiro, tem que se internalizar o conceito de competência para depois passar para uma gestão de competências.”

Outro entrevistado entende que há um desconhecimento do tema também por parte do corpo gerencial:

“Eu acho que ainda não está. As pessoas têm muita expectativa em cima deste modelo, mas acho que não têm conhecimento suficiente, mesmo na classe dos supervisores.”

Para outro entrevistado, alguns gestores conhecem o tema:

“Não tem quase nada internalizado. Alguns gestores estão entendendo, mas os empregados em si, não.”

Esse aspecto deve ser tratado com preocupação, pois é fundamental que todos os empregados estejam suficientemente esclarecidos sobre esse tema, por se tratar de um importante acelerador da carreira profissional, por ser usado na avaliação de desempenho e principalmente porque se pretende que a gestão de competências venha a ser utilizada como uma estratégia de administração dos recursos humanos.

Outras questões da entrevista abordaram que ações o gestor deve adotar, para identificar e desenvolver competências em seus subordinados e incentivar os subordinados a praticarem as competências no âmbito do trabalho. As respostas contêm expressões do tipo:

- acompanhamento das atividades,
- contato mais próximo com os subordinados,
- conhecer melhor a capacidade dos subordinados,
- dialogar com a equipe,

- saber ouvir,
- dar *feedback*,
- ter percepção,
- motivar os membros da equipe,
- reconhecer pontos positivos,
- elogiar na medida certa,
- proporcionar treinamentos,
- fazer rodízio de funções,
- promover reuniões participativas,
- delegar,
- confiar na equipe,
- designar papéis importantes,
- dar oportunidade,
- ser um facilitador,
- ser honesto,
- dar autonomia e liberdade.

Algumas respostas explicam qual postura os gestores consideram mais adequada em relação à gestão de competências nas equipes:

“Primeiro eu acredito numa boa conversa. Na conversa você acaba descobrindo que as pessoas têm mais interesse em alguma área, e até mesmo a postura delas. E outra coisa é tentar conhecer um pouco melhor essas pessoas. A partir do momento que você conhece, você tem condições de saber as habilidades.”

Outro entrevistado defende o rodízio de funções e a descentralização como posturas esperadas de um gestor:

“Quando a pessoa está fazendo aquilo que gosta, ela resolve o problema e toca adiante. E às vezes é uma questão apenas de mudança de local. E outra coisa que estimula muito as pessoas é descentralizar, ou seja, dar poder à pessoa até onde ela pode ir para decidir e ter iniciativa para criar.”

O acompanhamento diário é um ponto importante, conforme destaca outro entrevistado:

“Eu acho que a melhor forma é acompanhando. Tendo um acompanhamento diário, conversando muito, vendo quais são as necessidades, quais são as deficiências.”

Oportunizar a participação nas decisões e fomentar o trabalho em equipe é outro aspecto destacado:

“Reuniões participativas, decisões participativas. Discutir as atividades com o grupo, oportunizar a dizer o que sabem, o que acham daquilo, deixar emitir opinião. Incentivar a participação, desenvolver a idéia no grupo.”

A delegação e a confiança na equipe são posturas esperadas dos gestores, conforme destacam dois entrevistados:

“Eu acho que o que falta ao gestor é vontade. Ele tem que ter vontade, trabalhar com confiança na equipe, designar papéis importantes, reconhecer o trabalho coletivo.”

“Tem que delegar. Deve ter reuniões de troca de experiências e nessas reuniões delegar o que tem que ser feito, de maneira que todos sabem o que cada um está fazendo.”

Essas respostas indicam que há uma clara preocupação dos gestores em apresentar uma postura gerencial que valorize o aspecto humano no ambiente de trabalho. É importante que essa postura seja de fato praticada, pois conforme a literatura, a gestão eficaz deve propiciar as condições necessárias para que os colaboradores apresentem seu melhor desempenho a partir das competências que já possuem.

Os entrevistados também puderam opinar sobre o uso das competências individuais requeridas no processo de avaliação de desempenho, fato esse que ocorreu no último processo de avaliação. Para os entrevistados, é válida sua utilização como ferramenta de avaliação de desempenho, porém muitos consideram que foi precipitado o seu uso, porque o assunto ainda não foi suficientemente internalizado junto aos empregados.

Algumas expressões podem ser destacadas para ilustrar a preocupação dos gestores sobre isso. Um dos entrevistados argumenta que

“foi solicitado às pessoas para fazerem uma avaliação de competências quando muitos nem sabem o significado da palavra competência”.

Outro entrevistado manifesta sua opinião dizendo

“não ficou muito claro como isso foi usado ... não é uma coisa transparente”.

Outro entrevistado considerou precipitado seu uso, argumentando que

“não foi preparado, não foi explicado ao funcionário que competências eram esperadas dele e depois foi avaliado sobre isso”.

De fato, o uso das competências individuais como ferramenta para avaliação de desempenho é largamente abordado na literatura especializada. Porém, seu uso deve ser precedido de regras claras e aceitas por todos os envolvidos e sua aplicação deve ser feita por pessoas capacitadas para tal fim, de modo a tornar o processo livre de subjetividades.

Outra questão tratou do conceito de competências como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, solicitando aos entrevistados que indicassem qual destes componentes é o mais necessário à equipe no momento. Dos dezesseis entrevistados, doze prontamente responderam ser a atitude o componente mais necessário.

Algumas respostas ilustram essa visão dos gestores:

“Atitude, atitude é muito importante. De nada adianta ter o conhecimento e a habilidade se a pessoa não tem atitude. Ou seja, a pessoa tem que estar comprometida e ser proativa.”

Um entrevistado considera a atitude como uma condição indispensável para o crescimento profissional dos empregados:

“Eu vou lhe dizer que é atitude. Se o indivíduo tem atitude, ele vai atrás da competência e vai atrás do conhecimento e da habilidade. Se a atitude dele é de não trabalhar, de se esconder do serviço, de não querer progredir, não adianta ele ter o conhecimento e nem a habilidade.”

Para outro entrevistado, a falta de atitude pode comprometer o alcance dos resultados da equipe:

“Atitude. Porque atitude é o que determina o relacionamento entre as pessoas. Numa instituição como a nossa, os resultados não são individuais. Então, nesse momento é atitude, porque as pessoas manifestam o comportamento através das atitudes. Uma atitude mal conduzida compromete a equipe mais do que um resultado não obtido.”

Assim como já foi observado em respostas anteriores, esse dado indica que os gestores desejam um ambiente harmonioso para melhorar os resultados do trabalho em equipe e que a atitude é o principal fator para a obtenção dessa condição.

Perguntados se a atual estrutura organizacional facilita ou dificulta a gestão de competências, os entrevistados emitiram opiniões divergentes a esse respeito.

Para alguns, não é uma questão de estrutura, e sim da forma como a gestão é praticada. Para outros, a estrutura dificulta a gestão de competências, na medida em que é muito centralizadora, com excesso de burocracia e pouca participação dos empregados.

Algumas expressões podem ser destacadas para confirmar essas opiniões. Um dos entrevistados entende que

“isso não é muito da estrutura, acho que a estrutura é adequada e que isso depende muito de quem está coordenando”.

Outro entrevistado acha que

“quem interfere é o sindicato, o corporativismo. O organograma não é o principal problema”.

Várias opiniões demonstram uma posição de crítica em relação à estrutura e à forma como a gestão é conduzida. Um dos entrevistados argumenta que

“... temos uma estrutura presidencialista e centralizadora”.

Outro entrevistado entende que dificulta

“...porque existe uma certa confusão... falta clareza, determinação e os gestores de núcleo não tem poder algum”.

A pesquisa também procurou colher a percepção dos entrevistados sobre outros temas relacionados com a gestão de competências. Com relação à prática da cidadania organizacional, entende-se que a gestão de competências pode ser um caminho para melhorar a noção de equidade entre a empresa e os empregados, facilitando a troca social e a preservação dos direitos e deveres organizacionais.

Com relação à cultura organizacional vigente na Unidade, há uma percepção de que a mesma pode ser um dificultador da prática da gestão de competências. Um dos entrevistados chega mesmo a afirmar que, devido à experiências anteriores fracassadas, os novos modelos de gestão na Unidade já nascem desacreditados. Os entrevistados também percebem que há um clima de acomodação, de resistência às mudanças e, muitas vezes, de interferência política na gestão.

Já com relação à prática da mudança, os entrevistados vêem a gestão de competências como um facilitador, na medida em que agrega valor ao indivíduo e à organização, ampliando o conhecimento e a capacidade crítica das pessoas no sentido de assimilar e até mesmo provocar as mudanças necessárias para a organização.

4.3.3 Análise e Interpretação dos Resultados do Questionário

O questionário fechado foi elaborado pelo autor, com base no tema gestão de competências, e a partir dos dados obtidos nas entrevistas aplicadas ao corpo gerencial. Para sua aplicação, foram excluídos os gerentes, que já haviam sido entrevistados, os empregados alocados em atividades de campo sem acesso à rede interna de comunicação eletrônica, e aqueles que, no período da pesquisa, encontravam-se afastados da empresa por motivo de licença médica, suspensão de contrato, afastamento temporário, etc.

Dessa forma, 158 empregados receberam o questionário, enviado por meio de correio eletrônico (*e-mail*), com explicações sobre o preenchimento e a definição do prazo de dez dias para devolução. O período de aplicação do questionário foi de 09 a 19 de Outubro de 2007. Dos 158 questionários enviados, retornaram 94, ou seja, 59%. As respostas foram compiladas e organizadas em tabelas e gráficos para análise e interpretação.

A tabela abaixo, mostra o envio dos questionários e o retorno dos mesmos, caracterizados pela área e cargo dos empregados:

Tabela 10 – Envio e retorno dos questionários por área e cargo

Área	Cargo	Enviados	Retorno	% Retorno
Pesquisa (Núcleos Temáticos e de Apoio)	Pesquisador	29	11	38%
	Analista	3	2	66%
	Assistente	12	6	50%
Laboratórios (Sanidade e Físico-Químico)	Analista	10	6	60%
	Assistente	17	10	59%
Campo (Granjas e Infraestrutura)	Assistente	45	33	73%
Administração (SRH, SOF, SPM, NTI, ACE, ANT, Secretárias)	Analista	13	8	61%
	Assistente	29	18	62%
TOTAL		158	94	59%

Fonte: Pesquisa do autor (2007)

Para o propósito desta pesquisa, a participação dos empregados pode ser considerada satisfatória. A menor participação ocorreu no cargo de Pesquisador, cujo percentual de retorno diminuiu a média esperada, que estava projetada para 60%. De fato, se o retorno dos pesquisadores tivesse acompanhado os demais

cargos, a média geral se elevaria para 62%. Ainda assim, a participação foi suficiente para representar a percepção dos empregados envolvidos na pesquisa.

A seguir, é feita uma análise do perfil dos empregados, considerando as características solicitadas na pesquisa, ou seja: área de trabalho, cargo, tempo de empresa e idade:

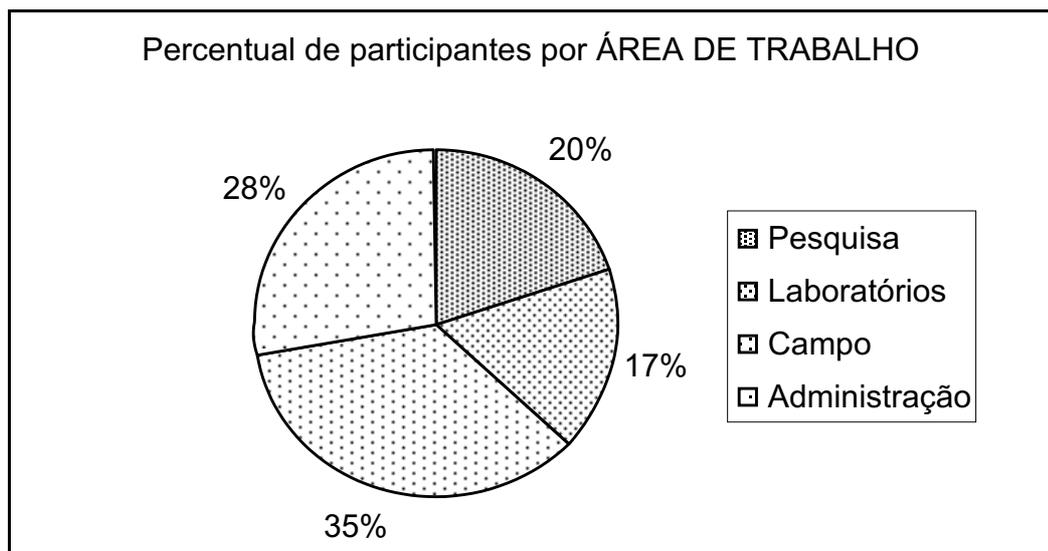


Gráfico 2 – Percentual de participantes por área de trabalho.
Fonte: Pesquisa do autor (2007)

Na análise da área de trabalho, observa-se que a área de Campo foi a que mais apresentou retorno de questionários respondidos. Talvez isso tenha ocorrido porque esses empregados foram estimulados verbalmente a responderem o questionário, devido à baixa frequência com que acessam seus *e-mails*. Nas demais áreas, que têm frequência diária de acesso, o interesse em responder o questionário foi apenas razoável, o que pode significar um descrédito em relação a esse tipo de pesquisa ou ao tema abordado.

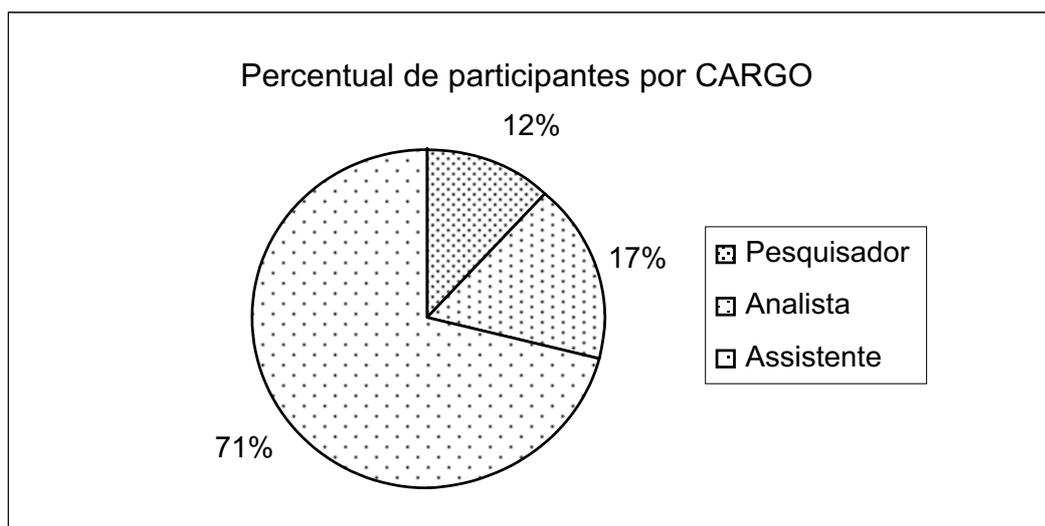


Gráfico 3 – Percentual de participantes por cargo.
Fonte: Pesquisa do autor (2007)

Quanto ao percentual de retorno por cargo, a análise confirma um retorno maior no cargo de Assistente. Este dado condiz com uma distribuição maior dos questionários para esse cargo, o qual representou dois terços dos participantes da pesquisa. Já o cargo de Pesquisador recebeu mais questionários que o cargo de Analista e, no entanto, o retorno foi menor. Convém ressaltar que o cargo de Assistente contempla 117 empregados, o que representa 58% do quadro total de empregados da Unidade.

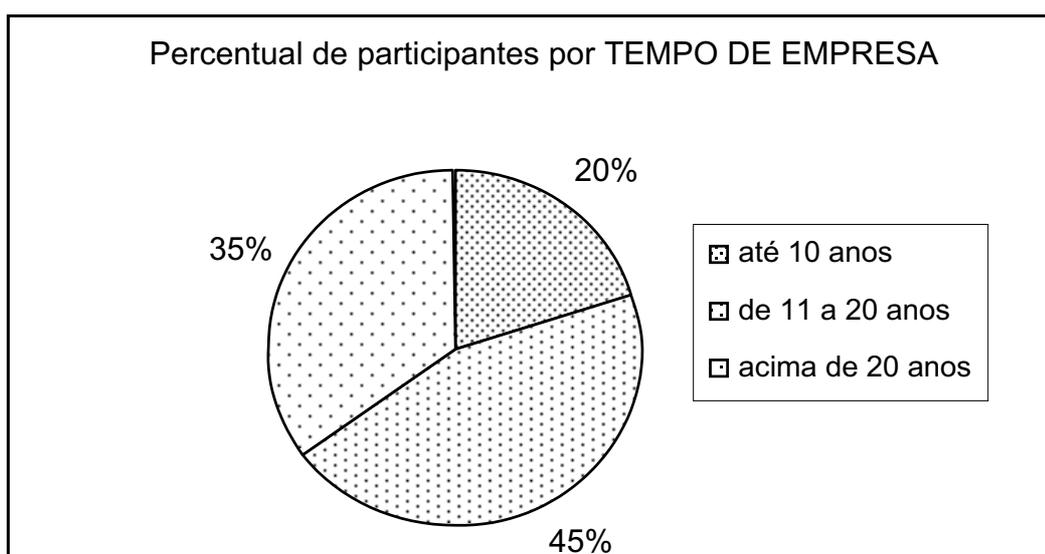


Gráfico 4 – Percentual de participantes por tempo de empresa.
Fonte: Pesquisa do autor (2007)

Com relação ao tempo de serviço, 80% dos participantes tem mais de 10 anos de empresa e boa parte deles já passou dos 20 anos na empresa. Essa característica indica uma elevada concentração de empregados próximos ao fim da carreira ou da idade de aposentadoria. Isso indica a necessidade de políticas de gestão voltadas à renovação do quadro e ao compartilhamento do conhecimento, para evitar a solução de continuidade, especialmente nas atividades relacionadas à pesquisa.

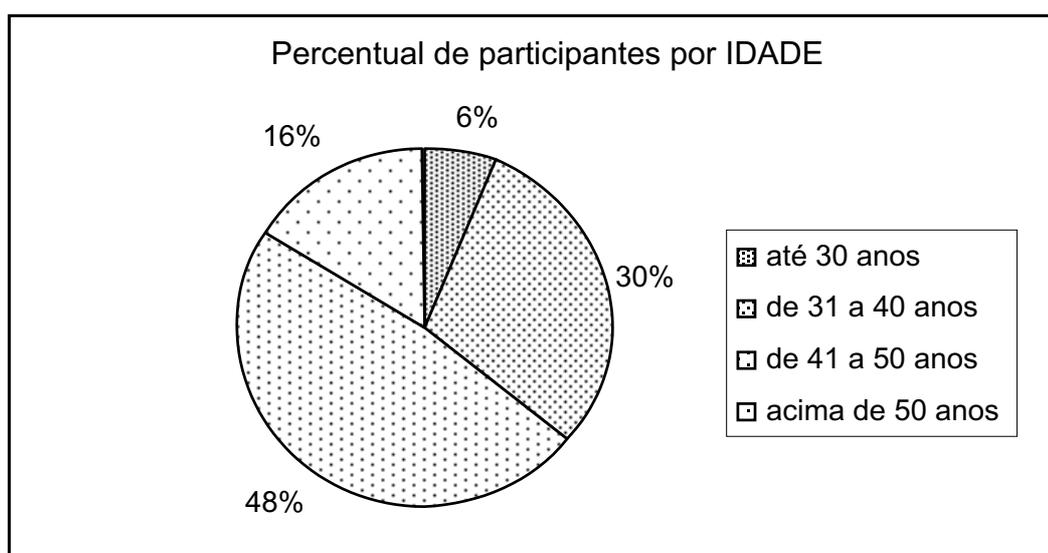


Gráfico 5 – Percentual de participantes por idade.
Fonte: Pesquisa do autor (2007)

Com relação à idade, um terço dos participantes ainda encontra-se na faixa etária até 40 anos e os demais estão situados acima deste patamar. Esse perfil de idade é característico de empresas públicas, especialmente aquelas voltadas ao trabalho intelectual. No caso da empresa pesquisada, com mais de 30 anos de existência, pode indicar a necessidade de renovação constante do quadro de pessoal, com a oxigenação de idéias e conhecimentos voltados aos novos desafios que se apresentam.

A seguir, são apresentados os gráficos com os percentuais de resposta para cada uma das questões abordadas na pesquisa e a análise correspondente. Na análise procurou-se interpretar as alternativas que apresentaram maior frequência, vinculando a interpretação com a percepção dos gestores envolvidos na entrevista e também com o embasamento teórico utilizado no trabalho.

Um fator que recebeu especial atenção na análise foi a Área de Trabalho dos participantes. Essa ênfase se deve ao fato de que a gestão de competências é uma estratégia gerencial que o gestor deve utilizar na administração dos recursos humanos que compõem a equipe de sua área de trabalho e isso independe do cargo, tempo de empresa ou idade, que foram os outros critérios utilizados para compor o perfil dos participantes.

Questão 1: O meu chefe/supervisor conhece e administra as capacidades da equipe, e coloca as pessoas certas no lugar certo.

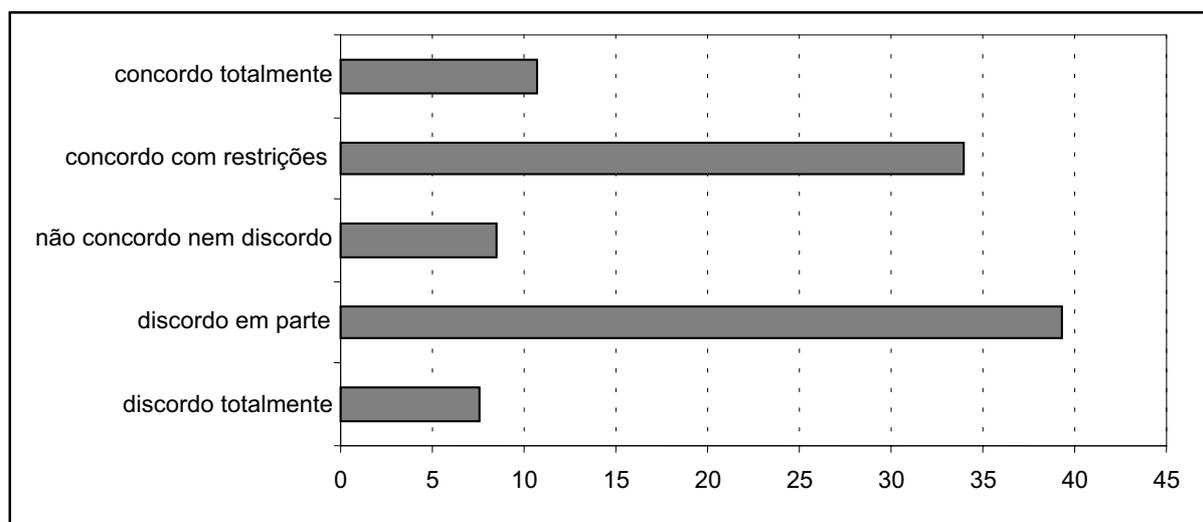


Gráfico 6 – Frequência de resposta da questão 1.
Fonte: Pesquisa do autor (2007)

Nessa questão, predomina um índice elevado de discordância (o percentual dos que concordam com restrição é semelhante ao dos que discordam em parte, o que, na prática, sugere “não concordância”). Conforme observado nas entrevistas, os gestores entendem a gestão de competências como uma ação gerencial que reconhece e utiliza a capacidade da equipe. Já os participantes acreditam que seus superiores não conhecem suas reais capacidades e com isso podem se sentir subutilizados.

Quando se observa o perfil dos que escolheram as duas alternativas mais freqüentes, percebe-se que, aproximadamente 70% dos participantes da área Administrativa discordou em parte. Já na área de Laboratórios, esse mesmo percentual de participantes concordou com restrições.

Reconhecer e utilizar as competências individuais é uma estratégia importante da gestão dos recursos humanos, na qual decisões são tomadas de forma participativa em várias esferas organizacionais, exigindo, com isso, foco nas competências individuais e na valorização dos recursos humanos. (GRAMIGNA, 2002; CHIAVENATO, 2002).

Questão 2: As competências comportamentais (querer fazer) são mais necessárias do que as competências técnicas (saber fazer) para os empregados da Unidade.

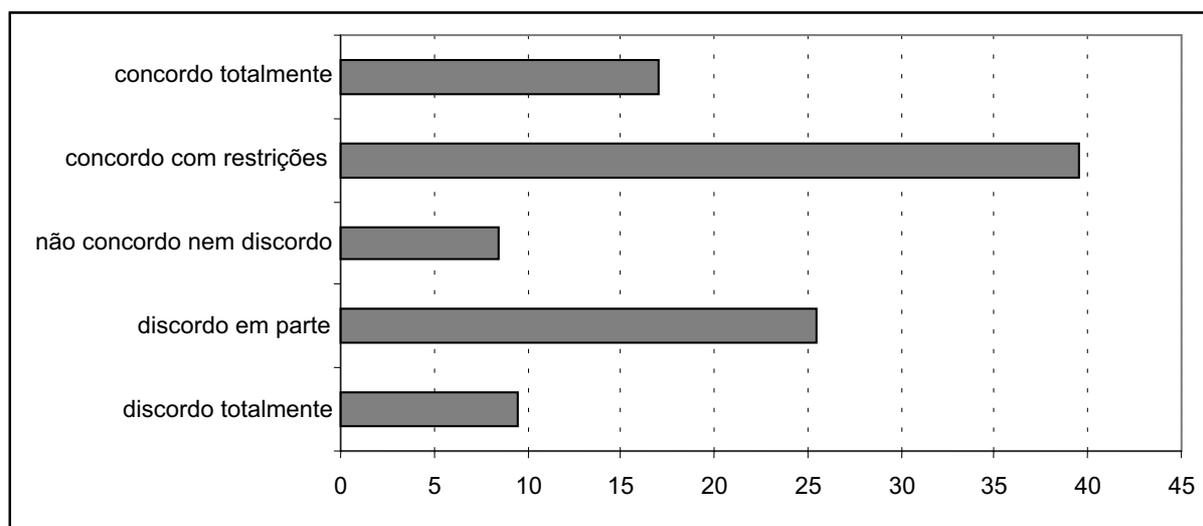


Gráfico 7 – Frequência de resposta da questão 2.

Fonte: Pesquisa do autor (2007)

Nessa questão fica evidente a elevada percepção de importância das competências comportamentais. Os participantes entendem que é necessário melhorar as relações interpessoais, refletidas numa maior aquisição e utilização de competências comportamentais. Essa resposta fica mais evidente na área de Administração, onde mais de 60% dos participantes concordaram totalmente ou parcialmente com a afirmativa. Nas demais áreas, houve um certo equilíbrio, mas sempre com uma vantagem para as alternativas de concordância.

A literatura pesquisada não recomenda necessariamente uma opção entre as competências técnicas ou comportamentais, mas indica que a efetiva agregação de valor ao trabalho é resultante da vontade do indivíduo em praticar suas competências (DUTRA,2002; RABAGLIO,2004). Ora, isso pode ser muito facilitado num ambiente cuja gestão promova um clima organizacional mais favorável.

Questão 3: A Gestão de Competências foi suficientemente explicada aos empregados da Unidade.

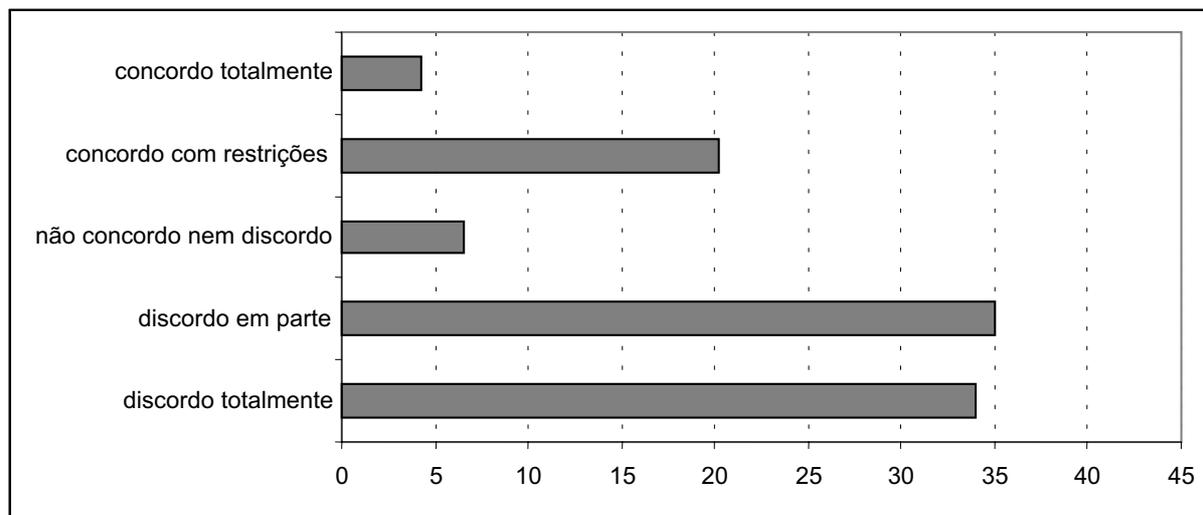


Gráfico 8 – Frequência de resposta da questão 3.
Fonte: Pesquisa do autor (2007)

O resultado desta questão é preocupante, pois 70% dos participantes entendem que não houve uma explicação sobre o tema gestão de competências. Essa mesma preocupação já havia sido relatada pelos gestores, ou seja, houve falha na estratégia de comunicação desse tema, que é tão importante e que sustenta a política de gestão de pessoas da empresa, com reflexos na carreira e na avaliação de desempenho dos empregados.

Em todas as áreas de trabalho, as respostas discordaram totalmente ou parcialmente da afirmação. A evidência maior está na área de Administração com 85% de discordância. Já na área de Campo a discordância foi de 60%.

Quando se pretende implementar mudanças na organização, especialmente aquelas relacionadas à gestão, uma estratégia importante para sua internalização é a obtenção do apoio dos líderes formais e informais para a mudança desejada. Uma vez alcançado isto, a mudança pode ser conseguida fazendo-se com que outras pessoas comecem a modelar seu comportamento de acordo com o dessas pessoas, que são vistas e respeitadas como líderes (HERSEY e BLANCHARD, 1986).

As questões 4, 5 e 6, ilustradas nos gráficos a seguir, serão analisadas como um bloco único, como etapas de uma mesma ação gerencial.

Questão 4: O meu chefe/supervisor acompanha meu trabalho e conversa comigo para identificar as competências que tenho e aquelas que preciso desenvolver.

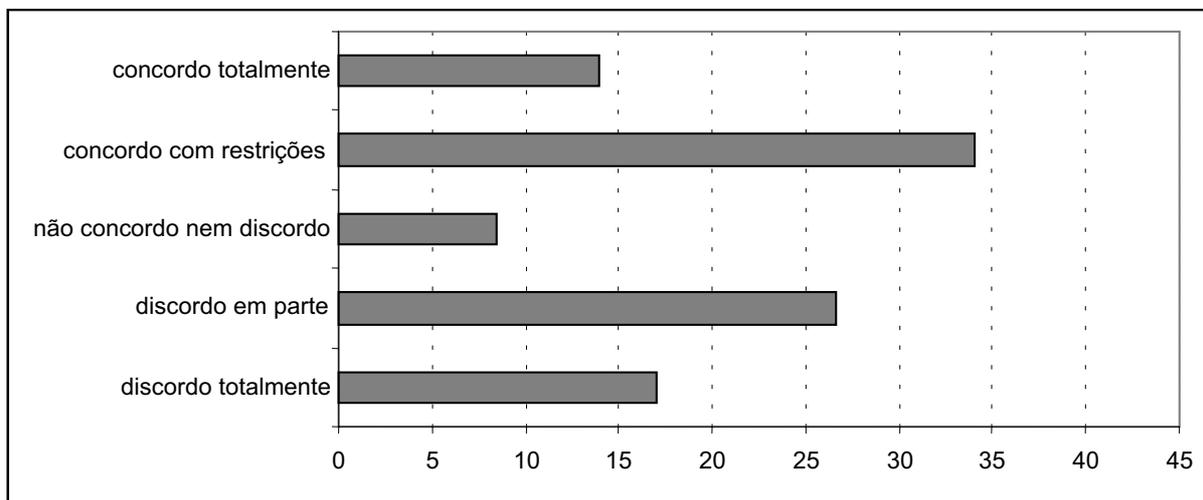


Gráfico 9 – Frequência de resposta da questão 4.

Fonte: Pesquisa do autor (2007)

Questão 5: O meu chefe/supervisor sugere treinamentos, delega tarefas importantes e dá oportunidades de desenvolvimento das competências exigidas para a realização do meu trabalho.

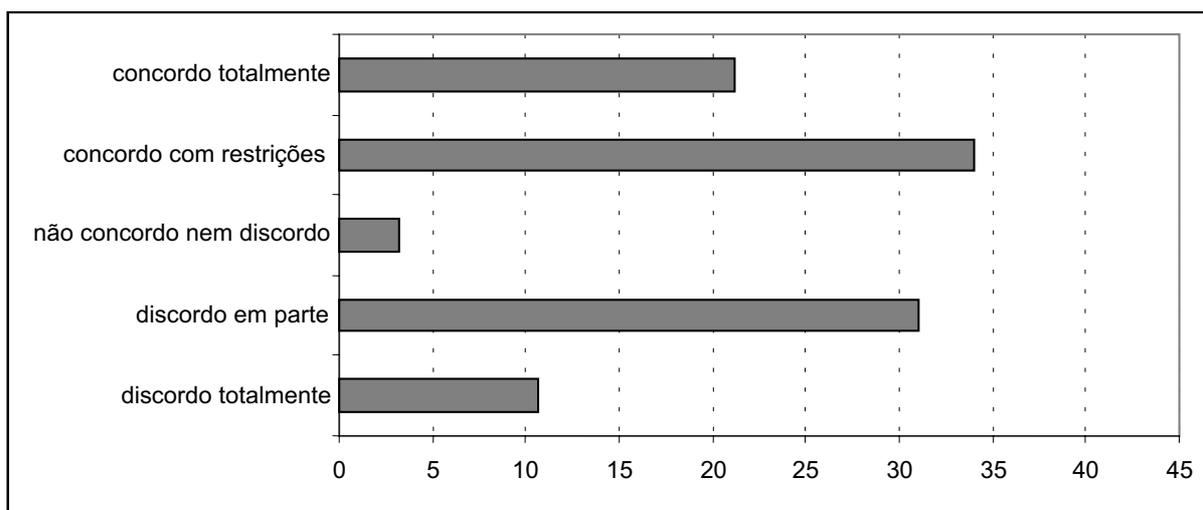


Gráfico 10 – Frequência de resposta da questão 5.

Fonte: Pesquisa do autor (2007)

Questão 6: O meu chefe/supervisor procura me motivar, reconhece meus pontos positivos, dá autonomia e liberdade para praticar as competências necessárias à realização do meu trabalho.

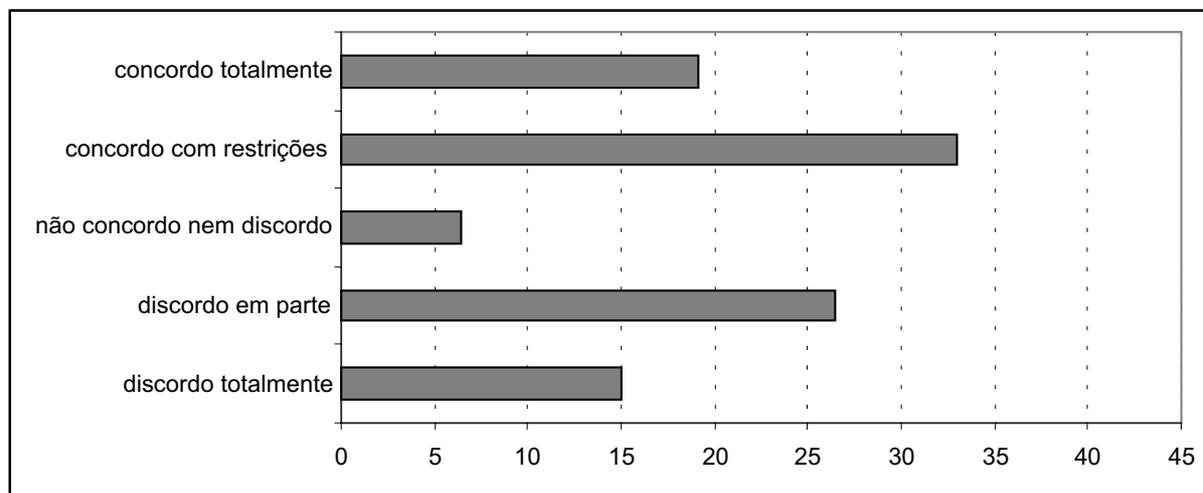


Gráfico 11 – Frequência de resposta da questão 6.
Fonte: Pesquisa do autor (2007)

Fica evidenciado na análise dessas respostas, que os participantes percebem positivamente o esforço dos gerentes em identificar competências presentes ou ausentes, oportunizar desenvolvimento de competências e estimular os subordinados à prática das competências essenciais ao seu melhor desempenho. Mesmo os que discordam, só o fazem em parte, o que pode significar uma proximidade com a concordância.

Observando os que discordam totalmente ou em parte, a área de trabalho que mais concentra essas alternativas é a Administração, com mais de 40% das respostas, as quais estão relacionadas com a questão nº 4, que trata do acompanhamento do trabalho e do diálogo para identificar competências.

A literatura pesquisada destaca que as competências individuais determinam a performance do indivíduo e estão relacionadas aos conhecimentos, habilidades e atitudes demonstráveis no âmbito do trabalho. Outro aspecto relevante é que as competências são passíveis de serem desenvolvidas por meio de treinamento, desenvolvimento e educação (CHIAVENATO, 2002).

Para tanto, deve-se buscar a identificação de fatores que levam os indivíduos a se diferenciarem quanto ao produto do seu trabalho e quanto ao que trazem consigo através de sua formação pessoal (CONDE, 2001).

As questões 7 e 8, ilustradas nos gráficos a seguir, também são analisadas em conjunto, por estarem relacionadas ao processo de avaliação de desempenho dos empregados.

Questão 7: A avaliação de competências é importante para o processo de avaliação de desempenho dos empregados.

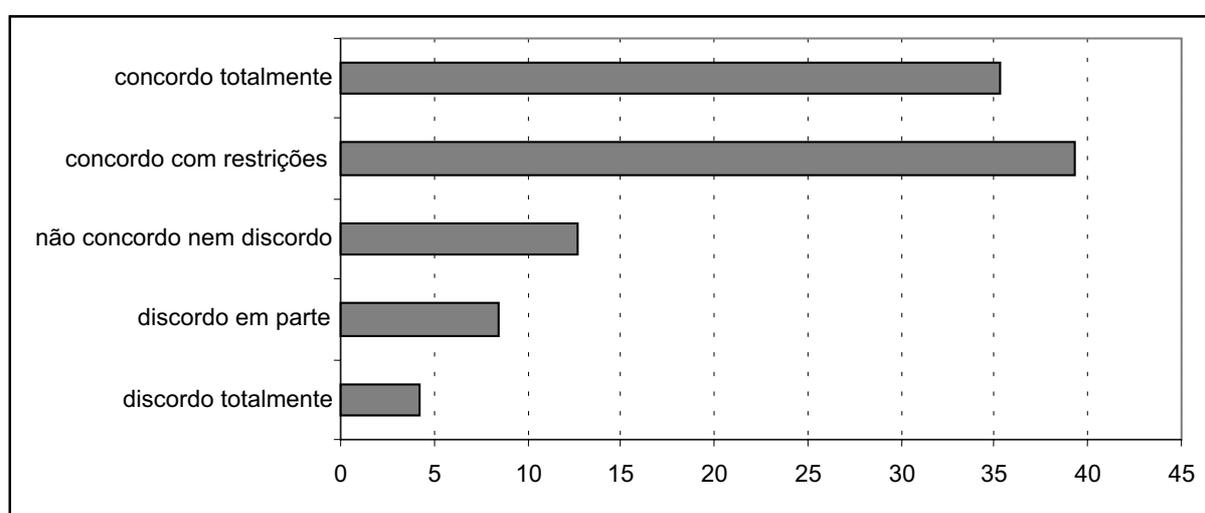


Gráfico 12 – Frequência de resposta da questão 7.
Fonte: Pesquisa do autor (2007)

Questão 8: É correta a forma como a avaliação de competências foi utilizada no processo de avaliação de desempenho dos empregados.

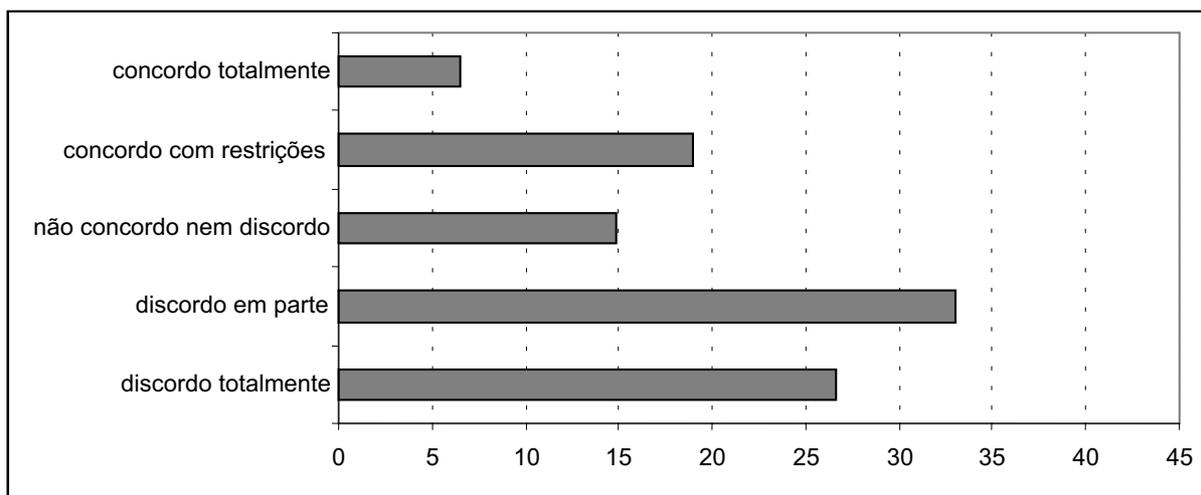


Gráfico 13 – Frequência de resposta da questão 8.
Fonte: Pesquisa do autor (2007)

Os dados demonstram claramente que os participantes tendem a concordar com o uso da avaliação das competências individuais no processo de avaliação de desempenho utilizado pela Empresa. Entretanto, o que preocupa os participantes, conforme refletido na questão nº 8, é a forma como essa avaliação foi realizada recentemente.

Em torno de 75% dos participantes considera importante o uso da competência na avaliação de desempenho e essa concordância está presente em todas as características de perfil dos empregados pesquisados. Já com relação à forma como foi usada em recente processo de avaliação, a discordância atingiu 60% e é maior na área de Administração, seguida pela área de Pesquisa.

A utilização da avaliação de competências, no processo de avaliação de desempenho, foi uma determinação centralizada da empresa, que impôs às Unidades sua aplicação de acordo com norma editada para tal fim.

No modelo proposto, os empregados foram avaliados com base nas competências individuais requeridas pela Empresa, de acordo com o cargo ocupado (ver quadro 3). A avaliação foi realizada pelo supervisor e por colegas indicados pelo empregado, por meio da atribuição de conceito que indica o nível de domínio de cada competência relacionada com o cargo ocupado. O escore de competência, resultante desta avaliação, foi agregado ao escore de desempenho do trabalho individual, com peso de 10% sobre o escore final.

De fato, o uso das competências individuais como ferramenta para avaliação de desempenho é largamente abordado na literatura especializada (RABAGLIO, 2004; LEME, 2005). Porém seu uso deve ser precedido de regras claras e aceitas por todos os envolvidos e sua aplicação deve ser feita por pessoas capacitadas para tal fim, de modo a tornar o processo livre de subjetividades.

Questão 9: Competência individual é um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que agregam valor ao trabalho. Considerando o atual momento da Unidade, a atitude é o componente mais necessário aos empregados.

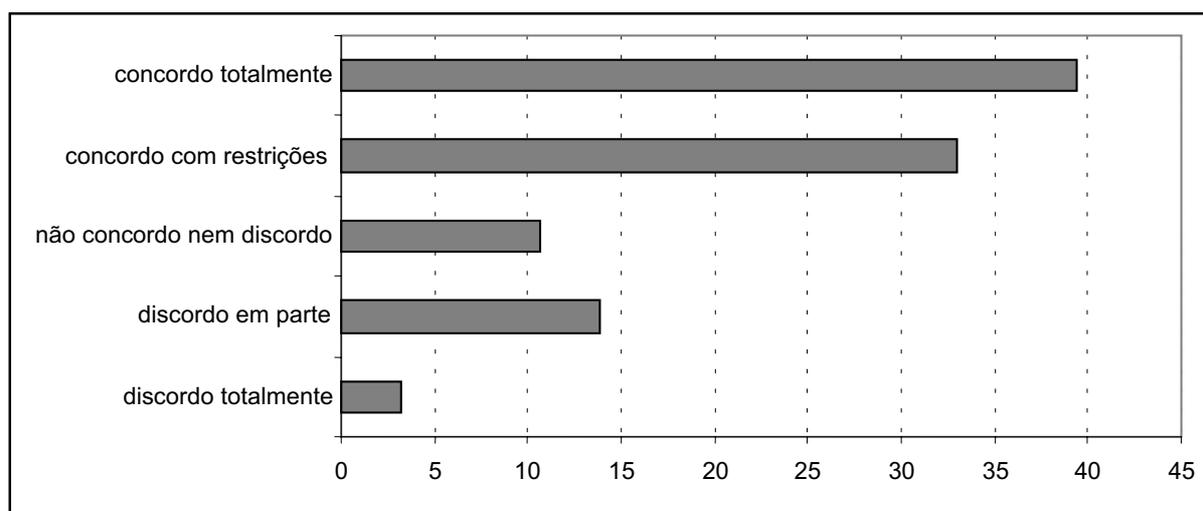


Gráfico 14 – Frequência de resposta da questão 9.
Fonte: Pesquisa do autor (2007)

Nesta questão, mais de 70% dos participantes indicaram a atitude como o componente mais necessário para qualificar um empregado competente. Essa percepção é compartilhada pelos gestores entrevistados, que consideram a atitude uma condição indispensável para a prática do conhecimento e da habilidade.

O resultado desta questão, aliado ao referencial teórico pesquisado, indica que a falta de atitude compromete o resultado, pois a atitude é o *querer fazer*, é o que leva o indivíduo a praticar ou não o que ele conhece e sabe fazer.

Atitude é a forma de atuação do indivíduo frente a uma determinada circunstância (BORRAS, 2000). Atitude é um componente de ordem comportamental (LEME, 2005), e está diretamente relacionada com a motivação.

O indivíduo competente deve mostrar-se apto a tomar iniciativa e assumir responsabilidades diante das situações profissionais com as quais se depara. Não se trata apenas de executar ordens, mas de assumir pessoalmente a responsabilidade pela avaliação da situação, pela iniciativa exigida e pelos efeitos que vão decorrer dessa situação.

Questão 10: A forma como a hierarquia está definida na Unidade, facilita a prática das competências individuais.

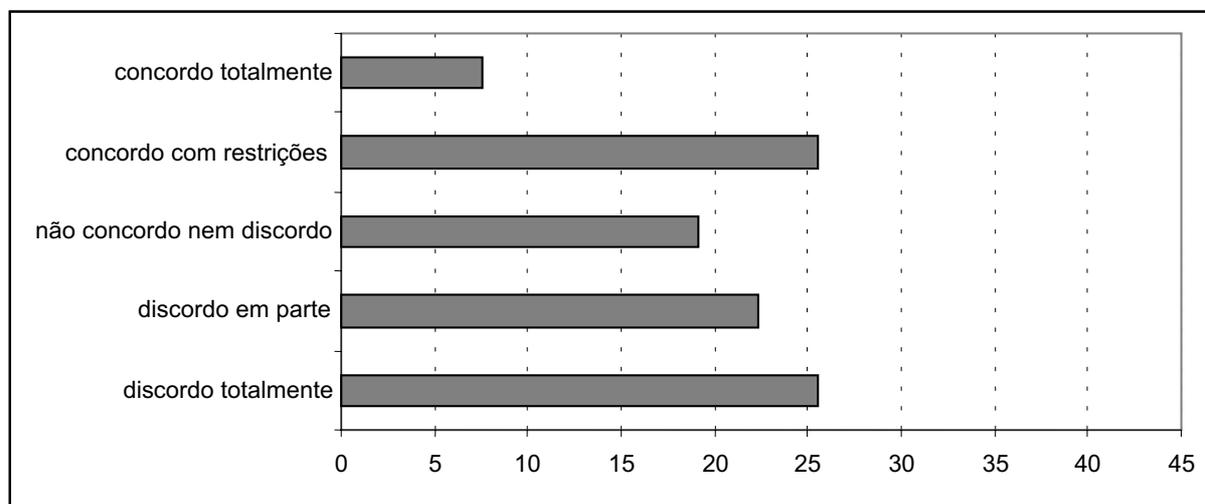


Gráfico 15 – Frequência de resposta da questão 10.
Fonte: Pesquisa do autor (2007)

Nesta questão percebe-se certo equilíbrio entre as alternativas de resposta, inclusive com um número razoável de participantes que não se posicionaram a respeito. Ainda assim, há um entendimento de que a estrutura organizacional dificulta a prática das competências individuais.

Quando a questão é analisada em termos de cargo dos participantes, observa-se que os pesquisadores discordaram totalmente ou em parte e nenhum concordou ou concordou com restrição. Na análise por área de trabalho, a maior discordância está na área de Administração, seguida pela área de Campo.

Vários autores recomendam uma estrutura organizacional, na qual a tomada de decisão deixa de ser prerrogativa da gerência e os trabalhadores passam a fazer parte do processo (PATEMAN, 1992). É preciso flexibilizar a estrutura organizacional, com menor número de níveis hierárquicos e normas mais adaptáveis (MENDONÇA, 1987). Não existe mais espaço para uma organização na qual poucos decidem estrategicamente, mesmo porque estes poucos estarão muito rapidamente distantes da realidade operacional da empresa (PATEMAN, 1992).

Questão 11: A gestão de competências influencia positivamente a preservação dos direitos e deveres dos empregados.

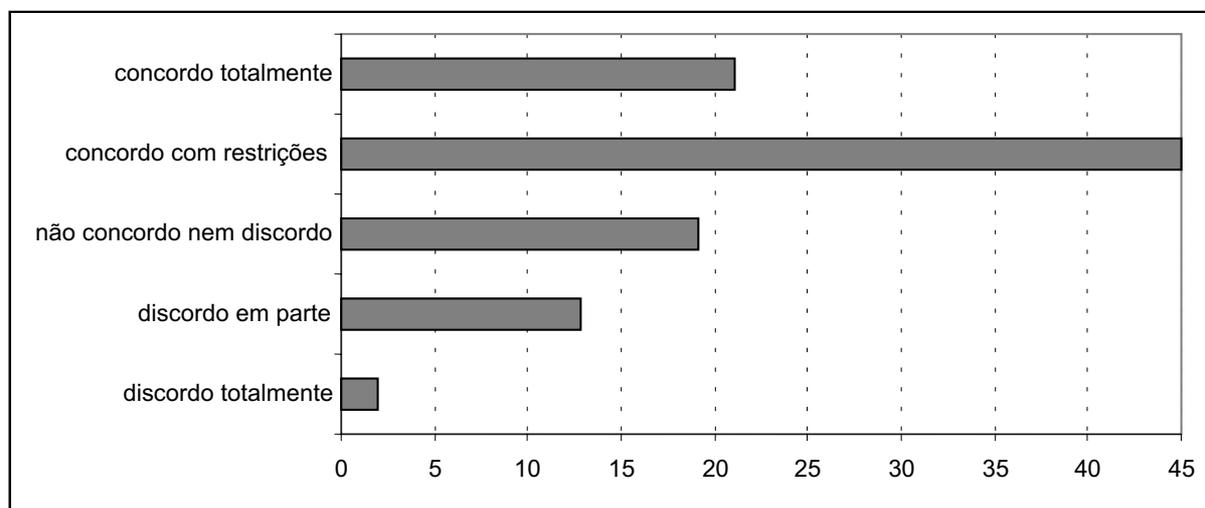


Gráfico 16 – Frequência de resposta da questão 11.
Fonte: Pesquisa do autor (2007)

Essa questão trata da cidadania organizacional como um comportamento voluntário capaz de contribuir para a eficácia organizacional. Nesse sentido, os participantes concordam que a gestão de competências influencia a prática da

cidadania organizacional, na medida em que preserva os direitos e deveres do empregado.

A análise também nos remete a concluir que a satisfação do trabalho e o estado de ânimo positivo são resultantes diretos do ambiente organizacional. De fato, o ambiente exerce influência sobre a prática da cidadania organizacional, através de uma relação de troca social entre empregado e organização. Assim, torna-se fundamental identificar quais características desse ambiente são desejáveis para compor um cenário que favoreça o surgimento de elos afetivos entre a organização e o empregado (SIQUEIRA, 2001).

Nas organizações onde a prática da cidadania organizacional faz parte do ambiente de trabalho, aspectos importantes como motivação e desempenho tendem a ser maiores. Num certo sentido a prática da cidadania organizacional aumenta a energia que os indivíduos estão dispostos a investir, trazendo como consequência o aumento da motivação e o sentimento de orgulho por se sentir parte fundamental na organização (LANER, 2004).

Questão 12: A cultura organizacional vigente na Unidade, ou seja, o conjunto de valores, crenças e comportamentos, facilita a prática das competências individuais.

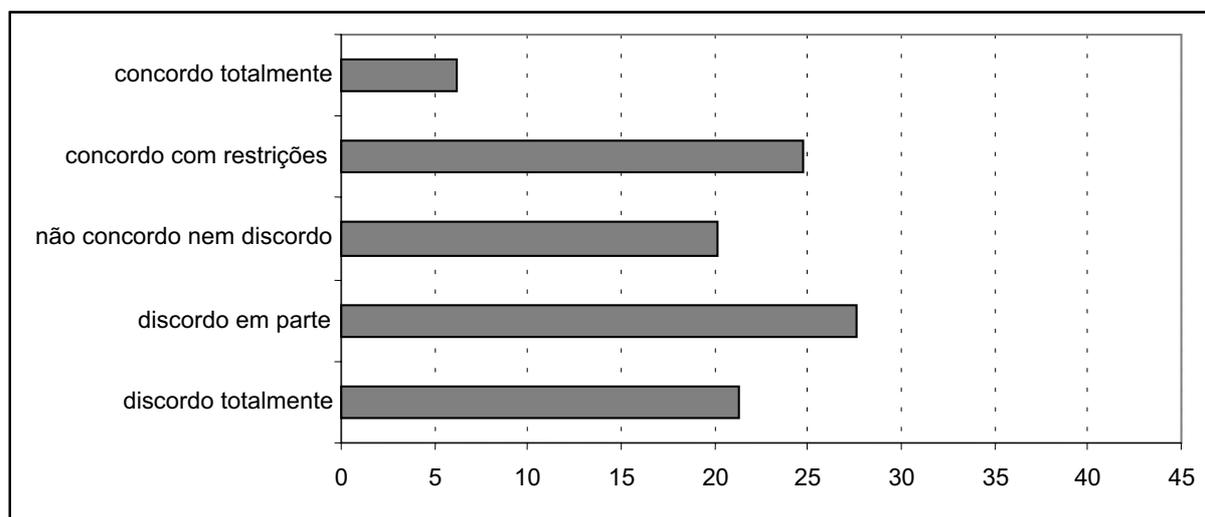


Gráfico 17 – Frequência de resposta da questão 12.
Fonte: Pesquisa do autor (2007)

Esta questão retrata certo equilíbrio nas alternativas de respostas e um número razoável de participantes que escolheram a neutralidade. Ainda assim,

quase 50% entendem que a cultura organizacional vigente na Unidade dificulta a prática das competências individuais.

Considerando o tempo de serviço, os participantes que entendem que a cultura dificulta a prática das competências individuais, estão situados na faixa superior a 10 anos de empresa. Já com relação à idade, estão situados na faixa entre 30 e 50 anos.

Na literatura, os autores entendem que o sucesso de um processo de mudança está diretamente relacionado com a cultura organizacional, a qual determina a interpretação da realidade, que não é necessariamente igual para todos (BARBOSA, 2005). A cultura está relacionada a valores compartilhados pelas pessoas na organização e esses valores tendem a persistir com o passar do tempo, dificultando o processo de mudança (RIBEIRO, 2006).

Questão 13: A gestão de competências contribui para quebrar as resistências às mudanças na Unidade, na medida em que melhora o nível de conhecimento dos empregados.

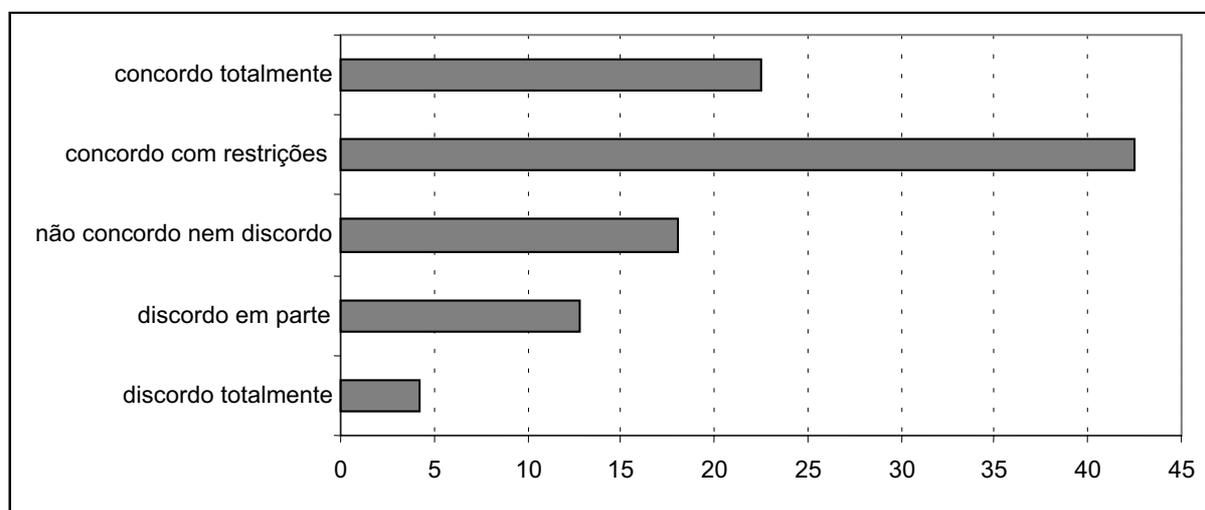


Gráfico 18 – Frequência de resposta da questão 13.
Fonte: Pesquisa do autor (2007)

Para os participantes, a gestão de competências aumenta o nível de conhecimento dos empregados, o que facilita a quebra das resistências e contribui para os processos de mudança na Unidade.

Assim como a cultura organizacional, representada pelos valores, crenças e comportamentos, é fator decisivo para o sucesso dos processos de mudança, deve haver empenho de quem possui o poder, de quem pode definir as diretrizes e prioridades, intervindo nos processos e trazendo os empregados a participarem deste desafio, articulando e estudando os meios necessários para implantar as mudanças da forma mais adequada e consistente (FISCHER e FLEURY, 1996).

O problema central a ser enfrentado num processo de mudança é a resistência. Para Stoner e Freeman (1999) se os administradores puderem mudar essas forças de resistência, terão uma chance muito maior de realizar qualquer mudança dentro da organização.

Os participantes foram estimulados a utilizar a parte final do questionário para registrar opiniões ou sugestões a respeito da gestão de competências. Alguns se manifestaram e suas opiniões foram transcritas e analisadas a seguir.

Um participante demonstra preocupação com a falta de clareza quanto ao uso das competências no processo de avaliação:

“A gestão de competências na unidade não é feita de forma muito clara; ocorrem mudanças freqüentes nos critérios de avaliação e estes não são muito claros também.”

Para outros, a gestão de competências como estratégia de gestão ou política de gestão de pessoas, não está sendo aplicada como deveria:

“Na empresa geralmente a carroça é colocada na frente dos bois, implantando sistemas que ninguém sequer entende ou a estrutura não comporta.”

“Acredito que a política de gestão por competências não é aplicada em nossa unidade. Existem algumas tentativas tímidas e infrutíferas como relacionar os treinamentos necessários para o desenvolvimento de competências. Não há política de carreira, os gestores são escolhidos sem considerar o conhecimento que possuem na área em que irão atuar.”

Para alguns, a gestão de competências deve utilizar melhor a capacidade dos empregados e estimular comportamentos positivos:

“Considero a gestão por competências uma forma interessante de ter os empregados realizando as atividades para a qual se aperfeiçoaram, mas para ela funcionar ter que ser realmente implantada, não somente dizer que a empresa tem um sistema de gestão por competência e a realidade ser bem diferente.”

“As atitudes comportamentais, a cooperação, o espírito de equipe, o estímulo, enfim o bem estar no trabalho estão relacionados com o modelo de gestão aplicado na empresa. Acho que nosso modelo não é participativo.”

Outros entendem que é preciso revisar e adaptar a gestão de competências à realidade da empresa, a fim de melhorar a eficiência e eficácia e preservar o capital intelectual:

“... É através de processos de gestão que se consegue agregar valor aos produtos ou serviços. É preciso, então, que a empresa revise o seu processo de gestão de competências de forma a priorizar a manutenção do capital intelectual, antes que esse capital descubra que o mercado está ávido por ele.”

“A Gestão por Competências, como qualquer sistema dinâmico, carece de adaptações. Ela visa dar condições para a manutenção da eficácia organizacional, ... e também, da eficiência É fundamental levarmos em consideração não somente as competências comportamentais, mas também as competências técnicas, ... subdividindo as competências comportamentais em essenciais (aquelas que são comuns a qualquer indivíduo na empresa) e específicas (aquelas que são atribuídas a cada cargo específico). Em resumo, a Gestão por Competências não é e jamais pode ser um modelo "enlatado". Ela deve ser adequada a cada empresa respeitando-se cada identidade organizacional.”

Essas verbalizações indicam um posicionamento crítico em relação à forma como a gestão de competências está sendo praticada, ou mesmo, não está sendo praticada, na Unidade. São opiniões que refletem, em parte, as tendências de resposta verificadas na parte quantitativa do questionário e podem ser utilizadas como subsídio para melhorar a gestão de competências na Unidade.

5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Este capítulo apresenta as conclusões do estudo, suas limitações e algumas recomendações.

Neste trabalho, a gestão de competências individuais é entendida como uma estratégia ou ferramenta para a administração dos recursos humanos. A gestão de competências é uma prática de gestão que visa aumentar o desempenho global da organização, através do incremento do desempenho individual de seus empregados (CONDE, 2001).

Como prática de gestão, cabe aos gestores definir seus procedimentos e suas políticas em torno das competências requeridas pela empresa, mobilizando a capacidade de entrega de seus subordinados, para agregar valor econômico à organização e valor social ao indivíduo (DUTRA, 2002).

5.1 Conclusões

O objetivo geral, que também representa a pergunta de pesquisa do presente estudo, foi analisar se a gestão de competências está sendo usada como uma estratégia de administração dos recursos humanos na Embrapa Suínos e Aves.

Para tanto, foi realizado um estudo de caso na empresa, no qual os gestores puderam expor sua percepção a respeito do tema, por meio de entrevista semi-estruturada e os demais empregados por meio de questionário fechado.

A partir dos resultados práticos obtidos na pesquisa e sua relação com a teoria, verificou-se que a gestão de competências não está sendo efetivamente usada como uma estratégia de administração dos recursos humanos na Embrapa Suínos e Aves.

As divergências sobre o entendimento do tema, a falta de ações de capacitação, o uso precipitado na avaliação de desempenho, a falta de preparo dos gerentes, a estrutura hierárquica burocrática e centralizada, dentre outras, são evidências que corroboram essa conclusão.

No entanto, constatou-se que a gestão de competências é percebida como importante, tanto por parte dos gestores, quanto por parte dos empregados e que algumas iniciativas e ações isoladas estão sendo praticadas nesse sentido.

O estudo também possibilitou outras conclusões, relacionadas aos objetivos específicos, a partir da análise documental e dos dados obtidos nas entrevistas e no questionário.

Tanto os gestores quanto os empregados envolvidos na pesquisa, entendem que a capacitação é a estratégia mais adequada para a aquisição e a conseqüente utilização das competências individuais requeridas pela empresa. No entanto, verificou-se que não há um plano estruturado e sistematizado de ações de capacitação direcionadas para essa finalidade. Ocorrem, esporadicamente, alguns treinamentos específicos sobre determinadas competências, que atingem um número reduzido de empregados e cujos resultados carecem de uma melhor análise quanto à sua eficácia.

Verificou-se, também que a gestão de competências não está suficientemente entendida e internalizada junto aos empregados. Esse aspecto deve ser tratado com preocupação, pois é fundamental que todos os empregados estejam suficientemente esclarecidos sobre esse tema, por se tratar de um importante

acelerador da carreira profissional, por ser usado na avaliação de desempenho e principalmente porque se pretende que a gestão de competências venha a ser utilizada como uma estratégia de administração dos recursos humanos.

Observou-se que é válida a utilização das competências individuais como instrumento para avaliação do desempenho. Porém, a forma como foi utilizada na empresa, causou grande insatisfação aos empregados. Sabe-se que qualquer sistema de avaliação apresenta imperfeições e sofre críticas, especialmente quando possui alto grau de subjetividade, mas a empresa deve persistir com relação ao uso da avaliação de competências, devido à sua utilidade nos processos de promoção e progressão salarial e para o crescimento na carreira.

O modelo de gestão praticado na Unidade recebeu algumas críticas, principalmente com relação à sua estrutura funcional e com relação ao excesso de centralização e burocracia. Um modelo de gestão com tais características, dificulta o desenvolvimento e a prática das competências individuais requeridas pela empresa.

5.2 Recomendações

Como pôde ser verificado na conclusão, a gestão de competências não está sendo utilizada como estratégia para a administração dos recursos humanos. Para sanar essa dificuldade, sugere-se a adoção de um programa de desenvolvimento gerencial, com o estabelecimento de critérios para preparação de futuros gestores, incluindo planos de identificação e desenvolvimento de talentos potenciais e colocando-se como condição para assumir cargos de gestão, a participação dos empregados nesses planos. Assim, para assumir cargos de gestão os talentos deverão passar pelos treinamentos necessários, para adquirir as competências estabelecidas para o exercício da função, de forma que seja garantida a sua eficácia na gestão dos processos da Unidade.

O estudo demonstrou a falta de um plano de capacitação sobre competências individuais requeridas. Sugere-se a elaboração de um mapa de competências técnicas e comportamentais necessárias para cada função e a identificação da presença ou ausência dessas competências nos empregados. A partir desse diagnóstico, elabora-se o plano de capacitação para atender as necessidades identificadas.

Conhecer e internalizar melhor a gestão de competências é uma condição necessária para obter êxito e credibilidade. Para tanto, sugere-se a adoção de ferramentas de comunicação interna, com material informativo, visando harmonizar conceitos, além de reuniões setoriais, com o apoio da direção e do setor de recursos humanos, para debater e esclarecer sobre a importância da gestão de competências nas políticas de crescimento e avaliação dos empregados.

Outra importante ação a ser implementada diz respeito a uma maior transparência quanto ao uso das competências no processo de avaliação de desempenho dos empregados. O primeiro passo é tornar claro quais competências individuais serão avaliadas e como será realizado o processo. O passo seguinte é preparar os avaliadores para que realizem a avaliação a partir de critérios válidos e aceitos, minimizando a subjetividade.

Quanto ao modelo de gestão, parece que o problema maior reside no excesso de centralização das decisões e na criação de uma estrutura organizacional burocrática. É preciso criar fóruns de discussão para viabilizar a construção coletiva de um programa de gestão que cumpra as diretrizes da administração central e ao mesmo tempo atenda as necessidades específicas da Unidade. Porém, o mais importante é a criação de uma estrutura hierárquica capaz de viabilizar com eficácia e de forma participativa o cumprimento dos objetivos e metas das equipes de trabalho.

5.3 Limitações da Pesquisa

Para Vergara (1997), a teoria organizacional, por ser uma ciência aplicada, não pode concentrar-se em produzir apenas verdades cientificamente comprovadas. A comprovação científica é difícil na área de administração, em especial no que se refere à gestão de recursos humanos. Na maioria das vezes, o trabalho do estudioso consiste em colher indícios do que já ocorre na prática, sistematizando, organizando e disseminando o conhecimento que as organizações e os profissionais elaboram.

Para a autora, são limitadas as possibilidades de se tirar conclusões genéricas sobre o modo de gestão real das empresas e seus impactos sobre o comportamento. O que é relatado pelos profissionais nas empresas pesquisadas não pode ser tomado como verdade, pois podem ocorrer outros interesses, que não contribuem para uma visão isenta das práticas de gestão que se pretende estudar.

Essas limitações afetam o presente estudo, principalmente por se tratar de um estudo de caso único, que se caracteriza como de corte transversal e considera os resultados em um espaço de tempo específico. Além disso, o estudo visa responder questões particulares da organização pesquisada, com um grau de realidade que não pode ser quantificado e trabalha com um universo de significados, motivos, aspirações, valores e atitudes.

A pesquisa limitou-se à empresa utilizada como estudo de caso, não se podendo generalizar os resultados deste estudo. No entanto, brota desse fato uma oportunidade de novas pesquisas, pois seria interessante comparar os resultados deste estudo com estudos de maior amplitude, ou realizar o mesmo estudo após algum tempo para verificar se houve alterações no estado de coisas.

REFERÊNCIAS

BARATO, J.N. **Competências essenciais e avaliação do ensino universitário**. Brasília: UNB, 1998.

BARBOSA, A.C.K. (Coord.) **Competências no Brasil**. Belo Horizonte: UFMG, 2005.

BORRAS, M.A.A. **Recursos humanos para o agrobusiness brasileiro**: perfil da oferta de profissionais no mercado nacional. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) Universidade Federal de São Carlos. São Carlos, 2000.

BRANDÃO, H.P.; GUIMARÃES, T.A. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo constructo? **Revista de Administração de Empresas**. v.41, n.1, p.8-15. São Paulo, 2001.

CAMPOS, Marcelo Luis de. **A gestão participativa como uma proposta de reorganização do trabalho em um sistema de produção industrial**. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) UFSC. Florianópolis, 2000.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 2002.

CONDE, L.P. **Gestão de competências como prática de recursos humanos nas organizações**: estudo de caso em uma empresa de tecnologia da informação. Dissertação (Mestrado em Administração) FEA-USP. São Paulo, 2001.

CRUZ JUNIOR, João Benjamim da. Repensando as funções do executivo. In: **Repensando as organizações: da formação à participação**. Florianópolis: Fundação Boiteux, 2004.

CUCHE, Denys. **A noção de cultura nas ciências sociais**. Bauru: EDUSC, 2002.

DANTAS, José da Costa. O papel dos recursos humanos na estratégia global da empresa. In: **Repensando as organizações: da formação à participação**. Florianópolis: Fundação Boiteux, 2004.

DAVENPORT, T.H.; PRUSAK, L. **Conhecimento Empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DUTRA, Joel de Souza. **Gestão de pessoas com base em competências**. São Paulo: Gente, 2002.

_____. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. São Paulo: Atlas, 2004.

Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária. Brasília. Disponível em <<http://www.embrapa.br>>. Acesso em: 25 jul. 2007.

_____. **Embrapa Suínos e Aves**. Concórdia. Disponível em <<http://www.cnpsa.embrapa.br>>. Acesso em: 14 ago. 2007.

_____. **Embrapa Suínos e Aves**. Concórdia. Relatório de Gestão, 2005.

_____. **Embrapa Suínos e Aves**. Concórdia. Plano de Carreira da Embrapa, 2006.

FARIA, José Henrique de. **O autoritarismo nas organizações**. Curitiba: Criar Edições/FAE, 1985.

FISCHER, André. O conceito de modelo de gestão de pessoas. In: DUTRA, Joel S. (org.) **Gestão por competências**. São Paulo: Gente, 2001.

FISCHER, Rosa Maria; FLEURY, Maria Tereza Leme. **Cultura e poder nas organizações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

FLEURY, Maria Tereza Leme (Coord.) **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002.

FLEURY, A.; FLEURY, M.T.L. **Estratégias empresariais e formação de competências**. São Paulo: Atlas, 2000.

GARRIDO, Loraine Rodrigues. **Competências e habilidades gerenciais necessárias ao ambiente em mutação**. Dissertação (Mestrado em Administração) UFSC. Florianópolis, 2000.

GEERTZ, C. **A interpretação das culturas**. Rio de Janeiro: Zahar, 1989.

GRAMIGNA, Maria R. **O modelo de competências e gestão de talentos**. São Paulo: Makron Books, 2002.

GUERREIRO RAMOS, Alberto. **A nova ciência das organizações**. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 1989.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C.K. **Competindo pelo futuro**. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

HERSEY, Paul; BLANCHARD, Kenneth H. **Psicologia para Administradores**. São Paulo: EPU, 1986.

HIPÓLITO, J.A.M. Tendências no campo da remuneração para o novo milênio. In: DUTRA, Joel S. (org.) **Gestão por competências**. São Paulo: Gente, 2001.

KATZ, Daniel, KAHN, Robert L. **Psicologia social das organizações**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1987.

LANER, Aline dos Santos. A felicidade e a cidadania organizacional. In: **Repensando as organizações: da formação à participação**. Florianópolis: Fundação Boiteux, 2004.

LEAL FILHO, José Garcia. **Gestão estratégica participativa e aprendizagem organizacional: estudo multicaseos**. Tese (Doutorado em Engenharia da Produção) UFSC. Florianópolis, 2002.

LEME, Rogério. **Aplicação prática de gestão de pessoas por competências: mapeamento, treinamento, seleção, avaliação e mensuração de resultados de treinamento**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

MARRAS, J.P. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Futura, 2000.

MAXIMIANO, Antonio C. Amaru. **Introdução à administração**. São Paulo: Atlas, 2000.

MENNA, Flávia R. C. **Inovações gerenciais e qualidade de vida no trabalho: a realidade da EPAGRI/SC**. Dissertação (Mestrado em Administração) UFSC. Florianópolis, 1998.

MENDONÇA, Luis Carvalheira de. **Participação na organização: uma introdução aos seus fundamentos, conceitos e formas**. São Paulo, Atlas: 1987.

MOTTA, Fernando C. P.; VASCONCELOS, Isabella F. G. de. **Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Pioneira, 2005.

MOURA, M.C.; BITENCOURT, C.C. A articulação entre estratégia e o desenvolvimento de competências gerenciais. **RAE-Eletrônica**, v. 5, n. 1, jan/jun 2006.

NADER, R.M.; GUIMARÃES, T.A.; RAMAGEM, S.P. **Da avaliação para a gestão do desempenho individual**: a implantação de uma metodologia baseada no planejamento empresarial. Brasília: ENAP, 1998.

NERI, Agnaldo A. *et al.* **Gestão de R.H. por competências e a empregabilidade**. Campinas: Papirus, 1999.

NICOLAZZI, Eduardo. **Competências necessárias à gestão de pessoas: um estudo de caso no departamento de manutenção da ELETROSUL**. Dissertação (Mestrado em Administração) UDESC. Florianópolis, 2004.

PAGÉS, Max. *et al.* **O Poder das organizações**. São Paulo, Atlas: 1987.

PARKER, K.H. *et al.* **Introdução ao estudo da administração**. São Paulo, Pioneira: 1997.

PARRY, S.B. A questão da competência. **Treinamento e Desenvolvimento**, julho, 1996.

PATEMAN, Carole. **Participação e teoria democrática**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1992.

PFEFFER, J. **Vantagem competitiva através de pessoas**. São Paulo: Makron Books, 1994.

PINZETTA, Gilberto. **Inovação tecnológica e mudança estrutural: o caso da Sadia S/A**. Dissertação (Mestrado em Administração) UFSC. Florianópolis, 2002.

PIVA, Solange Zanatta. **Mudanças nas relações de trabalho e identidade do trabalhador**. Dissertação (Mestrado em Administração) UFSC. Florianópolis, 2001

RABAGLIO Maria O. **Seleção por competência**. São Paulo: Educator, 2004.

RAMOS, M.N. **A pedagogia das competências: autonomia ou adaptação?** São Paulo: Cortez, 2001.

REGO, Armênio. Climas éticos e comportamentos de cidadania organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, v. 42, n. 1: 50-63. São Paulo, 2002.

RESENDE, Enio. **O livro das competências: desenvolvimento das competências**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.

RIBEIRO, Tatiana Vianna A. **Gestão de ambientes multiculturais em alianças estratégicas: o caso Renault-Nissan**. Dissertação (Mestrado em Administração) UFSC. Florianópolis, 2006

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SANTANA Marco A. e RAMALHO, José. (orgs.) **Além da fábrica: trabalhadores, sindicatos e a nova questão social.** São Paulo: Boitempo, 2003.

SANT'ANNA, A.S. **Competências Individuais requeridas, modernidade organizacional e satisfação no trabalho.** Tese (Doutorado) CEPEAD/UFMG. Belo Horizonte, 2002.

SCHEIN, Edgar H. **Psicologia organizacional.** Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1982.

SENGE, Peter. **A quinta disciplina: arte, teoria e prática da organização que aprende.** São Paulo: Best Seller, 1990.

SIQUEIRA, Mirlene M. Matias. **Antecedentes de comportamentos de cidadania organizacional: a análise de um modelo pós-cognitivo.** Tese (Doutorado em Psicologia) Instituto de Psicologia, UnB. Brasília, 1995

_____. Proposição e análise de um modelo para comportamentos de cidadania organizacional. **Revista de Administração Contemporânea**, Edição Especial: 165-184. São Paulo, 2003.

_____. *et al.* **Cidadania, justiça e cultura nas organizações.** São Bernardo do Campo: UMESP, 2001

STEFFEN, I. **Modelos e competência profissional.** Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1999.

STEWART, T. **Capital intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas.** Rio de Janeiro: Campus, 1998.

STONER, James A. F.; FREEMAN, Edward R. **Administração.** Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1999.

STORCH, Sérgio. Discussão da participação dos trabalhadores na empresa. In: **Processo e relações de trabalho no Brasil.** São Paulo: Atlas, 1985.

SVEIBY, K.E. **A nova riqueza das organizações.** Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TACHIZAWA T. *et al.* **Gestão de negócios: visões e dimensões empresariais da organização.** São Paulo, Atlas: 2001.

UBEDA, Cristina L. **A gestão de competências em uma empresa de pesquisa e desenvolvimento.** Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) USP. São Carlos, 2003.

VERGARA, Sylvia C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** São Paulo: Atlas, 1997.

WOOD, Jr. **Mudança organizacional: aprofundando temas atuais em administração de empresas.** São Paulo: Atlas, 1995.

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

ZAMBERLAN, Carlos O. **Orientação para aprendizagem, gestão por competência e comprometimento organizacional nas instituições de ensino superior**. Dissertação (Mestrado em Administração) UFSM. Santa Maria, 2006.

ZARIFIAN, P. **Objetivo competência: por uma nova lógica**. São Paulo: Atlas, 2003.

ANEXO A

ROTEIRO DA ENTREVISTA

1. Qual é sua interpretação pessoal de gestão de competências?
2. Em sua opinião, quais são as competências individuais mais necessárias aos empregados da Unidade?
3. Em sua opinião, o tema gestão de competências está internalizado junto aos empregados da Unidade?
4. Como um chefe / supervisor pode avaliar as competências individuais de seus subordinados?
5. Como um chefe / supervisor pode incentivar os subordinados a desenvolverem as competências individuais exigidas pela Embrapa?
6. Como um chefe / supervisor pode incentivar seus subordinados a praticarem as competências individuais exigidas pela Embrapa?
7. Em sua opinião, a gestão de competências está sendo utilizada de forma apropriada para auxiliar a avaliação de desempenho em vigor na Unidade?

8. Dos componentes do conceito de competência individual (Conhecimento, Habilidade, Atitude) qual é, na sua avaliação pessoal, o mais necessário à sua equipe no presente momento?
9. Em sua opinião, a atual estrutura organizacional da Unidade facilita ou dificulta a gestão de competências?
10. Em sua opinião qual a influência da gestão de competências sobre a prática da cidadania organizacional na Unidade?
11. Em sua opinião, a cultura organizacional vigente em nossa Empresa facilita ou dificulta a prática da gestão de competências?
12. Você vê a gestão de competências como um facilitador para a prática da mudança na Embrapa?

ANEXO B

QUESTIONÁRIO

Texto do e-mail aos empregados:

Prezado(a) colega,

Estou na fase de elaboração da dissertação do Mestrado em Administração que realizo na UFSC – Universidade Federal de Santa Catarina.

Trata-se de um estudo de caso que estou desenvolvendo na Unidade sobre a gestão de competências individuais como uma estratégia de administração dos recursos humanos.

Contando com sua disposição e interesse, solicito a sua colaboração para a realização desta pesquisa. Para participar, basta clicar no endereço abaixo e responder às questões conforme solicitado.

Se você quiser, faça comentários adicionais ou observações pessoais logo após a última questão.

Ressalto que os respondentes não serão identificados e que os dados serão utilizados unicamente para o referido trabalho.

O questionário ficará disponível para ser respondido durante o período de 09 a 19 de outubro de 2007.

Acesse e participe! Desde já agradeço sua participação.

Atenciosamente,

Dirceu Luís Bassi - Mestrando em Administração - UFSC

PARTE 1: DADOS GERAIS

1. Indique seu Cargo:

<> Pesquisador

<> Analista

<> Assistente

2. Indique sua Área de Trabalho:

<> Pesquisa (Núcleos Temáticos, Núcleos de Apoio)

<> Laboratórios (Sanidade e Físico-Químico)

<> Campo (Granjas, Fábrica de Rações e Infra-estrutura)

<> Área Administrativa (SRH, SOF, SPM, NTI, ACE, ANT, Secretárias)

3. Indique seu Tempo de Empresa:

<> até 10 anos

- <> de 11 a 20 anos
 <> acima de 20 anos

4. Indique sua Idade:

- <> até 30 anos
 <> de 31 a 40 anos
 <> de 41 a 50 anos
 <> acima de 50 anos

PARTE 2: QUESTIONÁRIO

As questões a seguir tratam do tema Gestão de Competências no contexto da Embrapa Suínos e Aves. Solicita-se que você indique seu nível de concordância ou discordância a respeito de cada questão abordada. Para responder as afirmações você tem 5 (cinco) opções:

- 0 – discordo totalmente**
1 – discordo em parte
2 – não concordo nem discordo
3 – concordo com restrições
4 – concordo totalmente

- 1) O meu chefe/supervisor conhece e administra as capacidades da equipe, e coloca as pessoas certas no lugar certo.

0	1	2	3	4
<>	<>	<>	<>	<>

- 2) As competências comportamentais (querer fazer) são mais necessárias do que as competências técnicas (saber fazer) para os empregados da Unidade.

0	1	2	3	4
<>	<>	<>	<>	<>

- 3) A Gestão de Competências foi suficientemente explicada aos empregados da Unidade.

0	1	2	3	4
<>	<>	<>	<>	<>

- 4) O meu chefe/supervisor acompanha meu trabalho e conversa comigo para identificar as competências que tenho e aquelas que preciso desenvolver.

0	1	2	3	4
<>	<>	<>	<>	<>

- 5) O meu chefe/supervisor sugere treinamentos, delega tarefas importantes e dá oportunidades de desenvolvimento das competências exigidas para a realização do meu trabalho.

0	1	2	3	4
<>	<>	<>	<>	<>

- 6) O meu chefe/supervisor procura me motivar, reconhece meus pontos positivos, dá autonomia e liberdade para praticar as competências necessárias à realização do meu trabalho.

0	1	2	3	4
<>	<>	<>	<>	<>

- 7) A avaliação de competências é importante para o processo de avaliação de desempenho dos empregados.

0	1	2	3	4
<>	<>	<>	<>	<>

- 8) É correta a forma como a avaliação de competências foi utilizada no processo de avaliação de desempenho dos empregados.

0	1	2	3	4
<>	<>	<>	<>	<>

- 9) Competência individual é um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que agregam valor ao trabalho. Considerando o atual momento da Unidade, a atitude é o componente mais necessário aos empregados.

0	1	2	3	4
<>	<>	<>	<>	<>

- 10) A forma como a hierarquia está definida na Unidade, facilita a prática das competências individuais.

0	1	2	3	4
<>	<>	<>	<>	<>

- 11) A gestão de competências influencia positivamente a preservação dos direitos e deveres dos empregados.

0	1	2	3	4
<>	<>	<>	<>	<>

- 12) A cultura organizacional vigente na Unidade, ou seja, o conjunto de valores, crenças e comportamentos, facilita a prática das competências individuais.

0	1	2	3	4
<>	<>	<>	<>	<>

- 13) A gestão de competências contribui para quebrar as resistências às mudanças na Unidade, na medida em que melhora o nível de conhecimento dos empregados.

0	1	2	3	4
<>	<>	<>	<>	<>