



UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS
CENTRO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISAS EM ADMINISTRAÇÃO

MARCELO ALVIM SCIANNI

**ARTICULAÇÃO DE COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS E
INDIVIDUAIS: LIMITES E POSSIBILIDADES**

UM ESTUDO EM ORGANIZAÇÕES DE MINAS GERAIS

Belo Horizonte

2008



Marcelo Alvim Scianni

ARTICULAÇÃO DE COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS E INDIVIDUAIS: LIMITES E POSSIBILIDADES

UM ESTUDO EM ORGANIZAÇÕES DE MINAS GERAIS

Tese de Doutorado apresentada ao Centro de Pós Graduação e Pesquisas em Administração do Departamento De Ciências Administrativas da a Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais, como requisito para obtenção do título de Doutor em Administração.

Linha de Pesquisa: Novas Tecnologias Gerenciais

Orientador: Dr. Allan Claudius Queiroz Barbosa



AGRADECIMENTOS

Agradeço inicialmente a Deus pela presença constante ao longo de toda esta jornada;

Em seguida devo muitos agradecimentos a meu orientador e, porque não, amigo Allan. Sua capacidade técnica incontestável aliada à dedicação, apoio e insistência nos momentos exigidos foram cruciais para minha chegada até este ponto. Devo respeito e admiração a ele pelo crescimento pessoal e profissional ao longo destes últimos anos. Espero sinceramente que estes se tornem apenas alguns dos muitos mais que virão. E se eu puder retribuir de alguma forma, pode contar comigo.

Agradeço aos meus colegas do doutorado e da turma de mestrado de 2004. Os nomes são vários mas um se destaca: à amiga Eleonora com quem troquei conhecimentos, idéias e boas risadas. Vamos manter contato!

Vale também lembrar do Alfredo e das conversas metodológicas e nada metodológicas nos corredores da FACE. Obrigado!

Àqueles que normalmente passam despercebidos, mas sem os quais nada funciona: aos funcionários do CEPEAD que tanto me ajudaram, eu que não me dou muito bem com a burocracia. Em especial destaco aqui a Fátima, as Érikas e a Edna.

Aos professores do CEPEAD também meus agradecimentos, em especial ao professor Alexandre Carrieri, pelos momentos de troca experimentados ao longo de todo o curso e na defesa do projeto.

Ao professor Marcus Vinicius, que tanto ajudou na defesa do projeto e também nas conversas no Nig.one e nos corredores da FACE.



Ao Professor Roberto Ruas pela contribuição na defesa de projeto e também pelos poucos momentos de troca nos eventos da ANPAD. As trocas ocorreram mais com as leituras de seus artigos, mas apesar de poucos os encontros pessoais, estes foram fundamentais para a condução deste trabalho.

À professora Cláudia Bitencourt por uma conversa realizada no início de minha jornada no curso de doutorado. Muito provavelmente ela não se recorda deste momento, mas todo o projeto se desenvolveu a partir de suas considerações.

Ao professor Marco Aurélio, outro amigo que há muito não vejo depois que foi a Lisboa. Desde os tempos de “MC-Br” até aqui, foram muitas trocas. Grande parte do que está aqui e do que me tornei neste tempo todo devo a você.

Agradeço também aos meus sócios e irmãos da DM&P. Como já disse um sem número de vezes, tenho um orgulho extremo de fazer parte dessa história que começou com vocês. Obrigado pelo suporte ao longo de todo este tempo e pela paciência nos períodos de ausência.

Um grande abraço a toda equipe do Nig.one que participou desse processo e me ajudou nas discussões teóricas, na elaboração dos artigos, e nos desabafos também.

À equipe do projeto de Certificação Ocupacional, em especial à Professora Ana Paula que tanto confiou em mim na condução dos processos de Análise Funcional, meu muito obrigado.

Ao Webert da SEPLAG-MG, com quem troquei muitas idéias e com quem aprendi bastante sobre o ambiente e a gestão pública.

À amiga Ana Alice que continua insistindo em não trabalhar junto comigo, um obrigado pelas discussões importantíssimas no início do projeto de certificação. Te espero na DM&P!



Às empresas CONEMG e MGOVOS que me deram abertura total para o desenvolvimento dos trabalhos. Foram anos preciosos de aprendizado profundo. Espero que estes continuem por muito tempo e que eu retribua a contento.

Muito obrigado à SEPLAG-MG e a todos os participantes dos grupos de análise funcional do Estado. Mesmo com o tempo apertado todos se dedicaram muito.

À grande amiga Júnia um especial obrigado pela participação nesta jornada, também desde os tempos de “MC-Br”. As conversas sobre pesquisa, trabalho, e as outras também foram essenciais para meu crescimento até aqui. Saiba que você é uma referência para mim. Obrigado pela amizade.

A minha família (pais, irmãos, cunhados(as) e sobrinhos). Divido com vocês este trunfo. Vocês sabem o quanto eu valorizo o tempo que passamos juntos e o quanto foi difícil ficar sem este tempo ao longo dos últimos anos. Amo todos vocês.

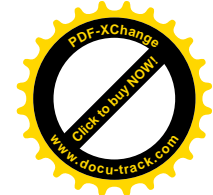
À Aninha, pelo amor incondicional e, por isso mesmo, pela paciência extrema eu agradecerei para sempre. Tudo o que faço é para nós dois (agora três). Você e o João são minha fonte de vontade e inspiração. Te amo e dedico o resultado deste trabalho a você.

Ao João Vitor, que mudou minha vida há pouco mais de um mês, mas que já faz parte deste trabalho também, um beijo grande do papai.



RESUMO

Esta tese tem por objetivo identificar e caracterizar o processo de articulação entre as competências estratégicas, funcionais e individuais em organizações a partir da construção de um quadro teórico e metodológico baseado em enfoques já estabelecidos na literatura. A análise do fenômeno (possibilidade de articulação entre competências individuais e coletivas) foi realizada a partir de estudos de casos múltiplos envolvendo organizações públicas e empresas privadas, dada a observação por parte do pesquisador que a lógica da competência pode ser aplicada em ambos os ambientes. Além disso, considerou-se que um paralelo entre as duas realidades poderia gerar discussões ricas a respeito do tema. Para alcançar o objetivo proposto foram considerados os processos de planejamento estratégico e de gestão de pessoas em diferentes organizações dos setores público e privado com ênfase no aspecto da gestão de competências em ambos os processos. Uma revisão bibliográfica sobre competências nas dimensões organizacional e individual foi realizada com o intuito de se elaborar um quadro conceitual teórico que identificasse os diferentes momentos de articulação das competências no nível estratégico, no nível funcional e no nível individual. O construto teórico resultante considerou a teoria da vantagem baseada em recursos (RBV) e da teoria das capacidades dinâmicas para a consideração da articulação de competências no nível organizacional. No nível individual foram consideradas as reflexões teóricas da corrente teórica francesa, mais especificamente os trabalhos de Le boterf (2003) e Zarifian (2001), e os trabalhos desenvolvidos por Dutra (2004) considerando tanto os aspectos relacionados ao espaço ocupacional quanto os aspectos processuais da gestão de pessoas com ênfase em competências. Para observar os momentos de articulação propostos na revisão teórica e evidenciar a aplicação empírica do construto teórico, optou-se pela condução de três estudos de caso, sendo um em organização pública e dois em empresas privadas, todos localizados em Minas Gerais. Para a coleta e análise de dados foi conduzido um estudo sobre diferentes enfoques metodológicos voltados ao mapeamento e análise de competências nas organizações e optou-se pela utilização da análise funcional como guia para a condução das análises nos casos estudados. Além da aplicação da Análise



Funcional foram conduzidas entrevistas em profundidade e análise documental de forma a mapear o processo de articulação de competências. Os métodos de QFD (Quality Function Deployment) e AHP (Análise Hierárquica de Processos) também foram utilizados para a análise de competências organizacionais e individuais respectivamente. A análise dos casos possibilitou identificar a consistência do modelo teórico proposto, bem como o potencial da metodologia de Análise Funcional para a viabilização da articulação de competências nos três momentos propostos (Estratégico – Funcional; Funcional – Estratégico; Funcional – Individual). Além de possibilitar a identificação dos momentos de articulação, a análise dos casos proporcionou a identificação de alguns elementos chave no processo de articulação de competências, a saber: Aprendizagem Organizacional e Capacidade dos Gestores; Processos Políticos envolvidos; e a Tangibilização das Estratégias da Organização. Como principais contribuições desta tese apresentam-se: (1) Na dimensão organizacional, a vinculação do conceito de competência à noção de vantagem competitiva a partir das várias abordagens pesquisadas e a aplicação do modelo de articulação de competências funcionais e estratégicas elaborado a partir das teorias da VBR, das Capacidades Dinâmicas; (2) Na dimensão individual, a correlação do conceito estabelecido por Zarifian (2001) e Le Boterf (2003) com a noção de espaço ocupacional trabalhada por Dutra (2004) evidenciada no modelo de análise proposto permite a análise da gestão de competências segundo as dimensões de conteúdo e processo, abordando assim um importante aspecto para a gestão de competências individuais nas organizações; (3) Na dimensão metodológica, a aplicação da Metodologia de Análise Funcional como linha mestre para a articulação das competências evidencia todo o potencial que esta metodologia possui para o levantamento e articulação de competências nas organizações principalmente quando combinada a outras metodologias como o QFD e a AHP.

Palavras-chave: articulação de competências; competências organizacionais; competências individuais; análise funcional; certificação ocupacional; vantagem competitiva;



SUMÁRIO

| | | |
|---------|--|-----|
| 1 | APRESENTAÇÃO..... | 7 |
| 2 | REFERENCIAL TEÓRICO – A GESTÃO DE COMPETÊNCIAS..... | 17 |
| 2.1 | Competências Organizacionais – Panorama Conceitual..... | 17 |
| 2.2 | Competências Individuais – Panorama Conceitual..... | 36 |
| 2.3 | Articulação das Competências Individuais e Coletivas..... | 48 |
| 3 | METODOLOGIA DE PESQUISA..... | 52 |
| 3.1 | Método e Delineamento da Pesquisa..... | 52 |
| 3.1.1 | Estratégia de Pesquisa..... | 53 |
| 3.1.2 | Pressupostos Orientadores..... | 54 |
| 3.1.3 | Estrutura da Pesquisa..... | 55 |
| 3.2 | Coleta de Dados..... | 58 |
| 3.2.1 | Seleção dos Casos..... | 58 |
| 3.2.2 | Mapeamento de Competências - Enfoques Metodológicos..... | 60 |
| 3.2.3 | A Metodologia Utilizada – A Análise Funcional..... | 66 |
| 3.3 | Estrutura para Análise dos Dados..... | 71 |
| 4 | RESULTADOS ENCONTRADOS..... | 74 |
| 4.1 | Caso A – A Experiência Junto À SEPLAG-MG..... | 74 |
| 4.1.1 | Contexto – A Certificação Ocupacional pela SEPLAG-MG..... | 74 |
| 4.1.2 | O Programa de Gestão de Competências na SEPLAG-MG – Desenvolvimento e aplicação da metodologia de Certificação Ocupacional. | 78 |
| 4.1.3 | Resultados Alcançados: A Certificação do Cargo de SPGF..... | 86 |
| 4.1.3.1 | Primeira Aplicação no Cargo de SPGF (Ano de 2006)..... | 89 |
| 4.1.3.2 | Segunda Aplicação no Cargo de SPGF (Ano de 2007)..... | 95 |
| 4.1.4 | Resultados Alcançados: A certificação em mais dois casos..... | 105 |
| 4.1.4.1 | Aplicação no Cargo de Diretor De Gerência Regional De Saúde (GRS) | 105 |
| 4.1.4.2 | Aplicação no Cargo de Diretor De Atendimento Socioeducativo (DSE) | 115 |
| 4.1.5 | Análise dos Resultados – A Articulação de Competências..... | 123 |
| 4.1.5.1 | Articulação entre o nível estratégico e funcional..... | 123 |
| 4.1.5.2 | Articulação entre o nível funcional e individual..... | 125 |



| | | |
|---------|--|-----|
| 4.1.5.3 | Avaliação dos Processos Metodológicos quanto à Articulação das Competências | 131 |
| 4.2 | Caso B – A Experiência Na CONEMG | 134 |
| 4.2.1 | Contexto – A Profissionalização da Gestão na CONEMG | 134 |
| 4.2.2 | O Programa de Gestão de Competências na CONEMG – Do Planejamento Estratégico ao Plano de Desenvolvimento | 135 |
| 4.2.2.1 | Primeira Etapa: A visão estratégica e as competências funcionais da CONEMG | 135 |
| 4.2.2.2 | Segunda Etapa: O Posicionamento Estratégico da CONEMG | 136 |
| 4.2.2.3 | Terceira Etapa: Os planos de desenvolvimento da CONEMG | 138 |
| 4.2.3 | Resultados Alcançados – A Gestão de Competências Estratégicas | 141 |
| 4.2.3.1 | Primeira Etapa – A visão estratégica e as competências funcionais da CONEMG | 141 |
| 4.2.3.2 | Segunda Etapa: O Posicionamento Estratégico da CONEMG | 148 |
| 4.2.3.3 | Terceira Etapa: Os planos de desenvolvimento da CONEMG | 152 |
| 4.2.4 | Análise dos Resultados – A Articulação de Competências..... | 158 |
| 4.2.4.1 | A Articulação dos Níveis Estratégico e Funcional..... | 160 |
| 4.2.4.2 | Articulação entre o nível funcional e individual | 162 |
| 4.2.4.3 | Avaliação dos Processos Metodológicos quanto à Articulação das Competências | 163 |
| 4.3 | Caso C – A Experiência Na MGOVOS | 164 |
| 4.3.1 | Contexto: A Mudança Organizacional e o Planejamento Estratégico na MGOVOS | 164 |
| 4.3.2 | O Programa de Gestão de Competências na MGOVOS – Gestão Estratégica de Competências | 165 |
| 4.3.2.1 | Planejamento Estratégico em Cinco Estágios | 166 |
| 4.3.2.2 | A Análise de Cenário para Alinhar Formulação Estratégica ... | 169 |



| | | |
|---------|---|-----|
| 4.3.2.3 | O QFD para Alinhar Formulação Estratégica e Gestão de Portfolio | 171 |
| 4.3.3 | Resultados Alcançados – A Gestão Estratégica de Competências Organizacionais..... | 174 |
| 4.3.4 | Análise dos Resultados – A Articulação de Competências..... | 185 |
| 4.3.4.1 | Articulação entre o nível estratégico e funcional..... | 186 |
| 4.3.4.2 | Articulação entre o nível funcional e individual | 188 |
| 4.3.4.3 | Avaliação dos Processos Metodológicos quanto à Articulação das Competências | 188 |
| 5 | ANÁLISE CONJUNTA DOS CASOS | 190 |
| 5.1.1 | O Primeiro Momento da Articulação | 190 |
| 5.1.2 | O Segundo Momento da Articulação | 192 |
| 5.1.3 | O Terceiro Momento da Articulação | 196 |
| 6 | CONSIDERAÇÕES FINAIS | 201 |
| 6.1 | Aspecto Teórico..... | 201 |
| 6.2 | Aspecto Metodológico | 202 |
| 6.3 | Atendimento aos Objetivos Propostos e Verificação de Pressupostos.... | 203 |
| 6.4 | Aspectos que Afetam a Articulação de Competências | 205 |
| 6.4.1 | A Aprendizagem Organizacional..... | 205 |
| 6.4.2 | A Mobilização do Poder | 214 |
| 6.4.3 | A Tangibilização das Estratégias | 221 |
| 6.5 | Limitações e Pesquisas Futuras..... | 223 |
| | REFERÊNCIAS | 224 |



ÍNDICE DE FIGURAS

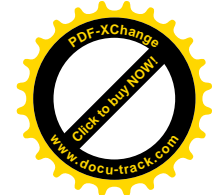
| | |
|---|-----|
| Figura 2.1 – Modelo conceitual (VBR)..... | 22 |
| Figura 2.2 – Dimensão Estratégica da Competência Organizacional | 31 |
| Figura 2.3 – Dimensão Funcional da Competência Organizacional..... | 34 |
| Figura 2.4 – Momentos da Articulação das Competências Organizacionais..... | 35 |
| Figura 2.5 – Análise de Competências Individuais segundo a Corrente Francesa | 41 |
| Figura 2.6 – Variáveis que expressam o nível de exigência e complexidade e o potencial de desenvolvimento do indivíduo..... | 43 |
| Figura 2.7 – Esquema Conceitual para Análise de Competências Individuais: Competências x Complexidade..... | 44 |
| Figura 2.8 – Esquema Conceitual para Análise de Competências Individuais: Competências x Complexidade..... | 45 |
| Figura 2.9 – Articulação entre competências organizacionais e individuais..... | 49 |
| Figura 2.10 – Dimensões de Conteúdo e Processo na Articulação entre competências organizacionais e individuais..... | 50 |
| Figura 3.1 – Diagrama de um Mapa Funcional | 64 |
| Figura 3.2 – Elementos de Competência e seus componentes normativos..... | 69 |
| Figura 3.3 – Lógica de construção do mapa funcional | 69 |
| Figura 3.4 – Quadro de Análise da Articulação de Competências | 72 |
| Figura 4.1 – Dimensões, Fonte de Informação e Atributos de Competência | 81 |
| Figura 4.2 – Mapa Funcional: SPGF (1º nível de desdobramento) | 91 |
| Figura 4.3 – Matriz de Conhecimentos vinculada à Unidade de Competência | 93 |
| Figura 4.4 – Estrutura de Priorização das Competências | 100 |
| Figura 4.5 – Matriz Resultado da Priorização de Competências e Funções: SPGF | 102 |
| Figura 4.6 – Mapa Funcional: Diretor de GRS (1º nível de desdobramento) | 110 |
| Figura 4.7 – Matriz Resultado da Priorização de Competências e Funções: Diretor de GRS..... | 112 |
| Figura 4.8 – Mapa Funcional: Diretor de Atendimento Socioeducativo (1º nível de desdobramento) | 118 |



| | |
|---|-----|
| Figura 4.9 – Matriz Resultado da Priorização de Competências e Funções: Diretor de Atendimento Socioeducativo | 121 |
| Figura 4.10 – Programação das questões: Mapeamento de Competências Estratégicas..... | 137 |
| Figura 4.11 – Mapa Funcional: Setor de Drenagem (um recorte) | 148 |
| Figura 4.12 – Matriz de Avaliação de Competências Organizacionais Estratégicas: CONEMG | 149 |
| Figura 4.13 – Mapa Funcional – Auxiliar Técnico de Geometria | 155 |
| Figura 4.14 – Matriz de Avaliação Técnica do Colaborador 1 (em corte)..... | 157 |
| Figura 4.15 – Plano de Desenvolvimento Individual – Auxiliar Técnico de Geometria..... | 158 |
| Figura 4.16 – Ciclo de Gerenciamento Estratégico | 167 |
| Figura 4.17 - A Análise de Cenários e de SWOT no processo de Formulação Estratégica | 170 |
| Figura 4.18 Gestão de Portfólio de Programas e Projetos | 171 |
| Figura 4.19 - A Articulação entre Planejamento Estratégico e Gestão de Portfólio via QFD, Análise de Cenários e SWOT..... | 173 |
| Figura 4.20 - Complexo Agroindustrial de Ovos..... | 176 |
| Figura 4.21 – Matriz de concorrência por região | 177 |
| Figura 4.22 – Principais classes de clientes da MGOVOS..... | 177 |
| Figura 4.23 – Distribuição de Forças e Fraquezas (um corte)..... | 179 |
| Figura 4.24 – Distribuição de Oportunidades e Ameaças (um corte) | 179 |
| Figura 4.25 – Matriz de Avaliação de Competências Organizacionais Estratégicas: MGOVOS (um corte) | 180 |
| Figura 4.26 – Gráfico Atratividade x Competitividade..... | 181 |
| Figura 4.27 – Matriz de distribuição de Metas por Quadrante da Matriz de Cenários..... | 182 |
| Figura 4.28 – Matriz QFD para desdobramento e priorização de iniciativas na MGOVOS | 183 |
| Figura 4.29 – Plano de Projeto: Iniciativa 06 | 184 |
| Figura 4.30 – Cronograma de atividades: Iniciativa 06 | 185 |
| Figura 5.1 – Crescimento do espaço ocupacional na CONEMG..... | 198 |
| Figura 6.1 – Aprendizagem e Articulação de Competências..... | 205 |



Figura 6.2 – A Aprendizagem organizacional como forma de articulação de competências207



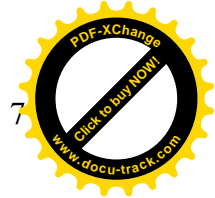
ÍNDICE DE TABELAS

| | |
|--|-----|
| Tabela 2.1 – Dimensões e Conceitos de Competência Utilizados | 51 |
| Tabela 4.1– Plano de Trabalho Inicial | 83 |
| Tabela 4.2 – Grau de Importância Comparativo entre as Funções | 101 |
| Tabela 4.3 – Grau de Importância Comparativo entre as Competências | 102 |
| Tabela 4.4 – Critérios e Distribuição de Pesos para a Seleção de Candidatos... | 108 |
| Tabela 4.5 – Áreas de Conhecimento e Peso na Avaliação: Diretor de GRS | 114 |
| Tabela 4.6 – Perfil de Competências: Diretor de Atendimento Socioeducativo (Dimensão Comportamental) | 121 |
| Tabela 6.1 – Perfil de competências gerenciais sugerido a partir dos casos estudados..... | 213 |



ÍNDICE DE QUADROS

| | |
|--|-----|
| Quadro 2.1 – Diferenças entre as duas correntes de estudo da competência | 41 |
| Quadro 3.1 – Fases da Pesquisa | 57 |
| Quadro 3.2 – Estudos de Competências e Enfoques Metodológicos..... | 61 |
| Quadro 3.3 – Proposta para a análise da articulação de competências | 73 |
| Quadro 4.1 – Perfil de Competências: SPGF (Dimensão Comportamental) | 95 |
| Quadro 4.2 – Perfil de Competências: Diretor de GRS (Dimensão Comportamental)..... | 112 |
| Quadro 4.3 – Primeiro Momento de Articulação de Competências Organizacionais | 124 |
| Quadro 4.4 – Segundo Momento de Articulação de Competências Organizacionais..... | 125 |
| Quadro 4.5 – Competitividade da CONEMG por oportunidade por cliente (um corte) | 152 |
| Quadro 4.6 – Lista de Iniciativas Prioritárias CONEMG (um recorte)..... | 153 |
| Quadro 4.7 – Primeiro Momento de Articulação de Competências Organizacionais | 160 |
| Quadro 4.8 – Segundo Momento de Articulação de Competências Organizacionais na CONEMG..... | 162 |
| Quadro 4.9 – Fases do Gerenciamento Estratégico Proposto | 168 |
| Quadro 4.10 – Primeiro Momento de Articulação de Competências Organizacionais..... | 187 |
| Quadro 4.11 – Segundo Momento de Articulação de Competências Organizacionais..... | 188 |
| Quadro 5.1 – Primeiro Momento da Articulação: Resultados obtidos a partir dos 3 casos | 191 |
| Quadro 5.2 – Segundo Momento da Articulação: Resultados obtidos a partir dos 3 casos | 193 |
| Quadro 5.3 – Terceiro Momento da Articulação: Resultados obtidos a partir dos 3 casos | 197 |
| Quadro 6.1 – princípios da aprendizagem organizacional mobilizados na articulação de competências..... | 212 |

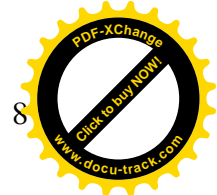


1 APRESENTAÇÃO

Este trabalho objetivou identificar e caracterizar o processo de articulação entre as competências estratégicas, funcionais e individuais em organizações a partir da construção de um quadro teórico e metodológico baseado em enfoques já estabelecidos na literatura. Para isso foram considerados os processos de planejamento estratégico e de gestão de pessoas em diferentes organizações dos setores público e privado com ênfase no aspecto da gestão de competências em ambos os processos.

A gestão de competências, apesar de profundamente difundida no Brasil e no mundo e de ser considerada como um dos temas atuais que mais promove o “trânsito” entre os ambientes acadêmico e empresarial, permite ainda um campo vasto para o desenvolvimento teórico e prático. Um dos pontos discutidos pela academia é a vinculação das competências coletivas (organizacionais e/ou funcionais) às competências individuais. Esta preocupação também se reflete no interior das organizações, que buscam modelos e sistemas de gestão que garantam o alcance de vantagem competitiva via desenvolvimento de competências organizacionais e individuais. Esta pesquisa buscou aprofundar a discussão sobre a relação entre competências individuais e coletivas como forma de compreender a lógica da competência no interior das organizações. A escolha deste caminho pressupõe que para haver uma vantagem competitiva, a competência individual deve ser difundida e transformada em coletiva e vice-versa, o indivíduo deve aprimorar-se a partir do aprendizado promovido pela competência coletiva de sua organização. Em última análise, é esse vínculo que garante a perenidade da base de vantagem competitiva.

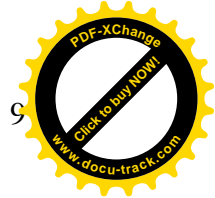
Para analisar o fenômeno (possibilidade de articulação entre competências individuais e coletivas) optou-se por considerar casos múltiplos envolvendo organizações públicas e empresas privadas. Isso se deve à observação por parte do pesquisador que a lógica da competência pode ser aplicada em ambos os ambientes, e que um paralelo entre as duas realidades poderia gerar discussões ricas a respeito do tema.



Apesar da difusão alegada do tema gestão de competências, Ruas (2005) afirma que “a noção de competência é uma referência mais forte como concepção do que como prática” (p. 53). Isso se deve a pelo menos dois fatores: primeiro, à utilização restrita do conceito de competência organizacional (mais abstrata e, em função disso, difícil de lidar); em segundo lugar, porque a própria noção de competência individual (mais difundida por sua proximidade com o conceito de qualificação) em geral é aplicada com restrições nas organizações (em funções cuja objetividade da avaliação é menos exigida - como seleção e desenvolvimento). Além destes fatores, há uma grande heterogeneidade nas definições e classificações de competência quando essa noção é aplicada nas organizações. Para o desenvolvimento da pesquisa, foi realizada uma pesquisa bibliográfica com o intuito de construir um quadro referencial para o estudo da noção de competências coletivas e individuais nas organizações.

A noção de competência pode ser analisada por duas dimensões (coletiva e individual). A dimensão coletiva de análise considera tanto as competências do negócio (organizacionais) quanto as competências grupais ou funcionais. Já a dimensão individual considera as competências relativas ao indivíduo na organização. O estudo de competências na dimensão coletiva é bem menos conhecido e difundido que a dimensão individual, que já apresenta uma maior consolidação e difusão em função de sua similaridade com as noções de qualificação, atribuições e responsabilidades, por exemplo.

Considerando a dimensão coletiva, os trabalhos de Prahalad e Hamel (1995), Javidan (1998), Fleury e Fleury (2000), Herzog (2001), e Ruas (2005) evidenciam a importância de se estudar a noção de competências no nível organizacional e funcional. Ruas discute a gestão por competências como uma forma de contribuição à estratégia das organizações e não meramente um “assunto de RH”. Fica reconhecida a importância do alinhamento das competências individuais às competências funcionais e organizacionais para o alcance de objetivos estratégicos. Como resultados de sua pesquisa, no entanto, observa-se que em grande parte das empresas pesquisadas “a abordagem da competência



organizacional não é apropriada sob a forma de práticas e procedimentos formais. Ou seja, há mais intenção do que ação, mais discurso do que prática” (2005, p. 53).

Fleury e Fleury estabelecem uma relação íntima entre a noção de competências e a estratégia competitiva das empresas a partir de um círculo virtuoso. Ou seja, em função de uma orientação estratégica (excelência operacional, inovação em produto ou orientação para serviços) são definidas as competências essenciais à competitividade das organizações e vice-versa: a partir de competências desenvolvidas e já existentes na organização, as organizações (re)definem sua estratégia de negócio. Apesar de enfatizar os aspectos coletivos (organizacionais e funcionais) da noção de competência, os autores apontam para a importância do alinhamento das competências individuais às competências essenciais das áreas e da organização como um todo.

A noção de competências essenciais desenvolvida por Fleury e Fleury (2000) tem suas raízes nos estudos de Prahalad e Hamel (1995). A visão da obtenção da vantagem competitiva com o uso de recursos internos foi popularizada por Prahalad e Hamel com o artigo intitulado “Core Competence of The Corporation”. Em seu trabalho, os autores desenvolveram o conceito de competência chave a partir da lógica da visão baseada em recursos e das capacidades dinâmicas. Segundo esta lógica, para que um recurso (intangível como as capacidades organizacionais) garanta a vantagem competitiva, três condições devem ser satisfeitas. A primeira é a *heterogeneidade* - que se alcança com base no valor que o mercado dá àquele recurso (ou competência) e na escassez do recurso. A segunda condição é a *sustentabilidade* do recurso, diretamente relacionada à capacidade de imitação e de substituição do recurso no mercado. E por fim, a *apropriação* do recurso, ou a capacidade de a empresa obter as vantagens geradas pelos recursos desenvolvidos como o acesso a diferentes mercados, negócios e produtos (HERZOG, 2001).

Ainda na dimensão coletiva, devem ser considerados os estudos sobre a relação entre as competências organizacionais e as competências funcionais. O trabalho



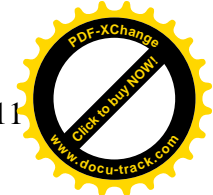
de Javidan (1998) contribui para esta análise ao estabelecer claramente a distinção entre recursos, capacidades, competências, e competências chave. Segundo o autor, os recursos são mobilizados por indivíduos de forma isolada ou em grupo. As capacidades e as competências (ou a mobilização dos recursos) se localizam internamente às áreas funcionais (como a capacidade de se realizar uma pesquisa de mercado – no departamento de marketing) ou entre duas ou mais áreas diretamente ligadas a um processo (como a competência em desenvolver produtos – nos departamentos de marketing e engenharia, por exemplo). Essas “capacidades” e “competências” geralmente se restringem a estas áreas ou processos, mas quando elas se estendem a toda a organização, se tornam efetivamente uma competência organizacional ou competência-chave.

A importância da correlação entre as competências coletivas e individuais pode ser verificada nos trabalhos de Zarifian (2001), Le Boterf (2003) e Ruas (2005). Conforme afirma Zarifian:

“A competência é a faculdade de mobilizar redes de atores em torno das mesmas situações, é a faculdade de fazer com que estes atores compartilhem as implicações de suas ações, é fazê-los assumir áreas de co-responsabilidade”. (2001, p.74)

Ou seja, a complexidade existente no meio excede as competências de um só indivíduo, exigindo a construção de redes coletivas de competência para o alcance de um objetivo. Le Boterf corrobora com a afirmação ao apontar a necessidade da correlação de diferentes competências frente à crescente complexidade dos problemas a serem tratados. Além disso, o autor apresenta uma série de condições de emergência da competência coletiva a partir da interação entre competências individuais.

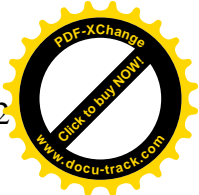
Considerando a dimensão individual da noção de competência, pode-se identificar, conforme aponta Ruas (2005), uma corrente de especialistas anglo-saxões e outra de representantes da escola francesa. A primeira corrente adota um conceito mais pragmático, vinculado à noção de qualificação enquanto a segunda amplia o escopo de análise inserindo elementos da sociologia e economia do trabalho. A diferença entre estas concepções é outra fonte de heterogeneidade que reforça a noção de competência enquanto concepção e



menos enquanto prática. Isso porque ao implantar um sistema de gestão por competências em uma organização, corre-se o risco de dar maior ênfase ao conceito e à metodologia utilizada que propriamente ao resultado estratégico a ser obtido com este sistema. Nesse ponto, entende-se que dois dos resultados a serem obtidos seriam a homogeneização de competências organizacionais e o desenvolvimento das pessoas.

Apesar das diferenças apresentadas, ambas as correntes teóricas consideram a passagem da competência individual à coletiva. No entanto, a corrente anglo-saxônica aborda a competência organizacional mais como um resultado ou desempenho a ser alcançado em função de um conjunto de comportamentos individuais previamente estabelecidos. Ou seja, o resultado ou a competência final da organização é alcançada em função de comportamentos isolados dos indivíduos (principalmente os gerentes). Já a corrente francesa dá um peso significativo aos processos de interação, comunicação, troca de significados e aprendizado coletivo na ação. (ZARIFIAN, 2001., LE BOTERF, 2003., SANDBERG, 1994.) Neste sentido, a corrente francesa oferece maiores contribuições para a análise da transferência de competências entre os níveis individual e coletivo. Vale ressaltar, no entanto, que ambas as correntes apresentam dificuldades quando desta análise. No caso da corrente anglo-saxônica, a simplificação exagerada da realidade (fragmentação do trabalho e estabelecimento prévio de comportamentos desejados) não permite a identificação e sistematização de todos os elementos envolvidos na transferência das competências. No caso da corrente francesa, o problema é o inverso. O grau de sofisticação e complexidade dos esquemas teóricos utilizados para darem conta da realidade inviabiliza uma consideração mais pragmática do problema da transferência de competências.

Conforme Ruas et al. (2005) apresentam em sua pesquisa a respeito do estudo de competências nas principais publicações nacionais de 2000 a 2004, há uma predominância de estudos voltados para as competências no nível individual sobre os estudos que analisam a perspectiva organizacional das competências (57,5% contra 25,5%). Esta diferença não significa que a discussão do tema



“competências organizacionais” já atingiu sua maturidade. Muito antes pelo contrário, a revisão dos textos sobre competências organizacionais levou os autores a afirmar que há uma “necessidade de desenvolver um debate mais consistente acerca da configuração das competências estratégicas ou organizacionais” (p.8). Além disso, os autores afirmam que a dificuldade em tratar o tema atinge tanto a esfera acadêmica quanto o contexto das empresas.

Os mesmos autores também confirmam a preocupação já apresentada neste trabalho de se compreender a inter-relação entre competências organizacionais, funcionais e individuais. Na chamada interação operacional (interação das competências organizacionais com as competências de grupos e pessoas nas atividades operacionais do dia a dia),

...“as dificuldades para gerar conhecimento explícito através de pesquisa parecem ser ainda maiores. Esse debate cuja origem teórica é a corrente RBV (Resource Based View), avançou bastante em termos de princípios e perspectivas gerais, mas não tanto em termos de modelos e sistemáticas que tratem do como ocorre a articulação entre estratégia, competências organizacionais e a gestão das demais competências mobilizáveis na organização” (Ruas et al, 2005, p. 7).

E completam,

...“o conhecimento sistematizado, bem como o debate acerca das alternativas de interação operacional, isto é, da interação entre competências organizacionais e as competências e recursos mobilizáveis no interior das organizações, ainda são muito frágeis. Um avanço nesse campo vai depender de esforços teóricos sistemáticos associados a observações empíricas colocados numa perspectiva intra-organizacional a fim de melhor compreender a composição e dinâmica desse tipo de articulação de competências no interior da empresa”. (Ruas et al, 2005, p. 8).

Considerando a dimensão individual, ainda há também uma heterogeneidade muito grande de conceitos. Apesar da importância e do tempo em que o tema vem sendo pesquisado, observa-se que ainda não existe um conceito estabelecido do que é competência e conseqüentemente da formação baseada em competências. Barato (1998), Ducci (1996), Vieira e Luz (2003), Barbosa (2003), e Ruas (2003), dentre outros, identificam essa heterogeneidade conceitual muito alta no que diz respeito ao termo competências, que não é plenamente



claro e inequívoco, dependente do contexto em que é utilizado e com variadas ênfases em seus componentes essenciais.

Ruas et al (2005) afirmam que o estudo do tema específico de formação e desenvolvimento de competências contribui de forma a explicitar que a gestão de competências não está centrada apenas no desenvolvimento de capacidades (com ênfase em sistemas de formação e capacitação tradicionais), mas principalmente em sua mobilização dentro de um contexto específico. Para os autores, é importante desenvolver pesquisas que busquem explicar a competência enquanto processo e não somente como resultado (listas de atributos a serem adquiridos pelos indivíduos e pela organização).

Considerando então o exposto a respeito dos conceitos e da inter-relação entre competências organizacionais, funcionais (ou grupais) e individuais, elaborou-se a seguinte pergunta de pesquisa:

Como ocorre a articulação entre as competências organizacionais e as competências individuais nas organizações de forma a contribuir para o alcance de uma estratégia organizacional?

A busca pela compreensão da questão apresentada se justifica no contexto prático, uma vez que as organizações buscam cada vez mais o aumento de sua eficiência e o alcance de objetivos estratégicos de longo prazo. Além disso, observa-se que organizações cujo negócio possui como principal recurso o conhecimento de seus especialistas, são fortemente dependentes de seus empreendedores internos (empregados). Assim, uma questão sempre presente nestas empresas é: somos nós (a organização) os competentes ou é(são) nosso(s) empregado(s)? Como afirmam King et al. (2000) “as competências ligadas ao conhecimento e às habilidades dos funcionários são consideradas as mais móveis, devido à própria mobilidade dos funcionários. Tais competências podem desaparecer caso os funcionários saiam da empresa”. (p. 39).



O estudo a ser realizado pode então elucidar esta questão e apontar caminhos para que as organizações se tornem menos dependentes neste sentido, aumentando assim a possibilidade de alcançarem as chamadas “competências chave” uma vez que o fator “dificuldade de imitação” apontado por Ruas (2005) como o principal limitador existente poderia ser mais facilmente alcançado.

No contexto acadêmico, o trabalho se justifica tanto no plano das competências coletivas quanto individuais. Isso porque se acredita que a discussão das competências individuais vinculada ao processo de interação operacional (apresentado nos estudos de competências organizacionais) pode contribuir para a evolução do conceito, agregando esta visão ao debate conceitual já existente.

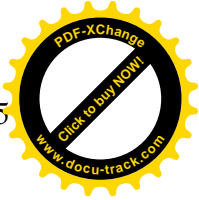
Aliás, como é observado no trabalho de Ruas et al,

...“chama a atenção a carência de publicações orientadas para a interação entre competências estratégicas e as competências mais associadas às atividades operacionais. Em outras palavras, em termos de interação entre competências organizacionais e individuais” (Ruas et al, 2005, p. 11).

Nesse sentido, o trabalho viria preencher uma lacuna observada nos espaços teórico e prático da gestão por competências.

A partir do exposto nota-se a relevância do estudo do tema competências e especificamente do vínculo entre competências organizacionais e individuais.

Com este trabalho, buscou-se então estudar a articulação entre as competências nos níveis organizacional e individual, em organizações públicas e em empresas privadas. Conforme afirma Ruas (2005) é praticamente impossível localizar empresas que possuam efetivamente as ditas “competências chave” uma vez que o critério de “dificuldade à imitação” não consegue ser alcançado pelas organizações. Este fato pode ter sua origem na impossibilidade (ou incapacidade) destas organizações em transformar competências individuais em competências organizacionais. Desta forma, como a competência está localizada no indivíduo, basta o mesmo se transferir a outra organização que a “cópia” será extremamente facilitada. Também a perenidade da competência organizacional fica ameaçada mesmo que o indivíduo não leve sua competência a outra organização.



Para alcançar o objetivo proposto, foram aprofundados os estudos a respeito da articulação entre competências nas dimensões já relatadas (coletiva e individual). Além disso, foi também aprofundada a revisão teórica (abordando as diferentes correntes) a respeito da noção de competência nos níveis coletivo e individual de forma a guiar a análise do pesquisador no estudo empírico. Ao considerar a articulação de competências e o mapeamento das mesmas, foram analisados diferentes enfoques metodológicos que têm como base as diferentes noções de competência. Isso conduziu a uma discussão sobre competência que perpassa o campo da funcionalidade e/ou sua aplicação.

O **Objetivo Geral** do trabalho, nesse contexto, foi o de Identificar e caracterizar o processo de articulação de competências organizacionais e individuais considerando a experiência em diferentes organizações.

Os **Objetivos Específicos** definidos foram:

- 1- Construir um quadro referencial teórico da articulação de competências organizacionais e individuais.
- 2- Construir uma abordagem metodológica a partir de enfoques já estabelecidos, para mapear competências (individuais e coletivas) em diferentes organizações.
- 3- Identificar e caracterizar os mecanismos de articulação de competências mobilizados nos processos de planejamento estratégico e de gestão de pessoas.

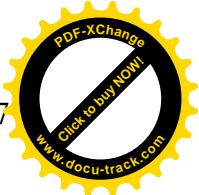
Este trabalho se estrutura da seguinte forma. O capítulo 2 apresenta o marco teórico utilizado como base na pesquisa. Para isso, foi construído no capítulo um panorama conceitual de competências abordando as dimensões organizacional (estratégica e funcional) e individual. Ao final do capítulo 2 estrutura-se o construto teórico utilizado para conduzir à análise do processo de articulação de competências.



No capítulo três é detalhada a metodologia de pesquisa. Nele são descritos os pressupostos orientadores da pesquisa bem como a estratégia e a estrutura da pesquisa. Com relação à coleta dos dados são apresentados diferentes enfoques metodológicos de mapeamento de competências, e evidenciada a escolha pela Análise Funcional. Ao final do capítulo apresenta-se a estrutura utilizada para a análise dos dados.

O capítulo 4 (seções 4.1, 4.2, e 4.3) destina-se à apresentação dos casos estudados. Os casos são compostos por estudos em duas empresas privadas e uma organização pública. Em todos eles a componente de mudança organizacional se viu presente ao longo da implantação de modelos de gestão competências em níveis estratégicos, funcionais e individuais. O caso da SEPLAG-MG pode ser dividido em dois momentos, em que foram conduzidos os processos de certificação ocupacional. Num primeiro momento, a certificação ocupacional foi conduzida para o cargo de SPGF (Superintendência de Planejamento Gestão e Finanças). Neste cargo, a metodologia foi desenvolvida, aplicada e em seguida aprimorada pela equipe de pesquisa. No segundo momento, a metodologia foi implantada nos cargos de Diretor de Gerência Regional de Saúde (GRS) e de Diretor de Atendimento Socioeducativo (DSE). No caso da CONEMG, uma empresa do setor de projetos de engenharia, foram abordadas as três dimensões propostas da articulação das competências. No caso da MGOVOS, somente a articulação entre as dimensões estratégica e funcional foi observada.

No capítulo 5 realiza-se uma análise conjunta dos casos estudados. Nesta análise são abordados os três momentos de articulação de competências propostos no modelo teórico (Estratégico – Funcional; Funcional – Estratégico; e Funcional – Individual). O capítulo 6 apresenta a conclusão do trabalho abordando aspectos teóricos e metodológicos.



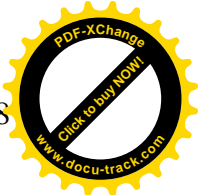
2 REFERENCIAL TEÓRICO – A GESTÃO DE COMPETÊNCIAS

A amplitude teórica do tema tem tido mostras significativas de consistência e avanços, com enfoques distintos mas altamente voltados à compreensão da temática. No Brasil, o espaço do Encontro Nacional da Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação e as revistas acadêmicas da área tem veiculado trabalhos abordando esta discussão, sem falar nas dissertações de mestrado e teses de doutorado elaboradas ao longo dos anos. A este respeito, ver Barbosa (2007), Bitencourt (2004), Fernandes (2004), Hipólito (2000), Luz (2000), Brandão e Guimarães (1999) dentre outros, apresentam importantes contribuições. Ainda é possível situar a contribuição de Nunes (2007), que estudou o tema no âmbito dos cursos de graduação em administração e Rodrigues (2005) voltado à remuneração e competências. No âmbito externo o trabalho de Larsen e Bramming (2000), por exemplo, pode ser mencionado.

Para a realização do estudo proposto, optou-se por focar o referencial teórico utilizando os conceitos de competências organizacionais e individuais. A partir dos estudos sobre as competências organizacionais estruturou-se um quadro referencial que auxiliou o pesquisador na compreensão do vínculo entre competências, gestão estratégica e competitividade nas organizações estudadas. Com os estudos sobre as competências individuais foi sugerida uma melhor maneira de observar a articulação das competências coletivas e individuais através dos processos de gestão de pessoas. O referencial teórico desenvolvido também foi utilizado como base para a construção do enfoque metodológico a ser descrito na seção 3 (metodologia de pesquisa).

2.1 Competências Organizacionais – Panorama Conceitual

O estudo sobre competências organizacionais tem sua origem no desenvolvimento teórico do tema vantagem competitiva. A partir do surgimento de correntes teóricas como a VBR e de sua evolução para a Teoria das Capacidades Dinâmicas o conceito de competências estratégicas ou competências chave passa a ter relevância no ambiente acadêmico e empresarial. (PRAHALAD e HAMEL, 1990., JAVIDAN, 1998., LEITE E PORSEE, 2005.)



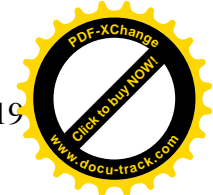
Neste sentido, a discussão de competências organizacionais passa necessariamente pela consideração da evolução teórica do tema vantagem competitiva. A seguir utiliza-se o modelo proposto por Vasconcelos e Cyrino (2000) para avaliar esta evolução e para servir de base conceitual teórica na construção do modelo de articulação entre competências organizacionais na dimensão estratégica e funcional.

a) O Tema Vantagem Competitiva – As bases para o conceito de Competência Organizacional

Segundo Vasconcelos e Cyrino (2000) quatro teorias da estratégia empresarial explicam de forma diferenciada a dinâmica da competitividade entre as organizações: (1) o modelo da nova organização industrial; (2) a teoria dos recursos (VBR); (3) a teoria dos processos de mercado e; (4) a teoria das capacidades dinâmicas. De acordo com a visão adotada, serão diferentes as formas de planejar e implantar o pensamento estratégico. Argumenta-se aqui que as teorias da VBR e das Capacidades Dinâmicas são as precursoras para o desenvolvimento do tema Competências Organizacionais.

a.1) A Teoria da Nova Organização Industrial – Foco na Estrutura de Mercado em Equilíbrio.

A teoria da nova organização industrial se baseia no modelo SCP (Estrutura-Comportamento-Performance) e tem como pressuposto que o desempenho das firmas é resultado direto do comportamento adotado por elas em relação aos preços e custos praticados, comportamento este que depende da estrutura da indústria na qual a organização se insere. Neste modelo, a lógica de causalidade é muito clara, sendo que a estrutura da indústria determina o comportamento de agentes econômicos, o que por sua vez determina o desempenho das organizações. Assim, o fator determinante para a obtenção da vantagem competitiva é o posicionamento da empresa frente à estrutura de sua indústria. A estratégia consiste então em definir um conjunto de ações que melhor protegerão



a empresa das influências do mercado no qual ela está inserida. Ou seja, a vantagem competitiva é explicada por fatores externos à organização e o raciocínio estratégico se concentra na noção de adequação e adaptação da organização ao ambiente em que a mesma se encontra. O modelo de cinco forças de Porter é um dos mais representativos desta teoria e evidencia o pressuposto do autor de que dois únicos fatores influenciam a vantagem competitiva: as condições iniciais e a escolha dos dirigentes. A escolha pela melhor forma de adaptar-se às condições ambientais leva em última instância ao diferencial competitivo. (PORTER, 1991. , VASCONCELOS E CYRINO, 2000).

a.2) A Teoria dos Recursos – Foco na Capacidade Interna e Sustentável da Firma

Como contraponto à Teoria da Organização Industrial surge a Teoria dos Recursos ou Visão Baseada em Recursos (VBR). Segundo esta corrente teórica, o principal desafio dos gestores é identificar, desenvolver, proteger e difundir recursos e capacidades de forma a gerar lucratividade superior e vantagem competitiva sustentável (AMIT E SHOEMAKER, 1993). Ou seja, deve-se dedicar uma atenção especial aos recursos internos da firma, sendo eles os responsáveis pela obtenção de lucratividade e vantagem competitiva sustentável. Segundo Grant (1991), os recursos influenciam as decisões estratégicas em dois níveis: (1) no nível de estratégia corporativa, os recursos determinarão os limites geográficos e de posicionamento industrial das firmas; (2) no nível de estratégia de negócio, os recursos serão determinantes para a competição e lucro na medida em que forem analisados dois aspectos determinantes: (a) sustentabilidade da vantagem competitiva conferida pelos recursos e capacidades; e (b) habilidade da firma em se apropriar dos ganhos conferidos pelos recursos e capacidades.

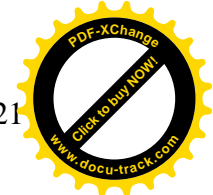
Apesar da literatura sobre estratégia competitiva tender a enfatizar aspectos de posicionamento estratégico em termos de escolha entre competição por custo ou diferenciação, e entre atuação de mercado de forma abrangente ou focada, é fundamental para a realização destas escolhas o posicionamento dos recursos desta firma. A estratégia nesta visão deveria ser direcionada não para o aspecto



do ganho pelo monopólio (a partir do poder de mercado) e sim para o ganho obtido pelos recursos que garantem vantagem competitiva sustentável (GRANT, 1991).

Isto se deve ao fato de que, considerando um contexto de competição vigorosa não há possibilidade de se estabelecer uma relação direta entre a lucratividade e a estrutura industrial. Como solução a esta limitação a VBR propõe a análise dos recursos e capacidades da organização. Além da componente industrial, deve ser adicionada a análise dos chamados Ativos Estratégicos da firma. Os Ativos Estratégicos são formados por um conjunto de recursos e capacidades que garantem a vantagem competitiva da firma e possuem como principais características a dificuldade de movimentar e imitar; a escassez e especificidade; e a condição de serem apropriáveis. O valor destes Ativos Estratégicos depende das características apresentadas e varia com as mudanças no conjunto de fatores estratégicos que determinam a estrutura da indústria. Estes fatores são recursos e capacidades sujeitos a imperfeições de mercado que, em determinado período, se tornaram os principais determinantes de ganhos econômicos. O pressuposto da Teoria dos Recursos é de que, mesmo em equilíbrio, as firmas diferem em termo de recursos e capacidades que elas controlam e que, estas firmas coexistirão até que uma mudança na estrutura do mercado ocorra. (HERZOG, 2001., AMIT E SHOEMAKER, 1993., GRANT, 1991).

O desafio para os gestores é definir (a priori) o conjunto de Ativos Estratégicos que garantirão as bases para uma vantagem competitiva sustentável e geradora de ganhos organizacionais. O quadro de análise para os dois níveis de decisões estratégicas apontados anteriormente é elaborado da seguinte forma: No nível da estratégia corporativa (Nível 1), devem ser identificados os fatores estratégicos (Etapa 'A') que compõem a estrutura da indústria em questão. Apesar de sujeitos a mudanças e incertezas, é importante identificar quais destes fatores continuarão exercendo influência no futuro. Identificados os fatores da indústria, deve-se então conduzir uma análise interna considerando agora a adequação dos recursos e capacidades da firma aos fatores estratégicos da indústria. A partir desta análise determina-se pelo conjunto de recursos e capacidades, o posicionamento da firma



frente à estrutura de mercado (Etapa 'B'). Assim sendo, o que determina de fato o posicionamento da firma são suas características internas (recursos e capacidades). Identificado o posicionamento ideal da firma, deve-se conduzir no nível de estratégia de negócio (Nível 2), um conjunto de ações relacionadas à criação de Ativos Estratégicos (Etapa 'C'). Neste momento são tomadas decisões de alavancagem dos ativos atuais da firma ou o desenvolvimento de novos ativos estratégicos necessários para a maximização dos ganhos e para a consolidação da vantagem competitiva. A vantagem competitiva se dará com a complementaridade destes ativos aos fatores estratégicos da indústria, sua sustentabilidade e a capacidade de apropriação da firma. Estabelecidas as ações de criação de ativos estratégicos, cabe então a apuração dos resultados alcançados com estas ações (ou seja, foram alcançadas lucratividade e vantagem competitiva?). O ciclo se fecha quando se volta para a análise crítica dos Ativos Estratégicos criados ou desenvolvidos (Etapa 'D'). Esta análise crítica será considerada na reavaliação dos fatores estratégicos de mercado para a identificação de um novo conjunto de recursos e capacidades que determinarão uma nova Estrutura da Indústria no futuro (LEITE e PORSEE, 2005., AMIT E SHOEMAKER, 1993., GRANT, 1991). A figura 2.1 apresenta o esquema conceitual proposto pela teoria dos recursos a partir da revisão bibliográfica. Nela são representadas as 4 etapas da formulação estratégica e 4 processos de suporte à tomada de decisão, sendo 2 ligados ao nível de estratégia corporativa (Reavaliação dos Fatores Estratégicos e Análise dos Recursos; Capacidades da Firma) e outros 2 ligados ao nível da estratégia de negócios (Manipulação dos Recursos e Capacidades da Firma; Apuração dos Resultados Alcançados).

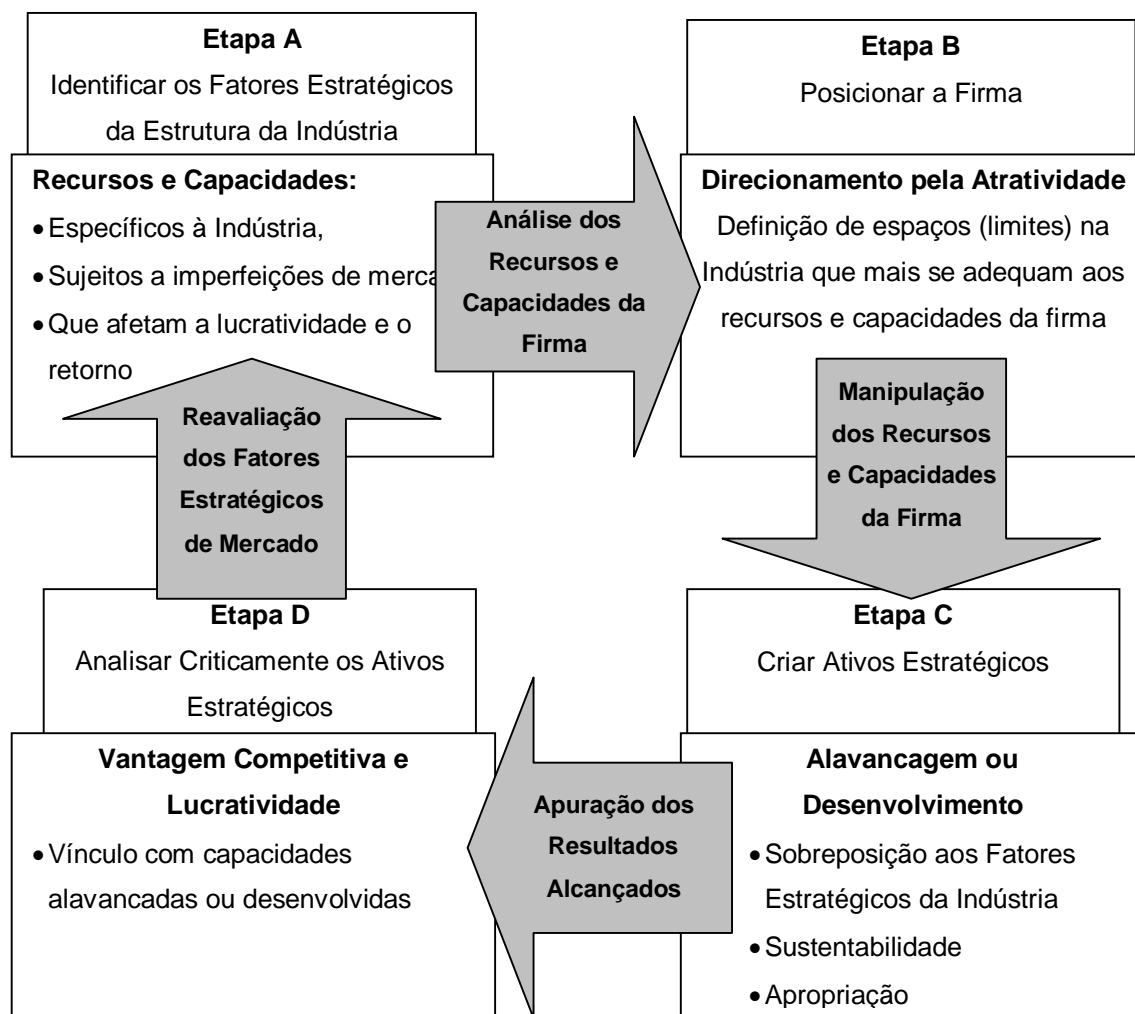
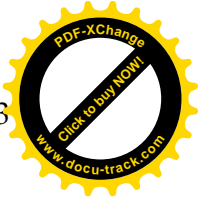


Figura 2.1 – Modelo conceitual (VBR)

Fonte: Elaborado a partir de Leite e Porse (2005), Amit e Shoemaker (1993), e Grant (1991).

Vale detalhar, do modelo apresentado, a Etapa C – Criar Ativos Estratégicos. A criação dos ativos estratégicos pode ser subdividida em 4 fases. (a) identificação dos recursos e capacidades da firma, (b) avaliação do potencial de ganho em função da sustentabilidade e da apropriação; (c) Elaboração de estratégia de utilização dos recursos e capacidades chave; (d) Investimento na alavancagem ou desenvolvimento de recursos e capacidades.

A primeira fase – identificação de recursos e capacidades – passa pela compreensão da diferença existente entre as duas unidades de análise. Os recursos são entradas do processo produtivo e poucos deles podem ser considerados produtivos por si só. A geração de valor depende de cooperação e coordenação de um conjunto de recursos. Já a capacidade pode ser



compreendida como a habilidade de se mobilizar um conjunto de recursos no desenvolvimento de uma tarefa ou atividade. Assim sendo, apesar dos recursos serem a fonte de capacidade das firmas, as capacidades são a fonte primária de sua vantagem competitiva. As capacidades da firma normalmente podem ser identificadas ao se observar a estrutura funcional das atividades desempenhadas. Aquelas capacidades que emergem da integração de capacidades funcionais individuais podem ser chamadas de competências funcionais (GRANT, 1991., JAVIDAN, 1998.)

Apesar de lógica, a identificação de recursos e capacidades na firma pode ser uma tarefa árdua a partir do momento em que são considerados neste levantamento os recursos e capacidades intangíveis. Neste caso, além da dificuldade de obtenção da informação sobre a existência ou não do recurso, há também a dificuldade gerada em função de diferenças de percepção entre áreas, equipes e gestores. Neste sentido, o consenso sobre quais são os recursos e capacidades da firma é de grande importância uma vez que toda a estratégia a ser formulada dependerá desta definição (GRANT, 1991., KING et al. 2002).

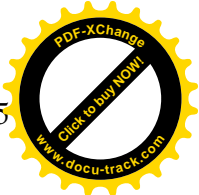
Na segunda fase – avaliação do potencial do ganho – as dimensões de sustentabilidade e apropriação são avaliadas. A sustentabilidade da vantagem competitiva pode ser alcançada pelas características de Durabilidade, Invisibilidade, Transferência e Replicação. O aspecto da **durabilidade** diz respeito à manutenção da importância de um recurso ou capacidade apesar de evoluções tecnológicas e de mercado. A **invisibilidade** impõe dificuldades à imitação, por parte da concorrência, das capacidades construídas internamente à empresa. Esta dificuldade existe por dois motivos: primeiro há uma dificuldade na própria disponibilidade da informação (normalmente as vantagens alcançadas são baseadas em mais de uma variável e, por isso são difíceis de serem identificadas); em segundo lugar porque, mesmo que as capacidades fossem identificadas, sua gênese passa por padrões complexos de coordenação entre diversos recursos, tornando muito mais difícil sua compreensão. A **transferência**, ou limite à transferência, garante sustentabilidade na medida em que um conjunto de barreiras à “compra” de recursos ou capacidades entre firmas impede o



estabelecimento da cópia da vantagem competitiva. Estas barreiras envolvem aspectos geográficos (recursos de grandes dimensões ou empregados altamente especializados acarretam custos elevados de transferência); informação imperfeita (incerteza sobre eficiência dos recursos gera diferenças de lucratividade entre firmas); especificidades das firmas (fatores situacionais e motivacionais influenciam no rendimento de um determinado recurso); e a imobilidade das capacidades que não garante resultado positivo após a transferência (natureza das rotinas organizacionais é diferente de organização para organização – principalmente quando se pensa no conhecimento tácito e na coordenação inconsciente). Por fim, a **replicação imperfeita** mantém a vantagem competitiva sustentável na medida em que a imitação ou a substituição são dificultadas quando as capacidades são baseadas em rotinas complexas que permeiam toda a corporação e são influenciadas por fatores culturais da firma. Nestes casos, mesmo quando a cópia ou substituição é possível, o custo se torna elevado uma vez que todo um conjunto de recursos e capacidades deve ser adquirido de forma a economizar / reduzir seu tempo de desenvolvimento natural reduzindo assim o potencial de ganho com a capacidade (KING et al, 2002., AMIT e SHOEMAKER, 1993.,HERZOG, 2001., GRANT, 1991).

Ainda na fase de avaliação do potencial de ganho deve-se atentar para o aspecto da apropriação. Segundo KING et al (2002) a capacidade deve estar vinculada a rotinas da organização e não a indivíduos isolados. Grant (1991) afirma que a dependência de recursos humanos coloca a firma em desvantagem e que o equilíbrio depende da relação entre as habilidades do indivíduo e as rotinas organizacionais. Ou seja, o potencial de ganho de determinada capacidade está vinculado à influência dos processos organizacionais nas habilidades individuais dos empregados.

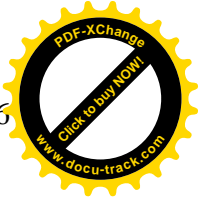
A elaboração da estratégia de utilização de recursos e capacidades – terceira fase da Etapa C: Criar Ativos Estratégicos – tem por objetivo alinhar a organização às características determinantes da estrutura de mercado. Ou seja, a essência do processo de formulação estratégica consiste na melhor utilização dos recursos e capacidades chave da firma de forma consonante com a estrutura de



mercado. A formulação da estratégia a partir de recursos e capacidades críticas implica então na limitação do escopo estratégico das firmas àquelas atividades nas quais a empresa possui uma clara vantagem competitiva. A determinação da natureza da estratégia (curto, médio ou longo prazo) será realizada a partir da análise da sustentação da vantagem competitiva relacionada aos recursos e capacidades da firma (GRANT, 1991).

Na quarta fase da Etapa C: Criar Ativos Estratégicos – investimento em alavancagem e/ou desenvolvimento de capacidades – são tomadas decisões estratégicas envolvendo o comprometimento futuro da organização a partir de uma visão ex-ante. Nesta fase de tomada de decisões, Amit e Shoemaker (1993) apontam desafios para os gestores envolvendo: a antecipação de futuros possíveis em meio a um contexto de incerteza; a análise de diferentes interações competitivas para cada futuro projetado; e a superação da inércia organizacional e de disputas internas para realinhar o conjunto de recursos estratégicos da organização. Ainda de acordo com os autores, a tomada de decisão envolvendo os Ativos Estratégicos está entre as mais complexas enfrentadas pelos gestores. Estas decisões são caracterizadas por elevadas incerteza, complexidade e conflito, a um nível que desafia a otimização. Na verdade, é esta condição que gera subotimização, imitabilidade imperfeita, e ganhos organizacionais para algumas firmas.

Apesar de romper com a noção da competição baseada primordialmente na estrutura da indústria, a teoria dos recursos ainda considera a vantagem competitiva estabelecida em um ambiente de equilíbrio. Ou seja, as empresas são vistas como um conjunto de recursos que são distribuídos de forma heterogênea entre as firmas e que as diferenças existentes persistem ao longo do tempo. Além disso, as firmas que possuem recursos escassos, não imitáveis, não substituíveis e valiosos podem alcançar a sustentabilidade da vantagem competitiva por meio de estratégias de criação de ativos que não são facilmente duplicadas por empresas concorrentes em função também da complementaridade existente no desenvolvimento de diferentes capacidades em uma firma (VASCONCELLOS E CYRINO, 2000., EISENHARDT e MARTIN, 2000).

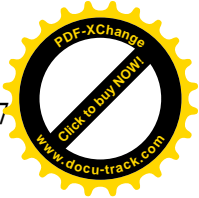


a.3) A Teoria dos Processos de Mercado e das Capacidades Dinâmicas – Foco na Dinâmica do Mercado

A teoria dos processos de mercado critica esta manutenção do equilíbrio proposta na VBR e volta sua atenção ao mercado de forma a constatar que mudanças, inovação e o surgimento de concorrentes são acontecimentos normais em um modelo que gera e preserva diferenças de desempenho. Para estes estudiosos o mercado é um processo de mudança interativa, gerada pela busca constante de imitação e inovação por parte de diferentes concorrentes, gerando um estado de desequilíbrio permanente. Neste sentido, o papel do empreendedor de entender as necessidades do mercado e de descobrir novas oportunidades de produção é fundamental. A vantagem competitiva é baseada na história das organizações e em fatores inobserváveis que impedem ou dificultam em muito a imitação por parte de concorrentes. Apesar de ser uma referência importante, a estrutura da indústria é considerada como resultado das diferenças de desempenho entre as organizações e não como fonte primária de vantagem competitiva. (VASCONCELOS e CYRINO, 2000).

Complementando esta análise, mas mantendo o vínculo entre a vantagem competitiva e os recursos internos da organização, o modelo de capacidades dinâmicas privilegia a dinâmica de processos de acumulação de competências e de configuração de novas bases de recursos. Processos administrativos de coordenação de recursos, de aprendizagem e de reconfiguração são tidos como essenciais para o estabelecimento da base de vantagem competitiva. (TEECE ET AL, 1997., VASCONCELOS E CYRINO, 2000).

Este foco na dinâmica de processos de acumulação e configuração parte do pressuposto que o valor das capacidades dinâmicas para a vantagem competitiva se encontra na configuração dos recursos que elas criam e não nas próprias capacidades. Assim sendo, as capacidades dinâmicas são necessárias, mas não suficientes para a vantagem competitiva. Além disso, duas lógicas podem estar presentes em função do padrão de dinamismo do mercado: (1) Lógica de

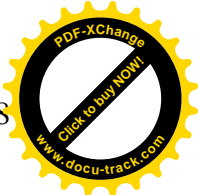


alavancagem - capacidades dinâmicas podem ser utilizadas para melhorar configurações de recursos existentes na busca de vantagem competitiva de longo prazo; (2) Lógica de oportunidade – capacidades dinâmicas utilizadas para construir novas configurações de recursos na busca de vantagens temporárias (EISENHARDT e MARTIN, 2000).

Para Eisenhardt e Martin (2000) as “capacidades dinâmicas são as rotinas organizacionais e estratégicas pelas quais as firmas alcançam novas configurações de recursos à medida que mercados emergem, colidem, se dividem, evoluem e morrem”.

As capacidades dinâmicas são observadas nos processos funcionais da organização e em função disso possuem valor independentemente do desempenho geral da firma. São caracterizadas como processos únicos e idiossincráticos que emergem de padrões históricos de firmas específicas. No entanto, apesar das capacidades serem idiossincráticas em seus detalhes, capacidades dinâmicas específicas também apresentam características comuns que são associadas a processos eficientes entre firmas. Estas similaridades ocorrem porque existem formas mais ou menos efetivas de se mobilizar uma determinada capacidade para lidar com desafios organizacionais, interpessoais e tecnológicos específicos a cada firma. Com isso, vale ressaltar que o fato de existirem características comuns entre as capacidades dinâmicas implica em: (1) equifinalidade – múltiplos caminhos levam a uma mesma capacidade dinâmica; (2) possibilidade de substituição e replicação de rotinas – uma vez que processos como “melhores práticas” são desenvolvidos de forma variada entre as empresas de um mesmo segmento industrial, mas ao mesmo tempo são aplicáveis em sua forma mais genérica para diferentes segmentos industriais; (3) minimização da relevância da imitabilidade e imobilidade, na medida em que as capacidades não são a fonte de vantagem competitiva e sim a forma como estas são mobilizadas e configuradas.

A estrutura de análise das capacidades dinâmicas altera a visão da vantagem competitiva estabelecida pela VBR também em função da análise da dinâmica



dos mercados. Em mercados mais dinâmicos, o processo de elaboração das capacidades dinâmicas envolve a criação de rotinas simples, por processos experimentais e dependentes da geração de novos conhecimentos. Em mercados mais estáveis, as rotinas são mais complexas, criadas a partir de processos analíticos e embasadas em conhecimentos já desenvolvidos na organização.

A análise das diferentes correntes teóricas sobre a vantagem competitiva evidencia como as competências organizacionais podem ser avaliadas na organização e em relação a sua estrutura industrial vigente. Por meio das teorias da VBR e das Capacidades Dinâmicas, observa-se a possibilidade de analisar as competências organizacionais em duas dimensões: uma estratégica (voltada ao posicionamento da organização na estrutura da indústria); e outra funcional (voltada ao desenvolvimento de capacidades e rotinas organizacionais com foco na obtenção de vantagem competitiva).

b) O Desdobramento das Competências Organizacionais em duas Dimensões de Análise.

Ruas (2005) apresenta as competências coletivas subdivididas nas dimensões estratégica e Intermediária. Na dimensão estratégica, as competências organizacionais se encontram estreitamente correlacionadas com a visão, missão e intenção estratégica. Já na dimensão intermediária, as competências são observadas nos macroprocessos executados e vinculadas a áreas e funções. Argumenta-se que o uso destas dimensões auxilia no desdobramento progressivo das competências organizacionais estratégicas para as competências funcionais.

b.1) Dimensão Estratégica da Competência Organizacional

Ao tratar das competências na dimensão estratégica, busca-se fazer um vínculo entre os conceitos de Vantagem Competitiva, Fatores Estratégicos da Estrutura da Indústria, Capacidades Dinâmicas, Posicionamento pela Atratividade.



Para isso, pode-se partir do estudo de Herzog (2001), Vasconcelos e Cyrino (2000), Amit e Shoemaker (1993), Grant (1991) e identificar a contribuição das teorias de recursos e das capacidades dinâmicas.

Assim,

...”na teoria de recursos, considera-se que rendas excepcionais não podem ser concretizadas a partir da análise de oportunidades externas, pois as informações e as técnicas de análise dessas oportunidades estão acessíveis a todos os concorrentes. Por outro lado, as informações sobre os recursos da firma permanecem como suas propriedades exclusivas, protegidas pelos mecanismos de isolamento”. (Vasconcelos e Cyrino, 2000, p. 29).

Ou seja, de acordo com a teoria de recursos, a única fonte possível de vantagem competitiva é a heterogeneidade dos recursos, garantida pela assimetria de informação relativa ao potencial dos recursos e das competências específicas da firma. E esta assimetria está diretamente relacionada aos mecanismos de imitabilidade e substituíbilidade imperfeita (impossibilidade de imitar ou substituir os recursos utilizados com o objetivo de alcançar ou superar os resultados obtidos). Assim, a estratégia deve ser direcionada em função destas competências específicas e distintivas.

Já na abordagem das capacidades dinâmicas, considera-se que o mais importante é a capacidade de gerar novas fontes de renda a partir da acumulação e combinação de novos recursos em novas configurações (competências). Assim, é de fundamental importância a compreensão das rotinas e processos organizacionais que influenciam a formação de ativos tangíveis e intangíveis da organização. Os processos organizacionais cumprem funções de coordenação e integração, de aprendizagem, e de reconfiguração. (VASCONCELOS e CYRINO, 2000., EISENHARDT e MARTIN, 2000)

Além do foco nas rotinas, a teoria das capacidades dinâmicas considera que nem todas as competências são importantes para o estabelecimento da vantagem competitiva, e que uma organização pode se destacar em apenas um número restrito de competências – as chamadas competências chave. Ainda segundo Vasconcelos e Cyrino (2000), para os estudiosos de ambas as teorias descritas,



as competências chave traduzem os conhecimentos tácitos das organizações obtidos com a aplicação de seus recursos específicos.

Leite e Porse (2005) contribuem para a discussão introduzindo o conceito de competição baseada em competências em que combina a Teoria da Organização Industrial com a Teoria da VBR. Segundo os autores, o conceito de competência organizacional refere-se à capacidade que uma organização tem de coordenação de recursos de forma a alcançar seus objetivos. Dois tipos de decisões estratégicas estão envolvidas: 1) Alavancagem de competências (sem alteração qualitativa dos recursos existentes e de sua coordenação) e 2) Construção de Competências (aquisição e emprego de novos ativos e formas de coordenação). Cabe ressaltar que na dimensão de competência estratégica as decisões de alavancagem e desenvolvimento se limitam a indicar quais capacidades dinâmicas serão contempladas.

A definição do Posicionamento tem por base a análise do valor das competências. Ruas (2005) apresenta uma classificação de competências organizacionais em diferentes níveis de competitividade. Sua classificação se dá pela dificuldade encontrada em se observar as chamadas competências chaves em organizações da região sul do Brasil. Segundo o autor, a sobrevivência da organização ou a vantagem competitiva também podem ser alcançadas pelas competências seletivas (que viabilizam a diferenciação em espaços de competição regional ou nacional) e pelas competências básicas (que qualificam a empresa a sobreviver no mercado no médio prazo).

Tendo por base todos os elementos conceituais apresentados, o quadro de análise para a Dimensão Estratégica das competências organizacionais é o que segue na figura 2.2.

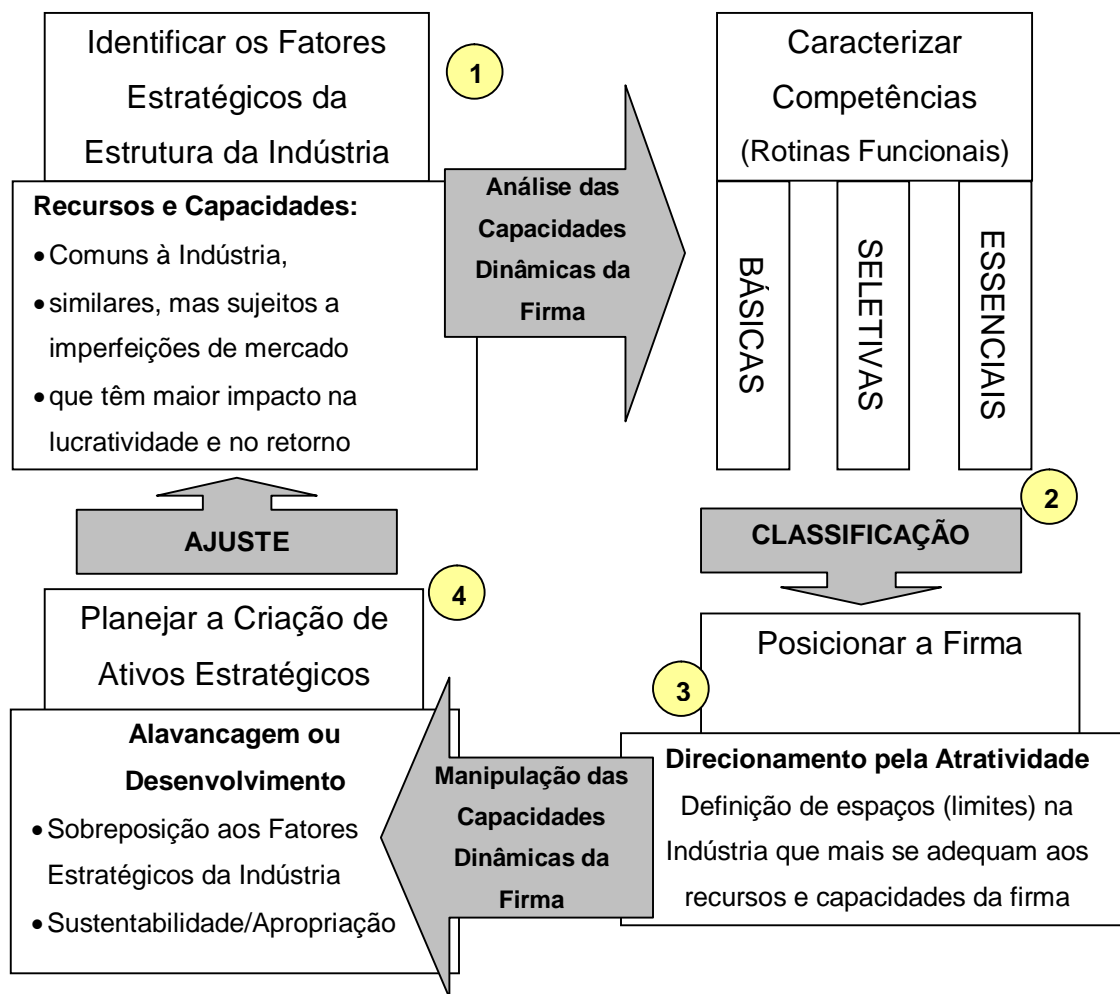


Figura 2.2 – Dimensão Estratégica da Competência Organizacional

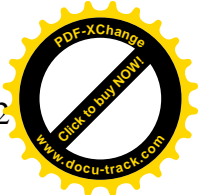
Fonte: Elaborado a partir de Leite e Porse (2005), Amit e Shoemaker (1993), Grant (1991), Ruas (2005)

Fleury e Fleury (2000) adotam o conceito de competências de negócio para definir claramente esta dimensão das competências organizacionais. Segundo os autores, as competências de negócio envolvem:

“a compreensão do negócio, seus objetivos na relação com o mercado, clientes e competidores, assim como com o ambiente político e social”. (Fleury e Fleury, 2000, p. 24).

Os autores também destacam em seguida a divisão existente nesta dimensão entre as competências relacionadas à visão estratégica e ao planejamento da operacionalização da visão estratégica.

Como nos mostra a figura 2.2, na dimensão estratégica, são mobilizadas as competências de negócio, relacionadas à compreensão do ambiente externo, do



posicionamento da empresa em relação a este ambiente e do planejamento e ajuste da criação de ativos estratégicos.

Assim sendo, o conceito de Competência Organizacional Estratégica adotado é o da mobilização de um conjunto de capacidades voltadas para o planejamento do negócio, envolvendo: análise de cenário (interno e externo), definição do posicionamento estratégico, elaboração do plano de criação de ativos estratégicos, avaliação de fatores de vantagem competitiva (sobreposição aos fatores da indústria, sustentabilidade e apropriação) e ajuste de medidas.

b.2) Dimensão Intermediária da Competência Organizacional

Segundo Ruas (2005) a dimensão intermediária de competência está localizada entre as competências do negócio e as competências individuais. São relacionadas às macro-funções executadas no interior das organizações, e por isso podem ser denominadas funcionais. Vale ressaltar, no entanto, que estas competências não necessariamente estão vinculadas a apenas um grupo, podendo tornar-se organizacionais.

Outro autor que apresenta claramente a diferenciação entre competências funcionais e organizacionais é Javidan (1998). Em seu artigo, ele estabelece a distinção entre recursos, capacidades, competências, e competências chave. Capacidades são habilidades de mobilização de recursos contidas em uma única área ou departamento da organização (por exemplo, a capacidade de elaborar cálculos estruturais para o projeto de uma ponte). Para que esta capacidade se torne uma competência, deve haver uma extrapolação no espaço exigindo assim a coordenação e integração funcional de capacidades (por exemplo, a competência de desenvolver projetos geométricos de rodovias considerando as áreas específicas de traçado geométrico, drenagem, geotecnia e cálculo estrutural dentre outras). E por fim, para que esta competência se torne uma competência chave (do negócio), toda a organização deve se direcionar segundo a mesma. Por exemplo, a competência chave – capacidade de desenvolver projetos rodoviários customizados e de baixo custo. Esta competência pressupõe



que inclusive áreas de suporte como os departamentos de recursos humanos e finanças direcionem suas ações orientados pela competência chave (por exemplo, finanças identificar uma forma ideal de composição de parcerias para viabilizar a execução do projeto com custo reduzido para os parceiros, ou recursos humanos desenvolver um sistema de remuneração que desonere o projeto e incentive as equipes a melhorar o resultado financeiro do mesmo).

Os conceitos fundamentais para a análise desta dimensão são gestão estratégica, coordenação e integração. A dimensão funcional das competências organizacionais comporta tanto as rotinas organizacionais já em funcionamento quanto a própria implantação do plano de criação dos ativos estratégicos – item 4 apresentado na figura 2.2. Como já apontado anteriormente, caso o ambiente exija mais mudança, o processo de elaboração das rotinas será experimental, com base na criação de novos conhecimentos e na definição de rotinas simples. Caso contrário, as rotinas serão mais complexas e o processo mais estruturado e baseado em conhecimentos pré-existentes (EISENHARDT e MARTIN, 2000).

A partir da identificação clara de recursos, capacidades e competências, serão analisados os processos de implantação do plano de criação dos Ativos Estratégicos por meio da coordenação e integração de recursos. A figura 2.3 apresenta um quadro de análise para a Dimensão Funcional das competências organizacionais elaborado com base na revisão bibliográfica apresentada.

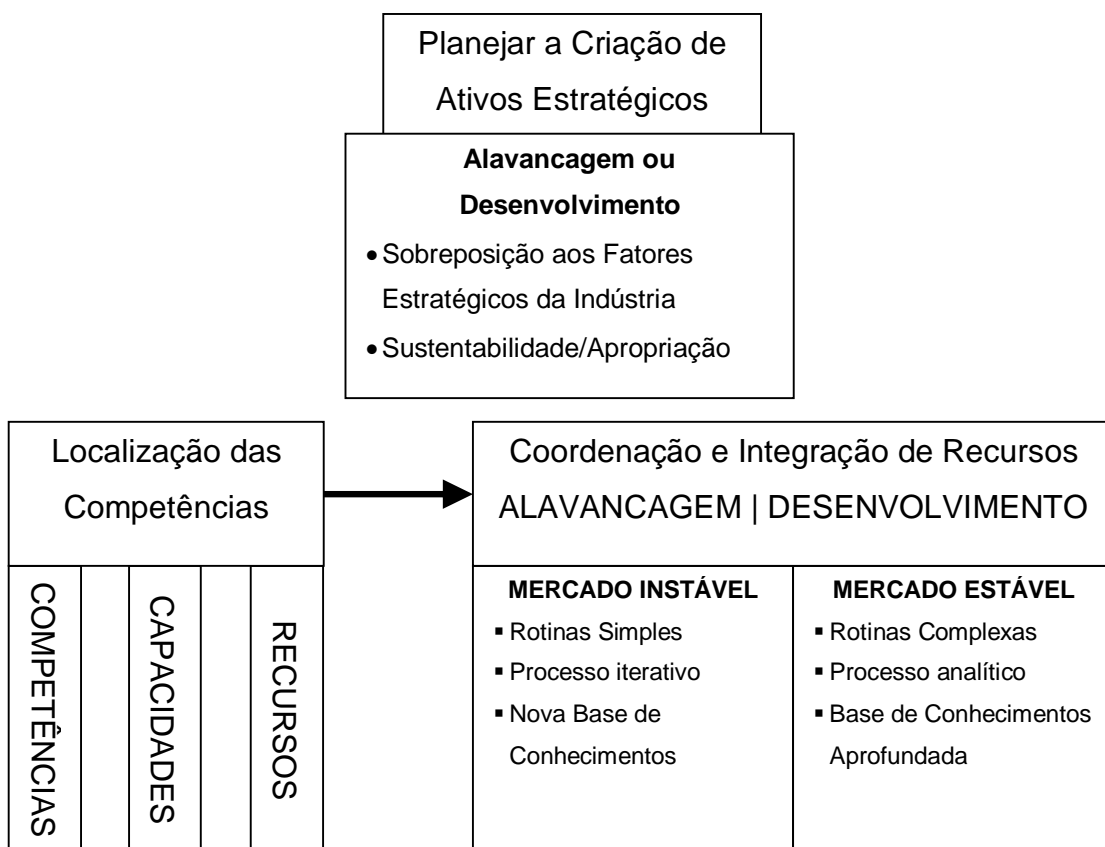


Figura 2.3 – Dimensão Funcional da Competência Organizacional

Fonte: Elaborado a partir de Leite e Porse (2005), Eisenhardt e Martin (2000), Javidan (1998), Amit e Shoemaker (1993)

O conceito de Competência Organizacional Funcional adotado é o da mobilização de um conjunto de capacidades voltadas para a coordenação e integração de recursos localizados em uma ou mais unidades (departamentos) da organização para a condução de atividades de rotina ou para a implantação de iniciativas e projetos voltados à criação de ativos estratégicos.

c) Articulação das Competências Organizacionais

Analisando o referencial teórico revisado até o momento, pode-se constatar que a articulação entre as dimensões estratégica e a dimensão funcional pode ser verificada na medida em que o plano de desenvolvimento de Ativos Estratégicos é gerado na Dimensão Estratégica e coordenado e integrado nas diferentes áreas funcionais na Dimensão Funcional.

Esta afirmação é corroborada no trabalho de Fleury e Fleury (2000) que também observa esta articulação e evidencia um círculo virtuoso de competências. Em função de uma orientação estratégica (classificada em três tipos a partir de seu estudo: excelência operacional, inovação em produto ou orientação para serviços) são definidas as competências essenciais à competitividade das organizações e vice-versa: a partir de competências desenvolvidas e já existentes na organização, as organizações (re)definem sua estratégia de negócio. Para Leite e Porse (2005), o retorno do *loop* apresentado por Fleury e Fleury ocorre pela coordenação de recursos via alavancagem de competências e/ou desenvolvimento de competências. No processo de alavancagem não há alteração qualitativa dos recursos existentes nem de sua coordenação. Já o processo de desenvolvimento envolve a aquisição e o emprego de novos ativos e formas de coordenação.

A articulação ocorre, pois, em dois momentos: (1) na caracterização das competências funcionais para a definição do posicionamento da organização; e (2) na coordenação e integração de ações voltadas para a criação de ativos estratégicos. A figura 2.4 a seguir evidencia os dois momentos da articulação das competências organizacionais nos níveis estratégico e funcional.

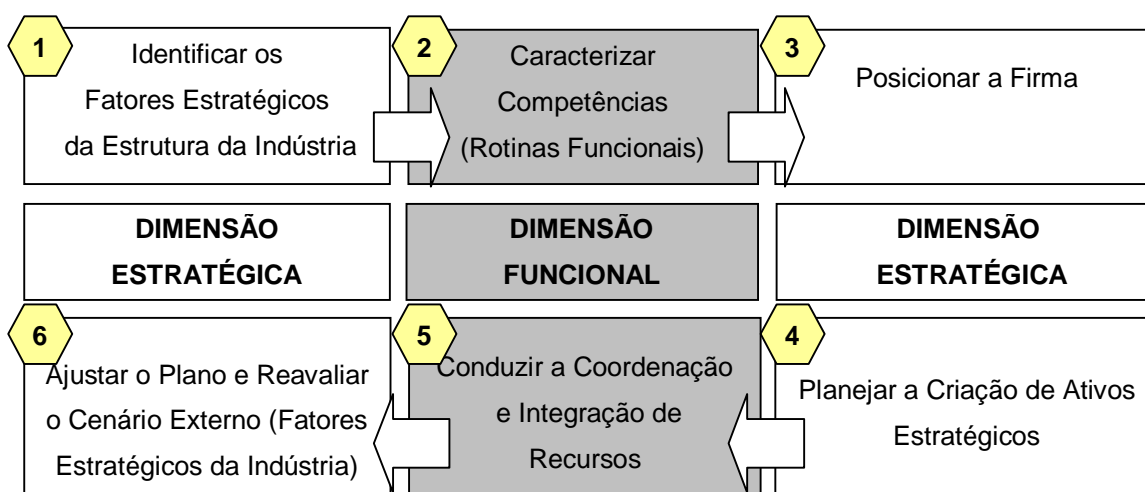
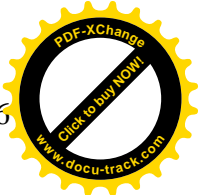


Figura 2.4 – Momentos da Articulação das Competências Organizacionais

Fonte: Elaborado pelo autor a partir da literatura

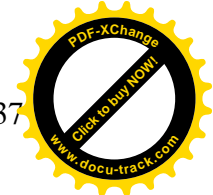


Conforme nos mostra a figura 2.4, o processo de articulação de competências organizacionais para a busca da vantagem competitiva passa por seis etapas caracterizando o chamado *loop* estratégico. As competências funcionais são caracterizadas a partir da análise do cenário externo (Fatores Estratégicos da Estrutura da Indústria) e é gerado um plano de criação de competências a partir do posicionamento definido. A partir do momento em que as competências são alavancadas ou desenvolvidas pela coordenação e integração de recursos, estas influenciam novamente a análise do cenário externo, uma vez que podem ter afetado a constituição dos fatores estratégicos da indústria ou mesmo a posição relativa da organização no cenário competitivo.

2.2 Competências Individuais – Panorama Conceitual

O estudo das competências individuais é fundamental para a análise da interação operacional entre competências organizacionais, de grupos e de pessoas nas organizações. Apesar de serem conceitos correlatos, e de se argumentar que a competência organizacional é o reflexo de competências de seus indivíduos (RUAS, 2005., BECKER, 2005., DUTRA, 2004., FLEURY e FLEURY, 2000) existem diferenças fundamentais entre os conceitos de competência individual e organizacional que devem ser ressaltadas. Inicialmente, o foco de análise e a origem do conceito de competências organizacionais é a teoria da vantagem competitiva (VBR e Capacidades Dinâmicas) enquanto os estudos sobre as competências individuais têm sua gênese no conceito de qualificação e no mapeamento de funções. Além disso, o conceito de competência organizacional está focado na dimensão coletiva da competência. Apesar de ser óbvia esta colocação, observa-se na prática uma confusão a respeito da definição de competências organizacionais e individuais nas empresas (RUAS, 2005).

A interação entre as competências individuais e organizacionais se dá no âmbito das áreas ou setores funcionais da organização. Isso porque as competências individuais são as responsáveis por colocar em prática propostas e projetos da



organização como um todo (dimensão estratégica) e/ou funcionais (dimensão intermediária).

A dimensão individual da competência é bem mais conhecida e difundida que a dimensão coletiva, em função de sua similaridade com as noções de qualificação, atribuições e responsabilidades. Mas apesar desta maior difusão, a ocorrência de várias abordagens para tratar do tema competência nas organizações indica que ainda não existe um conceito estabelecido sobre o que é competência e conseqüentemente sobre a formação e a gestão baseada em competências.

a) Competências individuais – Duas correntes teóricas de um conceito em construção.

Após uma extensa revisão bibliográfica sobre o tema e com base na análise de diferentes correntes de estudo, Bitencourt (2001) relaciona o conceito de competências aos seguintes aspectos: Formação, Capacitação (aptidão para a ação), Ação, Articulação (de recursos), Resultados, Dinamismo, Auto-Desenvolvimento, Interação.

Segundo Ruas (2005) o estudo sobre competências é desenvolvido segundo duas correntes: a anglo-saxônica e a francesa.

Pode-se afirmar que a corrente anglo-saxônica possui uma abordagem mais racionalista em relação à corrente francesa. Há uma ênfase no mapeamento e na gestão de recursos ou atributos de competência voltados para o resultado. Utilizando os aspectos ressaltados por Bitencourt (2001), esta abordagem concentra sua ênfase nos aspectos de Formação e Resultados.

Uma das definições mais importantes da abordagem anglo-saxônica é a de Boyatzis (1982), que associou a competência a um conjunto de comportamentos observáveis e que determinam um desempenho da organização. A competência poderia assim ser medida e desenvolvida em função de 6 grandes grupos de competências distribuídas em 21 atributos de forma a construir o perfil ideal de



gestor. Os grupos de competência envolvem: (1) Metas e gestão pela ação; (2) Liderança; (3) Recursos Humanos; (4) Direção de subordinados; (5) Foco em outros clusters; e (6) Conhecimento especializado. Outra definição típica da abordagem anglo-saxônica é a de Parry (1996) que considera a competência como um conjunto de atributos correlacionados de conhecimentos, habilidades e atitudes, que se relacionam a um desempenho mensurável. Ainda segundo o autor, o desempenho pode ser melhorado por meio de treinamento e desenvolvimento do indivíduo nos atributos correlacionados.

Em suma, segundo a abordagem racionalista a competência pessoal seria um conjunto de atributos correlacionados (conhecimentos, habilidades e atitudes) ou comportamentos observáveis previamente estabelecidos e que possuem correlação direta com o desempenho da organização.

Três formas de trabalhar a gestão por competências estão presentes na abordagem racionalista. (1) A **orientada para o trabalhador**, que consiste em avaliar os atributos (conhecimentos, habilidades e atitudes) possuídos pelo trabalhador na execução de um trabalho eficiente. Neste caso, um especialista é tomado como referência de comportamento e a partir deste referencial prescrevem-se as competências exigidas para todos os demais trabalhadores. (2) A **orientada para o trabalho**, que identifica os atributos necessários com base em uma análise das funções executadas no trabalho. O trabalho é descrito e fragmentado em diversas atividades, que exigem um conjunto também pré-estabelecido de atributos dos trabalhadores que se ocuparão de tais atividades. (3) A **orientada para o trabalho e para o trabalhador**, que analisa tanto o trabalho executado como os atributos do trabalhador que executa o trabalho para também descrever previamente os atributos de competência exigidos (SANDBERG, 1994).

Sandberg (1994) critica a abordagem racionalista. Para o autor, esta vem sendo utilizada como uma resposta à questão da apreensão das competências pessoais no trabalho, visando o treinamento e o desenvolvimento. Sua origem vem da análise do trabalho, e separa analiticamente dois assuntos inter-relacionados: a



competência em exercer o trabalho; e o grau com que os trabalhadores exercem seu trabalho de forma competente. Não se mede então se o trabalhador de fato utiliza estes requisitos e, *mais importante ainda*, a forma como o trabalhador utiliza estes requisitos.

A crítica de Sandberg é justificada principalmente quando se analisa o fato de que a definição das competências (se é que pode-se considerar os atributos de conhecimento, habilidades, atitudes e comportamentos como “competências”) se dá a priori, tal qual ocorre com o sentido da qualificação. Ora, este é justamente o principal ponto de distinção entre o conceito de competência e o de qualificação – a competência não pode ser definida a priori, mas sim a posteriori, e no momento da ação. Como afirma Zarifian:

“A competência é uma combinação de conhecimentos, de saber-fazer, de experiências e comportamentos que se exerce em um contexto preciso. É constatada quando de sua utilização em situação profissional, a partir da qual é passível de validação” (2001, p. 66).

Além de Zarifian, a escola francesa também é representada por Le Boterf, cuja definição de competência é um todo composto por um “saber agir”, um “querer agir” e um “poder agir”. O “**saber agir**” significa saber tratar um incidente e também antecipá-lo (traçar conjecturas). Ele envolve dois tipos de práticas profissionais: (1) de execução – que consiste em operacionalizar procedimentos particulares memorizados sem modificação a um contexto específico (práticas de execução automatizadas ou rotineiras) ou em adotar procedimentos existentes (práticas não automatizadas); e (2) de resolução de problemas – que não podem apelar a procedimentos memorizados, ou seja, que exigem a elaboração de novos procedimentos a partir da construção adequada de uma representação operatória da situação-problema. A competência torna-se relativa, uma vez que essas diferenças (entre práticas profissionais) serão observadas somente na relação sujeito-situação. O que é prática de execução para um pode ser prática de resolução de problemas para outro e vice versa. O “**querer agir**” faz referência a uma auto-imagem do indivíduo que se identifica capaz de assumir riscos relacionados a desafios claramente identificados em um ambiente de confiança, autonomia e tolerância ao erro. Por fim, o “**poder agir**” envolve a disponibilização de meios apropriados à criação das competências, a autonomia



formalmente concedida e a disponibilização de redes de relacionamento que ampliarão a gama de recursos disponíveis ao indivíduo (LE BOTERF, 2003).

Para a escola francesa, mais importante que identificar os recursos de competência é compreender a forma como o indivíduo assume uma responsabilidade frente a um evento (inesperado), mobiliza seus recursos em determinado contexto e interage (desenvolve um significado) com este contexto (material e humano) na busca de soluções inovadoras. Além do exposto, vale ressaltar que o conceito proposto a partir de Le Boterf e Zarifian leva em consideração a transferência da competência do indivíduo para o coletivo. Assim sendo, a competência envolve também o “**saber combinar**”. Esta transferência (ou saber combinar) se dará mediante a existência de: (1) *um saber elaborar representações compartilhadas* – normas, valores coletivos, prioridades, esquemas de interpretação, sistemas de referência; (2) *um saber comunicar-se* – linguagem comum ou dialeto específico; (3) *um saber cooperar* – saber qual papel assumir, gerenciar conflitos; (4) *um saber aprender coletivamente da experiência* – processos de tentativa e erro e de discussão dos erros (ZARIFIAN, 2001., LE BOTERF, 2003).

Nota-se a partir do exposto, que a concepção da competência individual na corrente francesa possui uma caracterização mais ampla do conceito de competência abarcando praticamente todos os aspectos considerados por Bitencourt (2001): Formação, Capacitação (aptidão para a ação), Ação, Articulação (de recursos), Resultados, Interação.

O quadro 2.1 evidencia as principais diferenças entre a corrente anglo-saxônica e a corrente francesa.

| | Corrente Anglo-Saxônica | Corrente Francesa |
|---------------|---|---|
| Concepção | Taylorista-Fordista | Economia do Conhecimento |
| Sujeito | Operador (sem autonomia) | Ator (domínio sobre o conteúdo e processo do trabalho) |
| Contexto | Limitado a execução de tarefas e operações prescritas | Sujeito a situações complexas que exigem do ator ir além do prescrito e reagir a imprevistos |
| Competência | Saber fazer descritível e traduzido em comportamentos esperados e observáveis | Saber agir mobilizando um conjunto de recursos e adotando uma conduta em contextos específicos. |
| Gerenciamento | Foco no controle de atividades e comportamentos prescritos | Ênfase na construção de um contexto favorável ao surgimento da competência |

Quadro 2.1 – Diferenças entre as duas correntes de estudo da competência

Fonte: Adaptado de LE BOTERF (2003)

Acredita-se que para apreender a articulação entre as competências individuais e funcionais em uma organização, o conceito de competência a ser adotado deve ser mais amplo para abarcar todas as possíveis facetas desta interação. Por este motivo, a noção de competência individual adotada nesta pesquisa seguirá a corrente francesa. A figura 2.5 ilustra os elementos teóricos do conceito adotado.

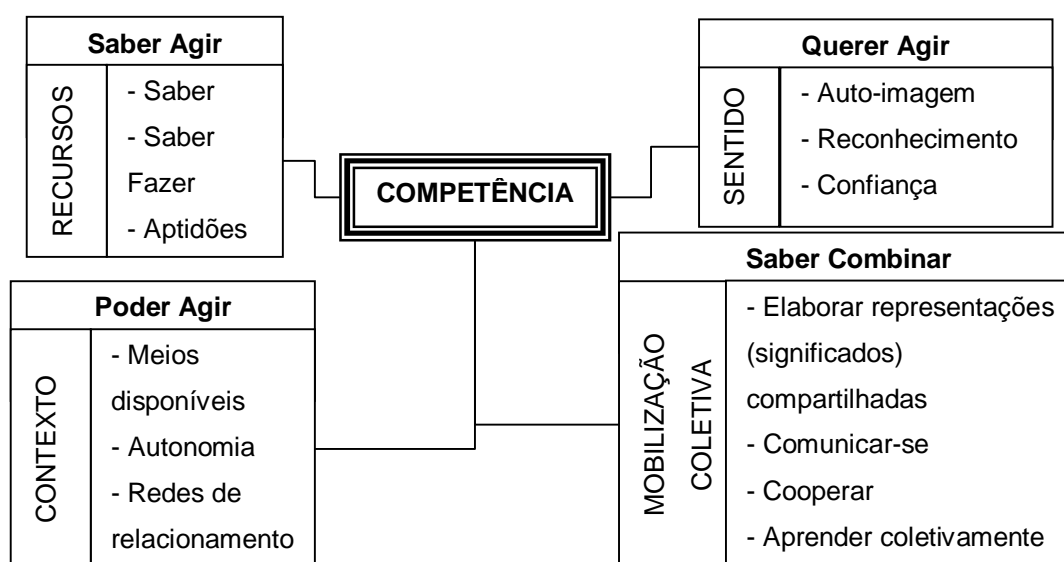


Figura 2.5 – Análise de Competências Individuais segundo a Corrente Francesa

Fonte: Adaptado de Le Boterf (2003) e Zarifian (2001)



É importante agregar dois outros conceitos já apresentados na definição de Le Boterf e Zarifian, mas ainda não totalmente explorados: os conceitos de complexidade e espaço ocupacional.

Como o próprio Le Boterf (2003) apresenta, a competência do profissional é um saber administrar uma situação profissional complexa. Para o autor, a complexidade remete a um conjunto de características relativas ao contexto de uma situação ou problema, que mudam constantemente e exigem do profissional “administrar na complexidade” ou “escolher na urgência, na instabilidade e na efemeridade”. Esse conceito reforça a visão de Le Boterf a respeito da competência como função da relação sujeito-situação. No entanto, Le Boterf não apresenta claramente uma forma de mensurar o grau de complexidade de uma dada situação. Neste sentido Dutra (2004) complementa o conceito de Le Boterf ao procurar estabelecer padrões estáveis no tempo, que possibilitem a mensuração da complexidade a diferentes realidades.

O conceito de complexidade de Dutra (2004) é complementar ao de Le Boterf (2003) na medida em que ele mantém a complexidade como característica intrínseca à realidade e como uma imposição ao sujeito no momento da mobilização de seus recursos (saberes) em ações pertinentes. No entanto, Dutra extrapola o conceito utilizado por Le Boterf ao considerar que em um ambiente de constante transformação, a complexidade não se encontra na situação em si, mas sim no que a mesma exige da pessoa.

É a partir daí que Dutra (2004) apresenta um conjunto de 6 (seis) variáveis diferenciadoras que retratam os diferentes níveis de exigência e complexidade:

- Nível de Atuação (Estratégica, Tática, Operacional);
- Abrangência de Atuação (Local, Regional, Nacional, Internacional);
- Escopo de Responsabilidade (Atividades, Área, Unidade de Negócio, Organização);
- Nível de Estruturação de Atividades (Alto nível de padronização, Baixo nível de padronização);

- Tratamento da Informação (Coleta, Sistematiza, Analisa, Participa de Decisões, Decide);
- Autonomia e Grau de Supervisão (Baixo nível de autonomia, Alto nível de autonomia).

Conforme apresenta a figura 2.6, a partir da análise destas variáveis pode-se evidenciar o espaço ocupacional (área hachurada) do indivíduo na organização, bem como seu potencial de desenvolvimento nos diferentes eixos de análise.

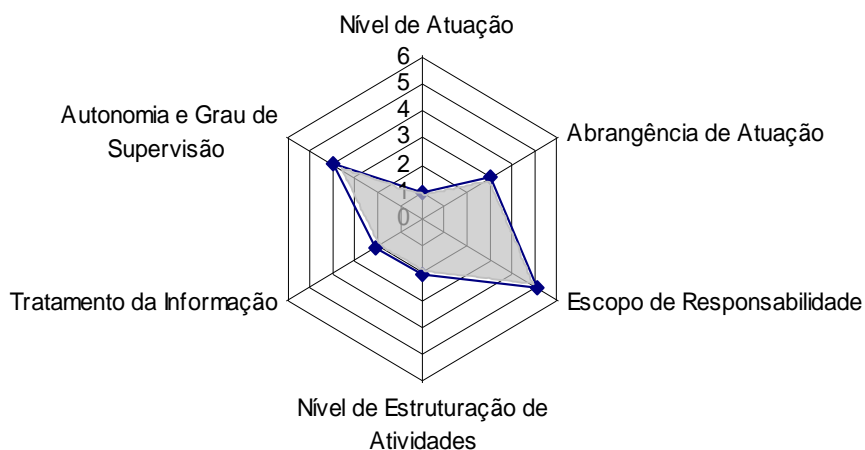


Figura 2.6 – Variáveis que expressam o nível de exigência e complexidade e o potencial de desenvolvimento do indivíduo

Fonte: Adaptado de Dutra (2004).

A partir do conceito de complexidade, Dutra (2004) chega ao conceito de espaço ocupacional ao correlacionar complexidade e entrega do indivíduo na organização. Ou seja, na medida em que o indivíduo assume funções com maior complexidade e maior nível de entrega, aumentando a agregação de valor à organização, ela passa a ocupar um espaço ocupacional mais amplo.

Com a agregação destes dois conceitos, utilizou-se neste trabalho o seguinte conceito de competência definido a partir de Zarifian, Le Boterf, Fleury e Fleury e Dutra: **um saber agir com pertinência que implica na mobilização, integração, geração e difusão (aprendizado) de conhecimentos (saberes), habilidades, capacidades cognitivas e qualidades pessoais (atitudes/comportamento) que agreguem valor econômico à organização e**

social ao indivíduo num contexto de evolução contínua de complexidade e entrega no tempo.

As figuras 2.7 apresenta um esquema conceitual teórico que resume o conceito de competência adotado.

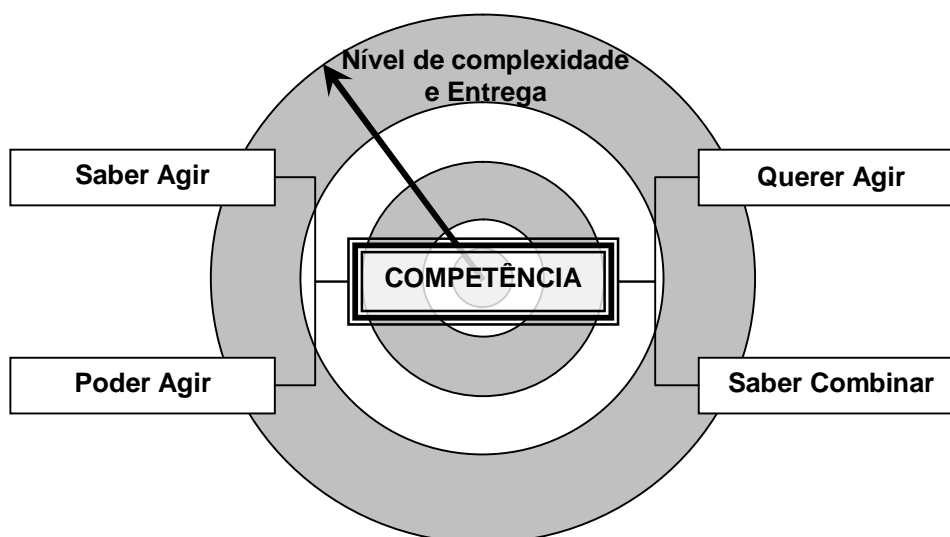


Figura 2.7 – Esquema Conceitual para Análise de Competências Individuais: Competências x Complexidade

Fonte: Elaborado a partir de Dutra (2004), Le Boterf (2003), e Zarifian (2001).

O que a figura 2.7 evidencia é que a competência do indivíduo evolui na medida em que ele mobiliza seus saberes em níveis de complexidade diferentes, agregando valor na entrega para a organização.

b) Competência Individual como Processo

Conforme já colocado neste trabalho, Ruas et al (2005) ponderam sobre a importância de se desenvolver pesquisas que contemplem a competência não somente como um conjunto de resultados observáveis, mas sim como um processo. Associada a esta colocação, vê-se no trabalho de Le Boterf (2003) uma importância significativa dada à gestão das competências individuais e da profissionalização. Para o autor, o gerenciamento das competências e da profissionalização passa pela gestão da condução do processo de mobilização,

integração, geração da competência, e aprendizado coletivo e não pela gestão da própria competência.

Neste sentido, o estudo do processo da gestão de competências individuais passa por um conjunto de processos e práticas que garantirão a evolução da espiral de desenvolvimento de competências detalhada na figura 2.8.

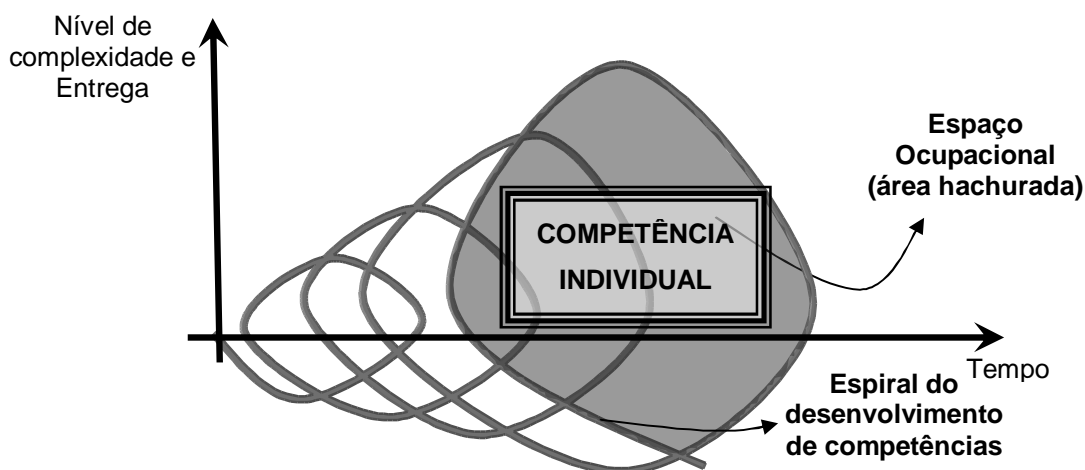


Figura 2.8 – Esquema Conceitual para Análise de Competências Individuais: Competências x Complexidade

Fonte: Elaborado a partir de Dutra (2004), Le Boterf (2003), e Zarifian (2001).

O que a figura 2.8 evidencia é que na medida em que a competência do indivíduo evolui no tempo, seu espaço ocupacional na organização é ampliado e conseqüentemente seu valor para a organização. Vale ressaltar que um indivíduo pode ingressar na organização em qualquer estágio da espiral de desenvolvimento de competências. Isso desde que as competências do indivíduo estejam correlatas com as competências essenciais ao negócio.

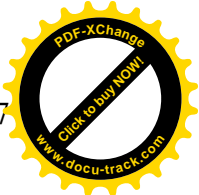
Para Dutra (2004), a entrega dos indivíduos deve estar intimamente ligada às entregas que a organização considera serem essenciais para a manutenção de sua sobrevivência. Le Boterf (2003) contribui para esta afirmação ao apresentar um conjunto de condições para que a competência individual se torne coletiva e promova a articulação entre competências individuais e da organização. Segundo o autor, as seguintes ações devem ser desenvolvidas:



1. Organizar a cooperação entre competências (estabelecendo uma linguagem comum e a complementaridade de competências)
2. Facilitar as relações de ajuda entre indivíduos e grupos;
3. Promover a existência de competências ou saberes comuns (por meio da redundância);
4. Dispor de ferramentas que permitam a oferta e procura de competências;
5. Implantar estruturas de geometria variável (permitindo que pessoas assumam papéis diferenciados) facilitando a sinergia e intercâmbio de competências;
6. Desenvolver estrutura matricial e projetos transversais;
7. Garantir o tratamento das interfaces existentes entre indivíduos e grupos distintos;
8. Manter a diversidade das competências, uma vez que a diversidade é também um fator de vantagem competitiva em ambientes complexos;
9. Criar relações de solidariedade e convivência com o objetivo de aumentar a intensidade relacional;
10. Instaurar anéis de aprendizagem considerando os diversos ciclos (desde a simples prática da tentativa-avaliação-correção, passando pela experimentação sistemática, mudança planejada, chegando à aprendizagem de circuito simples e duplo)
11. Implantar uma memória organizacional.
12. Implementar um gerenciamento apropriado a partir de competências de integração.

Para viabilizar esta gestão integrada e estratégica, Dutra (2004) argumenta que as organizações devem desenvolver três processos de gestão de pessoas relacionados à movimentação, desenvolvimento e valorização. Além destes, o autor ainda ressalta a importância dos processos de apoio à gestão de pessoas relacionados à informação, comunicação, relações sindicais e relações com a comunidade.

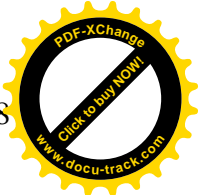
Os processos de movimentação cuidarão do suporte a toda ação de movimento de pessoas na organização ou no mercado de trabalho, sendo o processo de



captação um aspecto crucial. Também são importantes o processo de socialização e aclimatação, alocação ou realocação das pessoas. Estes processos auxiliam principalmente no alcance das ações 1, 2, 3, 5, 8 e 9 propostas por Le Boterf (2003).

Os processos de desenvolvimento têm por objetivo estimular e criar condições para o desenvolvimento das pessoas e da organização. Estes processos estão intimamente ligados à espiral do desenvolvimento de competências apresentada na figura 2.8. Esta ligação alinha o processo de desenvolvimento aos conceitos de competência e carreira. A gestão da carreira articula os níveis individual e organizacional da competência ao buscar a conciliação de expectativas entre as pessoas e a organização (Dutra, 2004). Neste sentido, a carreira é planejada conforme o nível de complexidade que o indivíduo pode assumir atrelado ao espaço ocupacional que a organização pretende preencher. Os processos vinculados à carreira auxiliam no alcance das ações 2, 3, 4, e 8 propostas por Le Boterf (2003).

Outro ponto importante neste processo de desenvolvimento que promove a articulação entre os níveis individual e organizacional é a construção de um sistema de gestão das ações de desenvolvimento. Segundo Dutra (2004), este sistema deve funcionar como um contínuo em que (1) o indivíduo é avaliado em função da entrega esperada, (2) a partir da análise da não entrega são estabelecidas as principais deficiências de competência do indivíduo, (3) é definido um conjunto de ações de desenvolvimento (formais ou não formais) para sanar as deficiências encontradas, (4) é avaliada a efetividade das ações planejadas e conduzidas a partir da observação da entrega e do desenvolvimento do indivíduo, e (5) são adequadas ações de desenvolvimento com foco no ponto forte das pessoas para melhorar sua capacidade de entrega ou ampliar a complexidade de suas atribuições. Ponto crucial no sistema de gestão do desenvolvimento é a cumplicidade e o compromisso assumidos entre empresa e indivíduo. Além disso, a organização deve possuir um sistema de avaliação de desempenho intimamente correlacionado ao desenvolvimento planejado (aumento no nível de complexidade), ao esforço apurado (aumento da entrega



dada uma contingência) e ao comportamento evidenciado (impacto no ambiente organizacional). Le Boterf (2003) aborda a questão da avaliação de desempenho a partir de três tipos de julgamento considerando as dimensões de eficácia (foco em resultados e desempenho), de conformidade (foco nas condições da realização), e de beleza (foco em um ideal profissional). Os processos vinculados ao desenvolvimento e ao desempenho auxiliam no alcance das ações 2, 3, 4, 5, 9, 10 e 11 propostas por Le Boterf (2003).

Por fim, Dutra (2004) apresenta os processos de valorização das pessoas como um conjunto de práticas que visa criar parâmetros e procedimentos para distinção e valorização das pessoas. A valorização é tangibilizada em recompensas intrínsecas e extrínsecas e está intimamente ligada à entrega do indivíduo à organização. Como um dos principais dificultadores deste processo é o estabelecimento de parâmetros de avaliação e valorização, sugere-se a utilização dos níveis de complexidade de entrega estabelecidos no processo de desenvolvimento (sistema de carreira) para enquadrar as pessoas em um sistema equânime de avaliação ao longo do tempo, garantindo assim a condição de equidade interna. A equidade externa pode ser obtida da mesma forma a partir de pesquisas no mercado. Apesar de não estar diretamente ligado a nenhuma das ações propostas por Le Boterf (2003) para a integração entre competências individuais e coletivas, o reconhecimento é um tema bastante defendido pelo autor.

2.3 Articulação das Competências Individuais e Coletivas

Como argumentado anteriormente, é preciso analisar as competências individuais como processo e não como recursos para visualizar a articulação entre estas e as competências organizacionais coletivas (estratégicas e funcionais) (DUTRA, 2004., RUAS, 2005., LE BOTERF, 2003., FLEURY e FLEURY, 2000).

Com base neste argumento e a partir do detalhamento dos processos de gestão de pessoas realizado por Dutra (2004) e correlacionado neste trabalho com as iniciativas propostas por Le Boterf (2003), acredita-se que a chave para a

articulação entre as competências individuais e coletivas esteja vinculada aos conceitos de complexidade e entrega, que devem servir como base para o planejamento e condução dos processos de gestão de pessoas voltados para a movimentação, o desenvolvimento e a valorização. A figura 2.9 abaixo apresenta o momento em que se dá a articulação entre as competências coletivas e individuais.

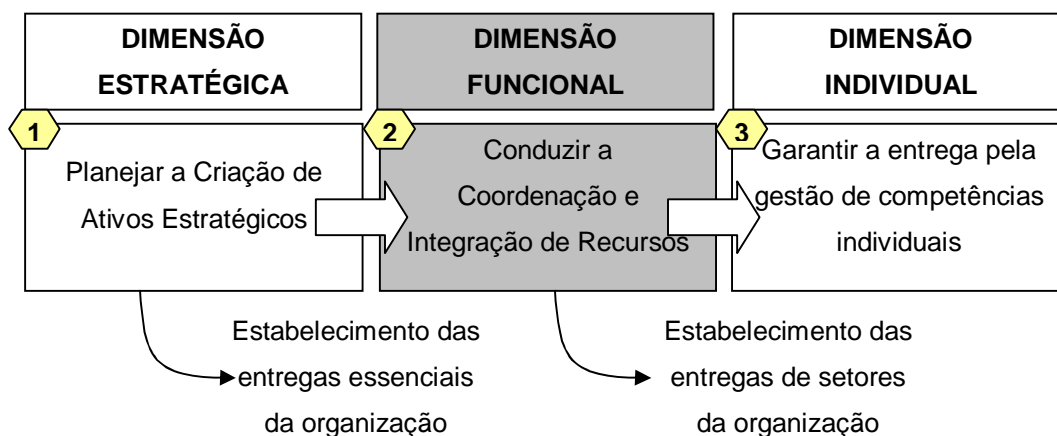


Figura 2.9 – Articulação entre competências organizacionais e individuais

Fonte: Elaborado pelo autor

As entregas estratégicas (competências organizacionais essenciais) requeridas pela organização e pelos setores são estabelecidas e tornam-se os inputs essenciais à gestão das competências no nível individual. Neste nível, é definido o conteúdo das competências individuais requeridas, bem como os processos de gestão de pessoas necessários para garantir o alcance das competências organizacionais essenciais. A figura 2.10 mostra a articulação da competência individual às competências organizacionais a partir das dimensões de conteúdo e processo.

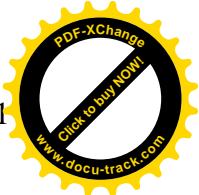


Figura 2.10 – Dimensões de Conteúdo e Processo na Articulação entre competências organizacionais e individuais

Fonte: Elaborado pelo autor a partir da literatura

A análise da articulação de competências organizacionais e individuais deve, pois, considerar as dimensões de conteúdo e processo na medida em que ambas são importantes para a operacionalização das competências essenciais definidas nos níveis estratégico e funcional.

A tabela a seguir resume os conceitos de competência utilizados neste trabalho, segundo as dimensões estratégica, funcional e individual. A articulação das competências será observada a partir destas três dimensões.



| Dimensão Analisada | Conceito de Competência Utilizado |
|---------------------------|--|
| Estratégica | Mobilização de um conjunto de capacidades voltadas para o planejamento do negócio, envolvendo: análise de cenário (interno e externo), definição do posicionamento estratégico, elaboração do plano de criação de ativos estratégicos, avaliação de fatores de vantagem competitiva (sobreposição aos fatores da indústria, sustentabilidade e apropriação) e ajuste de medidas. |
| Funcional | Mobilização de um conjunto de capacidades voltadas para a coordenação e integração de recursos localizados em uma ou mais unidades (departamentos) da organização para a condução de atividades de rotina ou para a implantação de iniciativas e projetos voltados à criação de ativos estratégicos. |
| Individual | Um saber agir com pertinência que implica na mobilização, integração, geração e difusão (aprendizado) de conhecimentos (saberes), habilidades, capacidades cognitivas e qualidades pessoais (atitudes/comportamento) que agreguem valor econômico à organização e social ao indivíduo num contexto de evolução contínua de complexidade e entrega no tempo. |

Tabela 2.1 – Dimensões e Conceitos de Competência Utilizados

Fonte: Elaborado pelo autor a partir da literatura



3 METODOLOGIA DE PESQUISA

O desenho metodológico proposto buscou alcançar os objetivos estabelecidos a partir da definição e aplicação de instrumentos de pesquisa mais apropriados. Além da definição do método a ser utilizado e do delineamento da pesquisa, esta seção trata da coleta de dados (considerando aí a seleção de casos, e as fontes de dados primários e secundários) e do desenho conceitual e metodológico proposto para a análise dos resultados obtidos a partir os casos estudados.

3.1 *Método e Delineamento da Pesquisa*

A pesquisa desenvolvida possui um caráter exploratório com enfoque qualitativo de tipo descritivo. Para estudar este fenômeno organizacional, optou-se pela utilização do método de estudo de caso.

Segundo Godoy (1995) a pesquisa qualitativa diferentemente da pesquisa quantitativa, não procura enumerar e/ou medir os eventos estudados. Ela pressupõe a obtenção de dados descritivos mediante o contato direto e interativo do pesquisador com a situação objeto de estudo. Há assim uma preocupação fundamental com o estudo e a análise do mundo empírico em seu ambiente natural. A pesquisa qualitativa se faz necessária quando se procura visualizar o contexto em que o objeto de estudo se encontra. Para que um fenômeno seja melhor compreendido deve-se realizar a análise sobre uma perspectiva de integração entre objeto de estudo e contexto.

No caso da pesquisa proposta, buscou-se estudar e descrever fatores associados à articulação de competências em organizações. Estes fatores estão ligados ao contexto vivenciado nestas organizações. Sendo assim, é de suma importância a análise destes fatores levando em consideração o ambiente em que a articulação de competências ocorreu, compreendendo e descrevendo o mesmo detalhadamente para a obtenção de resultados válidos.



Alguns pontos negativos, no entanto, são colocados por Neves (1996) com relação à pesquisa qualitativa. O uso da linguagem na expressão das idéias requer uma decodificação para que a análise qualitativa seja feita. Diferenças de estilo ou de contexto podem não ser captadas pelo pesquisador. Além disso, a tarefa de coleta e análise de dados é trabalhosa, tradicionalmente individual, e são grandes as exigências de tempo necessário para registrar dados, organizá-los, codificá-los e fazer a análise. Mas o problema mais sério colocado reside no fato de que nas pesquisas qualitativas, constatações inovadoras, globais e aparentemente inegáveis podem estar erradas.

Para atenuar os problemas apresentados, buscou-se um conjunto de recomendações apresentados por conduzida Neves (1996) e Eisenhardt (1989):

- Trabalhar com pressupostos orientadores da pesquisa e não com hipóteses;
- Conferir a credibilidade do material investigado pela coleta de dados combinando diferentes métodos;
- Zelar pela fidelidade no processo de transcrição que antecede à análise,
- Considerar os elementos que integram o contexto a partir de casos que enriqueçam a pesquisa privilegiando o aspecto qualitativo e não o quantitativo.
- Assegurar a possibilidade de confirmar posteriormente os dados pesquisados a partir da busca de evidências que justifiquem o porquê dos fatos.

Também o cumprimento seqüencial e integral das fases da pesquisa - projeto de pesquisa, coleta de dados, análise e documentação - contribuiu para tornar mais confiáveis os resultados do estudo qualitativo.

3.1.1 Estratégia de Pesquisa

Segundo a literatura (Yin, 1981; Yin, 1994 e Godoy, 1995), a estratégia de estudo de caso é preferivelmente usada em pesquisas aonde se tenta responder “como”



e “porque” determinados eventos aconteceram, aonde o pesquisador tem pouco ou nenhum controle sobre os eventos estudados. Além disso, sua aplicação é indicada quando o foco da pesquisa se baseia em fenômenos contemporâneos inseridos em um contexto de vida real, e quando a separação entre o fenômeno e o contexto não é evidente. O propósito fundamental do estudo de caso é analisar intensivamente uma dada unidade social e compreender seus fenômenos sociais complexos evidenciando a multiplicidade de dimensões presentes em uma determinada situação.

Neste sentido, o método de pesquisa de estudo de caso foi o que melhor se ajustou à pesquisa, uma vez que o fenômeno observado tem característica contemporânea e dada a complexidade do mesmo, a intenção foi estudá-lo profundamente identificando os fatores que se impuseram no processo de articulação das dimensões das competências.

Com base na afirmação acima, a observação, coleta, e análise dos dados registrados em cada um dos casos estudados pressupõem o acompanhamento de uma seqüência temporal de eventos. Em função disso, optou-se por adotar como estratégia a aplicação de uma pesquisa de cunho longitudinal. Segundo Van de Ven e Huber (1990) o estudo de cunho longitudinal possibilita a explicação de uma mudança organizacional em um período determinado do tempo. O processo de aplicação das metodologias de apreensão das competências e da articulação entre suas dimensões apresentadas dependeu de um resgate do passado nas organizações estudadas e do registro dos movimentos de mudança em curso nas mesmas. Além disso, o acompanhamento histórico dos casos possibilitou o registro da evolução no conteúdo teórico e metodológico proposto para a articulação das competências.

3.1.2 Pressupostos Orientadores

Considerando o método de pesquisa adotado e o caráter qualitativo deste estudo, são apresentados pressupostos e não hipóteses de pesquisa conforme sugerido por Eisenhardt (1989). A utilização de pressupostos auxiliou no levantamento e na



análise dos resultados do estudo. Para a presente pesquisa foram apresentados três pressupostos, a saber:

- 1) A vantagem competitiva ou a estratégia de uma organização são resultado da articulação das três dimensões da competência (estratégica, funcional e individual). Assim, uma falha na articulação destas dimensões no nível da organização gera descontinuidade da estratégia, desvio de esforços e conseqüente perda de competitividade;
- 2) A articulação entre as dimensões estratégica e funcional das competências de uma organização só ocorre mediante o estabelecimento de rotinas (formais ou informais) que privilegiam a coordenação e integração de recursos no planejamento estratégico;
- 3) A articulação entre as competências organizacionais e individuais facilita e é facilitada pelo direcionamento dos processos de gestão de pessoas.

3.1.3 Estrutura da Pesquisa

A pesquisa realizada foi dividida em quatro fases, cada uma com atividades e resultados específicos.

A) Exploração inicial do tema articulação de competências

A exploração inicial do tema consistiu da revisão bibliográfica inicial e da primeira aplicação da metodologia de análise funcional na CONEMG. Definida a estrutura conceitual e metodológica a ser utilizada para a análise da articulação das competências, foram conduzidos os primeiros mapeamentos na CONEMG. Conforme apresentado, a escolha da CONEMG passou pela abertura dada pela diretoria desta empresa ao pesquisador e também pelo momento de mudança vivido pela empresa quanto a sua estratégia de competir no mercado em mutação. Além disso, ressalta-se a dependência existente em relação às competências técnicas dos profissionais de setores técnico-especialistas da empresa.

B) Desenvolvimento e aplicação preliminar



Dada a morosidade do processo na CONEMG, e a partir do aprofundamento da revisão bibliográfica o pesquisador decidiu acrescentar ao estudo de caso na CONEMG dois outros casos que deram condições de abarcar todos os elementos constantes do modelo teórico. Assim como no caso da CONEMG, houve a abertura por parte das organizações em questão e o envolvimento intenso do pesquisador junto a duas outras organizações: a MGOVOS e a SEPLAG-MG. Cada um dos casos contribuiu para a análise da articulação das competências em diferentes momentos. Além da consolidação teórica e metodológica, com a revisão do projeto de pesquisa, houve um aprofundamento no estudo do caso na CONEMG e as primeiras inserções junto à MGOVOS e à SEPLAG-MG.

C) Desenvolvimento e aplicação avançada

A aplicação avançada da pesquisa atingiu a consolidação da aplicação das metodologias de Análise Funcional, Quality Function Deployment (QFD) e Análise Hierárquica de Processos (AHP) para a verificação da articulação de competências nas três dimensões previstas no modelo teórico.

D) Reflexões finais

Nesta fase foram compilados os dados e analisados os casos paralelamente com o objetivo de analisar a articulação de competências nas três dimensões (estratégica, funcional e individual)

A seguir apresenta-se no quadro 3.1 a estrutura da pesquisa.

| | |
|-------------------|---|
| FASE 1 | Introdução ao tema (2005) |
| ATIVIDADES | <ul style="list-style-type: none">• Revisão Bibliográfica<ul style="list-style-type: none">- Noções de Competências e metodologias de mapeamento• Atividades junto à CONEMG (01/05 a 12/05)<ul style="list-style-type: none">◦ Condução de entrevistas com diretoria e pessoas chave da CONEMG<ul style="list-style-type: none">- 2 diretores (4 horas)- 6 coordenadores de setor (9 horas)◦ Aplicação da Análise Funcional na CONEMG - 5 setores mapeados |
| OBJETIVO | <ul style="list-style-type: none">• Construção do modelo teórico e metodológico preliminar da pesquisa; |
| RESULTADOS | <ul style="list-style-type: none">• Estrutura conceitual e metodológica preliminar para análise da articulação de competências organizacionais e individuais• Visão histórica e de futuro da estratégia da CONEMG• Mapas funcionais identificando competências setoriais e perfil de competências individuais por função. |
| FASE 2 | Desenvolvimento e aplicação preliminar (2006) |
| ATIVIDADES | <ul style="list-style-type: none">• Revisão Bibliográfica |

| | |
|-------------------|---|
| | <ul style="list-style-type: none"> - Consolidação do marco teórico e metodológico • Atividades junto à CONEMG (10/06 a 12/06) <ul style="list-style-type: none"> ○ Condução de mapeamento de competências estratégicas com diretoria e pessoas chave da CONEMG <ul style="list-style-type: none"> - Sessões conjuntas com 12 participantes (18 horas). - Análise de dados secundários de mercado - Entrevista com 3 diretores (6 horas) ○ Aplicação da Ferramenta de Planejamento Estratégico na CONEMG. • Atividades junto à MGOVOS (09/06 a 12/06) <ul style="list-style-type: none"> ○ Condução de entrevistas com diretoria e pessoas chave. <ul style="list-style-type: none"> - 4 diretores e 1 ex diretor (10 horas) - 16 colaboradores, Média Gerência e coordenadores (16 horas) ○ Condução de mapeamento de competências estratégicas com diretoria e conselho da MGOVOS ○ Aplicação da Ferramenta de Planejamento Estratégico • Atividades junto à SEPLAG-MG (10/06 a 12/06) <ul style="list-style-type: none"> ○ Revisão Bibliográfica – Choque de Gestão e Certificação Ocupacional ○ Elaboração de metodologia de certificação ocupacional ○ Aplicação da Análise Funcional para o cargo de SPGF |
| OBJETIVO | <ul style="list-style-type: none"> • Adequação do modelo teórico e metodológico; • Observação da articulação nas três dimensões previstas no modelo teórico (Ampliação dos casos estudados) |
| RESULTADOS | <ul style="list-style-type: none"> • Estrutura conceitual e metodológica revista e definida • Competências Estratégicas mapeadas (CONEMG e MGOVOS) • Primeiro nível de articulação de competências organizacionais mapeado (CONEMG e MGOVOS) • Certificação ocupacional do cargo de SPGF concluída (1ª versão) |
| FASE 3 | Desenvolvimento e aplicação avançada (2007-2008) |
| ATIVIDADES | <ul style="list-style-type: none"> • Revisão Bibliográfica <ul style="list-style-type: none"> - QFD e AHP • Atividades junto à CONEMG (03/07 a 12/07) <ul style="list-style-type: none"> ○ Geração da lista de iniciativas prioritárias ○ Adequação dos mapas funcionais ○ Elaboração do processo de Treinamento e Desenvolvimento <ul style="list-style-type: none"> - Sessões conjuntas com diretoria e gestores (18 horas). ○ Aplicação da Ferramenta de Treinamento e Desenvolvimento. • Atividades junto à MGOVOS (01/07 a 09/07) <ul style="list-style-type: none"> ○ Condução do processo de levantamento e priorização de iniciativas ○ Geração dos Project Charters de iniciativas prioritárias • Atividades junto à SEPLAG-MG (03/07 a 02/08) <ul style="list-style-type: none"> ○ Aprimoramento da metodologia de certificação ocupacional ○ Aplicação da metodologia de certificação ocupacional para os cargos de SPGF, GRS e DSE |
| OBJETIVO | <ul style="list-style-type: none"> • Consolidação da aplicação das metodologias de análise funcional, QFD e AHP • Observação da articulação nas três dimensões previstas no modelo teórico |
| RESULTADOS | <ul style="list-style-type: none"> • Segundo nível de articulação de competências organizacionais mapeado (CONEMG e MGOVOS) • Modelo de certificação ocupacional testado e validado junto à SEPLAG-MG (Certificação ocupacional dos cargos de SPGF, GRS e DSE concluída). |
| FASE FINAL | Reflexões Finais (2008) |
| ATIVIDADES | <ul style="list-style-type: none"> • Redação e análise final dos casos <ul style="list-style-type: none"> ○ Recuperação das informações coletadas ○ Organização e análise das informações caso a caso • Reflexões e consolidação do construto teórico e metodológico |
| OBJETIVO | <ul style="list-style-type: none"> • Compilação dos dados e análise dos casos • Análise dos momentos de articulação das três dimensões das competências |
| RESULTADOS | <ul style="list-style-type: none"> • Conclusões finais |

Quadro 3.1 – Fases da Pesquisa



Fonte: Elaborado pelo autor

3.2 Coleta de Dados

3.2.1 Seleção dos Casos

UNIDADE DE ANÁLISE

A unidade de análise do presente trabalho foi a articulação entre competências organizacionais, funcionais e individuais, observadas em organizações públicas ou empresas privadas envolvidas em processo de mudança e cuja vantagem competitiva se baseia em conhecimento.

UNIVERSO DA PESQUISA

O universo da pesquisa compreende organizações públicas do Estado de Minas Gerais que passam pelo processo de mudança imposto pelo “choque de gestão” implantado no estado desde a entrada do governador Aécio Neves em 2003. O chamado “choque de gestão” foi um conjunto de integrado de políticas de gestão pública de rápido impacto, orientado para o desenvolvimento e criado para modificar o padrão de comportamento da Administração estadual com ênfase na gestão eficiente, efetiva e eficaz. (VILHENA; MARTINS; MARINI, 2006).

Além disso, a pesquisa também foi conduzida no universo das empresas privadas cujo conhecimento é a base para a competitividade no setor e que também passam por processos de mudança organizacional profundos. A escolha por organizações e empresas associadas a estes contextos refletiu a busca pelo entendimento do processo de articulação de competências como impulsionador do planejamento estratégico em níveis diferenciados da organização (funcional e individual) a partir da prática de planejamento estratégico e gestão de pessoas.

AMOSTRA

Para o desenvolvimento da pesquisa optou-se por uma amostragem não probabilística e intencional, de forma a escolher casos típicos da população de estudo apresentada anteriormente. Conforme Selltiz et al. (1965) a suposição



básica deste tipo de amostragem é que com um bom julgamento e uma estratégia adequada se pode escolher os casos a serem incluídos na amostra, de forma a atender os objetivos da pesquisa.

A intencionalidade recaiu sobre três organizações, sendo uma pública e duas empresas privadas. Em todos os casos um fato importante foi a abertura à realização da pesquisa. Inicialmente, a empresa CONEMG foi considerada em função da abertura à realização da pesquisa proporcionada pela aproximação do pesquisador com um dos diretores da empresa. Além disso, ressalta-se o fato de a empresa estar vivenciando um processo de mudança estratégica determinada pelo mercado, cujos reflexos são percebidos nas competências organizacionais e individuais.

No total, a pesquisa contou com a participação de trinta (30) informantes que forneceram entrevistas em profundidade e participaram de sessões de planejamento estratégico, além de setenta e oito (78) participantes das sessões de análise funcional. As entrevistas somadas às reuniões de planejamento estratégico e às dinâmicas da análise funcional totalizaram trezentas e quatro (304) horas de trabalho. Além das horas gastas com as entrevistas, somam-se as horas da observação participante, distribuídas ao longo de todo o período da pesquisa apresentado no quadro 3.1.

Após o desenvolvimento da fase introdutória da pesquisa junto à CONEMG, foi observada a necessidade de ampliação dos casos de análise, com o objetivo de abarcar todas as dimensões da competência. Neste momento outra empresa, em que a CONEMG detém 50% das ações foi incluída na amostra – a MGOVOS. A MGOVOS passa por um processo de mudança organizacional provocado tanto pelo mercado quanto por motivos internos de atuação societária. Assim como no primeiro caso, houve total abertura para a condução dos trabalhos, o que deu ao pesquisador totais condições de mapear de forma mais detalhada a articulação de competências.



A terceira organização estudada representou a possibilidade de o pesquisador verificar com maior profundidade a articulação nas dimensões funcional e individual da competência. Além disso, o momento passado pela SEPLAG-MG quando entrou em contato com o pesquisador evidenciou a necessidade da condução da pesquisa e total abertura à sua realização. Soma-se a isso o fato de as mudanças impostas pelo novo modelo de gestão do Estado demandarem uma nova configuração de competências individuais.

Dessa forma, os principais balizadores da intencionalidade da amostra foram: (a) abertura para a realização da pesquisa; e (b) potencial de observação da articulação nas três dimensões propostas.

3.2.2 Mapeamento de Competências - Enfoques Metodológicos

As diversas visões apresentadas na seção 2 (e outras possíveis de se identificar) acerca do tema de competências podem ser analisadas, segundo um continuum, adotando desde uma visão mais objetiva da realidade (de cunho racionalista) a uma visão da realidade construída pelo homem (de cunho interpretativista). Cada concepção diferente a respeito da gestão por competências leva em consideração a utilização de diferentes enfoques metodológicos para o estudo do tema.

A partir de Mertens (1996), IBERFOP (1998) e Sandberg (1994) são apresentados cinco enfoques relevantes para a construção de sistemas de gestão por competências, cada um empregando princípios metodológicos específicos e funcionando como referência para a elaboração de estudos teóricos e para a aplicação de ferramentas de gestão.

O quadro 3.2 apresenta um resumo dos diferentes enfoques metodológicos evidenciando seus alcances e limites, e sua relação com o estudo da gestão por competências.

| Enfoque Metodológico | Análise Ocupacional | Análise Comportamental | Análise Funcional | Análise Construtivista | Análise Interpretativa |
|-----------------------------|---|---|--|--|---|
| Competência Como | Recursos | Recursos | Recursos; Resultados | Ação; Aptidão; Resultados | Interação |
| Unidade de Análise | Posto de trabalho | Empregado com melhor desempenho | Função produtiva | Atividade de trabalho | Concepção do trabalho pelo executante |
| Alcances | <ul style="list-style-type: none"> • Proporciona descrição objetiva da estrutura ocupacional com base em tarefas desempenhadas; • Alternativa ágil e dinâmica de identificação objetiva de comportamentos; • Comportamentos são associados a atitudes, habilidades e valores • Consenso almejado na metodologia homogênea conceitos e critérios de desempenho | <ul style="list-style-type: none"> • Modelo genérico de competências gerenciais composto por 06 grupos e 21 competências - 12 efetivas e 06 mínimas; • Desempenho explicado por competências que moldam a ação dos ocupantes dos cargos. | <ul style="list-style-type: none"> • Descreve produtos e resultados, e os vincula a conhecimentos, habilidades e atitudes; • Via objetiva de identificação do nível de qualificação de uma pessoa – requisitos mínimos para o alcance do desempenho; • Constrói bases mínimas para efeito de certificação | <ul style="list-style-type: none"> • Promove a aquisição de conhecimentos vinculados à ação; • Processo dinâmico e interativo que valoriza a capacidade de aprendizagem; • Vincula capacitação individual à capacitação coletiva; | <ul style="list-style-type: none"> • Forma como o trabalhador concebe o trabalho é o ponto de partida para as competências. • Método sistemático para identificação da estrutura básica do trabalho incorpora a abordagem interpretativa no campo de RH • Abordagem de baixo para cima favorece o diálogo e a reflexão permanente. |
| Limites | <ul style="list-style-type: none"> • Estudo requer período de implantação longo; • Não identifica de padrões de comportamento que possibilitem a realização de avaliação de desempenho. • Problemas e situações imprevistas não aparecem com facilidade na análise • Análise fragmentada do trabalho pode desconsiderar resultados organizacionais | <ul style="list-style-type: none"> • Definição de competências é muito ampla e pode cobrir quase qualquer coisa; • Distinção entre competências mínimas e efetivas não é muito clara e pode ser uma questão de preferência • Foco no passado, pode gerar descompasso em contextos de mudança | <ul style="list-style-type: none"> • Descrições genéricas e amplas podem não atender a uma realidade específica; • Elaboração dos mapas requer período de tempo considerável o que dificulta estabelecimento de agenda. | <ul style="list-style-type: none"> • Não gera padrões que possibilitem a avaliação de qualificação. • Aplicação longa e demorada; • Processo não estruturado da formação gera desconfiança e insatisfação. | <ul style="list-style-type: none"> • Abordagem pouco difundida; • Sofisticação teórica e metodológica dificulta a operacionalização; • Exige um significativo trabalho de suporte da área de RH. |

Quadro 3.2 – Estudos de Competências e Enfoques Metodológicos

Fonte: Elaborado a partir de Mertens (1996), IBERFOP (1998), Sandberg (1994)



Identificam-se as análises ocupacional, comportamental e funcional como tendo uma visão de realidade objetiva (enfoque racionalista) e as análises construtivista e interpretativa como tendo uma visão de realidade construída. Com base nesta análise apresenta-se a seguir uma caracterização de cada abordagem apresentada no quadro 3.2.

A **análise ocupacional** tem como objetivo a adoção de uma linguagem comum entre a demanda e a oferta de capacitação e um equilíbrio na formação de técnicos e trabalhadores capacitados em categorias ocupacionais e níveis de capacitação distintas. Neste sentido, a análise ocupacional busca atender a tais objetivos pela identificação de competências comuns a uma série de tarefas e ocupações. Um dos pressupostos deste enfoque é a existência de uma relação estreita entre a caracterização de um posto de trabalho, os esquemas de certificação e os processos de formação e capacitação da mão de obra. O posto de trabalho é a unidade principal de análise e as tarefas são consideradas frações importantes do trabalho executado. Assim sendo, o levantamento deve considerar o que o trabalhador faz e como ele realiza suas atividades. A competência é vista como uma habilidade que reflita a capacidade de um indivíduo e o que ele pode fazer independentemente da situação ou circunstância experimentada. A competência é então descrita como características que diferenciam um desempenho superior (IBERFOP, 1998).

Ainda segundo o IBERFOP (1998) A metodologia DACUM (Developing a Curriculum) utiliza o enfoque ocupacional a partir de três premissas: (1) os trabalhadores especialistas são capazes de definir e descrever seu trabalho da maneira mais precisa que qualquer outra pessoa; (2) a descrição de tarefas executadas por especialistas é uma forma precisa de se descrever uma função; (3) a execução adequada de uma tarefa requer a mobilização de conhecimentos, habilidades, ferramentas e atitudes por parte do executor.

A **análise comportamental** assim como a análise ocupacional caracteriza as competências como um conjunto de recursos ou atributos que diferenciam um desempenho superior de desempenhos médios ou insatisfatórios. No entanto, o



foco de análise é o próprio ocupante do cargo. Ou seja, o pressuposto básico deste enfoque sugere que há uma relação causal entre as características do indivíduo e o desempenho alcançado por ele no trabalho. A competência inclui traços comportamentais de indivíduos que alcançam os melhores resultados em determinado contexto que compõem um modelo genérico aplicado a ocupações similares em diferentes organizações (MERTENS, 1996). Neste enfoque destacam-se os trabalhos de McClelland e Boyatzis, já mencionados neste trabalho.

Na **análise funcional** parte-se da análise entre um problema, o resultado esperado e sua solução. O problema, ou determinado resultado esperado de uma organização pode ser solucionado de diferentes maneiras, a partir das funções. A competência se refere a um resultado esperado de uma atividade. A função neste sentido se diferencia da tarefa e ao se concentrar nos resultados a serem alcançados possibilita uma estabilidade para a análise das competências se comparado aos enfoques direcionados às tarefas (MERTENS, 1996).

A competência é vista como um atributo do indivíduo que demonstra ser capaz de executar uma atividade e alcançar os resultados esperados em contextos específicos. Assim sendo, a competência pode ser identificada a partir de indicadores e parâmetros que evidenciam o alcance de resultados e as capacidades mobilizadas para tal (IBERFOP, 1998).

A operacionalização da análise funcional se dá pela construção de mapas funcionais. Estes mapas são elaborados a partir de desdobramentos sucessivos (semelhantes à análise de valor) de macro-funções organizacionais em micro-funções até o nível de funções exercidas por uma só pessoa. A construção do mapa funcional indica claramente que os desempenhos e resultados concretos de micro-funções são os geradores do resultado maior ou propósito principal de um macro-processo organizacional. Neste sentido, o mapa descreve produtos e não processos: importam os resultados e não a forma como as tarefas são realizadas. O mapa descreve então os resultados esperados e a partir destes são desdobradas as unidades e os elementos de competência, descrevendo para

cada nível os produtos esperados (IBERFOP, 1998., MERTENS, 1996). A Figura 3.1 mostra o esquema de um Mapa Funcional.

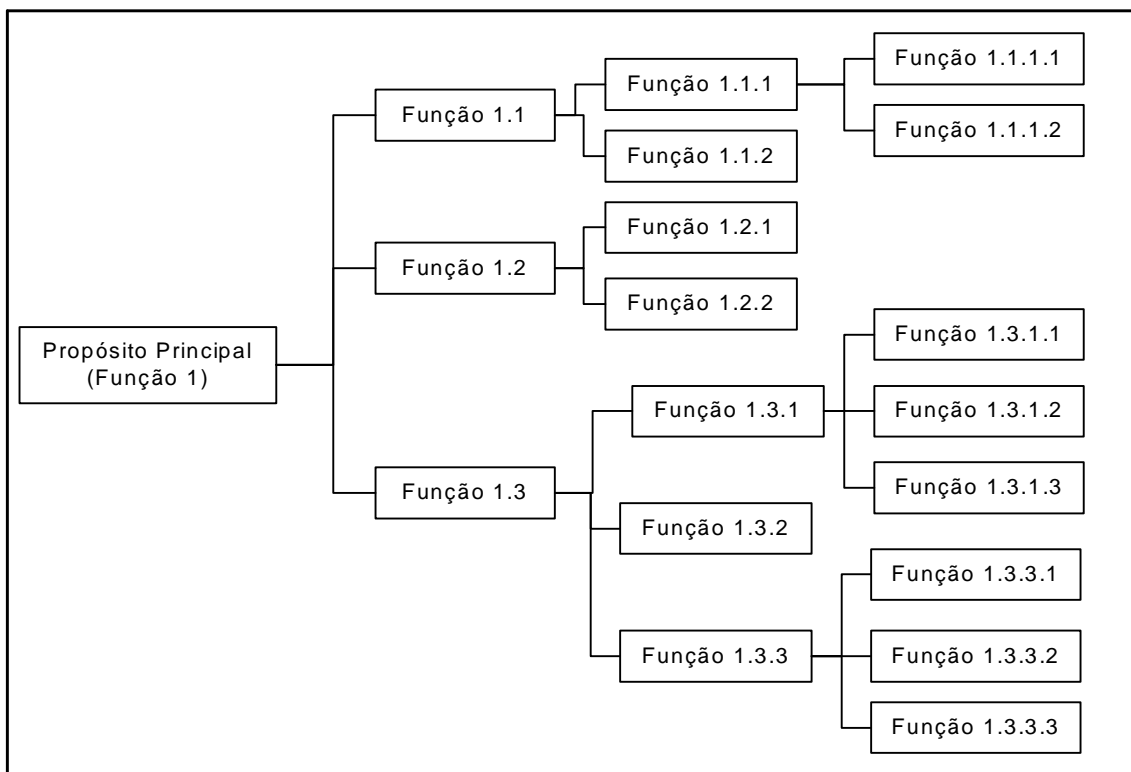


Figura 3.1 – Diagrama de um Mapa Funcional

Fonte: IBERFOP, 1998.

Conforme já apontado por Mertens (1996) a descrição do mapa funcional a partir de funções vinculadas a resultados esperados torna a análise das competências mais estável diante de mudanças ocorridas no contexto em que a organização se insere. É importante ressaltar que a competência se aplica para a execução de algo e, portanto, o êxito na atividade pode, em diferentes ocasiões, ser suficiente para identificar que se tem, e mais importante, que se aplica a competência.

Segundo o IBERFOP (1998) a construção do mapa funcional deve seguir os seguintes princípios: (1) a análise se aplica do nível geral (propósito principal) para o nível particular (micro-função executada por um indivíduo); (2) a análise deve identificar funções isolando-as de um contexto específico de trabalho; (3) os desdobramentos são realizados conforme a lógica de causa e efeito ou de problema e solução.



Já a **análise construtivista** visa identificar as competências bem como os processos formativos que as geraram. a competência possui as seguintes propriedades: estar centrada no desempenho, incorporar condições nas quais o desempenho é relevante, ser um ponto de convergência, e favorecer níveis de maior autonomia aos indivíduos (IBERFOP, 1998). Neste sentido, a capacitação é construída a partir de uma reflexão do trabalho e a competência é concebida como uma convergência das necessidades do contexto e das características do indivíduo (RODRIGUES, 2004). As competências são emergentes, ou seja, o processo de formação e capacitação está completamente associado ao conhecimento que o indivíduo detém sobre o trabalho – saber e fazer integrados; a capacitação individual é dada a partir de uma reflexão e tomada de consciência; e as necessidades e direcionamentos de formação são definidos de forma participativa. A competência é apreendida e desenvolvida a partir da tomada de consciência do que se aprendeu, do que se tinha e do potencial de transferir o conhecimento gerado para outros contextos, pessoas ou grupos (IBERFOP, 1998., MERTENS, 1996).

Por fim, a **análise interpretativa** considera que as competências no trabalho não constituem um conjunto de atributos externamente relacionados ao trabalho e adquiridos pelos indivíduos. Assim sendo, a principal contribuição à gestão de recursos humanos seria o desenvolvimento de uma forma de descrever e identificar as competências no trabalho segundo a abordagem interpretativa e com o uso da fenomenografia. Nesta lógica, a base da competência humana se encontra na concepção que o próprio indivíduo faz do trabalho, e em função disso, o desenvolvimento das competências se dá a partir de uma mudança qualitativa da concepção do trabalho. O foco da transferência de competências não se localiza no aparato formal (geralmente estabelecido de cima para baixo na hierarquia organizacional) e sim na troca de significados existente entre os diferentes indivíduos.

Três princípios básicos devem ser seguidos para o desenvolvimento de competências: (1) adotar a concepção de trabalho do indivíduo como ponto de partida; (2) relacionar diferentes aspectos da competência de forma a construir



uma estrutura geral de significados; (3) utilizar encontros no trabalho entre indivíduos com diferentes concepções como “gatilhos” de desenvolvimento. “O problema básico dos gestores é o de estar apto a influenciar as formas de concepção do trabalho dos indivíduos de forma a criar um sistema compartilhado de significados, dando origem a uma competência distintiva que garanta à organização o alcance da vantagem competitiva” (SANDBERG, 1994, p. 156). Esta significação do trabalho deve ser construída por todos, em conjunto, para que a transferência de competência efetivamente ocorra.

3.2.3 A Metodologia Utilizada – A Análise Funcional

Seguindo as recomendações para a obtenção de dados confiáveis, foram utilizados diferentes métodos (triangulação) combinando a coleta e análise de dados primários e secundários.

DADOS PRIMÁRIOS

A coleta de dados primários foi feita junto a informantes que possuíam papel importante na consecução dos objetivos estratégicos das organizações pesquisadas.

Com o objetivo de reduzir a possibilidade de viés, os dados foram levantados a partir de entrevistas e dinâmicas em grupo. Em ambos os casos o pesquisador apresentou o objetivo do encontro e indicou que os dados seriam registrados para posterior análise. Em todos os casos pesquisados houve grande abertura por parte dos participantes, mesmo daqueles que criticavam o processo de mudança em andamento em sua organização.

Para a verificação da articulação entre as três dimensões das competências foram observados os processos de planejamento estratégico, desdobramento de diretrizes, priorização de projetos e gestão de pessoas.



Para a identificação das competências coletivas e da articulação entre as competências organizacionais e individuais, optou-se pelo enfoque funcional e então foi utilizada a análise funcional (construção do mapa funcional e do padrão técnico de competências).

A base para a realização da análise funcional e para a identificação de competências é o chamado elemento de competência. Os **elementos de competências** são funções simples, caracterizadas por poderem ser desempenhadas por uma única pessoa. Estes elementos não se apresentam isolados no mapa funcional, mas sim combinados de forma a estruturar uma função produtiva composta e complexa. Para o mapeamento dos elementos de competência são desenvolvidos os mapas funcionais, que consistem do desdobramento de funções produtivas complexas em elementos de competências a partir a lógica de causa e consequência.

O primeiro nível do mapa funcional é o **propósito principal** correspondente ao objetivo principal de uma unidade de negócio ou setor em questão e é obtido a partir da missão da organização e de seu setor. A partir de desdobramentos sucessivos o propósito principal é desdobrado em funções complexas denominados na metodologia de **unidades de competência** – funções que estão, portanto, situadas no penúltimo nível de desdobramento do mapa – e finalmente nos elementos de competência, encontrados no último nível do mapa, finalizando o desdobramento do Mapa Funcional.

A demonstração da competência associada aos elementos de competência deve ser realizada considerando os componentes normativos. São eles: critérios de desempenho; campo de aplicação; evidências por desempenho; e evidências de conhecimento (IRIGOIN e VARGAS, 2002; IBERFOP, 1998.). Cada componente normativo é descrito a seguir a partir de IBERFOP (1998).

Critérios de Desempenho: Expressam os resultados que contribuem e que são considerados significativos (críticos) para alcançar o que está especificado no elemento de Competência e fazendo referencia também à qualidade do resultado



esperado. Sugere-se que sua expressão básica deve, sempre que possível, atender à seguinte regra:

o **objeto** + o **verbo** + a **condição**

Campo de Aplicação: Identifica as diferentes circunstâncias que envolvem a realização da função e que colocarão à prova o domínio da competência de uma pessoa. O campo de aplicação – processos, contextos e circunstâncias estabelecidos para uma determinada Unidade de Competência devem ser os necessários e suficientes para avaliar a competência. Não deve existir redundância, com o objetivo de simplificar o processo de avaliação da competência.

Evidências de Desempenho: Descrevem as situações e produtos que podem ser utilizados para evidenciar o desempenho. As evidências podem ser encontradas em resultados fisicamente constatáveis (evidências por produto), e na observação durante a execução da função (evidências diretas por desempenho). Deve haver uma relação estreita entre os critérios de desempenho e as evidências por desempenho, uma vez que os primeiros são confirmados pelos últimos. Ressalta-se ainda que a identificação da competência deve ser conduzida considerando as evidências por produto e por desempenho.

Evidências de Conhecimento: Este elemento refere-se aos requisitos de conhecimento e de compreensão exigidos dos indivíduos. De maneira geral se referem às teorias, princípios e habilidades cognitivas necessárias a uma pessoa para que se obtenha um desempenho eficaz. O conhecimento se faz evidente de forma integrada ao desempenho alcançado. Ou seja, o alcance do resultado por si só pode evidenciar que se tem e que se aplica o conhecimento.

A figura 3.2 a seguir apresenta a relação entre os elementos de competência e seus componentes normativos.

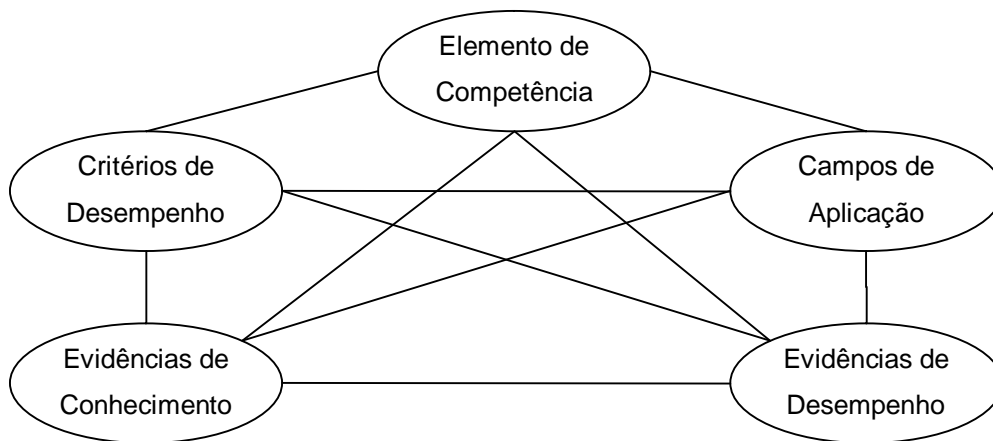


Figura 3.2 – Elementos de Competência e seus componentes normativos
 Fonte: IBERFOP, 1998.

Conforme a figura 3.2 nos apresenta, a norma técnica de competência indica: (a) o que uma pessoa deve ser capaz de fazer; (b) a forma de julgar a qualidade do resultado; (c) as condições nas quais o indivíduo deve mostrar sua competência; (d) os tipos de evidencias necessários e suficientes para demonstrar que o que foi feito se realizou de maneira consistente e com base em um conhecimento.

Para o levantamento dos elementos de competência e seus componentes normativos é aplicada a Análise Funcional. A Análise Funcional baseia-se na relação causa-conseqüência a partir do propósito principal, com base nas respostas obtidas para a seguinte questão: **“O que deve ser feito para alcançar tal resultado?”**. Cada resposta indica uma função que deve ser desempenhada para o alcance da função antecessora. Para verificar se o desdobramento está correto, pergunta-se **“Para que esta função é realizada?”**. Tal lógica é melhor visualizada no exemplo apresentado na Figura 3.3:

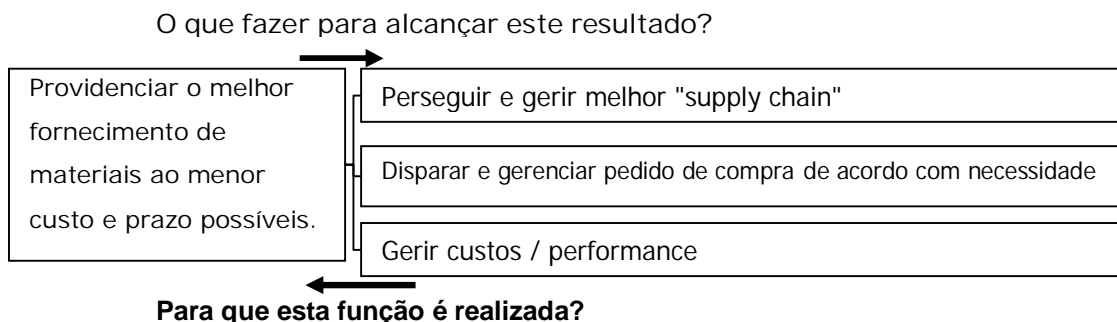


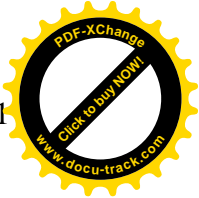
Figura 3.3 – Lógica de construção do mapa funcional
 Fonte: Adaptado de IBERFOP, 1998.



A construção do Mapa Funcional é encerrada quando se identificam, no desdobramento os **Elementos de Competência**. Para facilitar a identificação do elemento de competência, estabelece-se que o enunciado do elemento deve atender à seguinte expressão: **“A pessoa deve ser capaz de:”**

A partir do mapeamento conduzido na análise funcional, as competências individuais foram extraídas e validadas em grupo seguindo as categorias descritas por Le Boterf (2003):

- **Saber Agir**
 - **Saberes**
 - Saber Teórico
 - Saber do Ambiente
 - Saber Procedimental
 - **Saber Fazer**
 - Formalizados
 - Empíricos
 - Relacionais
 - Cognitivos
 - **Aptidões**
 - Recursos Fisiológicos
 - Recursos Emocionais
- **Querer Agir**
 - **Auto-Imagem**
 - **Confiança**
 - **Tolerância ao erro**
- **Poder Agir**
 - **Meios utilizados para a criação das competências**
 - **Autonomia**
 - **Disponibilização de redes de relacionamento**
- **Saber Combinar**
 - **Representações da realidade (compartilhadas ou não)**
 - **Existência ou não de linguagem comum ou dialeto específico**
 - **Visão relativa de seu papel**
 - **Mecanismos de troca de comunicação**
 - **Processos de interação formais e informais.**



DADOS SECUNDÁRIOS

Os dados secundários coletados nesta pesquisa tiveram o objetivo de contextualizar os momentos vivenciados pelas organizações analisadas. Eles consistiram de documentos internos e livros, além do banco de informações de organizações vinculadas às estudadas.

3.3 Estrutura para Análise dos Dados

Neste trabalho, assumiu-se que as competências organizacionais podem ser verificadas a partir da dimensão funcional, que liga claramente as competências a um conjunto de funções a serem exercidas e resultados a serem alcançados garantindo assim alinhamento às competências estratégicas da organização. Além disso, o uso da análise funcional facilitou a classificação das competências em função da possibilidade que o mapa funcional ofereceu de indicar claramente localização das mesmas na organização. No nível individual, esta abordagem contribuiu para o levantamento de atributos como habilidades, conhecimentos e comportamentos associados ao alcance dos resultados e ao contexto de execução das funções mapeadas. Para a análise da articulação entre as competências organizacionais e individuais, o seguinte esquema de análise foi utilizado, conforme ilustrado na figura 3.4 a seguir:

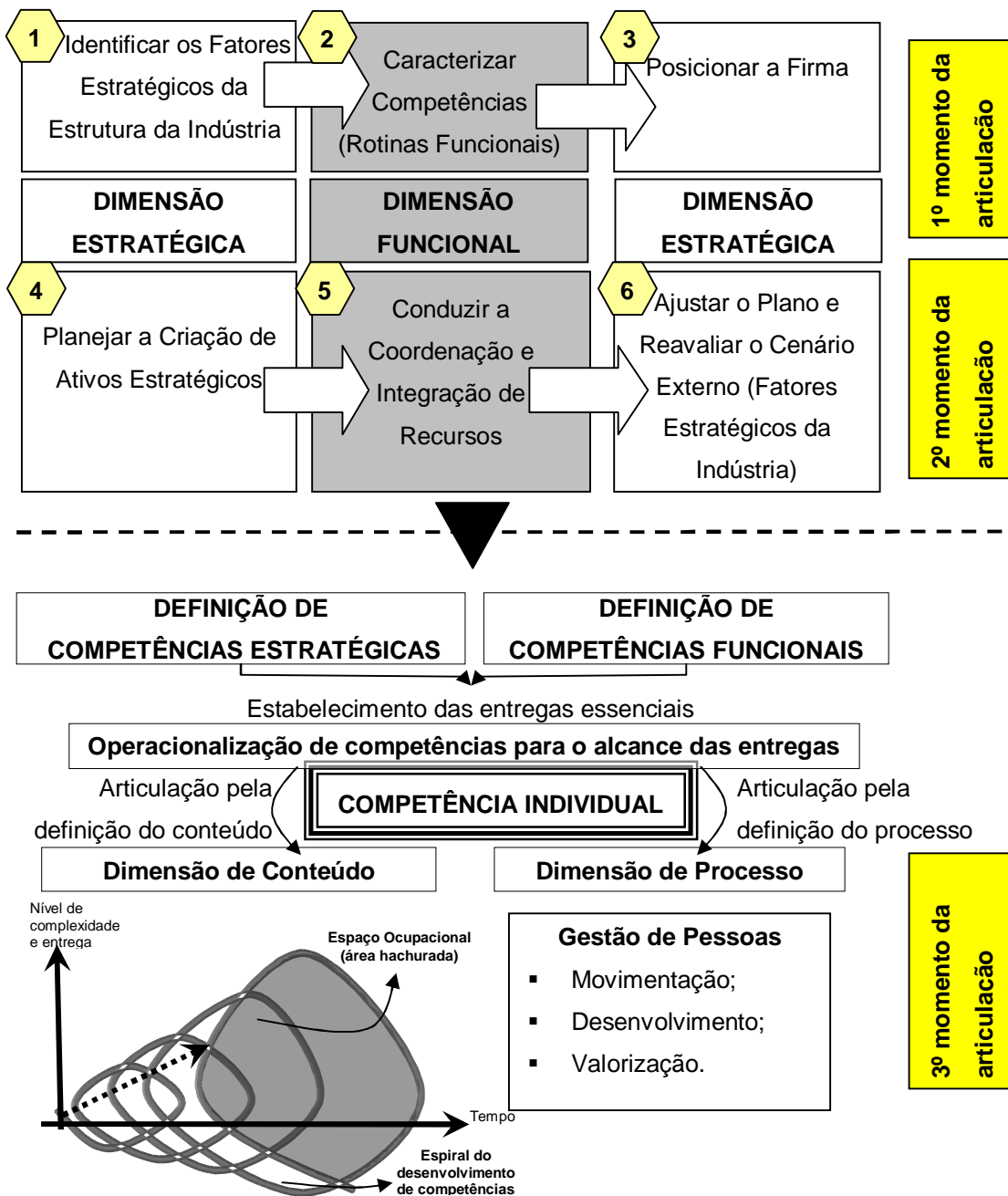


Figura 3.4 – Quadro de Análise da Articulação de Competências

Fonte: Elaborado pelo autor

O primeiro e o segundo momentos de articulação das competências ocorrem no nível da dimensão organizacional. No primeiro momento, a articulação pode ser observada na caracterização de competências ou rotinas funcionais para a definição do posicionamento da organização. No segundo momento, a articulação ocorre pela coordenação e integração de ações voltadas para a criação de ativos estratégicos.

Já o terceiro momento ocorre na articulação entre os níveis funcional e individual e é observado na dimensão de conteúdo utilizando as categorias de análise propostas por Le Boterf (2003). Na dimensão de processo a articulação é observada a partir dos processos de movimentação (certificação ocupacional), Desenvolvimento, e Valorização. Neste momento são verificados os atributos os processos exigidos para o alcance dos resultados ou entregas estratégicas das organizações.

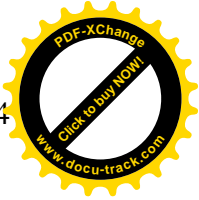
Além da análise funcional, métodos que possibilitem a verificação da articulação entre competências como o QFD (Quality Function Deployment) e a AHP (Análise Hierárquica de Processos) também foram utilizados.

O quadro a seguir apresenta um resumo da metodologia de pesquisa adotada.

| Unidade de Análise | Articulação de Competências | | |
|----------------------------------|--|--|---|
| | Estratégico | Funcional | Individual |
| Níveis de Análise da Articulação | o 1º momento da articulação (Formulação Estratégica) | | |
| | o 2º momento da articulação (Gestão de Portfólio) | | |
| | | o 3º momento da articulação (Conteúdo e Processo) | |
| Elementos Estudados | <ul style="list-style-type: none"> o Fatores Estratégicos da indústria; o Posicionamento da firma; o Ativos Estratégicos. | <ul style="list-style-type: none"> o Competências ou Rotinas Funcionais o Coordenação e Integração de recursos | <ul style="list-style-type: none"> o Atributos (saber agir, querer agir, poder agir, saber combinar) o Processos (movimentação, desenvolvimento, valorização) |
| Coleta de Dados (triangulação) | <ul style="list-style-type: none"> o Entrevistas; o Observação Participante (planejamento estratégico); o Análise Documental. | <ul style="list-style-type: none"> o Entrevistas; o Análise Funcional; o Análise Documental. | <ul style="list-style-type: none"> o Entrevistas; o Observação Participante; o AHP. |
| Análise de Dados | Estudo de caso múltiplo (3 casos) | | |

Quadro 3.3 – Proposta para a análise da articulação de competências

Fonte: elaborado pelo autor



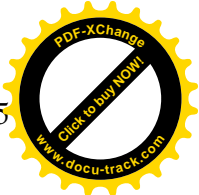
4 RESULTADOS ENCONTRADOS

4.1 *Caso A – A Experiência Junto À SEPLAG-MG*

4.1.1 Contexto – A Certificação Ocupacional pela SEPLAG-MG

A reforma gerencial promovida no Estado de Minas Gerais desde o ano de 2003 trouxe para a gestão pública a discussão sobre a gestão de competências. Neste contexto, a gestão de pessoas orientada por competências ganhou importância na gestão pública e diversas ações vêm sendo planejadas e desenvolvidas com o objetivo de consolidar esta visão e orientar as políticas de Recursos Humanos no Estado de Minas Gerais. Como parte desta política, se encontra o processo de certificação ocupacional dos cargos comissionados do Estado, no sentido de evitar a perpetuidade do critério de indicação política em detrimento da competência técnica e administrativa. Para operacionalizar o processo de certificação, foi elaborada uma parceria com a Universidade Federal de Minas Gerais para a construção de uma metodologia de certificação ocupacional para diversos cargos considerados estratégicos para a operacionalização do chamado “choque de gestão” no Estado de Minas Gerais. A equipe de pesquisa da UFMG conduziu os processos de certificação dos cargos de Diretor de Planejamento, Gestão e Finanças, Diretor de Gerência Regional de Saúde e Diretor de Atendimento Socioeducativo, que serão descritos nesta seção.

As referências à certificação ocupacional na literatura ainda são bem escassas e é possível localizar apenas alguns textos isolados (ALEXIM, 2001; D'ALMEIDA, 2003; MANFREDI, 2005, OIT, 1999; 2001; SENAI, 2002). No Brasil as primeiras experiências no setor público ocorreram na Bahia, conduzidas pela Fundação Luís Eduardo Magalhães (FLEM), que foi contratada pela Secretaria da Educação do Estado da Bahia para elaborar os processos de seleção e emitir certificados para diferentes cargos. Recentemente a Secretaria da Administração do Estado da Bahia também contratou a FLEM para certificar os profissionais da gestão pública, envolvendo as carreiras de Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental, Técnico em Fiscalização, Especialista em Fiscalização,

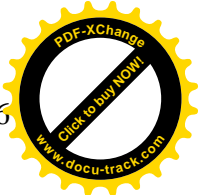


Jornalista, Analista Técnico, Analista Universitário, Analista em Radiodifusão, Analista em Orientação Social, Analista em Infra-Estrutura e Transportes, Presidente e Membros de Comissão de Licitação e Pregoeiro.

A superintendente de Inovações em Desenvolvimento de Pessoas da FLEM, Rosa Hashimoto (FLEM, 2007), defende que a certificação ocupacional, revalidada periodicamente, impacta a profissionalização dos quadros públicos, propiciando um serviço público de qualidade na medida em que auxilia na definição das responsabilidades dos ocupantes de cargos públicos, na avaliação de suas competências individuais e na orientação para o desenvolvimento profissional. O Sistema de Certificação Ocupacional da FLEM começou a funcionar em 2000, de modo que já certificou 2602 dirigentes escolares, 1814 alfabetizadores e 5644 professores de disciplinas. A elaboração do sistema contou com consultoria do *American Institute for Researches* – AIR, sediado nos Estados Unidos, mediante transferência de tecnologia (PAULA, 2007).

Uma vez que a inserção da certificação ocupacional no setor público nestes países busca a melhoria da qualidade dos serviços públicos, ela pode ser interpretada como um desdobramento do movimento internacional pela reforma do Estado, iniciado nos anos 1980 na Grã Bretanha e Estados Unidos, que fez surgir a “nova administração pública”, conhecida no Brasil como administração pública gerencial, que foi implementada pelo ex-Ministro da Administração e Reforma do Estado Luís Carlos Bresser Pereira no governo de Fernando Henrique Cardoso. Na visão de Bresser Pereira (1998), a administração pública gerencial tem como objetivos melhorar as decisões estratégicas do governo e da burocracia; garantir a propriedade e o contrato, promovendo um bom funcionamento dos mercados; garantir a autonomia e capacitação gerencial do administrador público e assegurar a democracia através da prestação de serviços públicos orientados para o cidadão-cliente e controlados pela sociedade.

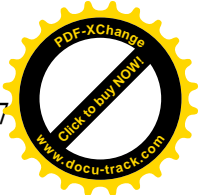
Apesar deste possível paralelo com o ideário da administração pública gerencial, é preciso considerar que a certificação ocupacional se tornou uma preocupação para o governo da Bahia a partir do momento em que este desenhou um novo



modelo de gestão de pessoas orientado por competências e articulado com o planejamento estratégico, que são características de uma nova fase do gerencialismo no setor público. Uma política de recursos humanos voltada para as carreiras e o desenvolvimento de pessoal nas diversas ocupações do Estado não estava contemplada no modelo de Bresser Pereira, que focou exclusivamente as carreiras do chamado núcleo estratégico do aparelho do Estado, como especialistas em políticas públicas, que seriam contempladas pelas iniciativas de formação da Escola Nacional de Administração Pública (ENAP) e nada previu para os demais cargos (PAULA ET AL, 2007).

Esta nova fase do gerencialismo no setor público pode ser representada pelo Choque de Gestão do governo de Minas Gerais, que teve início em 2003, no primeiro mandato do governador Aécio Neves, que realiza uma crítica da reforma gerencial, apontando que esta estava voltada para os meios, ou seja, para o aparelho do Estado e não se encontrava alinhada com nenhum projeto de desenvolvimento. Por outro lado, no âmbito da administração pública gerencial bresseriana as novas iniciativas de políticas de gestão ocorreram de forma fragmentária, sob baixa integração e baixa convergência de ideais comuns, ou seja, sem uma dimensão estratégica, deixando a seguinte lição: *“a necessidade de se construir um norte, um ideal de desenvolvimento, de se promover inovações gerenciais e de integrar as políticas de gestão, alinhando-as para trilhar o caminho escolhido.”* (VILHENA; MARTINS; MARINI, 2006, p.21). O Choque de Gestão teria então combinado princípios das reformas de primeira geração, como a adoção de duras medidas de ajuste fiscal e redução do déficit público e princípios da reforma de segunda geração, como a elaboração de um plano estratégico voltado para o futuro, o Plano Mineiro de Desenvolvimento Integrado (PMDI), com a missão de transformar o Estado de Minas Gerais no “melhor Estado para se viver”.

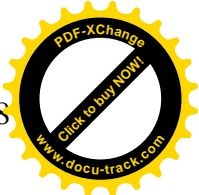
O Duplo Planejamento, por exemplo, é uma ilustração da preocupação com a questão estratégica, na medida em que combina o PMDI, voltado para o longo prazo (2004-2020) e o Plano Plurianual de Ação Governamental (PPAG), voltado para o médio e curto prazo (válido por quatro anos). Do ponto de vista técnico, o



Duplo Planejamento é instruído pela Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO), que orienta a Lei Orçamentária Anual (LOA), que detalha as previsões financeiras e físicas do PPAG para cada exercício. Para conduzi-lo criou-se a Secretaria de Estado do Planejamento e Gestão (SEPLAG), que procura realizar uma integração gerencial entre planejamento, orçamento e gestão. Assim, a SEPLAG ficou responsável pela estratégia de modernização e reforma do Estado, tendo como principal pilar o Projeto Estruturador “Choque de Gestão – Pessoas, Qualidade e Inovação na Gestão Pública” (GUIMARÃES; ALMEIDA, 2006).

Além disto, o Choque de Gestão também busca promover o alinhamento das organizações governamentais para que os resultados expressos na agenda estratégica do governo ocorram, através do Acordo de Resultados (DUARTE; LEMOS; MARINI; MARTINS, 2006) que visa fixar metas de desempenho específicas para órgãos e entidades governamentais; aumentar a oferta e a qualidade dos serviços prestados à comunidade; permitir o acompanhamento e o controle de resultados da gestão pública; dar transparência às ações dos órgãos públicos e facilitar o controle social; racionalizar gastos com custeio administrativo; estimular e valorizar os servidores através de programas de capacitação, da valorização e profissionalização e estimular o desenvolvimento e instituição de sistemas de avaliação de desempenho individual dos servidores.

Neste contexto, a política de recursos humanos foi reelaborada com a introdução de um programa de avaliação de desempenho individual (SILVA; BERNADI; JORGE, 2006) e um processo de reestruturação de carreiras (SILVA; BAYÃO; NEVES; MEIRELES, 2006), além da integração da gestão por competências (SILVA; FERREIRA, 2006). Esta política de recursos humanos está sendo aprimorada na segunda gestão de Aécio Neves (2006-2010), pois há uma necessidade de integrar o programa de avaliação de desempenho, as carreiras e as ações de desenvolvimento à noção de gestão de competências, alinhando as metas institucionais e as metas das individuais e capacitando os gerentes para atuarem dentro da nova lógica de gestão de recursos humanos. Entre as ações previstas para esta nova política de recursos humanos, se encontra a certificação ocupacional dos cargos comissionados do Estado, no sentido de evitar a



perpetuidade do critério de indicação política em detrimento da competência técnica e administrativa.

4.1.2 O Programa de Gestão de Competências na SEPLAG-MG – Desenvolvimento e aplicação da metodologia de Certificação Ocupacional

Vale ressaltar que havia uma componente de inovação muito grande para os cargos a serem certificados, sendo que alguns deles foram recém-criados (como os casos do SPGF e do Diretor de Atendimento Socioeducativo) no Estado. Foi neste contexto que a SEPLAG procurou a Faculdade de Ciências Econômicas da UFMG para que realizasse o processo de certificação ocupacional. O primeiro mandato do Governador Aécio Neves (2003-2006) estava terminando e as pesquisas indicavam sua reeleição, de modo que uma das prioridades da SEPLAG era começar o processo de certificação ocupacional dos cargos comissionados para que já fossem convocadas pessoas certificadas para ocupar o cargo de SPGF no início de 2007. A equipe da UFMG teve exatos 100 dias para realizar o primeiro processo de certificação e divulgar a lista dos certificados ao cargo de SPGF. Foram abertas inscrições para 300 candidatos à certificação visando preencher as 69 posições de SPGF's no Estado de Minas Gerais e manter um cadastro de reserva, sendo que os certificados seriam válidos por 4 anos. Os requisitos mínimos para a inscrição especificavam que os candidatos fossem os ocupantes do cargo ou tivessem graduação completa e no mínimo 2 anos de experiência em função pública. No total, de 256 candidatos que efetivamente participaram do processo de certificação para o cargo de SPGF, 105 foram certificados.

De acordo Alexim (2001, p.4), certificação ocupacional é *"o reconhecimento dos conhecimentos, habilidades e atitudes (competências) de domínio do trabalhador, exigidos pelo sistema produtivo, de acordo com padrões socialmente definidos, concedido por entidade reconhecida e/ou autorizada, independentemente do modo como foram adquiridos e mesmo que não tenha o candidato passado por um processo formal de ensino/aprendizagem."*



A princípio a equipe da SEPLAG demandou uma "certificação de competências", mas a equipe da UFMG negociou para que fosse realizada uma "certificação de conhecimentos e potencial de desempenho". Isto porque foi adotado um conceito de competência que desloca o foco do estoque de conhecimentos e habilidades para a forma como cada pessoa mobiliza seu estoque e repertório de conhecimentos e habilidades em um determinado contexto, de modo a agregar valor para a organização na qual está inserida (DUTRA, 2004., LE BOTERF, 2003., ZARIFIAN, 2001., FLEURY e FLEURY, 2000). Assim sendo, só seria possível certificar as competências em ação, ou seja, observando o indivíduo desempenhando a sua atividade. Uma vez que a avaliação de competências seria *ex-post*, para atender à demanda da SEPLAG, só seria possível avaliar o estoque de conhecimentos acumulado e o potencial para o desempenho. Este potencial seria verificado baseando-se no grau em que se encontram cada um dos atributos de competências essenciais para a função a ser desempenhada.

Para alcançar este objetivo, a equipe da UFMG desenvolveu uma metodologia própria que combinou um conjunto de ferramentas e métodos já validados no meio acadêmico e empresarial.

Formato da Equipe e Forma de Desenvolvimento da Metodologia

A equipe da UFMG foi composta por um time multifuncional, com o objetivo de agregar todos os conhecimentos necessários ao desenvolvimento, aplicação e análise da metodologia a ser desenvolvida. A equipe inicial foi composta por um núcleo central de 6 (seis) integrantes, nos quais havia especialistas em gestão pública, e especialistas em gestão de competências divididos entre aqueles que conheciam mais profundamente as abordagens metodológicas de levantamento de competências e aqueles mais afeitos à apreensão dos aspectos subjetivos da competência individual.

A este núcleo central foram agregados dois componentes da SEPLAG que participavam ativamente do processo de discussão, desenvolvimento, validação e



aplicação da metodologia. Estes eram também a ponte entre a equipe da UFMG e a equipe da SEPLAG, conduzindo todo o trâmite burocrático necessário para o agendamento de reuniões diversas entre o alto escalão do Estado ou mesmo junto aos ocupantes dos cargos considerados.

Mais adiante, foram incorporados ao núcleo da UFMG dois integrantes responsáveis pela elaboração do sistema de hierarquização de competências necessárias à execução dos cargos considerados.

Além destes, ressalta-se a participação de pessoas do alto escalão do Estado, desde secretários, subsecretários e respectivos assessores responsáveis pela definição e implantação da visão estratégica associada ao choque de gestão.

O desenvolvimento da metodologia se deu em três momentos, que se intercalaram ao longo da aplicação do processo de certificação ocupacional. (1) Análise de referências bibliográficas específicas ao processo de certificação e à noção de competências; (2) Desenvolvimento e aplicação da metodologia concebida com base na revisão teórica e na história de vida da equipe de projeto; e (3) Revisão e adequação da metodologia a partir de discussão sobre os resultados alcançados.

O Desenho Metodológico Proposto

Com base na demanda apresentada pela SEPLAG, a equipe de projeto estabeleceu uma proposta contendo os seguintes objetivos:

- Conceber e desenvolver um *sistema integrado de avaliação* – inspirado no conceito de competências - compreendendo o modelo conceitual, os processos, métodos, técnicas e ferramentas apropriadas para aferir, com adequado grau de confiança, os conhecimentos técnicos requeridos e o potencial de desempenho de candidatos a cargos de recrutamento amplo no âmbito do poder executivo da administração pública do estado de MG;
- As principais funções desse sistema (e seus componentes) são:
 - Avaliar domínio de conhecimentos técnico-funcionais [do candidato]

- Inferir potencial de desempenho [do candidato]
- Prover serviços de certificação [do candidato]
- O sistema deverá ser implantado e entrar em operação [piloto] até dezembro de 2006 para “certificar” candidatos inscritos para ocupar o cargo de (i) superintendente de planejamento, gestão e finanças (SPGF’s), que atenderem aos requisitos fixados em edital público.
- Até março de 2007 deverão ser “certificados” os candidatos inscritos para ocupar os cargos (ii) auditoria e (iii) assessoramento jurídico, que atenderem os requisitos fixados em edital público;
- Definir a organização / instância responsável pela “certificação”;
- Negociar e formalizar a organização / instância responsável pela “certificação”;
- Analisar e avaliar a alternativa de “converter” o sistema, no todo ou em parte, em um software aplicativo

Para alcançar os objetivos planejados, a certificação deveria ser conduzida a partir de 3 dimensões relacionadas aos conceitos de “saber agir” e “querer agir” apontadas por Le Boterf (2003) e à noção de evento proposta por Zarifian (2001): (1) Capacitação técnica; (2) Experiência; e (3) Resposta a rotinas e rupturas. Para apurar as dimensões, foram estabelecidos a fonte de obtenção da informação e os atributos de competência mapeados a partir daí. A figura 4.1 apresenta esta lógica a seguir:



Figura 4.1 – Dimensões, Fonte de Informação e Atributos de Competência

Fonte: Elaborado pela equipe de projeto



A partir das dimensões, a certificação seria composta por 3 módulos, a saber:

- ❖ Avaliação de conhecimentos
- ❖ Avaliação de experiência (e habilidades)
- ❖ Avaliação de capacidade de resposta (a situações) de rotina e em face a rupturas

Cada um dos módulos foi planejado conforme descrição a seguir.

- **Capacitação Técnica (CT):** Aferir CT com base na natureza do cargo (campo de aplicação) e no nível no qual é exercido (complexidade / incerteza / dificuldade). Esse módulo deve desempenhar as seguintes funções:
 - (A) *Fase preparatória:* (1) extração (inventário de resultados e conhecimentos); (2) Normalização (padronização);
 - (B) *Fase de certificação:* (3) parametrização dos testes; (4) Geração dos testes; (5) (suporte à) Correção dos testes e (6) Classificação (ou ranqueamento) do candidato (estatísticas).
- **Experiência:** captar a “história de vida” do candidato através de (funções):
 - (1) Formulário padrão (currículo) que explicita a trajetória profissional (com evidências objetivas) do candidato; (2) Procedimentos de verificação (das evidências apresentadas) e, (conforme critérios), (3) Prover suporte á realização de entrevista(s).
- **Resposta a Rotinas e Rupturas:** aferir a “capacidade de reação” do candidato a situações (simuladas) de rotina e, principalmente, em circunstâncias problemáticas (rupturas / quebras) que exigem análise e solução de problemas. Dois meios utilizados:
 - (1) estudo de caso e; (2) dinâmicas situacionais.

O plano de trabalho inicial para o processo de certificação é detalhado na tabela 4.1 a seguir:

| ETAPA | DETALHAMENTO | PRODUTO FINAL |
|--------------------------------------|---|--|
| REVISÃO GERAL DO MATERIAL DISPONÍVEL | Esta etapa tem por objetivo equilibrar conhecimentos já gerados pela SEPLAG com a | Identificar lacunas existentes no levantamento atual e plano de ação para eliminação das |

| | | |
|---|---|--|
| | proposta da equipe de projeto. | mesmas INSUMOS GERAIS |
| MAPEAMENTO DE CONHECIMENTOS E ATRIBUTOS DE DESEMPENHO | Esta etapa tem por objetivo identificar os conhecimentos exigidos no exercício das funções, bem como atributos requeridos ao bom desempenho das funções. | Conhecimentos e atributos de desempenho mapeados para cada um dos 3 cargos a serem Analisados INSUMOS INTERMEDIÁRIOS |
| ESTRUTURAÇÃO DO PROCESSO DE CERTIFICAÇÃO DE CONHECIMENTOS E POTENCIAL DE DESEMPENHO | Esta etapa objetiva a construção de um processo de certificação apoiado em conceitos teóricos e metodológicos previamente validados e que garantem a confiabilidade dos resultados obtidos. | Processo de certificação estruturado e adequado às realidades e necessidades da SEPLAG PRODUTO INTERMEDIÁRIO |
| CONDUÇÃO DO PROCESSO DE CERTIFICAÇÃO JUNTAMENTE À EQUIPE DA SEPLAG E DEMAIS PARTICIPANTES DO ESTADO | Nesta etapa serão conduzidos os processos de certificação dos cargos de SPGF, Assessores Jurídicos e Auditores. | Lista de classificação dos candidatos aos cargos de recrutamento amplo especificados na proposta de trabalho PRODUTO FINAL |

Tabela 4.1– Plano de Trabalho Inicial

Fonte: elaborado pela equipe de pesquisa

Não há uma concepção única para moldar a certificação. Para a condução do plano de trabalho estabelecido na tabela 4.1, a equipe da UFMG estruturou o processo nas seguintes etapas, descritas por Alexim (2001): a) definição ou configuração de um marco legal; b) escolha de metodologia de análise ocupacional; c) definição de atividades e instrumentos de avaliação; d) definição de procedimentos para a certificação; e) definição de metodologia para transpor os perfis a programas de formação.

Todas as etapas aqui descritas buscaram o levantamento dos seguintes aspectos descritos por Dutra (2004) como essenciais na prática de captação: perfil profissional; perfil comportamental esperado da pessoa, entregas desejadas da



pessoa, condições de trabalho, condições de desenvolvimento profissional, e condições contratuais.

Etapa 'A'

A etapa 'A' abrangeu, entre outras coisas, a definição de critérios mínimos para participação dos candidatos e a elaboração do edital que regulou todo o processo de certificação ocupacional.

Etapa 'B'

A etapa 'B' envolveu o desenvolvimento de uma metodologia de mapeamento de competências funcionais e individuais. Como todo o processo de certificação se pautou pelo conceito de competências vinculado ao conceito de entrega e de agregação de valor para a organização, buscou-se uma metodologia que privilegiasse a articulação entre competências organizacionais estratégicas, competências funcionais e competências individuais.

Com base na proposta de articulação, optou-se pelo uso e adaptação da metodologia de Análise Funcional (Abordagem metodológica já descrita no capítulo 3 – Metodologia de Pesquisa). Após a elaboração do Mapa Funcional, deveria ser gerado um documento que agregasse todos os levantamentos descritos - a Norma Técnica de Competências. Este documento seria a base para o desenvolvimento das etapas subseqüentes do processo de certificação proposto pela UFMG.

O processo de especificação do perfil ideal dos ocupantes da função seguiu a proposta de articulação entre competências funcionais e individuais. Isto se deu na medida em que foi planejada a combinação da visão de perfil ideal da alta administração da SEPLAG com a visão dos atuais ocupantes do cargo de SPGF. Esta última sendo extraída a partir da própria experiência no levantamento do Mapa Funcional e da análise da Norma Técnica de Competências gerada a partir deste. Já a visão da alta administração foi obtida a partir de reuniões pré-agendadas nas quais os resultados dos levantamentos conduzidos com os ocupantes de cargo foram discutidos.



Etapa 'C'

Em conformidade com a Norma Técnica de Competências, desenvolveu-se a Etapa 'C' – método de avaliação que envolveu um conjunto de atividades e instrumentos de avaliação individual que deveriam apontar para o diagnóstico do perfil de conhecimentos e potencial de desempenho dos candidatos ao processo de certificação.

Como a Norma Técnica de Competências ofereceria o perfil de conhecimentos, o contexto e os resultados a serem alcançados pelos ocupantes do cargo analisado, o método de avaliação desenvolvido buscou evidenciar o conjunto de atributos de competências vinculadas às funções mapeadas, considerando a (1) Capacitação técnica; (2) a Experiência; e (3) a Resposta a rotinas e rupturas.

Estes atributos poderiam ser obtidos diretamente da Norma Técnica de Competências (como no caso dos conhecimentos) ou a partir do perfil de competências comportamentais elaborado a partir da análise do mapa funcional e validado com a equipe da SEPLAG. Foi então desenvolvido um método capaz de especificar e pôr à prova um perfil ideal de competências para o exercício da função.

Para alcançar este propósito, os instrumentos de avaliação foram desenvolvidos com foco a medir os diferentes atributos de competências alinhados ao perfil ideal já estabelecido. Sendo assim, foi necessário desenvolver um instrumento para apreender os conhecimentos, as habilidades e os comportamentos dos indivíduos. Para a apreensão do conhecimento formal a idéia foi estabelecer como processo a realização de um exame tradicional de conhecimentos. Já para a apreensão de conhecimentos empíricos (tácitos) e habilidades, foi criada a etapa de entrevista individual com o objetivo de evidenciar (através de exemplos e casos reais) a história de vida dos indivíduos e a aplicação destes atributos ao longo da experiência profissional por eles relatada. Por fim, foi planejada a realização de uma dinâmica situacional com o objetivo de apreender comportamentos e habilidades mobilizados no intuito de responder a situações



(simuladas) de rotinas e em circunstâncias problemáticas que exigissem análise e solução de problemas.

Etapa 'D'

Como procedimento para a Certificação, que compõe a Etapa 'D', foi estabelecido um método de análise dos dados de cada candidato comparativamente tendo como referência o perfil esperado. Este método de análise partiu do estabelecimento de um peso para cada um dos atributos de competência levantados (conhecimentos; habilidades e comportamentos). O perfil foi então avaliado segundo duas dimensões: perfil de conhecimentos e perfil comportamental. Foi definido o peso de cada dimensão de análise e uma nota de corte para o exame de conhecimentos. Para o caso do perfil comportamental, os candidatos foram classificados nas seguintes condições: (1) indicado: perfil adequado ao esperado; (2) indicado com restrições: perfil ideal ainda em desenvolvimento; (3) não indicado: perfil incompatível com o exercício da função.

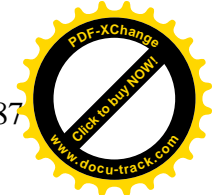
Etapa 'E'

Os programas de formação dirigidos para os certificados, previsto na Etapa 'E', foram postergados para depois do encerramento de todo o processo de certificação.

Até o início do ano de 2008 foram mapeados três cargos e conduzidos dois processos de certificação. Além disso, ressalta-se que os cargos mapeados não foram exatamente aqueles previstos no escopo inicial do projeto, em função de alteração de prioridade do Estado no processo de certificação ocupacional.

4.1.3 Resultados Alcançados: A Certificação do Cargo de SPGF

O cargo de SPGF foi o primeiro avaliado pela equipe de projeto da UFMG junto à equipe do Estado. Para a condução do processo foi estabelecido um comitê envolvendo representantes do estado e a equipe de pesquisa da UFMG. Dos representantes do estado, foram selecionados dois técnicos diretamente responsáveis pela condução do projeto e que mantiveram contato constante com



a equipe da UFMG, além da participação direta de três funcionários ligados ao alto escalão da Secretaria de Planejamento e Gestão do Estado de Minas Gerais (SEPLAG-MG). Além destes, ressalta-se a participação esporádica do próprio secretário da SEPLAG-MG em reuniões de avaliação de resultados obtidos e direcionamento do projeto.

Como apresentado no referencial teórico, o conceito de competência utilizado pela equipe da UFMG privilegiou a articulação entre as competências estratégicas, funcionais e individuais. Neste sentido, o primeiro passo estabelecido (logo em seguida à aprovação do projeto pela SEPLAG e pela UFMG) foi o de que a equipe da UFMG consolidasse a visão de “dentro do Estado”, visão esta que influencia na busca dos profissionais “adequados” para o alcance de diretrizes estratégicas. Para alcançar este objetivo, foi realizada uma apresentação sobre o Choque de Gestão em Minas Gerais. Neste ponto, vale à pena ressaltar que a SEPLAG (representada por sua equipe) considerava que “o maior desafio era o alinhamento das pessoas às estratégias do Governo e que seria importante pensar sobre competências que permeassem a atuação do servidor público como um todo”.

Após a apresentação realizada pela SEPLAG, e com a leitura de bibliografia sobre o Choque de Gestão em Minas Gerais, foi possível identificar o posicionamento estratégico pretendido pelo Governo do Estado em Minas Gerais considerando os horizontes de longo prazo (PMDI), médio prazo (PPAG), e curto prazo (LDO e LOA). Foi a partir desta análise que a equipe de projeto conduziu, mais adiante, o levantamento do mapa funcional, a validação do propósito principal da função de SPGF, e o perfil ideal de competências da função junto à SEPLAG.

Compreendidas a dimensão estratégica das competências por meio do PMDI e do PPAG, foram conduzidas as etapas propostas por Alexim (2001) para o processo de certificação ocupacional. Especificamente para o cargo de SPGF, o processo de certificação ocupacional foi conduzido em dois momentos. Isto porque foram



observados ajustes necessários para a correta aplicação da metodologia inicialmente proposta pela equipe da UFMG.

Dada a urgência imposta pela SEPLAG, o primeiro processo de certificação ocorrido em 2006 não levou em consideração algumas fases da etapa de análise ocupacional. Além disso, foram observadas oportunidades de melhoria no processo de certificação que foram então implantadas em 2007. As melhorias serão detalhadas nas etapas propostas por Alexim (2001).

Etapa A - definição ou configuração de um marco legal

Nesta etapa, além da elaboração do edital que regeu todo o processo de certificação, foram conduzidas reuniões com a equipe do Estado para a definição dos requisitos mínimos a serem apresentados pelos candidatos para a participação no exame.

Os requisitos envolveram formação e experiência profissional condizentes com o perfil de competências esperado para a função. Uma das diretrizes apontadas inicialmente foi a de que o processo não restringisse a entrada de candidatos sem experiência na função pública, demonstrando o interesse do Estado na participação de candidatos do setor privado.

O edital foi registrado contendo informações a respeito dos critérios mínimos para participação, procedimentos para a inscrição, e detalhamento dos 04 exames a serem conduzidos (currículo documentado, prova de conhecimentos, dinâmica situacional e perfil comportamental, e entrevista individual).

Nos dois processos de certificação conduzidos (em 2006 e 2007) a Etapa A foi realizada de forma equivalente. No entanto, foram observados alguns elementos do perfil do candidato que puderam ser adicionados no processo de 2007 para o estabelecimento de um filtro mais poderoso principalmente para análise de currículos desenvolvida na Etapa D do processo de certificação ocupacional.



Etapa B - escolha (e utilização) de metodologia de análise ocupacional

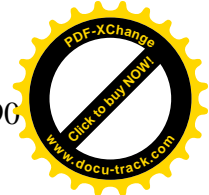
Conforme colocado, utilizou-se a metodologia de Análise Funcional para o mapeamento do perfil ocupacional do cargo de SPGF. Dada uma urgência estabelecida pelo Estado, o primeiro processo de certificação foi conduzido a partir da construção do mapa funcional, da matriz de conhecimentos e da priorização de unidades de competência. Naquele primeiro momento não houve tempo suficiente para o levantamento dos demais elementos normativos como os indicadores de desempenho e os campos de aplicação associados a cada elemento de competência. Na fase avançada o pesquisador pôde aprofundar a análise sobre o tema e aprimorar a aplicação da análise funcional para o processo de certificação. Assim sendo, serão descritos os dois processos de análise ocupacional conduzidos junto à SEPLAG.

4.1.3.1 Primeira Aplicação no Cargo de SPGF (Ano de 2006)

Na primeira aplicação da metodologia proposta foi realizada sessão de análise funcional, da qual participaram dezessete ocupantes do cargo e quatro observadores. Os produtos gerados com a aplicação de duas sessões de dez horas cada foram:

(Produto 1) o mapa funcional do cargo – com funções descritas desde o nível de propósito principal até o segundo ou terceiro nível de desdobramento de funções.

A construção inicial do mapa funcional foi realizada em uma sessão de 10 horas em um só dia. Nesta sessão, quatro dos dezessete ocupantes do cargo não puderam emitir opinião a respeito do mapa funcional. Sua função foi a de observar todo o processo de construção do mapa funcional e registrar inconsistências ou incoerências, sem participar das discussões e mantendo uma visão crítica do mapa gerado. O processo foi conduzido da seguinte forma:



- inicialmente representantes da SEPLAG e da UFMG apresentaram respectivamente o objetivo da certificação ocupacional e a metodologia de análise funcional que balizaria todo o processo de levantamento do mapa nos dois dias previstos. Após a apresentação e a solução de algumas dúvidas e questionamentos, iniciou-se o levantamento do mapa funcional;
- Como primeira atividade, foi solicitado que cada ocupante de cargo registrasse em uma folha de papel o propósito principal da função de SPGF. Após uma hora entre apresentação das sugestões de propósito principal e debate entre os participantes, chegou-se ao propósito principal – “Promover condições para o cumprimento da missão institucional baseado nos princípios da economicidade, moralidade e legalidade dos atos de gestão”;
- A partir do propósito principal, foi conduzido em formato de “*brainstorming*” o levantamento das demais funções responsáveis por alcançar o propósito descrito. Para isso, foi formulada a seguinte questão: Como é alcançado o propósito principal? Ou, quais funções são exercidas para atingir o propósito principal? A partir de então, aproximadamente cinquenta funções foram levantadas por todo o grupo.
- Finalizada a etapa de “*brainstorming*”, conduziu-se um processo de organização das idéias por meio de afinidades. As funções afins foram agrupadas e foi criada uma função macro que resumia em si todas as demais. Estas funções compunham sete unidades de competência, a saber: Coordenar o processo de planejamento; Gerenciar contratos e convênios; Estruturar organização, sistemas e métodos da instituição (modernização); Gerenciar recursos disponíveis (humanos, financeiros, materiais e logística); Promover a interação com os órgãos centrais nas atividades afins e unidades internas; Gerenciar a informação; Estabelecer metas internas.
- Levantadas as sete unidades de competência, foi conduzida a análise de cada uma delas, verificando a relação de causa-efeito presumida na metodologia da análise funcional, de forma a eliminar, acrescentar ou mesmo alterar de posição as diferentes funções até então mapeadas.

- Ao final da sessão o mapa foi finalizado e repassado aos participantes para a condução da sessão de validação, levantamento de conhecimentos e priorização a ser realizada dali a dois dias.

No início do segundo dia de trabalho, a palavra foi dada aos quatro observadores que criticaram o mapa funcional. Durante as primeiras seis horas do dia, as análises dos observadores foram consideradas e o mapa foi alterado, alcançando seu formato final. A figura 4.2 a seguir mostra o propósito principal e as sete funções chave (ou unidades de competência) a partir das quais foram levantadas e desdobradas outras funções ou elementos de competência.

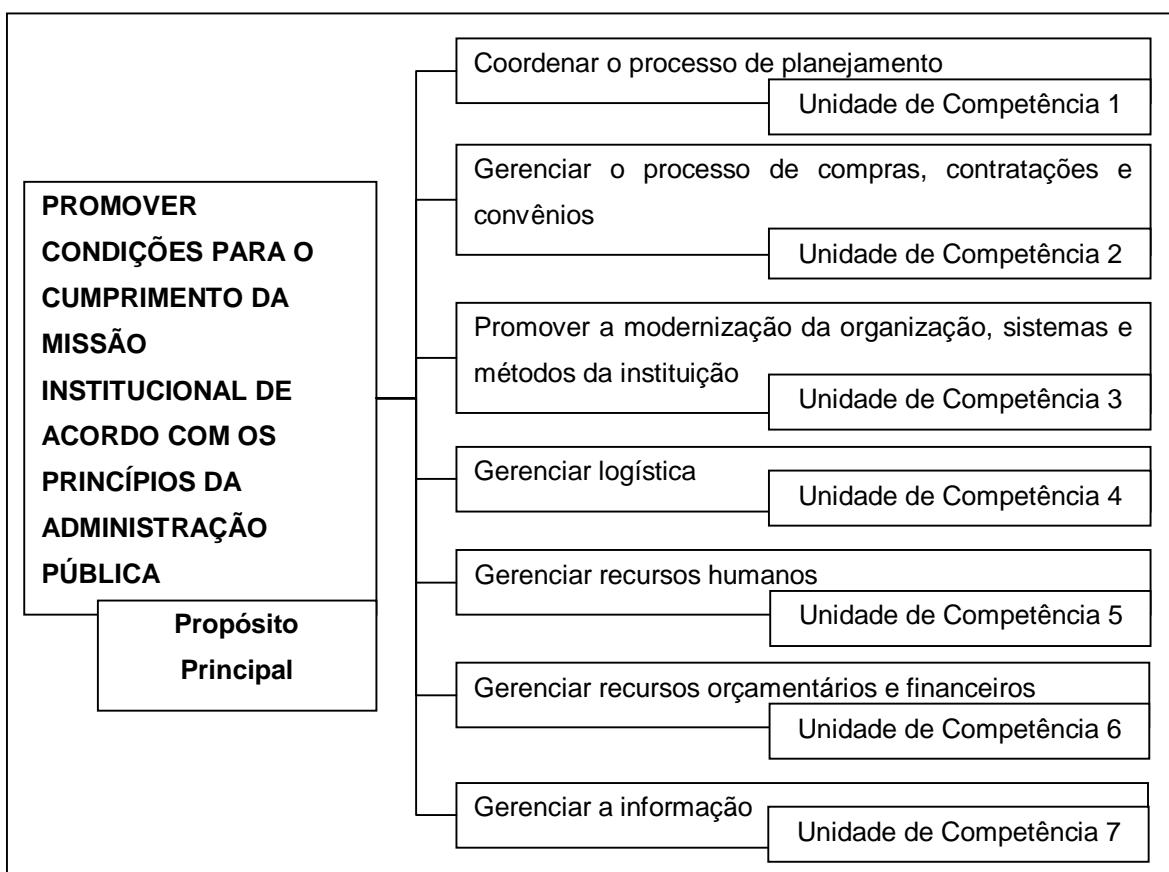


Figura 4.2 – Mapa Funcional: SPGF (1º nível de desdobramento)

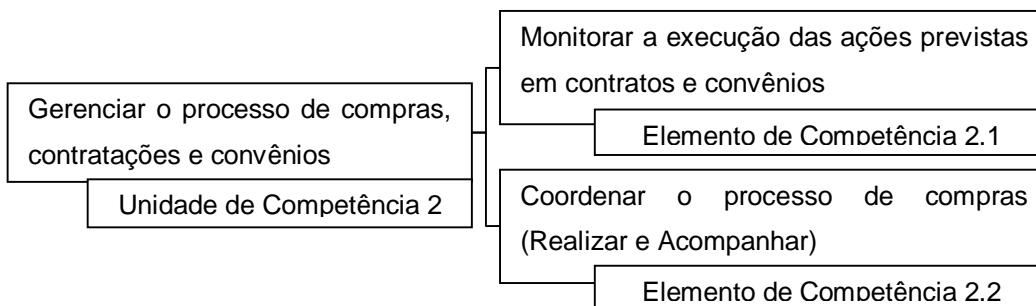
Desenvolvido o mapa funcional, foi realizado o mapeamento de conhecimentos e a priorização das unidades de competência.



(Produto 2) as matrizes de conhecimento do cargo – extraídas a partir do mapa funcional resultante, e vinculadas aos elementos e unidades de competência. O levantamento dos conhecimentos requeridos para o cumprimento de cada unidade de competência foi conduzido ao longo de três horas. O levantamento foi conduzido da seguinte forma:

- Para cada unidade de competência, e considerando todos os elementos de competência, foram levantados por meio de “*brainstorming*” os conhecimentos necessários para a execução das funções. Para isso foi formulada a seguinte questão: quais conhecimentos são necessários para cumprir as funções aqui mapeadas?
- Levantados os conhecimentos, os mesmos foram classificados em grupos de conhecimento, e validados pelos ocupantes de cargo.

A figura 4.3 apresenta uma unidade de competência e a matriz de conhecimentos vinculados a sua execução.



CONHECIMENTOS VINCULADOS

| | | | | |
|--|---|--|------------------------------------|------------------------|
| <i>Legislação / Instrumentos de Gestão</i> | Leis do Pregão e Decretos (Federais e Manuais) | Lei de Responsabilidade Fiscal | Resoluções SEPLAG | Lei 4320 |
| | Decreto de Execução orçamentária 37924/96 | Instruções do Tribunal de Contas | Resoluções Internas | IN 01 STN |
| | Classificador Econômico da Despesa e Receita | Decreto 43635/2003 | Lei 8666 | |
| <i>Conceitos Gerais</i> | Conceitos Financeiros básicos | Matemática Financeira | Noções de Estatística | |
| | Conceitos orçamentários básicos | Direito Administrativo | | |
| <i>Processos</i> | Sistemas corporativos de compras, convênios e contratos | Noções de Microeconomia voltadas à prática | Execução orçamentária e financeira | Português Instrumental |

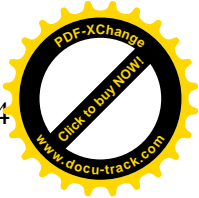
Figura 4.3 – Matriz de Conhecimentos vinculada à Unidade de Competência

Fonte: Elaborado pelo autor

Levantados o mapa funcional e as matrizes de conhecimento, restava apenas a priorização das funções para o alcance do propósito principal.

(Produto 3) a priorização das unidades de competência – realizada a partir da análise de seu impacto no alcance do propósito principal estabelecido para o cargo de SPGF.

A priorização foi conduzida em processo de debate entre os dezessete ocupantes de cargo buscando o consenso. Após uma hora de argumentações e debates ficou estabelecida a seguinte hierarquia de criticidade variando de (1) mais crítico a (7) menos crítico:



- (1) Gerenciar o processo de Compras, Contratações e Convênios; Gerenciar logística; e Gerenciar recursos humanos
- (4) Coordenar o processo de planejamento
- (5) Gerenciar recursos orçamentários e financeiros
- (6) Gerenciar a informação
- (7) Promover a modernização da organização, sistemas e métodos da instituição (modernização)

(Produto 4) a elaboração do perfil de competências – a partir da análise do mapa funcional e das matrizes de conhecimento. Como nesta primeira condução não foi realizado o levantamento dos elementos normativos de contexto e critério de desempenho, constituintes da norma de competências, o levantamento do perfil de competências do SPGF foi feito a partir da análise e discussão do mapa funcional, das matrizes de conhecimentos e do registro por escrito das sessões de análise funcional.

A equipe voltada para a determinação do perfil de competências participou de todas as sessões da análise funcional, registrando elementos de contexto e discursos que evidenciavam o perfil necessário para a execução das funções descritas no mapa funcional.

Ao final da análise, o perfil de competências foi levantado e validado pela SEPLAG após a condução de diversas reuniões de análise e discussão. O quadro 4.1 apresenta o perfil com as sete competências comportamentais e a descrição de seu significado.

| |
|---|
| Capacidade de relacionamento: atua com a equipe em um clima de confiança mútua e interdependência, atendendo as necessidades do grupo. Interage e convive adequadamente com superiores, pares e subordinados de modo cordial, empático e profissional, propiciando um clima de cooperação e comprometimento com os objetivos comuns; |
|---|

| |
|--|
| Resistência à pressão: reage de modo produtivo a diferentes graus de exigências com relação aos objetivos e metas a serem alcançados; |
|--|

| |
|---|
| Flexibilidade/ abertura à mudança/ Capacidade de adaptação: capacidade de adaptar atitudes e comportamentos a situações diversas, com constante disposição para reverter |
|---|

| |
|---|
| posições, não temer o novo e mostrar-se aberto a receber <i>feedback</i> ; |
| Capacidade de análise crítica: capacidade de analisar e gerar informações para subsidiar a tomada de decisão gerencial, observando a pertinência, a adequação e a eficácia do que está sendo examinado para alcançar os objetivos estabelecidos; |
| Capacidade de negociação: capacidade de extrair informações de seus pares e subordinados, planejando e desenvolvendo negociações “ganha-ganha” nas relações interpessoais. Possui poder de persuasão desenvolvido. Encontra alternativas viáveis para um problema. Lê e distingue pessoas e seus interesses; |
| Habilidade comunicação (oral, escrita e simbólica): transmite suas idéias e pensamentos com clareza e objetividade; |
| Visão sistêmica: capacidade de transitar entre assuntos diversos e compreender o todo a partir de uma análise global das partes e da interação entre estas. |

Quadro 4.1 – Perfil de Competências: SPGF (Dimensão Comportamental)

Fonte: Elaborado pela equipe de pesquisa

Através da análise funcional e das reuniões de discussão, as equipes da SEPLAG e da UFMG concluíram que o SPGF é um “*controller*” de gestão. Desse modo, seu papel é acompanhar se o planejamento está sendo realizado, ou seja, controlar o processo administrativo, averiguando se os objetivos e diretrizes colocados pelos superiores estão sendo atingidos pelos responsáveis pelas áreas fins. Além disso, o SPGF deve apoiar os gerentes (superiores e responsáveis pelas áreas fins) na correção das ações tendo em vista os objetivos estratégicos traduzidos no planejamento, se assim for necessário.

Do ponto de vista das características gerenciais necessárias ao seu perfil, identificou-se a capacidade de utilizar seu conhecimento sobre o Estado de modo a facilitar seu trabalho, superando possíveis entraves burocráticos e agilizando os processos; e a capacidade de realizar suas atividades e assumir responsabilidades sem a necessidade de supervisão.

4.1.3.2 Segunda Aplicação no Cargo de SPGF (Ano de 2007)

A segunda aplicação do processo de certificação ocupacional buscou principalmente o levantamento dos elementos normativos de critério de desempenho e contexto (ou campo de aplicação). Além disso, foi conduzida uma



sessão de validação do mapa funcional elaborado em 2006 por ocupantes de cargo e seus clientes de diversos órgãos no Estado.

Neste momento a metodologia de análise funcional foi aplicada por completo. Além disso, foi acrescida ao processo a utilização da metodologia de Análise Hierárquica de Processos (AHP) com o intuito de hierarquizar competências funcionais e individuais, a partir da avaliação de criticidade entre as funções e entre competências comportamentais.

Os mesmos quatro produtos foram gerados na aplicação da metodologia da análise funcional, acrescidos agora de um quinto produto (o levantamento de elementos normativos). A seguir os mesmos são descritos.

(Produtos 1 e 2) a validação do mapa funcional e das matrizes de conhecimento – conduzida a partir de duas sessões de quatro horas cada. Nestas sessões, o mapa funcional foi avaliado criticamente por ocupantes do cargo de SPGF, superiores e clientes dos mesmos. A utilização dos superiores e clientes buscou a aproximação com o conceito de entrega desenvolvido por Zarifian (2001). Quem estabelece os resultados a serem alcançados pela função do SPGF são os clientes (áreas ditas “finalísticas” ou com um fim específico) que demandam os seus serviços de gestão em diferentes situações, bem como seus superiores, que ditam as entregas necessárias para o cumprimento de um raciocínio estratégico, neste caso vinculado aos projetos estruturadores do Estado.

O grupo de análise e revisão do mapa funcional e das matrizes de conhecimento constituiu-se de dez participantes, sendo quatro superiores de SPGFs, quatro clientes de SPGFs e dois ocupantes de cargo SPGF.

Para a validação foram repassadas, uma a uma, todas as unidades de competência e as matrizes de conhecimento elaboradas no primeiro processo de certificação ocupacional. A partir das críticas elaboradas pelo grupo um novo mapa e novas matrizes de conhecimento foram geradas. Apesar das mudanças,



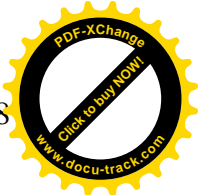
grande parte do mapa não foi alterado, sendo que as principais alterações ocorreram já no terceiro nível de desdobramento do mapa (os elementos de competência). O mesmo ocorreu com as matrizes de conhecimento, que sofreram poucas alterações.

O processo de validação foi importante porque conferiu ao primeiro mapa construído a legitimidade de superiores e clientes, mostrando um alinhamento estratégico.

(Produto 3) o levantamento dos elementos normativos – a partir da especificação dos critérios de desempenho e do campo de aplicação (contexto) para cada elemento de competência apresentado no terceiro nível de desdobramento do mapa funcional. Para o levantamento destes elementos foram realizadas três sessões de quatro horas cada. O levantamento foi conduzido da seguinte forma:

- Foram levantados os critérios de desempenho utilizados para evidenciar o resultado alcançado na função descrita por cada elemento de competência. Para isso foi formulada a seguinte questão: quais critérios podem ser utilizados para evidenciar que a função descrita foi realizada a contento ou que se chegou ao resultado esperado?
- Em seguida ao levantamento dos critérios de desempenho, foram levantados aspectos contextuais que influenciam na execução das funções e no alcance dos resultados previstos nos elementos de competência. A questão formulada para o levantamento do contexto foi a seguinte: Quais fatores contextuais dificultam ou facilitam a condução da função e o alcance do resultado esperado?

Tanto para os critérios de desempenho quanto para o contexto, foi conduzido o “*brainstorming*” e logo em seguida o processo de validação das colocações por meio de consenso.



(Produtos 4 e 5) a priorização das unidades de competência e o estabelecimento do perfil de competências – conduzidas a partir do método de Análise Hierárquica de Processos (AHP).

Levantado o mapa funcional e os elementos normativos, foi realizada a análise do perfil de competências para o cargo. Como já havia sido estabelecido um perfil a partir da primeira aplicação realizada em 2006, inicialmente foi conduzida uma análise do resultado gerado em 2006 em relação ao alcançado na segunda aplicação. Apesar de algumas mudanças, o perfil de competências a que a equipe de projeto (tanto da UFMG quanto da SEPLAG) chegou foi muito similar ao alcançado em 2006. As mudanças se limitaram à definição mais detalhada de algumas competências, na eliminação de uma competência (capacidade de relacionamento) e no acréscimo de outras duas (Gestão de Pessoas, e Tolerância à Frustração). Esta verificação pôde evidenciar para a equipe do projeto a importância do registro de todo o processo de elaboração do mapa funcional em 2006. Isto porque o nível reduzido das mudanças confirmou que, apesar de não terem sido mapeados os elementos normativos que dão informações determinantes para a constituição do perfil de competências, o cuidado da equipe em registrar comentários e discussões ocorridos no levantamento do mapa funcional pôde dar de forma indireta os elementos do contexto que determinam as competências.

Quanto à priorização das unidades de competência e também das competências individuais, foi conduzida nesta etapa a elaboração e validação da metodologia de priorização. A lógica do processo buscou a vinculação das competências organizacionais e individuais. Assim sendo, o processo buscou num primeiro momento evidenciar quais unidades de competência eram prioritárias em relação às demais, como já conduzido no levantamento em 2006. Refeita esta classificação a partir do estabelecimento de pesos (1 a 7) para as unidades de competência na visão do alto-escalão do Estado (secretários e subsecretários), o segundo passo foi o da ordenação, na visão de diferentes especialistas no cargo, das competências mais desejáveis para o exercício de cada função (unidade de competência) – da mais importante (1) para a menos importante (8). A nota final



obtida por cada competência seria o da soma de seus pontos obtidos por diferentes avaliadores em cada unidade de competência, ponderada pelo peso de cada unidade de competência. A nota total se resumiu na seguinte equação: $PC = \sum PC_f * P_f$. Ou seja: o peso da competência (PC) é igual ao somatório dos pesos da competência em cada função ($\sum PC_f$) multiplicado pelo peso da função (P_f). Quanto menor a nota obtida pela competência, maior sua prioridade em relação às demais.

Após a aplicação desta metodologia, foram observadas algumas limitações da mesma, sendo duas as mais importantes. Primeiramente houve uma dificuldade dos respondentes em dar pesos de importância às competências e unidades de competências de forma isolada, sem realizar uma análise comparativa entre as mesmas (fato observado durante a colocação de notas). Em segundo lugar, a distribuição de pesos aplicada não favorecia um distanciamento real entre as competências, uma vez que as distâncias entre as funções poderiam ser maiores que as distâncias de (1) a (7), por exemplo.

Para solucionar os problemas observados, foi desenvolvida uma nova metodologia, realizada a partir de revisão bibliográfica concentrando-se em métodos de tomada de decisão, especificamente a análise hierárquica de processos (AHP).

Segundo Saaty (1991), quando alguém se depara com alguma coisa, decompõe-se a complexidade encontrada. Ao mesmo tempo, quando relações são encontradas, o processo de síntese é aplicado. Assim sendo, o processo fundamental da percepção envolve os dois mecanismos de decomposição e síntese. E é a partir destes mecanismos que foi desenvolvido o método AHP, utilizado como suporte à tomada de decisão e como forma de objetivação de elementos subjetivos.

Conforme Saaty (1991) e Siqueira (2004), o método busca auxiliar no julgamento de importância relativa de um conjunto de itens, a partir da quantificação destes julgamentos (obtidos por valores relativos associados a pares de itens). Para a

aplicação do método, deve-se primeiramente hierarquizar os fatores relevantes para a tomada de decisão, tendo como referência o objetivo principal a ser alcançado e a definição dos respectivos critérios que devem ser considerados para o alcance de tal objetivo. Como o processo passa pela objetivação da subjetividade, assume especial importância a constituição de uma equipe de julgadores que busque a formação de consensos (SIQUEIRA, 2004).

Seguindo o método AHP, foi definido como objetivo principal o alcance do propósito principal da função de SPGF. A partir deste propósito, foram priorizadas as funções chave (unidades de competência) necessárias ao cumprimento deste propósito, analisadas duas a duas. E após esta priorização, num terceiro nível de análise, foram priorizadas as competências definidas a partir do mapa funcional, pela análise da contribuição relativa de cada par de competências às unidades de competência. A figura 4.4 evidencia os três níveis de análise para a priorização de funções e competências individuais.

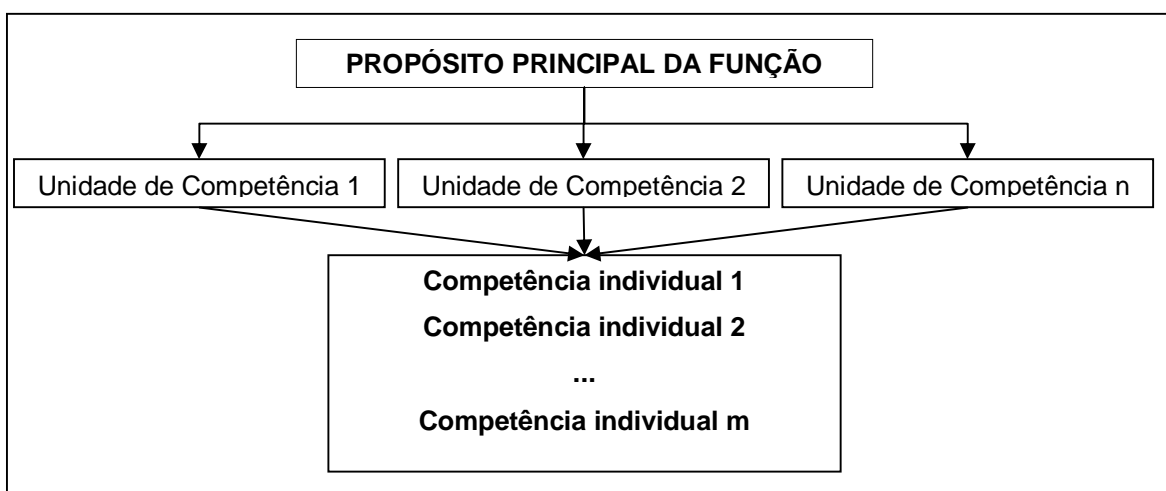
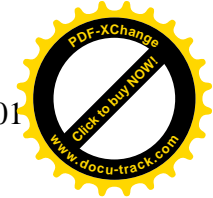


Figura 4.4 – Estrutura de Priorização das Competências

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de Saaty (1991)

O processo foi então conduzido levando em consideração a constituição da equipe de julgadores e a formação de consenso. Apesar de já considerada anteriormente, a decomposição do problema via análise e síntese agora foi conduzida de forma a comparar funções e competências par a par. Além disso, foi estabelecida uma escala de avaliação com graus de importância de 0 a 4, sendo



os pesos de cada grau correspondendo a (1, 3, 5, 7, 9). Todas as decisões levaram em consideração a revisão bibliográfica sobre o método AHP (SAATY, 1991., SIQUEIRA, 2004).

Foi formado um grupo de julgadores composto por três SPGFs e seis integrantes da SEPLAG representando a alta direção desta unidade. A priorização foi conduzida da seguinte forma:

- Inicialmente foi explicado aos participantes o processo de análise de grau de importância entre as funções e suas respectivas notas. Para isso a tabela 4.2 foi utilizada:

| Grau da importância | Definição | Explicação |
|---------------------|--|---|
| 0 | Igual importância | As duas funções contribuem igualmente para o desempenho do cargo. |
| 1 | Fraca importância de uma sobre a outra | A experiência e o julgamento favorecem ligeiramente uma função em relação a outra. |
| 2 | Importância essencial ou forte | A experiência e o julgamento favorecem fortemente uma função em relação a outra. |
| 3 | Importância demonstrada | A função é fortemente favorecida em relação a outra e sua dominância pode ser demonstrada na prática. |
| 4 | Importância absoluta | A evidência favorece uma função em relação a outra com a mais alta ordem de afirmação ou mais alto grau de certeza. |

Tabela 4.2 – Grau de Importância Comparativo entre as Funções

Fonte: Elaborado pela equipe de pesquisa a partir de Saaty, 1991.

- Em seguida, foi conduzida a análise pareada e estabelecida a hierarquia entre as funções. O processo se baseou no consenso obtido no grupo composto pelos ocupantes do cargo de SPGF e pela alta direção da SEPLAG. Neste sentido, mais uma vez foram garantidos os vínculos entre o nível funcional (representado pelos SPGFs) e o nível estratégico da SEPLAG.
- Estabelecida a hierarquia entre os processos, a análise hierárquica foi realizada no terceiro nível de análise considerando as competências individuais. Nesta etapa, as competências já levantadas em 2006, e atualizadas em 2007 foram comparadas uma a uma em cada unidade de competência. Desta forma, a priorização das mesmas consideraria seu peso absoluto em cada unidade de competência, e seu peso relativo no propósito principal, ponderado pela criticidade de cada unidade de

competência.

Da mesma forma que na análise hierárquica das funções, uma tabela de grau de importância foi utilizada para a comparação entre as competências. A tabela 4.3 e a figura 4.5 apresentam respectivamente a tabela de suporte para a definição do grau de importância relativo e o resultado final do processo de priorização.

| Grau da importância | Definição | Explicação |
|---------------------|--|--|
| 0 | Igual importância | As duas competências contribuem igualmente para o desempenho da função. |
| 1 | Fraca importância de uma sobre a outra | A experiência e o julgamento favorecem ligeiramente uma competência em relação a outra. |
| 2 | Importância essencial ou forte | A experiência e o julgamento favorecem fortemente uma competência em relação a outra. |
| 3 | Importância demonstrada | A competência é fortemente favorecida em relação a outra e sua dominância pode ser demonstrada na prática. |
| 4 | Importância absoluta | A evidência favorece uma competência em relação a outra com a mais alta ordem de afirmação ou mais alto grau de certeza. |

Tabela 4.3 – Grau de Importância Comparativo entre as Competências

Fonte: Elaborado pela equipe de pesquisa a partir de Saaty, 1991.

| | COMPETÊNCIAS | | | | | | | | FUNÇÕES | |
|---|--------------------------------------|-------------------|-----------------------|---------------|-------------------------|-----------------|--------------|--------------|---------|-------|
| | Planejamento, organização e controle | Gestão de pessoas | Resistência à pressão | Flexibilidade | Tolerância à frustração | Visão sistêmica | Negociação | Comunicação | Ordem | Peso |
| Gerenciar recursos orçamentários e financeiros | 0,106 | 0,020 | 0,080 | 0,072 | 0,036 | 0,392 | 0,254 | 0,039 | 1 | 0,391 |
| Gerenciar o processo de compras, contratações e convênios | 0,206 | 0,023 | 0,054 | 0,089 | 0,030 | 0,236 | 0,259 | 0,102 | 2 | 0,253 |
| Gerenciar recursos humanos | 0,054 | 0,039 | 0,051 | 0,135 | 0,029 | 0,150 | 0,227 | 0,315 | 3 | 0,172 |
| Coordenar o processo de planejamento institucional | 0,151 | 0,044 | 0,040 | 0,096 | 0,022 | 0,212 | 0,203 | 0,233 | 5 | 0,063 |
| Promover a modernização dos sistemas da organização | 0,051 | 0,045 | 0,063 | 0,136 | 0,026 | 0,318 | 0,127 | 0,234 | 4 | 0,065 |
| Gerenciar a logística | 0,100 | 0,262 | 0,124 | 0,123 | 0,026 | 0,100 | 0,132 | 0,132 | 7 | 0,027 |
| Gerenciar informação | 0,234 | 0,059 | 0,024 | 0,055 | 0,027 | 0,263 | 0,135 | 0,204 | 6 | 0,029 |
| Peso | 0,125 | 0,035 | 0,064 | 0,094 | 0,031 | 0,283 | 0,233 | 0,135 | | |
| Ordem | 4 | 7 | 6 | 5 | 8 | 1 | 2 | 3 | | |

Figura 4.5 – Matriz Resultado da Priorização de Competências e Funções: SPGF

Fonte: Elaborado pela equipe de pesquisa

O resultado do processo teve grande aceitação por parte dos envolvidos (equipe UFMG, equipe SEPLAG e equipe julgadora) e também pela alta cúpula da SEPLAG que validou o resultado e o instrumento utilizado para sua construção.



Definido o perfil ideal de competências individuais, passou-se para as etapas de operacionalização do processo de certificação.

Etapas C e D – definição de atividades e instrumentos de avaliação e definição de procedimentos para a certificação.

Para a realização do processo de certificação ocupacional do cargo de SPGF, foram construídos três instrumentos de avaliação, que se associaram à análise inicial de currículos: (1) o exame de conhecimentos; (2) a dinâmica situacional e perfil comportamental; e (3) a entrevista individual.

O exame de conhecimentos contou com 60 questões distribuídas em oito áreas de conhecimento a saber: (Gestão Pública Contemporânea; Noções de Direito Administrativo; Planejamento e Orçamento Governamental; Gestão de Recursos Orçamentários e Financeiros; Elaboração e Gestão de Projetos; Gestão de Pessoas; Gestão de Materiais, Serviços e Patrimônio e Gestão da Informação e Governança Eletrônica)

Foi planejada uma dinâmica situacional a ser conduzida com um grupo máximo de doze pessoas. Para a realização desta dinâmica foi elaborado um caso a ser aplicado e desenvolvido pelos candidatos. Além da dinâmica, foi também desenvolvido um questionário de inclinações pessoais e outro de autodiagnóstico para a análise de perfil comportamental dos candidatos. Com base nestes instrumentos, foram levantados por especialistas (psicólogos) os aspectos comportamentais vinculados às competências dos candidatos.

Por fim foi elaborado um roteiro para entrevista em profundidade com questões relacionadas a cada uma das competências levantadas na Etapa B. Esta entrevista buscou analisar a história de vida do candidato através do levantamento de incidentes críticos que pudessem confirmar em que grau se encontravam suas competências. Após a aplicação das entrevistas foram emitidos laudos pelos entrevistadores apontando para a adequação ou não do perfil do candidato às competências exigidas.



A FUNDEP foi escolhida pela equipe da UFMG como entidade certificadora e em seguida foram publicados o edital de convocação e o manual do candidato para instruí-los sobre o processo de certificação ocupacional.

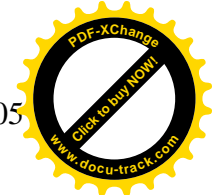
Estas duas últimas etapas geraram um parecer detalhado sobre o exame de conhecimentos e o perfil comportamental do candidato, que resultava em três possibilidades: indicado (perfil de acordo com esperado), indicado com restrições (perfil em desenvolvimento) não indicado (perfil incompatível).

Para avaliação dos resultados, foi estabelecido um peso relativo a cada área de conhecimento e definido para cada competência comportamental um nível de exigência em relação ao perfil esperado variando em quatro níveis: N1 (a competência existe em limites primários); N2 (competência dentro do adequado, mas ainda em desenvolvimento); N3 (competência em nível adequado); N4 (competência em nível acima do esperado)

A equipe da SEPLAG estabeleceu então o peso do exame de conhecimentos e da avaliação comportamental. A importância relativa definida pelo Estado/SEPLAG dos módulos a serem certificados, foi a seguinte: em primeiro lugar os conhecimentos, em segundo a história de vida do candidato (experiência anterior, vivências), e em terceiro e último os comportamentos associados. Para.

Assim sendo, foram certificados os candidatos que alcançaram a nota de corte no exame de conhecimentos e cuja avaliação comportamental resultou em indicação ou indicação com restrições, gerando uma listagem de candidatos certificados que foi divulgada na Internet e usada como referência pela SEPLAG para indicar os candidatos aptos a assumirem a posição de SPGF.

Para o processo realizado em 2007 foi considerado um indicador de desempenho geral que ponderou o desempenho relativo ao conhecimento e o desempenho obtido nas competências comportamentais (ponderadas pelos pesos obtidos na matriz de priorização de competências exposta na figura 4.5).



A principal diferença entre os processos realizados em 2006 e 2007 foi a de que a hierarquização das competências exigidas do candidato à certificação em 2007 foi estabelecida anteriormente à realização dos exames. Em função do curto espaço de tempo em 2006, a hierarquização das competências foi definida a posteriori, podendo ter sido influenciada pelos resultados obtidos nos exames.

Etapa E – definição de metodologia para transpor os perfis a programas de formação.

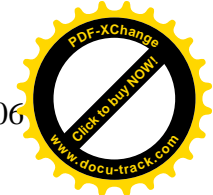
Como colocado, esta etapa não foi desenvolvida no Estado. Uma proposta de trabalho foi apresentada à SEPLAG utilizando os resultados da própria análise funcional como base para o desenvolvimento de processos de desenvolvimento, mas ainda não foi adiante. Em maio de 2008 a SEPLAG publicou edital de licitação convocando interessados a oferecer proposta relacionada a esta etapa.

4.1.4 Resultados Alcançados: A certificação em mais dois casos

Após a condução do processo de certificação para o cargo de SPGF, a SEPLAG apresentou dois novos processos a serem conduzidos. Os demais cargos seriam o de Diretores de Gerência Regional de Saúde (GRS) e os Diretores de Atendimento Socioeducativo (DSE). O processo foi então conduzido ao longo de todo o ano de 2007. A metodologia aplicada nesta fase consolidou a evolução obtida com a aplicação da mesma no cargo de SPGF.

4.1.4.1 Aplicação no Cargo de Diretor De Gerência Regional De Saúde (GRS)

O Cargo de Diretor de Gerência Regional de Saúde (GRS) foi o segundo para o qual foi aplicada a metodologia de certificação ocupacional pela equipe da UFMG. A partir de um pedido realizado pela própria Secretaria de Saúde do Estado de Minas Gerais, a SEPLAG definiu pela execução do processo junto a este cargo.



As etapas conduzidas neste processo foram as mesmas relacionadas no cargo de SPGF. No entanto, desta feita a análise funcional foi aplicada com o levantamento de todos os elementos normativos. Além disso, o processo foi melhor divulgado entre os ocupantes da função, o que não necessariamente significou um apoio ao processo de certificação ocupacional.

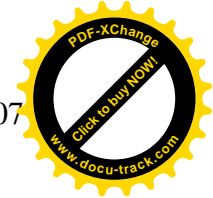
Anteriormente à execução das etapas do processo de certificação, foram conduzidas reuniões com representantes da alta direção da Secretaria de Saúde para explicar a metodologia adotada e apresentar os resultados já alcançados com a certificação ocupacional do cargo de SPGF.

A partir das informações compartilhadas por ambos os lados, mostrou-se importante a condução de uma apresentação aos atuais diretores de GRS sobre a metodologia e os objetivos a serem alcançados com a aplicação da mesma. Na apresentação estavam presentes todos os atuais ocupantes do cargo e foram realizados diversos questionamentos a respeito do processo. Apesar da resistência apresentada por alguns ocupantes do cargo, a alta direção da Secretaria de Estado de Saúde de Minas Gerais (SES-MG) decidiu pela continuidade do processo. Os resultados alcançados são descritos nas etapas propostas por Alexim (2001).

Etapa A - definição ou configuração de um marco legal

Da mesma forma como no processo conduzido junto ao SPGF, elaborou-se o edital que regeu todo o processo de certificação. No entanto, para o caso dos diretores de GRS, as reuniões com a equipe do Estado para a definição dos requisitos mínimos a serem apresentados pelos candidatos para a participação no exame contaram com um nível de detalhamento mais aprofundado, em função do aprendizado com o processo anterior.

Isto porque todo o processo de elaboração do edital e do guia de estudos foi baseado no mapa funcional levantado, diferentemente do que ocorreu com o caso do SPGF, em função da demanda por velocidade. Assim sendo, em função dos



levantamentos do mapa funcional, das matrizes de conhecimento e dos demais elementos normativos (indicador de desempenho e contexto), foi elaborado o edital referente ao processo de certificação ocupacional. Neste momento já foram definidos os pesos no processo de avaliação de currículo em função de experiências anteriores dos candidatos considerando algumas dimensões de análise como: sua ocupação, o tempo de experiência, a formação e a participação em coordenações diversas. No caso específico da formação, as inscrições ao certame inicialmente se limitariam a pessoas com graduação em áreas da saúde ou em administração pública. No entanto, após análise mais cuidadosa, optou-se por não limitar as inscrições a fim de se obter o maior número possível de pré escritos.

Os pesos vinculados aos demais fatores foram lançados em uma tabela e distribuídos para cada dimensão analisada. A tabela 4.4 apresenta os resultados preliminares alcançados no processo.

| OCUPAÇÃO | PESO NA SELEÇÃO |
|---|------------------------|
| Gestor Público | |
| Saúde | |
| Federal (tem prioridade sobre o gestor público do estado não vinculados à saúde) | 4 |
| Sistema Estadual de Gestão da Saúde | |
| Administração Direta | |
| Estrutura Básica (1o nível) | |
| Diretores de GRS | 1 |
| Demais (Assessores e Superintendentes) | 2 |
| Segundo nível | |
| Coordenadores de GRS | 3 |
| Demais (Gerentes) | 4 |
| Administração Indireta | |
| Estrutura Básica (1o nível) | 3 |
| Municipal | |
| Pólos Macro e Micro (caso empate, privilegia-se Pólo Macro) | |
| Secretários Municipais de Saúde | 2 |
| Prefeitos | 3 |
| Demais Municípios | |
| Secretários Municipais de Saúde | 3 |
| Prefeitos | 4 |
| Hospitais Públicos | |
| Dirigentes máximos | 3 |
| Outros | 4 |



| | |
|--|---|
| Gestor Privado | |
| Vinculado ao SUS | |
| <u>Dirigentes Máximos de Hospitais Privados</u> | 4 |
| <u>Dirigentes Máximos de Demais Prestadores de Serviço Privado</u> | 5 |
| 2 Não Vinculado ao SUS | |
| <u>Dirigentes Máximos de Planos de Saúde</u> | 5 |
| <u>Dirigentes Máximos de Hospitais Privados</u> | 6 |
| <u>Dirigentes Máximos de Demais Prestadores de Serviço</u> | 6 |
| EXPERIÊNCIA | |
| <u>De 2002 para frente</u> | 1 |
| Mínimo de 1 ano | |
| <u>De 2001 para trás</u> | 2 |
| Mínimo de 1 ano | |
| FORMAÇÃO | |
| Graduação | |
| Especialização | |
| Mestrado | |
| Doutorado | |
| PARTICIPAÇÃO EM COORDENAÇÕES DIVERSAS | |
| <u>Coordenação de consórcios municipais de saúde (funcionará como critério de desempate)</u> | 2 |

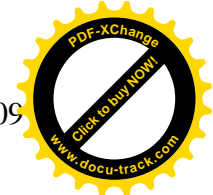
Tabela 4.4 – Critérios e Distribuição de Pesos para a Seleção de Candidatos

Fonte: Elaborado pelo autor

Após análise detalhada de cada um dos itens da tabela 4.4, foram estabelecidos os critérios para a pré-qualificação dos candidatos, melhor descrita no Anexo A – Edital de Certificação do Diretor de GRS.

Os demais procedimentos burocráticos relativos à elaboração e divulgação do edital foram conduzidos da mesma forma como no processo realizado para o cargo de SPGF. A única diferença apresentada foi a de que, como a função de diretor de gerência regional de saúde é caracterizada pela vinculação geográfica do ocupante do cargo à região de atuação (fato este observado na elaboração do mapa funcional), as 300 vagas para a realização das provas foram distribuídas em treze macro-regiões. Atendendo a esta especificidade, os exames foram realizados localmente distribuídos nas treze macro-regiões.

Etapa B - escolha (e utilização) de metodologia de análise ocupacional



Da mesma forma como no caso do SPGF, a metodologia adotada para a análise ocupacional foi a análise funcional. No entanto, este processo contou com o levantamento completo do mapa funcional, das matrizes de conhecimento e dos elementos de competência, sem a interrupção ou defasagem de tempo na aplicação da metodologia como ocorrido no primeiro caso. Após este levantamento foi realizada a validação do mesmo levando em consideração as visões dos ocupantes em exercício no cargo e da alta direção da SES-MG.

Foram gerados nesta etapa 5 produtos, a saber: (1) Mapa Funcional; (2) Matriz de Conhecimentos; (3) Elementos Normativos; (4) Priorização de Unidades de Competências; e (5) estabelecimento de perfil ideal de Competências Individuais.

(Produtos 1, 2 e 3) a consolidação da Norma Técnica de Competências, contendo o mapa funcional, as matrizes de conhecimentos e os elementos normativos de critério de desempenho e campo de aplicação – levantados e validados junto aos ocupantes do cargo e às equipes da SEPLAG-MG e SES-MG.

O levantamento do mapa funcional ocorreu após as reuniões de apresentação da metodologia para todos os ocupantes do cargo de Diretor de GRS em exercício à época. Para o levantamento preliminar do mapa funcional foi previsto um dia completo (oito horas de sessão com duas horas de intervalos), seguido de um dia em que o mapa foi revisado em um período de duas horas e no qual a matriz de conhecimentos foi levantada em três horas. A figura 4.6 a seguir apresenta o mapa funcional da função Diretor de GRS desdobrado até o segundo nível de análise (unidade de competências)

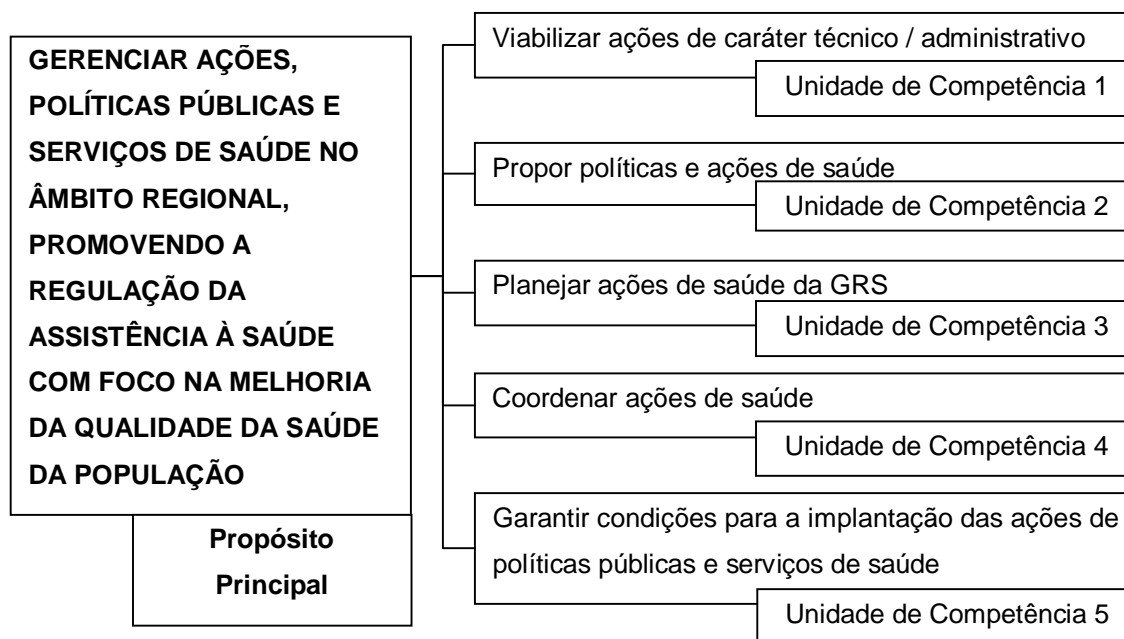


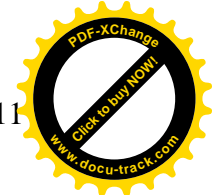
Figura 4.6 – Mapa Funcional: Diretor de GRS (1º nível de desdobramento)

Fonte: Elaborado pelo autor

Com o mapa e as matrizes de conhecimento, puderam ser estabelecidas sete áreas de conhecimento necessárias à realização da função: (a) Gestão Pública Contemporânea e Modernização Administrativa; (b) Planejamento e Orçamento Governamental; (c) Gestão de Pessoas; (d) Gestão de Compras, Logística, Contratos e Convênios; (e) Gestão de Informação e Governança Eletrônica; (f) SUS e Rede de Atenção à Saúde; e (g) Políticas Públicas de Saúde.

Finalizado o mapa e a matriz de conhecimentos, outra sessão de oito horas foi conduzida para o levantamento de critérios de desempenho e campo de aplicação para cada elemento de competência apresentado no terceiro nível de desdobramento do mapa funcional.

Todo o levantamento foi conduzido em três dias consecutivos e contou com a participação de oito ocupantes do cargo, cinco representantes da Secretaria de Estado de Saúde (SES) sendo dois vinculados à equipe operacional do setor de recursos humanos desta secretaria e três vinculados ao alto escalão da SES (incluindo o diretor de Recursos Humanos).



Ao final dos três dias de trabalho, gerou-se o documento intitulado Norma Técnica de Competência que agregava todas as informações levantadas (Mapa Funcional, Matrizes de Conhecimento e Elementos Normativos).

Após a realização das sessões, a Norma Técnica de Competências foi enviada à equipe para análise interna e foi então conduzida uma etapa de validação do documento. Nesta etapa a validação contou com a participação de integrantes vinculados à alta cúpula do estado e de ocupantes do cargo analisado. Com a validação do mapa, a unidade de competência 2 foi reescrita sendo considerada como “subsidiar a elaboração de políticas e ações de saúde” dado que a função do Diretor de GRS não tem a responsabilidade de propor tais políticas. Além desta mudança, outras foram realizadas nos elementos de competência desdobrados nos níveis subseqüentes.

Após a análise e validação da Norma Técnica de Competências, a equipe pôde se concentrar na geração dos produtos restantes.

(Produtos 4 e 5) a priorização das unidades de competência e o estabelecimento do perfil de competências – conduzidas a partir do método de Análise Hierárquica de Processos (AHP).

Para a geração dos dois produtos foi conduzida a mesma sessão utilizando o método AHP. Inicialmente foi elaborado o perfil comportamental esperado para o ocupante da função a partir da Norma Técnica de Competências validada. Mais uma vez, a equipe especializada na definição do perfil utilizou de todo o registro de comentários surgidos na elaboração dos três produtos constituintes da Norma Técnica de Competências para a definição do perfil de competências comportamentais para a função. Desta análise surgiu o seguinte perfil, descrito no quadro 4.2.

| |
|---|
| Planejamento e organização: Capacidade de determinar as metas e prioridades das tarefas, área ou projeto, estipulando as ações, prazos e recursos necessários. |
|---|

| |
|--|
| Flexibilidade: Capacidade de adaptar atitudes e comportamentos a situações diversas, alcançando resultados e com constante disposição para rever posições, não temendo o novo e mostrando-se aberto a receber feedback. |
| Gestão de pessoas: Capacidade de mobilizar, avaliar, orientar, acompanhar e dar feedback aos subordinados. |
| Capacidade de análise: Capacidade de identificar, relacionar, discriminar, examinar os componentes de um processo fornecendo as informações válidas e precisa para tomada de decisão. |
| Rede de relacionamento: Habilidade de criar e manter uma rede de contatos com pessoas que são e serão úteis para alcançar as metas relacionadas ao seu trabalho. |
| Negociação: Capacidade para dirigir e controlar uma discussão utilizando técnica ganha-ganha sugerindo alternativas para negociar os melhores acordos. |
| Resistência pressão: Capacidade de reagir de modo produtivo a diferentes graus de exigências com relação aos objetivos e metas a serem alcançados. |
| Mediação: Habilidade para conduzir relações com redes complexas de pessoas cuja cooperação é necessária para a influência das diferentes partes envolvidas num contexto caracterizado por divergências de interesses e conflitos. |

Quadro 4.2 – Perfil de Competências: Diretor de GRS (Dimensão Comportamental)

Fonte: Elaborado pela equipe de pesquisa

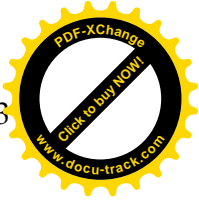
Da aplicação do método AHP a partir de uma sessão de “*brainstorming*” e consenso, chegou-se à seguinte priorização de competências e Funções apresentada na figura 4.7:

| | COMPETÊNCIAS | | | | | | | | FUNÇÕES | |
|---|----------------------------|---------------|-------------------|-----------------------|------------------------|------------|---------------------|----------|---------|-------|
| | Planejamento e organização | Flexibilidade | Gestão de pessoas | Capacidade de análise | Rede de relacionamento | Negociação | Resistência pressão | Mediação | Ordem | Peso |
| Viabilizar ações de caráter técnico / administrativo | 21,8% | 5,6% | 25,0% | 12,6% | 4,3% | 13,6% | 4,5% | 12,6% | 4 | 10,0% |
| Subsidiar a Elaboração de Políticas Públicas de Saúde | 31,6% | 6,9% | 7,4% | 26,4% | 4,5% | 8,8% | 5,8% | 8,5% | 5 | 4,9% |
| Planejar ações de saúde da GRS | 30,8% | 5,7% | 11,8% | 22,4% | 6,1% | 8,9% | 5,4% | 8,9% | 3 | 19,3% |
| Coordenar Ações de Saúde | 5,2% | 15,0% | 18,3% | 8,6% | 7,5% | 19,5% | 9,3% | 16,6% | 2 | 21,4% |
| Garantir condições para a implantação das ações de políticas públicas e serviços de saúde | 2,1% | 8,2% | 12,0% | 3,8% | 18,4% | 20,8% | 13,8% | 20,8% | 1 | 44,3% |
| Ordem | 4 | 8 | 3 | 6 | 5 | 1 | 7 | 2 | | |
| Peso | 11,7% | 8,9% | 14,4% | 10,4% | 11,6% | 16,9% | 9,9% | 16,2% | | |

Figura 4.7 – Matriz Resultado da Priorização de Competências e Funções: Diretor de GRS

Fonte: elaborado pela equipe de pesquisa

Analisando o resultado final, não se observa uma distinção muito clara entre os grupos de competência. Três delas possuem destaque: Negociação, Mediação e



Gestão de Pessoas, respondendo juntas por cerca de 48% de importância. Já o outro grupo, formado pelas cinco competências restantes (com pesos muito próximos), responde por um peso acumulado de 52%.

No entanto, ao analisar a ponderação das funções em relação ao desempenho do Diretor de GRS no cumprimento do propósito principal, percebe-se uma distinção maior principalmente considerando a função “Garantir condições para a implantação das ações de políticas públicas e serviços de saúde” que possui uma importância aproximada de 44%. As funções “Planejar ações de saúde da GRS” e “Coordenar Ações de Saúde” encontram-se em uma faixa intermediária. Somadas elas alcançam uma importância aproximada de 40%. E às outras duas funções restantes foi dado menor destaque (15% aproximadamente) no que se refere à sua importância para desempenho do cargo.

Após o processo de priorização conduzido os resultados foram enviados à alta direção da Secretaria de Estado de Saúde e validados para que se desse sequência ao processo de certificação ocupacional.

Etapas C e D – definição de atividades e instrumentos de avaliação e definição de procedimentos para a certificação.

O processo de certificação ocupacional do cargo de Diretor de GRS utilizou os mesmos instrumentos de avaliação associados ao cargo de SPGF: (1) o exame de conhecimentos; (2) a dinâmica situacional e perfil comportamental; e (3) a entrevista individual.

O exame de conhecimentos foi planejado a partir da validação das áreas de conhecimento, de sua importância relativa e da determinação dos pesos no exame. Após a validação da norma técnica de competências e a partir da visão da alta direção da SES-MG, uma das áreas de conhecimento foi eliminada e as prioridades e os pesos foram assim estabelecidos:



| Área do Conhecimento | Prioridade | Peso |
|--|------------|------|
| (a) Gestão Pública Contemporânea e Modernização Administrativa | 2 | 20 |
| (c) Gestão de Pessoas | 3 | 10 |
| (d) Gestão de Compras, Logística, Contratos e Convênios | 5 | 10 |
| (e) Gestão de Informação e Governança Eletrônica | 4 | 10 |
| (f) SUS e Rede de Atenção à Saúde | 1 | 25 |
| (g) Políticas Públicas de Saúde. | 1 | 25 |

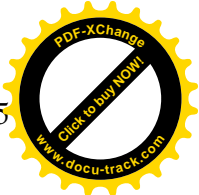
Tabela 4.5 – Áreas de Conhecimento e Peso na Avaliação: Diretor de GRS

Fonte: Elaborado pela equipe de pesquisa

A área de conhecimento (b) “Planejamento e Orçamento Governamental” foi eliminada por ser considerada menos importante para o cargo de diretor de GRS e também por se considerar que a mesma está inserida no tópico (a) Gestão Pública Contemporânea.

Os demais instrumentos de avaliação foram aplicados seguindo o mesmo modelo do caso do SPGF, sendo que a aplicação dos exames foi regionalizada. Outra diferença a ser ressaltada para este caso foi a utilização de todos os elementos da norma técnica de competências para a construção dos instrumentos de avaliação de comportamentos e habilidades (dinâmica e entrevista), o que proporcionou à equipe melhores condições de realização do trabalho. Com base nestas análises foram feitas considerações que anteriormente não puderam ser realizadas como o comentário apresentado por uma das especialistas: “Chamou nossa atenção o contexto completamente caótico das funções e como isto acaba colocando uma exigência de um perfil que muitas vezes acaba contemplando aspectos, inclusive, contraditórios. Ou próximos a um "super-homem". Temos que pensar um pouco melhor sobre isto”.

Mais uma vez a FUNDEP foi escolhida como entidade certificadora e em seguida foram publicados o edital de convocação e o manual do candidato instruindo os interessados no processo de certificação.



O resultado final da aplicação dos exames também seguiu a mesma abordagem do realizado em 2007 com o cargo de SPGF, considerando um indicador de desempenho geral que ponderou o desempenho relativo ao conhecimento e o desempenho obtido nas competências comportamentais.

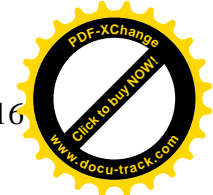
Etapa E – definição de metodologia para transpor os perfis a programas de formação.

Esta etapa também não foi desenvolvida junto à Secretaria de Saúde de Estado. No entanto, um trabalho já começa a ser desenvolvido pelo pesquisador junto à SES-MG no sentido de adequar as práticas de gestão de recursos humanos da SES à lógica das competências.

4.1.4.2 Aplicação no Cargo de Diretor De Atendimento Socioeducativo (DSE)

A escolha pela certificação ocupacional do cargo de Diretor de Atendimento Socioeducativo (DSE) foi percebida pela equipe da UFMG muito mais como uma imposição da SEPLAG do que propriamente uma demanda apresentada pela Secretaria de Estado de Defesa Social (SEDS-MG). O processo de escolha do cargo envolveu uma série de encontros entre equipes da SEPLAG e da SEDS, sendo que a agenda para a realização do processo de certificação foi se alterando ao longo do tempo. Isto acabou gerando um atraso no processo de certificação, que estava previsto para se encerrar em 2007 e só será concluído no primeiro semestre de 2008.

Como contexto vale à pena ressaltar que não só a função de DSE, mas a própria SEDS passou nos anos anteriores (2006 e 2007) por uma reestruturação organizacional que impactou na definição das responsabilidades e limites no exercício da função. Foram observadas divergências e dúvidas ao longo da construção do mapa funcional, o que (na visão do pesquisador) pode ter sido um dos motivos pelos quais houve certa resistência por parte da própria SEDS em conduzir o processo inicialmente. O processo foi conduzido em 2007 e 2008, tendo um longo período sem atividades entre os meses de setembro de 2007 e



fevereiro de 2008. Apesar de não haver uma participação muito efetiva da alta direção da SEDS nos levantamentos ocorridos em 2007, o mesmo não se repetiu em 2008, garantindo a qualidade do trabalho executado.

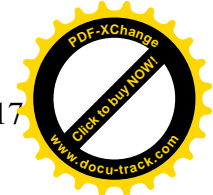
Além disso, vale também ressaltar que a própria equipe da UFMG sofreu alterações neste período, tendo sido prejudicada (na visão do pesquisador) a análise comportamental uma vez que na primeira condução dos levantamentos do mapa funcional não houve a presença contínua de um membro com formação em psicologia como observador. Após discussão interna na equipe da UFMG, garantiu-se a participação de tal membro nas sessões ocorridas em 2008, o que também contribuiu para a garantia de qualidade do resultado final alcançado.

A seguir apresenta-se uma síntese dos trabalhos conduzidos junto à função de Diretor de Atendimento Socioeducativo (DSE) a partir das etapas descritas por Alexim (2001).

Etapa A - definição ou configuração de um marco legal

Seguindo o exemplo da certificação de Diretores de GRS, o edital que rege o processo de certificação ocupacional dos DSE foi elaborado após os levantamentos do mapa funcional e passou por um processo criterioso de análise dos requisitos de valoração dos currículos. Foram constituídos seis grupos de experiência que seriam pontuados além da definição mais detalhada dos requisitos de formação. Assim sendo, neste caso privilegiou-se a graduação em cursos mais vinculados ao exercício do cargo como Psicologia, Serviço Social, Pedagogia e Terapia Ocupacional. Da mesma forma como no caso dos Diretores de GRS, a realização das inscrições foi distribuída entre as diferentes regiões de atuação dada a especificidade do cargo. O edital do certame encontra-se no Anexo B – Edital e Certificação do Diretor de Atendimento Socioeducativo.

Etapa B - escolha (e utilização) de metodologia de análise ocupacional



A metodologia de análise funcional foi aplicada conforme descrito no caso dos Diretores de GRS. No entanto, houve uma lacuna de tempo considerável entre o levantamento do mapa funcional e a validação do mapa e definição do perfil de competências do cargo.

Foram gerados nesta etapa 5 produtos, a saber: (1) Mapa Funcional; (2) Matriz de Conhecimentos; (3) Elementos Normativos; (4) Priorização de Unidades de Competências; e (5) estabelecimento de perfil ideal de Competências Individuais.

(Produtos 1, 2 e 3) a consolidação da Norma Técnica de Competências, contendo o mapa funcional, as matrizes de conhecimentos e os elementos normativos de critério de desempenho e campo de aplicação – levantados e validados junto aos ocupantes do cargo e às equipes da SEPLAG-MG e SEDS-MG.

O levantamento do mapa funcional ocorreu após um conjunto de reuniões de apresentação da metodologia para a alta direção da SEDS e sensibilização dos mesmos. Participaram dos levantamentos os ocupantes do cargo em exercício à época, representantes da função de Diretor de Segurança (pares do DSE), representantes da função de Diretor Geral (superior imediato ao DSE) além de um representante da alta direção da SEDS (em período parcial) e de representantes da equipe de certificação da SEPLAG.

Assim como no caso do Diretor de GRS, foram previstos três dias de levantamento do mapa funcional, das matrizes de conhecimento e dos demais elementos normativos. Um dia completo para o levantamento preliminar do mapa funcional seguido de outro dia no qual o mapa seria revisado em um período (pela manhã) e no qual a matriz de conhecimentos seria levantada noutro período (pela tarde). No terceiro dia seriam levantados os demais elementos normativos.

No entanto, o mapa funcional foi levantado com maior velocidade que o previsto. No primeiro dia já foram levantados o mapa funcional e a matrizes de conhecimento. No segundo dia os elementos normativos de critério de

desempenho já haviam sido totalmente levantados e os elementos de contexto já estavam mapeados até metade do mapa funcional. Ao terceiro dia o mapa foi revisado, alguns elementos do contexto foram revisados e os demais restantes levantados. A figura 4.8 a seguir apresenta o mapa funcional da função Diretor de Atendimento Socioeducativo desdobrado até o segundo nível de análise (unidade de competências)

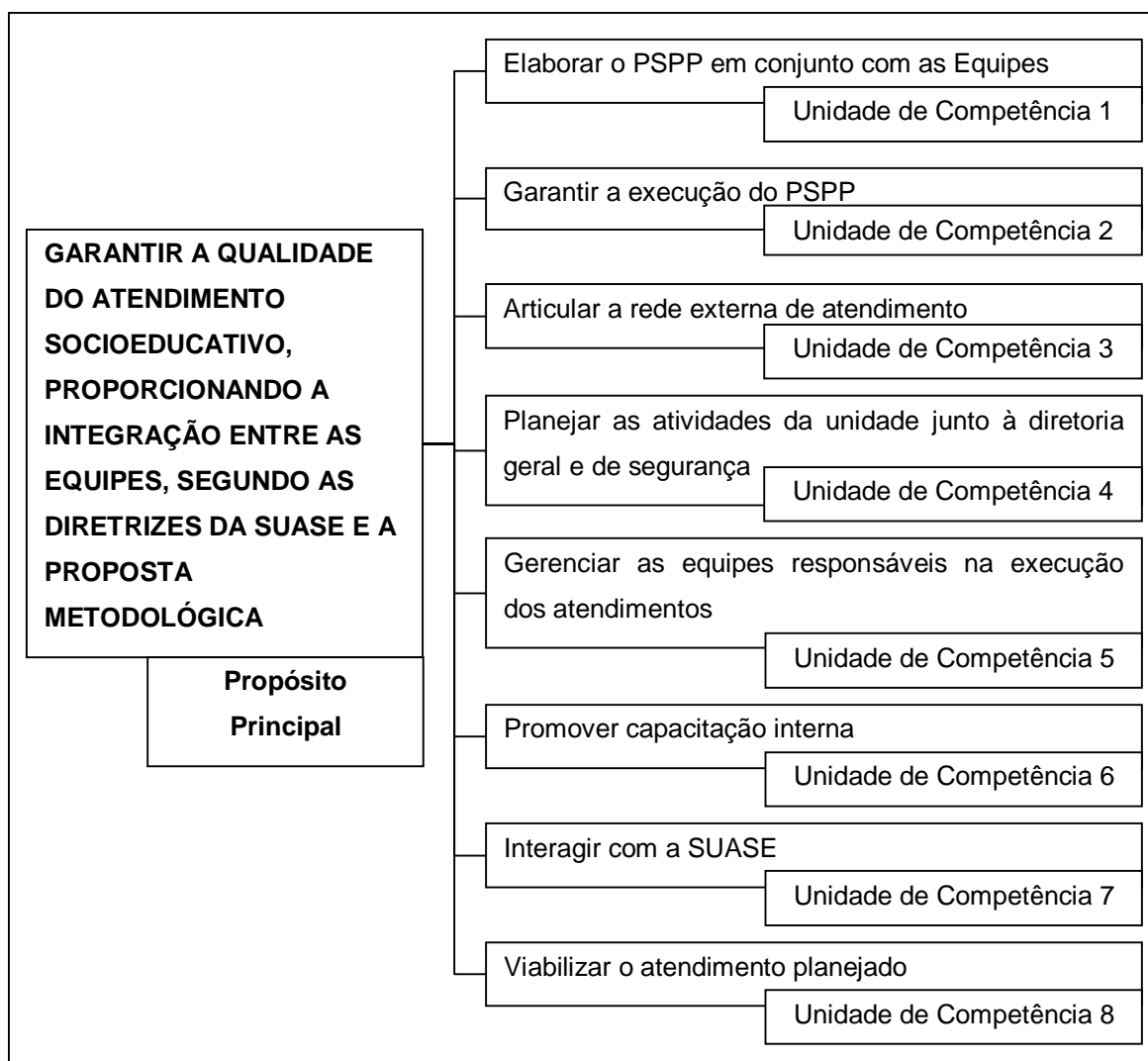


Figura 4.8 – Mapa Funcional: Diretor de Atendimento Socioeducativo (1º nível de desdobramento)

Fonte: Elaborado pelo autor

Com o mapa e as matrizes de conhecimento, puderam ser estabelecidas apenas quatro áreas de conhecimento necessárias à realização da função: (a) Gestão Pública Contemporânea; (b) Diretrizes da SUASE e Fundamentação Legal; (c)

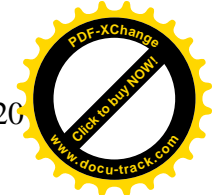


Gestão de Pessoas; (d) Políticas de Segurança e Projetos Sócio-Político-Pedagógicos.

Segundo comentários do pesquisador repassados à equipe da UFMG em meio eletrônico, o levantamento de conhecimentos foi falho: “o que pude perceber é que o pessoal (participantes da Análise Funcional) não soube levantar mesmo alguns conhecimentos relevantes. Pelo que percebi do grupo, o conhecimento (deles) foi gerado ao longo da experiência profissional e não há nenhuma formalização. Ou seja, o conhecimento é muito prático... Soma-se a isso o fato de a função ser relativamente nova e estar passando por uma reestruturação. Pôde-se perceber que questões como planejamento, gestão de pessoas e gestão por resultados são conceitos novos para a turma que participou do mapa”. E completou: “E como a SEDS não enviou os observadores, este possível desvio não foi corrigido (ainda)...”.

Ao final dos três dias de trabalho, gerou-se a Norma Técnica de Competência que agregava todas as informações levantadas (Mapa Funcional, Matrizes de Conhecimento e Elementos Normativos).

Finalizada esta etapa em setembro de 2007, deveria ser conduzida a validação da Norma Técnica de Competências. Mas por motivos burocráticos, o processo foi mais uma vez atrasado e a etapa de validação só ocorreu em fevereiro de 2008. Inicialmente foram planejadas duas sessões de meio período para a validação. No entanto, alguns fatores foram decisivos para que o processo se estendesse por mais um dia completo: Primeiramente, o tempo entre o levantamento do mapa e dos elementos normativos e o processo de validação. A defasagem gerou uma série de discussões sobre o mapa que exigiram mais tempo que o inicialmente previsto. Em segundo lugar, o perfil do grupo (em especial do nível estratégico da SEDS) foi muito mais questionador que o observado no mapa do diretor de GRS. Isso gerou uma maior demanda de tempo. Por fim, assim como a função do SPGF, a Diretoria de Atendimento Socioeducativo é uma função nova, sujeita a uma série de questionamentos e impactada diretamente por mudanças na SEDS. Foi observado que em muitos casos o próprio contexto mudou da época em que o



mapa foi levantado até o momento da validação. Ou seja, a função estava (e está) em construção e as mudanças em curso na SEDS interferiram no exercício da mesma. Os próprios indicadores de desempenho da função ainda não estavam muito claros para o grupo.

Nesta etapa de validação, o processo contou com a participação de integrantes vinculados à alta cúpula da SEDS e de ocupantes do cargo analisado. Apesar de não haver mudanças significativas no primeiro nível de desdobramento do mapa funcional, toda a Norma Técnica de Competência foi alterada, garantindo assim uma maior credibilidade ao resultado alcançado. Após a análise e validação da Norma Técnica de Competências, a equipe pôde se concentrar na geração dos produtos restantes.

(Produtos 4 e 5) a priorização das unidades de competência e o estabelecimento do perfil de competências – conduzidas a partir do método de Análise Hierárquica de Processos (AHP).

Para a geração dos dois produtos foi conduzida a sessão utilizando o método AHP. Inicialmente foi elaborado o perfil comportamental esperado para o ocupante da função a partir da Norma Técnica de Competências validada. Ressalta-se que apesar de não ter participado da elaboração do primeiro mapa funcional, a psicóloga integrada à equipe da UFMG participou ativamente do processo de validação da Norma Técnica de Competência, garantindo assim a qualidade esperada na definição do perfil de competências. Para a definição do perfil utilizou-se da Norma Técnica de Competências construída anteriormente (setembro de 2007) e dos comentários surgidos na etapa de validação em fevereiro de 2008. Da análise dos documentos gerados e do processo de validação surgiu o seguinte perfil, descrito na tabela 4.6.

| |
|--|
| Planejamento, organização e controle: Capacidade de determinar as metas e prioridades das tarefas, área ou projeto, estipulando e controlando as ações, prazos e recursos necessários. |
| Flexibilidade: Capacidade de adaptar atitudes e comportamentos a situações diversas, alcançando resultados e com constante disposição para rever posições, não temendo o novo e mostrando-se aberto a receber feedback. |
| Gestão de pessoas: Capacidade de mobilizar, desenvolver, avaliar, orientar, acompanhar e dar <i>feedback</i> aos subordinados. |

Resiliência: Capacidade de tolerar e resistir às frustrações impostas pelo cargo, tarefas e contexto, sem comprometer as metas estabelecidas.

Negociação: Capacidade para dirigir e controlar uma discussão utilizando técnica ganha-ganha sugerindo alternativas para negociar os melhores acordos.

Mediação: Habilidade para conduzir relações com redes de pessoas cuja cooperação é necessária para a influência das diferentes partes envolvidas no contexto.

Capacidade de Análise Crítica: Capacidade de analisar, sintetizar e gerar informações para subsidiar a tomada de decisão, observando a pertinência, a adequação e a eficácia do que está sendo examinado para alcançar os objetivos estabelecidos.

Tabela 4.6 – Perfil de Competências: Diretor de Atendimento Socioeducativo (Dimensão Comportamental)

Fonte: Elaborado pela equipe de pesquisa

Da aplicação do método AHP a partir de uma sessão de “*brainstorming*” e consenso, chegou-se à seguinte priorização de competências e Funções apresentada na figura 4.9:

| | COMPETÊNCIAS | | | | | | | FUNÇÕES | |
|--|--------------------------------------|---------------|-------------------|-------------|------------|----------|-------------------------------|---------|------|
| | Planejamento, organização e controle | Flexibilidade | Gestão de pessoas | Resiliência | Negociação | Mediação | Capacidade de análise crítica | Ordem | Peso |
| Elaborar o PSPP em conjunto com as Equipes | 27% | 5% | 15% | 2% | 5% | 19% | 26% | 1 | 32% |
| Garantir a execução do PSPP | 20% | 6% | 21% | 9% | 11% | 9% | 25% | 5 | 12% |
| Articular a rede externa de atendimento | 22% | 9% | 4% | 9% | 30% | 4% | 23% | 7 | 2% |
| Planejar as atividades da unidade junto à diretoria geral e de segurança | 24% | 14% | 4% | 5% | 21% | 5% | 26% | 2 | 14% |
| Gerenciar as equipes responsáveis na execução dos atendimentos | 21% | 6% | 22% | 8% | 11% | 13% | 19% | 3 | 14% |
| Promover capacitação interna | 18% | 11% | 13% | 7% | 8% | 16% | 26% | 8 | 2% |
| Interagir com a SUASE | 13% | 17% | 6% | 20% | 20% | 5% | 19% | 4 | 12% |
| Viabilizar o atendimento planejado | 23% | 6% | 20% | 5% | 12% | 16% | 18% | 6 | 11% |
| Ordem | 2 | 6 | 3 | 7 | 5 | 4 | 1 | | |
| Peso | 23% | 9% | 14% | 7% | 12% | 13% | 23% | | |

Figura 4.9 – Matriz Resultado da Priorização de Competências e Funções: Diretor de Atendimento Socioeducativo

No caso do perfil do diretor de atendimento socioeducativo fica evidente a distinção entre os grupos de competência. Duas delas possuem destaque com um peso total de 46%: Capacidade de Análise Crítica e Planejamento, Organização e Controle. Este perfil indica claramente a necessidade de alinhamento do ocupante do cargo ao nível central da SEDS no sentido de



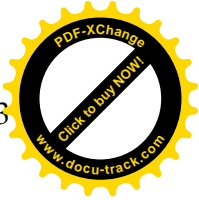
garantir a implantação da política planejada pelo Estado. Num nível intermediário, aparecem juntas e respondendo por cerca de 39% de importância três grupos: Gestão de Pessoas, Mediação e Negociação. O que indica também a necessidade do ocupante da função em lidar com pessoas vinculadas a sua equipe e com entidades externas no sentido de alcançar resultados satisfatórios. As competências de Flexibilidade e de Resiliência somam juntas 15% e indicam a necessidade de adequação ao contexto que normalmente impõe restrições e ingerências sobre as funções de responsabilidade do cargo.

Ao analisar a ponderação das funções, nota-se uma distinção muito clara da unidade de competência “Elaborar o PSPP em conjunto com as Equipes”. Como o documento é guia para todas as demais funções, é compreensível a priorização e é reforçado pela alta administração da SEDS o que se espera do Cargo. Curiosamente, em relação à priorização realizada inicialmente pelos ocupantes do cargo, a função prioritária havia sido a de “Viabilizar o atendimento planejado”. A função de “Elaborar o PSPP” foi anteriormente ordenada em 4º lugar de prioridade, ocupando apenas 10% do tempo de trabalho. Ou seja, para o Estado a função de planejamento deve ser priorizada em relação à operacionalização do PSPP.

Após o processo de priorização conduzido os resultados foram enviados à alta direção da Secretaria de Defesa Social e validados para que se desse seqüência ao processo de certificação ocupacional.

Etapas C e D – definição de atividades e instrumentos de avaliação e definição de procedimentos para a certificação.

O processo de certificação ocupacional do cargo de Diretor de Atendimento Socioeducativo será conduzido até junho de 2008, sendo que os testes foram conduzidos de maio a junho de 2008. Para a realização dos mesmos foram utilizados os instrumentos de avaliação até então relacionados: (1) o exame de conhecimentos; (2) a dinâmica situacional e perfil comportamental; e (3) a entrevista individual.



O exame de conhecimentos foi planejado a partir da validação das áreas de conhecimento, e versará sobre os seguintes temas:

- a - Gestão Pública
- b - Gestão de Pessoas
- c - Diretrizes da SUASE e fundamentação legal das ações desenvolvidas pelos Centros Socioeducativos
 - c.1 - Fundamentação Legal – Estatuto da Criança e do adolescente
 - c.2 - Sistema Nacional de Atendimento Socioeducativo – SINASE
Subsecretaria de Atendimento as Medidas sócio-Educativas
- d - Políticas de Segurança e Projetos Sócio-Político-Pedagógicos

Os demais instrumentos de avaliação foram aplicados seguindo o mesmo modelo dos casos anteriores. A FUNDEP continua sendo a entidade certificadora e apresenta em seu sítio na internet todos os documentos e informações necessários ao processo de certificação.

Etapa E – definição de metodologia para transpor os perfis a programas de formação.

Esta etapa não foi desenvolvida junto à Secretaria de Defesa Social e ainda não há qualquer previsão para que sejam desenvolvidos trabalhos neste sentido.

4.1.5 Análise dos Resultados – A Articulação de Competências

A experiência nos casos comprovou os diferentes níveis de articulação das competências proposto por Ruas (2005), Fleury e Fleury (2000) a saber: Estratégico, Funcional, e Individual. Assim sendo, a análise dos resultados será direcionada para analisar separadamente a articulação entre o nível estratégico e funcional e a articulação entre o nível funcional e individual.

4.1.5.1 Articulação entre o nível estratégico e funcional.

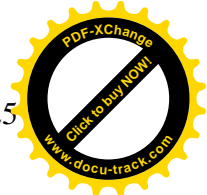
Conforme apresentado na figura 2.4, a articulação das competências nestes níveis ocorre num primeiro momento ao se caracterizar as competências essenciais a serem desenvolvidas. No caso em que se analisa o Estado, os fatores estratégicos estão correlacionados ao atendimento às demandas da população. Essa correlação pôde ser evidenciada no Estado de Minas Gerais uma vez que, segundo um diretor da SEPLAG, “o principal indicador de sucesso utilizado pelo governo é o índice de desenvolvimento humano (IDH)”. Para alcançar as demandas exigidas a partir do posicionamento estratégico definido pelo PMDI, o Estado conduziu ações de reestruturação e criou um Colegiado de Gestão Governamental responsável pelas competências em coordenação de três dimensões: (a) Planejamento Gestão e finanças; (b) Desenvolvimento Econômico e de Infra-estrutura; e (c) Desenvolvimento Social e de Cidadania. Uma das evidências desta reestruturação foi a criação da SEPLAG, responsável pela implantação do Choque de Gestão em Minas Gerais. Todas as ações de estruturação apresentadas evidenciam a integração entre os elos (1), (2) e (3) da figura 2.4. O quadro 4.3 a seguir sintetiza a análise do primeiro momento de articulação de competências no nível estratégico.

| (1) Identificar os Fatores Estratégicos da Estrutura da Indústria | (2) Caracterizar Competências (Rotinas Funcionais) | (3) Posicionar a Firma |
|--|--|--|
| <ul style="list-style-type: none">• Indicadores de Desenvolvimento Humano. | <ul style="list-style-type: none">• Criação do Colegiado de Gestão Governamental;• Criação da SEPLAG. | <ul style="list-style-type: none">• Transformar o Estado de Minas Gerais no “melhor Estado para se viver”. |

Quadro 4.3 – Primeiro Momento de Articulação de Competências Organizacionais

Fonte: Elaborado pelo autor

O segundo momento da articulação de competências ocorre a partir da coordenação e integração de recursos para alcançar os planos estratégicos traçados. No caso específico do Estado de Minas Gerais, esta articulação ocorreu no sentido de viabilizar o plano estratégico de longo prazo (PMDI) vinculado a planos de médio e curto prazo (PPAG e LOA). Conforme apresentação realizada na Seplag, a integração entre planejamento e gestão ocorre por meio da elaboração dos Projetos Estruturadores e dos Acordos de Resultado entre o



Estado e seus órgãos e entidades. Os elos (4), (5) e (6) se fecham com o acompanhamento de indicadores de desempenho vinculados aos projetos e ao IDH, que redefinem os fatores estratégicos para o Estado. O quadro 4.4 sintetiza o segundo momento de articulação de competências no nível estratégico.

| (4) Planejar a Criação de Ativos Estratégicos | (5) Conduzir a Coordenação e Integração de Recursos | (6) Ajustar o Plano e Reavaliar o Cenário Externo |
|--|--|---|
| <ul style="list-style-type: none">• PMDI, PPAG, LOA. | <ul style="list-style-type: none">• Projetos Estruturadores;• Acordo de Resultados. | <ul style="list-style-type: none">• Avaliação de indicadores de desempenho de Projetos e Acordos de Resultados;• Avaliação de IDH. |

Quadro 4.4 – Segundo Momento de Articulação de Competências Organizacionais

Fonte: Elaborado pelo autor

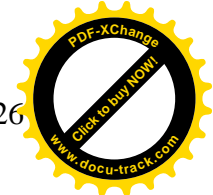
Apesar de chegar a estas conclusões, ressalta-se que o pesquisador não participou em momento algum deste processo, e por isso pôde apenas inferir esta articulação a partir da análise de bibliografia, de reuniões e entrevistas informais com integrantes da SEPLAG

4.1.5.2 Articulação entre o nível funcional e individual.

Conforme apresentado na figura 2.10, a articulação entre as competências funcionais e individuais ocorre com o estabelecimento das entregas essenciais em cada setor da organização e a partir da garantia desta entrega pela gestão de competências individuais considerando as dimensões de conteúdo e processo.

Nos casos apresentados neste capítulo, os propósitos principais mapeados pela metodologia de análise funcional em conjunto com ocupantes de cargo e dirigentes, promoveu a articulação no momento em que evidenciou, para todos, as entregas essenciais.

Dimensão de Conteúdo



Considerando a dimensão de conteúdo, as Normas Técnicas de Competências apresentaram o espaço ocupacional a ser ocupado pelos candidatos ao cargo quando da apresentação de entregas (registradas como unidades e elementos de competências mensuráveis a partir dos critérios de desempenho) e da complexidade desta entrega por meio do detalhamento do elemento normativo de contexto.

Ainda na dimensão de conteúdo, a análise funcional evidenciou as competências individuais relacionadas às entregas funcionais ao gerar perfis correspondentes à dimensão de recursos proposta por Le Boterf (2003). A seguir cada uma das variáveis desta dimensão é abordada com ilustrações de conteúdos e/ou afirmações que surgiram nas sessões de análise funcional.

◦ **Saber Agir – Dimensão de Recursos**

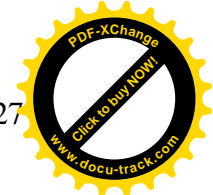
Segundo Le Boterf (2003), uma das características essenciais da competência consiste na escolha e combinação de recursos para o alcance de objetivos visados. Neste sentido, o mapa funcional buscou identificar estes recursos vinculados às funções descritas nas unidades e elementos de competência.

Saberes

Teórico – Estes saberes servem para compreender um fenômeno, um objeto ou uma situação. Para um dos PGFs, “é preciso conhecer de orçamento e finanças para fazer gerenciamento do processo de compras, contratos e convênios”

Do Ambiente – O saber do ambiente se refere ao conhecimento do contexto no qual o indivíduo se insere. No caso dos SPGF, um colocou a necessidade de um saber organizacional sobre o sistema de gestão do estado: “é necessário conhecer estrutura de planejamento governamental”

Procedimental – Este saber visa descrever como é feita uma ação e é apresentado em forma de métodos e procedimentos. Em um dos mapas funcionais foi colocado que “é preciso saber a filosofia dos sistemas, quais



relatórios fornece, que informações têm. Tem que saber o procedimento, a funcionalidade, periodicidade de validação, por exemplo”.

Saber Fazer

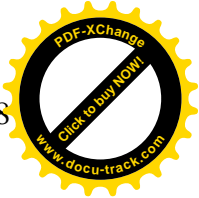
Os saber-fazer evidenciam capacidades operacionais. Assim sendo, mesmo que um indivíduo conheça um procedimento (saber procedimental), isso não significa que ele saiba operacionalizá-lo.

Formalizados – São construídos por condutas, métodos ou procedimentos de domínio do profissional. Na análise funcional do Diretor de GRS surgiu o seguinte comentário: “tenho que saber operar o sistema para cruzar uma informação com a outra”.

Empíricos – São saber-fazer oriundos da ação e compreendem lições aprendidas com a prática. Ou seja, são os saberes tácitos. Em uma das dinâmicas com os PGFs, foi colocado: “é muito mais fazer as coisas acontecerem que ter um tanto de conhecimento. É o apagar incêndio, é a vivência”. E mais adiante outro comentou: “assustei quando vi macroeconomia, tratar conceitos de forma que possa me atender é diferente de perguntar os conceitos. Sei que tenho 4 fornecedores de sorologia ou 2 de reposição de sangue. Conseguimos incluir novo fornecedor e queda de 60% do custo. Fornecedores internacionais jogaram preço no chão. Oferta e procura, voltou a microeconomia. É o saber aplicado. É o conhecimento na prática”.

Relacionais – ou saber cooperar e conduzir-se em um dado contexto. No caso do levantamento com os Diretores de GRS, um apontou: “Tem de ter conhecimento regional e dos entraves políticos - Saber quem que é dono do curral -”. E no levantamento do mapa junto aos diretores de atendimento socioeducativo foi colocado: “não trabalhamos de forma isolada. É fundamental que os três diretores estejam alinhados e cooperem entre si”.

Cognitivos – o saber-fazer cognitivo envolve operações intelectuais para formulação, análise e resolução de problemas. São processos produtores de



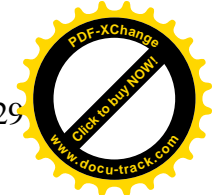
inferências – raciocínios dedutivos ou indutivos. Em algumas funções foram identificados saber-fazer cognitivos necessários como no caso em que um Diretor de GRS colocou: “Uma coisa é eu conhecer o diagnóstico a outra é o tipo de conhecimento que tenho que ter para analisar o diagnóstico”. Outro completou: “Ocorreu-me o seguinte pensamento. Recebo o relatório com surto diarréico. Cheguei à conclusão sobre a anormalidade. Não seria ali que tenho que conhecer e aplicar as possibilidades de intervenção?”.

Aptidões

Segundo Le Boterf (2003) estes são os recursos mais difíceis de se expressar e de descrever. Trata-se de identificar qualidades contextualizadas e esperadas em uma situação profissional.

As aptidões foram mapeadas conforme o perfil comportamental sugerido para cada uma das funções a partir do mapa funcional. Vale ressaltar no entanto as considerações de Le Boterf (2003) sobre o risco de se estabelecer um perfil comportamental único – ou o risco de se procurar o homem ideal. Como já apresentado neste capítulo, o trecho de um e-mail ressalta a preocupação da equipe com a definição do perfil comportamental: “Chamou nossa atenção o contexto completamente caótico das funções e como isto acaba colocando uma exigência de um perfil que muitas vezes acaba contemplando aspectos, inclusive, contraditórios. Ou próximos a um "super-homem". Temos que pensar um pouco melhor sobre isto”.

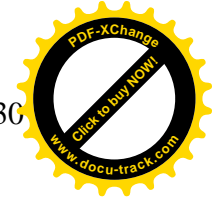
Para Le Boterf (2003) torna-se mais importante definir os critérios do modo de proceder em uma situação dada ou os resultados a se alcançar e não o perfil de personalidade do executor. Neste sentido vale à pena ressaltar que a equipe do projeto buscou considerar os diferentes perfis observados no processo de certificação, uma vez que todos eles estavam vinculados aos resultados esperados em cada unidade de competência e descritos pelos critérios de desempenho. Além disso, os níveis exigidos das competências (N1 a N4) e o Indicador Ponderado de Desempenho Comportamental permitiam a variação do perfil em torno do “ideal” esperado.



As demais dimensões propostas por Le Boterf (2003) – Poder Agir, Querer Agir e Saber Combinar – não foram objeto de análise do mapa funcional, até porque a aplicação da metodologia não buscou em princípio trabalhar com estas dimensões. Além disso, há aí uma limitação da metodologia no tocante às dimensões do Querer Agir e do Saber Combinar.

Com relação ao **Poder Agir**, foram mapeados todos os elementos contextuais que privilegiavam ou dificultavam o cumprimento das funções mapeadas e, por conseguinte a mobilização das competências como nos mostra o comentário a seguir: “assim como no processo de planejamento, estamos muito amarrados à Seplag também na função de promover modernização da organização, sistemas e métodos”. Apesar destes mapeamentos, o processo se restringiu a descrever o contexto e não buscou alternativas ou meios para potencializar a mobilização das mesmas.

Quanto ao **Querer Agir**, pode-se dizer que o processo de elaboração do mapa funcional auxiliou na formação da auto-imagem dos participantes do grupo. Isto porque os níveis de análise propostos na elaboração do mapa funcional favorecem a metacognição. Segundo Le Boterf (2003) os três níveis de aprendizado passam: (1) pelo saber-fazer – que é o da realização da ação (aprender fazendo); (2) pela verbalização da ação – que é a descrição em palavras da ação (aprendizagem por transferência); e (3) pela explicitação de como se age para realizar a descrição da ação (aprender a aprender). Naturalmente o processo de construção do mapa funcional chega ao segundo nível ao exigir dos participantes que verbalizem e organizem as funções por eles realizadas numa lógica de causa-efeito. É este mesmo processo que também auxilia os indivíduos a verbalizarem como foram feitas as diversas correlações no momento em que se busca no grupo o consenso a respeito de como as funções estão organizadas. Ou seja, para defender o próprio ponto de vista um indivíduo deve explicar aos demais o modelo mental que utilizou para organizar as funções mapeadas da forma como o fez. Este mecanismo levou em muitos momentos ao questionamento da própria maneira de pensar.



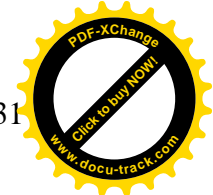
Foi sugerido pela equipe da UFMG que a metodologia fosse estendida a todos os ocupantes do cargo, não se limitando ao processo de certificação ocupacional. No entanto, como foi dito, este não era o objetivo inicial para a aplicação da análise funcional – nem por parte do Estado, nem por parte da UFMG.

O **Saber Combinar** foi estimulado pelo processo de construção do mapa funcional e da Norma Técnica de Competências na medida em que traduziu para uma linguagem comum todas as funções realizadas pelos cargos a partir do estabelecimento do consenso. A elaboração em conjunto do mapa também proporcionou a formação de redes de cooperação ao longo da construção do mapa. Por diversos momentos foram realizadas trocas a respeito de como conduzir um determinado processo e até mesmo da predisposição de alguns a fornecer cursos e palestras a outros. O processo foi tão natural que as redes se estenderam inclusive à própria equipe da UFMG que passou a trocar experiências com os participantes das sessões.

Apesar das evidências de facilitação do saber combinar, observa-se que não foram conduzidas ações proativas no sentido de desenvolvimento desta dimensão como a construção de anéis de aprendizagem ou de implantação de estruturas que facilitem a troca de conhecimento dentre outras. Mais uma vez, este não era o foco da equipe de pesquisa ou da equipe do estado.

Dimensão de Processo

Analisando agora a dimensão de processo, pode-se identificar a articulação entre as competências funcionais e individuais na própria aplicação do processo de certificação ocupacional. Isto porque toda a metodologia proposta e utilizada (com base em Alexim, 2001), privilegiou o atendimento à visão estratégica e funcional esperada do cargo nas diferentes etapas conforme descrito nos casos. Ao final do processo, os candidatos certificados possuíam (em tese) todas as características necessárias para o cumprimento das exigências funcionais que estavam diretamente ligadas à estratégia da Secretaria de Estado.



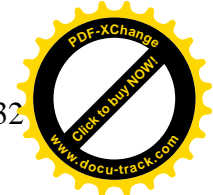
4.1.5.3 *Avaliação dos Processos Metodológicos quanto à Articulação das Competências*

Nesta seção busca-se evidenciar a contribuição dos processos metodológicos adotados para o mapeamento da articulação entre as competências organizacionais e individuais.

No caso específico da análise desta articulação no Estado, a aplicação do método de certificação de competências e a análise funcional se mostraram contundentes. Ao organizar o processo de certificação ocupacional em diferentes etapas, o método proposto por Alexim (2001) permitiu ao pesquisador a identificação da articulação das competências em cada uma das etapas e produtos gerados.

Na configuração do marco legal (etapa a) a voz da alta administração foi articulada à voz da equipe funcional por meio dos mapas funcionais no momento em que foram definidos os requisitos para a pré-qualificação. Na escolha e aplicação de metodologia de análise ocupacional (etapa b) a articulação ocorreu tanto no levantamento e validação do mapa funcional quanto na definição e priorização do perfil comportamental e de conhecimentos exigidos do cargo.

Esta articulação ficou bem evidente no caso do SPGF, aonde o estabelecimento deste perfil não foi fácil, posto que havia uma discrepância entre a visão dos ocupantes do cargo, que indicaram como propósito geral da função "promover condições para cumprimento da missão institucional de acordo com os princípios da administração pública" e a visão da equipe da SEPLAG, que indicou como propósito geral "a integração entre planejamento, gestão e finanças", oscilando entre aceitar o que os ocupantes consideravam serem as atividades integrantes do cargo e as expectativas de desempenho para o cargo em relação às mudanças trazidas pelo Choque de Gestão e pela própria ampliação do escopo do cargo, que havia sido reestruturado recentemente.



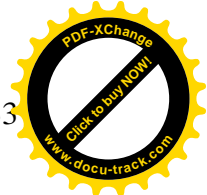
As contradições em relação a isto dentro da equipe da SEPLAG apareceram em diversas reuniões, mas a maioria da equipe sempre concordava que era preciso considerar sim as novas expectativas em relação ao cargo. Uma mescla das duas posições acabou prevalecendo no desenho do perfil, demonstrando inclusive que a análise funcional no caso da certificação ocupacional precisaria integrar o que o ocupante faz e o que se espera dele no contexto organizacional.

Na definição de atividades e instrumentos de avaliação (etapa c) e na definição de procedimentos para a certificação (etapa d) a articulação ocorreu na medida em que os critérios e pesos para a avaliação dos atributos que compunham o perfil de competências esperado seguiram aqueles estabelecidos pela alta direção dos órgãos do estado.

Apesar de não ter sido implantada, a definição de metodologia para transpor os perfis a programas de formação (etapa e) foi apresentada como uma necessidade e avança em relação ao processo de certificação ao atender a um dos processos de desenvolvimento propostos por Dutra (2004).

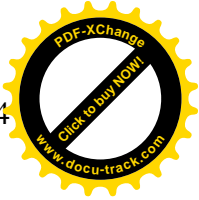
A aplicação da análise funcional se configurou como o mecanismo responsável pela articulação das competências nos níveis organizacional e individual. Isto porque ela reuniu num mesmo documento a visão estratégica (representada pelo propósito principal), o conjunto de funções intermediárias (representadas pelas unidades e elementos de competências), e os elementos normativos (critérios de desempenho e contexto) que deram indicadores sobre como e em que grau o objetivo estratégico se apresenta em uma determinada função. Além disso, os processos de construção e validação da Norma Técnica de Competências e de definição e priorização do perfil de competências associado à Norma privilegiaram a articulação das competências ao promover reuniões de discussão e consenso para a geração dos produtos finais.

Além das duas metodologias descritas, ressalta-se a articulação promovida pelo método de Análise Hierárquica de Processos que também promoveu por decomposição e síntese a articulação das competências individuais (descritas no



perfil comportamental) com as competências funcionais (descritas nas unidades de competência) e por fim com as competências estratégicas (a partir da priorização das competências funcionais em relação ao propósito principal).

Em geral, vale ressaltar que o desenvolvimento e a aplicação da metodologia voltada ao processo de certificação ocupacional contribuíram tanto para a análise do processo de articulação de competências quanto para o amadurecimento teórico e metodológico.



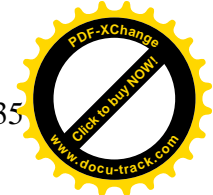
4.2 Caso B – A Experiência Na CONEMG

4.2.1 Contexto – A Profissionalização da Gestão na CONEMG

A CONEMG, empresa brasileira que atua no setor de consultoria de projetos de engenharia, iniciou suas atividades em 1968 e possui em seu histórico de serviços mais de 400 registros. A empresa teve sua origem nos quadros técnicos do Governo Brasileiro e tem como foco de atuação o setor público. Seu quadro de pessoal é constituído por profissionais experientes e com média de idade elevada, sendo que toda a média gerência das áreas fins se mantém na empresa há pelo menos 20 anos. A partir do final da década de 1980, a CONEMG vem passando por períodos incertos, alternando crises e recuperações. A última delas (a mais grave) ocorreu em 2003, ano em que a empresa teve o menor faturamento em toda sua história.

Com o objetivo de reestruturar a empresa e de solucionar um problema específico de continuidade, vêm sendo conduzido um trabalho junto a uma MGOVOS para o desenvolvimento do planejamento estratégico e de medidas de estruturação da empresa para dar suporte ao planejamento estratégico. Visando recuperar sua força no mercado, a CONEMG vem então adotando a partir de 2004 um conjunto de ferramentas gerenciais que culminaram com: o aumento sistemático do faturamento anual; a obtenção da certificação da Norma ISO; a mudança da estrutura organizacional da empresa; a implantação de um novo layout; e com o estabelecimento de uma política de busca contínua de eficiência, traduzida em redução de custos e aumento de competitividade.

Associada a estas mudanças, foi dada abertura pela diretoria da CONEMG para a condução de pesquisa voltada ao desenvolvimento e aplicação de metodologias que buscassem a identificação de competências estratégicas da empresa e o desdobramento de programas de capacitação, dado o problema de continuidade enfrentado pela empresa somado à dificuldade de captação de profissionais



formados no setor de atuação. A seguir apresenta-se o desenvolvimento e aplicação da metodologia junto à CONEMG.

4.2.2 O Programa de Gestão de Competências na CONEMG – Do Planejamento Estratégico ao Plano de Desenvolvimento

O Programa de Gestão de Competências desenvolvido pela CONEMG partiu do planejamento estratégico até a elaboração de planos de desenvolvimento para os profissionais. O programa foi desenvolvido em três etapas, a saber:

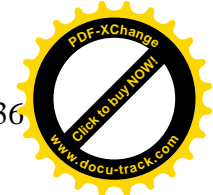
- 1) Identificação da visão estratégica dos diretores e do mapeamento preliminar das competências funcionais da empresa;
- 2) Mapeamento de competências organizacionais estratégicas e posicionamento da empresa;
- 3) Elaboração de planos de desenvolvimento de competências

4.2.2.1 Primeira Etapa: A visão estratégica e as competências funcionais da CONEMG

Dada a abertura concedida pela CONEMG, o pesquisador iniciou uma busca pela compreensão do negócio da CONEMG a partir de um aprofundamento das visões estratégicas de seus diretores e da visão dos processos técnicos da empresa levantados juntamente aos coordenadores técnicos de cada setor especialista da CONEMG.

Com relação à visão estratégica, os elementos mapeados foram: Valores da empresa; visão de futuro da empresa; diferenciais da CONEMG; e principais oportunidades de mercado. Para o mapeamento destes elementos o pesquisador realizou duas entrevistas com os diretores da CONEMG cada uma com uma duração média de duas horas.

Para o entendimento da visão de processos foram conduzidas entrevistas junto aos coordenadores técnicos e mapeadas junto às equipes especialistas as funções de sua responsabilidade utilizando-se da análise funcional. No total foram



conduzidas cinco entrevistas com duração aproximada de uma hora e trinta minutos. As sessões de levantamento dos mapas funcionais duraram em média oito horas por setor, sendo conduzidas cinco sessões de mapeamento no total.

Os levantamentos a partir da direção, dos coordenadores e da equipe técnica da CONEMG tiveram por objetivo identificar preliminarmente as competências da empresa, tanto no nível estratégico quanto no nível funcional. Um dos aspectos analisados neste momento foi o do consenso, indicado por King et al (2000) como fundamental para a consolidação de uma competência funcional em estratégica. A utilização de dois métodos buscou a garantia do rigor metodológico e a eliminação de possível viés proporcionado por cada metodologia em separado.

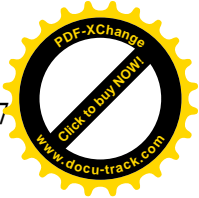
4.2.2.2 Segunda Etapa: O Posicionamento Estratégico da CONEMG

Dado o cenário de reestruturação, foi proposta à CONEMG a aplicação dos conceitos de competência para o desenvolvimento do planejamento estratégico da empresa. Apesar do crescimento observado no faturamento de 2005 em relação a 2004, observou-se que a lucratividade do negócio não alcançou os parâmetros desejados pela diretoria. Segundo a visão de um coordenador: “a CONEMG continua a reboque do mercado, como em 2004”.

A proposta do pesquisador foi a de que a CONEMG conduzisse o planejamento estratégico segundo a visão de competências e definisse um posicionamento em função da análise dessas competências. Mais uma vez a empresa concedeu abertura ao pesquisador para a análise do processo.

A metodologia desenvolvida buscou alcançar o construto teórico apresentado na figura 3.4, considerando o primeiro momento de articulação de competências. Para isso, foram planejadas as seguintes subetapas: (a) Mapeamento de Competências Organizacionais Estratégicas; (b) Estabelecimento de mercados prioritários e espaço de atuação.

A seguir cada uma das subetapas é detalhada.



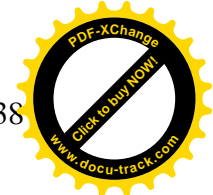
a) Mapeamento de Competências Organizacionais Estratégicas

Para o mapeamento das competências estratégicas o trabalho considerou a metodologia proposta por Javidan (1998) para a identificação de capacidades, competências e competências-chave. A aplicação da metodologia considera os seguintes passos: (1) definir a equipe que participará do processo; (2) difundir conceitos básicos que guiarão o levantamento; (3) desenvolver o trabalho a partir da discussão em grupo de um conjunto padrão de questões. Para a escolha dos participantes, o critério adotado é o de maximizar a representatividade do grupo considerando ao menos um integrante responsável por cada uma das áreas da organização. Após a escolha do grupo, um treinamento é realizado de forma a nivelar o conhecimento do grupo a respeito dos conceitos básicos sobre competências organizacionais. Ministrado o treinamento, são conduzidas as sessões de levantamento a partir de uma seqüência pré-estabelecida de questões. Ressalta-se que as questões propostas por Javidan nesta metodologia vão ao encontro dos critérios estabelecidos por King et al. (2002) para a classificação das competências organizacionais. As questões são apresentadas na figura 4.10 a seguir:

- SEQUÊNCIA DE QUESTÕES A SEREM DISCUTIDAS PELO GRUPO
1. Na...(nome da organização)...nós sabemos fazer...muito bem.
 2. Esta capacidade está presente em uma função, em uma unidade de negócio ou em toda a corporação?
 3. Nós somos melhores que nossos concorrentes?
 4. Isto importa? (ou seja, o mercado dá valor?)
 5. Quão durável é nossa vantagem? (análise de fatores como aspecto tácito, robustez e fixação)
 6. Quais as principais mudanças em curso?
 7. Dadas as mudanças identificadas:
 - a. Quais competências se tornarão obsoletas?
 - b. Quais competências devem ser mantidas e melhoradas?
 - c. Qual a melhor forma de alavancarmos nossas competências?
 - d. Quais competências devem ser desenvolvidas?
 8. Para onde ir a partir de agora? (elo para a condução do planejamento estratégico)

Figura 4.10 – Programação das questões: Mapeamento de Competências Estratégicas

Fonte: Javidan (1998)



Finalizado o levantamento das 7 primeiras questões, obtém-se um quadro geral com todas as competências organizacionais levantadas e classificadas a partir dos critérios propostos. A oitava e última questão já estabelece o vínculo para a elaboração do planejamento estratégico pautado pelo conceito de competências.

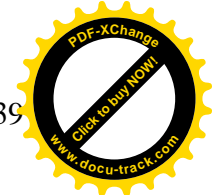
b) Estabelecimento de Mercados Prioritários

O posicionamento da CONEMG junto ao mercado se deu a partir da análise da competitividade da empresa junto a um conjunto de oportunidades mapeadas pela equipe comercial em cada órgão cliente da empresa. A competitividade da empresa foi avaliada com notas variando de 1 a 10 a partir da análise do impacto das competências da CONEMG naquele determinado cliente e para aquela determinada oportunidade.

4.2.2.3 Terceira Etapa: Os planos de desenvolvimento da CONEMG

Como um dos problemas enfrentados pela empresa em 2007 continuou sendo a questão da continuidade (em função da elevada média de idade dos atuais empregados), entendeu-se que o desenvolvimento de um trabalho focado na elaboração e acompanhamento de programas de capacitação pudesse auxiliar no planejamento dos processos de desenvolvimento e seleção de pessoas. Ressalta-se que o processo de mapeamento de competências funcionais já realizado em 2005, serviu como fonte de informação para a análise das competências estratégicas a serem desenvolvidas na CONEMG.

Apesar disso, verificou-se que somente a elaboração dos mapas não proporcionara os resultados esperados pela empresa e pelo pesquisador no tocante ao processo de seleção e desenvolvimento. O que se supôs a partir deste fato é que a não articulação das competências funcionais à estratégia da CONEMG dificultou o planejamento e direcionamento dos processos de gestão de pessoas.



Neste momento se decidiu avaliar o efeito da vinculação dos conceitos de competências organizacionais no planejamento estratégico como mecanismo de articulação dos mapas funcionais aos objetivos estratégicos da CONEMG. Optou-se por conduzir uma sessão de levantamento e priorização de iniciativas em função das competências estratégicas a serem desenvolvidas pela empresa e das metas estabelecidas no planejamento estratégico.

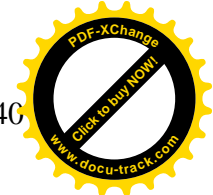
A partir de então os mapas seriam utilizados como facilitadores do planejamento do desenvolvimento de competências. O pressuposto por trás desta sugestão é o de que a articulação entre as competências organizacionais e individuais facilita o direcionamento dos processos de gestão de pessoas, em específico o de treinamento e desenvolvimento. Mais uma vez a abertura dada pela direção da empresa foi total e o processo se desenvolveu ao longo de dois meses.

Como colocado, a elaboração dos mapas funcionais se deu anteriormente à implantação dos conceitos de competência na elaboração do planejamento estratégico da CONEMG. Com os mapas elaborados, a equipe de trabalho tentou (sem sucesso) conduzir um processo de desenvolvimento de competências.

Foi então proposta pelo pesquisador a aplicação de uma metodologia que garantisse a articulação entre as competências organizacionais, funcionais e individuais para que os processos de gestão de pessoas considerados fossem colocados em prática.

A aplicação da metodologia foi implantada a partir da constituição de uma equipe formada pelo Diretor Operacional, e pela Gerente de Recursos Humanos da CONEMG associados à equipe de Gerentes de Setores Técnicos e de Coordenadores de Contrato da empresa quando da análise das competências organizacionais.

A metodologia desenvolvida buscou alcançar o construto teórico apresentado na figura 3.4. Para isso, foram planejadas as seguintes etapas: (a) Validação de Mapas Funcionais; (b) Definição de Espaço Ocupacional por nível técnico na



carreira; (c) Elaboração e Acompanhamento do Plano de Desenvolvimento Individual.

A seguir cada uma das etapas é detalhada.

a) Validação dos Mapas Funcionais

Esta etapa previu a validação dos mapas funcionais já construídos a partir do mapeamento de competências organizacionais estratégicas. O objetivo desta etapa foi o de rever as funções executadas por cada cargo e também estabelecer uma correlação com as competências estratégicas apresentados na etapa (a) a partir da definição das etapas de evolução na carreira dos profissionais pela mudança do espaço ocupacional. Além disso, foram atualizadas as informações relacionadas aos elementos normativos de critério de desempenho e contexto.

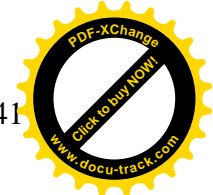
Para o processo de validação foram previstas duas sessões de oito horas com um engenheiro especialista sendo que na primeira sessão seriam estabelecidas as entregas específicas de cada cargo, bem como o sentido da carreira do profissional considerando a evolução do espaço ocupacional. Na segunda sessão foram levantados os critérios de desempenho e os contextos dos elementos de competência vinculados ao cargo considerado.

b) Definição de Espaço Ocupacional por nível técnico na carreira;

Nesta etapa foram estabelecidos níveis de complexidade para os quais os profissionais deveriam ser avaliados de forma a evidenciar sua evolução no espaço ocupacional.

c) Elaboração e Acompanhamento do Plano de Desenvolvimento Individual (PDI).

Conduzidas todas as etapas anteriormente citadas, procedeu-se então ao processo de elaboração do PDI a partir das seguintes fases: (1) primeiramente seria conduzida uma sessão de quatro horas em que o superior imediato da



função avaliaria o subordinado; (2) O avaliado faria uma auto-avaliação, acompanhado pelo RH; (3) em uma sessão de quatro horas haveria o processo de validação conjunta da nota final no processo de avaliação com a participação da Gerente de Recursos Humanos, do Avaliador e do Avaliado; (4) estabelecido o consenso na avaliação de competências, uma última sessão de quatro horas para a elaboração do PDI seria conduzida com os mesmos participantes.

O horizonte de planejamento inicialmente previsto foi de seis meses, sendo que uma revisão deveria ser conduzida a cada dois meses pela gerente de recursos humanos juntamente ao avaliador e avaliado. Foi definida pela aplicação piloto em uma área específica para então expandir a aplicação da metodologia em toda a empresa.

4.2.3 Resultados Alcançados – A Gestão de Competências Estratégicas

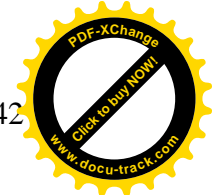
4.2.3.1 Primeira Etapa – A visão estratégica e as competências funcionais da CONEMG

Com relação aos resultados alcançados na primeira etapa, podem ser apresentados os seguintes: (1) visão estratégica dos diretores e coordenadores; (2) valores da CONEMG; (3) Competências Funcionais da CONEMG.

Os resultados das entrevistas realizadas individualmente são apresentadas a seguir. Garantiu-se a não identificação dos entrevistados à diretoria no momento da discussão coletiva a respeito do planejamento estratégico da empresa. As entrevistas estão apresentadas em ordem dos diretores aos coordenadores.

Entrevista com Diretores

A entrevista com os diretores teve como base a história de vida da empresa, que se confunde muito com a história de vida dos diretores. A partir deste relato histórico, pôde-se estabelecer os principais valores da CONEMG, que invariavelmente permeariam a formulação de um plano estratégico para a empresa. Questões como sucessão, clientes e produtos, principais diferenciais



competitivos e metas para o futuro são discutidas na entrevista com os diretores. A seguir descrevem-se os principais pontos levantados a partir das entrevistas com dois dos diretores da CONEMG.

- Origem e Valores -

Como ponto principal observou-se a origem da empresa. Nessa origem se encontram os valores e, conseqüentemente, o modelo de gestão adotado. Um grupo intitulado GEIPOT foi formado com o intuito (e o desafio) de construir um país, a partir do desenvolvimento de planejamentos, projetos e acompanhamento de obras. Conforme afirma o diretor comercial: “temos um quê de pioneirismo”

O grupo foi pioneiro no sentido de desenvolver no país uma competência ainda inexistente. Para isso, houve uma interação considerável com equipes estrangeiras de reconhecida qualificação dotando os profissionais do GEIPOT de elevada competência técnica. A CONEMG surge no final dos anos 60 e início da década de 70, período em que o investimento em infraestrutura viária no Brasil assumia enormes proporções.

A empresa era composta em sua origem por 07 sócios sendo quatro destes oriundos do GEIPOT. A presidência do grupo foi inicialmente assumida por um dos fundadores (ex-diretor superintendente do GEIPOT) que a manteve centralizada até sua saída para assumir outra empresa do grupo. Atualmente a presidência do grupo está nas mãos de um dos diretores da filial em BH da CONEMG. Conforme afirma o diretor comercial: “sou presidente mais por carisma, não possuo status de presidente. As decisões são tomadas segundo uma cultura de colegiado”.

A empresa possui uma matriz no Rio de Janeiro e duas filiais (independentes): uma em Belo Horizonte e outra em Porto Alegre. Apesar de independentes, uma filial auxilia a outra em momentos de crise, como os vividos em 1998 e 2003. A filial de Porto Alegre deu suporte através da distribuição de caixa, o que gerou dificuldades de relacionamento. Ponto importante a ser destacado é a inexistência de planejamento estratégico de longo prazo até o ano de 2004. Conforme afirma



o Diretor de Operações: “os sucessos e insucessos estão diretamente ligados às mudanças de governo. Não existe uma estratégia de longo prazo”.

- Visão de Futuro –

Como principais preocupações da diretoria apontam-se a sucessão e o crescimento econômico. A sucessão é uma preocupação porque não se encontram prováveis substitutos aos atuais diretores para garantir a continuidade da CONEMG. Já o crescimento econômico da empresa deve ocorrer para que a mesma consiga manter os atuais empregados em seu quadro e se veja em igualdade com a filial de Porto Alegre.

No entanto, apesar de precisar crescer, a CONEMG tem ficado a reboque do mercado. Isto porque todo o modelo de gestão da empresa está baseado na reatividade. A partir da entrevista tem-se que, ao longo de sua história, a empresa foi muito pouco exigida pelo mercado, o que criou uma forma de gestão acomodada e pouco pró-ativa.

Uma das principais mudanças ocorridas na empresa, que reflete o atual mercado, é o aumento da terceirização, que vem comprometendo a qualidade do serviço entregue, mas que se torna essencial para a garantia do crescimento da empresa. Este talvez seja o maior desafio técnico enfrentado atualmente pela empresa.

Outro ponto a ser desenvolvido internamente é o aumento da autonomia das áreas internas em relação à diretoria. No entanto, observa-se uma grande preocupação por parte desta última em não perder o controle sobre as coordenações. Conforme aponta o Diretor de Operações: “temos que reduzir a dependência dos setores junto à diretoria. Dar mais autonomia, mas sem perder o controle”.

- Diferencial -

E como principal diferencial da CONEMG frente ao mercado cita-se a sua competência técnica. Ambos os diretores citaram este fator como diferencial, o que se encontra intimamente vinculado à história do grupo.



- Oportunidades -

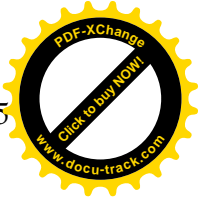
Os produtos vendidos são o projeto e fiscalização de obras viárias, e a empresa atua principalmente no setor rodoviário, mas se viu obrigada a “abrir o leque” atendendo também aos setores ferroviário e aeroviário. Segundo o diretor comercial: “não há no campo rodoviário como sustentar a CONEMG. Abrimos o leque por necessidade”.

Os principais clientes da CONEMG (até o momento da entrevista) eram os governos estadual e federal, razão pela qual a empresa se via limitada à atuação destes clientes para que buscasse um crescimento. Como o investimento em infraestrutura nos governos caiu drasticamente nos últimos anos, a empresa vem enfrentando dificuldades. Ambos os diretores enxergam a necessidade de diversificação para o setor privado ou para os governos municipais. Nas entrevistas observou-se que o mercado potencial da CONEMG em 2005 poderia chegar aos R\$ 12 milhões.

Vale ressaltar que foi apontado que todo o planejamento e desenvolvimento comercial da empresa tem fundamento em relacionamentos sólidos da diretoria com os órgãos governamentais. Conforme o diretor comercial: “a venda depende muito da competência e da amizade. Amizade e confiança valem muito”.

A partir das entrevistas resumem-se os tópicos avaliados

| | |
|------------------------|--|
| Valores | <ul style="list-style-type: none">- pioneirismo e criatividade;- excelência técnica;- cultura de colegiado na tomada de decisão (no nível de diretoria);- centralização das decisões e de poder;- relacionamento com órgãos. |
| Visão de Futuro | <ul style="list-style-type: none">- terceirização;- problemática da continuidade; |



| | |
|----------------------|---|
| | - crescimento. |
| Diferenciais | - qualificação técnica da equipe; - qualidade técnica dos trabalhos. |
| Oportunidades | - diversificação. |

Entrevista com Coordenadores

As entrevistas com coordenadores visaram obter, de forma sistemática, algumas informações relevantes ao conhecimento do setor, além de mapear a visão de futuro dos mesmos. Com relação à visão que os coordenadores possuem da empresa, destacam-se os seguintes pontos:

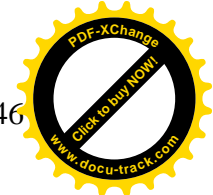
- Valores -

Na visão dos coordenadores, há uma forte centralização do processo de tomada de decisão. Segundo um coordenador: “meu papel de coordenador junto aos clientes e mesmo internamente não é muito claro. A CONEMG tem que reforçar esta designação. No final da contas isso é ruim pros dois (se referindo ao diretor comercial) – ele fica sobrecarregado e eu desvalorizado”. Outro apontou: “não há interesse em expor o técnico, para que ele não se valorize no mercado”.

Ao mesmo tempo, há um receio muito grande em relação ao posicionamento dos diretores. Associada à cultura do “improvisado” na gestão, não há uma segurança quanto ao futuro da organização. Segundo uma coordenadora: “a CONEMG é muito permissiva e há uma ingerência muito grande. Aqui existe uma prática de se fazer favores. Para os donos, isso é um hobby e não um trabalho. O que importa é a projeção política”. E outro coordenador também afirma: “o trabalho na empresa representa a subsistência espiritual dele”; se referindo ao diretor comercial.

- Visão de Futuro -

Há uma insegurança evidente em todas as entrevistas quando se trata do futuro da CONEMG. Para os empregados, o fato de todas as decisões da empresa serem centralizadas na diretoria, a não existência de sucessores imediatos nas



famílias dos sócios, a pouca experiência gerencial dos coordenadores, e a falta de motivação de empregados em função da não possibilidade de crescimento levam a um sério questionamento sobre a continuidade da empresa.

No entanto, são apontadas algumas saídas como o uso de técnicas modernas de administração; o uso de ferramentas de Marketing; a capacitação da equipe de coordenadores em gerenciamento, e a estruturação da carreira em Y.

- Diferenciais –

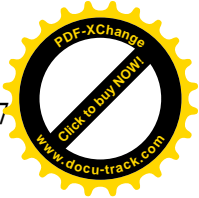
Assim como a diretoria, os coordenadores apontaram como diferencial competitivo da empresa a capacidade técnica. No entanto, além desta há uma visão muito nítida da capacidade do diretor comercial em captar negócios.

- Oportunidade –

Como oportunidades, a visão dos coordenadores é bem diferenciada. Enquanto alguns ressaltam a importância da concentração nas especialidades atuais e do fortalecimento regional, outros colocam a possibilidade de atuar no segmento privado, em prefeituras e com produtos diferenciados como saneamento básico. No entanto, todos os coordenadores apontaram o crescimento do setor como uma grande oportunidade.

A partir das entrevistas resumem-se os tópicos avaliados

| | |
|------------------------|---|
| Valores | <ul style="list-style-type: none">- centralização das decisões e do poder;- informalidade no processo gerencial;- tomada de decisão com base no aspecto político; |
| Visão de Futuro | <ul style="list-style-type: none">- problemática da continuidade;- insegurança. |
| Diferenciais | <ul style="list-style-type: none">- qualificação técnica da equipe;- qualidade técnica dos trabalhos;- capacidade do diretor comercial. |



| | |
|----------------------|---|
| Oportunidades | <ul style="list-style-type: none">- concentração;- diversificação;- crescimento do setor. |
|----------------------|---|

Aplicação da Análise Funcional

Com a conclusão das entrevistas iniciais, a CONEMG conduziu um trabalho de planejamento estratégico e desdobramento de ações e projetos. Um conjunto de ações e iniciativas foi desdobrado e implantado em toda a empresa, mas mantendo a característica da centralização, grande parte das ações ficou restrita à diretoria. Em outubro de 2005 a diretoria viu a necessidade de se apreender melhor o processo executado em cada setor com o objetivo de se estruturar os processos. Neste momento foi dada abertura ao pesquisador para a aplicação da metodologia de Análise Funcional e elaboração dos mapas funcionais dos setores técnicos.

As sessões da análise funcional foram então conduzidas em todos os 3 setores técnicos da empresa, bem como nos setores administrativo e comercial. Participaram do levantamento dos mapas funcionais mais de 80% dos empregados envolvidos com as áreas mapeadas, o que garantiu uma confiança elevada nos dados levantados. Além dos dados já constantes da metodologia da análise funcional, foram levantadas também a criticidade das funções mapeadas (impacto em metas de prazo, custo e qualidade), bem como um perfil de formação profissional exigido para cada função mapeada e os critérios de desempenho.

A seguir apresenta-se um mapa funcional (em corte) de um setor especialista:

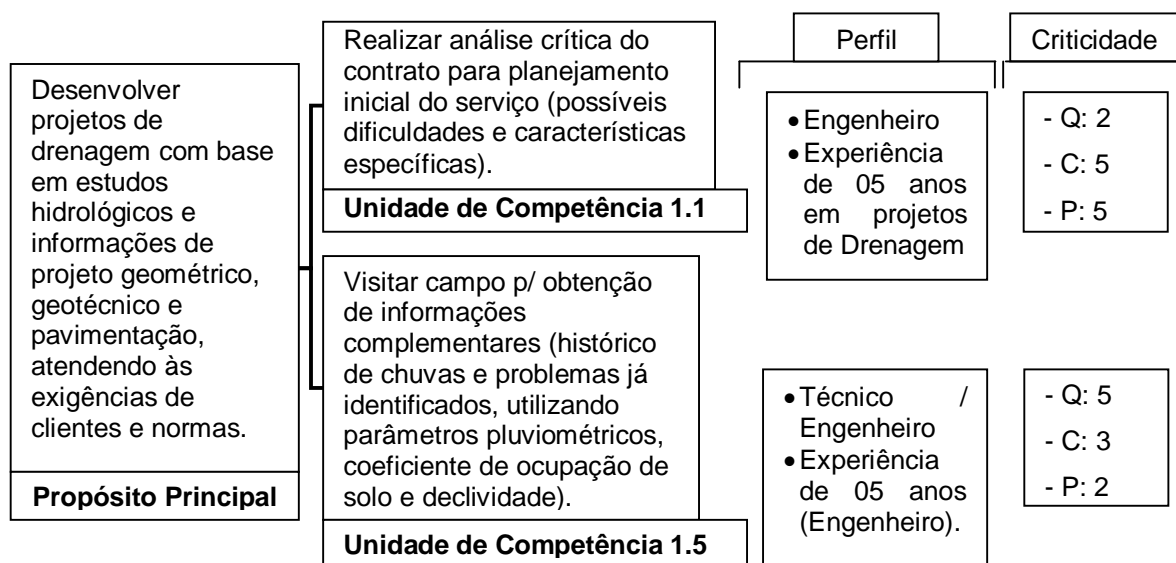


Figura 4.11 – Mapa Funcional: Setor de Drenagem (um recorte)

Fonte: Elaborado pelo Autor

As notas referentes à criticidade variam de 1 (baixo impacto) a 5 (elevado impacto) para o impacto nas metas de qualidade, custo e prazo. Após o levantamento dos mapas funcionais, os mesmos foram validados pelo conselho diretor da empresa. Ressalta-se que os mapas funcionais gerados não contemplaram o levantamento do campo de aplicação.

4.2.3.2 Segunda Etapa: O Posicionamento Estratégico da CONEMG

Conforme previsto, o posicionamento da CONEMG se deu a partir do mapeamento de competências organizacionais e pela priorização de oportunidades. Os resultados alcançados em ambas as etapas será apresentado a seguir.

A – Mapeamento de Competências Organizacionais Estratégicas

Foi conduzido o planejamento estratégico da CONEMG considerando a análise teórica desenvolvida na figura 2.4 e utilizando-se da metodologia proposta por Javidan (1998). O processo do planejamento estratégico teve uma duração total de dois meses e buscou identificar, dentre as competências da empresa, aquelas

que demandavam maior investimento, aquelas que deveriam ser desconsideradas, e aquelas que deveriam ser mantidas. Algumas adaptações foram feitas à metodologia de aplicação do instrumento proposto (figura 5.2) em função da realidade vivida pela empresa. As questões 7 e 8 foram desenvolvidas tanto nas sessões de levantamento com toda a equipe bem como em reuniões restritas com a diretoria da empresa. A partir de adaptação da metodologia de Javidan (1998), montou-se a chamada matriz de avaliação das competências organizacionais estratégicas.

A figura 4.12 apresenta uma tabela na qual se observa o resultado da aplicação do instrumento. Esta matriz tem como propósito hierarquizar as competências organizacionais, de forma a verificar seu valor estratégico para a organização.

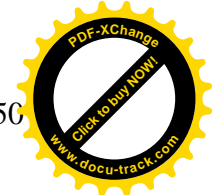
| <u>COMPETÊNCIAS</u> | Somos Bons | Mercado dá valor | Somos melhores que concorrentes | Dificuldade de copiar | Futuro? |
|--|------------|------------------|---------------------------------|-----------------------|---------|
| Subcontratação de serviços especializados | - | - | - | - | - |
| Elaboração de propostas | x | x | x | difícil | - |
| Identificação de negócios | - | x | - | difícil | - |
| Recebimento | - | - | - | - | - |
| Estudos e projetos | x | x | x | difícil | - |
| Negociação de mercados (Clientes e Concorrentes) | - | x | - | difícil | sim |
| Faturamento | - | - | - | - | - |
| Supervisão de obras | x | x | x | difícil | - |
| Venda de serviços | - | x | - | difícil | - |
| Estrutura adequada | x | x | x | difícil | sim |
| Qualificação da equipe - Treinamento | - | x | - | média | - |
| Medição de serviços | - | - | - | - | - |
| Serviços de laboratório | x | x | x | difícil | - |
| Recrutamento de equipe | x | - | - | média | - |
| Planejamento e controle de operações | - | x | - | média | sim |
| Estudos especiais | x | x | x | difícil | sim |
| Gerenciamento de obras | - | - | - | - | sim |
| Gerenciamento de projetos | - | - | - | - | sim |

Figura 4.12 – Matriz de Avaliação de Competências Organizacionais Estratégicas: CONEMG

Fonte: Elaborada pelo autor.

Em uma primeira análise, pôde-se identificar que as principais competências já desenvolvidas pela CONEMG eram as seguintes:

- Elaboração de propostas
- Estudos e projetos



- Supervisão de obras
- Estrutura adequada
- Serviços de laboratório
- Estudos especiais

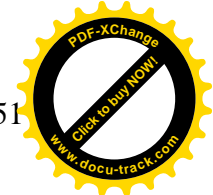
Ressalta-se, no entanto que apenas as Competências 'Estrutura Adequada' e 'Estudos Especiais' foram consideradas duráveis, ou seja, são aquelas que continuarão sendo importantes diferenciais no futuro.

Como competências não desenvolvidas pela CONEMG foram identificadas as seguintes funções:

- Identificação de negócios
- Negociação de mercados (Clientes e Concorrentes)
- Venda de serviços
- Qualificação da equipe - Treinamento
- Planejamento e controle de operações

Ressalta-se que as competências relacionadas ao setor comercial (identificação de negócios, negociação de mercados e venda de serviços) foram consideradas como de difícil cópia/desenvolvimento, o que evidencia a necessidade de a CONEMG investir no desenvolvimento destas. Já as competências relacionadas à operação interna do negócio (treinamento, e planejamento e controle de operações) foram consideradas de dificuldade média de desenvolvimento em função dos trabalhos que já vem sendo desenvolvidos internamente.

Ressalta-se ainda que as funções de negociação de mercados e planejamento e controle de operações deveriam ser fontes de diferenciação competitiva também no futuro, e em função disso são competências que devem ser desenvolvidas pela CONEMG. Apesar de não se ter um destaque positivo ou negativo, as funções de 'Gerenciamento de obras' e 'Gerenciamento de projetos' merecem atenção porque foram identificadas como importantes diferenciais num horizonte futuro.



Em resumo, a matriz construída apontou para o desenvolvimento prioritário das seguintes competências: identificação de negócios; negociação de mercados; venda de serviços, qualificação da equipe; planejamento e controle das operações. Além disso, a CONEMG deverá manter as competências de estrutura adequada e estudos especiais, uma vez que ambas as competências se manterão importantes no futuro. Para o futuro, as competências de gerenciamento de obras e gerenciamento de projetos deverão ser desenvolvidas, pois serão valorizadas no mercado. Com a construção e análise da matriz de avaliação das competências organizacionais estratégicas, foram estabelecidas prioridades de investimento em determinadas competências.

B – Priorização de Oportunidades

A análise das competências proporcionou também a definição do posicionamento da CONEMG frente a um conjunto de oportunidades mapeado pelo setor comercial da empresa. O quadro a seguir apresenta em corte a análise de competitividade da CONEMG por oportunidade apresentada por cliente.

| CLIENTE / OPORTUNIDADE | Capacidade de Capturar (1 baixa - 10 alta) |
|--|---|
| CLIENTE 01 | |
| Projetos de Rodovias delegadas (CIDE) | |
| Depende da liberação da CIDE (CIDE pode gerar até R\$ 500 milhões/ano) | 0 |
| Supervisões de Rodovias delegadas (CIDE) | |
| Depende da liberação da CIDE (CIDE pode gerar até R\$ 500 milhões/ano) | 0 |
| Projetos do processo | |
| 34 projetos para sair (2 lotes - 200 Km já em janeiro de 2007) | 9 |
| Projetos do pro-MG | 0 |
| Contratos do PPP | |
| 16 lotes /8 prioritários (2 "prioritárrissimos") - Contratos de longo prazo (+ 30 anos) | 0 |
| Chance maior na MG10 + MG424 (+ ou - 1 milhão ao ano) | 5 |
| Supervisões | |
| 8 regiões - 1,5 milhões por região. (pro-mg) | 0 |
| possibilidade de 1 trecho (750 mil por ano) | 9 |
| Gerenciamentos | |
| | 0 |
| CLIENTE 02 | |
| Projetos de avenidas (metrovias) | |
| 10 milhões ao ano (TOTAL projeto + supervisão) | 0 |

| | |
|--|----|
| 2 milhões (fatia da CONEMG) | 8 |
| Rio São Francisco | |
| Drenagem Urbana (dreminas) | 0 |
| 3 milhões por ano de projeto (total) | 0 |
| 900 mil ao ano (fatia da CONEMG) | 8 |
| Vias Municipais (Ruralvias) | 0 |
| 800 mil para projetos (TOTAL) | 0 |
| 200 mil (fatia da CONEMG) | 7 |
| Gerenciamento de obras e projetos | |
| Continuação do contrato atual (novos contratos de gerenciamento) | 0 |
| 1 contrato anual - R\$ 3,5 milhões (fatia da CONEMG) | 10 |

Quadro 4.5 – Competitividade da CONEMG por oportunidade por cliente (um corte)

Fonte: Elaborado pelo autor

A partir desta análise foram priorizadas dez oportunidades em quatro clientes. Inicialmente havia um conjunto de quarenta e duas oportunidades distribuídas em oito clientes.

Pode-se observar o efeito desta priorização pela fala de um dos coordenadores presentes no levantamento: “agora o processo está muito mais coerente. Temos indicado o caminho mais coerente a seguir”.

4.2.3.3 Terceira Etapa: Os planos de desenvolvimento da CONEMG

Os planos de desenvolvimento só foram desenvolvidos a partir da geração de listas de iniciativas prioritárias, da validação dos mapas funcionais, e da definição do espaço ocupacional por nível técnico de carreira. A seguir os resultados obtidos nestas etapas são detalhados.

Geração De Lista De Iniciativas Organizacionais Prioritárias

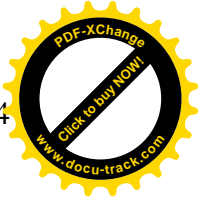
A partir da matriz de competências estratégicas, foram geradas listas de iniciativas priorizadas em função de seu impacto estratégico. O quadro a seguir apresenta em corte as iniciativas priorizadas a partir da análise de impacto nas competências organizacionais.

| | PRIORIDADE MÁXIMA | ALTA PRIORIDADE | PRIORIDADE MÉDIA |
|--------------------|---|---|---|
| OPERACIONAL | Utilizar o Sistema de planejamento e acompanhamento de contrato | Antecipar designação de coordenador de contrato e planejamento do contrato quando da definição da concorrência (+ ou - 1 mês de prazo até o início dos trabalhos) | Utilizar o Sistema de planejamento de contrato |
| | Realizar o planejamento do setor para cada contrato (Reunião de arranque dentro dos setores) | Padronizar o processo de levantamento no campo | Estabelecer processo de priorização de propostas a elaborar em função de acúmulo de oportunidades |
| | Garantir o uso dos procedimentos e instruções de trabalho do SGQ (planejamento de contrato, gerenciamento de subcontratos, treinamento) | Aplicar ficha de capacidade individual | Implantar o sistema de treinamento |
| | Aplicar sistema de gestão de subcontratados | Envolver toda a equipe na execução e no acompanhamento dos contratos | Sistema de seleção e contratação de topografia |
| | | Detalhamento do fluxograma dos processos | Avaliar cursos de capacitação disponíveis no mercado e planejar o desenvolvimento dos coordenadores |
| | | Rever instrução de trabalho de topografia | |
| COMERCIAL | Estreitar relacionamento com órgãos. (Implantar "olheiros" nos órgãos. Fortalecer Lobby.) | Definir equipe (segundo escalão) responsável pela prospecção | Melhorar o processo de planejamento comercial |
| | Sistematizar atividade comercial | | Continuar processo de mapeamento de oportunidades e atualização da planilha do comercial |

Quadro 4.6 – Lista de Iniciativas Prioritárias CONEMG (um recorte)

Fonte: Elaborado pelo autor

As iniciativas foram levantadas a partir da análise de forças, fraquezas, ameaças e oportunidades relacionadas à CONEMG. Além disso, foram observados os impactos das iniciativas na meta estabelecida e no alcance das competências estratégicas já mapeadas na fase intermediária do estudo. Por fim, para avaliar o resultado alcançado pela implantação das iniciativas foram estabelecidos indicadores de desempenho estratégicos como o Custo Direto sobre o



Faturamento (CD/F), o índice de retrabalho, e o indicador de conversão de propostas, dentre outros.

Geração Do Plano Individual de Desenvolvimento

Validado o desenho metodológico com a diretoria de operações ficou decidida a implantação de estudo piloto junto ao setor de Geometria da empresa, uma vez que este representava uma prioridade para a diretoria no tocante ao desenvolvimento de competências. Definido o setor, as etapas propostas foram seguidas.

Etapa A – Validação de Mapas Funcionais

Conduzida a etapa de identificação de competências organizacionais, os mapas foram revistos em função da matriz de competências essenciais e em função da correlação com cada cargo e indivíduo a ser avaliado. Funções consideradas chave para a competência de “planejamento e controle de operações” foram priorizadas em relação às demais. Por exemplo, a unidade de competência “Realizar estudo de traçado” e o elemento de competência “Definir traçado horizontal e vertical” foram considerados prioritários e as primeiras a serem desenvolvidas na carreira dos novos profissionais uma vez que são as funções a partir das quais os demais setores desenvolvem seus serviços. Ou seja, qualquer desvio em uma destas funções gera comprometimento em todo o processo.

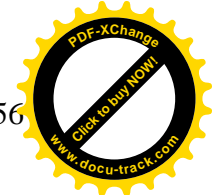
Funções como a confecção de desenhos em relatórios técnicos, apontadas como iniciadoras também evidenciam a busca de integração entre os setores para a potencialização da competência de “planejamento e controle de operações”. Segundo um engenheiro: “o cara começa a compreender o impacto do nosso trabalho nas outras áreas a partir do momento em que ele vê o desenho e sua interface com outras áreas”.

O mapa da função de auxiliar técnico de geometria foi então revisto e validado, tendo o seguinte formato conforme apresentado na figura 4.13:

| Unidades de Competência | | Elementos de Competência | |
|---|---|---|--|
| Realizar estudo de Traçado. | 1 | Realizar pesquisa para adquirir fotos aéreas (foto índice) e cartas geográficas. | |
| | 1 | Lançar traçados nas fotos. | |
| | 2 | Transferir traçados para cartas ou restituição. | |
| | 2 | Definir traçado e lançar greide (preliminar). | |
| | 1 | Exportar e importar os arquivos da restituição para programas específicos. | |
| 1 | Realizar projeto de Obra de Arte Complementar conforme modelo do cliente. | | |
| Executar projetos Geométricos, conforme especificação do cliente. | 3 | Analisar dados do levantamento topográfico. | |
| | 2 | Definir traçado horizontal e vertical (traçado, greide e planta definitivos) com base no estudo de traçado quando for o caso (adequação do traçado inicial às normas) | |
| | 2 | Realizar cálculo de volumes. | |
| | 3 | Rever projeto Geométrico em função do cálculo de volume. | |
| | 3 | Gerar nota de serviço de volume e de pavimento acabado. | |
| | 1 | Confeccionar e Adaptar desenho seguindo o modelo do cliente e as especificações do projeto. | |
| Elaborar relatórios técnicos específicos da área. | | 1 | Confeccionar desenhos em função dos dados do projeto. |
| 1 | Executar serviços de Plotagem. | 1 | Pré determinar configuração de penas em função do padrão (CONEMG ou do cliente). |
| Realizar Projetos de Interseções | 4 | Realizar o detalhamento da Planta. | |
| | 4 | Definir Ramos e Greides. | |
| | 4 | Gerar NOTAS de SERVIÇO - Da Plataforma e de Volumes. | |
| Realizar projeto de Terraplenagem. | 5 | Marcar diagramas de perfil | |
| | 5 | Realizar cálculo de volumes de escalonamento e substituição de material | |
| | 5 | Definir distribuição de materiais (distância do transporte, quantidade de materiais e classificação). | |
| 3 | Realizar visitas a campo para auxiliar a execução de projetos. | | |

Figura 4.13 – Mapa Funcional – Auxiliar Técnico de Geometria

Fonte: Elaborado pelo autor



Os números de 1 a 5 vinculados às funções indicam a seqüência a ser seguida na carreira do ocupante do cargo. Assim sendo, a responsabilidade vinculada a seu espaço ocupacional deverá seguir (a não ser por algumas exceções) a ordem dos números.

Etapa B – Definição de Espaço Ocupacional por nível técnico na carreira;

A definição conclusiva do espaço ocupacional passou pela análise da complexidade das funções. A dimensão analisada neste caso foi a de autonomia e grau de supervisão descrita na figura 2.6. As seguintes notas foram distribuídas para cada função sob responsabilidade do ocupante do cargo:

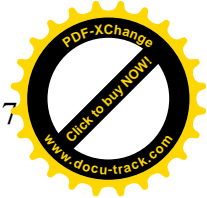
- (1) Noções – Sabe para quê serve. Conhece apenas parte da função. Não consegue operar sozinho.
- (2) Conhecimento Médio – Já fez curso e/ou já executou algumas vezes a função (processos básicos), mas necessita de suporte constante.
- (3) Bom Conhecimento – Executa todos os processos relativos à função e utilizados na CONEMG, mas pede auxílio algumas vezes.
- (4) Conhecimento Excepcional – Excede os processos utilizados na CONEMG e não precisa de suporte, além de poder orientar outras pessoas na execução da função.

Definidas as notas, passou-se à etapa seguinte.

Etapa C – Elaboração e Acompanhamento do Plano de Desenvolvimento Individual.

A partir de sua validação, os mapas funcionais voltaram a ser utilizados para o planejamento do desenvolvimento das competências individuais, servindo de base para a formulação e aplicação da ficha de planejamento de capacitação individual.

Dois produtos evidenciaram a conclusão desta etapa: A ficha de avaliação de capacidade e o plano de desenvolvimento individual.



(Produto 1) A Ficha de Avaliação de Capacidade – elaborada a partir de avaliação por superior, auto avaliação e estabelecimento de consenso.

Na CONEMG foram conduzidas as três etapas acima descritas resultando em uma matriz de avaliação, apresentada na figura 4.14 em corte.

| Nome: Colaborador 1 | | | | | | | |
|---|--|---------------------|---|---|---|--|---|
| AVALIAÇÃO TÉCNICA - Legenda: 0 - não conhece 1 - tem noção 2 - conhecimento médio 3 - bom conhecimento 4 - conhecimento excepcional | | | | | | | |
| Capacidades | | Classificação Atual | | | | | Observação |
| | | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | |
| Domínio das ferramentas básicas | Excell | | X | | | | - Lançamento de dados em planilhas; - Analisar resultado no caso de terraplenagem - pode saber mais, mas Marcos não a vê utilizar |
| | Word | NA | | | | | |
| | Autocad | | | | X | | |
| | Topograph | | | X | | | |
| | CorelDRAW | | X | | | | |
| | Power Point | NA | | | | | |
| | Instruções internas para formatação de textos, quadros e desenhos | NA | | | | | |
| | Plotagem | NA | | | | | |
| Realizar estudo de Traçado. | Outro: | | | | | | |
| | 1 Realizar pesquisa para adquirir fotos aéreas (foto índice) e cartas geográficas. | NA | | | | | |
| | 1 Lançar traçados nas fotos. | | | X | | | |
| | 2 Transferir traçados para cartas ou restituição. | NA | | | | | |
| | 2 Definir traçado e lançar greide (preliminar). | | | | X | | |
| 1 Exportar e importar os arquivos da restituição para programas específicos. | | X | | | | - Marcos acredita que ela nunca fez isso | |
| 3 Realizar visitas a campo para auxiliar a execução de projetos. | | X | | | | | |
| Observações: | | | | | | | |
| ASPECTOS GERAIS Legenda: 1 - insatisfatório 2 - regular 3 - bom 4 - ótimo NA - não aplicável | | | | | | | |
| Avaliação - aspectos gerais | | 1 | 2 | 3 | 4 | | |
| Produtividade | | | | X | | | |
| Organização | | | | X | | | |
| Concentração | | | | X | | | |
| Planejamento | | | | X | | | |
| Raciocínio lógico/ facilidade de compreensão | | | | | X | | |
| Capacidade resolver problemas/criar soluções | | | X | X | | | |
| Iniciativa | | | | X | | | |
| Responsabilidade | | | | X | | | |
| Assiduidade | | | | X | | | |
| Disciplina e discrição | | | | X | | | |
| Disponibilidade | | | X | X | | | |
| Presteza | | | | X | | | |
| Trabalho em equipe / cooperação | | | | X | | | |
| Coordenador de Setor: | | Colaborador: | | | | | |

Figura 4.14 – Matriz de Avaliação Técnica do Colaborador 1 (em corte)

Fonte: Elaborado pelo autor

(Produto 2) O Plano de Desenvolvimento Individual – elaborado a partir da análise da matriz de avaliação e da definição de prioridades de desenvolvimento.

Construída a matriz de avaliação, foram definidas em conjunto com o avaliador as prioridades de desenvolvimento para o avaliado. Neste momento, as prioridades envolveram tanto a carreira planejada na etapa B quanto os aspectos de urgência em função dos atuais serviços em andamento, seguindo uma competência estratégica identificada na Etapa A – Planejamento e Controle de Operações.

O Plano de Desenvolvimento Individual conduzido junto à CONEMG gerou o seguinte resultado conforme a figura 4.15.

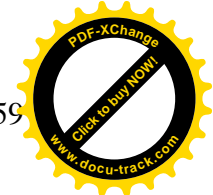
| Plano de Desenvolvimento - Geometria | | | | | | | | | | | |
|---|--|---|---|---|---|--------------------------|--------------------------|-------|-------------|---------------------------|---|
| Nome: Colaborador 1 | | | | | | Função: Auxiliar Técnico | | | | | |
| AVALIAÇÃO TÉCNICA - Legenda: 0 - não conhece 1 - tem noção 2 - conhecimento médio 3 - bom conhecimento 4 - conhecimento excepcional NA - não aplicável | | | | | | | | | | | |
| Capacidades | Classificação Atua | | | | | Evolução Planejada | Conteúdo do Treinamento: | Tutor | Observação | | |
| | NA | 0 | 1 | 2 | 3 | | | | | 4 | |
| Domínio das ferramentas básicas | Excell | | | X | | | | | | | - Lançamento de dados em planilhas; |
| | Topograph | | | | X | | | | | | |
| | CorelDRAW | | | X | | | | | | | |
| | Outro: | | | | | | | | | | |
| Estágio 2 | Executar projetos Geométricos, conforme especificação do cliente | 1 | | | | X | | | de 2 para 3 | | |
| Estágio 3 | Executar projetos Geométricos, conforme | 2 | | X | | | | | de 1 para 2 | | |
| Estágio 5 | Realizar Projeto de Terraplenagem | 1 | | | X | | | | de 2 para 3 | - treinamento no trabalho | |
| | | 1 | | | X | | | | de 1 para 2 | - treinamento no trabalho | - O cálculo do volume é realizado no projeto geométrico |
| | | 1 | | X | X | | | | de 2 para 3 | - treinamento no trabalho | |
| Observações: <div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> Níveis de Evolução do Estágio 1 2 3 4 5 </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> Prioridade para Treinamento: 1; 2; 3; 4; 5; 6; 7; ...; n. </div> <div style="text-align: center;"> <p>Este plano contempla o desenvolvimento planejado para os próximos 6 meses</p> <p>O acompanhamento da evolução deverá ser mensal.</p> <p>Uma nova avaliação deverá ser realizada em abril de 2008</p> </div> </div> | | | | | | | | | | | |
| Coordenador de Setor: | | | | | | Colaborador: | | | | | |

Figura 4.15 – Plano de Desenvolvimento Individual – Auxiliar Técnico de Geometria

Fonte: Elaborado pelo autor

Definido o plano de desenvolvimento, observa-se que se espera uma evolução do colaborador em questão nos níveis 2, 3 e 5 de evolução do cargo para os níveis de conhecimento médio ou bom conhecimento. Este plano evidencia o movimento esperado pelo superior em relação a seu colaborador. Após dois meses, foi conduzida uma nova avaliação e observada a conclusão da evolução planejada para a função “marcar diagramas de perfil”. As demais funções permaneciam em desenvolvimento.

4.2.4 Análise dos Resultados – A Articulação de Competências

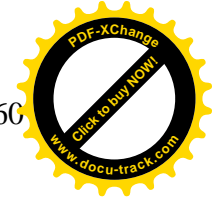


O uso das entrevistas com diretores e coordenadores e a elaboração dos mapas funcionais permitiram um conhecimento aprofundado da CONEMG em relação à visão de futuro e às competências de setores internos a partir do levantamento dos mapas funcionais. As principais competências funcionais da CONEMG são:

- Fornecer suporte técnico-administrativo à Diretoria e às áreas Técnicas, Comercial e Coordenações da CONEMG, garantindo o pleno funcionamento da empresa.
- Obter contratos que garantam alcance das metas traçadas.
- Executar estudos de traçado e projetos Geométricos, com base em estudos de tráfego, levantamentos topográficos e conforme especificação do cliente.
- Projetar o pavimento a partir dos estudos geotécnicos e estudos de tráfego.
- Desenvolver projetos de drenagem com base em estudos hidrológicos e informações de projeto geométricos, geotécnico e pavimentação, atendendo às exigências de clientes e normas.

Estas competências se associam ao diferencial técnico apresentado tanto pela diretoria quanto coordenação da CONEMG. Neste sentido, a partir da observação participante, o pesquisador identificou que a qualidade técnica da CONEMG dependia muito da comunicação e integração funcional dos setores técnicos. Em conversa informal, o coordenador do setor de drenagem colocou: “não adianta a gente reclamar, o trabalho é assim mesmo; a gente projeta, leva para a geometria e depois há algum ajuste lá que altera todo nosso projeto. Isso é da natureza do trabalho”. Apesar disso, conforme apresentado por uma coordenadora na entrevista concedida: “a comunicação aqui na CONEMG é péssima. Sempre sabemos da mudança de última hora. Aí é um Deus nos acuda”

A partir dos levantamentos conduzidos na primeira etapa do desenvolvimento do programa de gestão de competências não houve como observar a articulação de competências funcionais e estratégicas, uma vez que as entrevistas focadas em visão e oportunidades não contemplaram critérios como imitabilidade e substituíbilidade imperfeita propostos na VBR (VASCONCELOS E CYRINO, 2000). Além disso, percebeu-se nas entrevistas a falta de consenso em alguns



pontos, o que segundo King et al (2000) dificulta a identificação de competências estratégicas, como no caso da CONEMG.

A partir dessas dificuldades na análise da articulação de competências funcionais e estratégicas, foram conduzidas as etapas seguintes, nas quais observou-se a articulação de competências.

4.2.4.1 A Articulação dos Níveis Estratégico e Funcional

Na segunda etapa do desenvolvimento do programa de gestão de competências da CONEMG pôde-se observar a articulação das competências no primeiro momento da articulação dos níveis estratégico e funcional.

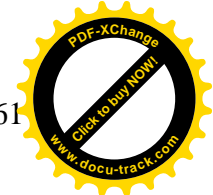
As competências identificadas no processo de planejamento estratégico transmitiram aos gestores da CONEMG as principais rotinas funcionais a serem desenvolvidas, a saber: Desenvolvimento de Negócios e Planejamento e Controle de Operações. Essa classificação permitiu à empresa se posicionar frente ao mercado junto àquelas oportunidades que melhor se adequavam à sua realidade atual. Assim sendo, a articulação observada nos elos (1), (2) e (3) da figura 2.4 podem ser explicitados conforme o quadro a 4.7 a seguir

| (1) Identificar os Fatores Estratégicos da Estrutura da Indústria | (2) Caracterizar Competências (Rotinas Funcionais) | (3) Posicionar a Firma |
|--|---|--|
| <ul style="list-style-type: none">• Análise do cenário externo a partir da visão de Diretores E Gerentes | <ul style="list-style-type: none">• Definição em conjunto das principais competências a serem desenvolvidas | <ul style="list-style-type: none">• Determinação dos mercados e das concorrências nos quais a CONEMG participará |

Quadro 4.7 – Primeiro Momento de Articulação de Competências Organizacionais

Fonte: Elaborado pelo autor

Além disso, ressalta-se que a CONEMG já iniciara, a partir deste processo, um conjunto de debates acerca do posicionamento ideal da empresa no futuro dadas as análises das competências organizacionais estratégicas.



Para a condução da metodologia proposta por Javidan (1998) foi necessário inicialmente conduzir uma análise do cenário externo à CONEMG identificando as principais mudanças em curso no mercado e os atuais fatores estratégicos. Para o enriquecimento do debate foi feita uma pesquisa de dados secundários identificando a evolução da participação das empresas concorrentes no mercado. O conhecimento profundo das concorrentes levou a CONEMG a identificar os fatores determinantes para a competição no mercado.

Definidos os fatores estratégicos, fez-se então a análise a partir da metodologia proposta por Javidan e identificou-se um conjunto de competências a serem desenvolvidas pela CONEMG, articulando assim a dimensão estratégica com a funcional. A partir da definição das competências a serem desenvolvidas, foi estabelecido o posicionamento da CONEMG, com a determinação do mercado alvo e das características das concorrências nas quais a empresa entraria.

O segundo momento da articulação entre o nível estratégico e o funcional, foi observado na terceira etapa do desenvolvimento do programa de gestão de competências da CONEMG.

A condução do processo de elaboração de programas de capacitação na CONEMG seguiu as seguintes fases:

- 1- Desenvolvimento da Metodologia (Aplicação inicial com mapas funcionais e fichas de capacitação)
- 2- Aprofundamento teórico e metodológico com a análise de competências organizacionais e definição de espaço ocupacional
- 3- aplicação da metodologia desenvolvida num caso piloto e avaliação dos resultados.

A seqüência dos trabalhos na CONEMG favoreceu à evolução teórica e metodológica voltadas ao processo de articulação entre competências organizacionais e individuais. Foi observado o segundo momento de articulação entre o nível estratégico e o funcional, destacando-se os seguintes processos, descritos no quadro 4.8:



| (4) Planejar a Criação de Ativos Estratégicos | (5) Conduzir a Coordenação e Integração de Recursos | (6) Ajustar o Plano e Reavaliar o Cenário Externo |
|--|--|--|
| • Lista de priorização de iniciativas e projetos | • Elaboração e Ajuste de Mapas Funcionais | • Avaliação de indicadores estratégicos |

Quadro 4.8 – Segundo Momento de Articulação de Competências Organizacionais na CONEMG

Fonte: Elaborado pelo autor

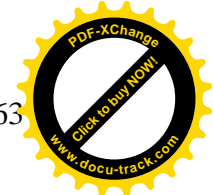
Neste momento a articulação passou pela geração de uma lista priorizada de projetos e iniciativas a serem conduzidas na CONEMG. A partir destas iniciativas foram ajustados os mapas funcionais com o intuito de atender às demandas impostas pelos projetos e iniciativas. Por fim, alguns indicadores relacionados à estratégia de competição foram incorporados ao sistema de Gestão da Qualidade e monitorados continuamente. Além disso, os mapas funcionais foram revistos e as prioridades das funções na carreira dos indivíduos foram revistas em função das demandas impostas pelas exigências de desenvolvimento de competências.

4.2.4.2 Articulação entre o nível funcional e individual

A articulação entre o nível funcional e individual pôde ser observada tanto na dimensão de conteúdo quanto na dimensão de processo.

Na dimensão de conteúdo ressalta-se a adequação do mapa funcional ao espaço ocupacional do cargo considerando diferentes estágios de evolução no tocante à responsabilidade pelo exercício de determinadas funções. Além disso, a determinação dos níveis de complexidade exigidos no processo de avaliação de capacidade também possibilitou a definição do espaço ocupacional a ser ocupado pelo indivíduo em seu setor.

Considerando agora a dimensão de processo, observa-se que a condução do plano de desenvolvimento individual privilegiou o desenvolvimento de competências individuais vinculadas à obtenção de resultados da área funcional



na qual o colaborador se inseriu, alterando inclusive a “ordem prevista” do desenvolvimento profissional.

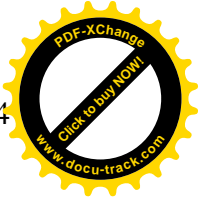
4.2.4.3 Avaliação dos Processos Metodológicos quanto à Articulação das Competências

O desenho metodológico proposto evidenciou a articulação das competências organizacionais e funcionais ao direcionar ações estruturadas que perpassaram desde o mapeamento estratégico das competências até a condução de planos de desenvolvimento individuais.

Na etapa de mapeamento de competências organizacionais estratégicas, o método proposto por Javidan evidenciou quais rotinas ou capacidades funcionais são estratégicas para a competição num setor específico e qual deve ser o melhor posicionamento a adotar evidenciando a articulação entre o nível estratégico e funcional.

Nas demais etapas, a elaboração (e validação) do mapa funcional vinculado às iniciativas e projetos estratégicos, e de forma a definir o espaço ocupacional dos indivíduos, evidenciou a articulação das competências no nível individual, funcional e estratégico, na medida em que os processos de desenvolvimento são programados para atender às entregas estratégicas vinculadas a cada setor técnico pelo mapa funcional.

Vale ressaltar, no entanto, que na CONEMG pôde-se perceber que a utilização da metodologia de análise funcional só cumpriu o papel esperado de promover a articulação das competências individuais e organizacionais no momento em que a componente estratégica foi explicitada pelo método proposto por Javidan (1998).

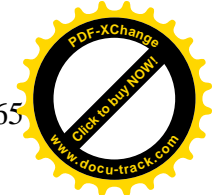


4.3 Caso C – A Experiência Na MGOVOS

4.3.1 Contexto: A Mudança Organizacional e o Planejamento Estratégico na MGOVOS

A MGOVOS é uma empresa mineira que atua no setor de avicultura de postura há mais de trinta anos e figura entre as cinco maiores do setor no Brasil. A empresa possui certo grau de verticalização, com instalações de criação de frangas, estocagem e beneficiamento de milho e soja, fábrica de ração, granja de postura, e produção de ovo líquido. Diferentemente de alguns líderes do setor, a empresa possui alto índice de utilização de mão de obra no processo produtivo, contando com aproximadamente 500 empregados, sendo quase 90% vinculados ao chão de fábrica. Nos últimos anos a empresa passou por uma redução na participação relativa do mercado consumidor e observou a necessidade de implantar mudanças. Além disso, o mercado de ovos no Brasil passou por uma grande retração no ano de 2006 obrigando a empresa a mobilizar esforços para garantir a manutenção dos resultados do negócio. Uma das ações adotadas pela MGOVOS foi a contratação dos serviços de consultoria em planejamento estratégico. Como consultor líder do projeto, o pesquisador e a equipe de projeto conduziram o desenvolvimento e melhoria de uma metodologia de planejamento estratégico já existente privilegiando o aspecto das competências organizacionais, de forma a evidenciar a articulação de competências estratégicas e funcionais.

Inicialmente a empresa foi constituída a partir da união de diversos atores ligados a diversos elos da cadeia da avicultura de postura. Foi então que em meados da década de 1970 a empresa passou por um momento de crise e deu-se sua primeira reestruturação. Neste processo, um novo grupo adquiriu metade das ações da empresa e assumiu o controle gerencial da mesma. Com estilo empreendedor e autoritário, o novo diretor da empresa conduziu um processo de direcionamento do negócio reduzindo seu portfolio à produção de ovos. As únicas diversificações adotadas desde então foram conduzidas com o intuito de garantir o abastecimento de insumos ao negócio “granja” – uma estrutura de estocagem



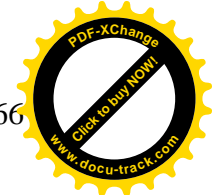
de milho próximo à região produtora e uma fábrica de ração localizada na MGOVOS.

Após trinta anos de direção, um novo ator (representante legal) do outro grupo detentor de metade das ações da empresa foi enviado para assumir uma função gerencial da mesma. A esta mudança foram atribuídos aspectos políticos e financeiros: havia em princípio a idéia de venda do negócio ou então a participação ativa no processo de tomada de decisão. Deu-se assim o novo processo de reestruturação organizacional da MGOVOS abarcando tanto questões de distribuição de poder quanto o direcionamento estratégico da empresa. Visando a adoção de práticas gerenciais profissionais, a empresa buscou então os serviços de uma consultoria especializada na implantação de ferramentas de planejamento estratégico e de reestruturação organizacional.

O contexto e a urgência por uma mudança trazida pelo novo dirigente da organização favoreceram a atuação do pesquisador no sentido de conduzir o processo de planejamento estratégico focado em competências organizacionais estratégicas. A partir de então foi desenvolvida uma metodologia que buscasse um direcionamento estratégico voltado por competências, mas que também vinculasse as competências funcionais a estas por meio de uma reestruturação da organização. A seguir descreve-se a metodologia desenvolvida e aplicada na MGOVOS.

4.3.2 O Programa de Gestão de Competências na MGOVOS – Gestão Estratégica de Competências

Conforme já apontado, o contexto externo (de mudança na participação e do nível de competição no mercado) e o contexto interno (de mudança na estrutura de poder) favoreceram e de certa forma até exigiram uma mudança na forma de planejar estrategicamente a empresa. O contexto exigiu então uma metodologia que atendesse a uma dimensão política interna, privilegiando a tomada de decisão em consenso por ambos os grupos responsáveis pela direção da



empresa e que atendesse também a uma dimensão de profissionalização do mercado externo voltada para competências estratégicas.

Baseado nisso, foi conduzido o desenvolvimento de uma metodologia que atendesse a ambas as demandas. Conforme apresentado no capítulo 2, a busca da vantagem competitiva considerando as dimensões estratégica e funcional se dá a partir de 6 processos a saber: (1) Identificar os Fatores Estratégicos da Estrutura da Indústria”; (2) “Caracterizar Competências (básicas, seletivas e essenciais); (3) “Posicionar a Firma”; (4) “Planejar a Criação de Ativos Estratégicos”; (5) “Conduzir a Coordenação e Integração de Recursos; e (6) Ajustar o Plano e Reavaliar o Cenário Externo”. Como já colocado, os processos (2) e (5) são processos vinculados à dimensão funcional e para a operacionalização do planejamento estratégico voltado para competências é fundamental a articulação entre esta dimensão e a dimensão estratégica.

Neste sentido, foi proposta uma metodologia que promovesse a articulação de competências nos dois momentos do nível organizacional como forma de promover a gestão estratégica de competências na MGOVOS.

4.3.2.1 Planejamento Estratégico em Cinco Estágios

A partir do segundo semestre de 2006 foi conduzido na MGOVOS um trabalho de consultoria que implantou na empresa uma metodologia para a Gestão do Desenvolvimento de Negócios, articulada em um produto de consultoria intitulado GDN – Gestão do Desenvolvimento de Negócio. A figura 4.16 ilustra o ciclo de Gerenciamento Estratégico desenvolvido pela equipe e integrante do produto GDN.

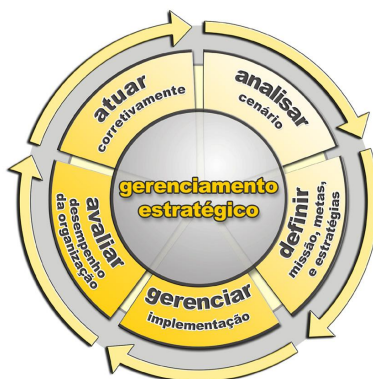


Figura 4.16 – Ciclo de Gerenciamento Estratégico

Fonte: DM&P (2006)

O ciclo de gerenciamento estratégico leva em consideração três momentos apresentados por Rossi e Luce (2002): (a) filosófico – definição da ideologia e dos valores centrais da organização; (b) analítico – estruturação das dimensões de análise do planejamento estratégico (cenário, forças, fraquezas, ameaças e oportunidades); e (c) decisório – definição de ações de implantação da estratégia.

Neste ciclo, o Gerenciamento Estratégico define e revisa continuamente a **MISSÃO** (a que viemos? – momento filosófico), as **METAS** (onde queremos chegar? – momento analítico) e as **ESTRATÉGIAS** da organização (o que fazer para alcançar as metas definidas? – momento decisório), procurando integrar as várias áreas da empresa diante de um objetivo global. O processo (composto por cinco fases) é descrito no quadro 4.9.

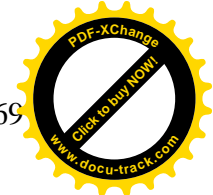
| FASE | OBJETIVOS | Momentos Relatados por Rossi e Luce (2002) | Dimensão das Competências |
|-------------|---|---|--------------------------------------|
| ANALISAR | - Analisar o cenário externo (oportunidades e ameaças). - Analisar o cenário interno (forças, fraquezas) - Mapear as percepções existentes a respeito da missão, valores e visão. | Filosófico e Analítico | Estratégica e Funcional |
| DEFINIR | - Definir a missão, as metas e estratégias. | Filosófico, Analítico e Decisório | Estratégica |
| GERENCIAR | - Gerenciar o desdobramento das metas e estratégias para garantir o alcance dos resultados. | Decisório | Estratégica e Funcional |
| AVALIAR | - Comparar os resultados obtidos com os esperados. | Analítico e Decisório | Funcional |
| ATUAR | - Caso desempenho não seja satisfatório rever estratégias. | Analítico e Decisório | Estratégica |

Quadro 4.9 – Fases do Gerenciamento Estratégico Proposto

Fonte: Elaborado pelo autor

Os momentos definidos por Rossi e Luce e as dimensões das competências organizacionais abordadas na figura 2.4 são visualizados no ciclo de gerenciamento estratégico. As fases da metodologia proposta contemplam em alguns casos mais de um momento do gerenciamento estratégico. As dimensões de análise das competências organizacionais também podem ocorrer simultaneamente nas etapas Analisar e Gerenciar.

Nas duas primeiras fases (Analisar e Definir) cumprem-se as etapas do primeiro momento da articulação de competências organizacionais (Fases 1, 2 e 3 do loop estratégico). Definem-se o posicionamento da empresa em relação a seu mercado e o estabelecimento das metas a serem cumpridas (a partir da análise de cenário externo, e do mapeamento e caracterização de competências internas). O segundo momento da articulação de competências organizacionais



(Fases 4, 5 e 6 do loop estratégico) ocorre nas fases seguintes (Gerenciar, Avaliar e Atuar).

A estrutura proposta para o Gerenciamento Estratégico apresenta de forma lógica os momentos em que ocorre a articulação entre as dimensões estratégica e funcional da competência. No entanto, se faz necessário o uso de métodos para que esta articulação se efetue na prática.

Para isso, foi conduzida uma revisão bibliográfica além de reuniões de discussão e análise da equipe de projeto para a elaboração de ferramentas que auxiliassem na condução do processo. Foi então definida e utilizada para o suporte ao processo a ferramenta de Análise de Cenário e o método QFD (Quality Function Deployment).

Após as discussões em grupo, optou-se por caracterizar o primeiro momento do loop estratégico (etapas 1, 2 e 3) como Formulação Estratégica e o Segundo momento (etapas 4, 5 e 6) como Gestão de Portfólio. A seguir se apresenta como o uso da Análise de Cenário promove a articulação no momento da Formulação Estratégica.

4.3.2.2 A Análise de Cenário para Alinhar Formulação Estratégica

Conforme argumentado ao longo do trabalho, a Formulação Estratégica é constituída pelas dimensões estratégica e funcional. Para articular essas duas dimensões num primeiro momento optou-se pelo uso combinado da Análise de Cenários (Baseadas em ANSOFF) e de Análise de SWOT. A figura 4.17 evidencia como esta combinação ocorre na metodologia proposta. Conforme apresentado, a articulação das dimensões estratégica e funcional na etapa de Formulação Estratégica ocorre em 3 (três) etapas.

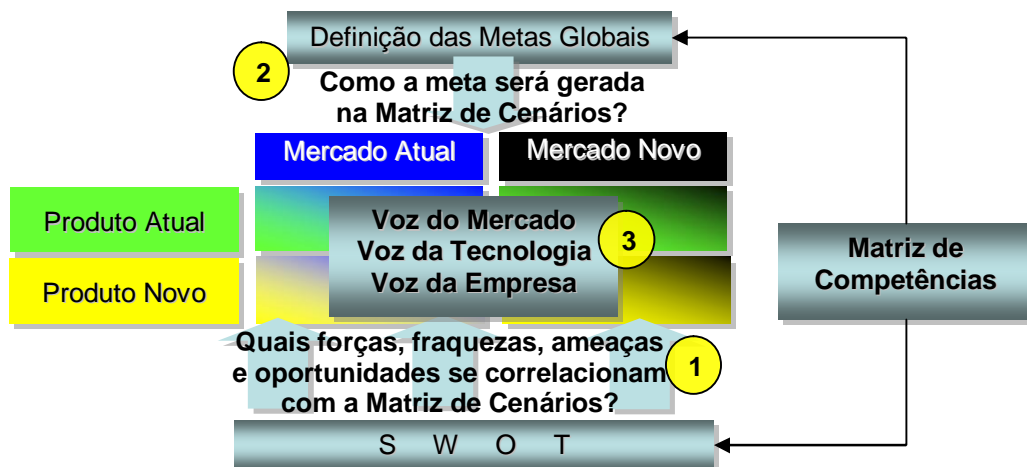


Figura 4.17 - A Análise de Cenários e de SWOT no processo de Formulação Estratégica

Fonte: Elaborado pelo autor

O método de Análise de Cenários ocorre ao longo das etapas 1, 2 e 3, que são conduzidas de forma quase simultânea na fase ANALISAR do gerenciamento estratégico apresentado no quadro 4.9. A matriz de competências funcionais da empresa suporta a elaboração de todas as etapas apresentadas. Na primeira etapa, são mapeadas (a partir das vozes da empresa, do mercado e da tecnologia) as Forças, Fraquezas, Ameaças e Oportunidades que se correlacionam com cada um dos quadrantes da Matriz de Cenários.

Construída a Matriz de SWOT, parte-se para a definição de metas globais preliminares (etapa 2). A elaboração destas metas passa necessariamente pela avaliação das dimensões de atratividade e competitividade do mercado. Com base na análise de atratividade versus competitividade e na matriz de SWOT, são definidas as metas globais que podem envolver aspectos financeiros, de marca, de *share*, de estruturação, e demais metas de programas ou projetos importantes para a viabilização da missão estratégica da empresa

Na etapa 3, as metas derivadas das vozes (da empresa, do mercado, e da tecnologia) são então revisadas e distribuídas pelos produtos e mercados (novos ou atuais) em cada quadrante da Matriz de Cenário. Feita esta definição a fase DEFINIR do gerenciamento estratégico apresentado no quadro 4.9 está finalizada, uma vez que a empresa definiu seu posicionamento junto ao mercado. Nesta etapa é finalizado o Planejamento Estratégico.

Para a condução do segundo momento da articulação foi proposta a utilização do método QFD, com o objetivo de alinhar a formulação estratégica com o a gestão de portfólio. Assim sendo, após a definição de posicionamento da MGOVOS, foi então conduzido o processo de gestão de portfólio de projetos, iniciativas e estudos da empresa.

4.3.2.3 O QFD para Alinhar Formulação Estratégica e Gestão de Portfólio

Conforme argumentado ao longo do trabalho, o loop estratégico é constituído pelas dimensões estratégica e operacional. A esta visão agrega-se a análise de Cooper (1993) que estrutura a Gestão de Portfólio em diferentes estágios a partir de *gates*, onde critérios de decisão levam à continuidade, revisão, ou morte dos projetos desdobrados. A figura 4.18 apresenta um modelo elaborado pela equipe de projeto (também transformado em produto) a partir da literatura que identifica os *gates* e os vínculos entre as dimensões estratégica e operacional.

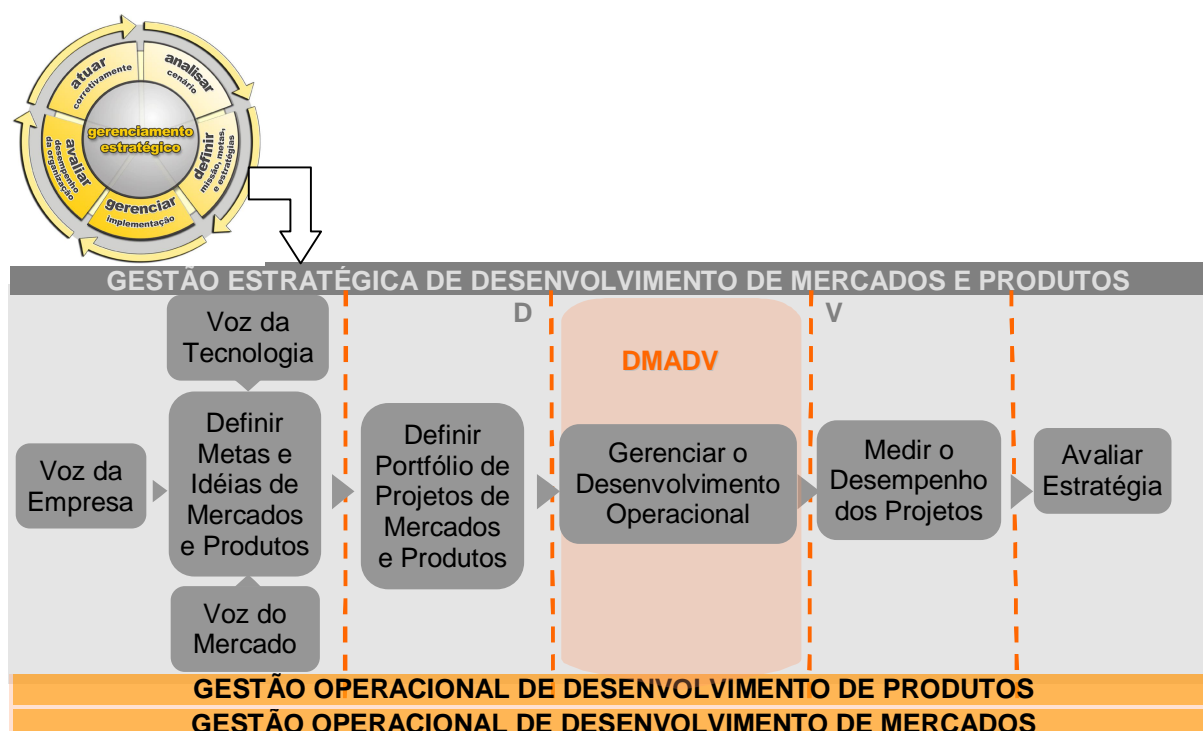
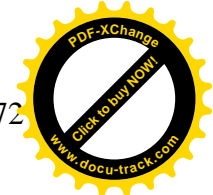


Figura 4.18 Gestão de Portfólio de Programas e Projetos

Fonte: Elaborado a partir de Cooper (1993)



Neste trabalho, o foco de análise concentra-se no nível de gestão estratégica apresentado na figura 4.16. No entanto, a figura evidencia que a articulação da dimensão estratégica para a operacional se dá inicialmente na etapa de “Gerenciar o Desenvolvimento Operacional”.

A partir da definição (no nível estratégico) das metas de desenvolvimento de mercados atuais e novos, o próximo passo é desdobrar as metas do negócio a partir de programas e projetos. Esta etapa é conhecida como **Gestão de Portfólio** de Projetos de Mercados e Produtos. Cada projeto aprovado na etapa anterior segue para a **Gestão Operacional**.

As etapas seguintes do Planejamento estratégico, **Medir o Desempenho dos Projetos** e **Avaliar Estratégias** de Gestão de Desenvolvimento de Mercados e Produtos, visam avaliar, respectivamente, o desempenho dos Programas e Projetos em cada mercado e refletir o próprio processo de desenvolvimento da estratégia.

Para articular as duas primeiras fases deste modelo com o gerenciamento estratégico optou-se pelo uso combinado da Análise de Cenários (Baseadas em ANSOFF) e de Análise de SWOT já apresentadas anteriormente com o do QFD. A figura 4.19 evidencia como esta articulação ocorre a partir do uso do QFD na metodologia proposta. Conforme apresentado, a articulação entre o planejamento estratégico e a gestão de portfólio de projetos (de mercado e produto) ocorre em 5 (cinco) etapas.

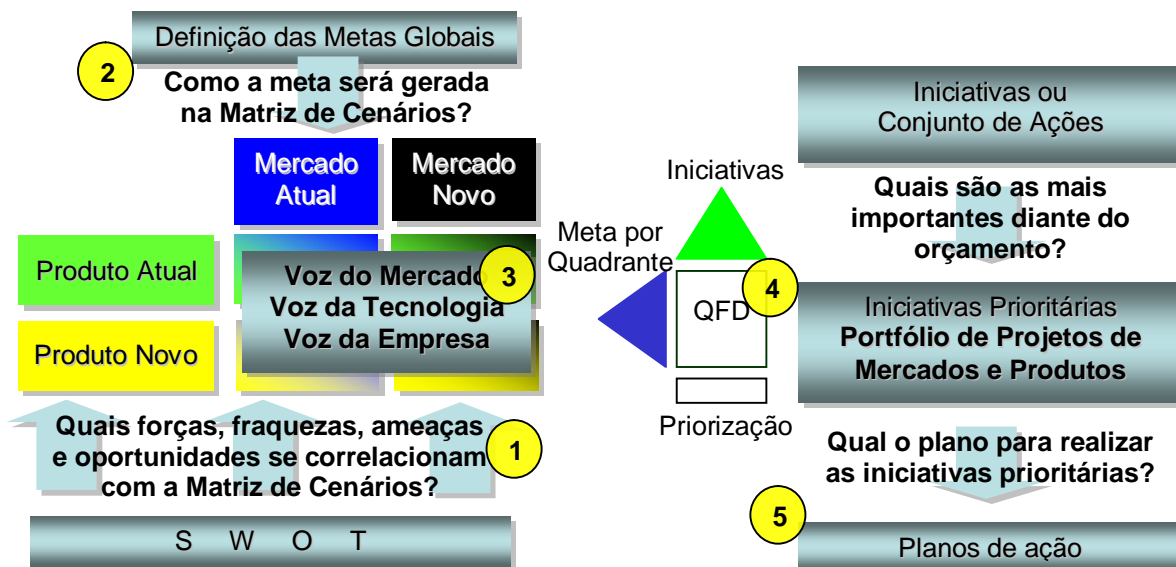


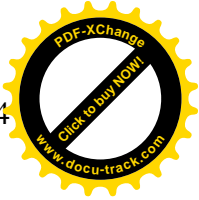
Figura 4.19 - A Articulação entre Planejamento Estratégico e Gestão de Portfólio via QFD, Análise de Cenários e SWOT

Fonte: Arquivos da MGOVOS

O segundo momento da articulação de competências organizacionais (Fases 4, 5 e 6 do loop estratégico) ocorre nas fases seguintes (Gerenciar, Avaliar e Atuar).

Nas fases “Gerenciar” e “Avaliar” são planejadas as ações estratégicas, desdobrados projetos e iniciativas voltadas ao alcance de metas, além da realização de uma análise sistemática dos resultados alcançados com sua implantação. Estes processos podem ser trabalhados segundo o conceito de Gestão de Portfólio. Na Fase “Atuar”, o processo de “(Re)avaliação dos Fatores Estratégicos da Indústria” é conduzido com o intuito de rever as estratégias estabelecidas para o curto e longo prazo e garantir a consolidação de uma vantagem competitiva sustentável. Aqui a articulação com as fases anteriores se dá por meio da aplicação do método QFD (*Quality Function Deployment*).

Na etapa 4 da figura 4.19 é conduzido um processo de desdobramento e priorização das iniciativas na fase GERENCIAR do gerenciamento estratégico. Nesta etapa, utiliza-se o método QFD para que as vozes do mercado, da tecnologia e da empresa sejam extraídas, correlacionadas e convertidas em iniciativas, que serão priorizadas conforme o impacto nas metas traçadas para cada quadrante da Matriz de Cenários. A operacionalização destas iniciativas é



conduzida a partir da elaboração de planos de ação em nível de detalhe mais aprofundado na etapa 5 e segue o ciclo de Gestão Operacional.

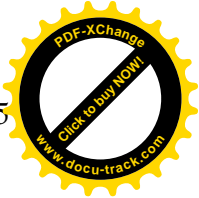
A partir deste estágio seguem-se as fases AVALIAR E ATUAR do gerenciamento estratégico, que consistem basicamente em avaliar se as iniciativas priorizadas e em implantação estão seguindo o cronograma planejado e se estão contribuindo para o alcance das metas estabelecidas. Realizada esta avaliação, estrutura-se a revisão do planejamento estratégico em função dos resultados alcançados e de mudanças ocorridas no mercado visando a sustentabilidade da vantagem competitiva.

Após a revisão bibliográfica pertinente e o desenvolvimento da metodologia acima apresentada, foi conduzida a implantação da metodologia na MGOVOS.

4.3.3 Resultados Alcançados – A Gestão Estratégica de Competências Organizacionais

O primeiro passo para a implantação da metodologia proposta foi a constituição de uma equipe responsável por conduzir todo o planejamento estratégico. Esta equipe foi composta pelos quatro diretores e por dois membros do conselho da empresa representando os dois grupos controladores. Além destes, fizeram parte da equipe três integrantes da empresa de consultoria, da qual o pesquisador faz parte. A este comitê deu-se o nome de “Conselho GDN” – voltado para a Gestão do Desenvolvimento do Negócio. Formado o Conselho GDN, foram iniciadas as atividades.

Conforme apresentado na figura 4.19, foram obtidos na MGOVOS as vozes da empresa. Para isso foram realizadas entrevistas com as pessoas chave da empresa sendo dezesseis entrevistas com colaboradores (média gerência e coordenadores), quatro com os diretores, e uma com o antigo diretor (que saiu da empresa após o segundo ciclo de mudanças ocorrido em 2005). Ao final, um total de vinte e uma entrevistas foram conduzidas para obter um diagnóstico inicial da empresa versando sobre o papel atual da empresa, seu futuro, e as principais



forças e fraquezas da MGOVOS. A receptividade dos entrevistados foi muito grande, tendo sido comentado por um deles que “nunca haviam dado este espaço pra gente. Isso é muito importante”. Também os diretores comentaram sobre a abertura iniciada após a saída do antigo diretor: “tudo sempre foi decidido por ele. Aqui a gente simplesmente conduzia o operacional”. Após a condução das entrevistas, foi realizada uma análise das mesmas e gerado um relatório com as vozes da empresa.

A partir de então foi dada seqüência ao trabalho através da condução de uma análise setorial para o levantamento das vozes do mercado e da tecnologia (apresentadas na etapa 3 da figura 4.17). A elaboração desta análise visou identificar os fatores estratégicos da indústria a partir de vários pontos (associados às forças de Porter, 1991), a saber: (1) do mapeamento do complexo agroindustrial do mercado de ovos e do posicionamento atual da empresa; (2) da análise da concorrência neste mercado (quantidade e localização de concorrentes); (3) da análise dos clientes (caracterização, principais forças e demandas, e localização); (4) da análise do posicionamento dos fornecedores no mercado; e (5) do surgimento de novos produtos no mercado de atuação. A figura 4.20 a seguir apresenta o complexo agroindustrial do ovo mapeado pela equipe de projeto e que constituiu a base de análise para a identificação dos fatores estratégicos de mercado.

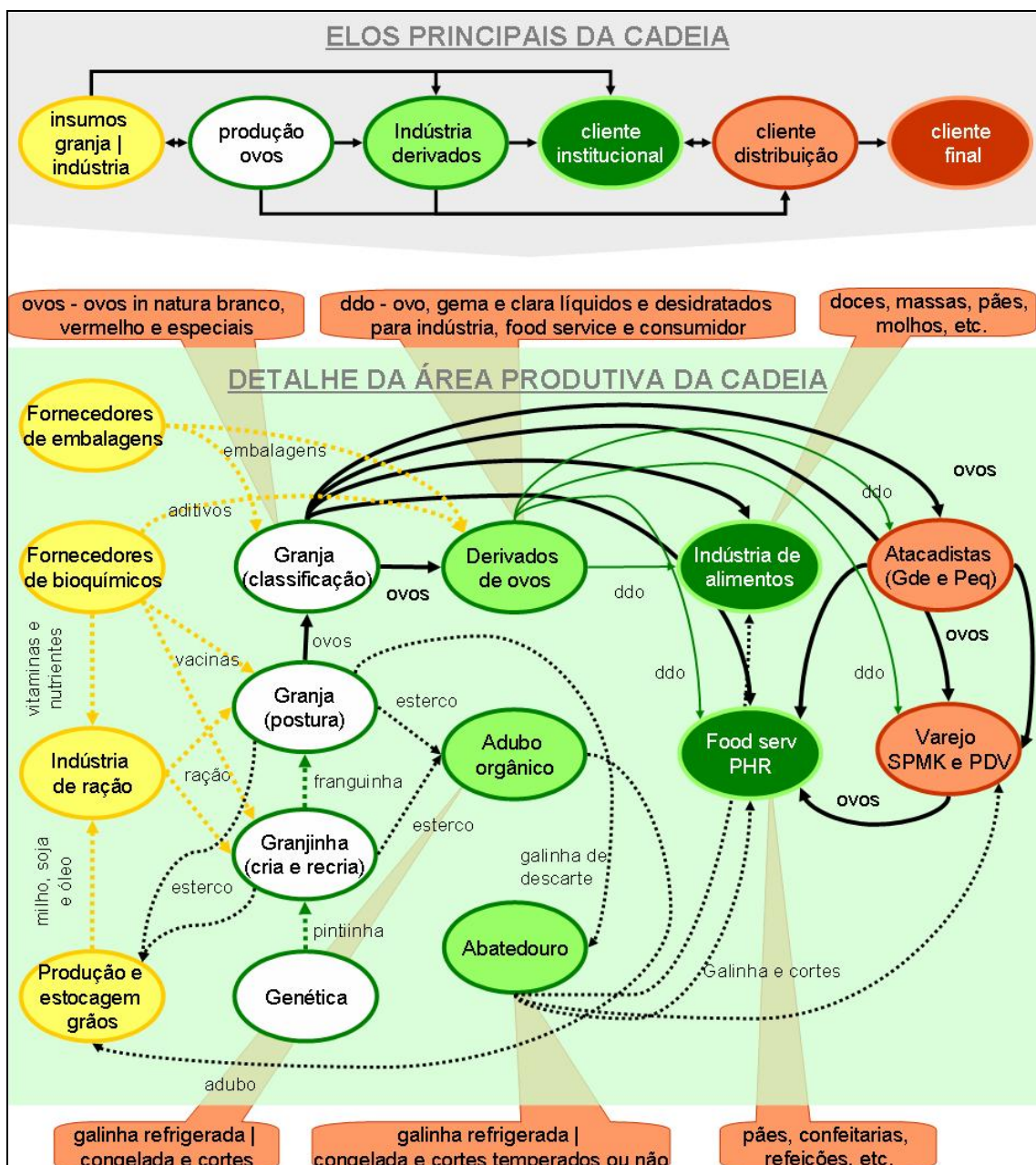


Figura 4.20 - Complexo Agroindustrial de Ovos

Fonte: Arquivos da MGOVOS

Com relação à análise da concorrência, obteve-se uma matriz de concorrência por região a partir de informações obtidas com a própria MGOVOS apresentada (em corte) na figura 4.21 a seguir:

| Empresa | UF | Município | Região de Atuação | | | | | | |
|---|-------|-----------------------|-------------------|----------|----------|--------|----------------------|---------------------------------------|--|
| | | | Belém | São Luís | Teresina | Jequié | Vitória da Conquista | Zona da Mata (região de Juiz de Fora) | Triângulo e Centro-oeste (Patos João Pinheiro, Patrocínio) |
| Empresa 01 | MG | Itanhandu | | | | | | | |
| Empresa 02 | SP | Bastos | 1 | 1 | 1 | | | | |
| Empresa 03 | SP | Bastos | 1 | 1 | 1 | | | | |
| Empresa 04 | MG | Montes Claros | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | | 1 |
| Empresa 05 | GO | Bela Vista | 1 | | | | | 1 | |
| Empresa 15 | CE | Fortaleza | | | | | | | |
| Empresa 16 | ES | Santa Maria de Jetibá | | | | 1 | | | |
| Empresa 17 | SP | Itirapina | | | | | | | |
| Empresa 18 | PR | Arapongas | | | | | | | |
| Empresa 19 | SP | Mogi das Cruzes | | | | | | | |
| Empresa 20 | SP | Porto Feliz | | | | | | | |
| Empresa 21 | AL | União dos Palmares | | | | | | | |
| Empresa 28 | MG | Pedro Leopoldo | | | | | | | |
| Empresa 29 | PE | Moreno | | | | | | | |
| Empresa 30 | SC | São José | | | | | | | |
| Empresa 37 | PR | Campo Magro | | | | | | | |
| Empresa 38 | GO | Alexânia | 1 | | | | | | |
| Empresa 39 | PE | Orobó | | | | | | | |
| Empresa 40 | CE | Fortaleza | | | | | | | |
| Empresa 41 | MG | Hidrolândia | | | | | | | |
| Empresa 42 | BA | Vitória da Conquista | | | | | 1 | | |
| Empresa 43 | MG | Belo Horizonte | | | | 1 | 1 | | |
| Empresa 44 | BA SE | | | | | | | | |
| TOTAIS (concorrência por região) | | | 7 | 3 | 4 | 4 | 3 | 2 | 1 |

Figura 4.21 – Matriz de concorrência por região

Fonte: Arquivos da MGOVOS

A análise de clientes permitiu observar as principais classes de clientes da MGOVOS. A figura 4.22 apresenta as classes de clientes observadas no setor da MGOVOS.

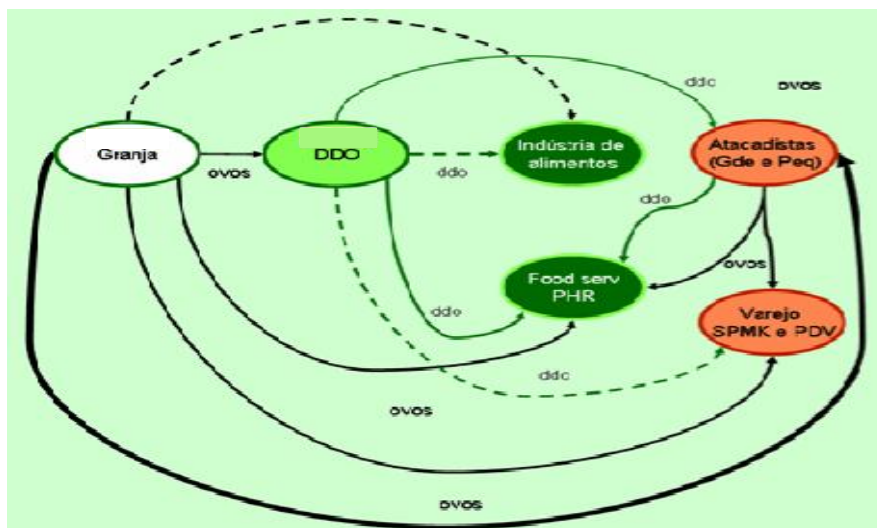
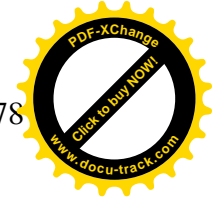


Figura 4.22 – Principais classes de clientes da MGOVOS

Fonte: Arquivos da MGOVOS



Na figura 4.22, as linhas contínuas revelam as transações comerciais comumente realizadas pela MGOVOS. Neste caso nota-se a predominância de relações com atacadistas para comercializar ovos in natura. Esforços têm sido realizados para inserir na pauta de negociações transações comerciais com o varejo e *food service*. Para derivados de ovos (DDO) o alvo, na maioria das vezes é o *food service*, principalmente padarias. Relações com atacadistas e pequenas indústrias de alimentos também acontecem com menor frequência. As linhas pontilhadas revelam oportunidades nas transações. Para ovos in natura, oportunidades maiores estão na aproximação com o varejo e o *food service* e em transações com pequenas indústrias de alimentos. Para derivados de ovos existem grandes oportunidades ainda não desenvolvidas, como a elaboração de produtos com foco no varejo e na indústria de alimentos e a intensificação das relações com o *food service* (padarias, hotéis e restaurantes).

Com relação aos fornecedores, foram mapeadas empresas que suprem a cadeia agroindustrial, destacando-se fornecedores de vitaminas, nutrientes, aditivos, embalagens, grãos e óleo e ração. Ressalta-se que o poder de barganha dos produtores de milho, fornecedores da MGOVOS é muito grande uma vez que estes produzem em larga escala e a fatia da compra executada pela MGOVOS não é representativa. Ao mesmo tempo, o custo com o milho representa aproximadamente 50% dos custos totais de produção do ovo. Nota-se aí um ponto crucial para o planejamento de competências estratégicas da empresa.

Por fim, a análise de produtos substitutos ou novos produtos evidenciou o movimento direcionado à diferenciação do ovo por parte de vários concorrentes. dentre as inovações destacam-se os ovos com gema colorida, ômega 3, ovos caipira e ovos especiais para saladas. Além destes, os derivados de ovos como o ovo líquido, o ovo em pó e demais produtos industrializados também foram mapeados.

Conduzidas as análises interna e externa e captadas as visões da empresa, do mercado e da tecnologia, foi então preparado um *workshop* com o Conselho GDN para a estruturação das informações e a finalização da primeira etapa (construção

da matriz de SWOT e Vinculada à Matriz de Cenários). Organizado em duas sessões de oito horas cada, na primeira sessão foram levantadas as forças e fraquezas, oportunidades e ameaças. Na segunda sessão estas foram vinculadas aos diferentes cenários de posicionamento estratégico (produto atual no mercado atual; produto novo no mercado atual; produto atual no mercado novo; e produto novo no mercado novo).

A figura 4.23 apresenta (em corte) a distribuição de forças e fraquezas em um dos quadrantes da matriz de cenários (Produto Atual x Mercado Atual).

| | FRAQUEZAS | | | | FORÇAS | | | |
|-------------------|--|---|---|---|--|--|---|-------------------------------|
| | TECNOLOGIA | | ARQUITETURA ORGANIZACIONAL | | TECNOLOGIA | | ARQUITETURA ORGANIZACIONAL | |
| | USO DE TECNOLOGIAS ATUALIZADAS NAS VARIAS AREAS DA EMPRESA | | ADEQUAÇÃO DO ORGANOGRAMA ÀS NECESSIDADES DO NEGÓCIO | | USO DE TECNOLOGIAS ATUALIZADAS NAS VARIAS AREAS DA EMPRESA | | ADEQUAÇÃO DO ORGANOGRAMA ÀS NECESSIDADES DO NEGÓCIO | |
| PRODUTO PRINCIPAL | 1 | TODO O SISTEMA DE TI ESTA CONTIDO EM UMA PESSOA E NÃO HÁ DOCUMENTAÇÃO. | 6 | PAPÉIS E FUNÇÕES NÃO ESTÃO BEM DEFINIDOS (DIRETORIA E GERENCIAS). | 1 | TECNOLOGIA DE PRODUÇÃO DE INSUMOS BÁSICOS É AVANÇADA | 11 | TODA A DECISÃO É CONCENTRADA. |
| | 2 | TODO O SISTEMA DE PRODUÇÃO COM TECNOLOGIA DEFASADA E SEM CONDIÇÃO DE MELHORA. | 7 | ACUMULO DE TAREFAS. | 2 | SISTEMA DE TRATAMENTO DE ÁGUA. | | |
| | 3 | FROTA DE VEÍCULOS É ANTIGA (16 A 18 ANOS). | 8 | NA RELAÇÃO HIERARQUICA FALTA UM NIVEL INTERMEDIARIO ENTRE DIRETORIA E OPERAÇÃO. | 3 | INFRAESTRUTURA EM GERAL: REDE ELETRICA; HIDRAULICA; VIARIA; PLUVIAIS; CONSTRUÇÕES; | | |
| | | | 9 | FALHA DE COMUNICAÇÃO ENTRE OS SETORES. | 4 | TECNOLOGIA DE INFORMACOES - SISTEMA INTEGRADO. | | |
| | | | | | 5 | CONHECIMENTO CONTÁBIL. | | |

Figura 4.23 – Distribuição de Forças e Fraquezas (um corte)

Fonte: Elaborada pelo autor

Da mesma forma foram mapeadas oportunidades e ameaças por quadrante da matriz de cenários conforme nos mostra (a partir de um corte) a figura 4.24.

| | OPORTUNIDADES | | | | AMEAÇAS | | | |
|-------------------|------------------------------|--|-----------------------------|--|------------------------------|---|-----------------------------|--|
| | PRODUTO ATUAL* MERCADO ATUAL | | PRODUTO ATUAL* MERCADO NOVO | | PRODUTO ATUAL* MERCADO ATUAL | | PRODUTO ATUAL* MERCADO NOVO | |
| PRODUTO PRINCIPAL | 1 | AUMENTAR VENDAS EM OUTRAS CIDADES QUE NÃO SÃO ATENDIDAS HOJE | 27 | HÁ DEMANDA REPRIMIDA NA REDE DE HOTÉIS | 1 | GRANDES COMPRADORES MANIPULAM O MERCADO EM CADA REGIÃO | 17 | ELEVADO GRAU DE PROFISSIONALIZAÇÃO DA CONCORRENCIA NA REGIÃO SUL |
| | 2 | MELHORAR A PRESTAÇÃO DE SERVIÇO PARA AGREGAR MAIS VALOR E COBRAR MELHOR PREÇO. | 28 | HÁ DEMANDA REPRIMIDA NA REDE DE SUPERMERCADOS | 3 | O MELHOR VENDEDOR DA REGIÃO NORDESTE ATUA COM A CONCORRENCIA. | 21 | PRÁTICA COMERCIAL DE ALGUNS CONCORRENTES PODE GERAR PERDA DE MERCADO |
| | 3 | COMPRADORES POTENCIAIS NÃO ATENDIDOS | 29 | GRANDE POTENCIAL DE CRESCIMENTO DO MERCADO NA REGIÃO SUL | 4 | INFORMALIDADE NA RELAÇÃO COMERCIAL TRAZ RISCOS | 22 | GUERRA FISCAL FACILITA COMPETITIVIDADE DE CONCORRENTES |
| | 20 | CONCORRENTE ESTÁ SAINDO DA REGIÃO NORDESTE (PODEMOS PEGAR O MERCADO) | 15 | PULVERIZAR AS VENDAS NA REGIÃO SUDESTE | 5 | DISTANCIA GEOGRÁFICA E FALTA DE CONHECIMENTO SOBRE OS CLIENTES PODE ABRIR FLANCOS | | |

Figura 4.24 – Distribuição de Oportunidades e Ameaças (um corte)

Fonte: Elaborada pelo autor

Também foi gerada neste momento a análise de competências estratégicas segundo abordagem proposta por Javidan e já descrita neste trabalho. Como resultado da aplicação desta abordagem foi gerada a seguinte matriz apresentada (em corte) na figura 4.25:

| PROPÓSITO PRINCIPAL DA MGOVOS | | Produzir ovos e subprodutos com qualidade, baixo custo e logística adequada entregando o produto ao consumidor sem perda de qualidade | | | | | | |
|--|----------------------|---|-------------------------------------|---------------------|---|---------------------|--------------------|---------------------|
| FUNÇÃO | MGOVOS faz muito bem | Impacto nos custos de produção i = indireto d = direto | Somos melhores que os concorrentes? | O mercado dá valor? | Qual a Dificuldade em copiar a competência? | Diretor Responsável | Equipe Responsável | Avaliação da Equipe |
| Processos e controles administrativos | | i | n | n | NA | DIR 1 | NA | NA |
| Tratamento de água | x | d | s | n | média | DIR 3 | DIR 3 | ótima |
| Manejo | x | d | n | n | difícil | DIR 2 | FUNC 6 | ótima |
| Manuseio do ovo | | u | n | n | fácil | DIR 2 | FUNC 6 | ótima |
| Manipulação do ovo | | d | n | s | fácil | DIR 3 | FUNC 2 | suspeição |
| Compra e utilização de boa embalagem | x | n | s | s | fácil | DIR 3 | NA | NA |
| Compra e utilização de boa embalagem | x | n | s | s | fácil | DIR 1 | NA | NA |
| Descarte de aves | | n | n | n | NA | DIR 3 | FUNC 6 | suspeição |
| Expedição | | n | n | s | fácil | DIR 3 | FUNC 7 | suspeição |
| Comercialização (Entender e atender o cliente) | | n | n | s | difícil | DIR 3 | FUNC 6 | ótima |
| Comercialização (Entender e atender o cliente) | | n | n | s | difícil | DIR 3 | FUNC 7 | ótima |
| Entrega (Logística) | | n | n | s | difícil | DIR 3 | FUNC 6 | ótima |
| Faturamento | | n | n | n | NA | DIR 3 | FUNC 6 | ótima |
| Recebimento | | n | n | n | NA | DIR 2 | FUNC 1 | ótima |

Figura 4.25 – Matriz de Avaliação de Competências Organizacionais Estratégicas: MGOVOS (um corte)

Fonte: Elaborada pelo autor

A partir da análise desta matriz foram definidas como principais competências organizacionais a serem desenvolvidas ou mantidas pela MGOVOS: (1) Desenvolvimento de Negócios (entendimento do mercado e comercialização); (2) Gestão da compra de insumos para ração; e (3) manejo e manipulação do ovo.

Construída a Matriz de SWOT vinculada à Matriz de Cenários, e definidas as competências estratégicas, foi então conduzida a etapa 2 – definição das metas globais preliminares. A elaboração destas metas passou então pelo processo de

avaliação das dimensões de atratividade e competitividade do mercado, conduzido a partir de análise de dados secundários de mercado (IBGE, relatórios setoriais de associações de classe e de empresas especializadas) e de dados primários a partir de entrevistas com os diretores. As análises de competitividade da MGOVOS estão fortemente correlacionadas às competências estratégicas mapeadas na figura 4.25. A partir dos dados levantados foi conduzida uma sessão oito horas para o mapeamento de atratividade e competitividade. O gráfico de atratividade x competitividade foi gerado conforme ilustração na figura 4.26.

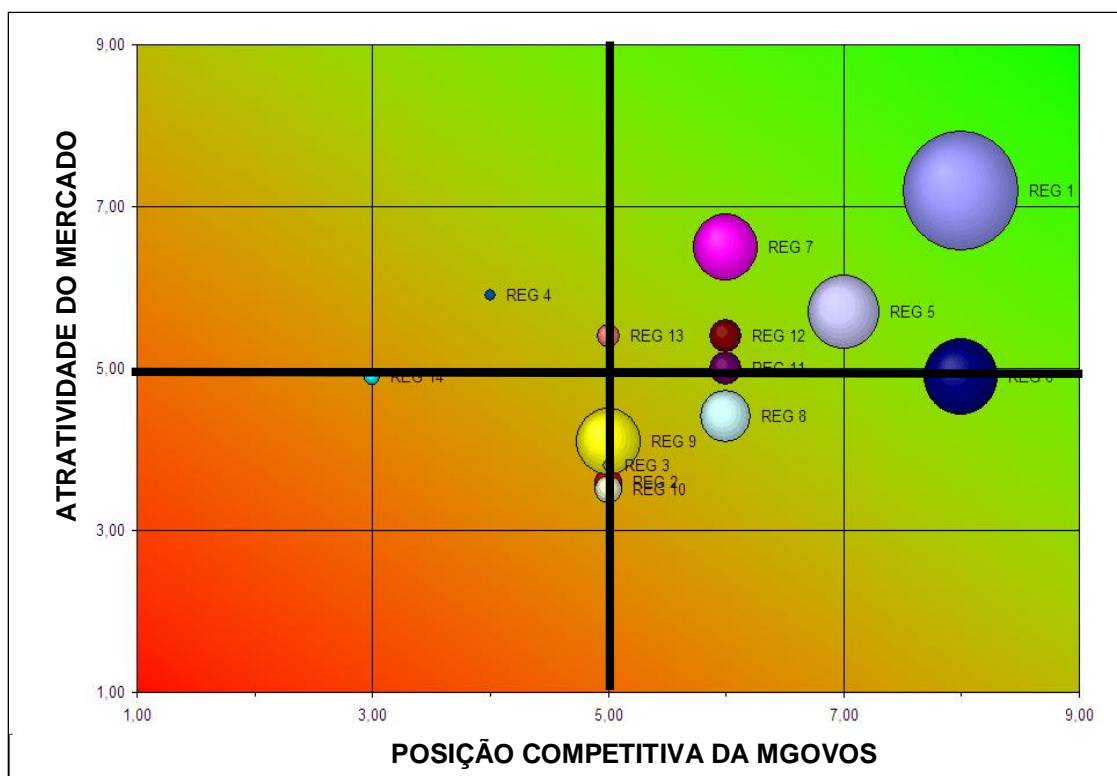


Figura 4.26 – Gráfico Atratividade x Competitividade

Fonte: Arquivos da MGOVOS

A partir de então foram definidas (em outra sessão de oito horas) as metas globais, que foram então revisadas e distribuídas pelos produtos e mercados (novos ou atuais) em cada quadrante da Matriz de Cenário, concluindo então a etapa 3 da metodologia proposta. A figura 4.27 apresenta (em corte) a matriz de metas por quadrante da Matriz de Cenários.

| | | PRODUTO PRINCIPAL | % VENDAS (2006) | % VENDAS (meta 2007) | META 2007 (FATURAMENTO) |
|-------------------------------|--|-------------------|-----------------|----------------------|-------------------------|
| PRODUTO ATUAL MERCADO ATUAL | | MERCADO 1 | 4,76 | 2,00 | R\$ 2.600.000,00 |
| | | MERCADO 2 | 29,80 | 36,00 | R\$ 46.800.000,00 |
| PRODUTO ATUAL MERCADO NOVO | | MERCADO 3 | 17,04 | 27,00 | R\$ 35.100.000,00 |
| | | MERCADO 4 | 23,47 | 26,00 | R\$ 33.800.000,00 |
| | | MERCADO 5 | 21,44 | 0,00 | R\$ 0,00 |
| | | MERCADO 6 | 3,49 | 9,00 | R\$ 11.700.000,00 |

Figura 4.27 – Matriz de distribuição de Metas por Quadrante da Matriz de Cenários

Fonte: Arquivos da MGOVOS

Para preservar os dados estratégicos da empresa, estas informações estão alteradas em relação às metas realmente definidas.

Definidas as metas e o posicionamento da MGOVOS, foi então desenvolvida a etapa 4 da metodologia, que consistiu no desdobramento e priorização de iniciativas – fase GERENCIAR do gerenciamento estratégico. Esta etapa foi conduzida a partir de levantamento de dados primários com base nas entrevistas anteriormente conduzidas com a diretoria e com base no preenchimento de planilhas focadas no levantamento de iniciativas vinculadas á matriz de construída na etapa 1. Ou seja, para cada oportunidade, ameaça, força ou fraqueza levantada, haveria uma iniciativa a ser desenvolvida. Após os levantamentos individuais de todos os participantes do Conselho GDN, foi conduzido um *workshop* (com três sessões de dez horas) voltado para a extração e priorização de iniciativas utilizando o método QFD.

As sessões consistiram basicamente na distribuição de pesos ou correlações entre as iniciativas desdobradas e as metas já definidas por quadrante da matriz de cenários em uma matriz de priorização de iniciativas. Como fatores de priorização foram definidos: o impacto nas metas, o grau de dificuldade para a realização das iniciativas; e o indicador financeiro de investimento versus retorno. A figura 4.28 mostra a matriz (em corte) do desdobramento e priorização de iniciativas geradas a partir do QFD.

| MATRIZ METAS * INICIATIVAS 2007 USAR GRAU DE CORRELAÇÃO NULA, FRACA, MÉDIA, FORTE, PARA AVALIAR O IMPACTO DE CADA INICIATIVA SOBRE A META. | | INICIATIVAS | | | METAS QUANTITATIVAS | |
|---|---|---|--|--|---------------------|--------------------|
| | | COMERCIAL | LOGÍSTICA | MELHORIA PROCESSOS | | |
| | | 2 | 47 | 46 | | |
| | | (OP01, FR55, AM12, AM21) Criar estrutura comercial para Região X | FO 17 (FR?) OP 28 - Implantar melhorias no sistema logístico e de recebimento de pedidos | FO15- Conduzir programas de treinamentos com usuários e demais clientes finais | | |
| METAS FINANCEIRAS E GERAIS | | | | | METAS QUANTITATIVAS | |
| NIVEL 1 | NIVEL 2 | | | | 2007 | 2008 |
| RECEITA ANSOFF | PRODUTO 1 X MERCADO ATUAL | FORTE | MÉDIA | FRACA | R\$ 117.000.000,00 | R\$ 118.800.000,00 |
| | PRODUTO 2 X MERCADO ATUAL | FORTE | | | R\$ 2.250.000,00 | R\$ 2.250.000,00 |
| | PRODUTO 3 X MERCADO ATUAL | | | | R\$ 9.060.000,00 | R\$ 9.450.000,00 |
| | PRODUTO 1 X MERCADO NOVO | | | | R\$ - | R\$ 18.000.000,00 |
| | PRODUTO 2 X MERCADO NOVO | | | | R\$ - | R\$ 450.000,00 |
| GERAIS | LÚCRO | MÉDIA | FRACA | FRACA | 3% | 5% |
| | SHARE | FORTE | FORTE | MÉDIA | 14% | 20% |
| TABELA DE PRIORIZAÇÃO | GRAU DE IMPORTÂNCIA PARA ALCANÇAR AS METAS | 5% | 5% | 2% | | |
| | GRAU DE DIFICULDADE PARA ALCANÇAR AS METAS | 5 | 7 | 5 | | |
| | INVESTIMENTO INICIAL | R\$ 48.490,00 | R\$ 20.475,00 | R\$ 20.475,00 | | |
| | CUSTO OPERACIONAL ANUAL | R\$ 94.983,20 | R\$ 33.919,60 | R\$ 33.919,60 | | |
| | RECEITA ESPERADA APÓS UM (01) ANO DE OPERAÇÃO | R\$ 270.400,00 | R\$ 48.997,00 | R\$ 48.997,00 | | |

Figura 4.28 – Matriz QFD para desdobramento e priorização de iniciativas na MGOVOS

Fonte: Arquivos da MGOVOS

A partir da análise da matriz de iniciativas gerada foram priorizadas doze iniciativas estratégicas a serem implantadas em 2007 e 2008. Destas têm-se seis voltadas ao desenvolvimento de estrutura comercial e de mercado, uma voltada ao processo de aquisição de insumos, duas voltadas ao desenvolvimento de produtos específicos, duas voltadas à melhoria dos processos de manejo e manipulação, e uma voltada à infra-estrutura geral da MGOVOS.

A priorização realizada foi coerente com as competências estratégicas extraídas a partir da matriz apresentada na figura 4.25. (1) Desenvolvimento de Negócios (entendimento do mercado e comercialização); (2) Gestão da compra de insumos para ração; e (3) manejo e manipulação do ovo.

Finalizada a priorização das iniciativas, foi então conduzida a etapa 5 da metodologia proposta, que consistiu na elaboração de documentos de planejamento e acompanhamento das ações a serem conduzidas em cada iniciativa. A elaboração destes documentos demandou uma sessão de 8 horas por iniciativa e contou com a participação de toda a equipe prevista para a realização da mesma. Após a elaboração do documento, reuniões quinzenais de acompanhamento foram agendadas por iniciativa desdobrada. As figuras 4.29 e 4.30 apresentam respectivamente o plano do projeto e o cronograma de atividades gerados na etapa 5.

PLANO DE PROJETO - INICIATIVA 06

IDENTIFICAÇÃO DA INICIATIVA

| | | | |
|----------------------|--|-------------|-----------|
| TÍTULO DA INICIATIVA | Desenvolver estrutura comercial para as região X | | |
| DIRETORIA / GERÊNCIA | Comercial | COORDENADOR | Diretor 1 |
| DATA DA ATUALIZAÇÃO | 18/set/07 | VERSÃO | 1 |

DEFINIÇÃO DA INICIATIVA

RESUMO DA INICIATIVA
 Criar estrutura comercial e disponibilizar infraestrutura para entrega de pedidos para a Região X

META DA INICIATIVA

| OBJETIVO QUALITATIVO | VALOR | PRAZO |
|--|-------------------------------------|----------------|
| Aumento da quantidade de ovo in natura vendida | 20.000 cxs/ semana | Até junho/2008 |
| Aumentar o preço de venda do ovo in natura | R\$X,00 acima do atacadista + Frete | Até julho/2008 |
| Criação do Centro de Distribuição Somai | Em total funcionamento | Até julho/2008 |

ESCOPO DA INICIATIVA

Faz parte desta iniciativa:
 - Pesquisa de mercado
 - Geração de plano de atuação
 - Captação de novos clientes
 - Criação de um Centro de Distribuição (próprio ou terceirizado)

EQUIPE

| PESSOA | EQUIPE QUE PARTICIPARÁ DA INICIATIVA |
|---|---|
| | FUNÇÃO |
| Diretor 1 | Coordenação e pesquisa de mercado |
| Gerente Comercial | Gerenciar a execução das ações e atuação nos clientes |
| Funcionário 1 | Apoio na pesquisa de mercado e na estruturação do CD |
| Diretoria | Elaboração e validação do plano de atuação |
| Vendedor | Atuação nos clientes |
| Responsável geral pelo Centro de Distribuição | Coordenar todas as atividades referentes ao CD |
| Equipe de consultores | Apoio técnico |

CICLO DE VIDA DA INICIATIVA

FASE DO CICLO DE VIDA EM QUE A INICIATIVA SE ENCONTRA

| CICLO | MARCAR | FASE |
|-------|--------|---|
| | x | PLAN - DEFINIR PROJECT CHARTER: PARTE INICIAL |
| | x | DO - DESDOBRAR AÇÕES |
| | x | DO - ELABORAR CRONOGRAMA DETALHADO |
| | | DO - EXECUTAR ATIVIDADES |
| | | CHECK - VERIFICAR RESULTADOS |
| | | ACTION - PROPOR AÇÕES CORRETIVAS/ MELHORIAS |

CRONOGRAMA DETALHADO

[CRONOGRAMA DE ATIVIDADES - INICIATIVA 06.mpp](#)

RECURSOS NECESSÁRIOS

| AQUISIÇÕES NECESSÁRIAS (BENS E SERVIÇOS) | | |
|--|----------------------|------------|
| BEM OU SERVIÇO | VALOR ESTIMADO (R\$) | DATA MARCO |
| | | |
| | | |
| TOTAL | | R\$ 0,00 |

RESULTADOS ALCANÇADOS

RELATAR PARA CADA FASE CONCLUÍDA OS PRINCIPAIS RESULTADOS ALCANÇADOS
 PLAN - DEFINIR PROJECT CHARTER: PARTE INICIAL

Figura 4.29 – Plano de Projeto: Iniciativa 06

Fonte: Arquivos da MGOVOS

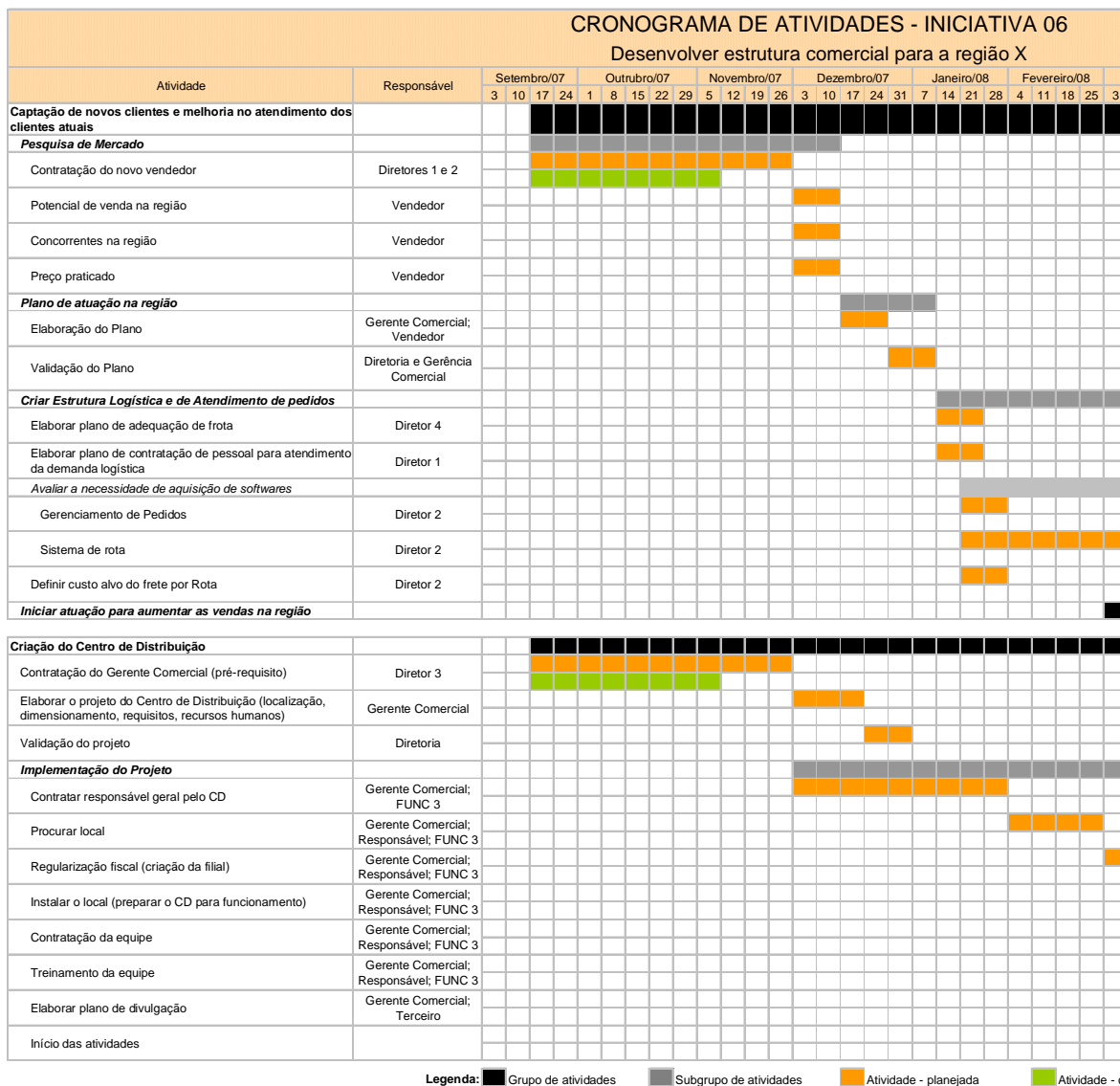


Figura 4.30 – Cronograma de atividades: Iniciativa 06

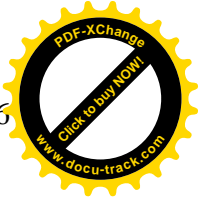
Fonte: Arquivos da MGOVOS

Todas as iniciativas vêm sendo acompanhadas. A observação participante na MGOVOS tem possibilitado ao pesquisador a revisão da metodologia e um novo ciclo do planejamento estratégico já está em operação na MGOVOS.

4.3.4 Análise dos Resultados – A Articulação de Competências

A condução do processo de implantação do Gerenciamento Estratégico na MGOVOS seguiu as seguintes etapas:

- 1- Desenvolvimento da Metodologia (Revisão teórica; Desenvolvimento do construto de articulação; e Desenho da metodologia em 5 passos)



- 2- Aplicação da metodologia
- 3- Avaliação dos resultados.

A partir da condução das etapas descritas na MGOVOS, pôde-se traçar conclusões preliminares a respeito da articulação entre competências, tanto em aspectos teóricos quanto metodológicos.

No caso da MGOVOS pôde-se observar a articulação das competências somente nos níveis estratégico e funcional. O nível individual não foi foco de análise neste estudo e nenhum processo de gestão de pessoas foi conduzido na empresa, seja pela equipe de projeto ou pelo próprio pesquisador. Para os anos de 2008 e 2009 são previstas ações voltadas para processos de gestão de pessoas e a partir daí poderá ser acompanhada a articulação das competências organizacionais com as competências no nível individual.

4.3.4.1 Articulação entre o nível estratégico e funcional

Conforme apresentado no caso, a articulação das competências ocorreu no ciclo de Planejamento Estratégico (etapas 1, 2 e 3 da metodologia proposta na figura 4.17) e foi observada nos 3 elos do primeiro momento de articulação apresentado na figura 2.4. A partir da combinação das visões de mercado, da empresa e de tecnologia no processo de Análise de Cenário, foi possível definir e classificar as competências funcionais da MGOVOS. Definidas estas competências funcionais, a empresa passou novamente ao nível estratégico pela definição de Competências Estratégicas e pelo estabelecimento de metas posicionando a empresa nas diferentes regiões de atuação segundo a Matriz de Cenário - Produto (atual e novo) *versus* Mercado (atual e novo). O quadro 4.10 apresenta em síntese os momentos de articulação.

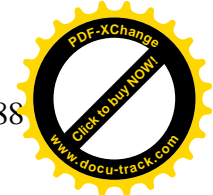
| (1) Identificar os Fatores Estratégicos da Estrutura da Indústria | (2) Caracterizar Competências (Rotinas Funcionais) | (3) Posicionar a Firma |
|--|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Análise do cenário externo a partir de dados secundários e primários | <ul style="list-style-type: none"> • Construção da Matriz de Competências Estratégicas • Identificação de competências Funcionais Essenciais | <ul style="list-style-type: none"> • Avaliação dos graus de atratividade de mercado e competitividade da MGOVOS; • Definição de Posicionamento na Matriz de Cenário (Produto x Mercado) • Desdobramento de Metas Globais e da Matriz de Cenário |

Quadro 4.10 – Primeiro Momento de Articulação de Competências Organizacionais

Fonte: Elaborado pelo autor

Em síntese, o desenho metodológico proposto evidenciou a articulação das competências organizacionais e funcionais no primeiro momento de articulação ao direcionar ações estruturadas que perpassaram o mapeamento estratégico das competências e o posicionamento da MGOVOS.

O segundo momento de articulação entre o nível estratégico e o funcional, ocorreu no processo de Gestão de Portfolio (etapas 4 e 5 da metodologia proposta na figura 4.19). A articulação foi observada nos elos 4 e 5 do loop estratégico descrito na figura 2.4. Primeiramente, a visão estratégica foi considerada no momento de levantar as iniciativas voltadas para o alcance dos objetivos estratégicos propostos na Matriz de Cenário. Em seguida, o uso do QFD para priorizar as iniciativas em relação às metas estratégicas possibilitou a gestão do portfólio de iniciativas e projetos vinculando o nível estratégico com o nível funcional. Isto porque, a partir deste momento, as iniciativas prioritárias foram desdobradas para os setores funcionais da empresa por meio dos Planos de Projeto e dos Cronogramas de execução. O acompanhamento da execução das iniciativas e seu impacto nas metas da empresa fecham o ciclo de articulação do operacional com o estratégico em parte. Faltou analisar no caso em questão o elo 6 do Loop Estratégico - “Ajustar o Plano e Reavaliar o Cenário Externo”.



Conforme apresentado no caso, este elo poderá ser acompanhado em junho de 2008, data em que está em processo de revisão o planejamento estratégico até então elaborado. O quadro 4.11 sumariza os momentos de articulação das competências.

| (4) Planejar a Criação de Ativos Estratégicos | (5) Conduzir a Coordenação e Integração de Recursos | (6) Ajustar o Plano e Reavaliar o Cenário Externo |
|--|--|--|
| <ul style="list-style-type: none">• Lista de iniciativas e projetos vinculados à matriz de Cenário | <ul style="list-style-type: none">• Priorização de iniciativas e projetos a partir do uso do QFD;• Distribuição das iniciativas nos setores por meio dos Planos de Projetos;• Acompanhamento sistemático das iniciativas | <ul style="list-style-type: none">• Reavaliação do planejamento estratégico (etapa ainda a ser implantada) |

Quadro 4.11 – Segundo Momento de Articulação de Competências Organizacionais

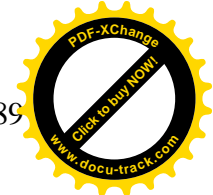
Fonte: Elaborado pelo Autor

4.3.4.2 *Articulação entre o nível funcional e individual*

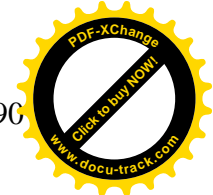
Neste caso, não foi objeto de estudo a articulação entre os níveis funcional e individual. Isto porque não foram conduzidas ações vinculadas aos processos de gestão de pessoas nem mesmo em relação à definição do espaço ocupacional dos indivíduos na MGOVOS. Em 2008 e 2009 serão conduzidas ações neste sentido e o pesquisador poderá abordar este nível da articulação de competências.

4.3.4.3 *Avaliação dos Processos Metodológicos quanto à Articulação das Competências*

O desenho metodológico proposto evidenciou a articulação das competências organizacionais e funcionais no primeiro momento ao direcionar ações estruturadas que perpassaram o mapeamento estratégico das competências e o posicionamento da MGOVOS até a priorização de projetos e iniciativas setoriais.



Na etapa de mapeamento de competências organizacionais estratégicas, o método proposto por Javidan, associado às ferramentas de análise de cenário, evidenciou quais rotinas ou capacidades funcionais são estratégicas para a competição no setor industrial da MGOVOS. Além disso, o uso do QFD combinado com a análise de cenários propiciou a articulação das competências estratégicas e funcionais no segundo momento do loop estratégico.



5 ANÁLISE CONJUNTA DOS CASOS

A realização da análise conjunta dos três casos busca evidenciar a articulação de competências em todos os níveis de análise (Estratégico, Funcional e Individual) e a contribuição relativa de cada caso.

Conforme apresentado na figura 3.4, a articulação foi analisada em três momentos. Cada um deles será considerado adiante.

5.1.1 O Primeiro Momento da Articulação

Este momento considera a articulação entre competências estratégicas e funcionais no momento da Formulação Estratégica da Organização. Para analisá-lo, os seguintes elementos foram estudados:

- Fatores estratégicos da Indústria (Nível Estratégico);
- Competências ou Rotinas Funcionais (Nível Funcional);
- Posicionamento da Firma (Nível Estratégico)

Nos três casos observados pôde-se perceber a articulação a partir destes elementos. No entanto, o pesquisador teve participação ativa apenas nos casos A e B, nos quais teve-se a oportunidade de desenvolver, operacionalizar e analisar o resultado da aplicação de ferramentas de planejamento estratégico na articulação de competências. Além disso, a elaboração da pesquisa nos diferentes estágios (Preliminar, Intermediário e Avançado) permitiu ao pesquisador a evolução necessária para o desenvolvimento da análise da articulação entre as competências organizacionais estratégicas e funcionais.

Pode-se agrupar os resultados alcançados dos três casos no quadro 5.1 abaixo.

| CASOS ANALISADOS | ETAPAS (ELEMENTOS) DA FORMULAÇÃO ESTRATÉGICA | | |
|--------------------|--|--|--|
| | (1) Identificar os Fatores Estratégicos da Estrutura da Indústria | (2) Caracterizar Competências (Rotinas Funcionais) | (3) Posicionar a Firma |
| CASO A – CONEMG | <ul style="list-style-type: none"> Análise do cenário externo a partir da visão de Diretores e Gerentes | <ul style="list-style-type: none"> Definição em conjunto das principais competências a serem desenvolvidas | <ul style="list-style-type: none"> Determinação dos mercados e das concorrências nos quais a CONEMG participará |
| CASO B – MGOVOS | <ul style="list-style-type: none"> Análise do cenário externo a partir de dados secundários e primários | <ul style="list-style-type: none"> Construção da Matriz de Competências Estratégicas Identificação de competências Funcionais Essenciais | <ul style="list-style-type: none"> Avaliação dos graus de atratividade de mercado e competitividade da MGOVOS; Definição de Posicionamento na Matriz de Cenário (Produto x Mercado) Desdobramento de Metas Globais e da Matriz de Cenário |
| CASO C – SEPLAG-MG | <ul style="list-style-type: none"> Indicadores de Desenvolvimento Humano. | <ul style="list-style-type: none"> Criação do Colegiado de Gestão Governamental; Criação da SEPLAG. | <ul style="list-style-type: none"> Transformar o Estado de Minas Gerais no “melhor Estado para se viver”. |

Quadro 5.1 – Primeiro Momento da Articulação: Resultados obtidos a partir dos 3 casos

Analisando os casos em conjunto, observa-se na primeira etapa da formulação estratégica a importância do levantamento de dados secundários sobre o mercado para a identificação dos fatores estratégicos da indústria. Neste sentido, o CASO B contribuiu mais relativamente ao CASO A uma vez que houve a disponibilidade por parte da empresa de realizar a análise de cenário com maior profundidade. O levantamento das vozes do mercado a partir do modelo de Porter (1991) viabilizou uma análise mais detalhada dos fatores estratégicos da indústria, permitindo a articulação com o nível funcional da MGOVOS no momento em que foram consideradas as vozes da empresa e da tecnologia na



matriz SWOT. A análise da matriz de SWOT combinada à análise de cenário e a partir da metodologia proposta por Javidan (1998) permitiu a elaboração da matriz de competências estratégicas empresa. Este processo também ocorreu no CASO A, mas a ausência de uma análise de cenário mais detalhada não conferiu a riqueza obtida no processo com a MGOVOS. Como resultado, o processo de posicionamento na indústria foi muito mais detalhado na MGOVOS do que na CONEMG. Ou seja, a articulação do nível funcional para o estratégico foi melhor realizada e a MGOVOS pôde definir seu posicionamento no mercado de forma inequívoca uma vez que foram estabelecidos os graus de competitividade (obtidos principalmente a partir da matriz de competências) e atratividade (obtidos a partir da análise de cenário).

Apesar de não haver participado ativamente da Formulação Estratégica no CASO C, a condução dos casos A e B permitiu ao pesquisador levantar com a equipe da SEPLAG-MG as informações necessárias para identificar os elementos constituintes da formulação estratégica. Estas informações foram fundamentais para a análise do terceiro momento da articulação de competências observado na SEPLAG-MG. Além disso, é importante observar como o Choque de Gestão se articula ao buscar atender à necessidade de elevar o IDH e posicionar o estado de Minas Gerais como o melhor Estado da Federação para se viver. A constituição da SEPLAG e de colegiados de gestão foram meios (competências funcionais) estabelecidos para se alcançar o posicionamento almejado.

5.1.2 O Segundo Momento da Articulação

Este momento considera a articulação entre competências estratégicas e funcionais no momento da Gestão de Portfólio. Para analisá-lo, os seguintes elementos foram estudados:

- Ativos estratégicos da Empresa (Nível Estratégico);
- Coordenação e Integração de Recursos (Nível Funcional);
- Ajuste do Plano e Reavaliação do Cenário (Nível Estratégico).

Nos três casos observados pôde-se perceber a articulação a partir destes elementos. Assim como no estudo do primeiro momento da articulação, o pesquisador teve participação ativa apenas nos casos A e B.

Pode-se agrupar os resultados alcançados dos três casos no quadro 5.2 abaixo.

| CASOS ANALISADOS | ETAPAS (ELEMENTOS) DA GESTÃO DE PORTFÓLIO | | |
|--------------------|--|--|--|
| | (4) Planejar a Criação de Ativos Estratégicos | (5) Conduzir a Coordenação e Integração de Recursos | (6) Ajustar o Plano e Reavaliar o Cenário Externo |
| CASO A – CONEMG | <ul style="list-style-type: none"> • Lista de priorização de iniciativas e projetos | <ul style="list-style-type: none"> • Elaboração e Ajuste de Mapas Funcionais | <ul style="list-style-type: none"> • Avaliação de indicadores estratégicos |
| CASO B – MGOVOS | <ul style="list-style-type: none"> • Lista de iniciativas e projetos vinculados à matriz de Cenário | <ul style="list-style-type: none"> • Priorização de iniciativas e projetos a partir do uso do QFD; • Distribuição das iniciativas nos setores por meio dos Planos de Projetos; • Acompanhamento sistemático das iniciativas | <ul style="list-style-type: none"> • Reavaliação do planejamento estratégico (etapa ainda a ser implantada) |
| CASO C – SEPLAG-MG | <ul style="list-style-type: none"> • PMDI, PPAG, LOA. | <ul style="list-style-type: none"> • Projetos Estruturadores; • Acordo de Resultados. | <ul style="list-style-type: none"> • Avaliação de indicadores de desempenho de Projetos e Acordos de Resultados; • Avaliação de IDH. |

Quadro 5.2 – Segundo Momento da Articulação: Resultados obtidos a partir dos 3 casos

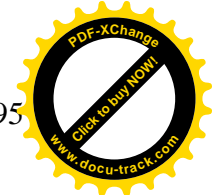
Fonte: elaborado pelo autor

A partir da análise conjunta dos casos, observam-se dois fatores importantes no planejamento da criação de ativos estratégicos descritos na teoria da VBR e das capacidades dinâmicas: a sobreposição aos Fatores Estratégicos da Indústria e a busca pela sustentabilidade (Amit e Shoemaker, 1993. Grant, 1991). Isso porque



a lista de iniciativas e projetos levantados nos casos 1 e 2, buscam coerência com o posicionamento estabelecido pela CONEMG e pela MGOVOS e se sobrepõem assim aos fatores estratégicos do mercado mapeados com a análise de cenário em ambos os casos. O aspecto da sustentabilidade é conferido pela Durabilidade, Invisibilidade, Dificuldade de Transferência e Replicação Imperfeita (Grant, 1991). Estes fatores foram alcançados na medida em que as iniciativas e projetos estabelecidos se vincularam às competências com impacto no curto, médio e no longo prazo, associados à etapa de Formulação Estratégica já conduzida (durabilidade). Além disso, a invisibilidade, dificuldade de transferência e replicação imperfeita são garantidas pelas idiossincrasias das empresas estudadas, que moldaram elaboração de iniciativas em função do histórico das empresas no mercado. Em ambos os casos, o processo de elaboração destas iniciativas contou com discussões extensas envolvendo experiências passadas associadas às mudanças previstas no mercado a partir da análise de cenário. Segundo um dos diretores da MGOVOS: “apesar de exaustivo, o importante deste processo de elaboração das iniciativas é a troca e a discussão de experiências para a definição dos caminhos a seguir”. Assim sendo, o resultado final alcançado dependeu além da história de vida de todos os participantes das reuniões, do próprio momento de interação promovido pela metodologia aplicada.

Ressalta-se, no entanto, que a criação destes ativos estratégicos passa pela mobilização de recursos no nível funcional. Neste momento, a articulação entre os níveis estratégico e funcional ocorreu nos casos A e B com o uso da análise funcional, do QFD e dos planos de projetos. No caso da CONEMG, não foi utilizado o QFD para a priorização das iniciativas. Elas simplesmente foram priorizadas em função do impacto na meta de lucratividade e nas competências essenciais. Mais que a priorização em si, o processo de análise e síntese e a discussão em grupo estimulados pelo QFD são o grande ganho observado pelo pesquisador. As discussões na MGOVOS sobre o impacto das iniciativas em cada uma das metas estabelecidas possibilitou a hierarquização das iniciativas em consenso e a distribuição imediata das responsabilidades pelas mesmas. Assim sendo, cada setor da empresa já tinha a real dimensão do seu impacto sobre as metas da MGOVOS no curto e no longo prazo. A promoção do consenso é

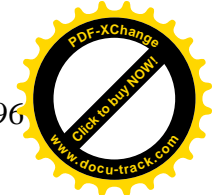


aspecto fundamental na consolidação de competências funcionais em estratégias como apontam King et al (2002).

Na CONEMG, apesar de não se ter utilizado o QFD, a elaboração dos mapas funcionais foi fator relevante para a articulação das competências. Isso porque a partir do mapa funcional cada setor pôde identificar claramente quais funções (competências) internas eram fundamentais para o cumprimento de iniciativas priorizadas e metas estabelecidas. Assim como no uso do QFD, a construção dos mapas funcionais auxiliou a empresa no estabelecimento do consenso, fator importante para a consolidação das competências.

Por fim, o processo de estabelecimento e acompanhamento dos planos de projetos garantiu a operacionalização das competências funcionais na MGOVOS. Neste momento a estratégia empresarial se tornou tangível para os diretores e coordenadores. Este aspecto foi observado no discurso dos diretores da MGOVOS. Segundo um deles, “estamos vendo a estratégia virar realidade” se referindo às ações implantadas pelo gerente comercial, contratado a partir do estabelecimento das iniciativas de estruturação comercial da empresa. Ainda em outro momento se referindo à importância da participação do conselho de acionistas, o presidente do conselho afirmou: “é importante termos um documento formal com tais iniciativas para evidenciarmos a estratégia para o conselho”. Mais adiante, um diretor afirmou: “a iniciativa que vem sendo seguida à risca está garantindo a estratégia planejada inicialmente”.

A articulação entre as dimensões estratégica e funcional volta a ocorrer com a avaliação e acompanhamento de indicadores de desempenho estratégicos tanto na CONEMG quanto na MGOVOS. A revisão do planejamento estratégico está para ser desempenhada na MGOVOS e encerra o *loop* estratégico. Dessa forma, o ambiente externo influenciou na criação e desenvolvimento de competências internas da organização e estas podem alterar o ambiente da empresa de forma a impactar na análise de cenário posterior. De fato, no caso da MGOVOS, em alguns mercados o cenário competitivo mudou a partir do momento em que



algumas iniciativas de desenvolvimento das competências na área comercial foram implantadas.

Sugere-se então que neste momento da articulação de competências a aplicação da análise funcional, associada ao QFD e ao Plano de Projetos para que a competência estratégica seja desdobrada em iniciativas e projetos localizados nos setores. A priorização destas iniciativas associadas à análise do mapa funcional permite aos setores uma compreensão do impacto das funções ali executadas no plano estratégico da empresa.

Mais uma vez, apesar de não ter participado efetivamente do processo de planejamento estratégico na SEPLAG-MG, os três momentos da gestão de portfólio foram observados. O plano de criação de ativos é contemplado no choque de gestão no curto, médio e longo prazo a partir da LOA (Lei Orçamentária Anual) do PPAG (Plano Plurianual de Ação Governamental) e do PMDI (Plano Mineiro de Desenvolvimento Integrado) respectivamente. A articulação com o nível funcional se dá no Estado pela implantação dos projetos estruturadores e dos acordos de resultados celebrados. O *loop* se fecha com o acompanhamento de indicadores de desempenho vinculados aos acordos e aos projetos estruturadores e a partir da avaliação do IDH (índice de desenvolvimento humano) que impacta na revisão e implantação da LOA e do PPAG.

5.1.3 O Terceiro Momento da Articulação

Conforme apresentado na figura 3.4, o terceiro momento da articulação de competências ocorre na articulação entre competências funcionais e individuais. A articulação pode ser observada nas dimensões de conteúdo e processo.

Dos três casos analisados, somente na MGOVOS não foi observada esta articulação. Os dois outros casos, SEPLAG-MG e CONEMG atuaram em dois dos processos de gestão de pessoas: movimentação e desenvolvimento respectivamente. A observação dos processos nos dois casos possibilitou ao autor verificar o alcance da metodologia de análise funcional em ambos os casos.



Além disso, em relação à dimensão de conteúdo, observa-se que no caso da CONEMG foi dada maior ênfase ao aspecto do espaço ocupacional e à carreira enquanto que no caso da SEPLAG-MG foi dada maior ênfase à análise dos atributos da competência descritos por Le Boterf (2003). O quadro a seguir apresenta os resultados alcançados nos casos observados.

| CASOS ANALISADOS | DIMENSÕES DO TERCEIRO MOMENTO DA ARTICULAÇÃO DE COMPETÊNCIAS | |
|--------------------|--|---|
| | Dimensão de Conteúdo | Dimensão de Processo |
| CASO A – CONEMG | <ul style="list-style-type: none">• Foco no espaço ocupacional a partir das funções descritas no mapa funcional; | <ul style="list-style-type: none">• Elaboração dos planos de desenvolvimento individual |
| CASO B – MGOVOS | <ul style="list-style-type: none">• Não observado | <ul style="list-style-type: none">• Não observado |
| CASO C – SEPLAG-MG | <ul style="list-style-type: none">• Definição de competências e dos requisitos de conhecimentos a partir do mapa funcional;• Hierarquização de competências comportamentais e definição de perfil ideal;• Mapeamento de demais atributos da competência propostos por Le Boterf (2003) | <ul style="list-style-type: none">• Condução do processo de certificação ocupacional |

Quadro 5.3 – Terceiro Momento da Articulação: Resultados obtidos a partir dos 3 casos

Fonte: elaborado pelo autor

Dimensão de Conteúdo

A atuação do pesquisador nos dois casos possibilitou a identificação de potencialidades para o processo de articulação de competências. Sem dúvida o mapa funcional permitiu a articulação entre os níveis individual e funcional em ambos os casos. No entanto, como se pôde observar, na CONEMG, foram apreendidos apenas requisitos de formação para a execução das tarefas, sem o levantamento das demais componentes propostas por Le Boterf. Houve uma dificuldade muito grande no estabelecimento de atributos comportamentais, sendo também que este não foi o foco escolhido pela empresa. Optou-se por não influenciar a equipe da CONEMG e simplesmente acompanhar o foco dado por eles.

Ao contrário do que havia planejado o pesquisador, os gestores da CONEMG preferiram se voltar para o aspecto do espaço ocupacional, definido pelo conjunto de funções estabelecidas no mapa funcional sobre as quais o indivíduo deveria se responsabilizar. Além disso, este espaço ocupacional foi medido a partir de uma evolução (carreira) no momento em que o responsável passava a assumir maior autonomia em relação ao processo, medida em uma escala de complexidade focada na autonomia. A figura a seguir ilustra a ênfase dada na CONEMG na dimensão de conteúdo da competência individual.

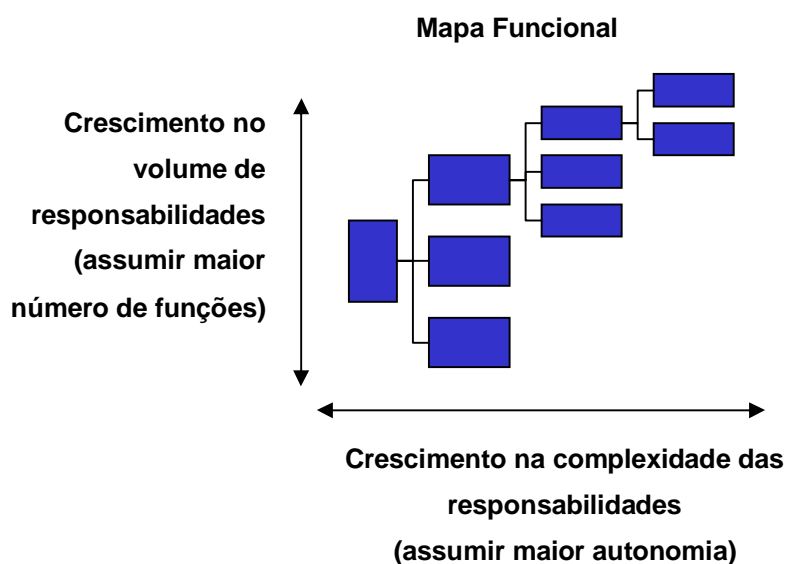
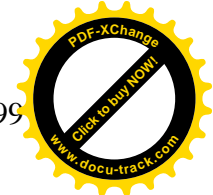


Figura 5.1 – Crescimento do espaço ocupacional na CONEMG

Fonte: Elaborado pelo autor

Ou seja, o indivíduo ampliava seu espaço ocupacional tanto quando assumia um maior número de funções descritas no mapa como quando crescia no nível de autonomia relacionado a cada função específica.

Já no caso da SEPLAG-MG, o processo foi conduzido no sentido de apreender os atributos da competência e não focar a evolução do espaço ocupacional. Neste momento o mapa funcional foi decisivo para gerar a base na qual os atributos de competência individual seriam levantados. Ressalta-se neste caso o estabelecimento da hierarquia das competências a partir da importância estratégica de cada função mapeada na análise funcional. A partir do



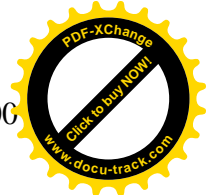
mapeamento e desta hierarquização é que foi definido o perfil de competências necessário para a ocupação dos cargos mapeados.

A adoção dos dois enfoques observados nos casos A e C é indicada na medida em que ambos os levantamentos serão importantes para o desenvolvimento dos processos de gestão de pessoas (a segunda dimensão de análise deste momento da articulação). A articulação de competências nos níveis individual e funcional foi proporcionada pelo mapa funcional na medida em que as funções estratégicas foram priorizadas tanto para o estabelecimento do espaço ocupacional a ser preenchido (no caso da CONEMG) quanto pela definição do perfil ideal de competências (no caso da SEPLAG-MG).

Dimensão de Processo

Em ambos os casos, os processos de gestão de pessoas abordados contribuíram para a articulação de competências no momento em que foram vinculados à análise funcional e aos objetivos estratégicos. A elaboração do plano de desenvolvimento individual e o acompanhamento da evolução deste plano na CONEMG permitiu ao pesquisador observar a importância da vinculação deste processo ao mapa funcional principalmente em função de mudanças de prioridade ocorridas durante a condução do plano. Isto porque a necessidade de coordenação dos projetos executados entre os setores exigia mudanças constantes no curso do espaço ocupacional dos indivíduos. Neste sentido, a ferramenta desenvolvida permitiu agilidade nos momentos de mudança e ao mesmo tempo o controle do plano estabelecido. Além disso, ressalta-se que o processo na CONEMG só deu andamento após a vinculação do mapa às competências estratégicas, evidenciando a importância desta articulação para os gestores coordenarem os processos de gestão de pessoas.

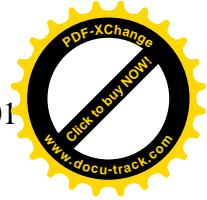
Já na SEPLAG-MG, a vinculação do processo de certificação à análise funcional permitiu o debate intenso entre o nível estratégico e o nível funcional tanto a partir do posicionamento de indivíduos ligados aos dois níveis quanto a partir do levantamento dos componentes normativos (critérios de desempenho e contexto). O levantamento e a análise dos componentes normativos propiciaram o vínculo



entre os resultados esperados no nível estratégico e a realidade vivenciada pelos ocupantes do cargo.

Ao verificar os processos conduzidos em cada caso separadamente, pode-se perceber o porquê da diferença de foco observada na dimensão de conteúdo. Pôde-se observar que cada processo exigirá um foco de análise das competências, sendo uns concentrados mais no levantamento e medição de atributos de competências, e outros concentrados na evolução do espaço ocupacional do indivíduo na organização.

Assim sendo, a articulação das competências individuais e funcionais só ocorrerá se ambas as dimensões forem consideradas. Neste sentido, para que a articulação ocorra de forma integral, todo o levantamento do conteúdo de competências deve ser adequado aos processos de gestão de pessoas para os quais eles se destinam.



6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

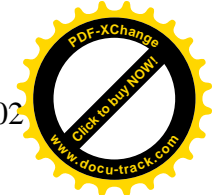
6.1 *Aspecto Teórico*

Como contribuição teórica deste trabalho, ressalta-se a vinculação do conceito de competência à noção de vantagem competitiva a partir das várias abordagens pesquisadas. A análise proposta segundo as categorias descritas por Vasconcellos e Cyrino (2000) permitiu maior clareza na definição do que são competências organizacionais.

Além disso, a importância destacada por Ruas (2005) em se estudar as competências organizacionais e funcionais pôde ser viabilizada pela análise do modelo de articulação de competências funcionais e estratégicas elaborado a partir das teorias da VBR, das Capacidades Dinâmicas e mais especificamente dos trabalhos de Amit e Shoemaker (1993), Grant (1991), Eisenhardt e Martin (2000), e Ruas (2005).

Considerando a dimensão individual de competências destaca-se a correlação do conceito estabelecido por Zarifian e Le Boterf com a noção de espaço ocupacional trabalhada por Dutra (2004). Além disso, ressalta-se que o modelo de análise construído a partir destes conceitos permite ao pesquisador analisar a gestão de competências segundo as dimensões de conteúdo e processo, abordando assim um importante aspecto para a gestão de competências individuais nas organizações.

Por fim, trazer para o debate o processo de articulação de competências contribui para o desenvolvimento da teoria e do preenchimento de uma lacuna observada por Ruas (2005). A discussão do processo de articulação de competências nos níveis estratégico, funcional e individual foge aos tradicionais debates sobre os conceitos de competência no nível individual.



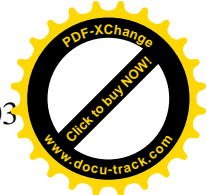
A aplicação do modelo teórico em organizações de natureza pública e privada contribui para o desenvolvimento do tema sendo que este trabalho pode ser fonte de informação e pesquisa para organizações de ambas as naturezas que busquem o desenvolvimento de processos de gestão estratégica, de projetos e de pessoas com ênfase em competências.

6.2 Aspecto Metodológico

Como contribuição metodológica destaca-se a aplicação de estudos de casos múltiplos e de cunho longitudinal. O acompanhamento dos casos permitiu ao pesquisador abarcar todas as dimensões da articulação das competências, bem como estabelecer uma análise comparativa entre as experiências, podendo inferir sobre a evolução dos instrumentos metodológicos aplicados.

A utilização da Análise Funcional como linha mestre para a articulação das competências evidenciou todo o potencial que esta metodologia possui para o levantamento e articulação de competências nas organizações. Além disso, ressalta-se o ganho obtido com a combinação de metodologias como a metodologia de Certificação Ocupacional proposta por Alexim (2001) e a Análise Hierárquica de Processos (SAATY, 1991) quando do levantamento na dimensão individual, e o QFD e a Análise de Cenários quando do levantamento da dimensão estratégica e funcional. Enfim, o uso da Análise Funcional em diferentes momentos, organizações e com diferentes finalidades proporcionou uma visão ampla da metodologia.

Por fim, a combinação de instrumentos para a investigação da realidade como a observação participante, a análise documental, o registro de campo e as entrevistas em profundidade também foi fundamental para a obtenção de dados confiáveis e para a busca da eliminação de viés potencial. A coleta de dados exigiu do pesquisador cautela (na obtenção de dados confiáveis) de forma a minimizar sua influência sobre o objeto pesquisado, uma vez que o papel assumido se assemelhasse em muitos momentos ao de um consultor. Houve nestes momentos uma atenção muito grande para que o objetivo da pesquisa



fosse alcançado sem descaracterizar a realidade das diferentes organizações pesquisadas.

6.3 *Atendimento aos Objetivos Propostos e Verificação de Pressupostos*

Objetivo Geral - Identificar e caracterizar o processo de articulação de competências organizacionais e individuais considerando a experiência em diferentes organizações.

Objetivos Específicos

- 1- Construir um quadro referencial teórico da articulação de competências organizacionais e individuais.
- 2- Construir uma abordagem metodológica a partir de enfoques já estabelecidos, para mapear competências (individuais e coletivas) em organizações inseridas em contextos de dependência do conhecimento de seus empregados.
- 3- Identificar e caracterizar os mecanismos de articulação de competências mobilizados nos processos de planejamento estratégico e de gestão de pessoas.

Todos os objetivos estabelecidos foram cumpridos, sendo que nem todos os casos puderam apreender a articulação de competências nos três níveis estabelecidos.

Quanto aos pressupostos estabelecidos, a seguir verifica-se cada um deles separadamente.

Pressuposto 1: A vantagem competitiva ou a estratégia de uma organização são resultado da articulação das três dimensões da competência (estratégica, funcional e individual). Assim, uma falha na articulação destas dimensões no nível da organização gera descontinuidade da estratégia, desvio de esforços e conseqüente perda de competitividade;



Em todos os casos observados pôde-se perceber que a falta de articulação de competências ocasionou desvios ou incapacidade de implantação da estratégia. Na CONEMG e na MGOVOS, a articulação propiciada pela metodologia empregada viabilizou a implantação da estratégia no momento em que esta foi desdobrada nos diferentes setores da organização. Com relação ao aspecto da competitividade, apesar de o estudo não ter o objetivo de medir todos os fatores impactantes, foi observado um aumento desta competitividade em ambas as empresas a partir do aumento de contratos ganhos, do faturamento e da lucratividade.

Além disso, no caso da SEPLAG-MG, a articulação propiciada pela Análise Funcional permitiu à alta direção uma revisão da função de SPGF e da forma de se relacionar com os ocupantes do cargo. Esta revisão corrigiu desvios de conduta que vinham ocorrendo e facilitou o processo de comunicação da visão estratégica aos ocupantes do cargo.

Pressuposto 2: A articulação entre as dimensões estratégica e funcional das competências de uma organização só ocorre mediante o estabelecimento de rotinas (formais ou informais) que privilegiam a coordenação e integração de recursos no planejamento estratégico;

De fato a articulação de competências ocorreu nas organizações após a rotina imposta pela implantação das metodologias de formulação de estratégia e gestão de portfólio de projetos nas empresas estudadas. As metodologias impuseram certa organização e controle sobre os setores destas empresas, que passaram a enxergar mais claramente seu papel no alcance das estratégias propostas.

Pressuposto 3: A articulação entre as competências organizacionais e individuais facilita e é facilitada pelo direcionamento dos processos de gestão de pessoas.

Especificamente os casos A e C confirmam este pressuposto. No caso da CONEMG, pôde-se observar que o plano de desenvolvimento dos empregados só

foi implantado após o vínculo entre os mapas funcionais, o planejamento estratégico da empresa e as competências essenciais. No caso da SEPLAG-MG, houve também uma tentativa inicial do órgão de implantação do processo de certificação ocupacional, que só foi levada adiante após a articulação com as competências estratégicas estabelecidas pela SEPLAG-MG.

6.4 Aspectos que Afetam a Articulação de Competências

A partir da análise dos três casos estudados, pôde-se observar alguns aspectos comuns que afetam o processo de articulação de competências. São eles a aprendizagem organizacional (vinculada à capacidade dos gestores), a mobilização de poder, e a tangibilização das estratégias. Cada um destes aspectos é detalhado a seguir.

6.4.1 A Aprendizagem Organizacional

Segundo Fleury e Fleury (2004), a articulação entre estratégia, competências organizacionais e competências individuais se dá por meio da aprendizagem organizacional. Para os autores, a competência organizacional se constrói da combinação de recursos da organização e de competências individuais, processo este na qual se encontra intrínseca a aprendizagem. A figura a seguir apresenta a lógica descrita pelos autores.

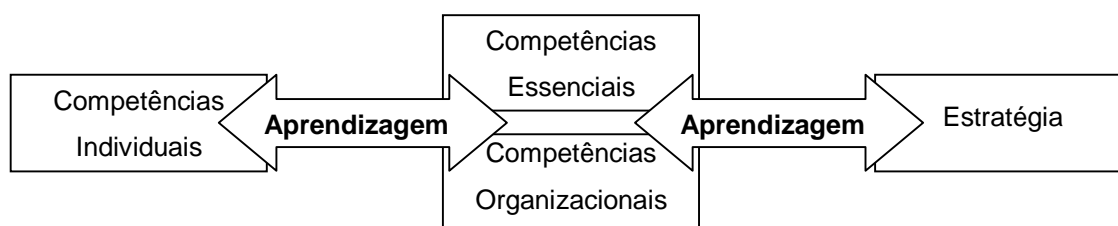
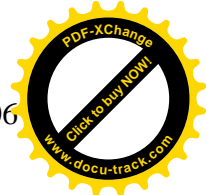


Figura 6.1 – Aprendizagem e Articulação de Competências

Fonte: Adaptado de Fleury e Fleury (2004)

Ou seja, para os autores o processo de articulação ocorre nos dois sentidos (do indivíduo para a organização, para a estratégia e vice-versa) e a partir de processos de aprendizagem.



Corroborando com a colocação anterior, argumenta-se que o terceiro momento da articulação das competências proposto neste trabalho ocorre justamente na troca de significados e nas construções coletivas apontadas no modelo de Le Boterf. Ao interagir com outros indivíduos da mesma área funcional ou de áreas funcionais distintas, a competência é desenvolvida, modificada e difundida. Ou seja, o desenvolvimento e a transferência da competência só fazem sentido a partir de processos de interação, comunicação, troca de significados e aprendizado coletivo na ação (ZARIFIAN, 2001; LE BOTERF, 2003; SANDBERG, 1996). É neste ponto que a teoria de aprendizagem organizacional contribui para a análise da articulação de competências.

Segundo Bitencourt (2001), no contexto da aprendizagem, é importante destacar a necessidade de compartilhar insights, conhecimentos, crenças e metas para que o coletivo prevaleça e a organização aprenda, isto é, para que a empresa construa sua própria realidade e memória que servirão de base para aprendizados futuros. Nesse momento, a aprendizagem individual é transformada em coletiva, o conhecimento individual é incorporado às práticas organizacionais. A prática da aprendizagem organizacional contribui para a gestão de competências a partir da eliminação de lacunas de competência e da sistematização de um processo que incorpore a tensão criativa e os modelos mentais compartilhados em rotinas organizacionais.

Com base nos trabalhos de Kolb (1971), Argyris (1992), Senge (1990), Swieringa e Wierdsma (1992), Nonaka e Takeuchi (1997) e Sitkin (2000), e a partir da aplicação dos conceitos estudados em pesquisa exploratória, a autora estabeleceu um conjunto de princípios da aprendizagem organizacional que auxiliam na articulação e desenvolvimento de competências. São eles: 1) Reflexão em Ação – Avaliação de resultados e da vivência no ambiente de trabalho para buscar melhoria contínua; 2) Visão Compartilhada – Aproximação entre as pessoas favorecendo a aprendizagem em grupo com base na construção de um objetivo comum – construção de comunidades da prática; 3) Aprender a Aprender – Aplicação de novos conhecimentos e experiências em diferentes

situações (visão sistêmica e double loop learning); 4) Desenvolvimento Contínuo – Aprimoramento constante de processos, tarefas, formação e resultados da empresa; 5) Sistematização de Processos – Incorporação de conhecimentos e práticas à organização de forma a construir a memória organizacional.

A Figura 6.2 evidencia como a análise destes princípios da aprendizagem organizacional auxilia na segunda etapa da articulação entre competências (dimensões individual e funcional) a partir da mobilização da competência “saber combinar”.

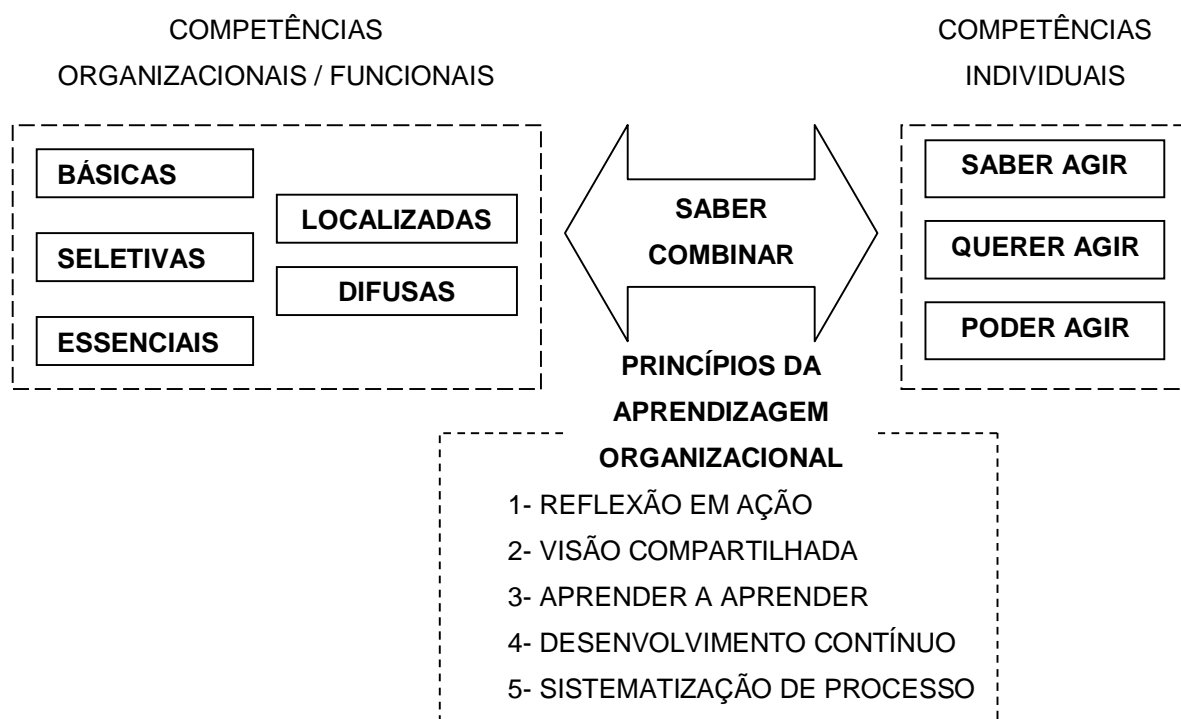
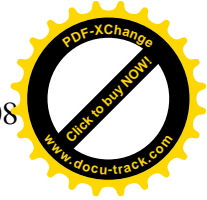


Figura 6.2 – A Aprendizagem organizacional como forma de articulação de competências

Fonte: Elaborado a partir de Zarifian (2001), Le Boterf (2003) e Bitencourt (2001).

A aplicação dos princípios da aprendizagem organizacional auxilia no processo de eliminação de lacunas de competência existentes em um mesmo grupo funcional e na criação de novas competências entre grupos funcionais distintos a partir da troca de significados e das construções coletivas ocorridas na dimensão “saber combinar”.



Cada um dos princípios da aprendizagem organizacional foi observado nos casos estudados pode ser destacado a seguir.

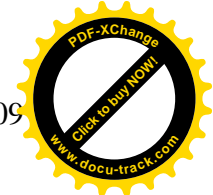
Princípio 1 – Reflexão em Ação

A construção do mapa funcional nos casos A e B (SEPLAG-MG e CONEMG) permitiu a avaliação do exercício das funções com base nos resultados a serem alcançados (lógica da análise funcional). Esta ênfase promoveu a troca de conhecimentos em busca de melhoria de resultados, mesmo quando o objetivo principal do processo não fosse este em ambos os casos. A identificação da ocupação ou de um setor como um conjunto de resultados a serem entregues gerou discussões intensas sobre o conteúdo do resultado (quais deveriam ser os resultados gerados e, além disso, qual a medida destes resultados) e também sobre o processo de alcance deste resultado associado ao contexto mapeado. Assim, as discussões sobre potenciais de melhoria surgiram naturalmente e não foram interrompidas em momento algum pelo pesquisador.

Este mecanismo também ocorreu no momento da articulação de competências estratégicas e funcionais na CONEMG e na MGOVOS (Casos B e C). O estabelecimento de objetivos e metas estratégicas claras e inequívocas potencializou o direcionamento da análise dos processos atuais por parte dos envolvidos (diretores e gerentes) com ênfase na gestão de portfólio de projetos estruturadores e de melhoria de processos. Os momentos de análise e melhoria de processos foram todos vinculados aos indicadores de desempenho estratégico e funcional estabelecidos.

Princípio 2 – Visão Compartilhada

A construção das comunidades da prática foi bem descrita no CASO A (SEPLAG-MG). Também no CASO B pôde-se observar a formação destes grupos ao longo da construção dos mapas funcionais. Reunidos em um mesmo ambiente, coordenadores de contrato, engenheiros, técnicos e auxiliares construíram linguagens comuns que favoreceram a troca de experiências para além dos



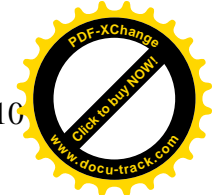
momentos de construção do mapa, fato observado pelo pesquisador quando do estabelecimento dos procedimentos operacionais na empresa. Ressalta-se aí a identificação clara de um objetivo comum a todos – o alcance do propósito principal da área.

No CASO C (MGOVOS), o estabelecimento da comunidade da prática foi observado com a construção do chamado “conselho GDN”. Nele, as trocas de significados e de experiências entre os antigos diretores, a nova diretora, os representantes dos grupos controladores e a equipe de consultoria foram maximizados. As trocas se deram através da realização de reuniões de análise e discussão de planejamento estratégico e gestão de portfólio de projetos, bem como por meio de reuniões de trabalho em que os resultados foram acompanhados e ações corretivas delegadas.

Princípio 3 – Aprender a Aprender

O processo da metacognição descrito por Le Boterf (2003) como a capacidade de articular o raciocínio sobre como se construiu a análise de determinado objeto pode ser associado ao conceito de dêutero-aprendizagem apresentado por Perin et al (2006). Segundo os autores, esta aprendizagem se encontra em um ciclo acima da aprendizagem de circuito duplo, e é alcançado pelo entendimento e criação de novos processos de geração de modelos mentais.

Conforme já apresentado, a metodologia de análise funcional proporcionou aos participantes envolvidos nos casos A e B (SEPLAG-MG e CONEMG) um ambiente favorável à orientação para a aprendizagem a partir do momento em que a construção do mapa funcional exigia dos participantes a argumentação e a troca a respeito de quais modelos mentais eram utilizados para representar a realidade através da lógica de análise e síntese proposta pela análise funcional. Neste processo, não só os modelos mentais eram questionados, mas até mesmo a forma como estes modelos eram concebidos foi avaliada.



E associado ao processo de análise e síntese proposto pela análise funcional, o próprio ambiente criado com o intuito de promover a troca e o desenvolvimento do conhecimento a respeito do processo.

No CASO C (MGOVOS) apesar de não ser conduzida a análise funcional, o mesmo resultado foi alcançado a partir da aplicação dos métodos de análise de cenário e de QFD, para a elaboração do planejamento estratégico e da gestão de portfólio. A dinâmica de análise e síntese oferecida pelo QFD, associada ao ambiente de busca de consenso que promovia a argumentação contínua dos participantes do processo criou condições para o surgimento de um ambiente propício à orientação para a aprendizagem.

Princípio 4 – Desenvolvimento Contínuo

Nos três casos foi observada a busca pelo aprimoramento contínuo. No caso da SEPLAG-MG, a dinâmica da análise funcional proporcionou a busca pelo desenvolvimento no momento em que reuniu em um mesmo grupo os ocupantes cargo, seus clientes e superiores. A visão sobre o resultado e a entrega propiciou o entendimento das necessidades dos clientes e a discussão interna para a melhoria do exercício da função. Tomando como base a própria metodologia de certificação ocupacional, o processo conduzido propiciou uma evolução contínua da metodologia, evidenciado pela aplicação da metodologia de Análise Hierárquica de Processos e culminando em 2008 com a adoção de novas etapas no processo de mapeamento funcional como a condução de grupos focais e entrevistas em profundidade.

Na CONEMG, o mesmo objetivo foi apresentado a partir do mapeamento funcional. Além destes mapeamentos, a construção dos planos de desenvolvimento vinculados aos processos promoviam junto aos ocupantes das funções uma dinâmica de desenvolvimento contínuo de suas competências com foco a aumentar o espaço ocupacional e os resultados da empresa.



Na MGOVOS a busca pelo aprimoramento se concentrou na análise dos resultados estratégicos estabelecidos pelo “conselho GDN” e na busca de estruturação de algumas competências como a competência em gestão de mercado e gestão de suprimentos estratégicos. Para estas competências específicas foram desenvolvidos indicadores de desempenho que eram continuamente analisados.

Princípio 5 – Sistematização de Processo

Nos casos A e B (SEPLAG-MG e CONEMG) a construção do mapa funcional evidenciou o potencial de mobilização, transferência e conversão de conhecimento tácito em explícito. Utilizando-se dos conceitos de Nonaka e Takeuchi (1997) a aplicação da análise funcional promoveu a sistematização do processo e a implantação da espiral do conhecimento em seus quatro momentos. (1) Primeiramente ao socializar o conhecimento tácito dos participantes pelo processo de discussão e consenso. (2) Socializado o conhecimento, houve a externalização destes conhecimentos na tradução dos mesmos em conteúdos dos cartões que expressavam os resultados a serem alcançados pelas ocupações. (3) A combinação do conhecimento explícito ocorreu com o cruzamento das funções evidenciadas no mapa funcional com os critérios de desempenho, o contexto, e as competências necessárias ao efetivo desempenho das funções. (4) A internalização foi promovida a partir do momento em que a norma técnica de competência foi criada e documentada, tornando-se uma fonte de consulta, análise e troca de conhecimentos para os envolvidos (ocupantes, superiores, clientes e interlocutores) com função mapeada.

Na MGOVOS a sistematização de processos ocorreu pela implantação das metodologias de planejamento estratégico e de gestão de portfólio. Os momentos de discussão e análise conjunto, a transformação de conhecimentos tácitos dos antigos diretores em conceitos verbalizados e traduzidos em estratégias e projetos estruturadores, sua combinação aos conceitos de impacto nas metas e a redação de um documento formal do gerenciamento estratégico da MGOVOS

permitiu também a implantação da espiral de conhecimento descrita por Nonaka e Takeuchi (1997).

O quadro 6.1 a seguir resume como cada um dos cinco princípios da aprendizagem organizacional propostos por Bitencourt (2001) foi evidenciado nos casos estudados.

| PRINCÍPIOS DA APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL | CASO A SEPLAG-MG | CASO B CONEMG | CASO C MGOVOS |
|--|---|---|---|
| 1. Reflexão em ação | Mapas Funcionais – troca de conhecimentos com foco nos resultados | | Análise e melhoria de processos e gestão de portfólio de projetos vinculados a indicadores de desempenho estratégico |
| 2. Visão compartilhada | Construção de comunidades da prática – objetivo comum: propósito principal da área ou ocupação | | Comunidade da prática voltada para o planejamento estratégico e gestão de portfólio |
| 3. Aprender a aprender | Metacognição – processo de análise e síntese e ambiente de troca promovido pela Análise Funcional | | Metacognição - processo de análise e síntese e ambiente de troca promovido pelo QFD |
| 4. Desenvolvimento contínuo | Mapeamento Funcional: Foco no resultado e visão de clientes Desenvolvimento da metodologia de certificação ocupacional | Mapeamento Funcional: planos de desenvolvimento de competência vinculados às funções e resultados esperados | Gerenciamento estratégico: estruturação de competências essenciais e avaliação de indicadores de desempenho |
| 5. Sistematização de processo | Consolidação de documentos como os Mapas Funcionais e Normas Técnicas de Competências. Promoção da espiral do desenvolvimento do conhecimento | | Consolidação do planejamento estratégico e gestão de portfólio em documento formal. Promoção da espiral do desenvolvimento de conhecimento. |

Quadro 6.1 – princípios da aprendizagem organizacional mobilizados na articulação de competências

Fonte: Elaborado pelo autor



Em todos os casos observados o papel dos gestores foi fundamental na articulação das competências. Assim sendo, os processos de aprendizagem organizacional descritos nos cinco princípios apresentados no quadro 8.1 tiveram grande importância no sentido de aumentar a capacidade dos gestores.

Conforme observado nos casos, a dinâmica da implantação do programa de competências e a articulação destas nos níveis organizacional e individual depende fundamentalmente da capacidade dos gestores. O ritmo de implantação do processo de planejamento estratégico, da gestão de portfólio e do mapeamento funcional para o desdobramento de ações de RH pode ser associado a um conjunto de competências estruturado em um perfil desejado. A consolidação deste perfil se baseou no levantamento de competências comuns nos processos mapeados junto aos cargos gerenciais avaliados no caso SEPLAG-MG e que foram evidenciadas ao longo da condução dos casos da CONEMG e MGOVOS. A tabela 6.1 a seguir apresenta o perfil de competências dos gestores que melhor atende ao processo de articulação.

| COMPETÊNCIAS | DEFINIÇÕES |
|-------------------------------|---|
| Visão Sistêmica e Estratégica | Capacidade de transitar entre assuntos diversos e compreender o contexto a partir de uma análise global das partes e da interação entre estas e destas com o negócio da organização. |
| Planejamento e organização | Capacidade de determinar as metas e prioridades das tarefas, área ou projeto, estipulando as ações, prazos e recursos necessários. |
| Capacidade de análise crítica | Capacidade de identificar, relacionar, discriminar, e examinar os componentes de um processo fornecendo informações válidas e precisas para tomada de decisão. |
| Rede de relacionamento | Habilidade de criar e manter uma rede de contatos com pessoas que são e serão úteis para alcançar as metas relacionadas ao seu trabalho. |
| Flexibilidade | Capacidade de adaptar atitudes e comportamentos a situações diversas, alcançando resultados e com constante disposição para rever posições, não temendo o novo e mostrando-se aberto a receber <i>feedback</i> . |
| Gestão de pessoas | Capacidade de mobilizar, avaliar, orientar, acompanhar e dar <i>feedback</i> aos subordinados. |
| Negociação | Capacidade para dirigir e controlar uma discussão utilizando técnica ganha-ganha sugerindo alternativas para negociar os melhores acordos. |
| Mediação | Habilidade para conduzir relações com redes complexas de pessoas cuja cooperação é necessária para a influência das diferentes partes envolvidas num contexto caracterizado por divergências de interesses e conflitos. |

Tabela 6.1 – Perfil de competências gerenciais sugerido a partir dos casos estudados

Fonte: Elaborado pelo autor

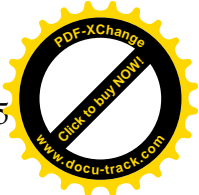


6.4.2 A Mobilização do Poder

Segundo Petigrew e Wipp (1990) uma das dimensões do contexto a ser considerada num processo de mudança organizacional é a mobilização do poder. Esta mobilização será maior ou menor em função do conteúdo da mudança (intensidade e abrangência) e do processo da mudança (agentes e estratégia).

Mudanças organizacionais radicais (que envolvam mudanças profundas em valores e processos chave) aumentam a vulnerabilidade política por duas razões: (1) extensão, sendo que as recomendações devem ser aplicadas por toda a organização; e (2) profundidade, sendo que a mudança envolve a tentativa de romper com práticas de trabalho já estabelecidas. A extensão e a profundidade da mudança organizacional criam demandas substanciais em departamentos e níveis interdependentes da organização, que têm diferentes metas, percepções e modos de operação. O conflito é então reforçado pela interdependência e diversidade. Quando confrontados com uma grande reestruturação com novas práticas, culturas e planos de carreira, diferentes setores têm visões distintas das iniciativas a serem tomadas e buscam diferentes resultados. Por exemplo, há divergências sobre quais iniciativas são apropriadas e como e quando elas deveriam ser implementadas (BUCHANAN e BADHAM, 1999).

Estas disputas ganham força nas complexidades e incertezas da mudança, com a emergência de processos políticos. Em multifacetados e complexos, há um alto grau de incerteza a respeito do que e como fazer. Os projetos podem conter objetivos conflitantes, demandas imprecisas de recursos, mudanças freqüentes na direção e prazo, e alta dependência na motivação dos participantes. Em um ambiente já tenso, é necessário gastar mais tempo e recursos com a melhoria na comunicação, com o direcionamento das percepções, com o aumento da flexibilidade e com a geração constante de envolvimento em face de novos problemas e oportunidades (NADLER e TUSHMAN, 1997; BUCHANAN e BADHAM, 1999).

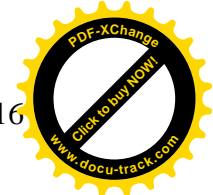


Os processos avaliados nos três casos envolveram mudanças extensas e profundas. Em razão disso todas as características acima apresentadas se fizeram presentes e o processo político foi visível. Para analisar os casos sob esta dimensão, foram consideradas quatro dimensões de poder bem como sua mobilização em diferentes situações.

O poder ou a utilização do poder pode assumir as formas instrumental e simbólica. A forma instrumental do poder se refere à habilidade ou capacidade de assegurar resultados desejados em um ambiente de conflito visível e adversários declarados (Pfeffer apud HARDY, 1994). As fontes deste poder geralmente estão baseadas no acesso diferenciado aos recursos disponíveis (Ranson et al. em HARDY, 1994). Já a forma simbólica do poder tem relação com a habilidade de assegurar os resultados esperados através da prevenção do surgimento de conflitos. A fonte de poder é baseada nas tentativas de legitimar ou criar justificativas para certas ações ou resultados de maneira a anular possíveis questionamentos (HARDY, 1994)

Diante destas duas formas de poder, pode-se classificá-lo em três dimensões distintas. Duas relacionadas ao poder instrumental (em que o conflito é visível) e uma relacionada ao poder simbólico (em que o conflito não surge).

A primeira dimensão do poder (poder da tomada de decisão) concentra-se no poder sobre os recursos, sobre o qual há um conflito real e observável de interesses. Nesta dimensão, o poder pode ser observado como propriedade do indivíduo (em função da localização na estrutura da empresa ou de características pessoais) e do relacionamento (baseado nas crenças a respeito dos agentes da mudança. A segunda dimensão do poder (poder da não tomada de decisão) levanta a questão da quietude política. O poder é exercido sobre os processos decisórios para que haja a não tomada de decisão, evitando conflitos diretos entre os grupos de situação e de oposição. Atores mais poderosos determinam os resultados por detrás dos acontecimentos, através do uso de procedimentos e rotinas políticas. O conflito não é evidente, mas existe e os atores têm consciência de sua existência. A terceira dimensão do poder (poder simbólico), é observada



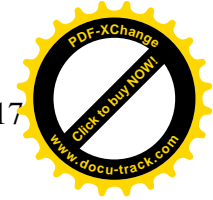
nas situações onde não há conflito observável, o que não significa consenso de idéias. As pessoas convivem com o sistema atual, mas um motivo forte existe e as impede (pelo menos num dado momento) de encontrar outra alternativa viável para mudar a situação. O poder é empregado para moldar a percepção, cognição e preferências das pessoas em relação a um determinado assunto em questão. Por fim, na quarta dimensão do poder (poder do sistema) abordada por Foucault, o poder é invisível, difuso e está associado diretamente a fatores sistêmicos internalizados nos indivíduos devido à influência da estrutura organizacional de diversas instituições como as escolas, organizações militares, hospitais e prisões. Grupos dominantes não são necessariamente responsáveis por estabelecer o sistema que os privilegia, mas são parte deste sistema e derivam dele. (HARDY, 1994; BUCHANAN e BADHAM, 1999).

Segundo Hardy (1996), a partir do momento em que os gerentes mobilizem e direcionem o poder relacionado às três primeiras dimensões (recurso, processo e significado) contra o poder relacionado à quarta dimensão (sistema), o processo de mudança estratégica é alcançado. E para a mobilização do poder, três aspectos têm que ser atacados respectivamente pelas três formas de poder sendo eles as ações, a consciência e os valores. Pelo poder sobre os recursos, princípios de modificação de comportamento são usados para influenciar ações específicas. Pelo poder sobre os processos, uma nova consciência é criada através da introdução de novos participantes (ou exclusão participantes), assuntos e processos na tomada de decisão. Finalmente pelo poder sobre o significado, a mudança estratégica é legitimada por normas e valores.

A mobilização política aconteceu nos três casos observados e abrangeram as três dimensões apresentadas por Hardy (1996).

Primeira Dimensão do Poder - A mobilização de ações

No CASO A (SEPLAG-MG) a mobilização da primeira dimensão de poder foi aplicada desde o início do processo de certificação ocupacional. Legitimada pelo seu papel junto ao choque de gestão, a equipe da SEPLAG determinou todos os

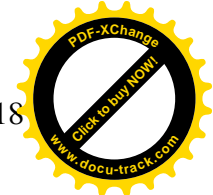


cargos para os quais deveriam ser conduzidos os processos de certificação. Em vários momentos o conflito foi visível quando da não concordância por parte das demais secretarias a respeito do processo de certificação ou mesmo sobre o cargo a ser avaliado. Além disso, ressalta-se o conflito observado entre os ocupantes dos cargos com a equipe do processo de certificação. Críticas abertas ao processo de certificação foram direcionadas à SEPLAG e à alta administração das demais secretarias em todos os casos de certificação ocupacional. Não obstante a todas as pressões, os processos de certificação foram conduzidos e a SEPLAG impôs aos próprios ocupantes dos cargos a participação no processo de análise funcional, garantindo assim o comportamento esperado.

No CASO B (CONEMG) o poder sobre os recursos foi articulado desde o planejamento estratégico até a implantação dos planos de desenvolvimento. Apesar de duras críticas a respeito do controle executado, foram implantados os indicadores de desempenho dos projetos e dos setores na organização. Estes indicadores, vinculados às metas estratégicas da CONEMG tornaram-se instrumento de controle da alta administração de forma a alterar drasticamente o comportamento dos coordenadores de contrato, de setor, e engenheiros. A competência de planejamento e controle de operações foi reforçada pelo poder imposto via controle de indicadores de prazos e custos.

Além disso, foi identificada como competência a ser desenvolvida e associada ao planejamento e controle de operações a gestão do desenvolvimento de pessoas. Esta competência foi imposta pela alta direção da CONEMG como uma forma de a empresa manter um nível de operação a baixo custo a partir da formação de equipes compostas por um maior número de técnicos capacitados a assumir funções tradicionalmente conduzidas por engenheiros. Apesar da resistência explícita de alguns coordenadores, o processo foi implementado e segue em sua terceira versão. No entanto, a morosidade do andamento de sua implantação evidencia o impacto do processo político mobilizado.

No CASO C (MGOVOS) a mobilização da primeira dimensão do poder também foi intensa. Isso porque o nível de consenso entre a alta direção era relativamente



fraco dado que todos entendiam a necessidade de mudança da organização, mas divergiam em muito em suas opiniões. Como forma de se posicionar na organização, alguns controles foram instituídos pela diretora mais recente (que possuía legitimidade dada sua participação societária na empresa) com objetivos claros de direcionar o comportamento do diretor comercial, especificamente no tocante ao controle de estabelecimento de preços e demais condições comerciais em cada região atendida. E como a competência comercial se mostrou estratégica para a organização, foram estabelecidos mecanismos de acompanhamento diário dos indicadores destes processos. Como resultado desta pressão sobre seu comportamento, o diretor comercial chegou a colocar seu cargo a disposição, mas voltou atrás. Ressalta-se neste caso a saída de um antigo diretor após o processo de mudança imposto na MGOVOS.

Segunda Dimensão do Poder - A mobilização da consciência

No CASO A (SEPLAG-MG) a mobilização da segunda dimensão do poder foi evidenciada em dois momentos. Primeiro pela própria entrada (a convite da SEPLAG-MG) da equipe da UFMG como um novo interlocutor na discussão do processo de certificação ocupacional. Com a entrada deste novo ator a SEPLAG-MG desviou o foco de análise e de conflito e introduziu a discussão técnica da certificação ocupacional. Num segundo momento, a mobilização do poder sobre os processos ficou evidenciada na escolha dos grupos constituintes da análise funcional. As equipes que participaram da análise funcional foram escolhidas cuidadosamente de forma que aqueles responsáveis pela geração de maiores conflitos não fossem selecionados. Dessa forma, mais uma vez a SEPLAG desviou o foco de discussão do processo de certificação ocupacional para o mapeamento da função. Apesar disso, houve questionamentos nos grupos que participaram dos mapeamentos, mas estas foram de reduzida intensidade e não interferiram no levantamento dos mapas funcionais e das matrizes de competências.

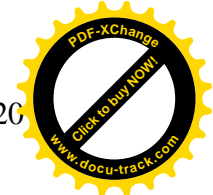
No CASO B (CONEMG) o poder sobre os processos foi mobilizado quando do estabelecimento das pautas de discussão junto à diretoria e gerência por parte do



diretor operações. Responsável intelectual do processo de mudança que vive a organização, este diretor fez uso das reuniões propostas pela equipe de consultoria para a inserção de assuntos de seu interesse que deveriam ser tratados pelos demais diretores. Segundo o diretor, essa era a única forma de debater assuntos relevantes a respeito do processo de continuidade da empresa, assuntos estes proibidos entre os demais diretores. Assim sendo, além da inserção dos conteúdos nas pautas, a participação de atores externos à empresa também promoveu a discussão de assuntos anteriormente não discutidos na empresa. Em relação à média gerência, o uso desta dimensão de poder passou pela escolha daqueles engenheiros ou coordenadores de setor que participariam dos processos pilotos de implantação do plano de desenvolvimento. Aqueles setores com maior grau de conflito foram os últimos a participar do processo, minimizando seu poder de restrição à implantação das práticas gerenciais pretendidas.

No CASO C (MGOVOS) a principal evidência da mobilização do poder sobre os processos se deu a partir do estabelecimento das pautas de reuniões. Como gestora responsável pelo projeto de gerenciamento estratégico que foi conduzido na empresa, a diretora responsável determinou em diversos momentos os assuntos que deveriam ou não constar da pauta de reuniões. Além disso, algumas decisões (como a demissão de um empregado) foram tomadas no momento em que o diretor representante do outro grupo de acionistas estava em viagem e não se encontrava na empresa. Dessa forma, não houve espaço para o surgimento do conflito no momento da tomada de decisão. Após este evento, um dos diretores pediu o desligamento da empresa e passou a assumir influência direta junto ao grupo de acionistas da empresa. Como consequência disso, a mobilização do poder sobre os processos foi também assumida por ele ao direcionar assuntos a serem tratados nas reuniões de conselho da empresa mesmo sem sua presença.

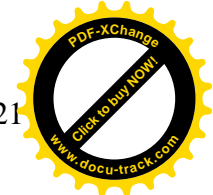
Terceira Dimensão do Poder - A mobilização dos valores e normas



A mobilização do poder simbólico no CASO A (SEPLAG-MG) ocorreu a partir de todo um conteúdo teórico e simbólico associado ao processo de certificação ocupacional. A teoria por trás do “choque de gestão” com as reformas de primeira e segunda geração levam necessariamente ao processo de certificação ocupacional como a única opção para o desenvolvimento da gestão pública eficiente. Conforme apresentado no livro “O Choque de Gestão em Minas Gerais” elaborado pela equipe de governo que promoveu a implantação deste conjunto de reformas, o discurso da eficiência é tão coerente que o atual governador (à época candidato) teve ampla margem de liderança sobre os demais candidatos. Esta vantagem se deu muito em função de seu programa de governo que enfatizava a eficiência na gestão pública e do contexto que passava o Estado de “um gravíssimo quadro fiscal, com notório déficit orçamentário existente desde 1996, pelo que faltavam recursos para todas as despesas, inclusive para o regular e tempestivo pagamento da folha de pessoal” (VILHENA et al, 2006. p.13).

Dentro deste contexto, por mais que se questionassem os processos mobilizados pela SEPLAG-MG, ela tinha a seu favor a eficiência das reformas promovidas que sanaram financeiramente o Estado e retomaram como pontos principais de avaliação indicadores econômicos, sociais e de saúde pública. Além disso, a SEPLAG-MG se valeu da modernidade suscitada pelo conceito de competência para legitimar o processo de certificação ocupacional que subverteu a lógica até então vigente de escolha (por critério político somente) na indicação de ocupantes de cargos comissionados. A própria parceria junto à UFMG como entidade organizadora e condutora do processo de certificação ocupacional garantiu à SEPLAG-MG uma imagem de isenção a respeito do processo. Enfim, com a mobilização de tal dimensão do poder começou a se consolidar o valor de meritocracia associado à competência para a execução da função e ao alinhamento estratégico destas competências com o plano estratégico de governo.

Nos casos B e C a dimensão simbólica do poder foi também instituída com o foco sobre a eficiência da organização frente ao mercado. Tanto a CONEMG quanto a MGOVOS passaram por processos de perda de competitividade e esta foi a

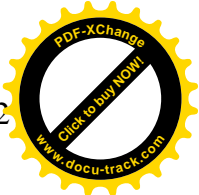


grande justificativa para a implantação dos processos voltados ao planejamento estratégico de competências organizacionais e desenvolvimento de competências individuais. Normas e valores estão em processo de mudança em ambas as empresas a partir do argumento da competitividade. Na CONEMG os processos de controle de indicadores de desempenho (especificamente gastos e prazos) foram reforçados e uma das evidências da mobilização do poder simbólico foi a criação de dois setores, diretamente ligados à diretoria no organograma da empresa – a assessoria de custos e planejamento e a assessoria de qualidade. Ressaltasse ainda que a assessoria de qualidade foi ocupada pela filha do diretor de operações, dando ainda uma maior dimensão ao poder associado a tal setor.

Na MGOVOS o poder simbólico foi mobilizado no momento em que a diretora esta ocupou espaço anteriormente de uso último diretor presidente e provocou uma reforma física em toda a estrutura administrativa da empresa. Além disso, a diretora reforçou seu posicionamento junto à comunidade local desenvolvendo projetos de meio ambiente e um relacionamento político anteriormente não praticado pela diretoria da empresa. Utilizando-se da consultoria como momento de fortalecimento a diretora assumiu a coordenação geral do projeto e vinculou sua imagem a conceitos modernos de gestão e eficiência. Como efeitos desse posicionamento e dessa mobilização, evidenciaram-se claramente os impactos gerados a partir do discurso de empregados fazendo referência à era do antigo diretor e à era da atual diretora, mesmo quando esta ainda não havia assumido a presidência da empresa.

Em todos os casos a mobilização das três dimensões de poder contribuíram positivamente ou negativamente para a implantação dos programas de gestão de competência e para a articulação das competências. Como resultados puderam ser observados atrasos ou períodos de aplicação em maior velocidade das metodologias propostas.

6.4.3 A Tangibilização das Estratégias



Um dos argumentos utilizados por Ruas (2005) para a não difusão do conceito de competência organizacional é sua concepção abstrata. De fato, a verificação da articulação das competências organizacionais e individuais só pode se dar a partir da tangibilização de estratégias, que podem ser traduzidas em objetivos ou propósitos funcionais e que vão se desdobrar em competências individuais. Além disso, conforme apregoam Fleury e Fleury (2004) o fluxo inverso também ocorre e em ambas as direções (do organizacional par o individual e vice-versa) é mediado por processos de aprendizagem. Conforme já apresentado, o último dos cinco princípios da teoria da aprendizagem organizacional propostos por Bitencourt (2001) se refere à sistematização dos processos.

Assim sendo, a articulação das competências nos diferentes casos só pôde ser observada a partir da tangibilização da estratégia das organizações em indicadores e metas que permitiram a sistematização dos conteúdos de competências em documentos que evidenciaram a articulação nos três momentos propostos na figura 3.4. O caso que melhor evidenciou tal necessidade foi o CASO B (CONEMG) no qual a implantação dos planos de desenvolvimento só foram de fato implantados (e com sucesso) após serem evidenciadas as estratégias da organização, traduzidas em metas de faturamento, lucratividade e fatia de mercado. Destas metas foi feita a correlação com as competências estratégicas da organização e conseqüentemente com os propósitos principais e demais funções localizadas nos setores especialistas. Após estabelecidas as funções chave em cada setor (após o vínculo à estratégia e às competências estratégicas), foram então elaborados os planos de desenvolvimento de competências individuais alinhados ao planejamento estratégico.

Como alcances metodológicos neste sentido ressalta-se o potencial das metodologias de análise de cenário, gestão de portfólio e do QFD para a tangibilização das estratégias organizacionais. Já a Análise Funcional cumpriu papel importante ao tangibilizar as macro e micro entregas dos setores que devem ser apreendidas pelos indivíduos no nível da competência individual.



6.5 Limitações e Pesquisas Futuras

Como limitação ao trabalho, destaca-se a impossibilidade de se mapear todos os elementos de análise propostos na figura 3.4 em cada caso. Ao mesmo tempo, em função disso o pesquisador optou pelo estudo de caso múltiplo para que estes elementos fossem mapeados, mesmo que a partir de casos diferentes. Esta foi uma escolha do pesquisador para conseguir abarcar todo o modelo de análise criado.

Também se ressalta que o foco no processo de articulação possa deixar em aberto algumas questões específicas às competências organizacionais e individuais. No entanto, o objetivo do trabalho foi o de concentrar a análise na articulação e não no aprofundamento das competências. Este problema ficou evidenciado no fato de que nem todos os aspectos de complexidade da competência individual puderam ser avaliados. Também se justifica especificamente esta limitação em função da própria dinâmica presente nos casos pesquisados. Tanto a CONEMG quanto a SEPLAG-MG não possuíam um amadurecimento quanto à gestão de competências para considerar tais aspectos nos levantamentos realizados. O pesquisador optou por não influenciar a condução de tal análise para não mascarar os resultados obtidos.

Outro aspecto limitador foi que nem todos os processos de gestão de pessoas. O processo de remuneração não pôde ser mapeado em caso algum, uma vez que não houve espaço para tal. Atualmente a CONEMG vem desenvolvendo os primeiros passos para tal, o que talvez seja fonte para pesquisas futuras.

Como sugestão para pesquisas futuras apontam-se:

- O Poder e a Política no processo de articulação de competências
- A transferência de competências via rotinas não formais de aprendizado;
- O empreendedor como direcionador das competências estratégicas da empresa;
- A remuneração por competências como fator decisivo na estratégia empresarial.



REFERÊNCIAS

AKAO, Y. **QFD – Integrating customer requirements into product development**. Cambridge: Productivity Press, 1990.

ALEXIM, J. C. **Certificação Profissional: a certificação nos domínios da educação profissional e do mercado de trabalho**. 37a Reunião de Diretores Regionais do SENAC. Campos do Jordão: SENAC, 2001.

Disponível em: <<http://www.senac.br/informativo/BTS/272/boltec272a.htm>>
Acesso em: 28/01/2007.

AMIT R.; SCHOEMAKER, PJH. *Strategic assets and organizational rent*. **Strategic Management Journal**, 14(1): 33–46. 1993.

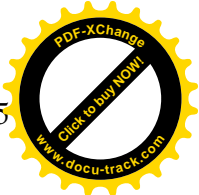
ANSOFF, H. I.; MACDONNEL, E. J. **Implantando a Administração Estratégica**. São Paulo: Atlas, 1993.

BRESSER PEREIRA, L. C. **Reforma do Estado para a Cidadania**. A Reforma Gerencial Brasileira na Perspectiva Internacional. Brasília: ENAP/Editora 34, 1998.

BARATO, Jarbas. O que são competências. **Competências essenciais e a avaliação do ensino universitário**. Brasília: UNB, 1998.

BARBOSA, A. C. Q. **Utopia com os pés no chão? A Gestão de Competências pela Perspectiva Social Experiências Setoriais no Brasil**. O&S, v. 14, n.43 - Outubro/Dezembro - 2007.

BARBOSA, A. C. Q., FERRAZ, D. M. LOPES D. T. **É possível remunerar pelas competências? Discurso e prática frente a frente – um estudo em grandes organizações**. Artigo apresentado no XXVII Enanpad, 2003



BECKER, Grace Vieira., LACOMBE, Beatriz M. B. *Gestão, inovação e competências: conciliando idéias no estudo dos empreendedores de incubadora de base tecnológica* IN RUAS et al. **Aprendizagem Organizacional e Competências**. São Paulo: Bookman, 2005.

BITENCOURT, C. C. **A gestão das competências e a contribuição da aprendizagem organizacional**. RAE, V. 44, n.2, janeiro/fevereiro/março 2004

BITTENCOURT, C. BARBOSA, A, C. Q. *A Gestão de Competências* IN Bitencourt, C. (org) **Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

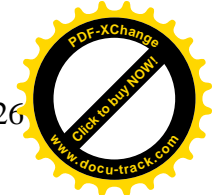
BITTENCOURT, C. C. **A Gestão das competências gerenciais – a contribuição da aprendizagem organizacional**. Porto Alegre: PPGA/UFRGS, 2001 (tese de doutorado).

BOYATZIS, R. **The competent manager**. United States: John Wiley & Sons, 1982. cap. 2.

BRANDÃO, H.; GUIMARÃES, T. **Gestão de Competências e Gestão de Desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto**. IN Encontro Nacional dos Programas de Pós Graduação em Administração. Foz do Iguaçu: Anais, 1999.

BUCHANAN, D., BADHAM, R. **Power, politics and organizational change**. Sage, London, caps 2, 5, 6., 1999.

CHENG, L. C. ; MELO FILHO, L. D. R. **QFD: desdobramento da função qualidade na gestão de desenvolvimento de produtos**. São Paulo. Editora Edgar Blücher, 2007.



CONOCER. *Análisis ocupacional y funcional del trabajo*. Programa de Cooperación Iberoamericana para el Diseño de la Formación Profesional (IBERFOP). Madrid: OEI, 1998.

DUTRA, J. **Competências. Conceitos e Instrumentos**. São Paulo: Atlas, 2004.

DUARTE, K.; LEMOS, C.; MARINI, C.; MARTINS, H. F. **Acordo de Resultados**. . In: VILHENA, R.; MARTINS, H. F.; MARINI, C.; GUIMARÃES, T. B. O Choque de Gestão em Minas Gerais. Políticas da Gestão Pública para o Desenvolvimento. Belo Horizonte: Editora da UFMG, 2006.

DUCCI, Maria A. *El enfoque de competencia laboral en la perspectiva internacional* IN **Seminário Internacional Formación basada en competencia laboral: situación actual y perspectivas**. México: CONOCER/OIT, 1996

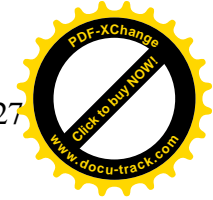
EISENHARDT, Kathleen M.; MARTIN, JEFFREY A. *Dynamic capabilities: what are they?* **Strategic Management Journal**, 21: 1105–1121. 2000.

FAHEY, Liam., PRUSAK, Laurence. **The eleven deadliest sins of knowledge management**. California Management Review, 40 (Spring), 90-111, 1998.

FERNANDES, Bruno. H. R. **Competências e desempenho organizacional**. São Paulo: Saraiva, 2006.

FLEM. Agência de Certificação Ocupacional. Disponível em:
< <http://www.certifica.org.br/>>. Acesso em: 25/01/2007.

FLEURY, A. C. C. e FLEURY, M. T. **Estratégias Empresariais e Formação de Competências**. São Paulo: Atlas, 2000.



FLEURY, A. C. C. e FLEURY, M. T. **Alinhando Estratégia e Competências.** Revista de Administração de Empresas, v. 44 (Jan/Mar), 44-57, 2004

GODOY, Arilda S. **Introdução à Pesquisa Qualitativa e suas Possibilidades.** Revista de Administração de Empresas, v. 35 (Mar/Abr), 57-63, 1995

GODOY, Arilda S. **Pesquisa Qualitativa – Tipos Fundamentais.** Revista de Administração de Empresas, v. 35 (Mai/Jun), 20-29, 1995

GODOY, Arilda S. **A Pesquisa Qualitativa e sua Utilização em Administração de Empresas.** Revista de Administração de Empresas, v. 35 (Jul/Ago), 65-71, 1995

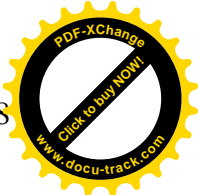
GRANT, Robert M. **The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy...** California Management Review, 33(3): 114-135. 1991.

GUIMARÃES, T. B.; ALMEIDA, B. **O Duplo Planejamento..** In: VILHENA, R.; MARTINS, H. F.; MARINI, C.; GUIMARÃES, T. B. O Choque de Gestão em Minas Gerais. Políticas da Gestão Pública para o Desenvolvimento. Belo Horizonte: Editora da UFMG, 2006.

HARDY C. **Managing Strategic Action.** Sage, London, cap 13, 1994.

HARDY C. **Understanding Power: Bringing about Strategic Change.** British Journal of Management, S3-S16, 1996.

HERZOG, L. T. *Aproximación a la ventaja competitiva con base en los recursos.* Bilbao: **Boletín de estudios económicos.** Vol LVI, No. 172, abril 2001.



HIPÓLITO, J. **Competências e Níveis de Complexidade do Trabalho como Parâmetros Orientadores de Estruturas Salariais.** IN Encontro Nacional dos Programas de Pós Graduação em Administração. Anais: Florianópolis, 2000.

IRIGOIN, M.; VARGAS, F. **Competencia laboral: manual de conceptos, métodos y aplicaciones en el sector salud.** Montevideo: Cinterfor, 2002. cap. 3.

JAVIDAN, M. *Core Competence: what does it mean in practice?* **Long Range Planning**, Vol. 31, No. 1 pp. 66 to 71, 1998.

KING, A. W., FOWLER, S. W., ZETHAML, C. Competências organizacionais e vantagem competitiva: o desafio da gerência intermediária. **Revista de Administração de Empresas**, v. 42, n. 1, Jan/Mar, 2002.

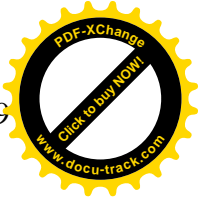
LARSEN, H. , BRAMMING, P. **Making sense of the drive for competencies** IN BREWSTER, C. , LARSEN, H. (edited) Human resource management in northern Europe. Oxford: Blackwell Publishers Ltda, 2000

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

LEITE, João Batista Diniz.; PORSEE, Melody de Campos Soares. *Competição baseada em competências e aprendizagem organizacional: em busca da vantagem competitiva.* IN RUAS et al. **Aprendizagem Organizacional e Competências.** São Paulo: Bookman, 2005.

LUZ, T. R. **Telemar-Minas: competências que marcam a diferença.** Belo Horizonte, UFMG, 2001 (tese de doutorado)

MANFREDI, S. M. **Sistema nacional de certificação profissional: subsídios para reflexão e debate.** Brasília: MTE, SPPE, DEQ, 2005.



NADLER, David A., TUSHMAN, Michael L. **Competing By Design. The Power of Organizational Architecture.** Oxford University Press, 1997.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de Conhecimento na Empresa.** Rio de Janeiro: Campus, 1997.

NUNES, S. C. **A inserção da noção de competências em cursos de graduação em Administração: o discurso e a prática em Instituições de Educação Superior localizadas em Belo Horizonte, Minas Gerais.** Belo Horizonte: UFMG/CEPEAD, 2007 (tese de doutorado)

PARRY, S. **The Quest for Competence.** Training, p. 48-54, julho, 1996.

PERIN, M. G.; SAMPAIO, C. H.; DUHÁ, A. H.; BITENCOURT, C. C. **Processo de aprendizagem organizacional e desempenho Empresarial: o caso da indústria eletroeletrônica no Brasil.** RAE-eletrônica, v. 5, n. 2, Art. 14, jul./dez. 2006

PIRES, M.G. e MARCONDES, R.C. Conhecimento, Inovação e Competência em Organizações Financeiras: uma Análise sob o Ponto de Vista de Gestores de Bancos – **RAC**, V.8, Ed. Especial, 2004.

PORTER, M. E. **A vantagem Competitiva das Nações.** Rio de Janeiro: Campus, 1993.

PORTER, M. E. **Towards a dynamic theory of strategy.** Strategic Management Journal, v. 12, 95-117, winter, 1991.

PRAHALAD, C. K. HAMEL, G. **Competindo pelo futuro.** Rio de Janeiro: Campus, 1995. cap. 10.



RODRIGUES, J. M. **Remuneração e competências: onde termina a retórica e começa a realidade? um estudo de caso numa empresa do setor siderúrgico.** Belo Horizonte: Cepead/UFMG, 2005 (dissertação de mestrado)

RODRIGUES, M. A. **Gestão de Competências em Organizações – Diferencial Produtivo ou Retórica Gerencial?** Belo Horizonte: DEP/UFMG, 2004 (Dissertação de mestrado). Cap. 3. Procedimentos Metodológicos.

ROSSI, Carlos A. V.; LUCE, Fernando B. **Construção e proposição de um modelo de planejamento estratégico baseado em 10 anos de experiência.** In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 26., 2002, Salvador. Anais. Salvador: ANPAD, 2002. 1 CD.

RUAS, R. *Gestão por competências: uma contribuição à estratégia das Organizações* IN RUAS et al. **Aprendizagem Organizacional e Competências.** São Paulo: Bookman, 2005.

RUAS et al. **O Conceito de Competência de A à Z – análise e revisão nas principais publicações nacionais entre 2000 e 2004.** Artigo apresentado no XXIX Enanpad, 2005.

SANDBERG, J. **Human competence at work.** Gotebork: BAS, 1994.

SELLTIZ, C. et al. **Métodos de pesquisa nas relações sociais.** São Paulo: Herder, 1965.

SENAI. **Metodologia de avaliação e certificação de competências.** Brasília: SENAI, 2002.



SILVA, J.; BAYÃO, F.; NEVES, F.; MEIRELES. **Reestruturação de Carreiras**. In: VILHENA, R.; MARTINS, H. F.; MARINI, C.; GUIMARÃES, T. B. O Choque de Gestão em Minas Gerais. Políticas da Gestão Pública para o Desenvolvimento. Belo Horizonte: Editora da UFMG, 2006.

SILVA, J.; BERNARDI, M.; JORGE, M. A. **Avaliação de Desempenho Individual**. In: VILHENA, R.; MARTINS, H. F.; MARINI, C.; GUIMARÃES, T. B. O Choque de Gestão em Minas Gerais. Políticas da Gestão Pública para o Desenvolvimento. Belo Horizonte: Editora da UFMG, 2006.

SILVA, J.; FERREIRA, A. **Realinhamento de Competências**. In: VILHENA, R.; MARTINS, H. F.; MARINI, C.; GUIMARÃES, T. B. O Choque de Gestão em Minas Gerais. Políticas da Gestão Pública para o Desenvolvimento. Belo Horizonte: Editora da UFMG, 2006.

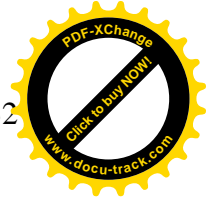
TEECE, D. J. et al. **Dynamic capabilities and strategic management**. Strategic Management Journal, 18(7): 509-533. 1997.

VASCONCELOS, Flávio C.; CIRINO, Álvaro B. Vantagem Competitiva: os modelos teóricos e a convergência entre estratégia e teoria organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, v.40, nº 4, Out/Dez, 2000.

VIEIRA, A & LUZ, T. R. **Do saber aos saberes: confrontando as noções de qualificação e de competência**. Artigo apresentado no XXVII Enanpad, 2003.

VILHENA, R.; MARTINS, H. F.; MARINI, C. **Introdução**. In: VILHENA, R.; MARTINS, H. F.; MARINI, C.; GUIMARÃES, T. B. O Choque de Gestão em Minas Gerais. Políticas da Gestão Pública para o Desenvolvimento. Belo Horizonte: Editora da UFMG, 2006.

ZARIFIAN, P. Mutação dos sistemas produtivos e competências profissionais: a produção industrial de serviço IN Salerno, Mário Sérgio (org) **Rela es de serviço. Produção e Avalia o**. São Paulo: Editora SENAC São Paulo, 2001



ZARIFIAN, P. **Objetivo competência**. São Paulo: Atlas, 2001.

YIN, Robert K. *The Case Study Crisis: Some Answers*. **Administrative Science Quarterly**, 26 (March), 58-65. 1981.

YIN, Robert K. **Case Study Research – Design and Methods**. Sage Publications. 2 ed. 1-17. 1994.