

"A FEA e a USP respeitam os direitos autorais deste trabalho. Nós acreditamos que a melhor proteção contra o uso ilegítimo deste texto é a publicação online. Além de preservar o conteúdo motiva-nos oferecer à sociedade o conhecimento produzido no âmbito da universidade pública e dar publicidade ao esforço do pesquisador. Entretanto, caso não seja do interesse do autor manter o documento online, pedimos compreensão em relação à iniciativa e o contato pelo e-mail bibfea@usp.br para que possamos tomar as providências cabíveis (remoção da tese ou dissertação da BDTD)."

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

**ESTRATÉGIA EMPRESARIAL, APRENDIZAGEM E COMPETÊNCIAS: ANÁLISE DE
SUAS INTER-RELAÇÕES EM UMA EMPRESA DE TELECOMUNICAÇÕES DO
NORTE DO PARANÁ.**

Luciano Munck

Orientadora: Prof. Dr^a. Maria Teresa Leme Fleury

SÃO PAULO

2005

Prof. Dr. Adolpho Jose Melfi
Reitor da Universidade de São Paulo

Profa. Dra. Maria Tereza Leme Fleury
Diretora da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Prof. Dr. Eduardo Pinheiro Gondim de Vasconcellos
Chefe do Departamento de Administração

Prof. Dr. Isak Kruglianskas
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas

LUCIANO MUNCK

ESTRATÉGIA EMPRESARIAL, APRENDIZAGEM E COMPETÊNCIAS: ANÁLISE DE
SUAS INTER-RELAÇÕES EM UMA EMPRESA DE TELECOMUNICAÇÕES DO
NORTE DO PARANÁ.

DEDALUS - Acervo - FEA



20600028835

Tese apresentada ao Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo como requisito para a obtenção do título de Doutor em Administração.

Orientadora: Prof. Dr^a. Maria Teresa Leme Fleury.

SÃO PAULO

2005

Tese defendida e aprovada, em 16.12.2005, no Programa de Pós-Graduação em Administração. A comissão sugere que o doutorando reveja as questões de forma, indicadas pela banca, para a versão final do trabalho. Solicita que se dê maior ênfase ao objetivo: avaliação do modelo de gestão por competências, do que à discussão do alinhamento entre estratégia e competência. Sugere também que retire o item recomendações para a empresa. Comentário feito pela seguinte comissão julgadora:

Prof. Dr. Maria Tereza Leme Fleury
Prof. Dr. Lindolfo Galvão de Albuquerque
Prof. Dr. André Luiz Fischer
Prof. Dr. Sandro Marcio da Silva
Prof. Dr. Eduardo Darnião da Silva

FICHA CATALOGRÁFICA

Elaborada pela Seção de Processamento Técnico do SBD/FEA/USP

Munck, Luciano

Estratégia empresarial, aprendizagem e competências : análise de suas inter-relações em uma empresa de telecomunicações do Norte do Paraná / Luciano Munck. – São Paulo, 2005.

185 p.

Tese (Doutorado) – Universidade de São Paulo, 2005

Bibliografia

**I. Administração de recursos humanos 2. Gestão por competências
3. Aprendizagem organizacional 4. Gestão estratégica I. Universidade de São Paulo. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade.
III. Título.**

CDD – 658.302

Dedico esta tese a todos aqueles que trabalham para que as ações gerenciais estejam fundamentadas em bases conceituais consistentes e adaptadas à realidade a que servem.

AGRADECIMENTOS

É sempre bom poder agradecer! Deveríamos agradecer mais vezes aos que nos apóiam direta ou indiretamente; neste momento especial então, nem se fala! A finalização de um trabalho de quatro anos indica que várias etapas foram superadas e, para isso, foi necessário o apoio de diversas pessoas e instituições que merecem agora serem lembradas. Entre muitas que mereceriam agradecimentos, destaco:

Não poderia deixar de agradecer a Deus por estar sempre me abençoando e direcionando meus passos.

Meus pais, pela educação e esforço despendido para que hoje eu pudesse estar preparado para produzir um trabalho neste nível de exigência.

Minha esposa, pelo amor, dedicação, apoio e compreensão nos momentos de tensão e ansiedade.

A Universidade Estadual de Londrina e a Faculdade Norte Paranaense, pelo apoio e investimento.

A Universidade de São Paulo, pela oportunidade a mim concedida de estar próximo a conhecimentos de altíssimo nível e por me permitir compartilhar de experiências não antes vivenciadas.

A professora doutora Maria Teresa Leme Fleury, pelo apoio e orientação. Além disso, possibilitou-me aprofundamento nos conhecimentos sobre a relação do modelo de gestão por competências com a estratégia e com a aprendizagem; relação que acredito ser, hoje, a que realmente poderá mudar a maneira de gerir pessoas neste país e no mundo.

Os professores Lindolfo Albuquerque e André Fischer pelas valiosas orientações na banca de qualificação.

A empresa-caso e seus respectivos funcionários e gestores, que apoiaram sem ressalvas o estudo, do início ao fim. Enfatizo o papel do gestor de pessoas, que se mostrou presente em todas as etapas da pesquisa e disposto a utilizar os conhecimentos dela advindos para desenvolver projetos que contribuam para a melhoria da empresa.

EPÍGRAFE

*“Não basta unir o saber (a ciência) à alma (à consciência); é preciso incorporá-la àquele; não basta regá-lo, é indispensável com ela tingi-lo” [Montaigne]
Ciência e consciência da complexidade! Poderíamos tomar consciência da irreduzível complexidade da nossa relação com o mundo sem nos esforçarmos em descrevê-la e interpretá-la, ou, dito de outro modo, sem conhecê-la?*

J-L. Le Moigne

RESUMO

Inspirada nas perspectivas de um cenário de exigências diferenciadas e sofisticadas em termos de gestão de pessoas e almejando contribuir para a ampliação do conhecimento sobre uma relação considerada essencial para as organizações, esta tese se propõe a identificar, descrever e analisar as inter-relações entre estratégia empresarial, aprendizagem e competências. Circunscrevendo a análise na reflexão e discussão de cada um dos componentes da relação e em suas articulações. Analisou-se também, objetivando aprimoramento e aprofundamento na compreensão da relação, um modelo de gestão por competências, implementado há oito anos, em uma empresa de telecomunicações do norte do Paraná. O estudo, guiado pelas premissas da pesquisa de cunho qualitativo, se desenvolveu, portanto, com base em um estudo de caso único. Para a coleta de dados, utilizou-se a pesquisa documental e a entrevista em profundidade, fundamentada em roteiros específicos para cada assunto tratado e para cada público inquirido: gestores, funcionários-chave e consultores. Para o tratamento e interpretação dos dados, utilizou-se a análise de conteúdo. Os resultados indicaram, a princípio, que a relação pesquisada possui alto potencial para orientar e proporcionar sentido e consistência para as ações organizacionais, inclusive, mostrou-se fundamental para a obtenção de resultados no modelo de gestão por competências. Contudo, o alcance do alinhamento dos propósitos dos componentes da relação se mostrou bastante desafiador e distante de acontecer nas empresas. Na experiência prática analisada não foi possível verificá-lo. Evidenciou-se também, que a clara orientação estratégica e a pré-existência de competências para elaboração e implementação de estratégias são fundamentais para que a articulação entre estratégia, aprendizagem e competências esteja direcionada para os objetivos propostos e para o alinhamento. Sem o alinhamento, tanto o modelo de gestão por competências, quanto a aprendizagem organizacional e individual, embora sejam instrumentos de gestão que proporcionam possibilidades de criação de valor e de diferenciais para as empresas, tendem a não atingir resultados satisfatórios.

ABSTRACT

Inspired by the perspectives of a setting of demands in regards to managing people, and aiming to contribute to the enhancement in the knowledge about the relation considered essential in organizations, this thesis proposes to identify, to describe and to analyze the interrelations among the company's strategy, the learning and the competencies. The analysis was written, in the reflection and discussion of each of the components of the relationship and in its articulation. With the objective of improvement and depth, it was analyzed a model of managing competencies, implemented for eight years, in a telecommunications company in Northern Paraná. The study was guided by the premises of the research in a qualitative manner and it was based in a single case study. To collect the data, documental research was used and depth interviewing, based on specific set for each of the studied subjects and specific to each public: managers, key-works, and consultants. For the treatment and data analysis it was used the content analysis. The results indicated, in the beginning, that the researched relationship had the high potential to orient and to provide direction and consistency to the companies, including the fact that it showed fundament for obtaining results in the managing competencies model. However, reaching the alignment in the relationship was very challenging and distant to be happening in the companies. In the practical experiment analyzed, it was not possible to be verified. It was evident at the end of the study, that the clear strategic orientation and the preexistence of competencies to elaborate and to implement the strategies are fundamental so the articulation among strategy, learning and competencies are directed to the proposed objectives and to the alignment. Without the alignment, not the model of competencies management, nor the individual and corporate learning, although they are tools of managements, which provide the possibilities of creating the value and the differentials for the companies, have the tendency of not reaching satisfactory results.

SUMÁRIO

RESUMO	V
ABSTRACT	VI
SUMÁRIO	7
LISTA DE QUADROS	9
LISTA DE FIGURAS	10
1 INTRODUÇÃO	11
1.1 RELEVÂNCIA, JUSTIFICATIVA E PROBLEMÁTICA DO ESTUDO	13
1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA	18
2. DISCUSSÃO TEÓRICA	20
2.1. ESTRATÉGIA EMPRESARIAL	20
2.1.1 DELINEAMENTO ESTRATÉGICO	29
2.2 AS RELAÇÕES ENTRE ESTRATÉGIA EMPRESARIAL E COMPETÊNCIAS	32
2.3 COMPETÊNCIA ORGANIZACIONAL	40
2.4 COMPETÊNCIA INDIVIDUAL	45
2.5 A APRENDIZAGEM NAS ORGANIZAÇÕES	62
2.5.1 A INTEGRAÇÃO DA APRENDIZAGEM INDIVIDUAL E ORGANIZACIONAL	70
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	83
3.1 INTRODUÇÃO	83
3.2 DETALHAMENTO DOS PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	84
3.2.1 ANÁLISE E TRATAMENTO DOS DADOS	90
3.2.2 LIMITAÇÕES DO ESTUDO	94
4. O ESTUDO DE CASO – EMPRESA ALFA TELECOM – APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	95
4.1 APRESENTAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO	95

4.2 JUSTIFICATIVA DA ESCOLHA DO CASO	98
4.3 CONTEXTO E DESCRIÇÃO DO MODELO UTILIZADO NA EMPRESA	99
4.3.1 CONTEXTO	99
4.3.2 O PROCESSO DE IMPLEMENTAÇÃO	105
4.3.3 NÍVEIS DE COMPLEXIDADE E POSSIBILIDADES DE MOVIMENTAÇÃO	107
4.2.4 PRINCIPAIS MUDANÇAS OCORRIDAS NO MODELO DESDE A SUA IMPLANTAÇÃO	109
4.4 IDENTIFICAÇÃO E ANÁLISE DA ESTRATÉGIA	112
4.4.1 POSIÇÃO DA EMPRESA FRENTE AO MERCADO	113
4.4.2 ORIENTAÇÃO PARA AÇÕES E BASES PARA O ALCANCE DE ESTRATÉGIAS	115
4.4.3 COMPETÊNCIAS PARA A FORMULAÇÃO DE ESTRATÉGIAS E FOCO ESTRATÉGICO	117
4.4.6 INDICADORES ESTRATÉGICOS DE RESULTADOS	126
4.5 IDENTIFICAÇÃO E ANÁLISE DAS QUESTÕES SOBRE APRENDIZAGEM	128
4.5.1 O CONTEXTO DA APRENDIZAGEM	128
4.5.1.1 Diferenças Entre Discurso e Prática e Padrões que se Repetem sem Questionamento	130
4.5.1.2 Visão Compartilhada e Sistêmica	131
4.5.1.3 Papel do RH	132
4.5.2 O PROCESSO DE APRENDIZAGEM	134
4.5.2.1 Direcionamento e Disseminação da Aprendizagem	136
4.5.2.2 Memória	139
4.5.3 O MODELO DE APRENDIZAGEM PRESENTE NA EMPRESA	140
4.6 IDENTIFICAÇÃO E ANÁLISE DAS QUESTÕES SOBRE O MODELO DE GESTÃO POR COMPETÊNCIAS	144
4.6.1 CONTRIBUIÇÕES DO MODELO E RESULTADOS ALCANÇADOS	144
4.6.2 FERRAMENTAS DE APOIO E SUPORTE AO MODELO	146
4.6.3 ATUALIZAÇÃO DO MODELO E DOMÍNIO DO MODELO PELOS COLABORADORES E GESTORES	147
4.6.4 INFLUÊNCIA POLÍTICA	148
4.6.5 FALHAS NA IMPLANTAÇÃO E NA CONDUÇÃO DO MODELO	149
4.6.7 COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS E ORGANIZACIONAIS	157
4.6.8 SUGESTÕES PARA O MODELO	159
4.7 CONSIDERAÇÕES SOBRE O ALINHAMENTO “EAC” PRESENTE NA ORGANIZAÇÃO	162
5 CONCLUSÕES	167
5.1 SUGESTÕES E RECOMENDAÇÕES	175
REFERÊNCIAS	177
APÊNDICE A – ROTEIROS DE ENTREVISTAS	183
ROTEIRO 1 - AVALIAÇÃO DO MODELO	183
ROTEIRO 2 – ESTRATÉGIA EMPRESARIAL	183
ROTEIRO 3 – APRENDIZAGEM	183
ROTEIRO 4 – COMPETÊNCIAS	184
ROTEIRO 5 – CONSULTOR	184
ROTEIRO 6 – IDEALIZADOR DO PROJETO	185

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Tipos de estratégia e formação de competências _____	33
Quadro 2 – Dimensões da competência para a formulação de estratégias _____	35
Quadro 3 – Estrutura dos estilos de estratégia _____	37
Quadro 4 - Estratégia, competências organizacionais e competências individuais _____	38
Quadro 5 - Categoria de recursos componentes da competência _____	43
Quadro 6 – O que torna um recurso e uma competência relevante _____	45
Quadro 7 – Configuração da competência _____	47
Quadro 8 – Diferenciação entre competency e competence _____	51
Quadro 9 – Recursos, Funções e Formas de Aquisição _____	52
Quadro 10 – Exemplos de Composição das Competências _____	59
Quadro 11 – Exemplos de Agregação das Competências por Categorias _____	59
Quadro 12 - Cuidados na aplicação do conceito “competências” _____	61
Quadro 12 - Os modelos de ação _____	69
Quadro 13 – Tipos de estilos de aprendizagem _____	77
Quadro 14 – Protocolo dos Mecanismos (Instrumentos) de coleta de dados _____	87
Quadro 15– Relação de Entrevistados _____	88
Quadro 16 – Significado e missão das UGB’s pesquisadas _____	89
Quadro 18 – Dados da empresa _____	98
Quadro 19 – Pilares da metodologia empregada na empresa _____	103
Quadro 20 - Definições de papéis no sistema _____	104
Quadro 21 – Indicadores do diagnóstico realizado em 1997 _____	105
Quadro 22 – Áreas de competências _____	106
Quadro 23 – Passos para implementação do plano de carreira e remuneração por competências _____	108
Quadro 24 – Identidade Organizacional _____	112

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Roteiro para determinação de estratégias _____	31
Figura 2 – Arquitetura da competência – entrega de produtos de qualidade _____	44
Figura 3 - Pirâmide de competências _____	48
Figura 4 – Mudanças nas competências individuais _____	49
Figura 5 – O profissional em situações complexas _____	50
Figura 6 – Eixos, níveis de complexidade e faixas salariais. _____	54
Figura 7 – Avaliação do atendimento a atribuições e responsabilidades _____	55
Figura 8 – Avaliação do atendimento aos requisitos de acesso _____	56
Figura 9 – Matriz de Endereçamento _____	56
Figura 10 – Exemplo de atração de competências pela necessidade que emerge _____	58
Figura 11 – Triangulação necessária para a competência acontecer _____	60
Figura 12 – Ciclo “observar-avaliar-projetar-implementar” (OADI) _____	71
Figura 13 – Modelo simples da aprendizagem individual: Ciclo OADI de modelos mentais individuais _____	73
Figura 14 - Modelo integrado de AO: ciclo OADI de modelos mentais compartilhados. _____	75
Figura 15 – Simulação de aplicação prática do modelo de Kolb. _____	78
Figura 16 – Fluxo para a determinação do plano de ação de desenvolvimento _____	79
Figura 17 – Representação sintética da tese. _____	82
Figura 18 – Organograma Alfa Telecom Fixa _____	95
Figura 19 – Organograma Alfa Telecom Celular _____	96
Figura 20 – Estrutura básica do sistema de gestão por competências _____	102
Figura 21 – Eixos de Carreira e Possibilidades de Movimentação _____	107

1 INTRODUÇÃO

É notório que as inovações tecnológicas, organizacionais e gerenciais imprimem feições peculiares aos processos produtivos e repercutem por todo o mundo, modificando suas bases materiais, técnicas e normativas e exigindo conformações subjetivas¹ correspondentes. Diante disso, novos paradigmas, alicerçados no uso combinado das esferas tecnológica, organizacional, gerencial e individual surgem e incitam padrões de competitividade cada vez mais elevados e permeados pela necessária flexibilização e integração das ações organizacionais.

Percebe-se que os novos padrões de competitividade transpassam essas esferas e contribuem para um sensível crescimento de estudos teóricos e empíricos que refletem sobre a não articulação dos procedimentos inerentes a cada uma das esferas. Uma das consequências da não integração das ações é o baixo nível de exploração e verificação de resultados dos avanços competitivos, advindos do alinhamento das mesmas. Diante disso, a gestão estratégica de pessoas vem ganhando destaque e se apresentando como principal responsável pelo processo de interligação de ações, algo até certo ponto lógico, pois são as pessoas que, em última instância, possuem a capacidade de mobilizar e integrar os intentos organizacionais.

Verifica-se, também, entre pesquisadores e praticantes da área de gestão de pessoas, unanimidade na opinião de que a mesma vem, gradativamente, se posicionando como quesito prioritário para o alcance de resultados e passando a ser considerada a última fronteira a ser explorada na busca e alcance de diferenciais competitivos. As diversas áreas que envolvem a gestão estratégica de pessoas, tais como as que tratam os temas gestão por competências e aprendizagem e estratégia, ganham espaço e se apresentam como possíveis soluções para o aumento da capacidade das empresas de responder às exigências ambientais de forma mais coesa e consistente.

Paralelamente, ganha espaço também a discussão sobre o alinhamento dos propósitos destes temas nas organizações, pois sua articulação tem se configurado como um dos principais, senão o principal, fator de orientação e direcionamento de ações nas organizações. Como

salienta Dutra (2001), são as pessoas que, em contato com o conjunto de conhecimentos e tecnologias da organização, concretizam competências organizacionais e fazem sua adequação ao contexto.

Observou-se, na literatura, que o referido alinhamento é considerado “chave²” para a gestão consistente e coerente das competências nas organizações. Além disso, ele atua como orientador e integrador de ações que visam o alcance dos objetivos estratégicos propostos.

O livro “*Campeões de Recursos Humanos*” de Dave Ulrich, tentando responder à pergunta “Como o RH pode criar valor e gerar resultados?”, inspirou vários estudos e reflexões nesse sentido. Além disso, as posições de autores como Fleury e Fleury (2001), Dutra (2004), Ruas (2002), Mills *et al.* (2002), Boterf (2003), dentre outros, conduzem para a inferência de que o principal “recurso” que viabilizará a continuidade e a competitividade das organizações será a gestão das competências organizacionais e individuais, alinhadas às práticas de aprendizagem e à(s) estratégia(s) proposta(s) pela empresa. Prahalad e Hamel (1990) complementam a inferência ao afirmarem que a competição produto-mercado é superficial; a competição se dá em torno de competências e não de produtos ou serviços.

Frente ao contexto, e almejando contribuir para o aprimoramento do conhecimento a respeito da articulação dos temas em discussão, o presente estudo identificou, descreveu e analisou, teórica e empiricamente, as inter-relações entre estratégia empresarial, aprendizagem e competências (EAC), circunscrevendo a análise à discussão crítica de cada um dos componentes da relação e a seu alinhamento. Em segundo plano, de forma complementar e conjunta, a referida discussão serviu de base para uma análise crítica do modelo de gestão por competências implementado na organização-caso.

¹ Configurações que valorizem e compreendam os sujeitos e seus respectivos papéis frente aos desafios.

² Chave – essencial, fundamental, necessário.

1.1 RELEVÂNCIA, JUSTIFICATIVA E PROBLEMÁTICA DO ESTUDO

Optando pela apresentação conjunta da relevância, da justificativa e da problemática do estudo, pretende-se propiciar uma contextualização que já aponta para a importância do problema em análise. Para demonstrar a relevância do estudo, serão abordadas as novas exigências em termos de gestão de pessoas e sua relação com as competências, o papel da aprendizagem e um ensaio prévio sobre a articulação entre estratégia empresarial, aprendizagem e competências de forma que seja possível alcançar seu alinhamento.

Percebe-se que, contemporaneamente, a maneira de gerir pessoas sofre mudanças nunca antes visualizadas na história das organizações. Segundo Dutra (2001, p.23), a forma de gerir pessoas sofreu significativas transformações durante os últimos 20 anos, sendo as principais: mudanças no perfil do profissional “ideal”, devendo-se salientar que este ideal varia de empresa para empresa; deslocamento do foco no controle para o foco em desenvolvimento; e crescente participação das pessoas no sucesso do negócio ou da empresa. Essas transformações vêm levando as pessoas a ocuparem lugares nunca antes ocupados na hierarquia de importância do contexto empresarial.

Embora as mudanças sejam significativas, em grande parte das vezes as bases de sustentação (cultura, modelos mentais, modelos de gestão, estrutura organizacional, processos de aprendizagem, etc.) para a mudança comportamental não acompanham a evolução e, conseqüentemente, passam a atuar como fatores limitadores do alcance dos resultados esperados. O que nos leva a refletir sobre a possibilidade de que grande parte das evoluções relacionadas à gestão organizacional não prosperou porque as empresas – principalmente seus líderes –, não alcançaram patamares culturais e conceituais estruturalmente maduros que lhes possibilitasse absorver os princípios de ação do modelo emergente.

Observa-se que o atual contexto empresarial desafia gestores e pesquisadores ao exigir reflexão e identificação de novas formas de pensar a organização do trabalho. Várias mudanças, tais como a crescente competição pelas oportunidades de trabalho, o recuo da condição de empregado, a decadência das carreiras ligadas apenas a uma empresa, o crescente uso de tecnologias de informação, o surgimento de novas ocupações, a ampliação do trabalho

feminino e a ênfase crescente no relacionamento e na comunicação pessoal, entre outras, levam ao questionamento sobre qual estilo ou modelo de gestão atenderia e indicaria soluções para todas as exigências provocadas por essas mudanças.

Uma resposta arriscada, mas embasada nas propostas do conceito, seria o modelo de gestão por competências. Ressalta-se que a emergência e a fixação do mesmo passam, primariamente, pela mudança de quem o implementa ou o gerencia. Conforme argumenta Hurst (1996, p.19), grande parte dos erros que ocorrem em um processo de mudança provém do fato de o administrador trabalhá-lo como um artesão ao utilizar sua ferramenta no entalhamento de uma peça: muda-se a peça e não o artesão. Jung (1987, p.13) corrobora essa posição, ao afirmar que “se há alguma coisa que queremos mudar nas crianças, seria conveniente examinar primeiro se não haveria alguma coisa para mudar em nós mesmos”. Diante disso, torna-se necessário focar as relações que se estabelecem entre a teoria esposada e a teoria em uso, entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito e entre o ideal e o real, para que a organização não incorra em erros comuns, tais como a aplicação de conceitos em reação a modismos ou mesmo inadequação conceitual e prática em seu uso.

Frente ao contexto de novas exigências, permeado pela expansão da utilização das “potencialidades” humanas, ou seja, de suas possibilidades, virtualidades e qualidades latentes, estudos que ampliem o conhecimento sobre os fundamentos da aplicação do modelo de gestão por competências aparecem como uma possível saída para que as organizações construam formas mais consistentes de gerir, preparar e conduzir as pessoas com foco na consecução de objetivos.

O cenário esboçado remete-nos, também, à importância da compreensão das práticas organizacionais voltadas para a aprendizagem. Pois, conhecendo e discutindo tais práticas e trabalhando-as de forma alinhada ao processo de gestão das competências, os gestores estariam mais aptos a proporcionar aos colaboradores subsídios para que estejam preparados e tenham condições de expandir, continuamente, sua capacidade de criar resultados vinculados às propostas estratégicas, fazendo surgir, com isto, novos e elevados padrões de raciocínio, nos quais a aspiração coletiva é libertada e as pessoas aprendem a desenvolver o aprendizado contínuo. Conforme complementa Boterf (2003, p.74), somente quando um profissional é capaz de reconhecer e classificar problemas em relação a um contexto, é que ele se torna

capaz em aprender a aprender, característica considerada fundamental para a perenidade e revitalização das competências.

Se gestores tivessem informações atualizadas de como se dá o processo de aprendizagem da organização, hipoteticamente, estariam mais aptos a aumentar sua própria capacidade de aprender, bem como a de seus colaboradores. Além disso, teriam a possibilidade de identificar as competências que certos funcionários teriam maior dificuldade ou facilidade em desenvolver e, conseqüentemente, em quais áreas da empresa os funcionários poderiam incrementar e/ou redirecionar seu processo de qualificação. Seguindo o raciocínio, a organização, como um todo, também teria clara consciência das competências que tem e das que poderia ou deveria desenvolver, bem como das que teria que buscar fora.

Nas organizações, o processo de aprendizado exige a criativa destruição das barreiras (cultura, burocracia, processos, estrutura organizacional, memória operacional, etc) ao aprendizado e à ampliação do acesso a novas fontes de conhecimento e experiência. Em muitas instituições, tal iniciativa poderia requerer uma nova cultura de aprendizado, que envolvesse a liberdade para questionamentos e o afastamento de ameaças pela momentânea ignorância.

Pode-ser notar que, em algumas empresas, as palavras “eu não sei” são um anátema. Elas podem arruinar carreiras. Mas o medo dessa forma de expressão sufoca o crescimento. Se as pessoas não se sentem à vontade para revelar sua ignorância, não podem superá-la. Para que a superação aconteça, um novo modo de gestão, onde as pessoas tenham espaço, oportunidade e segurança para exporem suas dúvidas e sugestões, se faz necessário. Segundo La Taille (1992, p.113), sustentado por Piaget, as relações de coerção embotam o desenvolvimento, roubando à criança e ao adulto a possibilidade de se emanciparem intelectual, moral e afetivamente. Somente as relações sociais que permitem o livre intercâmbio de pontos de vista propiciam a autonomia.

Starkey (1997, p.162) enfatiza que trabalhadores e gerentes precisam se tornar parceiros no processo de criação de significado. Refletindo sobre esta assertiva, observa-se que a lógica da competência traz transparência à gestão e joga luz na necessidade de compreensão dos processos de aprendizagem. Explicando: implantando-se o modelo de gestão por competências, ficaria claro o que a organização necessita em termos de “competências”, o que está fazendo para alcançá-las e como está se estruturando para mantê-las e desenvolvê-las.

Consolidando o modelo, a criação do “significado” supracitado seria uma questão de liderança e de tempo.

Dutra (2001, p.38) corrobora a mesma tese ao enfatizar que o uso do conceito de competência permite um maior alinhamento entre as expectativas dos indivíduos e as necessidades da organização, pois proporciona uma série de ganhos para ambos. Para a organização, consegue-se:

- Simplicidade, flexibilidade e transparência;
- Otimização de recursos e da massa salarial;
- Direcionamento e otimização dos investimentos no desenvolvimento profissional;
- Capacidade de atração, retenção e potencialização de talentos;
- Flexibilidade do modelo para adaptar-se às mudanças de estrutura, organização do trabalho e tecnologia;
- Equilíbrio entre remuneração e agregação de valor.

Para os indivíduos, consegue-se:

- Horizontes profissionais claros, com critérios de acesso definidos;
- Remuneração compatível com a complexidade das atribuições e das responsabilidades e com o mercado;
- Estímulo ao autodesenvolvimento e à ampliação do espaço de atuação;
- Condições claras e objetivas para a mobilidade entre as carreiras abrangidas pelo modelo.

Percebe-se que a necessidade de novas formas de organização e de sofisticados sistemas de aprendizagem organizacional urge, pois estes serão importantes para que as corporações e indivíduos possam se beneficiar dos investimentos em conhecimento e passar a lidar com as incertezas ambientais de forma mais consistente e natural. Agindo assim, as organizações não propagariam a consciência trágica levantada por Chauí (1989), qual seja, a de que, “mesmo conscientes do que são e do que poderiam ou deveriam ser, as pessoas permanecem inertes por estarem aprisionadas numa cultura instituída.” Como salientam Morin e Le Moigne (2000, p.19), citando Montaigne, “não basta unir o saber (a ciência) à alma (à consciência); é

preciso incorporá-la àquele; não basta regá-lo, é indispensável com ela tingi-lo". E prosseguem afirmando: "ciência e consciência da complexidade! Poderíamos tomar consciência da irredutível complexidade da nossa relação com o mundo, sem nos esforçarmos em descrevê-la e interpretá-la, ou, dito de outro modo, sem conhecê-la?" Com base nessas considerações, vislumbra-se que a discussão aprofundada sobre a relação competências, estratégia empresarial e aprendizagem trará subsídios que atuarão como guias para uma melhor aplicação, tanto do ponto de vista organizacional quanto individual, do potencial humano nas organizações.

Cabe salientar, também, que o processo de aprendizado coletivo se inicia com o aprendizado individual, contudo se torna mais substituível e menos experimental. De fato, este é um dos pressupostos da aprendizagem, ou seja, a experiência de um pequeno grupo de pessoas sendo multiplicada para que o aprendizado se torne coletivo, geral. Como salienta Leite (1997, p.167), de uma coisa pode-se ter certeza: a aprendizagem só é individual na existência do sujeito; na essência ela é profundamente social. Ampliando, Lopes Melo (1997, p.178) salienta que um grande potencial de resistência, por parte de um indivíduo constituído, a novos comportamentos surge quando sua experiência e seu auto-conhecimento são negados e minorados pelas exigências organizacionais e, ainda, que a quebra desta resistência está condicionada à forma com que cada parte experimenta e compreende sua identidade.

Á vista do contexto apresentado, e concluindo, a realização de estudos onde sejam identificados, descritos e analisados, criticamente, os fatores que delineiam as inter-relações entre estratégia empresarial, aprendizagem e competências não só se justifica como mostra o quanto esses estudos são necessários. Necessários para que o considerado principal diferencial das organizações, as pessoas e suas respectivas competências, possa ser orientado sob a seguinte lógica: a organização, conhecedora de seu posicionamento estratégico e das respectivas exigências para sustentá-lo, poderia direcionar ou redirecionar seu sistema de aprendizagem, no sentido de desenvolver e/ou manter competências, que mais se aproximem de suas pretensões e possibilidades. A referida lógica serve também para os gestores que, com base na estratégia que assim vigoraria, teriam maior sustentação para a tomada de decisão em relação ao desenvolvimento e à alocação de competências, bem como de pessoas.

Em resumo, o presente estudo pretende contribuir, a partir de um estudo teórico-empírico, para a ampliação das possibilidades de se articular os conceitos em discussão e alcançar

complementaridade e integração em seu uso. Complementarmente, pretende-se também “jogar luz” na necessidade de maior ênfase na construção de ambientes organizacionais que, coadunem e compatibilizem objetivos organizacionais e individuais, grande desafio da administração desde o início do século passado.

1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA

O objetivo principal desta tese é identificar, descrever e analisar as inter-relações entre estratégia empresarial, aprendizagem e competências. Com este foco, optou-se por circunscrever a análise na reflexão e discussão de cada um dos componentes da relação, seguidas de uma análise de seu alinhamento e da discussão crítica do modelo de gestão por competências implementado na organização-caso.

Para o cumprimento do objetivo maior do presente estudo, fizeram-se necessários alguns passos, classificados como **objetivos específicos**, sendo eles:

- a) Analisar o contexto da definição de estratégias na organização-caso;
- b) Identificar, descrever e analisar a estratégia empresarial da organização-caso e classificá-la segundo a abordagem conceitual discutida;
- c) Discutir, tendo por base as pesquisas teórica e empírica, as relações entre estratégia empresarial, aprendizagem e competências;
- d) Identificar o contexto, o processo e o modelo de aprendizagem operacionalizados pela organização-caso e discutir sua relação com a estratégia e com as competências;
- e) Identificar e analisar o processo de formação de competências operacionalizado pela organização-caso.

f) Analisar o modelo de gestão por competências implementado na organização-caso, almejando construir um quadro crítico que envolva a sua implantação, o seu gerenciamento e a sua manutenção.

g) Apresentar e discutir o atual estado do alinhamento estratégia empresarial, competências e aprendizagem da organização-caso.

2. DISCUSSÃO TEÓRICA

A base teórica da presente tese, visando proporcionar entendimento e delimitação aos termos em estudo, bem como trazer subsídios teóricos para o desenvolvimento da pesquisa empírica, constitui-se da seguinte forma e na seguinte ordem: conceituação e delineamento da estratégia empresarial; discussão inicial da relação entre estratégia empresarial e competências, destacando aspectos que permitem a estas alicerçar aquela; conceituação e delineamento da gestão por competências, envolvendo a questão organizacional e individual e discussão do tema aprendizagem nas organizações, enfatizando a integração necessária entre aprendizagem individual, organizacional e competências.

Estão presentes, já na discussão teórica, reflexões sobre a importância de se compreender as relações entre os temas estudados, consideradas base para a gestão de competências. Enfim, a discussão teórica orientou e subsidiou todo o levantamento e a análise dos dados, proporcionando sustentação e direcionamento para a discussão dos conceitos na organização-caso.

2.1. ESTRATÉGIA EMPRESARIAL

Existe uma corrente de pesquisadores, na qual se incluem, dentre outros, Fleury e Fleury (2001), Ruas (2002), Bitencourt (2001), Dutra (2004) e Mills *et al.* (2002), que salienta a importância de se alinhar a gestão das competências com a estratégia empresarial. Diante disso, o presente tópico explorará, de forma sucinta, o conceito de estratégia e de sua aplicação para, em seguida, vinculá-lo às competências.

O termo estratégia prende-se, em um primeiro grupo, a uma raiz indo-européia *star, ster, stor* ou *strw*, que traz a idéia de estender, desenvolver e propagar-se. Dessas raízes derivam diversos termos das línguas modernas, como esterno (o osso que se estende na frente do peito) e aquilo que se estende (leitos, lençóis, tapetes, etc); em português, a palavra estroma significa conjunto de filamentos de micélios (fungos) que se entrelaçam. Em um segundo grupo de termos derivados dessa raiz, encontram-se as palavras gregas *stratós* (exército), *strateuo*

(servir como soldado), *stratiá* (exército). De *stratós* derivam *strategós* (o comandante do exército – o general) e *strategia* (o comando do general ou a arte de comandar o exército). A palavra *estratagema*, inicialmente significando o ardil utilizado na guerra para burlar o inimigo, com a evolução semântica veio a assumir o sentido de astúcia, “manha”, sutileza. (VIVACQUA JÚNIOR, 1999, p.32)

No contexto organizacional, *estratégia* corresponde à capacidade de se trabalhar, contínua e sistematicamente, o ajustamento da organização às condições ambientais em mutação, tendo em mente a visão de futuro e a perpetuidade organizacional (VIVACQUA JÚNIOR, 1999, p.31). Diante disso, a estratégia não deve ser considerada como um plano fixo ou determinado, mas sim como um esquema orientador dentro de um fluxo de decisões.

Dentre outras definições, podemos entender estratégia como: movimento ou uma série de movimentos feitos por uma empresa; conjunto de objetivos e de políticas importantes; processo de selecionar oportunidades definidas em termos de pedidos a serem atendidos e produtos a serem oferecidos; forma de pensar o futuro integrado ao processo decisório, tendo por base um procedimento formalizado e articulador de resultados e uma pré-programação. (VON NEUMAN e MORGENSTERN, 1947; PASCALE e ATHOS, 1982; MINTZBERG, 2000)

Observando-se os conceitos sobre estratégia e suas variações, percebe-se que há diversidade nas definições, portanto, senso crítico e de contexto são importantes para melhor entendê-la no meio empresarial. Ou seja, não existe uma definição que abarque todas as possibilidades de significação e sentido do termo, mesmo porque há uma contínua e evolutiva discussão sobre métodos e ferramentas estratégicas como análise custo-benefício, sistemas heurísticos de solução, simulação por computador, programação matemática, análise de sistemas, pesquisa operacional e modelos econométricos, que frequentemente aperfeiçoam e revêem aplicações.

Mintzberg (2000), em estudo único, sintetizou o conhecimento acumulado sobre formulação de estratégias registrado nos últimos 50 anos, mais especificamente, e o classificou em dez escolas, que delimitam correntes que operacionalizaram e mobilizaram um conjunto de ferramentas, seguindo a necessidade da época e convicções de seus idealizadores. As três primeiras escolas têm caráter prescritivo, as seis seguintes têm caráter descritivo e a última

apresenta características de coletividade e cooperativismo, agregando diversos conceitos e indicando a necessária combinação em seu uso. Apresenta-se, a seguir, uma breve descrição de cada uma das escolas, que complementarmente a base para a análise crítica da definição de estratégias na organização-caso.

A Escola do Design

A escola do *Design* trata a estratégia como um processo de concepção e utiliza como ferramenta principal a análise “SWOT”. Nesta escola, o pensar se separa do agir e isto enseja uma de suas críticas, qual seja, a de que ela está mais preocupada em elaborar estratégias consistentes, viáveis, adaptáveis ao ambiente e que gerem uma vantagem competitiva do que com o processo de implantação em si. Fica a pergunta: pode uma organização estar certa da consistência de sua estratégia sem antes testá-la na prática e lapidar suas arestas? As perguntas “quando?”, “quando não?”, “quem?” e “como?” não estão presentes na escola do *Design*. O modelo proposto por essa escola tem grandes chances de dar certo, quando o ambiente externo se mantém pouco inalterado no período considerado pela análise.

A Escola do Planejamento

Na escola do Planejamento, a elaboração da estratégia se dá como um processo formal em que alguns passos determinam a ordem de elaboração da mesma. Em certo momento, o modelo proposto pela escola do planejamento pode ser considerado um aperfeiçoamento do modelo simples da escola do *Design*, contudo, houve abusos na burocratização dos procedimentos, sem preocupação com a análise interna, por exemplo. O excesso de formalização provocou o que Wilson (1994, p.13), citado por Mintzberg, chamou de sete pecados capitais do planejamento estratégico: órgãos externos assumem o processo; o processo domina os órgãos externos; os sistemas de planejamento foram concebidos para praticamente não produzirem resultados; o planejamento se concentrava no jogo mais excitante de fusões, aquisições e vendas, em detrimento do desenvolvimento do negócio básico; os processos de planejamento não conseguiram desenvolver opções estratégicas verdadeiras; o planejamento estratégico negligenciava os requisitos organizacionais e culturais da estratégia; e, a previsão de um

ponto único era uma base inadequada para o planejamento em uma era de reestruturação e incerteza.

Em resumo, pode-se dizer que o planejamento estratégico se aproxima mais de uma programação estratégica de estratégias elaboradas por outros meios, ou seja, ela descreve mais rotinas de execução do que rotinas de elaboração. Mintzberg (2000, p.63) ressalta a diferença entre orçamentação de capital e formação de estratégia:

[...] orçamentação é um procedimento de grandes empresas pelo qual os gerentes de unidades propõem projetos para a aprovação da hierarquia superior. Tais projetos são, supostamente, avaliados em termos de custos e benefícios (combinados para indicar retorno sobre o investimento), de forma que os altos executivos possam compará-los e classificá-los, aceitando somente tantos quanto permitam os fundos de capital disponíveis para um dado período.[...] Portanto, a orçamentação de capital parece ser um meio formal para não se planejar a estratégia, mas estruturar a consideração de projetos e informar a alta direção a seu respeito.

Aspecto interessante é que o atual processo de planejamento na empresa-caso, segue algo muito próximo ao que Mintzberg chama de orçamentação e isto parece provocar um estado de letargia no desenvolvimento do pensamento estratégico e acarretar ações que acontecem apenas para atender exigências de rotina. Como salienta Mintzberg op cit., um ou outro projeto de orçamentação pode provocar alguma mudança, mas de forma emergente e não elaborada.

A Escola do Posicionamento

A escola do Posicionamento não se distancia muito das escolas anteriores no modelo base, contudo, aborda a necessidade de modelos mais genéricos, ancorados em análises mais consistentes do mercado e preocupados com a estratégia em si e não somente com a sua formulação. Ou seja, o contexto entra em cena e exige algumas estratégias genéricas. Algumas das premissas desta escola são:

- Estratégias são posições genéricas, especificamente comuns e identificáveis no mercado;
- O mercado (o contexto) é economicamente orientado e competitivo;

- O processo de formação de estratégias é, portanto, de seleção dessas posições genéricas com base em cálculos analíticos;
- Os analistas desempenham um papel importante no processo, repassando as informações aos gerentes que oficialmente decidem;
- Assim, as estratégias são articuladas e implementadas com base na estrutura do mercado, que define as estratégias deliberadas e a estrutura organizacional.

Algumas críticas ou reflexões são importantes acerca da escola do Posicionamento e aqui são destacadas. A primeira delas é sobre a definição de indústria, que a princípio é realizada ou pelo governo ou por economistas. Contudo, no dia-a-dia, a mesma é construída e destruída por executivos com complexas e diferentes arquiteturas cognitivas. Uma segunda reflexão seria sobre a separação entre levantamento de dados e decisão, ficando prejudicado o comprometimento com a implementação das mesmas. Outro detalhe é que a escola se preocupa mais com o presente do que com a criação do futuro. Concluindo, o posicionamento deve ser parte do processo e não o próprio processo e, além disso, deve ser utilizado para ampliar a visão estratégica, não para limitá-la.

A Escola Empreendedora

A escola Empreendedora trata a formação da estratégia como um processo visionário. A figura do piloto de um *Air Bus* traduz bem alguns dos principais aspectos desta escola. Ou seja, uma pessoa na organização, que possui capacidades diferenciadas e consegue, por meio das mesmas, enxergar acima, abaixo, atrás, além, adiante e através das situações que o circunda. O piloto detém o poder e focaliza oportunidades ao invés de se preocupar com ameaças e, com isso, frequentemente trabalha com saltos quânticos. As premissas da escola são:

- A estratégia existe na mente do líder;
- O processo de formação de estratégias é, na melhor das hipóteses, semiconsciente, enraizado na experiência e na intuição;
- Circunda entre a ação emergente e deliberada;

- As estratégias tendem a explorar oportunidades não vistas por outras pessoas, explorando nichos, oportunidades, momentos.

Uma das principais críticas à escola em análise é a alta dependência de uma pessoa com características especiais – a falta dessa pessoa solapa todo o processo. É muito mais importante criar uma organização visionária do que ter uma organização conduzida por um visionário. Notáveis são as pessoas que constroem sistemas auto-gerenciáveis, ou que podem ser gerenciados por outras pessoas e não apenas por aquelas que os construíram. O modelo de gestão por competências não contribuiria para isto?

A Escola Cognitiva

A escola Cognitiva trata a formação da estratégia como um processo mental. Estudos sobre a cognição humana evoluem e ocupam cada vez mais lugar em estudos organizacionais. A identificação dos processos mentais, envolvidos na criação da estratégia, poderia facilitar sua implementação, uma vez que mais pessoas teriam claramente o intento da referida. O fato de se ter um mapa, um guia ou mesmo uma intenção, por mais grosseira que seja, gera a ação necessária para desencadear um processo. O simples fato de se ter algo em que se inspirar é melhor do que não se ter nada. As premissas da escola cognitiva são:

- As estratégias emergem como perspectivas mentais, que ganham forma na medida em que as pessoas lidam com as informações vindas do ambiente;
- As estratégias são conceitos que tentam enquadrar determinadas realidades, e, quando implantadas, ficam abaixo do planejado.

A principal crítica à escola cognitiva é sua difícil aplicação prática para estrategistas, contudo, abre um campo enorme para explorar “janelas” ainda não abertas no mundo da administração. Percebe-se que o modelo de gestão por competências e a reflexão sobre a aprendizagem são “janelas” já abertas e que contribuem, significativamente, para a exploração do potencial humano na elaboração e condução de estratégias.

A Escola do Aprendizado

A escola do Aprendizado trata a formação de estratégia como um processo emergente. O conceito de curva de experiência relaciona-se bem com as premissas desta escola. A partir do momento em que uma determinada ação é implantada nas organizações, lapidações naturais são necessárias para seu aperfeiçoamento. Nesse momento, a capacidade de aprender com a situação entra em cena e conduz a oportunidades não esperadas. Aproveitar oportunidades, ainda que não muito claras, é uma das premissas desta escola. Aproxima-se um pouco da escola empreendedora, contudo, exige empreendedorismo em toda a cúpula da organização e não somente na figura do líder principal. Aprender a aprender, seria um bom *slogan* para esta escola.

A Escola do Poder

A escola do Poder trata a formação da estratégia como processo de negociação. O estudo das relações de poder, envolvidas na elaboração de uma estratégia, é fundamental para que a mesma prospere. O apoio político é fundamental para o sucesso de uma estratégia e gera o comprometimento necessário nos momentos de dúvida. Da mesma forma, se esta questão for descartada, os jogos de poder derrubam grupos e, conseqüentemente, prejudicam a organização como um todo, que se distancia de seu objetivo maior. Algumas premissas da escola do poder, de acordo com Mintzberg (2000, p.191) são:

- A estratégia é moldada por poder e política;
- A estratégia nesta escola tem mais características de ludibriamento do que de criação de perspectivas;
- O poder micro vê a formação da estratégia como jogos internos de poder, que não perduram por muito tempo;
- O poder macro trata das manobras estratégicas para prover o bem-estar da organização frente a outras organizações.

Uma das críticas a esta escola é o descaso com lideranças fortes e culturas na condução do processo. Na organização pesquisada, o desenvolvimento da estratégia, na maioria das vezes,

segue as premissas da escola do Poder, fundidas com as premissas da escola do Planejamento. Segundo Mintzberg (2000), muitas vezes a cultura supera o poder e a política, o que não tem acontecido na organização-caso. Diante disso, vislumbra-se a necessidade de construção de uma cultura “forte” na parte da gerência perene da empresa, que atue como norteadora dos horizontes estratégicos, facilitadora do seu alcance e protetora de influências políticas nocivas à competitividade da empresa.

A Escola Cultural

A escola Cultural trabalha a formação da estratégia como um processo coletivo. Enquanto o poder atua na fragmentação da organização, a cultura atua na sua integração. As premissas da escola Cultural são:

- A estratégia é formada em um processo de interação social.
- Há um conjunto de ações, não necessariamente explicadas, que delineiam ações estratégicas baseadas em um conjunto de crenças, mobilizando recursos e habilidades para adquirirem vantagem competitiva.

A cultura influencia diretamente no estilo de tomada de decisões, na resistência a mudanças estratégicas, na superação da resistência a mudanças estratégicas, na formação de valores dominantes e, conseqüentemente, na existência de choques culturais.

Uma das principais críticas à escola Cultural é a dificuldade de clareza conceitual. A ideia de se administrar coletivamente a cognição é importante e interessante, contudo, difícil de ser operacionalizada.

A Escola Ambiental

A escola Ambiental trabalha a formação da estratégia como um processo reativo. Enquanto o mercado era o foco da escola do Posicionamento, na escola Ambiental, o nicho é o foco. As premissas desta escola são:

- O ambiente determina as ações da empresa;
- As lideranças devem estar preparadas para uma leitura ambiental, que permita a adequação da organização às possíveis mudanças;
- As organizações ocupam nichos, que atendem às suas necessidades até a exaustão.

Uma das críticas à escola Ambiental seria a frequente tentativa de classificar, taxativamente, ambientes em complexos, dinâmicos, estáveis, etc. O que existe, na verdade, é um ciclo onde cada uma dessas características aparece como dominadora. Então, evitar exageros de abstrações e debates sem solução única chama a atenção.

A Escola da Configuração

A escola da Configuração trata a formação da estratégica como um processo de transformação. Esta escola trabalha com dois lados principais: o estado em que a organização se encontra, ou seja, a configuração; e, o processo de geração da estratégia, como a transformação necessária. As premissas da escola da Configuração são:

- Ou politicagem competitiva, focalizando cognição individual, socialização coletiva ou a simples resposta às forças do ambiente; mas, cada um deve ser empregado em seu próprio tempo e contexto. Em outras palavras, as próprias escolas de pensamento sobre formação de estratégia representam configurações particulares.
- As estratégias resultantes de cada configuração assumem a forma de planos ou padrões, posições ou perspectivas ou meios de iludir; mais uma vez, cada um a seu tempo e adequado à sua situação.

Uma das principais críticas à escola da Configuração, que não chega a ser uma crítica original, é que as próprias configurações apresentam distorções internas, ou seja, mesmo analisando e construindo um determinado conjunto de atributos que caracterize uma situação,

a mesma contém variações que deveriam ser consideradas nos momentos oportunos; talvez o grande desafio seja encontrar estes momentos.

Concluindo esta parte introdutória, tendo como base Quinn, citado por Oliveira (2001, p.31), verifica-se que, embora os conceitos sejam muitos, existem elementos que são básicos em qualquer trabalho com estratégia, que são: os objetivos a serem alcançados, as políticas que limitam e orientam as estratégias a serem desenvolvidas e os projetos, com suas atividades seqüenciais, para concretizar os objetivos definidos dentro dos limites estabelecidos pelas políticas. A seguir, apresenta-se, de forma sumária, alguns exemplos do processo de delineamento da estratégia.

2.1.1 Delineamento Estratégico

O processo de delineamento estratégico envolve passos, modelos, metodologias e análises que se modificam e se adequam, conforme visões de mercado e do próprio conceito de estratégia e estrategista. Neste tópico, são abordadas algumas posições inerentes ao processo de delineamento estratégico e a um modelo de elaboração de estratégias, visando embasar a identificação de estratégias na organização a ser estudada.

Segundo Almeida (2001), existem quatro atividades importantes na orientação da elaboração e realização de estratégias. São elas:

- Análise dos aspectos internos;
- Análise do ambiente;
- Comparação da missão ou vocação com o campo de atuação. Este item merece atenção, pois acresce um diferencial frente a outros conceitos, propondo a verificação da coerência, entre aquilo a que a entidade se propõe ou é vocacionada a fazer e aquilo que realmente está fazendo;
- Estabelecimento da estratégia vigente. É necessário conhecer a estratégia, que vem sendo seguida pela entidade para que não aconteça prejuízo a ela em função da falta de continuidade das estratégias que vinham sendo desenvolvidas.

Este item é problemático na organização-caso, uma vez que a diretoria se modifica a cada quatro anos e tende a não “respeitar” a estratégia em vigor.

Thompson Jr. e Strickland III (2000), salientam que existe uma pirâmide na elaboração de estratégias que permite um melhor encadeamento das atividades organizacionais, explicando que todos os níveis influenciam e são influenciados pelos demais, direta ou indiretamente. Portanto, têm-se as *estratégias corporativas*, que envolvem a empresa como um todo, ou seja, todos os seus negócios; *as estratégias de negócios*, que se referem a cada negócio da empresa; *as estratégias funcionais*, que se relacionam a estratégias de Marketing e de finanças de cada negócio, por exemplo; e *as estratégias operacionais*, que se referem a estratégias ainda mais restritas para as unidades operacionais básicas, como: fábricas, distritos e regiões de vendas e departamentos dentro de áreas funcionais. É interessante ressaltar que a visão sistêmica da organização é fundamental para que as estratégias sejam bem articuladas e tenham suporte em competências desenvolvidas de acordo com as exigências de cada nível, negócios, operações, funções, etc.

Pode-se observar, genericamente, que os conceitos envolvidos no processo de delineamento estratégico são: missão, objetivos, metas, negócio, domínio de ação, políticas, diretrizes, normas, estratégias e formas de avaliação. Analisando-se os recursos e as circunstâncias, chega-se aos objetivos, e, analisando-se a exequibilidade, adequação e aceitação dos objetivos e reexaminando-se recursos e circunstâncias, chega-se às estratégias propostas. Neste modelo, pode-se acrescentar as competências como recursos fundamentais. A figura 1 ilustra o modelo processual de definição de estratégias proposto por Bethlem (1999). A este modelo podemos inserir uma análise externa, observada por Thompson Jr. e Strickland III (2000), na qual é salientada a importância de se observar questões externas como: condições políticas, legais e de cidadania da comunidade, atratividade da indústria, mudanças da indústria e condições competitivas e oportunidades e ameaças da empresa.

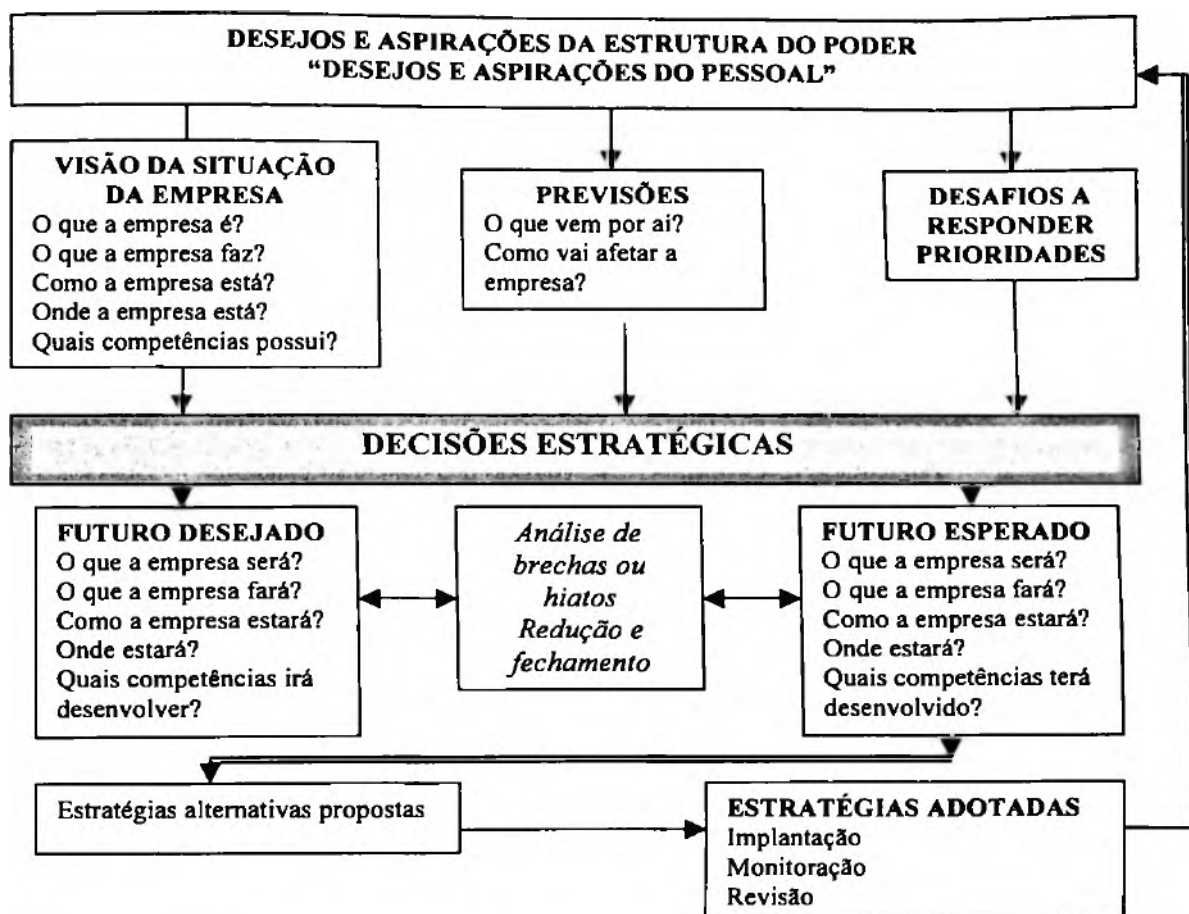


Figura 1 – Roteiro para determinação de estratégias

Fonte: Adaptado de Bethlem, (1999, p. 29 e 30).

Pode-se afirmar que, embora o processo de delineamento estratégico ganhe em complexidade conforme o ambiente no qual a empresa esteja inserida, uma utilização contextualizada das ferramentas e aspectos aqui brevemente citados e ainda de outros, como a ligação das estratégias com a questão das competências, indica maiores possibilidades de alcance de resultados almejados, tanto em ambientes altamente mutáveis e competitivos quanto em ambientes estáveis.

Os conceitos até aqui expostos, explorados no nível de esclarecimento, servirão de embasamento crítico, uma vez que, no estudo de caso, não se trabalhará com a definição da estratégia, mas sim com sua identificação e posterior análise crítica. No tópico a seguir, aborda-se a ligação da estratégia com as competências.

2.2 AS RELAÇÕES ENTRE ESTRATÉGIA EMPRESARIAL E COMPETÊNCIAS

A necessidade da existência de um encadeamento consistente entre estratégia e competências está esta cada vez mais presente na discussão de acadêmicos e gestores que pesquisam o tema. Todavia, ainda existem poucos estudos que demonstrem a prática efetiva desse alinhamento nas empresas. A inexistência de alinhamento tende a prejudicar o processo de construção de competências, pois aumenta as chances de não haver sustentação pelas competências da estratégia emergente ou em uso. Ampliando, é importante que se tenha em mente que, quando se fala em formação de competências alinhadas à estratégia, fala-se também, indiretamente, em aprendizagem, pois o processo de construção de competências envolve um processo de aprendizagem, ou seja, políticas e práticas claras de desenvolvimento de recursos humanos também devem estar alinhadas ao estilo estratégico adotado pela empresa e, conseqüentemente, ao processo de gestão por competências.

Embora as empresas já devessem estar atentas à realidade supracitada, não é o que acontece. Fleury (2002) aponta para uma postura passiva das empresas frente ao exposto, salientando que mesmo diante da atual mundialização política, social e principalmente econômica, as organizações, de um modo geral e em especial no Brasil, pouco sabem sobre o advento da economia baseada em conhecimento, complementando que :

[...] a gestão do conhecimento está imbricada nos processos de aprendizagem das organizações e, assim, na conjugação de três processos: aquisição e desenvolvimento de conhecimentos, disseminação e construção de memórias e processo coletivo de elaboração das competências necessárias à organização.

Discussões perenes sobre “estratégia competitiva, vantagem competitiva, reengenharia e reestruturação, competências essenciais, aprendizagem organizacional e reinvenção do setor” aliadas a progressos fantásticos na tecnologia e conseqüente aumento das pressões por competitividade, ainda não fizeram com que muitas empresas e, principalmente, seus gestores, visualizassem e, mais importante, viabilizassem uma das maiores emergências na área de gestão, que é o modelo de gestão por competências (FLEURY, 2002). Se ignoram o modelo de gestão por competências, o que pensar de seu alinhamento à estratégia e ao processo de aprendizagem?!

Precursos de estudos, no Brasil, que visam aproximar estratégia e competência, Fleury e Fleury (2001, p.54) expõem, conforme o quadro 1, um resumo da relação entre o estilo de estratégia mais comum na empresa e as competências essenciais necessárias. Salientam, contudo, que classificações como as expostas no quadro 1 representam modelos simplificados da realidade empresarial, que todavia são úteis na orientação do processo de desenvolvimento de competências diante da relação empresa e mercado.

Quadro 1 - Tipos de estratégia e formação de competências

ESTRATÉGIA EMPRESARIAL	COMPETENCIAS ESSENCIAIS		
	<i>Operações</i>	<i>Produto</i>	<i>Marketing</i>
<u>Excelência Operacional</u>	<i>Manufatura classe mundial</i>	Inovações incrementais	Marketing de produto para mercados de massa
<u>Inovação em Produto</u>	Scale up (passagem da escala laboratorial à escala industrial) e fabricação primária	<i>Inovações radicais (breakthrough)</i>	Marketing seletivo para mercados/clientes receptivos à inovação
<u>Orientada para Serviços</u>	Manufatura ágil, flexível	Desenvolvimento de soluções e sistemas específicos	<i>Marketing voltado a clientes específicos (customização)</i>

Fonte: Fleury e Fleury, 2001, p. 54.

Explorando os dados expostos no quadro 1, e acrescentando as posições de Treacy e Wiersema (1995), também precursors em estudos sobre o tema, infere-se que:

- ✓ as empresas que pautam suas atividades na estratégia¹ “excelência operacional” oferecem ao mercado produtos otimizados com base na relação qualidade/preço. O foco está no convencimento do mercado de que a relação qualidade/preço dos produtos/serviços oferecidos é ótima. Nesse sentido, suas práticas de aprendizagem, inovação e formação de competências devem estar orientadas, em primeira instância, para a oferta de produtos e para estratégias de marketing, que criem condições para a otimização das operações. A busca é pelo melhor custo total.
- ✓ as empresas que pautam suas atividades na estratégia “inovação em produto” orientam-se para oferta contínua ao mercado, previamente definido e

¹ Treacy e Wiersema chamam os tipos de estratégia de disciplinas de valor.

estudado, de novos conceitos em termos de produtos e serviços. Enfim, o melhor produto na visão de Treacy e Wiersema. Nesse sentido, suas práticas de aprendizagem e formação de competências devem estar orientadas, em primeira instância, à inovação. A área mais exigida nesta estratégia é pesquisa e desenvolvimento, contudo o marketing deve atuar fortemente na introdução dos novos produtos; o que adiantaria novos produtos se não forem aceitos pelo mercado ?

✓ as empresas que pautam suas atividades na estratégia “orientada para serviços”, especializam-se em satisfazer e até antecipar as necessidades dos clientes. Tem como área-chave o marketing. A busca da vantagem estratégica deve se voltar para a intimidade ou proximidade com o cliente e o atendimento customizado às suas “necessidades”. Como os produtos devem apresentar soluções e sistemas específicos, a área de operações deve ser ágil para atender a demandas variadas de volume e especificações. A busca é pela melhor solução total ao cliente.

Percebe-se que o conhecimento e a definição da orientação estratégica é relevante para a ampliação dos horizontes críticos dos gestores e orienta a tomada de decisão em relação ao desenvolvimento de recursos humanos, escolha de negócios, *trade offs*, entre outros. Contudo, é importante destacar que algumas dimensões de competências, descritas no quadro 2 abaixo, pré-existam para que a formulação de estratégias, frente à orientação escolhida não careça de consistência; pois mapear e definir a estratégia sem haver na empresa capacitação ou competências para tal, talvez seja pior que não defini-la; pois uma vez definido o caminho errado existem poucas chances de se chegar à resposta correta.

Observa-se que as competências, apresentadas no quadro 2, servem de base não só para a formulação de estratégias, mas também para qualquer processo estratégico organizacional; portanto, a não existência destas competências, em nível alinhado às exigências do mercado em que a empresa atua, poderá gerar vieses, que comprometem qualquer ação voltada para o futuro. Fleury e Fleury, *op. cit.*, ressaltam ainda que a competência para a formulação de estratégias é a primeira para a empresa em um contexto de competitividade acirrada – como é o caso do setor em estudo (telecomunicações). Porter (2000, p.135) corrobora o exposto, argumentando que a liderança sênior de uma organização tem papel muito mais amplo do que orientações operacionais: ela precisa propiciar a clara definição e a divulgação da posição

peculiar da empresa, realizar *trade-offs* e promover adequabilidade entre as atividades. A estratégia torna as escolhas do que não fazer tão importantes quanto às do que fazer.

Inferese, portanto, que se uma empresa optar ou se balizar pela estratégia “orientada para serviços”, os responsáveis pelo delineamento estratégico devem estar aptos a agir, mobilizar, comunicar, aprender, assumir responsabilidades e ver, estrategicamente, diante de qualquer situação que envolva o atendimento customizado, a possibilidade de intimidade e proximidade com o cliente. Enfim, as competências devem valorizar e embasar ações voltadas para a construção da melhor “solução total” ao cliente. Verificar-se-á, na análise dos dados, que isto não acontece, atualmente, na empresa-caso.

Quadro 2 – Dimensões da competência para a formulação de estratégias

Competências	Descrição
<i>Saber Agir</i>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ saber tratar a complexidade e a diversidade; ✓ saber prospectar para poder antecipar-se; ✓ agir em tempo certo com visão sistêmica.
<i>Saber Mobilizar</i>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ entender e saber utilizar diferentes fontes de recursos (financeiros, humanos, informacionais...); ✓ saber buscar parcerias e integrá-las ao negócio.
<i>Saber Comunicar</i>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ conhecer as linguagens dos negócios e dos mercados; ✓ saber ouvir e comunicar-se eficientemente com <i>stakeholders</i>.
<i>Saber Aprender</i>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Criar a cultura organizacional, os sistemas e os mecanismos requeridos para a aprendizagem.
<i>Saber assumir responsabilidades</i>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Saber avaliar as consequências das decisões, tanto no plano interno, da empresa, quanto no nível externo, da sociedade.
<i>Ter visão estratégica</i>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Conhecer e entender profundamente o negócio da organização e seu ambiente, identificando vantagens competitivas e oportunidades.

Fonte: Fleury e Fleury (2001, p. 43)

Retornando ao quadro 1, é importante enfatizar que, embora a empresa adote uma das estratégias especificadas e necessite de competências “fortes” que a viabilize, as demais competências deverão coexistir para que haja sustentação, embora paralela e secundária, da estratégia em vigor. Exemplo: em empresas voltadas para “serviços”, a área de operações deve ser ágil e flexível, para atender às especificidades dos clientes. Outro detalhe importante é que, segundo os autores do quadro, a estratégia está mais relacionada aos negócios da empresa do que com a empresa em si. Ou seja, podem existir empresas que utilizem estratégias diferentes em negócios diferentes. Em alguns casos fica difícil discernir qual é a estratégia específica utilizada. Tal constatação reforça a necessidade de alinhamento entre

estratégia, aprendizagem e competências (“EAC”) pois cada negócio da empresa, tendo sua respectiva estratégia, necessita de ações customizadas para a construção e manutenção das competências necessárias à sua perenidade.

Explorando um pouco mais a relação “EAC”, observa-se, na proposta de Gubman (1999), conforme quadro 3, abaixo, um enquadramento envolvendo o estilo de estratégia adotado, o ambiente de trabalho e as aptidões necessárias aos funcionários. Dois aspectos chamam atenção na abordagem de Gubman: o que ele trata de aptidões⁴, os demais autores tratam de competências individuais e ele também se embasa em Treacy e Wiersema, para definir o estilo de estratégia. O autor contribui para a discussão sobre alinhamento e corrobora a posição de Fleury e Fleury, sobre a estratégia estar mais relacionada aos negócios da empresa, do que com a empresa em si, apresentando a possibilidade e até, em alguns casos, a necessidade de se mesclar em uma mesma empresa dois estilos estratégicos. Ele ilustra sua proposta apresentando o exemplo do *U.S. Bancorp*, que surgiu da fusão do *First Bank System* com o *U.S. Bancorp*. Afirma Gubman que 50% da receita do banco provém da receita de seu banco de varejo, que utiliza o estilo “operações”, e os outros 50% provém da receita de seu banco de relacionamento, que utiliza o estilo “clientes”. O banco utiliza uma estrutura de unidades de negócios que lhe permite a separação em dois lados, varejo e atacado, de forma que cada lado focalize e se estruture para atender às suas respectivas estratégias. Um dos gestores do banco afirma que:

[...] quando ainda éramos o *First Bank System*, percebemos que estávamos em dois negócios diferentes [...] e logo percebemos que nossos ramos de atuação precisavam de flexibilidade para atingir suas metas finais no balanço da empresa. Não se pode conseguir isto com estratégia única.

Conjecturando, observa-se que, pelas “aptidões dos funcionários”, definidas como necessárias para a sustentação da estratégia, pode-se analisar se a organização conduz coerentemente seu processo de aprendizado. Ou seja, a partir da estratégia identificada ou em uso, é possível verificar se as ações de treinamento e desenvolvimento, consideradas práticas que incitam aprendizagem, estão contribuindo (ou alinhadas com) para sua realização. No caso de a estratégia ser “clientes”, será que a organização está focada no desenvolvimento de “competências individuais” que permitam a formação de relacionamentos duradouros com clientes, rapidez no atendimento e desenvolvimento da capacidade de agir autonomamente ?

⁴ O autor define aptidões como “comportamentos individuais de desempenho que são observáveis, mensuráveis e essenciais para o desempenho bem-sucedido do indivíduo em uma empresa.”

Esses questionamentos deveriam acontecer em todas as empresas, adaptando-se as perguntas à estratégia definida.

Quadro 3 – Estrutura dos estilos de estratégia

ESTILO DE ESTRATÉGIA	AMBIENTE DE TRABALHO	APTIDÕES DOS FUNCIONÁRIOS
<p>CLIENTES</p> <p><i>Exemplos: Bloomingdale's, Glaxo Welcome, 3M, Motorola, Nike, W.L. Gore.</i></p>	<p>Orientado por valores, dinâmico, mutante, informal, baseado no diálogo, poucas políticas rígidas, orientado para o atendimento qualitativo de baixo para cima, empregado como cliente.</p>	<p>Formar relacionamentos duradouros, saber ouvir, solucionar rapidamente problemas, agir de forma autônoma, saber colaborar, ter foco na qualidade e saber compreender a motivação.</p>
<p>OPERAÇÕES</p> <p><i>Exemplos: Cargil, McDonald's, Shell Oil, Southwest Airlines.</i></p>	<p>Estável, previsível, mensurável, hierárquico, consciente dos custos, baseado em equipe, formal e condescendente.</p>	<p>Ter domínio sobre o processo, ter foco na melhoria contínua, saber trabalhar em equipe, compreender a área operacional/financeira, buscar a simplificação por grupos, ter atenção aos detalhes e ter foco em resultados</p>
<p>PRODUTOS</p> <p><i>Exemplos: Hewlett, IBM, Nordstrom.</i></p>	<p>Empolgante, experimental, focalizado no aprendizado, técnico, informal, veloz, rico em recursos, satisfatório, em constante mudança, próximo do mercado.</p>	<p>Buscar aprendizagem vitalícia, saber compartilhar informações, ter curiosidade e criatividade, ser capaz de resolver problemas em grupo, pensar com foco na inovação, ser visionário.</p>

Fonte: Adaptado de Gubman (1999)

Dutra (2004) também ilustra e corrobora a necessidade de proximidade entre algumas “competências individuais”, que deveriam estar associadas à estratégia e as competências organizacionais, conforme evidenciado no quadro 4, abaixo. Imagine uma empresa que tenha como estratégia foco “inovação em produtos” e desenvolva competências “fortes” na área de “excelência operacional”; tem-se aí, no mínimo, uma tendência a desperdícios com investimentos em treinamentos de retorno duvidoso.

Quadro 4 - Estratégia, competências organizacionais e competências individuais

ESTRATÉGIA	COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS	COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS
Volume de Vendas Excelência Operacional (bens de consumo, commodities)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Custo ▪ Qualidade ▪ Processo produtivo ▪ Distribuição ▪ Monitoramento mercado ▪ Comercialização ▪ Parcerias estratégicas 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Orientação a custos e qualidade ▪ Gestão de recursos e prazos ▪ Trabalho em equipe ▪ Planejamento ▪ Interação com sistemas ▪ Multifuncionalidade ▪ Relacionamento interpessoal
Foco na Customização Inovação em Produtos (produtos para clientes ou segmentos específicos)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Inovação de produtos e processos ▪ Qualidade ▪ Monitoramento tecnológico ▪ Imagem ▪ Parcerias tecnológicas estratégicas 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Capacidade de inovação ▪ Comunicação eficaz ▪ Articulação interna e externa ▪ Absorção e transferência de conhecimentos ▪ Liderança e trabalho em equipe ▪ Resolução de problemas ▪ Utilização de dados e informações técnicas ▪ Aprimoramento de processos / produtos e participação em projetos

Fonte: Dutra 2004, p.27

Fleury e Fleury (2004), em estudo que discutiu o alinhamento competência e estratégia na indústria de telefonia móvel, apresentam uma forma, proposta por Silvestro (1999), a ser utilizada pelas empresas para segmentar o mercado. As empresas, segundo Silvestro, poderiam classificar seus clientes/serviços em três tipos: “serviços de massa”, “loja de serviços” e “serviços profissionais”. Os serviços de massa envolveriam os clientes que buscam apenas o serviço básico de transmissão de voz. A estratégia seria minimizar os custos e maximizar a margem por cliente. A utilização do marketing de massa para ganhar mercado e conquistar clientes seria fundamental. Nessa parte da empresa, a estratégia mais indicada seria “excelência operacional”. No estudo citado, todas as operadoras pesquisadas utilizavam esta estratégia, com pequenas adaptações devido a especificidades locais. Em relação à classificação em “loja de serviços”, procura-se clientes propensos à inovação, às novidades; trabalha-se com nichos específicos, pois além do serviço de transmissão de voz, demandam transmissão de fotos, *short message*, torpedos, etc. No segmento corporativo, por exemplo, as operadoras vendem a capacidade de transmissão, para viabilizar serviços projetados e operados por outras empresas. Quando a operadora funciona como loja de serviços, salientam os autores, “a função do marketing assume um papel crítico, tendo como principal encargo a identificação dos perfis dos clientes para que as escolhas por novos produtos possam ser

otimizada.” O CRM (*Customer Relationship Management*) ganha relevância no fornecimento das informações adequadas. O terceiro tipo de segmentação, voltado totalmente ao mercado corporativo, “serviços profissionais”, envolve a transmissão de voz e o desenvolvimento de sistemas para a transmissão de altos volumes de dados. Segundo Fleury e Fleury, é o mercado mais incipiente e mais promissor. Seu objetivo é criar soluções e sistemas para as demandas de grandes clientes, incluindo corporações e instituições governamentais. Neste segmento, a estratégia mais indicada seria a “orientação para clientes”. Os autores concluem que as operadoras estão interessadas em explorar segmentos distintos e, portanto, utilizam estratégias distintas, que pedem configurações de competências correspondentes. As competências operacionais, necessárias aos “serviços de massa”, são importantes na busca da estratégia excelência operacional. No segmento “loja de serviços”, os autores verificam uma composição entre excelência operacional, inovação em produtos / serviços e orientação para o cliente, com as três funções – operações, pesquisa e desenvolvimento e marketing – atuando de maneira integrada. No mercado corporativo – serviços profissionais – a estratégia é, evidentemente, de orientação para o cliente. Enfim, o estudo de Fleury e Fleury corrobora a posição de Gubman ao enfatizar que, em uma mesma corporação, podem existir orientações estratégicas diferentes; na verdade, devem existir estratégias diferentes, de acordo com o mercado atendido ou pretendido.

Em resumo, infere-se que organizações que não se preocupam em alinhar suas estratégias com as competências, e vice-versa, desenvolvem a tendência de incorrer em diversos erros que direcionam para desperdícios, desvios de foco na ação, treinamentos inadequados e investimentos em áreas de retorno duvidoso. Os quadros 1, 2, 3 e 4 serviram de base para a constituição das questões, que compuseram as entrevistas semi-estruturadas, aplicadas na empresa em estudo; o intuito foi verificar como a mesma lida com o referido alinhamento.

A seguir, objetivando aprofundamento conceitual, explorar-se-ão um pouco mais os conceitos e aplicações da competência organizacional.

2.3 COMPETÊNCIA ORGANIZACIONAL

Em nível introdutório, e no intuito de facilitar a posterior análise dos dados, procurou-se diferenciar competências organizacionais de competências essenciais. Competências organizacionais seriam as competências que mantêm o negócio funcionando lucrativamente e, portanto, atuam como diferenciais competitivos. Ou seja, capacidades operacionais/funcionais diferenciadas, que proporcionam perenidade à organização. Já o conceito proposto por Hamel (1995), inicialmente chamado de “core competencies” nos Estados Unidos e disseminado no Brasil, como competências essenciais, diz respeito à parte estratégica da empresa que, resumidamente, se refere a práticas e/ou atividades da empresa que dificilmente podem ser copiados em um curto espaço de tempo. A competência essencial, na maioria das vezes, não é natural e se difere de um portfólio de produtos ou serviços, alinhando-se mais com um portfólio de competências. Goddard (1997) entende que os diferenciais externos, que tomam uma empresa bem sucedida, são sustentados por diferenciais internos.

Desta forma, infere-se que as competências essenciais exigem a operacionalização sistêmica das competências organizacionais e, portanto, se referem ao aprendizado coletivo da organização, à organização do trabalho e à entrega de valor. Segundo Prahalad e Hamel (2000), as competências essenciais são a origem das habilidades da empresa para transmitir aos seus clientes um valor agregado excepcional, se comparado aos concorrentes. Entretanto, as mesmas não podem ser confundidas com tecnologias de ponta, processos classe mundial, ou outras definições relacionadas a questões operacionais. O autor entende que o grande produto da Sony não foi o “Walkman” ou o “Triniton”, mas a competência de criá-los e produzi-los. O grande diferencial da Disney não é seus personagens, mas a capacidade de fazer as pessoas se entreterem.

De acordo com Hamel e Phahalad (1990), sete perigos ameaçam sobremaneira as empresas que ignoram as competências essenciais. São eles: 1) a manutenção das oportunidades de crescimento desnecessariamente truncadas, desvinculadas, o que torna a empresa incapaz de reconhecer a competência essencial de seus concorrentes e a própria; 2) as oportunidades de negócio não são identificadas no caso de a organização estar segmentada em unidades de negócios; os gerentes normalmente “protegem” seu pessoal e os melhores talentos ficam aprisionados às suas unidades, mesmo diante de uma oportunidade mais atraente para os

mesmos e para a empresa; 3) a empresa, fragmentada em unidades de negócios, tem a geração de competências enfraquecida. Ou seja, a aprendizagem cumulativa e sistêmica, que aprimora a competência, é prejudicada e, além disso, o desenvolvimento de competências, por unidade de negócios, tende a estar voltado exclusivamente para a competitividade dos atuais produtos finais; 4) não visualização do grau de dependência, em relação aos fornecedores externos de produtos essenciais. 5) foco excessivo em produtos finais, o que dificulta a geração de novas competências essenciais e prejudica o crescimento futuro; 6) letargia, quando surpreendida por outras empresas, que contam com competências desenvolvidas e ainda não compreendeu suas próprias; 7) a insensibilidade às competências essenciais faz com que a empresa, sem perceber, abra mão de habilidades valiosas, não investindo na melhora de desempenhos momentâneos considerados insatisfatórios.

Em geral, o claro conhecimento das competências essenciais, proporciona a uma empresa a capacidade de estabelecer a distinção entre negócios não relacionados às suas estratégias de ação e negócios real e potencialmente relacionados. Concomitantemente, essa empresa desenvolve a capacidade de visualizar as respectivas competências organizacionais incorporadas ao(s) mesmo(s).

Oliveira Jr. (2001), embasado em Prahalad e Hammel, expõe quatro características principais das competências essenciais:

- **Abrangência competitiva:** competências essenciais sustentam vários produtos ou negócios e não são propriedade de uma área ou de um indivíduo isoladamente.
- **Estabilidade no tempo:** produtos são a expressão momentânea das competências essenciais da empresa e competências se desenvolvem mais lentamente do que produtos.
- **Aprendizagem ao fazer:** competências são ganhas e aperfeiçoadas por meio do trabalho operacional e do esforço gerencial no dia-a-dia. Investir em competência é construir um diferencial em relação aos competidores.
- **Lócus competitivo:** a competição produto-mercado é superficial em termos de competência. A competição se dá em torno de competências e não de produtos ou serviços.

Um último ponto a ressaltar é que as competências essenciais não diminuem com o uso. Ao contrário dos recursos físicos, que se deterioram com o tempo, elas desenvolvem-se à medida que são aplicadas e compartilhadas. Elas encadeiam os negócios existentes e atuam como catalisadoras do desenvolvimento de novos negócios e como sustentação dos atuais. Contudo, precisam ser alimentadas e protegidas; o conhecimento sofre entropia acelerada se não utilizado. Interessa destacar na discussão a questão dos recursos de competências. Porém, antes se faz necessário ter algumas informações conceituais sobre o termo.

Wernerfelt (1984) conceitua “recurso” como algo que pode ser pensado como um ponto forte ou um ponto fraco da firma. Exemplos de recursos: nome da marca, conhecimento tecnológico desenvolvido na empresa, emprego de pessoal qualificado, contrato de negócios, maquinário, procedimentos eficientes, capital, etc. Assim, reveste-se de extrema importância a forma como são utilizados os recursos, pois podem vir a ser fonte de vantagens competitivas da empresa.

Posicionar-se em relação aos recursos traz a possibilidade de ampliá-los para desenvolver uma posição competitiva, mais difícil de ser alcançada por outros. Se os recursos são inimitáveis e insubstituíveis, outras firmas não serão capazes de copiar a sua estratégia. Como salienta Mills *et al.* (2002), a visão de empresa, baseada em recursos, é mais uma tentativa de explicar por que algumas empresas são capazes de estabelecer vantagens competitivas e, conforme Oliveira Jr (2001, p.127), essa visão é importante para entender como os recursos da empresa estão associados com seu desempenho.

É importante ressaltar a necessidade de proximidade e diferenciação entre recursos e competências. O quadro 5, abaixo, ilustra o que seriam “recursos” e contribui para a distinção entre os conceitos. Além disso, proporciona uma visão que corrobora a relevância de se conhecer os recursos que sustentam uma competência.

Quadro 5 - Categoria de recursos componentes da competência

Categoria de recursos	Descrição
<i>Tangíveis</i>	Construções, plantas, equipamentos, licenças exclusivas, posição geográfica, patentes, empregados.
<i>Conhecimentos, habilidades e experiências</i>	Conjunto frequentemente não escrito – tácito -, cujos possuidores muitas vezes não sabem que os têm.
<i>Procedimentos e sistemas</i>	Conjunto de documentos tangíveis, desde sistemas de recrutamento e seleção, avaliação de desempenho e recompensa até processo de compras e outros. Embora tangíveis, exigem recursos intangíveis para funcionar eficientemente.
<i>Valores e cultura</i>	Recurso intangível e desenvolvido ao longo do tempo, quase sempre dependente das atitudes dos fundadores e eventos passados. Inclui memória de incidentes críticos, valores, crenças.
<i>Network</i>	Grupos de interesse dentro da empresa, <i>networks</i> envolvendo pessoas da empresa com fornecedores, clientes, governo, consultores. Inclui marca e reputação.
<i>Importantes para mudança</i>	Reconhecimento de quando recursos valiosos tornam-se ultrapassados e necessitam mudar ou mesmo ser destruídos.

Fonte: Mills, Platts, Bourne e Richards, 2002, p.20-21

Assim, no entendimento de Mills *et al.*, dada uma competência, sempre é possível entendê-la a partir de seus recursos constitutivos. Uma vez entendida, é possível aprimorá-la, seja pelo enriquecimento dos recursos constitutivos, seja pela maior coordenação dos mesmos.

Conjugando a idéia de competências como um conjunto articulado de recursos à tipologia de competências percebidas pelos clientes, técnicas e humanas, os autores propõem um método para avaliação de competências. Para eles, o entendimento de uma dada competência, envolve, primeiramente, a separação dos aspectos relacionados à percepção do cliente; depois, avaliam-se competências técnicas e de apoio, que sustentam a percepção; na seqüência, procura-se decompor os elementos constitutivos de cada tipo de competência. A Figura 2, abaixo, apresenta um exemplo deste processo, enfocando a competência “entrega de produtos de qualidade”, em uma empresa de equipamentos. Ao fim do processo, tem-se o que os autores chamam de arquitetura de competências.

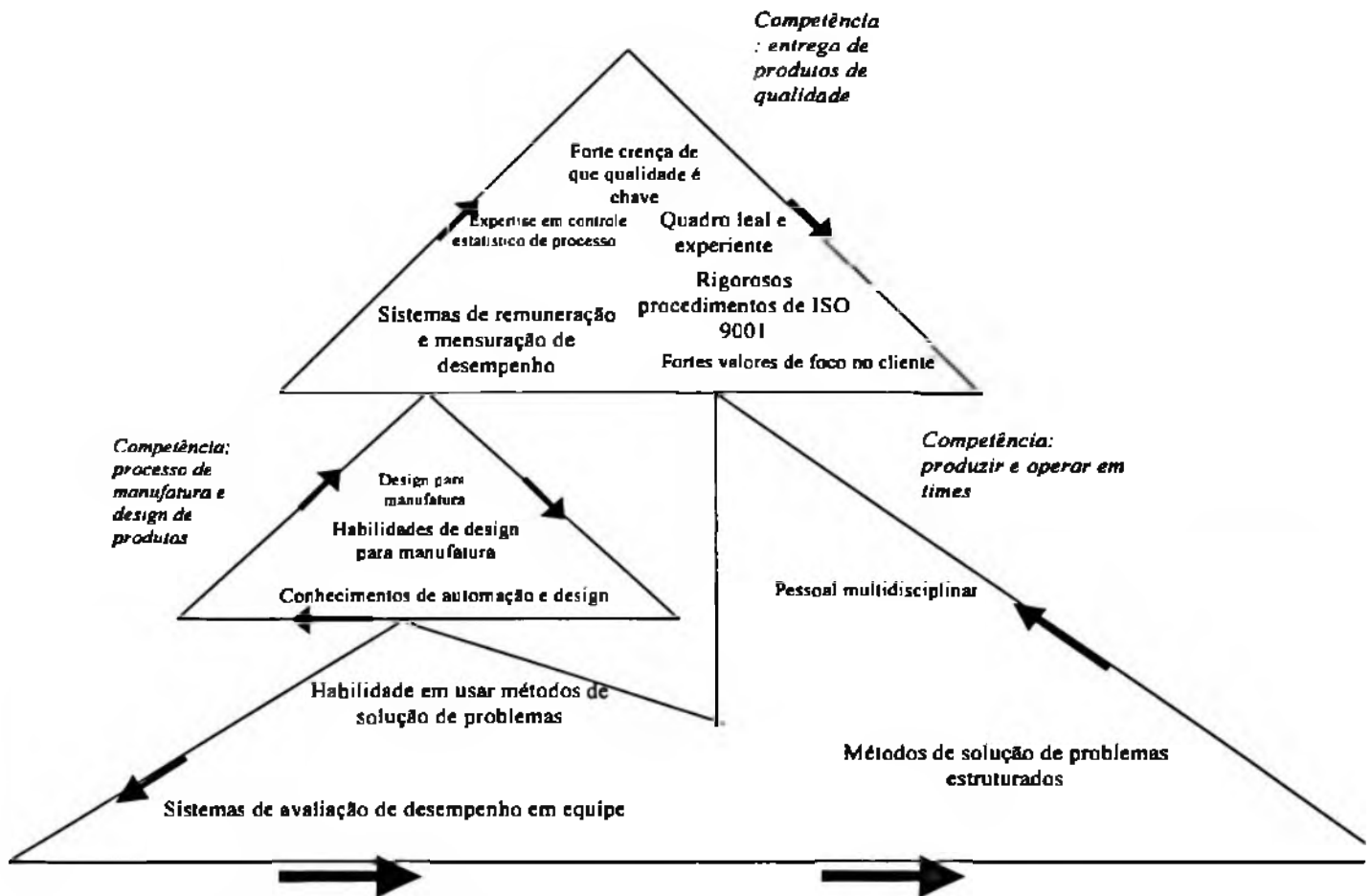


Figura 2 – Arquitetura da competência – entrega de produtos de qualidade

Fonte: Mills, Platts, Bourne e Richards, 2002

Complementando a discussão, que envolve recursos e competências, Mills *et al.* (*op cit.*) descrevem o que torna um recurso importante e o que torna uma competência importante. A referida descrição, exposta no quadro 6, proporciona esclarecimento sobre a relevância de cada um e reforça o entrelaçamento existente entre os dois; verifica-se que há uma relação mútua de dependência, enfim, as competências não existem, efetivamente, sem os recursos e os recursos perdem em utilidade se não configurados em uma ou mais competências.

Quadro 6 – O que torna um recurso e uma competência relevante

O que torna um recurso importante?	O que torna uma competência importante?
Valor - Capacidade de gerar vantagem competitiva que seja valiosa para os clientes	Estar sustentada em recursos que possuam as três características que os tornam importantes(apresentados na coluna ao lado).
Sustentabilidade - A vantagem proporcionada pelo recurso deve ser duradoura	A capacidade de viabilizar e integrar. Capacidade da empresa em coordenar seus recursos para constituir uma competência. Alguns desses recursos isolados podem não significar muito, mas a combinação os transforma em uma importante competência
Versatilidade - O recurso deve ser versátil e útil para muitos produtos e eventualmente para novos mercados	A capacidade de unir recursos importantes e raros e transformá-los em uma competência rara e valiosa de muito mais difícil imitação pelos concorrentes

Fonte: Adaptado de Mills, Platts, Bourne e Richards, 2002

Frente ao exposto, conclui-se que: se as competências essenciais exigem a operacionalização sistêmica das competências organizacionais, então, as competências organizacionais exigem a operacionalização sistêmica dos recursos.

Diante das prévias exposições, evidencia-se que a competência individual constitui-se em um dos principais “recursos” de uma dada competência organizacional. Assim, no intuito de complementar a discussão sobre competências, o próximo item desta seção debate os conceitos e aplicações da competência individual.

2.4 COMPETÊNCIA INDIVIDUAL

O construto *competência* vem povoando as discussões sobre gestão de pessoas em contextos empresariais e acadêmicos. Todavia, o intuito de se tentar conceituar competência pode ser considerado um desafio comum entre os pesquisadores do tema, pois envolve uma gama de conhecimentos que, no senso comum e até mesmo no meio acadêmico, apresentam significados muito próximos. Diante disso, seguir-se-á apresentando alguns conceitos para que, ao final, se estabeleça uma linha conceitual que permeará o estudo.

Segundo Antunes (2001, p.17), competente é aquele que, ao examinar uma situação problema, pondera, aprecia, avalia, julga e, em seguida, visualizando diferentes ângulos, encontra a solução ou decide. Perrenoud (1999), discorrendo sobre competência em educação, indica que competência é a faculdade de mobilizar diversos recursos cognitivos – que inclui saberes, informações, habilidades operatórias e, principalmente, as inteligências – para, com eficiência e eficácia, enfrentar uma série de situações ou problemas.

O conceito de competência envolve algo mais do que um estágio ou uma etapa, ele designa uma realidade dinâmica. A competência individual emerge da situação que a precede; sua legitimação depende de seu aparecimento em situações contingenciais, onde saberes diversos e heterogêneos são integrados para a realização de uma determinada tarefa.

Fleury e Fleury (2001, p.21) concentram conceitos diversos e abordam a competência como sendo um “saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar e transferir conhecimentos, recursos e habilidades que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”. A referida definição agrega conceitos e acrescenta a questão do “valor”. Até a presente data, são poucos os estudos que exploram a ligação do modelo de gestão por competências com resultados financeiros, contudo, dificilmente um indivíduo que tenha claramente a noção de que competências devem ser desenvolvidas e as desenvolve não terá seu “valor” aumentado e, porque não?, sua base crítica expandida.

Continuando a análise, se a dinâmica das organizações é proporcionada pelas pessoas, a ligação de indivíduos competentes, no sentido *lato* do termo, com resultados se torna uma questão de tempo. Dutra (2001, p.25) amplia a discussão ao afirmar que há uma relação íntima entre as competências organizacionais e as individuais, portanto, a definição de uma sem a reflexão sobre a outra se configura, no mínimo, um erro de alinhamento. Assim, percebe-se que os resultados organizacionais têm uma ligação próxima com a capacidade da empresa em gerir, integradamente, suas competências essenciais, organizacionais e individuais.

Ruas (2002, p.14) inclui na discussão a competência gerencial, conceituando-a como “a capacidade de mobilizar, integrar e colocar em ação conhecimentos, habilidades e formas de atuar, chamados recursos de competência, a fim de atingir/superar desempenhos configurados na missão da empresa e da área”. O quadro 7 exemplifica a possibilidade de elaboração dessa

relação, explorando a função “direção administrativa” de uma pequena empresa de consultoria do norte do Paraná.

Quadro 7 – Configuração da competência

Quadro de Competências 1 – Direção Administrativa	
Missão: Buscar continuamente o aperfeiçoamento dos serviços prestados, assim como estar atento ao surgimento de novas oportunidades	
ATRIBUIÇÕES:	CONTRIBUIÇÕES:
a) Articular e negociar oportunidades de serviços; b) Negociar os projetos com base na representação da imagem de credibilidade presente na empresa; c) Sustentar gerencialmente as áreas da empresa.	a) Alcançar a lealdade e satisfação dos clientes; b) Contribuir para o crescimento e aperfeiçoamento contínuo dos serviços prestados pela organização.
ENTREGA:	INDICADORES:
Fechamento de novos contratos; Manutenção da gestão participativa; Comprometimento em finalizar projetos.	Número de projetos negociados; Índice de satisfação dos clientes; Índice de satisfação dos funcionários.
COMPETENCIAS EXIGIDAS À DIREÇÃO ADMINISTRATIVA	
RELACIONADAS AOS SERVIÇOS PRESTADOS: Capacidade de identificação de novos negócios que estejam ancorados às áreas de competência da empresa; Capacidade de coordenar a equipe para que a mesma tenha objetivos confluentes com os “interesses” da organização; Capacidade de integrar serviços de forma que possuam sinergia e estejam alinhados com a estratégia da empresa.	
RELACIONADAS AOS CLIENTES: Capacidade em analisar informações pertinentes a possíveis aperfeiçoamentos no nível de satisfação dos clientes; Capacidade de antecipar necessidades dos clientes.	

Fonte: o autor

D’Lucia e Lepsinger (1999) acrescentam alguns aspectos à questão da competência individual, tratando-a em termos de comportamentos. Para tanto, apresentam uma pirâmide que contém a descrição de comportamentos, habilidades, aptidões, conhecimentos e características pessoais. Salientam que o modelo de competências, para ser uma ferramenta útil na gestão de pessoas, não deve se resumir a um conjunto de competências para se atingir a eficácia, mas sim, focar acréscimos de performance, devendo exemplificar onde e como determinadas competências devem ser desenvolvidas e utilizadas.

Argumentam que comportamentos competentes são mais fáceis de serem definidos, desenvolvidos e exemplificados do que definições gerais como: saber ser. Esta visão proporciona uma evolução interessante em relação aos demais conceitos, pois, ao definir um comportamento competente, os gestores estariam vinculando-o ao contexto no qual está inserido. Exemplificando: tendo em mente a competência “saber ser” ao definir “comportamentos competentes”, ter-se-ia exatamente o que significa “saber ser” naquele

determinado contexto organizacional. Confrontando as posições de D’Lúcia e Lepsinger com as de Ruas, verifica-se certa sintonia e complementaridade.



Figura 3 - Pirâmide de competências
Fonte: D’Lúcia e Lepsinger (1999)

Observando a pirâmide proposta, percebe-se que a visão dos autores se aproxima da questão dos recursos exposta tanto por Ruas quanto por Mills, contudo, o foco se volta para o comportamento do indivíduo. Ou seja, para se chegar aos chamados comportamentos competentes, uma série de recursos – conhecimentos, habilidades, aptidões e características pessoais – são necessários. Os autores se diferenciam dos demais ao incluir na pirâmide as aptidões e as “características pessoais”, que tratam da personalidade do indivíduo.

Percebe-se que há abertura para várias composições do conceito de competência, assim como há espaço para se agregar e classificar essas competências de maneiras diferentes no contexto organizacional. Um dos motivos que leva a esta constatação é que não há, ainda, disponibilidade de bases conceituais, estritamente confiáveis, para se afirmar que uma abordagem é mais correta que a outra. O que define uma utilização mais ou menos “confiável” é o contexto. Ou seja, a aplicação do conceito depende muito mais do objetivo e das condições de sua aplicação do que de uma decisão teórica ou técnica *a priori* (RUAS, 2002).

Boterf (2003, p.91-92), contextualizando as exigências em termos de competências, descreve a passagem da exigência de um profissional “operador”, baseado no modelo taylorista/fordista, para um profissional “ator”, baseado na economia do conhecimento. No primeiro modelo, o sujeito se limita a executar suas atividades conforme a prescrição; sua

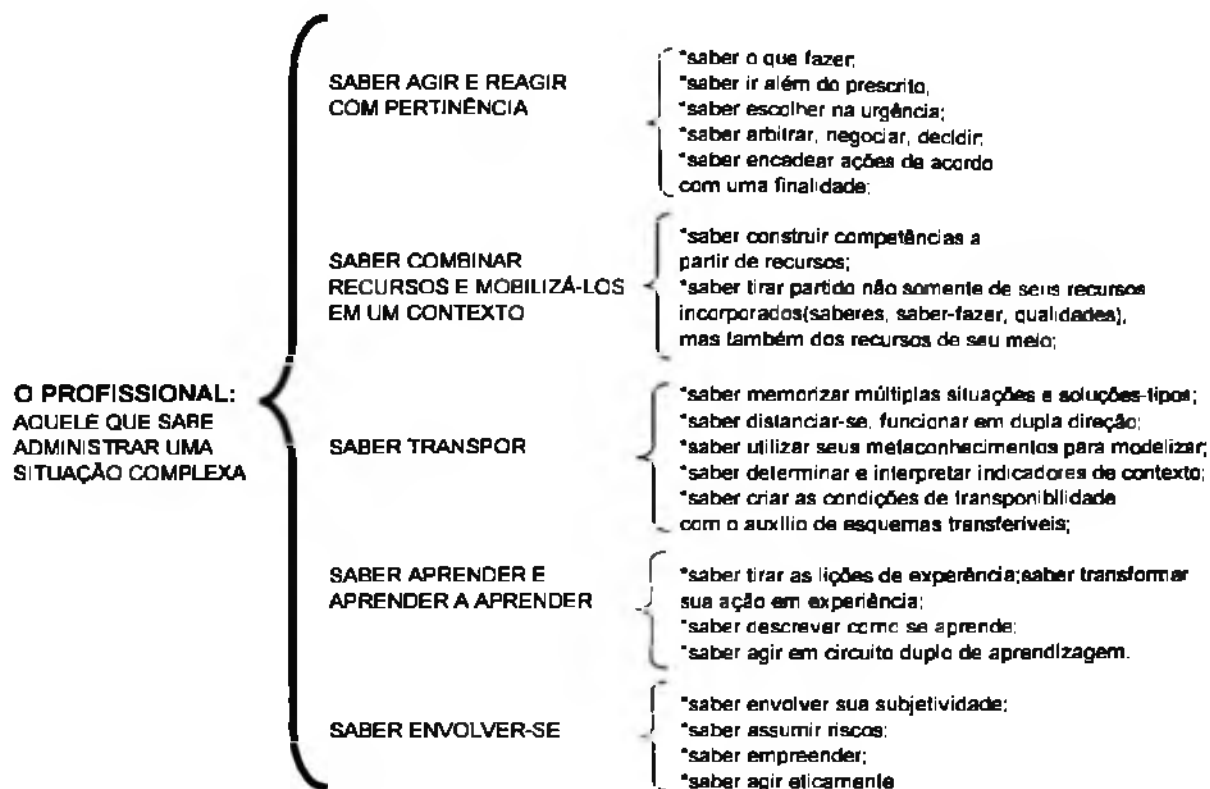
competência principal é saber-fazer diante de algo esperado e observável – aqui, o gerenciamento se dá pelo controle. No segundo modelo, o profissional precisa ir além do prescrito, precisa de iniciativas, precisa utilizar mais sua capacidade de mobilização frente a contextos, o gerenciado é muito mais conduzido e orientado do que controlado. A preocupação maior está na criação do contexto favorável para emergência da competência e não na competência em si. A figura 4 ilustra as características de um e de outro.

MODELO "A" (Concepção taylorista e fordista)		MODELO "B" (Perspectiva da economia do saber)
Operador	-----▶	Ator
Executar o Prescrito	-----▶	Ir além do prescrito
Executar operações	-----▶	Executar ações e reagir a acontecimentos
Saber-fazer	-----▶	Saber agir
Adotar um comportamento	-----▶	Escolher um conduta
Malha estrita para identificar a competência	-----▶	Malha larga para identificar a competência
Gerenciamento pelo controle	-----▶	Gerenciamento pela condução
Finalização sobre o emprego	-----▶	Finalização sobre a empregabilidade

Fonte: Boterf, 2003, p.91.

Figura 4 – Mudanças nas competências individuais

Com base nas discussões e na figura 4, percebe-se que as competências individuais e o perfil profissional ganham em complexidade e exigem certas características comumente não trabalhadas e desenvolvidas, pois ainda vivemos em uma sociedade que segue, essencialmente, os princípios tayloristas/fordistas. Sabe-se, contudo, que a chamada “era do conhecimento” ou “sociedade do conhecimento” já é fato em muitos lugares e pede a substituição do “profissional clássico” pelo profissional da “economia do conhecimento”. A figura 5 ilustra algumas competências gerais e seus detalhamentos diante de uma situação profissional complexa, normalmente existente nos níveis de gerência, diretoria e presidência de grandes empresas inseridas na chamada “economia do conhecimento”.



Fonte: Boterf, 2003, p. 92.

Figura 5 – O profissional em situações complexas

Inferese que as organizações que atuam em setores de competição acirrada – caso das telecomunicações hoje e, conseqüentemente, altamente dependentes de tecnologia e conhecimento – deveriam primar pelo desenvolvimento das competências exigidas de um profissional que lida com situações complexas, descritas na figura 5, principalmente no nível gerencial.

Dando continuidade à discussão teórica, Mills *et al.* (2002) chamam a atenção para duas vertentes presentes na literatura sobre o tema, lembrando que alguns autores utilizam a palavra *competency* (e *competencies*) para destacar a perspectiva individual, e *competence* (e *competences*) para apontar a perspectiva organizacional. O quadro 8 ilustra e diferencia estes conceitos.

Quadro 8 – Diferenciação entre competency e competence

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

Fonte: Bitencourt, 2001, p.33

Uma visão complementar à de Mills *et al.* é exposta por Parry (1996) ao descrever duas concepções que podem ser atribuídas a competências: como *inputs* ou *outputs*. Expõe o autor que, na Inglaterra, competências são vistas principalmente como *outputs*: empregados demonstram competências a partir do momento que atingem ou superam determinados resultados esperados em seu trabalho; nos Estados Unidos, competências são encaradas, predominantemente, como *inputs*, ou o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que afetam o desempenho do indivíduo.

Pensando em uma forma generalizada de definição de competências individuais, Sweieringa e Wierdsma (1992) apresentam três dimensões consideradas fundamentais: *o saber* – conhecimentos necessários para execução de uma tarefa ou atividade; *o saber fazer* – referindo-se a habilidades desenvolvidas para execução das atribuições; e *o saber agir* – referindo-se ao correto emprego dos conhecimentos e habilidades.

Na tentativa de operacionalizar a aplicação do conceito de competência, apresenta-se, no quadro 9, uma relação de proximidade das competências com os recursos que as viabilizam, fazendo um paralelo destes com as principais formas de adquiri-los ou desenvolvê-los. Refletindo sobre o alinhamento em discussão na presente tese, emerge a seguinte inferência: já que os recursos compõem a competência, identificando as ações da empresa (práticas de aprendizagem), no sentido de mantê-los e desenvolvê-los, então, de certa forma, seria possível testar se estas ações estão em acordo com as competências definidas ou em desenvolvimento. Desta perspectiva, o quadro 9 e a figura 13 orientaram a elaboração da entrevista, que visou

identificar “práticas de aprendizagem⁵” existentes na empresa, que contribuem para a sustentação das competências.

Quadro 9 – Recursos, Funções e Formas de Aquisição

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

Fonte: Adaptado de Boterf, 2003, p.124.

Dutra (2001) amplia a discussão ao remetê-la à noção de entrega, que se refere àquilo que a pessoa pode e quer entregar a organização. O fato de uma pessoa deter um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, não implica que a organização se beneficie diretamente deles; a verificação da “entrega” indicaria este benefício. A noção de entrega leva a inferir que, mesmo que sejam desenvolvidas as “competências” individuais necessárias à organização, não há garantia de utilização das mesmas em prol da mesma. Para que se aumente a entrega, todo processo deve estar lastreado por uma área de gestão de pessoas que tenha muita clareza e consolidação em seus sistemas de avaliação e de remuneração, bem como de políticas motivacionais.

⁵ Tomar-se-á neste estudo, como definição de práticas de aprendizagem, ações de treinamento e desenvolvimento, que Ruas chama de “modo de aquisição” e Dutra de práticas formais e informais de desenvolvimento, direcionadas para a consecução da estratégia e manutenção e desenvolvimento de competências.

Analisando as definições supracitadas, distinguem-se claramente dois aspectos que envolvem a competência: algo que o indivíduo necessita ter para um desempenho competente – “suficiente conhecimento, julgamento, habilidade ou força” – e a efetiva aplicação destas capacidades para “lidar com qualquer assunto” em sua área de atuação. Como concluem Fleury e Fleury (2004), quando se pensa na competência de forma ampla, a mesma se refere a tudo aquilo que o ser humano lança mão para desempenhar o seu trabalho.

Explorando um pouco mais o construto, Jacques (1988) inclui, na discussão envolvendo a competência individual, a questão da complexidade. Argumenta o autor que uma pessoa tende a executar seu trabalho dentro de um determinado nível de complexidade. Este nível de complexidade está relacionado ao grau de abstração exigido para que a decisão tomada seja correta, podendo ser medido a partir do intervalo de tempo entre a tomada de decisão e a possibilidade de avaliação dos resultados dela decorrentes. Jacques sugere sete níveis de complexidade nas organizações, os chamados *work levels*, cada um associado a intervalos de tempo, para que a decisão possa ter sua eficácia verificada, variando de 3 meses a mais de 20 anos.

A noção de competências articula-se à noção de complexidade na medida em que pessoas com maior nível de desenvolvimento são capazes de maior abstração e, portanto, possuem competências em maior grau de sofisticação do que profissionais “menos” desenvolvidos. Dois profissionais podem ter a competência “capacidade analítica”; porém, para um profissional em nível operacional, esta capacidade está associada à resolução de problemas operacionais, de abrangência restrita à sua área; já para um profissional em nível estratégico, a capacidade analítica inclui considerar interesses dos diversos *stakeholders* (governo, conjunto dos funcionários, clientes, fornecedores, concorrentes), o que requer a competência associada a um nível de complexidade superior.

Segundo Dutra (2001), subjacente às idéias de competência e complexidade está o pressuposto de que profissionais, que trabalham em níveis de complexidade mais elevados, agregam maior valor à organização. Desta forma, os conceitos de competência individual, complexidade e agregação de valor se complementam e podem constituir a base para a construção de um sistema para a gestão de recursos humanos.

Almejando um maior conhecimento do modelo de gestão por competências, apresentado por Dutra, uma vez que o mesmo é o modelo implementado na organização-caso, descreve-se, a seguir, suas bases.

As bases de sustentação do modelo de Dutra são complexidade, espaço ocupacional e entrega⁶. Estas bases servem como orientação para a construção de carreiras distribuídas em eixos, que traduzem a possível trajetória do indivíduo na organização. Esses eixos são divididos em níveis de complexidade; para cada nível de complexidade são definidos conjuntos de competências; cada nível tem definidos seus -“INPUTS”- chamados de “requisitos de acesso”, que seriam a formação, a experiência, o conhecimento e cada competência que compõem o nível, e tem seus -“OUTPUTS”- chamados de “atribuições e responsabilidades”, que seriam as entregas esperadas do indivíduo. Uma representação gráfica da definição de eixos e níveis de complexidade encontra-se na figura 6. A figura também descreve a faixa salarial para cada um dos níveis de complexidade; neste caso, foram definidas nove faixas salariais e quatro eixos de carreira.

É importante lembrar, que as definições supracitadas, e exemplificadas nos quadros a seguir, são gerais e norteadoras, como deve acontecer com toda ferramenta de gestão; sua aplicação deve vir alicerçada por uma análise crítica e contextualizada da organização para, a partir daí, definir níveis, carreiras, competências.

Faixa Salarial	Eixos			
	Gerencial	Administrativo	Técnico	Operacional
IX	G5			
VIII	G4		T6	
VII	G3	A6	T5	
VI	G2	A5	T4	
V	G1	A4	T3	
IV		A3	T2	O4
III		A2	T1	O3
II				O2
I		A1		O1

Figura 6 – Eixos, níveis de complexidade e faixas salariais.
Fonte: Adaptado de Dutra (2002)

⁶ Entrega seria um misto de querer agir e poder agir, não necessariamente vinculados a resultados de curto prazo ou temporários. Precisa ser observada durante um período de tempo suficiente para verificação da perenidade da capacidade de entrega em determinado nível de complexidade.

Descrevendo um pouco mais o modelo, mostra-se, a seguir, o processo hipotético de avaliação de enquadramento de um determinado funcionário em um determinado nível de complexidade. Pegando-se o “eixo técnico” como exemplo, as figuras 6, 7, 8 e 9 ilustram o processo de avaliação de enquadramento do funcionário “x”, posicionado atualmente no nível de complexidade “T4”, que tem seis competências a serem atendidas. Primeiramente, avalia-se o seu atendimento às “atribuições e responsabilidades” de cada competência, depois o seu atendimento aos “requisitos de acesso” do nível. Em seguida, verifica-se a sua atual situação, por meio da matriz de endereçamento para, em seguida, determinar-se as ações a serem tomadas.

NÍVEL DE COMPLEXIDADE 4				
COMPETÊNCIAS	ATRIBUIÇÕES E RESPONSABILIDADES	AVALIAÇÃO		
		NA 0	A 10	S 20
Autodesenvolvimento Gestão do Conhecimento	Repassa assuntos pertinentes a sua unidade, visando a manutenção e reciclagem de conhec. respondendo pela capacitação dos operadores de sua área, servindo como modelo de capacitação técnica		X	
Aprimoramento criativo de processos e produtos	Aprimora de forma criativa os processos da área, prevendo as prováveis conseqüências de suas ações, é procurado para se discutir e sugerir mudanças em processos ou propostas de inovação		X	
Cultura da qualidade	Busca o aperfeiçoamento contínuo dos padrões de qualidade na operação da fábrica como um todo e aplica-os nos processos relativos à sua área	X		
Relacionamento Interpessoal/equipe	Articula-se com profissionais responsáveis, por outras equipes de trabalho visando obter energia entre suas ações, e passa orientações básicas às pessoas das equipes de trabalho em que participa		X	
Flexibilidade (multifuncionalidade)	Assume diversos papéis dentro de sua área de atuação	X		
Inter. Sist. Inf./ Complex. Tarefas	Opera novos processos, visando prever ou identificar causas para problemas	X		
TOTAL = (0 + 30+0) = 30				
VALOR = 30/6* (Índice de competência) 5		0	30	0

* número de competências no nível

Figura 7 – Avaliação do atendimento a atribuições e responsabilidades

Fonte: Dutra (2001, p. 58)

NÍVEL DE COMPLEXIDADE 4				
REQUISITOS DE ACESSO		AVALIAÇÃO		
		NA	A	S
		0	10	20
FORMAÇÃO	* 2º Completo ou técnico em químico		X	
EXPERIÊNCIA	* 2º grau - 3 anos ou Técnico em Química - 2 anos		X	
CONHECIMENTO	* Operação de 5 setores	X		
TOTAL = (0 + 20) = 20				
VALOR = 20/3 = (Índice requisitos) 6,67		1 x 0	2 x 10	0 x 20

Figura 8 – Avaliação do atendimento aos requisitos de acesso

Fonte: Dutra (2001, p. 58)

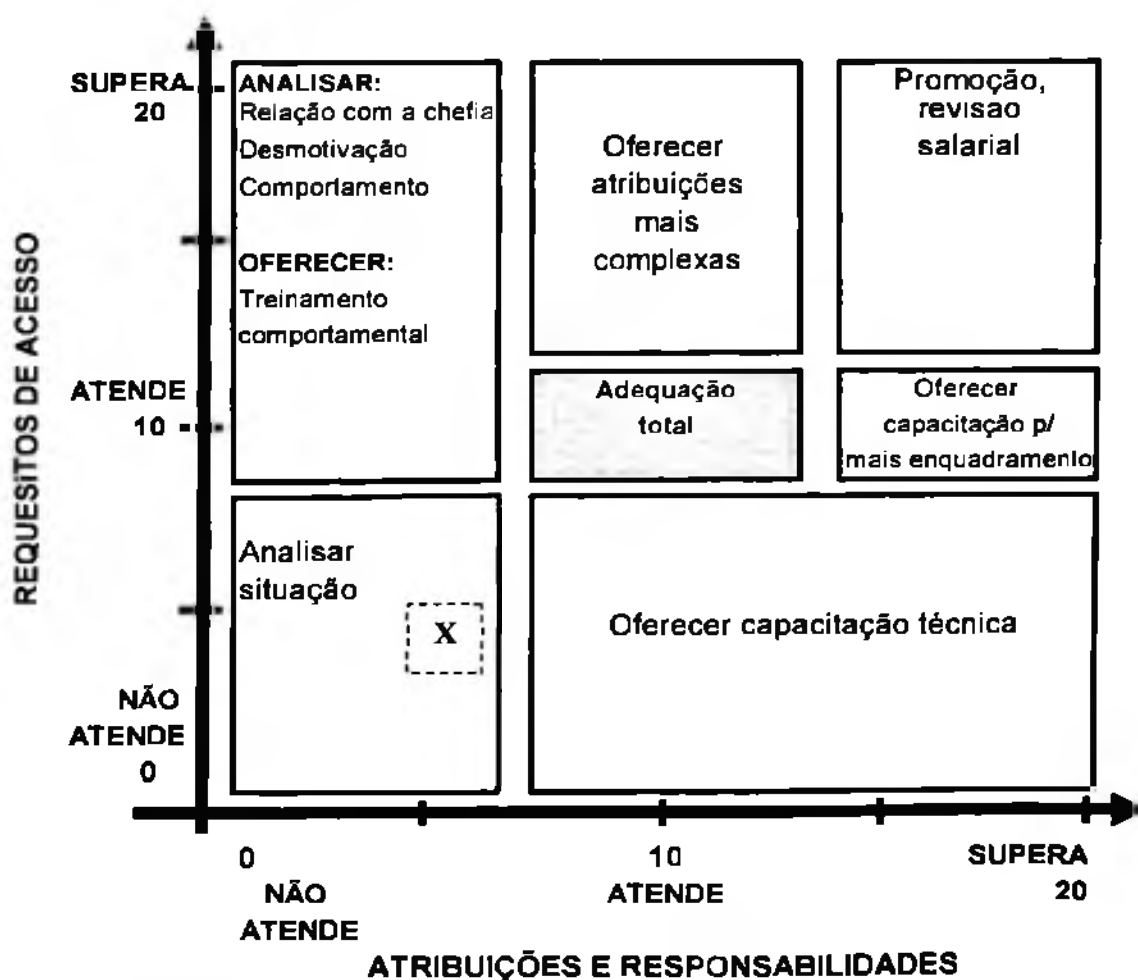


Figura 9 – Matriz de Endereçamento

Fonte: Dutra (2001, p. 59)

Após análise do índice de atendimento aos requisitos de acesso (6,67) e de atribuições e responsabilidades (5,0), verifica-se, pela matriz de endereçamento, qual seria a melhor ação para o funcionário “x”, que, como visto, seria promover o desenvolvimento, tanto nos requisitos de acesso como nas atribuições e responsabilidades; o funcionário está abaixo das exigências do nível de complexidade no qual se encontra. Neste caso, ações específicas estariam voltadas, tendo por base os “requisitos de acesso” não atendidos, para aumentar a experiência do funcionário em setores não conhecidos e, tendo por base as “atribuições e responsabilidades não atendidas”, oferecer treinamento na área de qualidade, flexibilidade e inovação. Estes passos deverão ser seguidos na avaliação de todos os funcionários da organização, em seus respectivos setores. Verifica-se, desde já, devido ao grande volume de dados, a necessidade de uma ferramenta tecnológica que dê suporte à análise.

Em resumo, em se tratando de competências individuais, percebe-se que é unanimidade entre os autores a constatação da necessidade de se ter à montante um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA's), que sustentem a aplicação competente e, à jusante, ações articuladas destes CHA's vinculadas a resultados e entregas. Pois, conforme ilustrado na figura 10, a competência individual deve ser legitimada na e pela situação.

Frente às discussões, infere-se uma forma incremental de pensar as competências individuais e de grupos. Qual seja, não deveríamos tratar indivíduos e grupos como competentes *a priori*, mas sim como potencialmente competentes. Explicando, se a competência individual deve ser legitimada na e pela situação que emerge, um indivíduo, grupo ou célula nunca poderia se caracterizar como competente antecipadamente, pois essa característica, em um ciclo continuado, só poderia ser atribuída em função dos resultados e entregas alcançados. E, ainda, estes resultados só seriam possíveis pelas ações articuladas. A figura 10 ilustra a referida abstração.

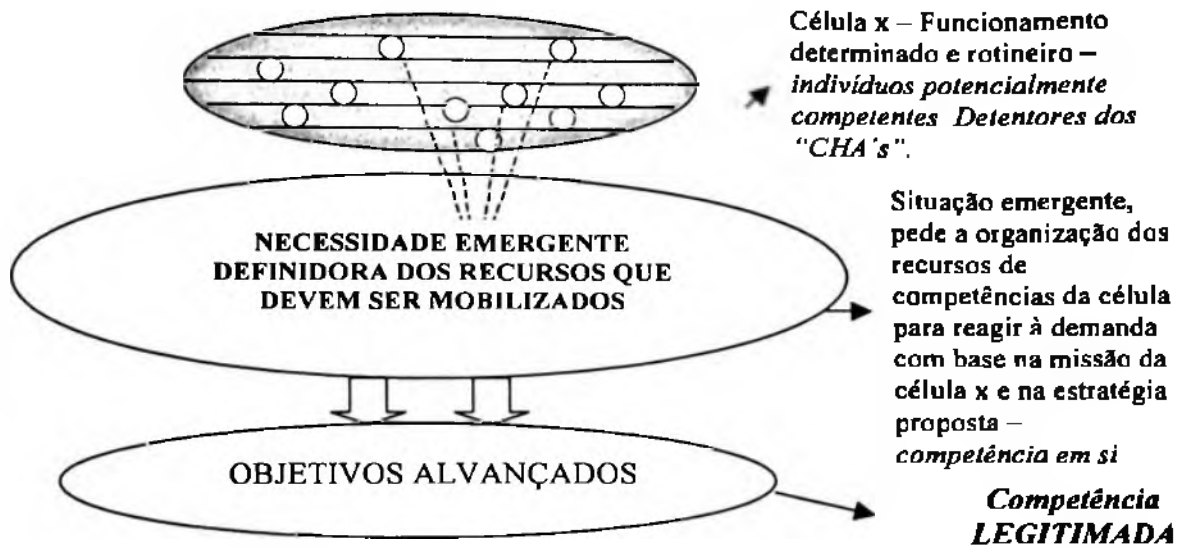


Figura 10 – Exemplo de atração de competências pela necessidade que emerge
 Fonte: O autor

A figura 10 explora, portanto, de forma abstrata, a legitimação da competência, lembrando e ressaltando que o fato do indivíduo, da equipe ou da célula possuir um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA's), *a priori*, não se traduz como competência. O que o faria seria a capacidade de mobilizar e integrar esses CHA's frente a uma demanda; a integração e a mobilização devem estar, ainda, lastreadas pela missão da célula, do setor ou da área e pela estratégia proposta para o negócio. Esta constatação leva à conclusão de que é fundamental um mecanismo de orientação (estratégia, missão, objetivos...) e outro de *feedback* (avaliação de desempenho⁷, análise da matriz de endereçamento, avaliação das entregas...) para nortear o processo de gestão de competências pois, sem os mesmos, dificilmente consegue-se ter uma visão crítica do alcance de resultados e, conseqüentemente, ter uma avaliação efetiva dos resultados do modelo na empresa.

Em síntese, verifica-se, como já salientado por Ruas (2002), que as possibilidades de compor, sistematizar e agregar competências possuem bases diferentes que, ao serem trabalhadas, se aproximam em seus resultados. Diante disso, objetivando a sistematização de algumas das principais formas de se compor e agregar competências, assim como de ampliar os horizontes

⁷ Dutra(2004) sugere que os instrumentos de avaliação sigam e atendam três orientações: orientação para o desenvolvimento, para o esforço diferenciado e para o comportamento. Ressalta que, em geral, as empresas confundem estes conceitos e os empregam como sinônimos num mesmo instrumento. Sugere que as competências devem ser avaliadas com foco no desenvolvimento e ter uma remuneração fixa. O esforço diferenciado deve ser "premiado" com a remuneração variável. E o comportamento não deve ter vínculo com a remuneração.

conceituais e críticos até aqui expostos, serão apresentados, nos quadros 10 e 11, uma compilação de posições de autores e organizações que abordam o assunto.

Quadro 10 – Exemplos de Composição das Competências

Parry	Escola Francesa	Boterf	Empresa Nacional de Consultoria A	Dutra
<ul style="list-style-type: none"> - Traços de personalidade: iniciativa, auto-estima; - Habilidades: capacidade de negociação, de orientar, etc. - Estilos e Valores: Orientado pela ação, intuitivo. - Competências: resolver problemas, saber escutar, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> - Conhecimentos: técnicos, científicos; - Habilidades: capacidade de decidir rapidamente, dar feedback; - Atitudes: assumir riscos, disposição para aprender. 	<ul style="list-style-type: none"> - Conhecimentos: operacionais e acerca do ambiente; - Habilidades: experiencial, relacional cognitiva; - Atitudes: atributos pessoais e relacionais; - Recursos Fisiológicos: energia, disposição; - Recursos do Ambiente: sistemas de informação, bancos de dados. 	<ul style="list-style-type: none"> - Comportamento de Trabalho: comprometimento, disposição para mudar; - Atributos Pessoais: saber ouvir, tolerância; - Conhecimentos: técnicos, operacionais; - Habilidades: capacidade de negociar, de conduzir reuniões, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> - Requisitos de Acesso - Formação - Experiência - Conhecimento - Atribuições e Responsabilidades - Variáveis diferenciadoras

Fonte: Adaptado de Ruas, 2002

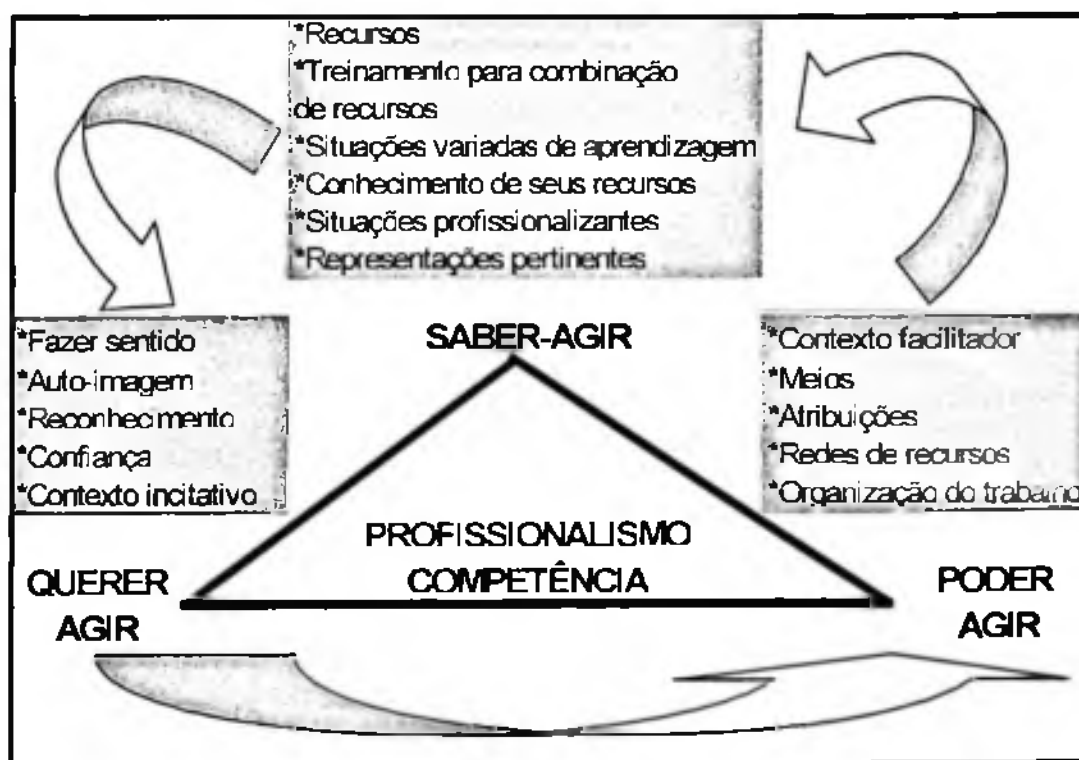
Quadro 11 – Exemplos de Agregação das Competências por Categorias

Woodruff	Fandt	American Society for Training and Development's (Pesquisa)	Empresa de Consultoria A	Empresa Internacional de Consultoria B
<ul style="list-style-type: none"> - Fundamentais - Conhecimentos e Habilidades - Diferenciais: aptidões pessoais, comportamentos e motivações. 	<ul style="list-style-type: none"> - Interacionais: capacidade de motivar, escutar, estimular idéias; - De Solução de Problemas: Percepção, capacidade de planejar e organizar; - De Capacitação: orientação para a ação, flexibilidade para a mudança; - Comunicação: Capacidade de comunicação escrita e oral, interação. 	<ul style="list-style-type: none"> - Técnicas: Informática, teorias específicas para o trabalho; - Negócios: Compreender o negócio, dominar o projeto estratégico da empresa, etc. - Interpessoais: Feedback, negociação, questionamento; - Intelectuais: versatilidade intelectual, observador, auto-desenvolvimento. 	<ul style="list-style-type: none"> - Organizacionais e Negócios: visão de futuro, visão do negócio; - Gerenciais e áreas: liderança, habilidade de resolver problemas e tomar decisões; - Individuais: habilidade de negociar, dinamismo e energia, nível educacional. 	<ul style="list-style-type: none"> - Críticas (Organizacionais) conhecer o negócio, orientação para o cliente; - Funcionais: relacionadas à área de atuação; - Técnicas: requeridas para exercer uma função – conhecimento da tecnologia, das normas, habilidades, etc.

Fonte: Ruas (2002)

Observa-se que o que Ruas denomina “formas de compor as competências”, aproxima-se muito do que os demais autores (Dutra, Fleury, Mills) chamam de “inputs”. O mesmo acontece com o que Ruas denomina “formas de agregar as competências”, que se aproxima muito do conceito de “outputs” ou mesmo do conceito de entrega de Dutra.

Finalizando, Boterf (2003, p. 160) apresenta uma triangulação entre saber, querer e poder agir, descrita na figura 11, que resume as condições básicas para a organização usufruir as benesses das competências individuais; salienta que a construção da competência não pode recair somente sobre os ombros dos indivíduos, esta responsabilidade deve ser compartilhada por três atores: o indivíduo, o gestor imediato e o gestor de recursos humanos.



Fonte: Adaptado de Boterf, 2003, p.160

Figura 11 – Triangulação necessária para a competência acontecer

Com vistas a explorar a ligação do processo de gestão de competências com os aspectos que tratam de sua sustentação e entendendo que a aprendizagem tem papel fundamental na formação e manutenção da mesma, o item a seguir discutirá os meios pelos quais a aprendizagem pode auxiliar na gestão de competências. Mas antes, no intuito de ampliar a visão crítica sobre o tema em discussão e “alimentar” os “pilares” de sustentação das

conclusões do trabalho, apresenta-se, no quadro 12 abaixo, uma compilação dos principais cuidados na aplicação do conceito.

Quadro 12 - Cuidados na aplicação do conceito “competências”

CUIDADOS	DETALHAMENTO
A- DEFINIÇÃO	O conceito de competências possui diferentes significados e contradições. Prevalece a ênfase na construção de atributos (visão estática) e falta a visão processual (perspectiva dinâmica)
B- FOCO NO PASSADO	O mapeamento de competências é baseado na necessidade do momento, não existindo uma preocupação com a construção de competências necessárias no futuro
C- QUALIDADE DOS ATRIBUTOS	Os desenhos de competências são geralmente superficiais e pobres. Questiona-se pouco sobre os fundamentos de suas qualidades
D- EFETIVIDADE e SIGNIFICÂNCIA DOS ATRIBUTOS	O que é um padrão gerencial efetivo? Como há dificuldades em aferir aspectos ligados a atitudes, muitos modelos simplificam a questão ignorando essa dificuldade e privilegiando atributos que sejam menos significativos e mais fáceis de mensurar.
E- NATUREZA GENÉRICA DAS COMPETÊNCIAS	O predomínio de listas de competências genéricas ilustra essa questão. Muitas listas são desprovidas de um contexto e/ou não refletem a necessidade da diversidade no próprio contexto organizacional.
F- BUROCRACIA E CUSTO	Existe a predominância de formalismo voltado à confirmação de competências e não ao seu desenvolvimento
G-FALTA DE ORIENTAÇÃO FUTURA	Retrata a falta de questionamento sobre a importância e articulação das competências com a visão estratégica de recursos humanos. Ou seja, falta visão integrada em que as competências relacionam-se aos processos de desenvolvimento de novos padrões de seleção, treinamentos e desenvolvimento, planejamento e sucessão de carreira, recompensa e reconhecimento, acompanhamento e avaliação
H- SENTIR-SE COMPETENTE	As pessoas buscam sucesso, ou seja, precisam sentir-se competentes. O cuidado se refere à falta de espaço para a aprendizagem a partir do erro ou experiências de insucesso
I- “CENÁRIO SKINNERIANO”	Representado pela equação estímulo/resposta, ou melhor, ‘faça isso e tenha aquilo’. Essa situação retrata a visão limitada de competências enquanto um processo manipulativo e pouco construtivo, desprovido de características que promovam o desenvolvimento e o significado no trabalho.
J- FEEDBACK	Existe uma tendência de se avaliar padrões pessoais e não características profissionais propriamente ditas. Os elogios devem ser o mais específicos possíveis. Existe uma forte tendência em oferecer “feedback” com poucas críticas “construtivas”.

Fonte: Adaptado de Bitencourt, 2001, p.41-43.

2.5 A APRENDIZAGEM NAS ORGANIZAÇÕES

"Ouça e esqueça, veja e recorde, faça e compreenda"

Confúcio

As considerações teóricas acerca da competência evidenciaram a necessidade de existência de alguns pré-requisitos que a tornam possível; desta forma, entende-se que propostas consistentes de aprendizado nas organizações proporcionam o desenvolvimento e o aprimoramento constante e direcionado destes pré-requisitos, assim como transparência e sistematização das práticas organizacionais voltadas ao desenvolvimento do indivíduo. Propostas estas que, alinhadas segundo as intenções estratégicas das organizações, tendem a atuar como catalisadoras de processos de agregação de valor ao indivíduo e à organização. Pois uma organização aprendiz, como definida adiante, proporciona a seus membros a capacitação para criar e recriar, para refletir e criticar e para aprender a aprender.

Desta monta, no presente tópico serão discutidos conceitos de aprendizagem organizacional e individual, objetivando aprimorar o arcabouço teórico que balizará a análise crítica das ações voltadas à aprendizagem na organização-caso. Enfim, o intuito é criar bases para a verificação do que tem sido feito na organização-caso, no intuito de desenvolver os indivíduos e suas respectivas competências.

De acordo com Mintzberg (1983), aprendizagem organizacional é o processo de aquisição de conhecimento, distribuição de informações, interpretação de informações e manutenção organizacional na adaptação bem sucedida às circunstâncias de mudança. Ou seja, a aprendizagem envolve o ajuste das ações da organização, com base em sua experiência e na de outros. Kolb (1978, p.38-39) expõe que aprendizagem é o processo em que o conhecimento é criado, através da transformação da experiência.

A necessidade de fazer para aprender e de aprender para fazer torna a aprendizagem um desafio nas organizações, mas esse é considerado o caminho que levará as pessoas a ampliarem a sua capacidade em lidar com o processo de tomada de decisão eficazmente. Isto poderia ser chamado de acréscimos em comportamentos competentes, pois a capacidade de mobilizar depende, substancialmente, da decisão correta sobre quais recursos utilizar. E a

decisão correta depende do nível de compreensão da aplicabilidade do que se sabe ao contexto, o que nos remete aos níveis de complexidade trabalhados por Dutra.

Fleury e Fleury (2001, p. 21-29) enriquecem o assunto e aproximam aprendizagem e competências ao salientarem que um efetivo processo de aprendizagem não envolve somente a elaboração de mapas cognitivos, que permitam uma melhor compreensão do que está ocorrendo, interna e externamente, nas organizações, pois envolve também a clara definição de novos comportamentos que comprovem a eficácia e efetividade do que foi aprendido, uma vez que as competências são sempre contextualizadas. Ou seja, os conhecimentos e o *Know-how* só adquirem *status* de competência quando comunicados e trocados. Aproximando ainda mais a relação, Kim (1998, p.64) expõe que é importante compreender duas partes da definição de aprendizagem: o que as pessoas aprendem (*Know-how*) e como compreendem e aplicam o que aprendem (*Know-why*). A partir daí, Kim define aprendizagem individual como o “aumento da capacidade de alguém tomar ações eficazes” – em uma definição muito próxima dos níveis de complexidade trabalhados por Dutra. Ou seja, à medida que um indivíduo aprende, aumenta sua capacidade de entrega e se torna capaz de atuar em níveis de complexidade mais elevados, seguindo a lógica, agregam mais valor à organização.

De forma geral, as organizações trabalham com um grau de adaptabilidade muito baixo em relação às mudanças ocorridas no ambiente em que atuam; grandes empresas (e também pequenas) vão à bancarrota devido a essa lentidão. Organizações que aprendem tendem a amenizar os problemas de adaptação, pois trabalham com o aprendizado generativo (voltado para a visão do todo e para questionamentos) e não somente com o adaptativo (adequar-se às exigências). Ou seja, trabalham os problemas de forma sistêmica, compreendendo os eventos que os compõem. Senge (1997, p.343) afirma que, quando se deixa de compreender a fonte sistêmica dos problemas, persegue-se a eliminação dos sintomas em vez de se eliminar as causas subjacentes. Um bom início seria transformar os métodos tradicionais de treinamento, que ensinam as pessoas o que elas devem pensar, em métodos voltados para o desenvolvimento do pensar em si.

Aprender, antes de tudo, é uma experiência social, decorrente da interação e do diálogo com terceiros, em um contexto onde as pessoas estejam desejosas de compartilhar suas idéias com os outros. As melhores soluções, em grande parte, aparecem quando diferentes pontos de vista são integrados e confrontados nesse diálogo. Chauí (1987, p.3) salienta que o acesso a

conhecimentos aprendidos é tanto individual quanto social: o grupo transmite, retém e reforça as lembranças; contudo, o indivíduo, ao trabalhá-las, vai, progressivamente, assumindo essas memórias como próprias e retendo o que mais lhe proporciona significado.

Diante disso, uma nova pedagogia, que proporcione aos trabalhadores o conhecimento para que eles pensem por si, em substituição ao velho treinamento, que oferece informações apenas na base do “eles precisam saber”, torna-se necessária e o reconhecimento e a transparência diante do que se precisa saber, fundamental. Se as pessoas não desenvolverem a competência “aprender a aprender”, correm o risco de se tornarem “banco de dados ambulantes”, contendo, muitas vezes, informações obsoletas e que agregam pouco valor à organização. Desenvolvendo esta competência, as organizações teriam indivíduos capazes de questionar a viabilidade da continuidade de tecnologias, que aplicam no seu dia-a-dia. (STARKEY, 1997, p.161)

Neste contexto, a gestão por competências encontra lugar ao proporcionar transparência ao processo de aprendizagem e fechar um ciclo, pois indica em que proporção (níveis de complexidade de Dutra) conhecimentos, habilidades e atitudes (requisitos de acesso) seriam necessários para desenvolver as competências (atribuições e responsabilidades), que permitiriam o alcance da(s) estratégia(s) proposta(s). Assim, a clarificação desta “proporção” serviria de base para alimentar e dinamizar os processos de aprendizagem da organização. A relação entre aprendizagem individual e aprendizagem organizacional se aproxima da relação existente entre competência individual e competência organizacional e se torna óbvia e sutil – óbvia porque todas as organizações são compostas de indivíduos e sutil porque as organizações podem auferir aprendizado independente de qualquer indivíduo ou competência individual mas não independentemente de todos os indivíduos e da compreensão de suas competências organizacionais.

A discussão sobre aprendizagem passa por uma importante distinção entre aprendizagem e memória. A aprendizagem está mais relacionada com a aquisição de conhecimentos, habilidades e atitudes, ao passo que a memória está mais relacionada com a retenção do que foi aprendido. Contudo, a separação das duas é extremamente difícil, pois estão intimamente conectadas; ou seja, o que está contido na memória afeta o que se aprende e o que se aprende afeta a memória. O estudo da memória aqui relacionado se refere a estruturas ativas, que afetam nossa forma de pensar e agir, ou seja, é preciso compreender o papel da memória no

próprio processo de aprendizagem (KIM, 1998, p.66). Uma das formas mais utilizadas para se analisar as estruturas ativas de memória, que afetam o comportamento é a administração e a “dissecação” dos modelos mentais.

Os modelos mentais envolvem a indagação: em que se afirma acreditar (oralmente) em oposição ao que realmente (internamente) acredita-se? A fim de aprender, as mentes devem, primeiramente, se livrar de um punhado de pressuposições e de paradigmas que as atormentam, que fazem com que se repitam os mesmos erros antigos. Deixando que os modelos mentais aflorem, pode-se, finalmente, criticá-los e substituí-los por modelos mais “verdadeiros”. Senge (1990) define modelos mentais como imagens internas, profundamente arraigadas, de como o mundo funciona e que têm uma poderosa influência sobre o que fazemos, porque também afetam o que vemos. Como salienta Kim (*op. cit.*), o conceito de modelos mentais difere da noção tradicional de memória como um armazenamento estático, porque os modelos mentais têm um papel ativo no que o indivíduo vê e faz, pois são o gerente e o árbitro da aquisição, da retenção, do uso e da eliminação de novas informações.

Grant & Gnyawali (1996), no intuito de proporcionar operacionalização ao conceito, indicam três componentes básicos da aprendizagem organizacional (AO) a serem trabalhados: *análise de processos, sistema de informações, e conduta sensata e inteligente dos “recursos” humanos.*

A *análise de processos* tem por base a criação de *insights*, que devem ser considerados durante um processo estratégico. A análise de processos, segundo os autores, pode se desenvolver por quatro meios: análise de pressupostos, *brainstorming*, *benchmarking* e planejamento por meio cenários.

Análise de pressupostos: nesta análise, estimula-se o reconhecimento de que alguma coisa pode ser feita melhor. Garvin (1993) complementa, ao descrever que a aprendizagem organizacional ocorre em três níveis: o cognitivo, no qual a pessoa adquire conhecimento e muda seus padrões de pensamento; o comportamental, onde ocorre a internalização de novos padrões e mudança de comportamento; e, por último, o incremental, onde ocorre a ampliação da performance, ou seja, quando a mudança de comportamento reflete na melhoria dos resultados. Em complemento, salienta Kim (1998, p.77) que a aprendizagem organizacional se define como “aumentos na capacidade da organização de tomar ações eficazes”.

*Brainstorming*⁸: uma vez feita a análise de pressupostos, é um exercício que estimula a criatividade e faz surgir idéias para melhorar as práticas correntes. Este exercício almeja provocar, nas pessoas, interações que lhes permitam desaprender lições que possam aprisioná-las ao passado.

*Benchmarking*⁹: nesse ponto os autores ressaltam a questão dos custos, de forma que uma boa estratégia de aplicação do *benchmarking*, além de provocar um ganho extra de conhecimentos, poderá levar a organização, a partir da observação dos processos de aprendizagem externos, a não incorrer em erros e a desenvolver competências que façam frente aos concorrentes.

Planejamento por meio de Cenários: tão importante que a própria “Shell”, um ano e meio antes do colapso do petróleo em 1986, colocou sua equipe de planejamento em um cenário de superabundância do produto no mercado, no qual os administradores tinham que criticar as decisões da empresa. Este fato os levou a se prepararem mentalmente para uma realidade que talvez viesse a acontecer. Senge (1990) suplementa a importância dos cenários em um processo de aprendizagem ao descrever três tipos de contribuições estratégicas proporcionadas pelos micromundos¹⁰:

- ✓ *Conhecimento do futuro* – onde uma equipe administrativa é colocada em simulações futuras, no intuito de descobrir contradições internas em uma estratégia que acaba de ser adotada;
- ✓ *Visualização de oportunidades estratégicas ocultas* – onde uma equipe faz experiências com os modelos mentais de seus integrantes e descobre que suas idéias podem modelar as preferências de seus clientes;
- ✓ *Descoberta de alavancagem não utilizada* – onde os funcionários são convidados a interpretar papéis de administradores de diferentes áreas, no intuito de vivenciarem situações e identificarem recursos não utilizados.

⁸ Também conhecido como chuva de idéias

⁹ Cópia de processos ou atividades de empresas/organizações concorrentes ou não

¹⁰ Também conhecido como laboratório de aprendizagem, onde há a reprodução de microcosmos de cenários da vida real, nos quais equipes podem aprender como aprender em conjunto.

Partindo do pressuposto de que estratégias se baseiam em ideias, que em grande parte não são testadas e, com isso, possuem contradições internas, conclui-se que os micromundos permitem a exposição dessas ideias e a identificação de suas possíveis contradições.

O segundo componente da AO envolve a criação de um *sistema de informações*. A robustez do sistema permite o acesso a uma larga dimensão de informações, tanto qualitativas quanto quantitativas, que auxiliam no desenvolvimento da interpretação de alternativas e que irão subsidiar o processo de aprendizagem. Contudo, cabe ressaltar que aprender não é sinônimo de assimilação de informações: é ir além. É fundamental que a informação assimilada seja capaz de gerar, na pessoa e na organização como um todo, incentivos para capacitação. Se, na aprendizagem organizacional, aprendizado e ação devem ser fatores interligados, então, é importante que o aprender venha seguido do fazer acontecer. Este “fazer acontecer” poderia ser comparado ao conceito de entrega proposto por Dutra. Outra questão importante é que a memória organizacional, conservada e alimentada por um bom sistema de informações, torna-se importante aspecto direcional, pois permite maior controle das informações, possibilitando e facilitando o uso estratégico das mesmas. Com isso, tende a reduzir o encantamento por modismos, a diminuir atitudes tomadas ao acaso e a aumentar as ações alinhadas aos intentos organizacionais.

O último componente da “AO” abordado é a *conduta sensata e inteligente dos recursos humanos*. Neste componente, os autores criticam a utilização em massa de várias formas de treinamento e desenvolvimento embasadas em métodos, que não explicitam a importância da melhoria advinda da aprendizagem. Grande parte dos programas de treinamento e desenvolvimento estão desvinculados da estratégia e de um programa de aprendizagem. São questionáveis métodos que capacitam as pessoas para determinada tarefa, não as incentivando ir além. Salientam os autores que o treinamento deve incentivar as pessoas a não terem uma atitude passiva e/ou fatalista em face dos acontecimentos, mas sim uma postura pró-ativa, procurando não só resolver problemas, mas também se envolver em um processo de constante aprendizado.

Senge (1990) complementa ao enfatizar que uma aprendizagem institucional duradoura emerge de três atividades inter-relacionadas:

- ✓ **Pesquisa** – Busca disciplinada da descoberta e compreensão, que leva a teorias e métodos passíveis de generalização;
- ✓ **Criação de Capacidade** – Aperfeiçoamento das capacidades e dos conhecimentos das pessoas para atingir resultados compatíveis com as suas mais profundas aspirações pessoais e profissionais; e,
- ✓ **Prática** – A aprendizagem se processa em tudo que acontece no dia-a-dia das organizações – aprendizado e prática – trabalham juntos na busca de resultados e, conseqüentemente, na obtenção de *Know-How*.

Senge, *op. cit.*, complementa a exposição, ao discutir que o contexto da aprendizagem integral pede que cinco dimensões sejam trabalhadas. São elas: *Maestria pessoal*: quando as pessoas aprendem, expandem sua capacidade de ver, de se comunicar e de compreender; quando esta compreensão permite a articulação frente ao que se quer ser e fazer, os propósitos se tornam mais claros e conduzem naturalmente para uma atmosfera de compromisso e realização. Observa-se que a maestria pessoal está muito próxima das competências individuais – mobilizar, integrar, articular. *Modelos mentais*: na qual se pergunta “em que se afirma acreditar e em que realmente acredita-se?” A resposta a esta pergunta ajuda as mentes a se livrarem de um punhado de pressuposições e de paradigmas que fazem com que erros se repitam. Deixando que os modelos mentais aflorem, pode-se, finalmente, criticá-los e substituí-los por modelos mais verdadeiros. *Visão compartilhada*: a empresa inteira, principalmente gestores, deve fazer parte da formulação de uma visão na qual questionam uns aos outros o que querem criar juntos, como indivíduos e como membros da empresa. As imagens compartilhadas do futuro tornam-se a visão organizacional. *Aprendizado em equipe*: maestria pessoal é importante, mas a maestria da equipe deve ser a meta. Aprender sozinho é importante – aprender com outras pessoas é mais importante ainda. O falar, o ouvir e o pensar organizacional devem ser divulgados e trocados até que uma inteligência coletiva seja criada. *Pensamento sistêmico*: o pensamento sistêmico permite às pessoas ultrapassarem a simples absorção e processamento de dados brutos; permite que as idéias sejam vistas como partes de uma história, de um contexto. Pensar sistemicamente significa ser capaz de ver como as informações se entrelaçam e, a partir daí, ser capaz de usar a inteligência e as informações de forma compartilhada, adquirindo, ao final, a capacidade de discernir como os padrões do sistema do qual se faz parte podem ser aperfeiçoados.

Embora se perceba e se reconheça a aprendizagem como um processo fundamental para o desenvolvimento de competências, ainda persiste um pensamento quase que unânime em relação ao modelo de aprendizagem praticado pelas empresas, qual seja, o modelo *Single Loop*, ou aprendizado de uma volta (direcionado para a manutenção do conhecimento). Existe, todavia, de acordo com Argyris (1999), um segundo modelo muito mais alinhado com as necessidades atuais – *Double Loop*, ou aprendizado de duas voltas (questiona o que aprende e revisa seus princípios) – que preenche muitas lacunas de organizações que buscam o dinamismo. As características de tais modelos podem ser vistas no quadro 12.

Quadro 12 - Os modelos de ação

	Single Loop	Double Loop
Valores Essenciais	Ter controle unilateral das situações Esforçar-se para ganhar e para não perder Suprimir os sentimentos negativos próprios e alheios Ser o mais racional possível	Utilizar informações válidas Dar às pessoas o direito de optar livremente e com informação Assumir responsabilidade pessoal no monitoramento da eficácia
Estratégias de Ação	Defender sua posição Avaliar os pensamentos e as ações dos outros (e os próprios) Atribuir causas ao que quer que esteja tentando entender	Criar situações ou ambientes em que os participantes possam ser originais e sintam um alto nível de gratificação pessoal Proteger-se passa a ser um empreendimento conjunto e orientado para o crescimento (fala-se de categorias prontamente observáveis, tenta-se reduzir a cegueira em relação à própria inconsistência e incongruência) Proteger os outros é algo feito em paralelo
Resultados	Os resultados são limitados ou inibidos Há consequências que encorajam os mal-entendidos Surgem processos de erro auto-alimentáveis	O aprendizado é facilitado Há uma redução gradual e constante dos mecanismos de defesa organizacionais

Fonte: Argyris, 1999, p.12-20

Observando-se o quadro 12, é possível perceber que o modelo mais adequado ao desenvolvimento de competências alinhadas à estratégia da empresa seria o *double-loop*; contudo, para que haja nas organizações a mudança para o referido modelo, algumas ações deveriam ser seguidas. Segundo Argyris, *op. cit.*, antes de se implementar as referidas ações em níveis hierárquicos inferiores, a cúpula já deverá estar praticando-as há algum tempo. Resumidamente, destacam-se duas ações:

- Proporcionar conscientização de que na empresa há preponderância do modelo *single-loop*;
- Ajudar as pessoas a perceberem e relacionarem os efeitos na ação organizacional da inconsciência habilidosa (indivíduos que são incapazes de descrever a fonte de suas habilidades) e da incompetência habilidosa (indivíduos que incorrem em erros em função da tentativa de autopreservação e previsões determinísticas) e fazer com que exercitem, na prática, estas novas percepções e relações.

Para que a empreitada de mudança no modelo de ação tenha sua chance de eficácia aumentada, a organização deve primar por e desenvolver indivíduos que: não tenham medo de dizer o que pensam; valorizem e busquem, primeiramente, entregar suas contribuições para um todo (equipes, célula, organização...) e estejam em busca do conhecimento válido e útil para a criação de soluções. (ARGYRIS, 1999)

Em nível de esclarecimento é importante destacar o freqüente choque de dois conceitos: aprendizagem organizacional e organizações de aprendizagem. Quando se fala em organização de aprendizagem foca-se mais a descrição de sistemas, princípios e características que definem uma organização que aprende; quando se fala aprendizagem organizacional, a preocupação maior está na perspectiva processual, ou seja, o foco está em como se dá a aprendizagem na organização. Importante destacar também, que a preocupação maior do presente trabalho está na aprendizagem organizacional e na sua relação com as competências. Como salienta Marquardt (1996, p.19), a aprendizagem organizacional é um dos elementos da organização de aprendizagem.

Pensando na integração aprendizagem individual e aprendizagem organizacional, o item a seguir discutirá os passos necessários para que a aprendizagem ocorra de forma sistêmica.

2.5.1 A Integração da Aprendizagem Individual e Organizacional

De acordo com Kolasa (1978, p.163), "A aprendizagem é a modificação do comportamento como resultado de alguma experiência". Argyris e Schon (*apud* Kim, 1998, p.63) afirmam

que a aprendizagem só acontece quando novos conteúdos são traduzidos em diferentes comportamentos que sejam reaplicáveis. Lewin (*apud* KOLB, 1997) concebe a aprendizagem como um ciclo quadrifásico, onde a experiência concreta é a base da observação e da reflexão. As observações são assimiladas e formam uma teoria a partir da qual pode-se deduzir o surgimento de novas implicações (conceitos) para a ação. Essas implicações guiarão a ação (teste de conceitos), criando novas experiências. Adaptando este modelo, Kofman (*apud* Kim, 1998) criou o modelo OADI (sigla em inglês de: *observe-appraise-design-implement*). Este modelo preserva as características do modelo de Lewin, mas, quando aplicado em um contexto organizacional, apresenta conexões mais claras com as atividades. A representação deste modelo pode ser observada na figura 12.

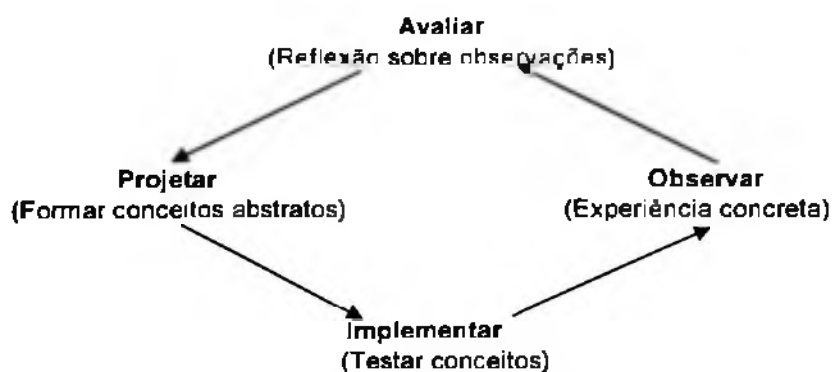


Figura 12 – Ciclo “observar-avaliar-projetar-implementar” (OADI¹¹)
Fonte: Adaptação de F. Kofman, por Kim, 1998, p. 61-92.

Kolb (1997), estudioso da aprendizagem individual, diz que devido ao equipamento hereditário de cada pessoa, de sua experiência de vida e das exigências do ambiente, a maioria dos indivíduos desenvolve estilos de aprendizagem que priorizam determinadas fases do ciclo em detrimento de outras. O autor exemplifica dizendo que algumas pessoas desenvolvem perícia em assimilar fatos desconhecidos e transformá-los em uma teoria coerente e, ao mesmo tempo, essas mesmas pessoas não conseguem ou não têm interesse em deduzir hipóteses de suas teorias. Um matemático pode dar grande ênfase aos conceitos abstratos, ao passo que um poeta pode valorizar mais a experiência concreta. Um gerente pode se importar mais com a aplicação ativa de suas ideias, enquanto um naturalista desenvolve melhor a capacidade de observação.

¹¹ As siglas vem do inglês *appraise, observe, implement e design*.

Para complementar sua teoria, Kolb desenvolveu o inventário LSI (*learning style inventory*), utilizado para medir as forças de cada um como aprendiz. Este inventário mede a ênfase individual relativa nas quatro fases do ciclo OADI: observar (experiência concreta – EC); avaliar (observação reflexiva – OR); projetar (conceituação abstrata – CA); e implementar (experimentação ativa – EA). Da combinação dupla mais freqüente dessas preferências são retirados quatro tipos de indivíduos, o *convergente*, que possui, predominantemente, as preferências de aprendizagem CA e EA; o *divergente*, que é o oposto do convergente e é melhor em EC e OR; o *assimilador*, que é CA e OR; e o *acomodador*, que é o oposto do assimilador e possui, predominantemente, as preferências de aprendizagem EC e EA. O autor afirma que os tipos de indivíduos são em número de quatro e não seis devido ao fato de a experimentação ativa (EA) e a observação reflexiva (OR) encontrarem-se contrapostas entre si, assim como a conceituação abstrata (CA) e a experiência concreta (EC). Porém, podem existir indivíduos que apresentem essas combinações, mas de maneira não tão freqüente quanto as outras.

Exemplificando os tipos de indivíduos, Kolb (1997) afirma que a maior força do *convergente* está na aplicação prática de idéias e que pessoas com estas habilidades parecem se sair melhor em situações que envolvem testes convencionais de inteligência, nos quais existe uma única resposta ou solução correta para cada problema. Já o *divergente* apresenta como seu ponto forte a capacidade de imaginação pois é capaz de ver uma situação concreta a partir de muitos ângulos e apresenta ótimo desempenho na geração de novas idéias. O *assimilador* é muito forte em criar modelos teóricos, em pegar idéias desconstruídas e transformá-las em explicações integradas. Por fim, o *acomodador*, que possui esta denominação devido a sua capacidade de adaptação, é muito forte em realizar coisas, executar planos e se envolver em novas experiências.

Ainda segundo Kolb, muitos engenheiros apresentam traços característicos de habilidades de aprendizagem do tipo convergente, que é muito comum nas ciências naturais. Os gerentes de pessoal possuem habilidades de aprendizagem do estilo divergente, que é muito característico na área de humanas. Os departamentos de pesquisa e planejamento possuem, com extrema freqüência, indivíduos com habilidades de aprendizagem do tipo assimilador, que é característico das ciências básicas. Já os acomodadores são freqüentemente encontrados em funções orientadas para a ação (ex: vendas), apresentando grande afinidade com formações em áreas técnicas ou práticas.

Sob uma ótica próxima à de Kolb, Kim (1998) afirma que existem dois tipos de aprendizagem: a *operacional*, que representa a aprendizagem de todas as etapas para se completar uma tarefa específica, ou seja, aprendizagem em nível de procedimentos; e a *conceitual*, que diz respeito a pensar porque as coisas são feitas, desafiando muitas vezes a própria natureza ou existência de condições, procedimentos ou concepções predominantes.

Por não levar em consideração o papel dos modelos mentais, Kim (1998) considera incompleto o ciclo de aprendizagem OADI (visto anteriormente), no sentido deste ser uma ferramenta para se compreender melhor como a aprendizagem individual influencia a aprendizagem organizacional. Visando esclarecer esta questão, o autor acrescentou o papel da memória (modelos mentais) ao ciclo OADI, como mostra a figura 13.

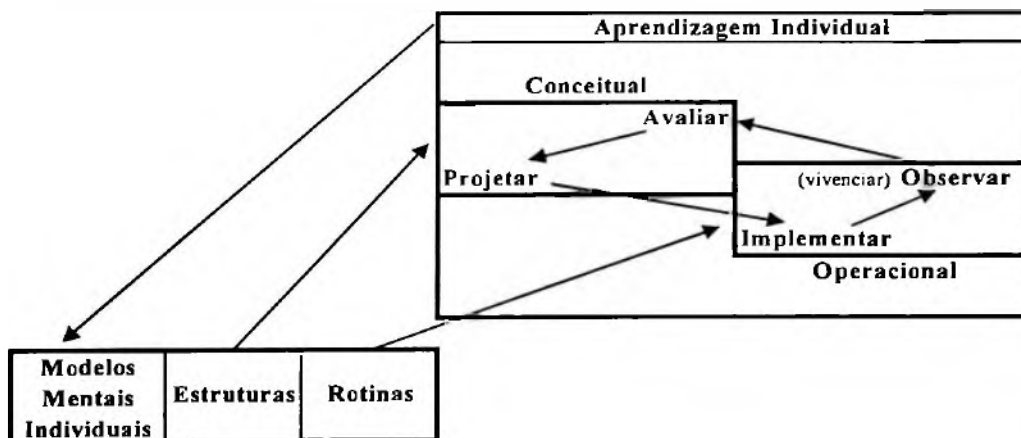


Figura 13 – Modelo simples da aprendizagem individual: Ciclo OADI de modelos mentais individuais

Fonte: Adaptado de KIM (1998, p.61-92)

Observa-se uma sensível diferença neste modelo em relação ao apresentado na figura 12, que foi uma adaptação do modelo utilizado por Kofman. Assim como fez Kolb, manteve-se aqui a oposição entre a experimentação ativa (implementar) e a observação reflexiva (avaliar) e entre a conceitualização abstrata (projetar) e a experiência concreta (vivenciar). Como Kim (1998, pág.67), considera-se aqui projetar e avaliar como componentes da aprendizagem *conceitual*, e implementar e observar (vivenciar) como componentes da aprendizagem *operacional*.

Visivelmente, uma empresa aprende através de seus membros individuais, sendo então a organização afetada, direta e indiretamente, pela aprendizagem individual. Argyris e Schon (*apud* KIM, 1998, pág.71) propõem, em sua teoria, que a aprendizagem organizacional ocorre

através de atores individuais, cujas ações são baseadas em um conjunto de modelos mentais compartilhados. Ou seja, as pessoas, a partir de suas diferentes formas de ver e interagir com o mundo, compartilham opiniões a respeito de uma determinada situação e, com essas trocas, acabam aprendendo novas maneiras de proceder diante da mesma. Obviamente, não é somente a visão de uma pessoa, ou mesmo o compartilhamento de visões, que influencia nos procedimentos de uma organização. As organizações, em geral, já possuem procedimentos e normas definidas, que compõem e são parte importante da memória organizacional. Muitas vezes, dependendo do tipo da organização e do tipo de decisão a ser tomada, essas normas e procedimentos vão prevalecer sobre as decisões individuais.

March e Olsen (*apud* KIM, 1998) propuseram um modelo no qual a aprendizagem organizacional circula entre as *convicções individuais*, que levam à *ação individual*, que por sua vez gera a *ação organizacional*, que provoca uma *resposta ambiental*; esta resposta afeta as *convicções individuais* e o ciclo é fechado. Kim (1998, p.77) substituiu as *convicções individuais* de March e Olsen pelo ciclo OADI com os modelos mentais individuais, acrescentando ainda o papel dos modelos mentais compartilhados na aprendizagem organizacional. O autor demonstra também, neste modelo, como funciona a aprendizagem de uma e duas voltas (*single-loop* e *double-loop*) proposta por Argyris (ver figura 14).

Outro detalhe deste modelo, que o autor chama de ciclo OADI de modelos mentais compartilhados, é o fato de que ele torna clara a maneira como ocorre a transferência de aprendizagem nas organizações. Através do intercâmbio de informações entre as rotinas do indivíduo e da organização (SOP – *Standard Operating Procedures*) e dos conceitos daquele e os conceitos organizacionais (*weltanschauung*), inevitavelmente acaba ocorrendo mudanças, tanto nos modelos mentais individuais quanto nos modelos mentais compartilhados (organizacionais). Na figura 14, IDLL é a sigla de *individual double loop learning* – aprendizagem individual de duas voltas; ODLL – sigla de *organizational double loop learning* – aprendizagem organizacional de duas voltas; ISLL – sigla de *individual single loop learning* – aprendizagem individual de uma volta; e OSLL é a sigla de *organizational single loop learning* – aprendizagem organizacional de uma volta.

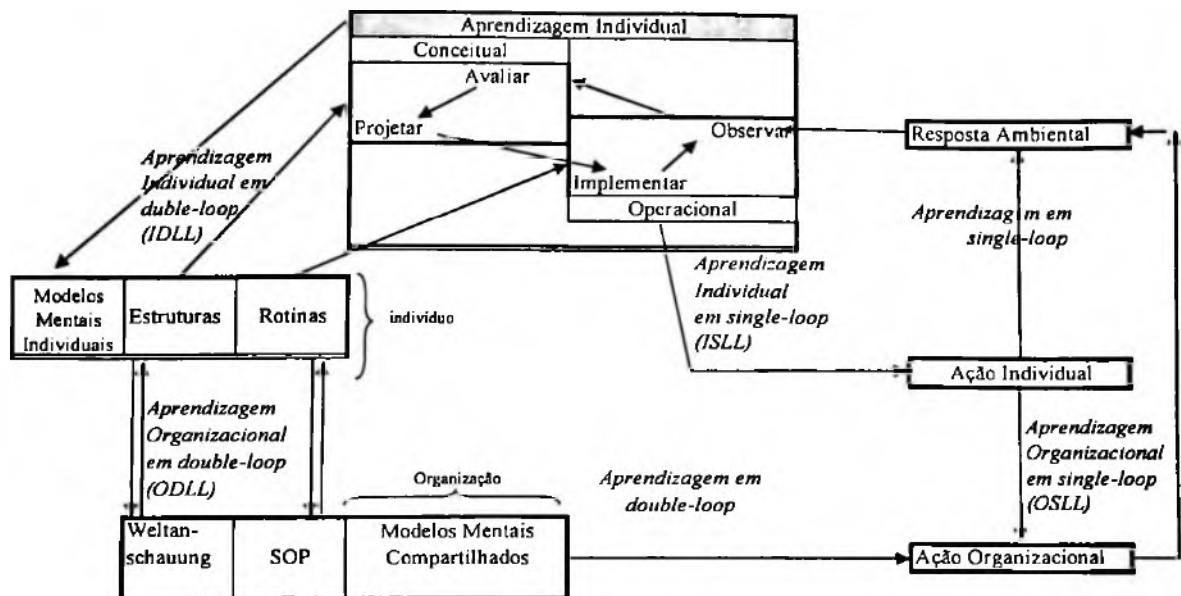


Figura 14 - Modelo integrado de AO: ciclo OADI de modelos mentais compartilhados.

Fonte: Adaptado de Kim, 1998, p.61-92

Observando-se a figura 14 e fazendo-se uma re-análise do modelo de Argyris (quadro 12), é digno de nota a observação de que persiste um pensamento quase que unânime em relação ao modelo de ação das empresas, qual seja, o modelo *single-loop* ou aprendizado de uma volta (direcionado para a manutenção do conhecimento). Todavia, de acordo com Argyris (*op. cit.*), o modelo mais alinhado às necessidades competitivas atuais seria o *double-loop*, ou aprendizado de duas voltas (onde é questionado o que se aprende, fazendo uma revisão de princípios), visto que ele preenche muitas lacunas na busca por dinamismo.

Explicando um pouco mais a figura 14, as empresas estão impregnadas de normas e procedimentos, que ditam suas formas de ação e muitas vezes criam paradigmas. Essas normas e procedimentos padronizados de operações, denominados por Kim (1998, p.71) de SOP (*standard operating procedures*), estão relacionados com a memória operacional e, se não trabalhados devidamente com o *weltanschauung*, que representa a memória conceitual da organização (cultura, valores, políticas), tendem a gerar paradigmas e fazer com que a empresa mantenha o mesmo modelo de ação durante anos, ou seja, impossibilitam a passagem do modelo *single-loop* para o *double-loop*. A transição do modelo *single-loop* para o modelo *double-loop* pede como meio uma cultura organizacional de aprendizagem contínua. Para isso, é preciso que as pessoas, que compõem a organização, utilizem mais a parte conceitual

do que a operacional de seus modelos mentais, e, ainda, é preciso que ocorra uma interação intensiva entre os modelos mentais individuais e compartilhados, como demonstra a figura 14.

Interligando as premissas apresentadas na figura 14 com a questão das competências, percebe-se a importância de um modelo de gestão de competências alinhado às práticas de aprendizagem pois, se a organização trabalha sob a lógica do *single-loop*, a formação de competências estaria limitada a áreas e indivíduos específicos e seus efeitos não seriam ampliados para a organização e, conseqüentemente, a formação de competências organizacionais e essenciais duradouras estaria prejudicada.

Diante das observações e objetivando aprofundamento na relação da aprendizagem individual com a formação de competências, discute-se, a seguir, o modelo proposto por Kolb (1978; 1997), no qual são identificadas as preferências de estímulos dos indivíduos em um processo de aprendizagem. Explica o modelo que cada pessoa, individualmente, desenvolve estilos de aprendizagem que possuem alguns pontos fracos e outros pontos fortes. As pessoas podem se atirar em experiências, mas falhar em observar lições derivadas dessas experiências; podem formar conceitos, mas falhar ao testar sua validade. Em algumas áreas, os objetivos e as necessidades são guias claros para a aprendizagem, em outras, perambula-se a esmo. Este modelo utiliza, para identificação dos estilos de aprendizagem, um instrumento denominado LSI (*Learning Style Inventory*). O LSI permite identificar quatro tipos básicos de preferência de aprendizagem – Experiência Concreta (EC); Observação Reflexiva (OR); Conceituação Abstrata (CA) e Experimentação Ativa (EA). Com os dados advindos do “LSI”, poder-se-ia criar uma base de dados que orientaria o processo de desenvolvimento de competências (práticas formais e informais de aprendizagem) na organização. Exemplificando: se imaginarmos, como sugere o quadro 13, que determinados estilos são mais cabíveis em determinadas profissões, bem como em determinadas áreas, o direcionamento das práticas, seguindo os estilos de aprendizagem, poderia levar à verificação de qual elo (EC, OR, CA ou EA) do processo de aprendizagem proposto por Kolb estaria deficiente pois, como se pode inferir, as competências que dependessem deste elo também tenderiam a estar fragilizadas.

Kolb (1997, p.322) salienta que, para que haja um aprendizado efetivo, os aprendizes necessitam dos quatro diferentes tipos de habilidades – envolvimento completo, aberto e imparcial em novas experiências (EC); reflexão sobre essas experiências e observação sob diversas perspectivas (OR); criação de conceitos que integrem suas observações em teorias

sólidas em termos de lógica (CA); e, uso dessas teorias para tomar decisões e resolver problemas (EA). Uma combinação destas habilidades de aprendizagem conduz a tipos de estilos de aprendizagem que determinam características singulares e direcionam para prováveis ocupações, conforme ilustra o quadro 13. Uma representação da utilidade prática do modelo na condução de aprendizados efetivos e, conseqüentemente, na orientação da construção de competências pode ser observada na figura 15.

Quadro 13 – Tipos de estilos de aprendizagem

ESTILO DE APRENDIZAGEM	HAB. DOMINANTES DE APRENDIZAGEM	CARACTERÍSTICAS DE APRENDIZAGEM	Ocupações Prováveis
CONVERGENTE	-Conceituação Abstrata -Experimentação Ativa	E bom na determinação e aplicação prática de idéias e no raciocínio dedutivo hipotético. Prefere lidar mais com tarefas técnicas do que com questões interpessoais.	- Engenharia - Produção
DIVERGENTE	-Experiência Concreta -Observação Reflexiva	E bom para gerar idéias, ver uma situação a partir de múltiplas perspectivas e prestar atenção ao significado e valor. Tende a se interessar por pessoas, cultura e artes.	- Administração de RH - Consultoria; D.O
ASSIMILADOR	-Conceituação Abstrata -Observação Reflexiva	E bom para o raciocínio indutivo, para criar modelos teóricos e combinar diversas observações em explicações integradas. Tende a se interessar por idéias e conceitos abstratos.	- Pesquisa - Planejamento Estratégico
ACOMODADOR	-Experiência Concreta -Experimentação Ativa	E bom para implementar decisões, conduzir planos e se envolver em novas experiências. Tende a estar à vontade com as pessoas, mas pode ser considerado impaciente e agressivo	- Marketing - Vendas

Fonte : Daft, 1999

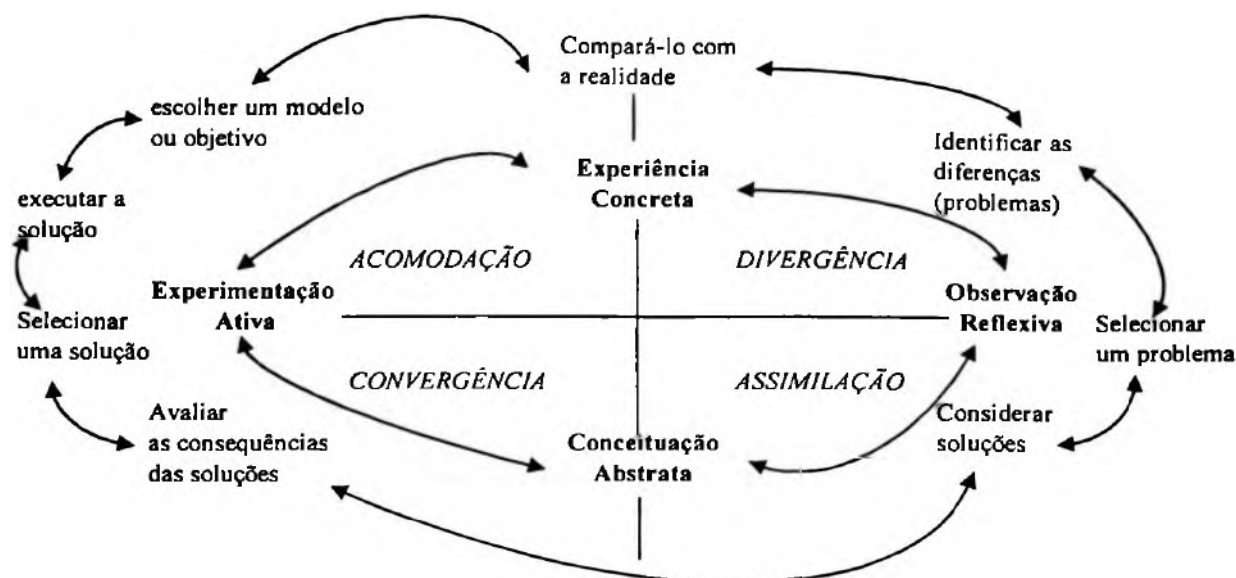


Figura 15 – Simulação de aplicação prática do modelo de Kolb.
 Fonte: Adaptado de Kolb (1997).

Interpretando a figura 15, verifica-se que um indivíduo, a partir de uma experiência concreta (uma prática formal de aprendizagem, por exemplo), reflete sobre esta prática em relação à sua área de atuação e observa desvios, cria soluções ou meios para adequação destes desvios, testa abstratamente as soluções – de forma a escolher a mais adequada – e, por fim, aplica a solução escolhida, gerando uma nova situação concreta que reinicia o ciclo. Este ciclo contínuo provoca um dinamismo natural, pois sempre se estará questionando a aplicabilidade do que foi aprendido. Observa-se que problemas acontecem nos ciclos de aprendizagem pelo fato das organizações e indivíduos trabalharem partes do ciclo e ignorarem outras, ou seja, a preferência por um determinado estilo faz com que se esqueça do outro. Isto leva a práticas sem reflexão, à reflexão sem prática, à incapacidade de repetição de ações eficazes e assim por diante.

Pensando na análise das práticas de aprendizagem da organização-caso, direcionadas para a sustentação das competências definidas, faz-se necessário discutir a matriz de endereçamento de Dutra (figura 9) e o fluxo para a determinação do plano de ação de desenvolvimento (figura 16), propostos pelo mesmo autor. Entende-se que as ações de desenvolvimento representam ações que almejam aprendizagem, ou seja, recursos que compõem um aprendizado efetivo, portanto, devem estar ativas e alinhadas com as exigências das

competências definidas. Uma representação das principais estratégias de desenvolvimento – **portfólio de ações de desenvolvimento** – pode ser visualizada na figura 16.

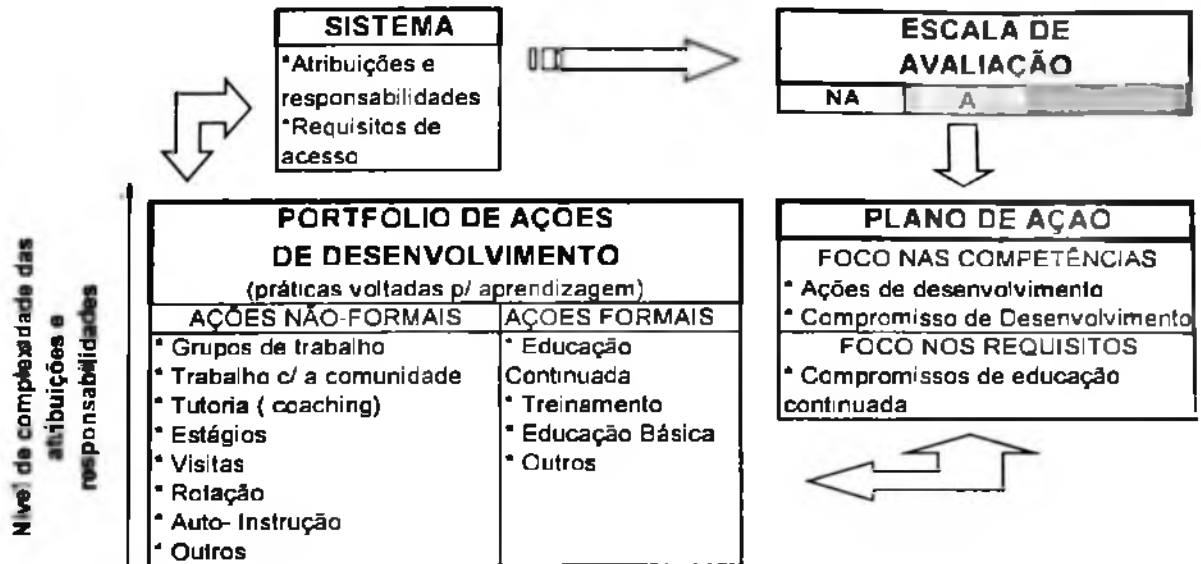


Figura 16 – Fluxo para a determinação do plano de ação de desenvolvimento

Fonte: Dutra (2001, p.61)

Explicando um pouco mais o “Fluxo para determinação...”, item “portfólio de ações de desenvolvimento”: entende-se por práticas formais de desenvolvimento aquelas devidamente estruturadas em conteúdos programáticos específicos, que envolvem metodologias didáticas pré-definidas, instrutores, material bibliográfico e uma agenda de trabalhos ou aulas. Entre estas práticas encontram-se palestras, cursos, seminários, encontros, workshops, entre outros. Em suma, estariam dentro do contexto de treinamento em si. Já as chamadas práticas não formais, acontecem no próprio trabalho ou em ações ligadas a ele, mas sempre envolvendo o funcionário a ser desenvolvido. Entre estas estão: coordenação ou participação em projetos interdepartamentais ou inter-institucionais, trabalhos filantrópicos, visitas e estágios, dentre outras. Em síntese, estas práticas estariam dentro do contexto do desenvolvimento propriamente dito. (DUTRA, 2001)

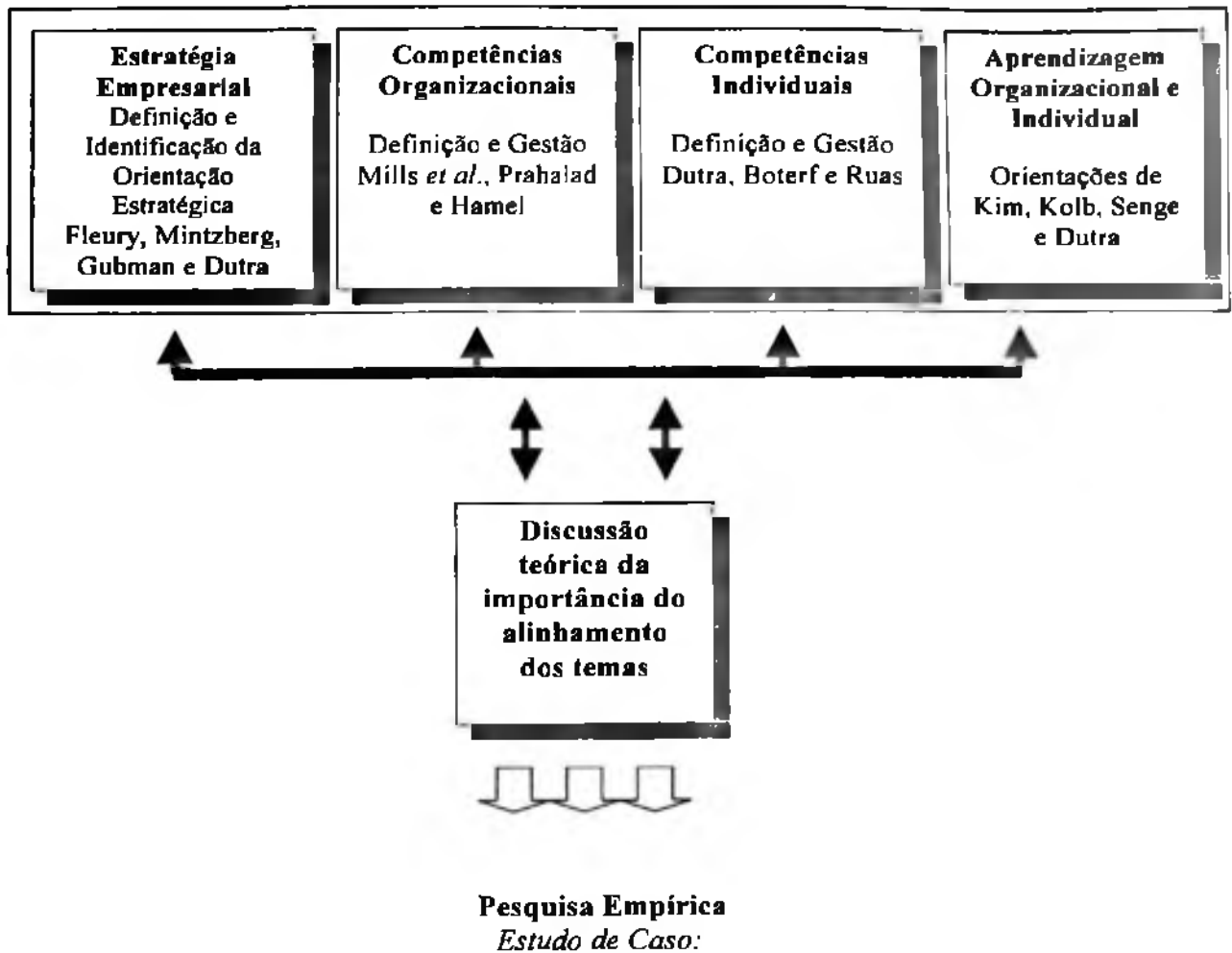
Em suma, observa-se que o modelo de gestão de competências tem íntima relação com a aprendizagem, com esta alavancando e sustentando aquele e vice-versa. Uma organização “voltada para a aprendizagem”, conforme se infere a partir dos debates até aqui desenvolvidos, prima por formar e contar com indivíduos diferenciados, em termos de

qualificação adequada ao contexto, auto-conhecimento e maturidade profissional e, portanto, busca indivíduos dinâmicos em sua atuação e em constante avaliação dos conhecimentos necessários, hoje e amanhã; para isto, é importante que esses indivíduos estejam conscientes do que esperar da organização e do que a organização espera deles, consciência esta que o modelo de gestão por competências pode proporcionar.

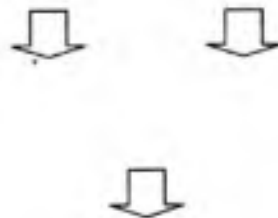
Finalizando a discussão teórica e almejando delimitar as bases para a discussão empírica, apresenta-se, a seguir, o esquema sintético da pesquisa. O estudo utilizou, essencialmente, como base para a discussão teórica e empírica, os modelos de identificação/definição de estratégias proposto por Fleury e Fleury (2001; 2004), Gubman (1999), Mintzberg (2001) e Dutra (2001;2004), resumidos nos quadros 1, 2, 3 e 4. Posteriormente, para a discussão das competências organizacionais e individuais, foram apresentados os modelos de Mills *et al.* (2002), Ruas (2000), Boterf (2003) e Dutra (2001; 2004), resumidos nos quadros 4, 5 e 8. E, para a discussão da aprendizagem, os modelos e orientações apresentados por Kim (1998), Kolb (1978), Senge (1990), Garvin (1993) e Dutra (2001), representados nas figuras 9, 14, 15 e 16, respectivamente.

Objetivando propiciar uma visão ampla do estudo, uma representação gráfica da interligação das fases da pesquisa encontra-se na figura 17, a seguir.

Pesquisa e Discussão Teórica



Realizado em uma empresa de telecomunicações que possui um modelo de gestão baseado em competências implantado há 8 anos.



Objetivo geral: Identificar, descrever e analisar as inter-relações entre estratégia empresarial, competências e aprendizagem, circunscrevendo a análise na discussão do alinhamento dos conceitos anteriormente explorados e na análise crítica do modelo implementado.



Figura 17 – Representação sintética da tese.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1 INTRODUÇÃO

Segundo Morin (1996, p.335), o método, alimentado de estratégia, iniciativa, invenção e arte, estabelece uma relação com a teoria capaz de propiciar a ambos regeneração mútua por meio da organização de dados e informações. Assim, o método é o instrumento de orientação do pesquisador, pois, se houver a necessidade de reconstrução da teoria ou do método, é de suma importância conhecer-se o caminho seguido para se chegar às informações. O método é um processo e não um produto, não deve atuar como um rótulo que cerceia a criatividade, mas sim como uma ferramenta orientadora a serviço do pesquisador.

No campo das ciências sociais aplicadas, a realização de pesquisas tem sido fortemente influenciada por métodos quantitativos nas descrições e explicações de interesse. Nos dias atuais, contudo, verifica-se uma abordagem que, gradualmente, se estabelece como uma alternativa de investigação e que permite gerar condições mais abrangentes e holísticas em contextos organizacionais e sociais. Trata-se da pesquisa qualitativa. (GODOY, 1995)

Este tipo de pesquisa apresenta características alinhadas aos propósitos do presente estudo pois tem o ambiente natural como fonte direta de dados e o pesquisador como instrumento fundamental. Ela é descritiva pois visa descrever a realidade da empresa pesquisada no que tange à gestão das competências e sua relação com aprendizagem e estratégia. O significado que as pessoas dão às coisas e à sua vida é a preocupação essencial do investigador; no caso em estudo, o foco apontou para como os entrevistados percebem o modelo de gestão por competências e a sua estrutura de suporte (ferramentas, aprendizagem, estratégia, etc.).

Esse tipo de pesquisa, tem o enfoque indutivo como base para a análise de seus dados. Os pesquisadores qualitativos estão preocupados com o processo e não simplesmente com os resultados e o produto; no caso, melhor compreender o processo de implantação do modelo de gestão por competências e não somente como ele se encontra hoje. (BOGDAN, *apud* GODOY, 1995)

Demo (2001, p.51) salienta, ainda, que a pesquisa qualitativa se faz mister quando se está diante de um campo sujeito-objeto marcado por tessituras intensas, profundas e não lineares da convivência e da comunicação humanas. Ou seja, envolve horizontes caracterizados pela politicidade, perfectibilidade, profundidade e envolvimento subjetivos, cujo fundo pode diferir muito da superfície. Desta forma, pelo paralelismo com os objetivos do trabalho e pela característica da situação pesquisada, a abordagem escolhida foi a qualitativa.

A presente pesquisa, levando-se em conta seu objetivo principal, caracteriza-se como um estudo de caso exploratório/descritivo, pois pretende, a partir do contato com os elementos da população em estudo, obter maior familiaridade com fenômenos relativamente desconhecidos, criar condições para a realização de uma investigação mais completa, estabelecer prioridades para estudos futuros e aprimorar idéias, já em prática, no intuito de estimular a compreensão dos fenômenos pesquisados (competências, aprendizagem e estratégia e seu respectivo alinhamento). (SELLTIZ *et al.*, 1987; TRIVINOS, 2002, p.110; GIL, 2002; SAMPIERI *et al.*, 1991, p. 59-60)

Para o desenvolvimento do estudo foram utilizados, como métodos de coleta de dados, a pesquisa bibliográfica, a análise documental e a entrevista em profundidade.

3.2 DETALHAMENTO DOS PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Objetivando particularização e aprofundamento, optou-se pelo estudo de caso, que se define como uma categoria de pesquisa cujo objeto é uma unidade, que se analisa aprofundadamente. Tal tipo de pesquisa pode partir de alguns pressupostos teóricos, aos quais novas concepções podem ser acrescentadas no decorrer do estudo. De acordo com Yin (2001) e Lazzarini (1995), o método do estudo de caso é considerado condizente sempre que estiver em harmonia total com o problema que está se analisando e deve ser utilizado quando: as situações analisadas são contemporâneas, abrangentes e complexas; o fenômeno não pode ser estudado fora de seu contexto, sem perda de utilidade da pesquisa; o foco maior é a compreensão dos fatos e não sua mensuração; e, há possibilidade de utilizar várias fontes para evidenciar os fatos. As características que suportam o uso do estudo de caso, seguindo a ordem apresentada por Yin e Lazzarini, são, respectivamente: modelo de gestão por

competências ainda em construção, modelo implantado há oito anos na organização, busca não da mensuração, mas da compreensão do contexto e uso da pesquisa documental, bibliográfica e entrevista em profundidade.

O presente estudo de caso apresenta, portanto, caráter preponderantemente qualitativo. Para Cassel e Symon (1994), uma abordagem qualitativa é mais focada em temas emergentes e em descrições ideográficas, sendo menos conduzida por hipóteses muito específicas e mais por estruturas categóricas, o que proporciona maior flexibilidade no processo de pesquisa e fornece uma visão holística de situações ou organizações que os pesquisadores estão procurando entender.

Observando as orientações dos autores supracitados e os objetivos, problema e contexto do presente trabalho, entende-se que o estudo de caso encontra adequação em seu uso pois envolve a discussão das inter-relações entre aprendizagem, competências e estratégia em uma empresa que tem um modelo de gestão por competências implementado há 8 anos. Estas inter-relações tem sido pouco exploradas e não há registro de estudos aprofundados sobre elas, até o momento. Esses fatos exigiram proximidade com os sujeitos e objeto pesquisados, para que fosse alcançada a visão holística do fenômeno. A seguir, são apresentadas algumas definições, no sentido de corroborar a utilização do estudo de caso nesta tese.

Na visão de Cooper & Schindler (2003, p.130),

“os estudos de caso colocam mais ênfase em uma análise contextual completa de poucos fatos ou condições e suas inter-relações. Embora as hipóteses sejam frequentemente usadas, basear-se apenas em dados qualitativos torna o suporte ou a rejeição mais difícil. Uma ênfase em detalhes fornece informações valiosas para soluções de problemas, avaliação e estratégia. Esse detalhe é obtido de fontes múltiplas de informação. Permite que as provas sejam verificadas e evita a perda de dados.”

Na visão de Yin (2001, p.19), “o estudo de caso é apenas uma das muitas maneiras de se fazer pesquisa em ciências sociais”. O autor complementa relatando que: “em geral, os estudos de caso representam a estratégia preferida quando as questões são do tipo ‘como’ e ‘por quê’, quando o pesquisador tem pouco controle sobre os eventos e quando o foco está em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real.”

Ainda segundo Yin (2001), pode-se trabalhar com estudo de casos múltiplos ou com um único caso; este último foi opção da presente tese, pois é apropriado quando: é revelatório, ou seja, é

situação previsivelmente inacessível para investigação científica; representa caso crítico para testar teoria bem formulada; é extremo ou único. A empresa pesquisada, como já relatado, apresenta informações singulares, uma vez que possui um modelo de gestão por competências implementado e vivenciado por oito anos, fato que permitiu a discussão que apontou os erros e acertos nos quais a organização incorreu na administração do modelo.

Para o desenvolvimento do estudo, foram utilizados os seguintes passos em relação à construção das informações (vide detalhamento no quadro 14): a) Revisão e discussão da literatura existente, no intuito de construir a base teórica, que deu suporte à análise empírica. b) No intuito de compreender os aspectos afeitos à estratégia, ao modelo de gestão por competências e à aprendizagem e suas respectivas inter-relações, entrevistas em profundidade com pessoas consideradas “chave” para compreensão do fenômeno – as pessoas foram escolhidas tendo como base pelos menos um de três critérios: pessoas que ocupam cargos de direção na empresa (por entender que são os direcionadores de ações), pessoas que participaram do processo de implantação e pessoas consideradas as mais bem informadas sobre o modelo e contexto organizacional (estes últimos, definidos em conjunto com o gestor de pessoas da organização). E c) No intuito de contextualizar, objetivar e enriquecer a análise do modelo de gestão por competências da empresa, utilizou-se a análise documental, a qual se deu por meio de documentos disponibilizados pela empresa, como o relatório de implantação e modificações no modelo, o relatório de treinamento dos últimos 2 anos e o relatório da consultoria que implantou o projeto.

Assim, a coleta de dados se deu por meio de pesquisa bibliográfica, análise documental e entrevista em profundidade, conforme detalhado no quadro 14, com o presidente da empresa, com o consultor principal do projeto de implantação, com o idealizador do projeto na organização, com diretores e gestores e com funcionários-chave. Estes últimos foram definidos após entrevista com o gestor de pessoas da organização que, de posse dos objetivos da pesquisa, indicou as pessoas que participaram do processo de implantação e as pessoas que hoje teriam informações pertinentes ao estudo. Conforme o desenrolar do estudo, identificou-se outras pessoas, que não as indicadas pelo gestor, que também foram entrevistadas importantes para as conclusões do estudo.

O presidente, os diretores e os gestores de Unidades Gerenciais Básicas (UGB's) foram escolhidos seguindo o critério de colher as opiniões dos principais líderes das principais áreas

da empresa, - o consultor e o idealizador do projeto na organização -, por proporcionarem informações sobre o contexto da empresa à época da implantação e do próprio processo de implantação. Um perfil sintético dos entrevistados encontra-se no quadro 15.

Quadro 14 – Protocolo dos Mecanismos (Instrumentos) de coleta de dados

Mecanismos	Objetivo	Fonte	Referência
Pesquisa bibliográfica	Definir, fundamentar e discutir os temas da pesquisa.	Diversas fontes bibliográficas	Pesquisa em livros, periódicos, anais de eventos, sites da Internet e correlatos
Pesquisa documental	Buscar registros sobre as bases do modelo implementado na organização, competências individuais definidas e de práticas de treinamento e desenvolvimento dos últimos dois anos	Documentos internos da empresa. Relatório da consultoria que implantou o projeto. Relatórios de investimentos em treinamento e desenvolvimento	Banco de dados da área de RH e relatórios anuais e semestrais da AGP (RH da empresa)
Entrevistas em profundidade	Identificação das estratégias, das opiniões sobre o modelo implantado, das práticas de aprendizagem e das competências organizacionais.	Pessoas consideradas as mais “entendidas” do modelo de gestão e consideradas as mais “importantes” para a condução da organização	Pessoas-chave – presidente, diretores, gestores de UGB e idealizador do projeto e consultor.

Optou-se pela entrevista em profundidade pelo fato da mesma não utilizar questionário estruturado e sim um roteiro, com tópicos a serem abordados conforme os objetivos da entrevista. Este roteiro permite a condução mais livre da conversa entre o entrevistador e o entrevistado, alcançando tessituras não explícitas. Fato realmente verificado levando-se em conta a transparência, a profundidade e a seriedade dos entrevistados no momento da entrevista. As questões dos roteiros foram elaboradas tendo por base os objetivos da pesquisa e a base teórica. Ao todo, foram seis roteiros de coleta (vide apêndice), sendo quatro voltados aos “funcionários da empresa”, um ao consultor principal da implantação do modelo e um para o idealizador do modelo na empresa. As questões dos roteiros foram elaboradas a partir da discussão teórica e das entrevistas prévias realizadas com o gestor de pessoas da organização, sempre com o foco na busca da descrição e da análise do modelo em discussão. Em seguida, tendo em vista a validação dos roteiros, desenvolveu-se as seguintes ações: verificações se atendiam aos objetivos da pesquisa, realizadas logo após as primeiras

entrevistas; quando não atendiam eram feitas novas discussões com o gestor de pessoas da organização-caso e com a orientadora da tese; depois de idas e vindas e respectivos refinamentos em algumas questões, chegou-se aos roteiros apresentados no apêndice.

Quadro 15– Relação de Entrevistados

PESSOAS	UGB	GESTOR	TEMPO DE CASA	DATA	DURAÇÃO DA ENTREVISTA
FUNCIONARIOS CHAVE					
EGR 2	EGR	NÃO	18 anos	30/03	1,6 H
AGP 6	AGP	NAO	13 anos	28/03	1,5 H
ETI 1	ETI	NAO	15 anos	01/04	1,6 H
AGP 5	AGP	NÃO	21 anos	11/03	1,6 H
AGP 4	AGP	NÃO	18 anos	24/03	1,5 H
PGE 3	PGE	NÃO	20 anos	30/03	1,8 H
PGE 1	PGE	SIM	17 anos	27/01	1,6 H
ASU 1	ASU	SIM	32 anos	17/02	2,0 H
PGE 2	PGE	NÃO	13 anos	04/03	1,6 H
SNC 1	SNC	SIM	12 anos	12/04	1,5 h
SNV 1	SNV	SIM	17 anos	19/04	1,5 h
AGP 3	AGP	NÃO	21 anos	23/03	1,7 H
FCF 1	FCF	SIM	16 anos	13/05	1,5 H
EGR 1	EGR	SIM	37 anos	17/02	1,8 H
AGP 1 e 2.	AGP	NÃO/SIM	16 e 17 anos	11/11	2,0 H
GRUPO DE IMPLANTAÇÃO					
AGP 4	AGP	SIM	17 anos	02/02	2,0 H
CEDP 1	CEDP	SIM	19 anos	18/02	1,6 H
CEDP 2	CEDP	NÃO	18 anos	05/04	1,6 h
SRC 1	SRC	NÃO	28 anos	16/02	2,0 H
PRESIDENTE					
J. B. R.	PRE	SIM	2 anos	20/05	1,5 H
DIRETORES					
W.N.	CDEO	SIM	15 anos	08/03	1,6 H
L. S.	DAFI	SIM	20 anos	15/04	2,0 H
F. M.	DMKS	SIM	19 anos	09/03	1,6 H
IDEALIZADOR DO PROJETO					
W.M.	Mendes Consultoria			31/05	2,0 H
CONSULTOR PRINCIPAL					
J. D.	FIA/USP			04/04	1,0 H

No intuito de explicar um pouco mais o quadro 15 – “relação de entrevistados” –, no quadro 16 será descrito o significado de cada UGB (Unidade Gerencial Básica) e sua respectiva missão na empresa. Esta descrição auxilia na compreensão do porquê da escolha das mesmas. Na empresa, as siglas são definidas com base na ligação da UGB com as diretorias ou com a

presidência – vide organograma da empresa nas figuras 18 e 19. Por exemplo: AGP significa “Administrativo – Gestão de Pessoas”, ou seja, a gestão de pessoas está ligada à Diretoria Administrativo-Financeira, cuidando da parte administrativa; FCF significa “Financeira – Controladoria Financeira”, ou seja, a controladoria financeira está ligada à Diretoria Administrativo-Financeira, cuidando da parte financeira.

Quadro 16 – Significado e missão das UGB’s pesquisadas

UGB	SIGNIFICADO	MISSÃO
AGP	<u>Adm./Financeira</u> Gestão de Pessoas	A missão da área é cuidar de todas as questões pertinentes à gestão de pessoas, recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, remuneração e gerenciamento do plano de carreira.
ASU	<u>Adm./Financeira</u> Suprimentos	A missão da área é prover toda a empresa de suprimentos. Deve atender toda legislação pública para efetuar suas compras. O objetivo é sempre encontrar métodos para que a empresa economize nas compras e na administração de suprimentos.
EGR	<u>Engenharia</u> Gerenciamento de Redes	A missão da área é fazer com que o atendimento colocado ao cliente seja o melhor possível. É uma área de filtragem de problemas para encaminhamento ao setor responsável por sua solução e depois verificação se o serviço foi prestado adequadamente e corrigido. Controla também a performance da rede da empresa. Fixo, Internet, Celular.
ETI	<u>Engenharia</u> Tecnologia da Informação	Sua missão é prover serviços de tecnologia da informação para toda empresa, elaborando e dando manutenção a sistemas e remodelando os sistemas para atender às necessidades de atualização.
FCF	<u>Adm./Financeira</u> Controladoria Financeira	Sua missão é dar suporte de informações econômico-financeiras dos resultados da empresa. A área é responsável pela elaboração do balanço da empresa; pela orçamentação das atividades da empresa e análise de seus respectivos ajustes; pela administração de custos e pelo controle e atendimento de toda a questão fiscal.
PGE	<u>Presidência</u> Gestão Empresarial	A área tem como missão atuar como uma área de consultoria interna no que tange a gestão, apóia toda e qualquer atividade relacionada à administração estratégica, planejamento estratégico, mudança, processos e gestão da qualidade. Está diretamente ligada à vice-presidência. É uma área de inteligência e deve proporcionar informação em tempo hábil às demais áreas da empresa para auxiliar na tomada de decisão.
SNC	<u>MKT e Serviços</u> Negócios Corporativos	A área tem como missão apresentar alternativas diferenciadas para os clientes no que tange a tecnologia, preço e serviços buscando o aumento do faturamento e o estreitamento do relacionamento com os clientes. A área acumula o fixo e o celular e alguma coisa de Internet. A área conta com duas equipes: uma, de consultores, que gerencia a carteira de clientes e outra, de suporte a estes consultores nas questões burocráticas, inclusive analisando e elaborando dados importantes para os consultores negociarem com segurança.
SNV	<u>MKT e Serviços</u> Negócios Varejo	A área tem como missão atender a todo cliente que não se enquadra como cliente corporativo, orientando-se basicamente para a venda passiva e esperando os clientes nas lojas. Há tentativas de ampliar as vendas, credenciando mais lojas. O faturamento da empresa está 70% nas mãos do varejo.

Continuação do quadro 16.

CEDP	CELULAR <u>Engenharia</u> Desenvolver a Planta	A área tem como missão desenvolver o planejamento técnico na área de celular. Está voltada para a implantação de novas tecnologias, principalmente no que tange a oferta de novos serviços. Tem a preocupação de encontrar meios de diferenciação na oferta de serviços ao cliente com o aval da área de MKT. Algumas vezes o <i>start</i> sai da área, mas cabe ao MKT identificar quais são os serviços mais interessantes a serem adotados pela empresa naquele momento com base nas regras que o mercado dita.
CDEO	CELULAR Diretoria de Engenharia e Operações	A área tem como missão maior prover tecnologia para o alcance das estratégias e atender às exigências do cliente.
DMKS	Diretoria de Marketing e Serviços	A diretoria de MKT tem como principal função acompanhar a concorrência, analisando o portfólio comparativamente à concorrência. Trabalha com produtos, definição de preços, vendas e emissão de faturas. Ou seja, cria-se o produto, vende-se e fatura.
DAFI	Diretoria Administrativo- Financeira	A diretoria Administrativo-Financeira tem como principal função orientar as ações da empresa no que tange às questões financeiras e administrativas, envolvendo definição de prioridades de investimentos, apuração de resultados, revisão de práticas administrativas e do modelo de gestão.
PRE	Presidência	A presidência tem como missão definir os rumos estratégicos da empresa junto à gestão empresarial (PGE), atendendo às exigências e orientações do acionista majoritário (prefeitura de Pólis).

As entrevistas aconteceram no período de novembro de 2004 a maio de 2005, envolvendo um total de 26 pessoas, 41,7 horas de gravação e 104 laudas transcritas. Faz-se mister observar que, embora as iniciais dos nomes dos pesquisados estejam explícitos no quadro 15, suas opiniões não serão expostas de forma que haja probabilidade de identificação. O objetivo é impossibilitar a identificação de quem disse o quê; esta medida objetivou preservar o sigilo das opiniões, mesmo não tendo isto sido solicitado. Outra medida empenhada no intuito de preservar a empresa foi a mudança de seu nome real para o nome fictício *Alfa Telecom*.

3.2.1 Análise e Tratamento dos Dados

Para análise e tratamento dos dados, utilizou-se a análise de conteúdo, que tem como pressuposto tornar objetivo o conteúdo das entrevistas realizadas. A referida análise utiliza um conjunto de técnicas de análise de comunicação, visando, por meio de procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, obter indicadores, quantitativos ou não, que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção das mensagens. (BARDIN, 1977)

A presente tese, na busca dos indicadores supra, utilizou a triangulação de diversas fontes de dados (relatórios, entrevistas, discussão teórica) para que as respostas aos objetivos ganhassem em consistência e fossem sustentáveis. A análise efetivou-se classificando os pesquisados em entrevistado 1, 2, 3..., numerados, portanto, de forma aleatória, não seguindo nenhum critério lógico.

Para Bardin (1977, p.42), pertencem ao domínio da análise de conteúdo:

“...todas as iniciativas que, a partir de um conjunto de técnicas parciais mas complementares, consistam na explicitação e sistematização do conteúdo das mensagens e da expressão deste conteúdo, com o contributo de índices passíveis ou não de quantificação [...] Esta abordagem tem por finalidade efectuar deduções lógicas e justificadas, referentes à origem das mensagens tomadas em consideração (o emissor e seu contexto, ou, eventualmente, os efeitos dessas mensagens)”.

A análise de conteúdo apresenta diferenças em relação à análise documental. Neste caso, Bardin (1977, p. 46) destaca que há diferenças no sentido de a primeira utilizar a mensagem como objeto de estudo e a segunda trabalhar com os documentos. Bardin (1977, p. 45) define, com base em J. Chaumier, a análise documental como sendo “uma operação ou um conjunto de operações visando representar o conteúdo de um documento sob uma forma diferente da original, a fim de facilitar, num estado ulterior, a sua consulta e referência”. Bardin (1977, p.38) diz, ainda, que na análise de conteúdo “...o interesse não reside na descrição dos conteúdos, mas sim no que estes nos poderão ensinar, após serem tratados (por classificação, por exemplo), relativamente a ‘outras coisas’...”.

Especificamente na análise de conteúdo das entrevistas, utilizou-se um modelo de análise adaptado de Moraes (1993), que sugere as seguintes etapas:

- 1) **Preparação das informações:** esta etapa foi realizada em dois momentos distintos: a) transcrição das entrevistas gravadas na íntegra e imediatamente após sua realização; e b) leitura flutuante, para destacar e selecionar aspectos pertinentes e relevantes ao estudo, tendo como base os objetivos propostos.
- 2) **Unitarização ou transformação do conteúdo em unidades:** esta etapa também foi realizada em dois momentos distintos: a) separação em parágrafos, de acordo com o conteúdo temático; e b) reelaboração das unidades de registro, por meio de uma síntese posterior de cada parágrafo, como recurso facilitador ao manuseio das informações, embora, mantendo constante preocupação em conservar, tanto o sentido original como as próprias palavras do entrevistado, relacionadas aos temas em discussão.

3) Categorização ou classificação das unidades em categorias: esta etapa, com base na temática, foi processada agrupando-se as unidades de registro, a partir do desmembramento das várias entrevistas.

4) Descrição: esta etapa constituiu-se de operações por categorias iniciais, a partir da descrição de suas principais idéias.

5) Interpretação: esta etapa constituiu-se pela elaboração das categorias intermediárias mais abrangentes, a partir das informações das categorias iniciais e, finalmente, da elaboração das categorias finais, objetivando a busca de uma síntese mais “globalizadora” e o alcance de níveis de interpretação e compreensão mais aprofundados.

Desta forma, a análise de dados se deu, basicamente, de forma qualitativa, ou seja, apoiando-se na análise do conteúdo dos dados e não em sua análise estatística. Para Cooper e Schindler (2003), os objetivos de uma pesquisa exploratória podem ser alcançados mediante o uso de diferentes técnicas, podendo ser aplicadas tanto as técnicas quantitativas como as qualitativas, reforçando que as qualitativas são mais confiáveis dentro de um estudo exploratório.

As informações foram tratadas, classificadas e categorizadas, de acordo com seus significados, tendo como orientação o quadro 17, finalizado após análises e re-análises, idas e vindas e negações e afirmações dos aspectos fundamentais a serem discutidos. A partir do quadro, optou-se pela narrativa temática, organizando o texto extraído dos discursos (principalmente entrevistas e documentos analisados) com base no eixo do tema ou conceito do se queria revelar do discurso analisado, como definido na coluna “o que verificar” do quadro 17.

Quadro 17 – Categorias de análise dos dados

VARIÁVEIS	AUTORES BASE	O QUE VERIFICAR	FONTES
ESTRATÉ- GIA	Fleury e Fleury (2001); Mintzberg (2000); Gubman 1999); Prahalad e Hamel (2000).	<ul style="list-style-type: none"> *Posição da empresa frente ao mercado *Foco estratégico *Orientação para ações *Bases para o alcance de estratégias *Competências para a formulação de estratégias *Indicadores de resultados 	- Entrevista em profundidade: roteiro de entrevista 2.
APRENDIZA- GEM	Kim (1998); Kolb (1978;1997); Garvin (1993); Senge (1990); Dutra (2004)	<ul style="list-style-type: none"> *Contexto da aprendizagem -Diferenças entre discurso e prática -Verificação de padrões que se repetem sem questionamento -Visão compartilhada -Visão sistêmica -Papel do RH no processo de formação *Processo de aprendizagem -Práticas de aprendizagem(formais e informais) -Direcionamento para o desenvolvimento -Disseminação do aprendizado -Construção da memória *Modelo de aprendizagem da empresa -Conceitual/Operacional -<i>Double ou Single Loop</i> -Identificação da individualidade e Vínculo AI e AO -Vinculação com as competências 	- Entrevista em profundidade: roteiro de entrevista 3.
COMPETÊN- CIAS	Dutra (2001;2004); Ruas (2002) Mills <i>et al.</i> (2002) ; Fleury e Fleury (2004); Boterf (2003)	<ul style="list-style-type: none"> *Contexto e processo da implantação do modelo *Contribuições do modelo e alcance de resultados *Atualização do modelo *Ferramentas de apoio e suporte *Domínio do modelo por colaboradores e gestores *Influência política *Falhas na implantação e condução do modelo *Identificação das competências essenciais; organizacionais e individuais *Sugestões para o modelo 	- Pesquisa Documental - Entrevista em profundidade: roteiros de entrevistas 1, 4, 5 e 6.
ALINHA- MENTO	Fleury e Fleury (2001); Dutra (2004); Boterf (2003).	<ul style="list-style-type: none"> *Interligação de ações *Articulação entre os conceitos *Estado atual do alinhamento 	- Pesquisa Documental - Entrevista em profundidade: todos os roteiros.

Para a validação do estudo, Yin (2001, p.55-56) recomenda quatro testes: validade de construto, validade interna, validade externa e confiabilidade. Pensando na validade interna, embora seja mais utilizada e necessária para estudos de caso causais ou explanatórios, foram utilizados protocolos (quadros 14 e 17) para o desenvolvimento, orientação e formalização do estudo de caso e de uma base bibliográfica consistente, que suportou as conclusões e discussões da pesquisa; pensando na validade de construto, trabalhou-se com diversas fontes de dados, pesquisa teórica, entrevista em profundidade e análise documental, objetivando triangular dados e alcançar diversas evidências para as conclusões. Pensando na validade externa, por ser um estudo de caso único, as conclusões ficam circunscritas à empresa pesquisada; contudo, a partir da discussão dos dados empíricos, em conjunto com a discussão teórica, oriunda de realidades diversas, observa-se uma aplicabilidade consideravelmente ampla das conclusões encontradas. Pensando na confiabilidade do estudo, procurou-se estabelecer etapas bastante claras e sistematicamente operacionalizadas para que seja possível reconduzir o estudo, seguindo os mesmos passos e chegando às mesmas conclusões.

3.2.2 Limitações do Estudo

A limitação do estudo advém da proposta de melhor compreender a triangulação *estratégia, aprendizagem e competências*, considerada pouco explorada e bastante complexa e ampla em suas possibilidades de estudo e definição conceitual. Isto poderá ter contribuído para a existência de pontos sem a atenção necessária. Contudo, a presente tese não tem o objetivo de ser exaustiva em suas conclusões, mas sim abrir caminhos e lançar questionamentos. Ressalta-se, também, que estudos qualitativos estão em permanente construção; às idas e vindas, a criação e a recriação estão presentes em todas as fases do trabalho. Desta monta, a presente análise, por limitação de tempo e espaço e necessidade de sistematização, teve suas conclusões delimitadas pelos objetivos propostos. Por outro lado, a profundidade alcançada em estudos qualitativos permite encontrar informações amiúde sobre os temas em estudo, o que dificilmente um *survey* conseguiria. Conforme o desenrolar das entrevistas, cada vez mais, profundidade e confirmação dos dados são possíveis, pois o aumento do conhecimento do pesquisador sobre a realidade em análise limita as possibilidades de “maquiagem” da mesma por parte dos entrevistados.

4. O ESTUDO DE CASO – EMPRESA ALFA TELECOM – APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1 APRESENTAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

Iniciaremos a parte empírica do estudo fazendo uma breve apresentação da organização e de sua história. Os dados aqui apresentados foram retirados de Tavares (2003), que relata os principais acontecimentos na empresa Alfa Telecom S/A e do “site” da instituição. A empresa apresenta, oficialmente, dois organogramas: um para a Alfa Telecom Fixa e outro para a Celular. Essa divisão é decorrente de uma exigência legal, contudo, embora legalmente sejam duas empresas, na prática, são administradas como única. Inclusive a maioria das UGB's atende às duas empresas. Os organogramas são apresentados nas figuras 18 e 19.



Figura 18 – Organograma Alfa Telecom Fixa

Fonte: Alfa Telecom



Figura 19 – Organograma Alfa Telecom Celular

Fonte: Alfa Telecom

Em 1964, a prefeitura de Pólis (nome fictício da cidade onde se localiza a empresa) criou o Departamento de Serviços Telefônicos que, no ano seguinte, foi transformado em autarquia e adotou o nome de Alfa Telecom (Serviço de Comunicações Telefônicas de Pólis). Três anos mais tarde, no dia 6 de julho, a primeira central telefônica automática foi ativada para atender 7.280 linhas. Pólis foi a quarta cidade do Brasil a integrar o sistema DDD (Discagem Direta a Distância), constituído em março de 1971. Em 1973, ocorre a primeira expansão telefônica da Alfa Telecom, com ativação de 5.200 terminais. Nessa década, surgem os serviços verticais de comunicação: Hora Certa, em 1973; Telegrama Fonado, em 1975 e o Disque Piadas, em 1979. Em 1976 é ativado o serviço DDI (Discagem Direta Internacional).

Na década de 1980, Pólis é considerada a melhor cidade brasileira na prestação de serviços de telecomunicações no quesito média nacional da relação telefones/habitantes, similar a de países de primeiro mundo. Em 1985, a Alfa Telecom realiza a terceira expansão telefônica e, em 1986, torna-se a primeira operadora brasileira a utilizar a central CPA (Central de Programa Armazenado) digital. Em novembro de 1989, foi disponibilizado o serviço de Discagem Local a Cobrar e, em dezembro, foram lançados os serviços suplementares de atendimento simultâneo e transferência de chamadas, entre outros.

Os anos da década de 1990 foram marcados pelo desenvolvimento tecnológico. Em 1992, a Alfa Telecom faz de Pólis a primeira cidade do interior e a quarta do Brasil a ativar o serviço móvel celular. Quatro anos mais tarde, em 1996, Pólis seria primeira cidade do Brasil a empregar tecnologia digital no serviço móvel celular. Ainda em 1996, a Alfa Telecom transforma-se em sociedade acionária, passando a denominar-se ALFA TELECOM S. A. TELECOMUNICAÇÕES. No ano seguinte, 1997, a Alfa Telecom é autorizada a participar da constituição e do capital social de outras empresas, que operavam ou prestavam serviços nas áreas de telecomunicações, informática e transmissão de dados e voz. Nesse mesmo ano conquista o Certificado de Qualidade ISO 9002. Com a privatização das telecomunicações no Brasil, em 1998, a Alfa Telecom estabelece parceria com a “Copel”, para impulsionar o crescimento da empresa nos próximos anos. Em 1998 ocorre a cisão da telefonia fixa e da celular. Duas empresas distintas passam a funcionar: Alfa Telecom S.A. – Telecomunicações e Alfa Telecom Celular S.A. A Alfa Telecom amplia a sua atuação a partir de 1999. São constituídas a ADATEL, para explorar a TV a cabo, e a ASK!, empresa de *Call Center*. O reconhecimento pelo trabalho da Alfa Telecom também se amplia e ela é eleita a quinta estatal do Paraná, passando a figurar entre as 500 maiores empresas do país e recebendo o Prêmio “Eficiência Empresarial”, concedido pela FGV (Fundação Getúlio Vargas).

Em 2001, a Alfa Telecom reestrutura a Internet *by* Alfa Telecom, provedor de Internet. Em dezembro desse mesmo ano, antecipa as metas de universalização da telefonia fixa, que permitirá a expansão da sua área de atuação para além da área de concessão (Pólis e Pólis 2 – nome fictício da cidade onde a Alfa Telecom pode atuar).

Alguns dados, atualizados em maio de 2005, comparados ao relatório de 2002, são interessantes para posicionar a empresa quanto à sua atuação. São eles:

Quadro 18 – Dados da empresa

DADOS DE 2002	DADOS DE 2005
Terminais fixos instalados: 160.972	Terminais fixos instalados: 162.561
Terminais fixos instalados / 100 habitantes: 30,74	Terminais fixos instalados / 100 habitantes: 32,33
Telefones de uso público: 4.028	Telefones de uso público: 4.042
Telefones de uso público por 1.000 habitantes: 8,49	Telefones de uso público por 1.000 habitantes: 8,04
Centrais telefônicas: 11	Centrais telefônicas: 11
Grau de digitalização: 100%	Grau de digitalização: 100%
Centros de fios: 44	Centros de fios: 74
Total de empregados: 544	Total de empregados: 511
Empregados / 1.000 terminais fixos instalados: 3,38	Empregados / 1.000 terminais fixos instalados: 2,57
Habitantes na área de concessão (Pólis e Pólis 2): 474.472	Habitantes na área de concessão (Pólis e Pólis 2): 502.753

Fonte: Alfa Telecom

4.2 JUSTIFICATIVA DA ESCOLHA DO CASO

A escolha da empresa Alfa Telecom S/A se deu, principalmente, pelo fato de ser ela possuidora de um sistema de gestão por competências, implantado desde 1997. Além disso, a empresa tem a reputação, junto à comunidade empresarial, de estar sempre inovando na área de gestão empresarial como um todo e, especificamente, na parte de gestão de pessoas. Também é relevante o fato da empresa contar com uma área de administração específica para coordenar todas as atividades relacionadas à gestão de pessoas (AGP – Gestão de Pessoas), que, após a autorização da presidência, se posicionou totalmente favorável ao desenvolvimento do estudo e se dispôs a apoiar todas as fases da pesquisa.

4.3 CONTEXTO E DESCRIÇÃO DO MODELO UTILIZADO NA EMPRESA

4.3.1 CONTEXTO

O setor de telecomunicações, nos anos 90 e nos últimos anos, passa por mudanças desafiadoras e, na maioria das vezes, radicais. Dentre elas, pode-se citar: desregulamentação e abertura dos monopólios, fusões, aquisições, modernização tecnológica rápida e “impiedosa”, necessidade de altas somas de investimentos, transformação em uma indústria *commodities*, concorrência acirrada no mercado local e global, entre outras. Os anos 90 apresentaram-se como o período de maiores mudanças efetivas no setor de telecomunicações, em todo o mundo; monopólios sólidos foram quebrados e operadoras foram privatizadas. Neste cenário, novos conceitos surgem a todo momento e substituem antigos, em períodos de tempo cada vez menores. Em meio a este contexto, a Alfa Telecom sobrevive como a última empresa de capital público do país. Desde o fim do monopólio e a conseqüente chegada do mercado livre em 1996/97, a empresa, mesmo sofrendo diversas e gradativas “agressões” da concorrência, consegue manter-se competitiva e lucrativa. Essa competitividade fundamenta-se, segundo os entrevistados, em aspectos como dedicação diferenciada dos colaboradores aliada ao *expertise* alcançado e à posição de empresa séria junto aos clientes.

Previendo as mudanças, e no intuito de se preparar para enfrentar a concorrência, a empresa iniciou, em 1994/95, uma série de ações no sentido de tornar-se apta gerencialmente para a “guerra mercadológica”, que até então não havia enfrentado. Assim, em 1995, seguindo mudanças já efetuadas por empresas européias, americanas e mesmo brasileiras, iniciou o projeto denominado “Transformação Organizacional”. O projeto, orientado por uma consultoria multinacional, tinha por objetivo redefinir a estrutura organizacional, até então essencialmente funcional-burocrática e com diversos níveis hierárquicos, transformando-a em uma estrutura por processos. Frente às mudanças provocadas pelo projeto, identificou-se a necessidade de implantação de um modelo de gestão de pessoas, que desse suporte às novas exigências da empresa e atuasse como um catalisador das diversas ações de recursos humanos. (Faz-se importante destacar que as fontes para as descrições aqui apresentadas estão

fundamentadas nas entrevistas realizadas e no documento “Plano de Carreira e Remuneração por Competência” disponibilizado pela empresa.)

As transformações foram abrangentes, pois, como já descrito, visavam a preparação da empresa para atuar em um mercado competitivo, haja vista a perspectiva do fim do monopólio. A transformação organizacional buscava um novo modelo de gestão, incluindo a definição de seus propósitos (missão, visão e valores), bem como análise do cenário e do *core business*, reengenharia dos processos de negócio (Planejamento Estratégico, Desenvolvimento de Produtos e Serviços, Vendas e Atendimento a Clientes) e implantação do sistema de qualidade (baseado na busca da certificação da série ISO 9000).

Em meio a toda esta mudança, no escopo de RH, havia acontecido uma alteração do PCCS (Plano de Cargos, Carreiras e Salários) que definiu segmentos de carreira, com a ajuda de consultoria externa (modelo por pontos), a qual não obteve sucesso, pois abriu a possibilidade de funcionários impetrarem recursos com questionamentos sobre seu enquadramento. Havia na empresa, portanto, na época (1996-97), um grande volume de recursos e pendências a serem resolvidos, principalmente ligados à gestão de pessoas.

Nesse contexto, o gerente do projeto “Transformação Empresarial” havia também acumulado o processo de “Planejamento Estratégico” por tempo determinado e fora convidado, ao término deste prazo, a assumir o RH com o desafio de “arrumar a casa” e desenhar um processo mais estratégico. Assim que assumiu o RH, sua primeira ação foi redesenhar todo o processo, implantando o conceito de consultoria interna (chamada na Alfa Telecom de agente de RH – o termo “consultoria” estava desgastado pela implantação do PCCS). Em decorrência do redesenho do processo, visualizou-se o modelo de gestão por competências como o melhor a ser aplicado, uma vez que poderia fornecer a base de sustentação para todo o processo de gestão de pessoas e, portanto, ser capaz de integrar todos os subprocessos de RH. Destacou-se uma equipe de trabalho que passou a avaliar os conceitos e a participar de congressos e palestras sobre o assunto. Foram feitas visitas a empresas como Kaiser, Alcoa e Copesul para ampliar a visão crítica. Nesse quadro, entraram em contato com o professor Joel Dutra da USP/SP e verificaram que o mesmo já trabalhava com o modelo escolhido no BEMGE (Banco do Estado de Minas Gerais – hoje adquirido pelo Itaú) e na Editora Abril. A partir de discussões e negociações, optou-se pela parceria com a consultoria do professor Joel, viabilizada pela FIA-USP (Fundação Instituto de Administração) e iniciou-se o

desenvolvimento do projeto denominado “Plano de Carreira e Remuneração por Competência”. O entrevistado 4 ressalta que “analisamos diversos modelos, mas modelo de gestão por competências foi somente o do Dutra.” Como destaca o gestor de pessoas à época da implementação, “o modelo de gestão por competências foi idealizado e trazido para a empresa como um sistema completo: carreira, remuneração, provimento, avaliação, desenvolvimento e sucessão, sendo que a consultoria trabalhou conosco na sua base fundamental: Carreira, Remuneração e Avaliação”.

Desta forma, chegou-se à conclusão, na empresa, de que o modelo de gestão por competências¹², proposto por Dutra, seria o modelo de gestão de pessoas que orientaria a empresa em relação às indagações, às incertezas e às mudanças então vivenciadas e que daria sustentação para o projeto de transformação empresarial. Seus principais alvos eram:

- A - produzir sentimentos de justiça e coerência na gestão de pessoas;
- B - oferecer instrumentos que facilitassem a orientação dos subordinados quanto às necessidades e possibilidades de desenvolvimento na empresa;
- C - incentivar a busca contínua por capacitação;
- D - estabelecer critérios para as diferenciações salariais;
- E - possibilitar a identificação e aproveitamento das potencialidades existentes;
- F - oferecer parâmetros para o planejamento de sucessão dos colaboradores e possibilitar a integração entre diversos programas de recursos humanos na organização.

O modelo implantado em 1997 na empresa consiste de eixos desenhados, conforme a natureza do trabalho executado e subdivididos em níveis, caracterizados pela complexidade das atribuições nele exercidas e relacionadas aos resultados esperados, conforme o conceito de competências, com o significado de *output* (vide figura 20). Trabalha-se também com um conjunto de conhecimentos e experiências necessários à obtenção destes resultados, de forma a manter uma correlação entre o que é esperado do colaborador e seu conjunto de competências, com o significado de *input*.

¹² O conceito de competências adotado foi “a capacidade da pessoa gerar resultados relacionados ao negócio e competências essenciais da empresa, induzindo-se pelo mapeamento do resultado esperado de suas atribuições e responsabilidades (*output*) e do conjunto de conhecimentos necessários para o seu alinhamento (*input*) nos diversos níveis de complexidade na organização”.

NÍVEIS DE COMPLEXIDADE	CARACTERIZADO POR COMPETÊNCIAS COMO OUTPUT COMPLEXIDADE DAS ATRIBUIÇÕES E RESPONSABILIDADES (A PARTIR DAS VARIÁVEIS DIFERENCIADORAS)	CARACTERIZAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS COMO INPUT (CONHECIMENTO, FORMAÇÃO E EXPERIÊNCIA)	NÍVEIS DE AGREGAÇÃO DE VALOR
VI			
V			
IV			
III			
II			
I			

Figura 20 – Estrutura básica do sistema de gestão por competências

Fonte: Alfa Telecom

Os objetivos ao implantar o modelo eram possibilitar à empresa:

- A - Manter e fortalecer os procedimentos e políticas de gestão de pessoas;
- B - Integrar, sistemicamente, os processos e programas de gestão de pessoas;
- C - Criar gestão compartilhada do quadro de colaboradores da organização;
- D - Propiciar gestão do processo sucessório da organização;
- E - Estabelecer o programa de desenvolvimento e treinamento, identificando as prioridades de capacitação;
- F - Subsidiar a criação do banco de oportunidades;
- G - Embasar a elaboração do plano de ação individual, que serve como instrumento orientador para desenvolvimento das pessoas.

Além disso o modelo, de forma mais detalhada, tinha e tem como pretensões:

- A – Atender às expectativas, tanto da organização como de seus colaboradores, alinhando e compatibilizando os interesses envolvidos, legitimando o sistema e assegurando a sua aceitação;
- B – Fornecer parâmetros e estabelecer regras para a gestão de RH, atentando para a flexibilidade do sistema e para a sua capacidade de adaptação a diferentes realidades, evitando o “engessamento” da organização;
- C – Estar em consonância com parâmetros aplicados no mercado sem, no entanto, desconsiderar o conhecimento existente na organização, fornecendo subsídios para avaliação da empregabilidade dos profissionais;
- D – Possibilitar a identificação e o aproveitamento das potencialidades existentes e a compatibilização entre as aptidões individuais e a atuação dos colaboradores na organização;

E – Definir com clareza os critérios de enquadramento e encarreiramento, garantindo transparência, abertura, franqueza e honestidade do processo, através de parâmetros objetivos;

F – Servir como elemento alavancador da motivação do quadro de colaboradores;

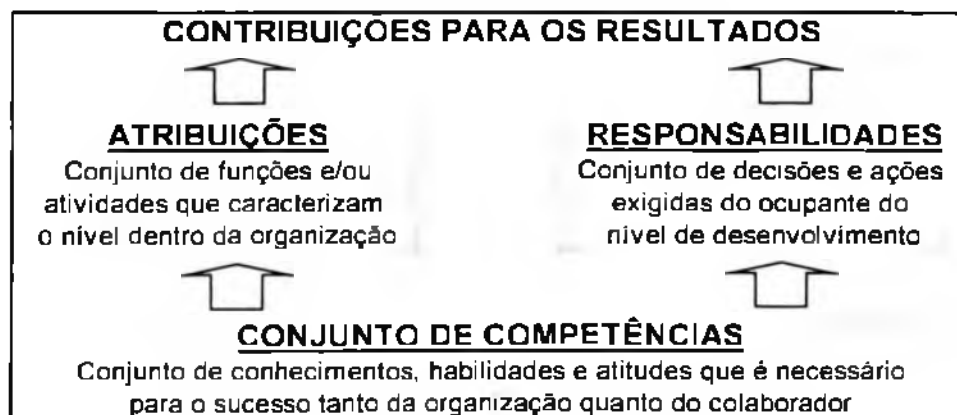
G – Oferecer parâmetros para o planejamento de sucessão dos colaboradores, para que o processo ocorra de maneira natural e não traumática para a organização e para as pessoas;

H – Dar foco às ações de treinamento e desenvolvimento, para que supram as necessidades organizacionais e valorizem os funcionários, contribuindo para sua empregabilidade;

I – Oferecer parâmetros de gestão que possibilitem a garantia de equidade salarial interna e externa, gerando um “sentimento de justiça” na empresa.

O claro conhecimento das pretensões do modelo foi importante para as comparações com os objetivos realmente alcançados. No quadro 19 encontra-se o que o modelo trata como pilares da metodologia empregada.

Quadro 19 – Pilares da metodologia empregada na empresa



Fonte: Alfa Telecom

No intuito de conquistar apoio e envolvimento dos diversos públicos envolvidos na implantação, definiu-se o papel das partes consideradas essenciais para o seu funcionamento (vide quadro 20). Observa-se, com base nos relatos e atual estado do modelo na empresa, que as partes envolvidas não cumpriram totalmente suas responsabilidades. Fato que tem

provocado a desintegração do mesmo ao longo dos anos. Além disso, como consequência, a maioria dos alvos e objetivos propostos ao implantar o modelo também não foram alcançados.

Quadro 20 - Definições de papéis no sistema

GESTÃO DE PESSOAS	DIRETORES E GERENTES	COLABORADORES
<p>A- Comprometer-se com os princípios estabelecidos pelo plano, assumindo as responsabilidades inerentes a sua atuação;</p> <p>B- Disseminar o modelo adotado pela Alfa Telecom, de forma a garantir a homogeneidade de entendimento de todos os colaboradores ao plano, para que estes possam comprometer-se com o mesmo e convergir suas ações para o alcance dos objetivos pessoais e organizacionais;</p> <p>C- Manter o plano atualizado de acordo com os interesses da organização e necessidades de mercado;</p> <p>D- Dirimir dúvidas em relação ao plano, no que se refere a modelagem e funcionamento do mesmo</p>	<p>A- Comprometer-se com os princípios estabelecidos pelo plano, assumindo as responsabilidades inerentes a sua atuação;</p> <p>B- Garantir a aplicação dos princípios e políticas adotados pelo sistema;</p> <p>C- Contribuir na disseminação do sistema;</p> <p>D- Incentivar e estimular o desenvolvimento das competências requeridas;</p> <p>E- Incentivar os colaboradores na busca de desafios e autodesenvolvimento profissional;</p> <p>F- Monitorar e analisar o desenvolvimento e o desempenho dos colaboradores que contribuam para o alcance dos resultados;</p> <p>G- Dar feedback aos colaboradores, enfatizando os aspectos positivos e restritivos que interfiram no desenvolvimento e desempenho profissional;</p> <p>H- Orientar sua equipe no seu crescimento profissional, analisando as suas condições e possibilidades, bem como aquelas oferecidas pela organização;</p> <p>I- Contribuir para o aperfeiçoamento do sistema, apresentando sugestões de melhoria.</p>	<p>A- Comprometer-se com os princípios estabelecidos pelo plano, assumindo as responsabilidades inerentes a sua atuação;</p> <p>B- Integrar-se às práticas organizacionais;</p> <p>C- Assumir responsabilidades inerentes ao seu trabalho;</p> <p>D- Identificar oportunidades e planejar a sua carreira;</p> <p>E- Conciliar seu desenvolvimento com as necessidades da organização;</p> <p>F- Buscar o desenvolvimento pessoal e profissional;</p> <p>G- Avaliar o seu nível de empregabilidade, uma vez que o sistema está alinhado aos padrões de mercado.</p>

Fonte: Alfa Telecom

4.3.2 O Processo de Implementação

A implantação teve início com um diagnóstico prévio, que buscou informações junto ao corpo diretivo da organização e representantes dos colaboradores. A partir das informações colhidas, identificou-se os seguintes indicadores:

Quadro 21 – Indicadores do diagnóstico realizado em 1997

ALAVANCADORES	RESTRITORES	SUCESSO
<p>A - Forte demanda na organização por um sistema que integre as práticas de RH, em especial por um sistema de carreira</p> <p>B - Necessidade dos gerentes em possuir instrumentos que os auxiliem na gestão</p> <p>C - Comprometimento da direção para com o projeto</p> <p>D - Facilidade de mobilização dos funcionários</p> <p>E - Bom nível de qualificação do quadro: capacidade de entender a importância do projeto e seu funcionamento</p> <p>F - Alto nível de expectativa para com o projeto</p>	<p>A - Descontentamento e descrédito gerado pelo modelo anterior</p> <p>B - Baixa legitimidade da área de RH: pouca realização concreta até o momento</p> <p>C - Cultura e práticas da organização: excesso de valorização da área técnica, dificuldade de demissão, ascensão compulsória por tempo de casa e vínculo político</p> <p>D - Ansiedade gerada pelo processo de privatização eminente</p>	<p>A - Grau de aceitação e comprometimento por parte dos funcionários</p> <p>B - Melhoria da imagem da organização e valorização de seus funcionários</p> <p>C - Pessoas confortáveis pela existência de regras claras e critérios pre-estabelecidos: sentimento de justiça no tratamento dos grupos existentes na empresa</p> <p>D - Diminuição das mobilizações por reajuste salarial</p> <p>E - Mobilização das pessoas em torno da melhoria de formação e aumento no nível de instrução dos funcionários</p>

Fonte: Alfa Telecom

Todo o processo de implantação ficou sob a responsabilidade da equipe de profissionais do processo “Gestão de Pessoas”, com o apoio e a participação da consultoria externa contratada, sendo a consultoria responsável pelo aporte teórico-metodológico. Participaram também da implantação um grupo de modelagem, composto por um conjunto de gerentes, que

representava a diretoria, e um grupo de consulta, composto pelos demais gerentes e funcionários selecionados. A partir da interação freqüente destes grupos, chegou-se aos níveis de complexidade e eixos de carreira considerados necessários à empresa. Definidos os eixos, passou-se à sua caracterização, por meio do estabelecimento de seu conjunto de atribuições e responsabilidades. Estas atividades foram realizadas pelo “grupo de modelagem”, dividido em subgrupos, que ficaram responsáveis pela caracterização de um eixo que fosse próximo à sua área de atuação. Neste momento, foram definidas as “áreas de competência”, que se referem a um conjunto de atribuições requeridas para posições gerenciais e técnicas, ordenadas de acordo com sua complexidade e abrangência. As áreas de competências encontram-se resumidas no quadro 19. Com o objetivo de ampliar os espaços para movimentação, foram definidas as mesmas áreas de competências, como *output* para os eixos técnicos e de suporte, diferenciando-as através de pontuação (pesos).

Quadro 22 – Áreas de competências

ÁREAS DE COMPETÊNCIAS EIXO GERENCIAL	ÁREAS DE COMPETÊNCIAS EIXOS TÉCNICOS
<ol style="list-style-type: none"> 1. Articulação interna e externa 2. Orientação estratégica 3. Orientação dos colaboradores para aprimoramento 4. Liderança/trabalho em equipe 5. Gestão de processos de mudanças 6. Impacto das decisões na organização 7. Solução criativa de problemas 8. Planejamento, controle e organização 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Utilização de dados e informações 2. Articulação interna e externa 3. Participação e aprimoramento de projetos, processos e produtos 4. Preocupação com a capacitação 5. Resolução de problemas 6. Gestão de recursos/prazos 7. Tomada de decisões

Fonte: Alfa Telecom

4.3.3 NÍVEIS DE COMPLEXIDADE E POSSIBILIDADES DE MOVIMENTAÇÃO

A movimentação entre os eixos de carreira foi considerada natural e desejável, sobretudo nos níveis de complexidade mais baixos. Assim, os critérios de movimentação contemplaram as trajetórias naturais e objetivaram oxigenar a organização e estimular a busca pelas competências necessárias para o crescimento pessoal e da empresa. As movimentações contemplam movimentações horizontais e verticais. Nos níveis mais elevados não há mais a possibilidade de migração entre os eixos, devido ao alto investimento incorporado e à especialização alcançada. No momento da implantação, a possibilidade de migração encerrava-se no nível “IV”, hoje, encerra-se no nível “V”. A descrição das possibilidades, definidas em 1997, podem ser vistas no quadro 21.

Os níveis de complexidade, à época da implantação, foram definidos e distribuídos por um eixo gerencial, quatro eixos técnicos e dois eixos de suporte, conforme ilustra a figura 18. Estes eixos foram montados de acordo com as atividades principais existentes na organização. Foram definidas oito faixas salariais, distribuídas conforme os níveis de complexidade, definidas, na época, com base em uma pesquisa de mercado.

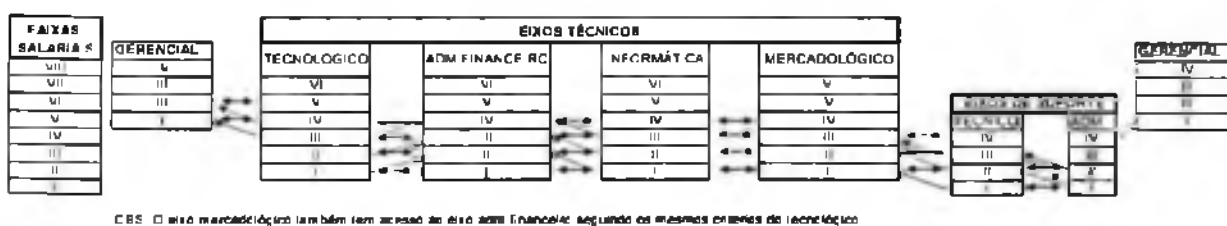


Figura 21 – Eixos de Carreira e Possibilidades de Movimentação

Fonte: Alfa Telecom

Além das faixas salariais, definiu-se *steps* e evoluções salariais na própria faixa e no próprio nível de complexidade, para atender à progressão horizontal. Os *steps* são em número de quatro até a faixa salarial quatro, e de cinco para as faixas seguintes. Os critérios definidos para progressão horizontal foram o orçamento e o tempo mínimo da última promoção, um ano após a última progressão; como critérios seletivos, levou-se em conta o desempenho e o

desenvolvimento. Os critérios para evolução vertical seguem a necessidade da organização e a existência de vagas, como condições suficientes e tem como condições necessárias: atender aos requisitos de acesso ao novo nível, assumir maiores níveis de complexidade e estar, preferencialmente, nos últimos *steps* da faixa salarial em que se encontra.

Depois de definidas as bases do plano de carreira e remuneração por competência, base de sustentação para o sistema de gestão por competências, a organização deu início à sua implementação. A idéia foi que a implementação do sistema ocorresse, naturalmente, através do enquadramento da maioria dos colaboradores no plano de carreira. Os passos seguidos para a implementação estão expostos no quadro 21; estes passos serão analisados, posteriormente, para verificação de quais têm sua eficácia verificada na prática.

Quadro 23 – Passos para implementação do plano de carreira e remuneração por competências

PASSOS	DETALHAMENTO
<p>1. Apresentação do sistema para aprovação pela diretoria</p>	<p>Apresentou-se o sistema para a diretoria no intuito de validá-lo e obter sugestões de melhorias. A diretoria aprovou o projeto e a ele foi dada continuidade através de eventos de capacitação do corpo gerencial e início dos trabalhos de divulgação e envolvimento dos colaboradores. Houve também a introdução da auto-avaliação dos colaboradores nos parâmetros estabelecidos, visando estimulá-los no exercício de entendimento do sistema, prepará-lo para a reunião de feedback e subsidiar o planejamento de ações de desenvolvimento junto a seus gestores</p>
<p>2. Capacitação dos gestores para operar o sistema</p>	<p>Houve a realização de eventos com o conjunto de gerentes objetivando:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Capacitá-los a orientar os funcionários em relação aos parâmetros estabelecidos • Possibilitar a participação de todos os gerentes na verificação do alinhamento dos trabalhos às necessidades e obter sugestões de melhoria • Apresentar o formulário de avaliação • Buscar o consenso entre os colaboradores, orientar sobre os parâmetros do modelo.

Cont. quadro 23

3. Processo de comunicação do sistema	Distribuição de <i>folders</i> explicativos sobre toda a estrutura do modelo e seus objetivos. Foi distribuída também uma cartilha que esclarecia sobre auto-avaliação, avaliação gerencial, consenso, feedback e estabelecimento de plano de ação.
4. Processo de avaliação	O processo de avaliação tomou como base o enquadramento do colaborador pela sua remuneração recebida dentro da faixa da nova estrutura salarial. Primeiramente houve uma auto-avaliação conjunta de requisitos de acesso e atribuições de responsabilidades, depois os gerentes verificaram o alinhamento das avaliações com as exigências dos níveis de seus colaboradores. Havia uma grande expectativa de enquadramento superior a 80%.
5. Dimensionamento	<p>Após o processo de avaliação montou-se um quadro com base nas exigências atuais e futuras da realidade atual e da necessidade futura tendo por base:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Análise do enquadramento dos profissionais nos níveis e eixos de carreira • Análise do nível de automação e terceirização • Evolução tecnológica • Relação do número de colaboradores com crescimento da planta de telecomunicações da empresa • Relação desejada entre a atividade meio e fim na sustentação do negócio e sus resultados

Fonte: Alfa Telecom

4.2.4 Principais Mudanças Ocorridas no Modelo desde a sua Implantação

Uma das principais mudanças efetuadas no plano pela empresa foi a eliminação do eixo de carreira gerencial. A extinção do eixo, segundo o gestor de pessoas, ocorreu porque havia (e ainda há) forte influência cultural e política na definição dos gerentes. Fato que levou (e leva), para a carreira gerencial, colaboradores que não atendem aos requisitos de acesso e às atribuições e responsabilidades requeridas à posição. Acontecimentos que provocaram (e provocam) um sensível descontentamento com o modelo na empresa. Outro eixo que desapareceu foi o “suporte técnico”, absorvido por empresas terceirizadas. Há uma tendência de desaparecimento também do eixo “suporte administrativo”. Atualmente, modificou-se,

devido à dificuldade de promoção vertical, o número de *steps* em cada faixa salarial, passando de 5 para 12.

A eliminação do eixo gerencial exigiu algumas modificações nos procedimentos. As posições gerenciais existentes na organização passaram a ser ocupadas por profissionais dos demais eixos profissionais. As regras para a ocupação e remuneração desta posição, seguem as seguintes definições:

- O colaborador, para estar apto a assumir a posição de gerente, deverá estar enquadrado em qualquer eixo profissional – nível IV, há pelo menos dois anos; (hoje, observam-se casos de não cumprimento desta regra na empresa)
 - O valor mínimo para remunerar a posição gerencial é o valor referente à faixa salarial VI, *step* 01; o valor máximo é o valor referente à faixa salarial VI, *step* 12.
 - Todo profissional que assumir a posição gerencial e perceber salário menor que o valor mínimo estipulado deverá receber a diferença a título de complementação de função gerência;
 - Os profissionais que permanecerem por um determinado tempo como gestores terão, ao longo de sua permanência, evoluções nas complementações de função gerência, conforme definições demonstradas a seguir:
- ✓ Passados 90 dias após a nomeação como gerente, se o salário de carreira for menor que *step* 1, da faixa salarial VI, o profissional passará a receber essa diferença como complementação de função gerência;
 - ✓ Se o salário de carreira for maior que o *step* 1, nível VI, tomar-se-á, como base para pagamento da complementação, o *step* mais próximo do salário percebido pelo profissional, desde que esteja na amplitude da faixa salarial VI. Do contrário, não haverá nenhum pagamento de complementação;
 - ✓ A cada período de permanência na posição de gerente, ocorrerá, automaticamente, acréscimo de 03 *steps* salariais na complementação de função gerência, até atingir o *step* 12, da faixa salarial VI. O cálculo é sempre realizado tomando por base o salário de carreira menos o salário do *step* em que estará sendo enquadrado. Essa diferença é que será paga como complementação de função gerência;

- ✓ Os acréscimos salariais na complementação de função, durante o período de permanência na posição de gerente, ocorrerão da seguinte forma:
 - 2 anos de permanência a partir da data de nomeação – acréscimo de 3 *steps*;
 - 4 anos de permanência a partir da data de nomeação – acréscimo de 3 *steps*;
 - 6 anos de permanência a partir da data de nomeação – acréscimo de 3 *steps*;
 - Caso o profissional permaneça por 6 anos ou mais, ininterruptamente, ocupando a função gerência e a sua remuneração fixa seja inferior ao *step* 1, da faixa salarial VI, este valor deverá ser enquadrado, automaticamente, no *step* 1, da faixa salarial VI, passando este valor a ser o seu salário de carreira;
 - Caso o profissional, ocupante de uma posição gerencial, seja contemplado com qualquer evolução horizontal e esta iguale ou extrapole os valores do próximo *step* a que teria direito, não será processada a evolução a que teria direito para aquele período;
 - Este adicional deixará de ser pago, tão logo o profissional deixe de ocupar a função gerência, não sendo permitido nenhum tipo de incorporação além da já estipulada.

Observa-se, pela descrição apresentada, que o modelo de gestão por competências da Alfa Telecom foi implantado seguindo todas as etapas cabíveis a um processo que almeja ser bem sucedido e, tendo em vista os documentos que descrevem o processo, apresenta-se bem estruturado e pronto, constatação corroborada pelas etapas descritas e resumidas no quadro 23, acima. Contudo, do ponto de vista prático, refletindo sobre os resultados alcançados, tanto o processo de implementação quanto o modelo implementado em si apresentam falhas e carecem de aperfeiçoamentos, que serão discutidos nas seções posteriores.

Passar-se-á agora, após a contextualização e descrição do processo de implantação do modelo, à contextualização, descrição e discussão da estratégia, da aprendizagem e do próprio modelo de gestão por competências enfatizando os tópicos definidos no quadro 17, apresentado nos procedimentos metodológicos.

4.4 IDENTIFICAÇÃO E ANÁLISE DA ESTRATÉGIA

Observou-se, na discussão teórica, unanimidade entre os autores quanto à necessidade das empresas terem uma orientação estratégica clara e disseminada; nesse sentido, a Alfa Telecom, intuindo orientar e direcionar as ações dos colaboradores, instituiu um cartão, denominado “identidade organizacional”, que é distribuído para todos e divulgado em murais e quadros informativos das UGB’s. O cartão apresenta as descrições demonstradas no quadro 24.

Quadro 24 – Identidade Organizacional

IDENTIDADE ORGANIZACIONAL (Frente)
Negócio: “Disponibilizar soluções de comunicação”
Missão: “Prover soluções inovadoras de comunicação, com qualidade, facilitando a vida das pessoas e desenvolvendo a empresa”
Visão: “Ser reconhecida como a melhor empresa de comunicação tendo a preferência dos clientes”
Política da Qualidade: “Fazer a gestão empresarial pela qualidade”
Slogan da Alfa Telecom: “Nós fazemos a diferença”
Crenças e Valores: “Ética, Criatividade, Profissionalismo, Trabalho em Equipe, Responsabilidade Social”
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS (Verso)
1. Perspectiva dos clientes: desenvolver e prover serviços em quantidade, qualidade, diversidade e preços que <u>superem</u> as expectativas dos clientes
2. Perspectiva dos acionistas: buscar a rentabilidade adequada aos acionistas, que alicerce o nosso desenvolvimento sustentável.
3. Perspectiva dos Colaboradores: praticar política de atração e desenvolvimento do quadro de profissionais, assegurando o nível de experiência e conhecimento adequado à manutenção da competitividade da empresa.
4. Perspectiva da Comunidade: desenvolver ações que promovam maior interação com a comunidade e que contribuam para o seu desenvolvimento sustentável.
5. Perspectiva dos Processos Internos: ter os processos alinhados de acordo com as perspectivas de clientes e acionistas, de forma a agregar valor e criar um diferencial competitivo.

Fonte: Alfa Telecom

O conteúdo das descrições da identidade organizacional e dos objetivos estratégicos é o que vem, ou pelo menos deveria vir, orientando a empresa nos últimos 5 anos. Uma única modificação, realizada em 2005, foi a mudança da palavra “superem”, no objetivo estratégico I, para “atendam”. Isto demonstra indícios de mudança na orientação estratégica da empresa. A identidade organizacional, contudo, é muito questionada pelos funcionários; eles não visualizam a aplicação prática de todo o seu conteúdo na empresa; em torno de 70% dos entrevistados acham que a identidade e os objetivos estratégicos são um discurso na empresa. Como salienta o entrevistado 4: “está cheio de quadros espalhados pela empresa com a missão, valores, etc., tenho minhas dúvidas se estão acontecendo mesmo!”. O entrevistado 15 argumenta da seguinte forma: “tenho muita dificuldade de definir a missão da empresa. Não consigo te falar nada hoje. Em suma, a missão não está internalizada. Toda a identidade precisaria ser mais bem trabalhada.” Neste ponto introdutório, já começa a se configurar dificuldades no trato com a definição da orientação estratégica da empresa.

4.4.1 Posição da Empresa Frente ao Mercado

Uma discussão, que surgiu durante as entrevistas, foi se a Alfa Telecom atuava no mercado como empresa pública ou como empresa privada. Seguindo a lógica, deveria atuar como uma empresa privada, uma S/A, contudo, seus sócios são a Prefeitura de Polis, com 55% das ações e uma companhia de energia elétrica – também empresa pública –, com 45%. Enfim, a empresa concorre com empresas privadas, tendo que cumprir as exigências legais de uma empresa pública. Frente a esta situação controversa, sentida pelos próprios funcionários, o objetivo foi identificar se a forma de atuação e organização interna da empresa privilegiava princípios de atuação de uma empresa privada ou de uma empresa pública. Os entrevistados, 95%, acreditam que a empresa é um misto de pública e privada, tendo em suas ações 30% de influência pública (morosidade, comodismo, foco no crescimento através de conluios políticos, desvirtuamento do que é o mercado concorrencial, etc..) e 70% de influência privada.

A Alfa Telecom é uma empresa de “alma” pública, concorrendo em um mercado privado, extremamente competitivo. Como já salientado, a última com estas características no Brasil. Segundo o entrevistado 1, foi citada a seguinte frase em uma reunião de diretoria: “somos

uma donzela andando no cais do porto à meia-noite”. Outra visão interessante é a do entrevistado 6 “somos o *Asterix* e o *Obelix* lutando contra o império romano”. O entrevistado 15, diz que “somos uma gota no oceano”. O entrevistado 20 diz que, “a Alfa Telecom é uma formiga embaixo da pata de um elefante”. A Alfa Telecom passa por uma situação delicada, sofrendo muito com as ações da concorrência, que, a todo momento, oferece planos aos clientes da empresa, difíceis de serem acompanhados, mas tem conseguido sobreviver pela posição conquistada ao longo dos anos – de excelência na prestação de seus serviços –; por ser uma empresa que cresceu com a cidade; e por conseguir oferecer ainda bons planos aos seus clientes.

A Anatel tem um conjunto de regras muito rígidas para com as concessionárias de telecomunicações (caso da Alfa Telecom) mas o mesmo não ocorre para as autorizatárias. Segundo o entrevistado 3: “temos que atender muitas regras e muitas vezes deixamos os clientes em segundo plano”. Outro fator interessante, citado pelo entrevistado 4: “nossa situação é bem complicada, contudo, se voltássemos nosso foco mais para a questão empresarial e profissional e pensássemos menos na questão política, certamente nos sairíamos muito bem”. Os entrevistados 7, 9 e 11 enfatizam que “não há dúvida que se atuássemos somente como empresa pública estaríamos mortos”. Como salienta o entrevistado 3: “não vejo que alguns ainda vejam a empresa como pública e ajam de acordo com isso”. Infelizmente, esta é uma posição equivocada, pois a empresa sofre fortes influências políticas, advindas das exigências dos acionistas que são entes públicos.

Atualmente, os concorrentes da Alfa Telecom são GVT, Embratel e Brasil Telecom na telefonia fixa, e TIM, Brasil Telecom e Vivo, na telefonia celular. Analisando-se a concorrência, é possível verificar-se vantagens e desvantagens, como salienta o entrevistado 12,

“hoje disputamos mercado com gigantes mundiais, TIM, GVT, TELEFÔNICA, e temos que nos adaptar, se não conseguimos isto iremos morrer. O que nos dificulta é a escala, comprar um lote de celular para uma cidade do Paraná é uma coisa, para o Brasil, outra. O tamanho menor nos dá uma agilidade maior em relação à concorrência. Um problema que eu resolvo em 2 horas a concorrência leva 5 dias. Temos contato direto com a diretoria. Lidamos com a concorrência desde 97/98, os pessimistas diziam que não aguentaríamos 1 ano, e estamos aí há 8 anos. A nossa permanência só depende de nós. Estamos conseguindo manter os nossos principais clientes. As empresas concorrentes na celular estão usando uma estratégia agressiva e trabalhando no vermelho há alguns anos para nos complicar. Nós não podemos entrar neste jogo, senão quebramos a empresa.”

Um fator mercadológico, pouco explorado pela empresa, é o alto investimento em responsabilidade social. O entrevistado 16 salienta que: “nossos clientes não conseguem perceber a importância da Alfa Telecom na comunidade, optam por empresas que ‘sangram’ a cidade e que levam benefícios daqui.” Talvez, hoje, esta divulgação não influenciasse tanto na competitividade da empresa, mas seria um bom complemento de outras estratégias. A população ainda tem muito orgulho da empresa e, quanto mais tempo for possível a manutenção dessa percepção por parte do público, é grande a probabilidade de que este fator contribua para manutenção de grande parcela de seus clientes, mesmo que não em sua totalidade, uma vez que algumas parcelas de clientes exigem estratégias mais arrojadas, focadas e estruturadas para que possam ser mantidas.

4.4.2 Orientação Para Ações e Bases Para o Alcance de Estratégias

As orientações para ações que envolvem questões estratégicas das diversas UGB's da empresa, de forma geral, vêm do marketing (DMKS) e da gestão empresarial (PGE). A PGE seria a responsável pelas orientações estratégicas da empresa, constituindo-se como a área responsável pela “filtragem” dos dados e repasse das “orientações de ação” para as demais áreas. Outra orientação constitui-se nos objetivos e metas definidos no planejamento estratégico; além disso, existem os indicadores de resultados de cada área, impostos pelo programa de qualidade. Neste ponto aparecem alguns problemas. O entrevistado 4 salienta que,

“a AGP tem algumas metas a serem cumpridas, definidas pelo programa de qualidade, agora, se estas metas estão certas e levando a empresa para algum lugar diferenciado, não sei; o que indica como cada meta está contribuindo para o alcance da estratégia proposta não está, de forma alguma, claro.”

Uma constatação importante, apresentada pelo entrevistado 5, é a de que “a organização vem sendo orientada, em primeira instância, pelo sistema de qualidade. O foco está nisso. Ficam cobrando coisas pequenas e deixam de pensar em questões estratégicas”.

Orientações para ações também chegam por meio de *sites* especializados, dos próprios clientes, dos fornecedores, de feiras, de congressos e dos concorrentes. Ressalta-se que a orientação para as ações estratégicas que envolvem investimentos em novas tecnologias, por

exemplo, tem um peso considerável na empresa, pois é a partir da orientação estratégica que são definidas as prioridades de investimentos, que, hoje, demandam valores extremamente altos. Tendo em vista o porte da empresa, erros nestes investimentos podem ser fatais. O entrevistado 9, argumenta que:

“um problema sério e inevitável que enfrentamos é a evolução tecnológica, compramos uma tecnologia hoje e daí a quatro meses lançam uma nova que faz muito mais, ainda nem acabamos de pagar uma e já surge a outra. Muitas vezes, somos taxados de incompetentes na empresa por não ter percebido a tecnologia emergente.”

A PGE vem adotando uma revisão do planejamento estratégico através de uma análise das metas e constatou que 10 metas obtiveram nota 10, 15 delas obtiveram nota 7 e, digno de nota, 20 das metas obtiveram nota 4. De posse destes dados, a diretoria passará a discutir quais são as metas mais importantes para a empresa. Como salientado na discussão teórica, o processo de planejamento na empresa segue, de forma próxima, as premissas da escola do planejamento, descrita por Mintzberg *et al.* (2000) e, dessa forma, apresenta as principais falhas já apontadas dessa escola. Dentre elas, pode-se citar a de que o planejamento estratégico se aproxima mais de uma programação estratégica de estratégias elaboradas por outros meios, ou seja, ela descreve mais rotinas de execução do que rotinas de elaboração.

Um dado importante, que adveio de análises mercadológicas e da experiência das UGB's “SNV” e “SNC”, que orienta novos rumos para a empresa, segundo as palavras do entrevistado 12, é:

“telecomunicações ainda não é commodities, mas com o passar do tempo a tendência é os produtos se aproximarem de commodities, aí a diferença será o preço. Nossa cidade é uma cidade de serviços e o custo é muito valorizado, por mais que nossos consultores sejam hábeis na venda, a Alfa Telecom ser da cidade e investir substancialmente na mesma, etc.. Se no final das contas nosso preço ficar 3 ou 4 mil mais caro que o da concorrente o empresário vai trocar de operadora, estamos vivendo esta época. Se o preço for substancialmente diferente não se olha mais nada. Isto é uma tendência do mercado que nós estamos trabalhando efetivamente para nos adequar na empresa.”

Há muita dificuldade entre os entrevistados em dizer se as bases para o alcance das estratégias são trabalhadas. 30% dos entrevistados acham que sim, 70% acham que não. Também é muito difícil constatar se as bases (informação, envolvimento de todos, autonomia) estão sendo trabalhadas quando parece que a estratégia não está clara para muitos gestores. Como estes

definirão ações voltadas para as estratégias, se não estão seguros quanto à definição das mesmas? Neste sentido, o entrevistado 25 salienta: “de onde vem o meu norte, não sei, trabalhamos muito sem orientação estratégica, estamos fazendo o que tem que ser feito.” A afirmação deixa claro que muitas ações envolvem apenas o básico para o funcionamento da empresa. O entrevistado 3 complementa ao dizer que “basicamente a busca pela estratégia é feita pelo nível gerencial, a base (não gestores) participa pouco deste processo.” A declaração demonstra pouco envolvimento direto dos executores na tarefa de definição das estratégias. Há algum envolvimento nas reuniões das UGB's nas quais são discutidos, essencialmente, os rumos das próprias UGB's.

4.4.3 Competências Para a Formulação de Estratégias e Foco Estratégico

O quadro 2, apresentado por Fleury e Fleury, acima, apresenta as competências necessárias para a elaboração de estratégias na Alfa Telecom mas não foi possível verificar a existência destas características em nível satisfatório. Como expõe o entrevistado 5, “faltam competências para análise de estratégias”. O entrevistado 6 tem uma posição interessante em relação a esta questão ao expor que,

“o que tem havido, muitas vezes, na definição do perfil gerencial é uma comparação com sua qualificação técnica; nem sempre um bom técnico será um bom gerente; eu vejo uma determinada escassez de líderes na empresa; também não vejo no mercado alguém que poderia ajudar muito a gente aqui.”

Como as competências para a elaboração de estratégias são consideradas as primeiras a serem desenvolvidas, segundo a orientação de Fleury e Fleury, *op cit*, a empresa encontra-se em uma posição difícil, pois, se não há as competências para elaboração e condução de estratégias em nível adequado, dificilmente a mesma terá êxito em sua execução.

A discussão sobre estratégia na empresa é interessante pois apresenta diversas situações que se chocam com as exigências indicadas na discussão teórica a respeito da definição e orientação estratégica. A principal discussão é se há ou não, na empresa, uma orientação estratégica definida e clara. Constatou-se muito descompasso nas entrevistas. Diante da indagação sobre qual seria o foco estratégico da empresa, o entrevistado 14 expôs que: “hoje

estamos buscando encontrar uma melhor definição da nossa estratégia maior, estão sendo programadas atividades para melhor definir isso, nosso planejamento estratégico está muito mais com cara de orçamento estratégico”. O entrevistado 22 corrobora a afirmação ao dizer que “o planejamento estratégico do ano passado foi o maior fiasco, não saiu do lugar, foi feito porque precisava ter. Nosso planejamento é muito mais um orçamento do que cada área vai gastar do que um plano que define rumos em si.” Já o entrevistado 1 afirmou que: “a nossa estratégia deveria ser ‘orientação para serviços’, contudo, não se sabe o que a empresa está buscando, não se sabe qual é o foco”. Os entrevistados 1, 20 e 22 vão mais fundo e salientam, respectivamente,

“não há no momento, e na verdade nunca houve, uma verdadeira orientação estratégica, a definição da estratégia (na verdade ele está falando do planejamento estratégico) é feita no nível gerencial e de diretoria. Levanta-se informações e monta-se a matriz SWOT para ser discutida nas reuniões de direção. Na empresa existem basicamente quatro níveis hierárquicos. A estratégia chega elaborada para execução. Hoje ninguém sabe exatamente dizer qual é a estratégia máxima da empresa.”

“Eu vejo um monte de ações desencontradas em campos que não agregam valor. O que é prioritário para a política nem sempre é o mais importante para a empresa. Às vezes, penso que o vento que bater vai levar.”

“A diretoria não deixa claro para nós qual é a nossa estratégia. Pequenos supermercados sobrevivem, quem é o Viscardi (pequena rede de supermercados de uma cidade do norte do Paraná) frente ao Carrefour? Acontece o mesmo conosco. Muitas pessoas preferem o Viscardi porque tem um atendimento personalizado, tem a cara da cidade. Isso precisaríamos ter claro, temos que concorrer com o que temos de melhor e na mesma estratégia das grandes, mas estamos perdidos em termos de estratégia. Muitos interesses alheios aos negócios entram em cena e atendem a certos políticos.”

O entrevistado 22, complementa ao dizer que:

“o meu norte para eu atuar fica confuso. As áreas estão muito soltas. A área de ‘TI’ deveria atuar para alcançar a estratégia da empresa, mas ela não está clara. O marketing quer ampliar os serviços de telefonia fixa, o gerenciamento de redes quer outra coisa, a parte financeira quer outra coisa e nós ficamos perdidos. As prioridades de investimentos, pela falta de integração, são definidas, muitas vezes, por joguete políticos. Se o nível tático está solto, imagina o resto!”

Constata-se, pelas exposições dos entrevistados, que o foco estratégico está muito distante de se apresentar de maneira clara para todos. Contudo, segundo alguns outros entrevistados, existem estratégias claras sim, todavia também variam. As mais frequentemente citadas foram “foco na sobrevivência” com 82% das opções, “foco na rentabilidade” com 75% e “seguidora de mercado” com 66%. A empresa definiu como alvo o alcance de uma rentabilidade mínima de 3,5% e, realmente, está fazendo o que for preciso para alcançá-la, inclusive cortes lineares

de investimentos. Como salienta o entrevistado 3: “é contra minha vontade efetuar um corte de 10% nos custos sem olhar a quem, mas se não há outra opção...”. O entrevistado 6 é cético em relação à estratégia “orientação para a rentabilidade” e afirma que: “precisariamos repensar um pouco esta questão de rentabilidade, pois estamos lutando para ampliar receitas e o dinheiro continua saindo pelo ralo”. O entrevistado explicou que ainda existem na empresa investimentos mal feitos e mal direcionados.

Em tempos de monopólio, a empresa sempre procurava estar à luz das inovações e se antecipar às mudanças, principalmente em questões tecnológicas; atualmente, opta por copiar as práticas da concorrência, a um alto custo segundo um dos entrevistados. Para o entrevistado 1, esta estratégia é possível pelo fato da empresa possuir 45% de participação de mercado na telefonia celular e 97% na telefonia fixa.

Analisando o faturamento consolidado, verifica-se que as receitas da telefonia fixa representam 70% do faturamento e a da telefonia celular 30%. O entrevistado 2 classificou a estratégia da Alfa Telecom como “competir dentro do mercado alvo (cidade e vizinhança onde atua) e não dar espaço para a concorrência”. Esta estratégia foi identificada como a realmente definida pela direção atual. O foco é concentrar esforços no que a empresa já possui e investir para não perder mercado e rentabilidade. Como salienta o entrevistado 16, “com o tamanho da Alfa Telecom hoje, não podemos mais atuar na vanguarda do mercado, devemos seguir tendências mesmo.” A direção anterior tinha a orientação de expansão de mercados, a atual orienta-se por manter o que tem. O entrevistado 2, todavia, salienta que “a direção deveria repensar a estratégia, pois a Alfa Telecom tem concessão para atuar em toda a área “43”, e isso abrange 48 municípios e totaliza uma média de 2,8 milhões de habitantes. A região é muito promissora e precisamos pensar na expansão”. O entrevistado 9 reforça esta posição ao afirmar que:

“eu vejo a Alfa Telecom como uma empresa que não pode perder o bonde da história. Várias vezes ela perdeu. Em 2005, estamos num momento em que todas as barreiras estão sendo quebradas. Na área fixa podemos ampliar nossa atuação para toda a área 43. Eu vejo que se nós não sairmos e formos bombardear o inimigo no seu campo de atuação e ficarmos só tomando bomba aqui, será muito difícil sobrevivermos. Temos uma marca forte e precisamos trabalhar melhor isso, precisamos atacar mais. Nosso maior competidor na fixa é a Brasil Telecom. Essas empresas estão pegando os filés, o mercado empresarial. Em nossa cidade, temos que atender a todos, pois somos concessionários, agora nos outros lugares seremos autorizatárias e poderemos explorar os filés”.

As palavras do entrevistado 12 polemizam a questão ao explicar que:

“hoje estamos brigando para manter nossos clientes pós-pagos e nossos melhores clientes. A Alfa Telecom tem mais de 100 mil clientes, 2 mil são corporativos e representam 30% do faturamento. Temos que focar neste nicho, pois é o mais disputado, temos um pessoal específico cuidando de grandes empresas. Não creio que estamos só mantendo, temos lutado também para a conquista. Hoje estamos trabalhando efetivamente na construção de uma curva ABC de clientes.”

A necessidade de uma análise mais detalhada do mercado, todavia, é visualizada também nas palavras críticas do entrevistado 5: “a estratégia atual é manter o que temos porque a diretoria não faz uma análise ‘profissional’ do mercado para ter claro para onde ir”. O entrevistado 3 define a estratégia maior da empresa como sendo “buscar melhores ações para ampliar a rentabilidade e proporcionar melhores resultados para os acionistas”.

A descrição dos dados sobre a orientação estratégica da empresa, até aqui apresentados, demonstra muita confusão e descompasso em relação aos rumos da empresa, contudo, uma das questões que fica clara é que a atual diretoria delimitou a atuação da empresa no mercado que possui. Trabalhando ao máximo para não perder o que tem e manter a rentabilidade em 3,5%.

Outra questão conclusiva é que o guia da empresa está sendo a busca pela rentabilidade. Uma posição interessante sobre estratégia e que destoa das demais é a do entrevistado 23:, ele afirma que: “a nossa maior estratégia é atender às necessidades do cliente. A empresa inteira deve estar orientada para o cliente, quem não estiver deveria ser demitido.” Esta afirmação demonstra uma certa confusão na empresa, pois embora se diga, em nível de direção, que a estratégia está bem definida e divulgada, não se constata clareza para muitos, inclusive gestores e diretores.

O entrevistado 4 esclarece um ponto importante sobre a definição de estratégias na empresa ao asseverar que “as coisas aqui funcionam como um brinquedo que você muda de lugar sem maiores considerações. Muda-se a gestão e tudo que se estava fazendo é ignorado, simplesmente troca-se de direção, entendeu!?”. Esta afirmação é comprovada pela fala do entrevistado 11:

“vivemos num regime presidencialista, tudo passa pelo presidente, o que ele ditar como estratégia será seguido, sem muitas discussões, creio que todos estão cientes da estratégia proposta na empresa, contudo alguns resistem por não entender o porque da proposta e até por problemas anteriores de *business plan* não acabados”.

Diante das exposições, confirmam-se algumas das constatações sobre estratégia, expostas na discussão teórica. As premissas da escola do poder, descritas por Mintzberg, indicam que a formação da estratégia segue um processo de negociação e necessita de estudos sobre as relações de poder envolvidas na elaboração, pois o apoio político é fundamental para o sucesso e conquista do comprometimento necessário nos momentos de dúvida. Da mesma forma, se esta questão for descartada, os jogos de poder derrubam grupos e, conseqüentemente, prejudicam a organização como um todo, que se distancia de seu objetivo maior. Como salienta o entrevistado I: “a competência ‘tomada de decisão’ é prejudicada pela questão política; não se tomam decisões sem o crivo dos pré-requisitos políticos; existem homens fortes na organização de acordo com as presidências.” Fica claro que, sendo a estratégia definida pela cúpula e muitas vezes imposta pela presidência, a mando dos acionistas, ignorando as relações de poder que envolvem sua aplicação, tende-se a gerar o descompasso verificado, pois muitos se sentem mal informados, ou se fazem de mal informados em relação à estratégia, o que é observado nas seguintes palavras, do entrevistado II: “alguns resistem por não entender o porquê da proposta e até por problemas anteriores de *business plan* não acabados”. As premissas da escola do poder mais presentes na Alfa Telecom são:

- A estratégia é moldada por poder e política;
- O poder micro vê a formação da estratégia como jogos internos de poder, que não perduram por muito tempo;
- O poder macro trata das manobras estratégicas, para prover o bem-estar da organização frente a outras organizações.

Uma das críticas a esta escola é o descaso com lideranças fortes e culturas na condução do processo. Muitas vezes, a cultura supera o poder e a política, o que não tem acontecido na organização em estudo. A cultura mais forte ainda é a do apoio, mesmo que “maquiado”, ao grupo político que está no poder. Diante disso, configura-se a necessidade de construção de uma cultura “forte”, que direcione os horizontes estratégicos para a competitividade e envolva as estruturas de poder, mesmo porque a empresa atua em um ambiente extremamente competitivo e a necessidade de competir eficazmente deve vir em primeiro lugar, e não a

política. Ignorar a força dos líderes de pequenos grupos, como tem acontecido, achando que a imposição da estratégia é o melhor caminho, é uma modo de gestão com poucas chances de sucesso. Como salienta Mintzberg, o maior prejudicado é a própria empresa.

Evidencia-se, portanto, que a organização assemelha-se, no processo de delineamento estratégico e em boa parte de suas ações, às premissas da escola do poder (ao ignorar as lideranças de pequenos grupos), fundidas com as premissas da escola do planejamento. Algo que deveria ser repensado, pois tanto em uma escola quanto em outra faltam subsídios para sua correta aplicação na Alta Telecom, além disso, existem métodos mais completos para o delineamento da estratégia, como a própria sugestão da escola da configuração.

Depois de discutido o contexto da definição de estratégias da Alfa Telecom, sem a preocupação de fazer julgamentos do que está certo ou errado, mas somente de compreender o processo, passar-se-á agora à discussão da orientação estratégica, seguindo a representação exposta por Fleury e Fleury (2004, p.45-53), Treacy e Weirsema (1995), Gubman (1999) e Dutra (2001; 2004).

Tendo por base a natureza da organização e seu objetivo estratégico 1, a estratégia rapidamente identificada seria a de “orientação para serviços e proximidade com os clientes”, contudo, tendo por base a análise dos dados, verifica-se que a empresa está migrando para a “excelência operacional – operações”. Tal constatação é corroborada pelo entrevistado 18, quando afirmou que: “talvez o sonho fosse inovar em produtos e surpreender os clientes, mas as ações estão muito mais voltadas para enxugar custos.” O entrevistado 22 complementa, ao enfatizar que: “não sei exatamente se o foco é operações, mas é o que está mais evidente no comportamento das pessoas.” O entrevistado 11 assevera que:

“dentre as opções de foco estratégico que você me deu, estamos buscando a otimização de operações e enxugamento de custos [...] eu concordo que o mercado de telecomunicações está se tornando *commodity*, contudo, temos canibalismo no mercado, empresas estão dando condições que estão em média oito centavos abaixo do nosso custo, como vamos concorrer com isso? Nós não temos condições de comprar clientes! E isso tem sido feito literalmente!”

Em complemento, o entrevistado 7 ressalta:

“das opções que você me deu, eu não vejo como trabalhá-las de forma isolada. Mas ao ver a que mais se adequa é a “otimização das operações”, precisamos enxugar tudo em quanto é gasto para sobrevivermos. Depois pensamos no que fazer com os clientes. Eu vejo a empresa migrando para ter um custo baixo e um preço acessível em lugar de superação das expectativas dos clientes. Estamos segmentando as ações para atender especificamente a clientes qualificados, nossa busca não é por *share*, mas sim por rentabilidade”.

Evidencia-se que a empresa apresenta indícios de direcionamento para a estratégia de “excelência operacional” em substituição à “orientação para serviços”. A referida migração é percebida pelas ações impostas na empresa e pelo posicionamento estratégico maior, definido pela diretoria. Como esta estratégia é indicada para produtos padronizados e *commodities*, pode-se dizer, seguindo esta premissa, que a empresa está no caminho certo, pois o que está priorizando no momento é a otimização da relação qualidade/preço. O próprio ambiente de trabalho, seguindo a classificação proposta por Gubman (1999), tem as características mais propícias ao foco em “operações” e menos propícias à orientação para “clientes”, quais sejam, estável, previsível, mensurável, hierárquico, consciente dos custos, baseado em equipe, formal e condescendente. Além disso, o mercado de telecomunicações na região do norte do Paraná, tem apresentado pouquíssimas possibilidades de diferenciação em termos de produtos e serviços; os celulares e os serviços disponíveis são praticamente iguais, a diferença está no acesso a um recurso ou outro e nos planos que melhoram a relação serviço/preço. Tais características também foram observadas no estudo de Fleury e Fleury, no estado de São Paulo, em 2004. A oferta de pacotes ao cliente (telefonia fixa, Internet, celular, comunicação de dados e voz sobre IP) já está sendo pensada por todas as empresas. No mercado atendido pela Alfa Telecom, o que tem feito a diferença nos últimos anos é o preço, como salienta o entrevistado 12: “por mais que sejamos uma empresa tradicional, da cidade, próxima ao cliente e que investe na cidade, se o meu preço final ficar um ou dois mil acima da concorrente, não temos chance de manter a empresa em nossa carteira.” A empresa detinha monopólio na cidade e ainda continua praticamente tendo o monopólio na telefonia fixa, contudo, as perdas de clientes são crescentes e a maior parte – em torno de 90% – dos clientes que deixaram a empresa, a deixaram pelo motivo “preço”.

Salienta o entrevistado 21: “o que uma empresa fizer de diferente, a outra rapidamente é capaz de copiar”, assim as questões: como produzir rapidez e qualidade no atendimento? O que oferecer? Como oferecer? Como distribuir? Como fazer o suprimento? Como convencer

o mercado de que a empresa possui a melhor relação qualidade/preço? Teriam que ser respondidas de forma rápida e sem hesitar na Alfa Telecom; isto, entretanto, não é o que acontece. Não foi possível verificar um processo, ou mesmo um projeto de desenvolvimento de competências específicas, para atuar na estratégia “excelência operacional”. Ou seja, está havendo uma migração da estratégia sem a preocupação com a construção das competências que a suportam.

Seria importante a adequação, pois, como a empresa apresenta certos diferenciais (detalhados adiante) em relação às concorrentes, tais como, como proximidade física com o cliente e possibilidade de mais agilidade na tomada de decisão (por ter todos os níveis hierárquicos na cidade), a “excelência das operações” poderia fazer com que a AT tivesse maiores possibilidades de sempre estar à frente no atendimento das necessidades dos clientes pois possui o diferencial de poder personalizar o atendimento quando necessário, ou seja, em escala maior, esta possibilidade poderia se transformar numa competência essencial. Verificasse, além disso, que a empresa tem a possibilidade de utilizar a estratégia, exemplificada por Gubman no *Bancorp*, ou seja, para os serviços de massa, com poucas possibilidades de diferenciação, trabalhar com a “excelência operacional”, já para um conjunto de clientes específicos, trabalhar com a “orientação para os clientes.” Assim, combinaria duas estratégias, desenvolveria um diferencial e construiria competências específicas para uma e para outra. Como já utiliza uma estrutura organizacional baseada em unidades de negócios (UGB’s), a separação da empresa em dois lados, de forma que cada lado pudesse se estruturar e criar foco para a atender às suas respectivas estratégias, criaria um potencial diferencial em relação às grandes corporações, de difícil cópia, uma vez que as mesmas não estão próximas gerencialmente e, em relação a muitos serviços, fisicamente dos clientes. Esse potencial diferencial é corroborado pela posição do entrevistado 14: “enquanto nossas concorrentes demoram um mês para tomar uma decisão importante devido à burocracia e à distância entre os níveis hierárquicos, nós em dois dias podemos nos reunir e resolver a situação”. Resta, agora, explorar isto estrategicamente.

Fazendo um paralelo com o estudo desenvolvido por Fleury e Fleury, em 2004, com operadoras de telefonia móvel, no qual foi utilizada a classificação de clientes/serviços, proposta por Silvestro (1999), fica evidente que a Alfa Telecom está seguindo o mesmo caminho das empresas pesquisadas em São Paulo, onde verificou-se que todas as empresas estudadas utilizavam a segmentação “serviços de massa”, com pequenas adaptações devido a

especificidades locais, que exige a estratégia “excelência operacional”. Já em relação à classificação em “loja de serviços”, nas quais se trabalha com clientes propensos à inovação e às novidades, busca-se nichos específicos – venda da capacidade de transmissão para viabilizar serviços projetados e operados por outras empresas, por exemplo – verificaram-se poucas ações, como também acontece na Alfa Telecom. Quando a operadora funciona como loja de serviços, salientam os autores da pesquisa, “a função do marketing assume um papel crítico, tendo como principal encargo a identificação de perfis dos clientes para que as escolhas por novos produtos possa ser otimizada.” O CRM ganha relevância no fornecimento das informações adequadas. A Alfa Telecom está desenvolvendo um grande projeto de “CRM”, contudo, ainda não se sabe se o mesmo tem vínculo com as propostas estratégicas futuras. O terceiro tipo de segmentação, voltado totalmente ao mercado corporativo, “serviços profissionais”, envolve a transmissão de voz e o desenvolvimento de sistemas para a transmissão de altos volumes de dados. Segundo Fleury e Fleury, é o mercado mais incipiente e mais promissor. O objetivo é criar soluções e sistemas para as demandas de grandes clientes, incluindo corporações e instituições governamentais. Neste segmento a estratégia mais indicada seria a “orientação para clientes”.

Fleury e Fleury concluíram que as operadoras investigadas demonstraram interesse em explorar segmentos distintos e, portanto, utilizavam estratégias distintas, que pediam configurações de competências correspondentes. As competências operacionais, necessárias aos “serviços de massa”, são importantes na busca da estratégia “excelência operacional”. No segmento “loja de serviços”, os autores verificaram uma composição entre excelência operacional, inovação em produtos/serviços e orientação para o cliente, com as três funções – operações, pesquisa e desenvolvimento e marketing – atuando de maneira integrada. No mercado corporativo – serviços profissionais – a estratégia é, evidentemente, a de orientação para o cliente. Enfim, o estudo de Fleury e Fleury corrobora a posição de Gubman ao enfatizar que, em uma mesma corporação, podem existir orientações estratégicas diferentes; na verdade, devem existir estratégias diferentes, de acordo com o mercado atendido ou pretendido. Neste ponto, a Alfa Telecom apresenta falhas visíveis, pois não apresenta clareza sobre qual estratégia está seguindo ou pretende seguir em cada um de seus negócios. Como salientado, a empresa analisada apresenta uma forte inclinação para o atendimento dos serviços de massa e busca pela excelência operacional, mas isso não está claro para toda a direção. Outro ponto importante é que 30% do faturamento da Alfa Telecom advém do mercado corporativo, que possui em torno de 3000 clientes, e 70% advém do varejo, que

possui em torno de 100 mil clientes. Será que existem, na Alfa Telecom, estratégias e construção de competências específicas para estes públicos? Os indícios demonstram que, oficialmente, não; existem esforços isolados, contudo não suficientes. Seria importante que a empresa desenvolvesse um processo de verificação efetivo sobre como pretende atender seu mercado e, a partir daí, verificasse se as estratégias escolhidas são as mais adequadas. O CRM poderia auxiliar este processo.

4.4.6 Indicadores Estratégicos de Resultados

Um dos grandes problemas da empresa, salientado pelos entrevistados, é a não existência de indicadores que realmente demonstrem o desempenho da empresa e apontem possíveis rumos e revisões. Muitas vezes, os indicadores vêm do programa de qualidade, contudo, se tornaram muito burocráticos e voltados para atender às necessidades da certificação, não orientando a empresa sobre os rumos a serem tomados. O entrevistado 22 expõe que:

“os indicadores de resultados vêm do programa de qualidade. Para mim está tudo errado. O gestor diz que houve desvios em uma meta, a única pergunta é: foi preenchida a justificativa? Não se discute quais as causas e os efeitos disso, que consequências terá para a empresa? Fica uma coisa burocrática.”

Uma das explicações para tal afirmação é percebida na opinião do entrevistado 17 sobre o planejamento estratégico:

“o planejamento é elaborado, pensado, contudo, a decisão é atrasada devido a deficiências na área de “TI”. Há muita informação, objetivos e metas que estão no planejamento mas não têm sua possibilidade clara de aplicação verificada. E isto provoca retrabalho. Reputo isso à falta de visão estratégica e sistêmica da organização.”

O entrevistado 22 confirma esta posição, ao dizer que:

“na área de ‘TI’ estamos bem atrasados em relação à concorrência. A Anatel manda algumas solicitações de arquivo de informações e precisamos de máquina para isso e não temos. Comprar equipamento aqui é um parto, nas concorrentes esta compra seria ‘micharia’.”

Percebe-se que a questão dos indicadores é bem séria pois há falta entendimento; o entrevistado 22 diz que: “não há nenhuma forma de verificar se o indivíduo está contribuindo ou não para as metas estabelecidas; as pessoas têm dificuldade de compreender os próprios indicadores da empresa, o EBTDA por exemplo, a maioria não sabe do que se trata.” O entrevistado 19 complementa, afirmando que:

“temos um problema na empresa de ver tudo como ferramenta e não como um programa, um modelo de ação. A cobrança em cima dos indicadores não é plena. A profundidade na cobrança dos indicadores é falha. Primeiro porque os indicadores foram definidos com base no que não dá muito trabalho para ser medido, parece que as pessoas decoram o que tem que ser feito e faz. Mas a profundidade do que é feito é falha. Parecem alunos que fazem o mínimo para passar e nada mais. Temos muita dificuldade de transformar o que aprendemos em práticas efetivas. É muita teoria para pouca prática. A concorrente tem estratégias claras. Nós...!? O concorrente pode até apresentar resultado negativo, mas têm estratégia. Por exemplo, aumentamos as vendas no pré-pago, e daí? O que isto significa no alcance da minha estratégia?”

A pesquisa identificou que não existem mecanismos formais que informem se a estratégia está ou não sendo alcançada, utiliza-se o “bom senso”. Contudo, a partir do momento em que a Alfa Telecom caminha em direção à orientação para “excelência operacional”, um conjunto de ações deveria estar sendo desencadeado no sentido de consolidar esta posição na empresa ou de questioná-la, enfim, deveriam ser construídos indicadores que orientassem a empresa nesse sentido. Esta é uma questão séria, pois, afirma o entrevistado 4:

“há informação na empresa sobre os rumos da empresa, agora, se a informação passada é a correta, isso é outra coisa. A maioria dos funcionários diz que não recebe as informações, mas acho que na verdade eles não conseguem ou têm preguiça de processar a informação. Temos o jornal mural, temos a intranet, os gestores nos informam sobre as reuniões de diretoria [...] mais ainda, temos padrões de ações se repetindo sem muito questionamento.”

A posição do entrevistado 4 passa uma certa desconfiança sobre os rumos da empresa. Mesmo que haja informações disponíveis, fica claro que isto não basta; as informações têm que fazer parte de programas sistematizados de disseminação e verificação da compreensão do que foi passado; não basta disponibilizar orientações para que todos as acessem e passem a agir de acordo com elas. A empresa tem funcionários com uma média de 10 anos de casa, portanto, com muitos “vícios” já consolidados, que exigem muita dedicação para serem modificados. Como salienta o entrevistado 14, “nós procuramos preparar bem as pessoas, mas não posso te dizer se essa formação está ligada às estratégias da empresa”. Isto reforça a constatação de que não existem indicadores para aferição da disseminação e compreensão das informações disponíveis.

Em suma, verifica-se, em relação ao contexto da estratégia na Alfa Telecom, que:

- Não há clareza quanto aos rumos estratégicos da empresa;
- A direção da empresa entende que há clareza na definição estratégica, mas não foi possível verificá-la na prática;
- Existem similaridades com as escolas do planejamento e do poder definidas por Mintzberg, ocorrendo na empresa os principais problemas inerentes às mesmas;
- A empresa apresenta vários indícios de migração para a estratégia “excelência operacional”, mas muitos não concordam. Além disso, não foi possível identificar as competências para atuação nesta estratégia e, muito menos, a existência de projetos para desenvolvê-las;
- A empresa deveria segmentar com mais clareza seus clientes e estabelecer estratégias diferenciadas para cada grupo; existem ações isoladas em relação a isto;
- Não foi possível verificar indicadores que norteiem a empresa quanto ao alcance ou não das estratégias propostas; ou mesmo, se as estratégias escolhidas são as mais indicadas.

4.5 IDENTIFICAÇÃO E ANÁLISE DAS QUESTÕES SOBRE APRENDIZAGEM

4.5.1 O Contexto da Aprendizagem

A palavra “aprendizagem” tem significados bastantes distintos na empresa, variando desde as considerações sobre aprendizagem ser sinônimo de treinamento até a consciência de que aprendizagem, como proposto por Kim, representa algo mais amplo, que modifica e amplia a capacidade das pessoas de agir frente a uma situação.

Desde a primeira entrevista, percebeu-se um desconhecimento em relação ao tema, na organização. Essencialmente, não se verificou preocupação ou ações sistematizadas que trabalhassem a aprendizagem da forma como foi apresentada e sobre a qual se fizeram reflexões na discussão teórica, como salienta o entrevistado 5:

“não vejo uma cultura de aprendizagem na empresa, a preocupação em criar esta cultura está presente somente na 'AGP'; gostaríamos de convencer a cúpula de que esse é o caminho, mas a visão é muito técnica, temos uma Universidade Corporativa que está 'capengando'.”

O entrevistado 1 complementa, ao afirmar que:

“quem elabora o programa de aprendizagem (referindo-se a treinamento e desenvolvimento) da empresa é a área de gestão de pessoas; contudo, não é orientado para o que é realmente necessário. A sistematização do que deve ser treinado ainda está orientada para as competências definidas em 1997; o RH dá o norte do treinamento, mas alguns diretores e gerentes dão treinamento à revelia, de acordo com seus interesses; existe um modelo paralelo rodando.”

A não preocupação efetiva com os processos de aprendizagem confirmou-se a cada entrevista. O perfil ideal de cada cargo, por exemplo, do ponto de vista técnico, é definido com base no plano de carreira; já do ponto de vista comportamental, não há nenhuma orientação. O próprio processo de contratação gera um viés para a organização, pois as pessoas entram por meio de concurso. Os gastos necessários para adequar os novos “contratados” às necessidades da empresa são altíssimos. Como não há um programa de aprendizagem organizacional ou individual sistematizado e havendo uma certa confusão diante do foco estratégico, muitas vezes se investe nos programas de treinamento de forma equivocada. O entrevistado 2 ressalta que: “o pessoal da área técnica depende muito das pessoas para orientá-los sobre o que não é técnico, ou seja, precisam de coordenação.” Assim, percebe-se que a não existência de direcionamento por parte da área de RH, por exemplo, contribui para que a área técnica priorize, única e exclusivamente, a parte técnica de seu trabalho, não se preocupando com a existência de um outro conjunto de competências, que precisam ser alcançadas, além das técnicas.

Segundo o entrevistado 25:

“eu não vejo a cultura da aprendizagem na empresa. As pessoas têm uma visão de que, se não estão sendo treinadas, não estão aprendendo. Existe uma cultura de que quem recebe determinados treinamentos está recebendo um prêmio, pois se sente valorizado. A aprendizagem tem um conceito mais amplo, não vejo que ela aconteça só em treinamentos, nos próprios cargos acontece, mas aqui não vejo nenhuma preocupação com isso. O treinamento aqui é encarado como motivação, pois quem vai para os treinamentos está sendo “reconhecido”. Os que recebem o treinamento encaram como um privilégio. Os demais ficam reticentes. Nós não temos condição de avaliar se quem está recebendo os treinamentos são os que efetivamente entregam mais resultados para empresa. Mesmo na AGP, o resultado individual não é verificado. Não há uma cultura de propagar a aprendizagem e nem temos condições de verificar se o aprendizado está provocando mudanças na empresa. Eu diria que na área técnica este conceito é mais praticado, na área de gestão o conceito fica muito na teoria. Não temos treinamentos para as competências há muito tempo, os treinamentos estão muito focados nas atividades em si e pronto. Temos treinamentos institucionais, que são importantes para todos, independentemente de sua atividade. Como não há avaliação e revisão das competências fica difícil

definir os treinamentos para as mesmas. Os programas de treinamentos são administrados pelos gestores, eles que definem quem vai e quem não vai para o treinamento. Não há campanhas na empresa para estimular a qualificação, fica a cargo dos gestores. Os treinamentos, como já disse, são voltados basicamente para os requisitos de acesso. Os Gap's são definidos por ai. Não há estímulo para propagar o que foi aprendido. Isto é mais uma prática individual. Não é uma cultura da empresa. Já tentamos trabalhar nisso, mas não foi para frente."

4.5.1.1 Diferenças Entre Discurso e Prática e Padrões que se Repetem sem Questionamento

Quando entramos na seara da diferença entre discurso e prática, 84% dos entrevistados acham que existe na empresa muita diferença entre discurso e prática; destes, 60% acham que isso é algo que acontece em qualquer empresa e não merece grandes preocupações; já os 24% restantes e os 16% dos entrevistados que completam as opiniões, acham que a diferença entre o que se diz e o que se pratica na empresa é preocupante e que algo deveria ser feito em relação a isso. Os entrevistados 3 e 13 referendam a existência de discursos ao enfatizarem que "o próprio plano de carreira é um discurso". O entrevistado 22 salienta que há muita diferença entre discurso e prática, principalmente no planejamento estratégico. Embora muitos entrevistados considerem a diferença entre discurso e prática algo normal, a empresa, principalmente a gestão de pessoas, deveria desenvolver algumas ações para eliminar este pensamento, pois, se consideram o próprio modelo de gestão por competências, que encontra-se formalmente implementado, uma prática que ficou somente no discurso, pode-se imaginar os efeitos desta crença em novos projetos e frente às reais necessidades de mudança. Este distanciamento também atua no emperramento do processo de aprendizagem, pois fica muito difusa a identificação do que realmente precisa ser aprendido.

Segundo o entrevistado 3,

"não vejo questionamentos contínuos sobre o que poderíamos fazer diferente; nossa rotina é tão intensa, tão desgastante, que não paramos para pensar. [...] existem padrões de erro que se repetem continuamente, mas tem mudado muito ultimamente em função dos processos de qualidade."

O entrevistado 6 expõe que: "eu não vejo a revisão frequente das práticas diárias; existem processos de erros auto-alimentáveis; alguns padrões se repetem durante anos e quando vem alguém de fora acordamos." Em complemento, o entrevistado 20 expõe que:

“nós revemos nossas práticas até pela obrigatoriedade da qualidade; agora, não necessariamente essa revisão prova mudanças práticas; ou seja, rodamos o PDCA e logo depois vemos as mesmas coisas acontecendo; há revisão de procedimentos, mas não há garantia de aplicação efetiva desta revisão; não sei! Às vezes o PDCA nem chega a ser entendido pelas pessoas; as pessoas têm dificuldade de utilizar ferramentas e sistematizar seu uso; preferem fazer do jeito que sabem ou que sempre fizeram.”

Interessante é que, conforme salienta o entrevistado 1, “os erros se repetem constantemente. Não há a gestão do conhecimento. Embora existam registros das ações passadas, a maioria fica engavetada e não é utilizada para a tomada de decisão.” Um aspecto relevante desta situação é que, como muitos dados estão nas mentes das pessoas, as perdas são enormes quando algumas saem da empresa.

4.5.1.2 Visão Compartilhada e Sistêmica

Em relação ao questionamento sobre a “visão compartilhada”, características bastante diversas aparecem na opinião dos entrevistados: 40% acham que ela está presente na empresa, até pelo elevado tempo de casa, contudo, 60% acham que ela não existe. Como expõem os entrevistados 3 e 5, respectivamente: “a visão sistêmica é algo particular e não frequente na empresa”. “Não existe a cultura do compartilhamento de conhecimento na organização, a visão compartilhada das propostas da empresa é muito restrita a algumas pessoas; isso acontece também pela falta de orientação da cúpula; muitos gerentes só enxergam a sua área.”

O entrevistado 14 ressalta que “uma coisa ruim que nós temos é a visão particionada, existem ainda muitos conflitos de interesse entre as áreas; o ERP (*Enterprise Resource Planning - People*) tem ajudado a resolver parte dos problemas; antes muitos sistemas não eram integrados.”, demonstrando que o que tem provocado a evolução da visão compartilhada é um software de gestão e não práticas sistematizadas. O entrevistado 22 é mais enfático ao expor que, “o que tem provocado uma reengenharia ‘goela abaixo’ é a implantação do ERP, a forma de trabalho exigida pelo programa pede uma reorganização.”

Os entrevistados 6 e 7 complementam, ao relatarem, respectivamente, que: “não vejo uma visão compartilhada das propostas; se a tivéssemos, alguns problemas não existiriam na empresa, não temos a visão sistêmica.” “Existem muitos erros que se repetem, isto é um resquício da empresa pública.” Como salienta o entrevistado 18, “pela falta de visão sistêmica

e compartilhada estamos frequentemente trabalhando nos efeitos e não nas causas dos problemas.” O entrevistado 9 complementa as constatações ao expor que:

“não vejo a visão sistêmica na empresa; às vezes as pessoas até sabem o que acontece, sabem das propostas, mas na prática nada muda devido a esse conhecimento; por exemplo, nós temos vários projetos frustrados pelos cortes lineares da área financeira, se tivéssemos a visão compartilhada evitaríamos estes problemas.”

O entrevistado 22 assevera que: “não visualizo a visão sistêmica na empresa, têm exceções, na prática é cada um por si e Deus por todos.” Opinião esta que se contrapõe a uma das crenças e valores da organização, “trabalho em equipe”. O entrevistado 25 complementa, ao afirmar que “não existe visão de processos e sistêmica na empresa; nosso organograma é só uma fachada, na prática somos caixinhas agindo por si só.” O entrevistado 23 tem uma visão um pouco diferente, pois expõe que “discutimos bastante para gerar uma visão compartilhada da empresa; reuniões de diretoria, de gestores; todas as informações são repassadas e divulgadas, contudo, se não se interessam é outro problema.” Mais uma vez fica evidente a dificuldade de comunicação na organização; existem realmente as reuniões entre gestores e entre gestores e diretores, contudo, não são consideradas produtivas do ponto da construção de uma visão compartilhada das propostas organizacionais.

4.5.1.3 Papel do RH

O entrevistado 12 acredita que o RH:

“deveria atuar de forma intensiva nessas áreas (aprendizagem). O RH deve preparar um plano de conscientização dos funcionários de que estamos numa guerra e que precisamos acordar e lutar. Seria importante se propor palestras sobre as novidades e o que está acontecendo no mercado; poderia-se oferecer palestras dos próprios funcionários sobre a conscientização, sobre a atual situação da empresa; a AGP deveria planejar políticas de *endomarketing*, deveria ser mais parceiro estratégico e menos burocrático; até o plano de carreira poderia ser revigorado com estas conscientizações; há pouca disseminação das propostas da empresa, não há continuidade, sem continuidade as recaídas podem se tornar crônicas.”

O entrevistado 18 expõe que: “eu vejo que há uma falha na AGP, no sentido de não treinar e não cobrar postura de liderança dos gestores, principalmente, embora as deficiências sejam claras [...] pouco se conhece sobre as ações da AGP, somente procuramos a área para tirar

dúvidas sobre as questões legais, ou seja, para atividades de DP (departamento pessoal).” O entrevistado 19 assevera que:

“se a área de gestão é fraca, é falta de diretoria, é falta de gerência que não cobra no nível adequado; A AGP e a PGE são as UGB's mais fracas da empresa, isso é uma falha tremenda de gestão, pois tecnologia não é mais diferencial, gestão é diferencial; a área de RH fica perdida, não se sabe o que a empresa quer das pessoas! Não sabemos!”

Como salientado na introdução, o papel do RH, apoiado pela alta direção, torna-se cada vez mais indispensável e fundamental, contudo, na empresa, ele ainda não ocupa esta posição. Garvin (1993) salienta que a aprendizagem organizacional ocorre em três níveis: o cognitivo, no qual a pessoa adquire conhecimento e muda seus padrões de pensamento; o comportamental, onde ocorre a internalização de novos padrões e mudança de comportamento; e, por último, o incremental, onde ocorre a ampliação da performance.

Diante da definição de Garvin e refletindo sobre o processo de aprendizagem relacionado ao modelo de gestão por competências, evidencia-se, com base nos dados levantados, que os funcionários da Alfa Telecom, de forma geral, estimulados pela implantação do plano de carreira por competências e conseqüente visualização das possibilidades de crescimento, adquiriram uma boa base de conhecimentos. Contudo, não foi possível identificar ações ou instrumentos que almejassem verificar a mudança comportamental advinda destes conhecimentos, como também não foi possível identificar ações efetivas no sentido de criar instrumentos que aferissem os acréscimos de performance. Ainda hoje (ano de 2005), não há instrumentos que permitam uma avaliação sistemática do que Kim (1998, p.77-79) chama de aprendizagem organizacional e individual – “aumentos na capacidade da organização e do indivíduo de tomar ações eficazes”. Enfim, infere-se, seguindo os critérios de Garvin, que a aprendizagem, na Alfa Telecom, no que se relaciona ao modelo de gestão por competências, ocorreu somente no nível cognitivo. Em alguns casos, não ocorreu nem neste nível.

As evidências de falhas na condução do processo de aprendizagem leva a questionar se o RH da empresa cumpriu o seu papel durante a implantação e condução do modelo. No que se refere aos processos de aprendizagem, os relatos indicam que não. Segundo o entrevistado 11, “o RH ficou extremamente focado em treinamento e desenvolvimento e se esqueceu de cuidar da qualidade destes treinamentos e da parte estratégica do modelo”.

4.5.2 O Processo de Aprendizagem

O processo de aprendizagem na empresa pode ser identificado como natural e sem direcionamentos específicos. Não há sistematização de ações no sentido de proporcionar aprendizagem. Em grande parte, a aprendizagem acontece por meios informais e pelo interesse individual. Como já observado, não se trata formalmente do conceito na empresa e, muito menos, de sua vinculação às competências, pois o que existe é um processo de qualificação orientado para o preenchimento dos requisitos de acesso dos níveis de complexidade e para a atualização técnica.

Refletindo sobre as práticas formais de aprendizagem da empresa, tendo por referência Dutra (2001; 2004), verifica-se que são orientadas, essencialmente, para questões técnicas e não para as competências. “Hoje, pela ineficácia do modelo de gestão por competências na empresa, os treinamentos orientam-se mais para a formação técnica”, salienta o entrevistado 2.

No intuito de verificar prioridades de treinamentos na empresa, elaborou-se, com base no relatório de treinamentos realizados nos últimos dois anos e disponibilizado pela empresa, os gráficos 1 e 2, que demonstram o número de horas/treinamento por diretoria e por área.



Fonte: Alfa Telecom – Relatório de Treinamentos 2004

O gráfico 1 demonstra que, do total de horas (TH) de treinamentos, 68% foram direcionados à diretoria de “Engenharia e Operações” (EOP), 23% para a diretoria de “Marketing” (MKS) e apenas 9% para a diretoria “Administrativo-Financeira” (AFI). Fato interessante, uma vez que as questões gerenciais são as mais críticas na empresa, segundo os entrevistados. Surge o questionamento: por que o investimento em treinamento é o mais baixo na diretoria responsável pela gestão da empresa? Evidencia-se que há priorização das questões técnicas. Outra questão interessante é que não há programas sistematizados de treinamentos específicos para suprir ou manter competências. Como salienta o entrevistado 3, “em geral os treinamentos estão vinculados às competências (somente nos requisitos de acesso), outros o próprio colaborador vai buscar.”



Fonte: Alfa Telecom – Relatório de Treinamentos 2004

Os treinamentos da empresa são classificados como treinamentos para informática (sistemas operacionais, ERP, operação de softwares...), treinamentos institucionais (voltados para a empresa com um todo – palestras e eventos que tenham relação com a área de atuação da empresa); Mercado (CRM, e eventos relacionados à melhora da relação com os clientes); e Desenvolvimento Gerencial (voltado para os gestores). Como observado no gráfico 2, os treinamentos voltados para área “mercado” (M) representam 69% do total de horas destinadas a treinamentos; os da área “institucional” (NST) representam 19%; a área “informática” (I) absorveu 11% do total de horas de treinamento e a área que, no momento, foi identificada

como crítica para o sucesso do modelo de gestão por competências e da própria empresa, “desenvolvimento gerencial” (DG), ficou com apenas 1% do total de horas.

Verifica-se, portanto, várias falhas no processo de gestão da aprendizagem organizacional e individual, pois não há sequer discussões sobre os termos ou sobre como o processo poderia estar sendo prejudicado, dificultado ou melhorado. Não há também uma classificação no relatório de treinamentos que envolva, de alguma forma, as competências.

4.5.2.1 Direcionamento e Disseminação da Aprendizagem

O entrevistado 3 enfatiza que “a procura pela aprendizagem já foi maior na empresa; hoje, pela ineficácia do modelo de gestão de pessoas, os colaboradores estão um pouco acomodados; não se verifica na prática grande diferença entre os que treinam e os que não treinam.” Observa-se uma confusão entre aprendizagem e treinamento, mas fica claro que as práticas de aprendizagem, voltadas às competências, estão longe de ser um trabalho efetivo na empresa. Como expõe o entrevistado 5, “não existem práticas de aprendizagem e muito menos a medição da aprendizagem na organização”. O entrevistado 19 complementa:

“pelo conceito de aprendizagem que você me apresentou, ela só acontece na área tecnológica, na área de gestão não acontece; o conhecimento está muito fechado em poucas pessoas, até como uma proteção; eu vi e vejo muita busca pelo conhecimento, mas aprendizagem, não sei!”

O entrevistado 15 salienta que “hoje o que me estimula a buscar uma qualificação é minha vontade própria; as práticas formais de incentivo à qualificação não existem! São muito frias, é colocado na *intranet* e pronto, quem quiser que se candidate!”. O entrevistado 16 expõe que “hoje não vejo uma regra específica para se definir treinamentos e desenvolvimentos”. Um outro aspecto falho identificado foi o de que não há verificação acerca de se o que foi objeto de treinamento traz ou não resultados para a empresa. Existe um formulário a ser preenchido e revisto depois de 90 dias, mas, segundo o entrevistado 15, “o preenchimento do formulário virou uma obrigação a ser cumprida pelas exigências da ISO, contudo, é mais uma obrigação, que um instrumento de gestão.” Tal fato demonstra que o simples fato de realizar o treinamento já indica que a pessoa cumpriu um requisito, todavia, a aplicação do aprendizado

alcançado não é verificada, mesmo porque não há instrumentos para isto. Como assevera o entrevistado 16:

“não há nenhum meio formal de verificação das entregas dos funcionários; esse é um problema sério do modelo de gestão de pessoas; não há orientação objetiva do que se está fazendo bem ou mal; algumas práticas são mais consistentes devido ao gerente e não ao modelo; creio que existam gerências que nem mesmo estão preocupadas com as entregas. [...] precisamos deixar claro para o indivíduo o que vamos cobrar dele na frente, isto o plano orienta, agora não temos nada que indique se ele chegou ou não.”

O entrevistado 4 corrobora a deficiência no direcionamento para o desenvolvimento ao afirmar que:

“eu acho que os gestores, de forma geral, não estão consultando o plano de carreira para orientar os desenvolvimentos. Treinamentos para competência mesmo, são poucos. Porque que isso acontece? Temos um modelo, as pessoas receberam as definições de competências e foram avaliadas, depois não tivemos novas competências, nem novas avaliações. Como saber se estão bem ou não, não tem avaliação. O mercado mudou e a empresa não redirecionou suas competências para estas mudanças. Os gap's estão sendo identificados somente nos requisitos de acesso, agora nas atribuições e responsabilidades, nada! Ou seja, não há verificação de entregas. Assim, não existem critérios, embasados no plano, para promoções, temos que acreditar nos gestores e pronto. Não adianta eu ter um doutor que entregue resultados de um operário. E o pior, eu não tenho ferramentas para avaliar se os requisitos de acesso atingidos, alcançados, estão sendo transformados em entrega.”

Ainda em relação aos gestores, aparece uma questão importante, nas palavras do entrevistado 12: “existem muitos treinamentos técnicos, às vezes até não são necessários pela alta qualificação que já têm; mas faltam treinamentos para os líderes, relacionados à construção de visão sistêmica, relacionamentos, interação, trabalho em equipe, ou seja, de gestão mesmo.”

O entrevistado 25 assevera que:

“na minha opinião, o planejamento estratégico deveria orientar melhor as ações e o norte da empresa, isso ajudaria muito na aprendizagem organizacional, hoje não temos muito claro o que é mais necessário treinar, o que é mais importante ser aprendido. Pede-se para os gestores um relatório do que deve ser priorizado em termos de treinamento na sua área, mas só dois ou três respondem, de 23. O próprio gestor é quem faz o planejamento estratégico de RH. Ou seja, nem eles têm foco.”

Além de não haver um direcionamento sistematizado e ativo em relação ao que deve ser aprendido, não há incentivo programado para a disseminação do que se aprende; essa é uma questão bem particular, pois informação ainda é poder na empresa. Segundo a maioria dos entrevistados, alguns funcionários se “protegem” das interferências políticas, centralizando e

dominando o conhecimento. Como ressalta o entrevistado 13, “muitas pessoas resistem em passar o que sabem pelo medo de perder a sua posição”.

Desta monta, fica difícil verificar a agregação de valor à organização por meio dos processos de aprendizagem e, conseqüentemente, sua vinculação ao processo de desenvolvimento de competências, pois, se o aumento da capacidade de entrega, que demonstra que o indivíduo está apto a atuar em níveis de complexidade mais elevados, não for verificado, pela lógica apresentada por Dutra (2004), toma-se difícil identificar o real valor que cada indivíduo está agregando à organização.

O entrevistado 7 ressalta que: “o compartilhamento da aprendizagem é uma questão difícil de responder, eu creio que exista sim, na Alfa Telecom houve até excesso de qualificação, agora o compartilhamento se dá de maneira informal, não vejo práticas formais para isso.” Ainda, segundo o entrevistado 3: “poucas pessoas modificam algo na empresa e em si mesmo depois de um treinamento”. Isto indica a impossibilidade de verificação da aprendizagem e, além disso, evidencia a impossibilidade, também, de aferição da relação entre treinamento, aprendizagem, competências. O entrevistado 2 tem uma visão um pouco diferente; ele afirma que:

“eu diria que as práticas de treinamento e desenvolvimento estão voltadas para a construção das competências. Temos um plano de carreira que leva para isso. Mas, muitas vezes, o profissional gostaria de fazer um curso que não tem muita relação com sua carreira. Alguns buscam orientação no plano de carreira, outros não. Tem muitos que estão ‘deixando a vida me levar’. (em torno de 30%).”

O entrevistado 5 esclarece a questão ao afirmar que “não há debates sobre o que precisa ser treinado; há uma conversa com os gestores, com base no plano de carreira, contudo é importante ressaltar que desde 2000 não fazemos uma avaliação das competências”. O entrevistado 16 ressalta que “precisamos de uma avaliação mais criteriosa para definir o que precisa ser desenvolvido.” Ou seja, o modelo de gestão por competências não está servindo como orientador, não está, portanto, cumprindo os objetivos propostos à época de sua implantação.

Evidencia-se que as ferramentas que apoiam a avaliação do modelo de gestão por competências, implementado na empresa e idealizado por Dutra (2001; 2004), que orientam o processo de aprendizagem, não são utilizadas. Como não há avaliação, não há possibilidade

do uso da matriz de endereçamento descrita na figura 9; a não utilização da matriz impede uma clara visualização do enquadramento de cada um no atendimento às exigências dos níveis de complexidade. Enfim, todo o processo de preparo dos funcionários está prejudicado e desarticulado, pois, se não há o conhecimento de quais competências estão “atendidas” ou não e em que nível, quais critérios são utilizados para orientar as prioridades de qualificação e desenvolvimento? A resposta é: o bom senso dos gestores. É importante lembrar que os mesmos, em sua maioria, não consultam o modelo para tomada de decisões e não têm clareza sobre qual a estratégia maior a ser seguida.

Resumidamente, analisando a figura 16, “Fluxo para a determinação do plano de ação de desenvolvimento”, observa-se que a empresa utiliza como ação formal de desenvolvimento, basicamente, treinamentos desvinculados de uma avaliação sistematizada de prioridades. Em relação às ações informais, o que se verifica é a auto-instrução, também não diretamente alinhada ao modelo. Refletindo sobre as três fases propostas por Dutra, avaliação, plano de ação e portfólio de ações, conclui-se que não há avaliação de competências, o foco é nos requisitos de acesso e as ações de desenvolvimento são, basicamente, treinamento e auto-instrução, não vinculados, na maioria das vezes, diretamente ao desenvolvimento de competências.

4.5.2.2 Memória

Segundo o entrevistado 5:

“a memória organizacional não é trabalhada de forma eficaz; a nossa memória é muito de curto prazo; não há registros de ações estratégicas, negócios que não deram certo; projetos novos são analisados sem comparações com projetos passados; se determinadas pessoas saírem da empresa, levam um monte de coisas com elas.”

O entrevistado 9 expõe que: “eu sei que temos uma preocupação com a memória, agora se ela serve para alguma coisa, ai já é outra história.” A empresa, por ter uma diretoria política, muitas vezes ignora a história, os projetos, a orientação estratégica anterior e começa tudo do zero. Fato crítico pois, segundo Kim (1998), a memória afeta o que aprendemos e como aprendemos e, se a cultura reforça que o aprendizado anterior pode não ter importância, a busca pelo mesmo fica desabonada. Esta constatação é confirmada pelo entrevistado 11,

quando afirma: “nossa memória é de muito curto prazo, não vejo preocupação com a gestão do conhecimento acumulado para facilitar a tomada de decisão, isso acontece pela possibilidade de orientação política completamente diferente de quatro em quatro anos.”

A empresa fica em uma encruzilhada e muitos funcionários já perceberam que, muitas vezes, é mais “saudável” esperar para ver o que vai acontecer do que se empenhar efetivamente nos projetos. Aspecto desfavorável ao acréscimo de performance, pois este comportamento bloqueia a possibilidade de ampliar a capacidade de gerar resultados e, em segunda instância, bloqueia o desenvolvimento de competências.

4.5.3 O Modelo de Aprendizagem Presente na Empresa

A empresa apresenta características próximas à maioria das empresas no que tange ao foco da aprendizagem individual, qual seja, o foco na aprendizagem operacional, voltada para o observar e o implementar, deixando em segundo plano o avaliar e o projetar. Como salienta o entrevistado 5, “as reuniões de diretoria são voltadas para questões extremamente operacionais, não se discutem questões estratégicas, pouco se fala de aprendizagem, competências [...] às vezes, tenho vergonha de passar para o meu pessoal o que foi discutido nestas reuniões.” Verifica-se aqui uma dificuldade de criação de conhecimento, pois, segundo Kolb (1978, p.38-9), aprendizagem é o processo em que o conhecimento é criado, através da transformação da experiência. Neste caso, a “experiência” de uma reunião é minorada e não transformada em conhecimento. Este aspecto é confirmado pelo entrevistado 18, quando expõe que:

“nas reuniões de diretoria são apresentados problemas mas não são discutidos planos de ação para resolvê-los e muito menos há o acompanhamento de perto destes planos. Ou seja, deveria haver uma documentação do que está e do que não está sendo feito. O diretor confia no gestor e decide com base no que ele está fazendo. É feito muito o que está na cabeça dos gestores. A evolução dos planos não é verificada nas reuniões, às vezes, as respostas são evasivas, amplas, repetitivas em reuniões sucessivas. Quando não temos acompanhamento estratégico, não temos certeza se o que está sendo feito está caminhando na direção da estratégia da empresa. Um projeto não fica pronto e são dadas desculpas por que uma ou outra informação faltou ou não foi proporcionada. Outra coisa, eu não posso descobrir problemas em produtos ou serviços no momento de seu lançamento. Isso é grave!”

Evidencia-se também, na empresa, a predominância do modelo de aprendizagem *single-loop*, mais voltado para a manutenção do que já existe. A empresa possui as condições para que haja a mudança para o *double-loop* mas, pelas características da definição dos rumos estratégicos e pelas trocas periódicas de diretoria, essa mudança fica prejudicada. Pode-se aventar a hipótese de que o caminho, para a empresa, seria aquele proposto por Argyris (1999): proporcionar conscientização de que na empresa há preponderância do modelo *single-loop*; ajudar as pessoas a perceberem e relacionarem os efeitos na ação organizacional da inconsciência habilidosa (indivíduos que são incapazes de descrever a fonte de suas habilidades e conhecimentos) e da incompetência habilidosa (indivíduos que incorrem em erros em função da tentativa de autopreservação e previsões determinísticas) e, por último, fazer com que exercitem na prática estas novas percepções e relações, deixando de lado os discursos.

Mais uma vez, fica evidente a necessidade de um RH atuante e ocupando posição estratégica na empresa. Pois, como ressaltado pelos entrevistados 13, 16 e 23, “todos querem ver a empresa melhorando e até fazem sugestões, mas poucos põem a mão na massa.” Já que o querer existe, é necessário criar o incentivo inicial e a orientação.

Explicando um pouco mais, a empresa está impregnada de normas e procedimentos que ditam suas formas de ação e criam paradigmas. Exemplos de paradigmas citados: não adianta investir tempo e dedicação em projetos, uma vez que eles têm vida curta; o plano de carreira é um discurso; a gerência é definida, em grande parte das vezes, por questões políticas, portanto não adianta se qualificar, entre outros. Essas normas e procedimentos padronizados de operações, denominados por Kim (1998, p.71) de SOP (*standard operating procedures*), representam a memória operacional e, se não trabalhados em conjunto com a memória conceitual da organização (cultura, valores, políticas), tendem a fortalecer os paradigmas que, no caso, são maléficos à competitividade da empresa, e a fazer com que a Alfa Telecom mantenha o mesmo modelo de ação durante anos, ou seja, impossibilitam a passagem do modelo *single-loop* para o *double-loop*.

Como visto, a transição do modelo *single-loop* para o modelo *double-loop* pede como meio uma cultura organizacional de aprendizagem contínua. Como salientado pelos entrevistados, a aprendizagem contínua ocorre mais na área tecnológica e menos na área de gestão, fato preocupante, uma vez que a gestão deveria ditar os rumos da empresa. Sugere-se que um

projeto de sistematização dos processos de aprendizagem seja implementado, liderado pela AGP e PGE; este projeto poderá atuar como sustentação do desenvolvimento de indivíduos, a começar pelas lideranças, que: não temam dizer totalmente o que pensam; valorizem e busquem, primeiramente, entregar suas contribuições para um todo (equipes, célula, organização...) e, estejam em busca do conhecimento válido e útil na criação de soluções. Para isso, é necessário que o referido projeto prime pelo desenvolvimento conjunto da visão compartilhada e da visão sistêmica.

Outra inferência possibilitada pelos dados da pesquisa é que o modelo de aprendizagem da empresa é essencialmente operacional e pouco conceitual, pois, conforme Kim (1998), a aprendizagem *operacional* representa a aprendizagem de todas as etapas para se completar uma tarefa específica, ou seja, aprendizagem em nível de procedimentos; isto é facilmente constatado pelos relatos de comodismo na empresa, pela constatação de que existem pessoas que fazem a mesma coisa há anos, contudo, são extremamente qualificadas, ou seja, fazem muito bem aquilo que já fazem há muito tempo. Já a aprendizagem *conceitual* diz respeito ao pensar no porquê das coisas serem feitas do jeito que são, desafiando, muitas vezes, a própria natureza ou existência de condições, procedimentos ou concepções predominantes. A predominância da área técnica sobre a área de gestão contribui, em parte, para que a aprendizagem tenha forte inclinação operacional.

As entrevistas também indicaram não haver preocupação com as individualidades dos aprendizes. Ou seja, as premissas, apresentadas pelo modelo de Kolb, não são trabalhadas em momento algum. Assim, não há a preocupação sobre se a aprendizagem está sendo disseminada, ou seja, se a aprendizagem individual está sendo expandida para o todo. Diante das constatações, e tendo por base o modelo apresentado por Kim (1998), configura-se, na Alfa Telecom, um modelo de aprendizagem em *loop* único, com dominância operacional.

Como exposto na discussão teórica, Kolb (1997, p.322), salienta que, para que haja um aprendizado efetivo, os aprendizes necessitam de quatro diferentes tipos de habilidades – envolvimento completo, aberto e imparcial em novas experiências (Experiência Concreta); reflexão sobre essas experiências e observação sob diversas perspectivas (Observação Reflexiva); criação de conceitos, que integrem suas observações em teorias sólidas em termos de lógica (Conceituação Abstrata); e, uso dessas teorias para tomar decisões e resolver problemas (Experimentação Ativa). Neste ponto, o ciclo se quebra, pela característica

operacional do aprendizado, evidenciando-se a ausência, na empresa, da “conceituação abstrata” e da “observação reflexiva”.

Refletindo sobre a influência das práticas de aprendizagem da organização na construção das competências, percebe-se, de início, que os modelos de aprendizagem identificados, segundo a abordagem escolhida, não são os mais adequados – operacional e *single-loop*. As falas dos entrevistados 15, 16 e 2 – respectivamente: “tenho dificuldade em identificar práticas de aprendizagem, não vejo relação entre os treinamentos e desenvolvimento e o programa de gestão por competências;” “quando implantamos o plano eu me orientava em relação aos treinamentos pelo plano de carreira, hoje eu me oriento mais pela minha experiência; eu faço o *coaching*.” “eu oriento o meu pessoal com base na minha vivência” – nos mostram que a matriz de endereçamento, proposta por Dutra, realmente não está sendo utilizada para direcionar ações de aprendizagem, ou seja, a aprendizagem está solta; como já ressaltado, não há avaliação das competências desde o ano 2000. As ações de desenvolvimento formais estão voltadas para o cumprimento dos requisitos de acesso e a maioria visa a formação técnica. As ações não formais acontecem mais por interesses particulares e menos pelo incentivo do RH, não tendo em vista, na maior parte das vezes, a construção e/ou desenvolvimento das competências. Conforme relata o entrevistado 23, “não temos nenhuma avaliação das entregas, precisamos sistematizar um meio e aplicá-la; eu acho isso essencial; não temos um mecanismo de *feedback* atualmente, somente conversas informais.”

Em suma, verifica-se, em relação ao contexto da aprendizagem na Alfa Telecom, que:

- não há a visão compartilhada e sistêmica das propostas organizacionais;
- há diferenças significativas entre discurso e prática; o próprio modelo de gestão por competências é considerado um discurso na empresa;
- não há projetos sistematizados para lidar com a memória da empresa e, com isso, não se utiliza a memória como parâmetro para tomada de decisões;
- não há projetos e incentivos do RH, ou da empresa como um todo, no sentido de estimular as pessoas a disseminarem o que aprendem, sendo esta uma ação informal praticada por poucos;
- vários procedimentos se repetem, há anos, sem questionamento;

- não se verifica, na empresa, ações que se aproximem do ciclo de aprendizagem proposto por Kolb; existe maior foco na vivência prática, sem maiores preocupações com a reflexão e/ou revisão de conceitos. Ou seja, a orientação principal é o domínio dos procedimentos e não sua revisão;
- os modelos de aprendizagem identificados na empresa são, segundo Kim, o operacional e, segundo Argyris, o single-loop;
- não foi possível verificar se os processos de aprendizagem da empresa possuem vínculos formais com a formação de competências; as ferramentas que poderiam orientar o alinhamento da aprendizagem com o desenvolvimento de competências, tais como a avaliação de desenvolvimento, a matriz de endereçamento e o fluxo para a determinação do plano de ação de desenvolvimento, não são utilizadas. Enfim, o modelo de gestão por competências não vem sendo sustentado e balizado pelas ferramentas que o viabilizam, o que emperra o processo de aprendizagem.
- A implantação do modelo de gestão por competências, segundo o critério de Garvim, contribuiu, em partes, para o alcance do primeiro nível de aprendizagem – acúmulo de conhecimentos –, contudo, não houve a verificação da mudança comportamental e de acréscimos de performance, segundo e terceiro níveis respectivamente.

4.6 IDENTIFICAÇÃO E ANÁLISE DAS QUESTÕES SOBRE O MODELO DE GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

4.6.1 Contribuições do Modelo e Resultados Alcançados

Para os entrevistados, a principal contribuição do modelo, presente em praticamente todas as falas, é que o mesmo provocou uma corrida para a qualificação. Vários funcionários, que estavam “estacionados no tempo”, incentivados pelas propostas do plano de carreira, buscaram a qualificação almejando crescimento; muitos se graduaram e pós-graduaram; esse dado se comprova no perfil dos entrevistados, pois 94% são graduados e pós-graduados.

Outra contribuição, citada pelo entrevistado 2, foi que o modelo “tem contribuído para uma definição mais clara dos procedimentos a serem cumpridos.”

Observação equivocada do entrevistado 2, pois o modelo não tem sido considerado, pela maioria dos gestores, como referência para o planejamento de sucessão e contratação de colaboradores. Como salienta o entrevistado 1, “existem laranjas podres, que não podem ser sacadas; os cargos de gerência são trocados de acordo com a política, assim as pessoas não mantêm o foco nos resultados, mas sim em conquistar posições politicamente.” Ainda há outro fator complicador, que é o não esforço dos gerentes para viabilizar o modelo pelo fato do mesmo exigir resultados que os gerentes não têm condições de alcançar, ou seja, o modelo funcionando impediria muitas ações que estão em prática. Não há, contudo, critérios objetivos, hoje, para dizer quem deve ser substituído; existem percepções, com base na experiência, como salienta o entrevistado 5: “todos estão cientes de que precisamos demitir, mas isso tem que acontecer de forma orientada por critérios justos e claros e não indiscriminadamente.” Esta posição é reforçada pelo entrevistado 14, ao dizer que: “o RH está sofrendo muita pressão para que haja promoções, transferências e contratações, mas não temos um indicador preciso para definir isso hoje.”

Salienta o entrevistado 5 que “não tenho nada que eu possa utilizar para te dizer com clareza que o modelo alcançou seus resultados em algum momento, o que eu tenho claro é que ele não alcança seus resultados hoje.” O entrevistado 12 corrobora esta posição, ao relatar que: “olha é difícil dizer em que o modelo contribuiu, inclusive existe a crença de que ele não existe.” Complementa o entrevistado 16:

“eu acho que o modelo contribuiria para o alcance das estratégias, por exemplo, se ele fosse aplicado em sua plenitude. O modelo é um ótimo plano que ficou na prateleira. Não temos experiência no modelo. Atualmente o modelo não contribui para o alcance das estratégias. Eu comparo o modelo a uma dieta prescrita e não praticada. O fato de prescrever a dieta não muda nada.”

Concluindo esta parte da análise, verifica-se que praticamente todos os objetivos e pretensões da implantação do plano, apresentados nas páginas 101, 102 e 103 falharam, como também ainda é presente na empresa a quase totalidade da realidade restritora em relação ao plano, apresentada no quadro 21 da página 105.. Além das explicações dos entrevistados para tal, reforça-se que os compromissos, previamente “assumidos” ou tomados como “assumidos”

por gestão de pessoas, diretoria e gerências e colaboradores, apresentados no quadro 20 da página 104, também não apresentam registros de cumprimento. Enfim, cada parte envolvida no processo, e com sua respectiva função, falhou, provocando a degradação do modelo ao longo dos anos.

4.6.2 Ferramentas de Apoio e Suporte ao Modelo

Ao identificar e analisar as “ferramentas de apoio e suporte” ao modelo de gestão por competências, evidenciou-se que a não existência de critérios claros e sistematizados de avaliação de competências e de desempenho é responsável, segundo os entrevistados, por boa parte dos problemas. O modelo foi apresentado para os entrevistados com a visão, segundo Dutra (2004), de que os instrumentos de avaliação deveriam seguir e atender três orientações: orientação para o desenvolvimento, para o esforço diferenciado e para o comportamento. Segundo os entrevistados, não era feita sequer uma delas, quem dirá todas. O entrevistado 1 justifica o fato de não haver avaliação de desempenho por não se saber exatamente o que cobrar e o que fazer com os dados; salienta que “não se tem detalhes do que se espera de cada um, não se tem orientação estratégica”. O entrevistado 4 complementa, ao dizer que: “como não conseguimos implantar a avaliação de desempenho, não conseguimos promover, de forma embasada, as movimentações na empresa; a partir daí, as pessoas dizem: não existe plano de carreira.” Apreende-se daí que há confusão entre avaliação de competências e avaliação de desempenho na empresa, contudo, não existe, atualmente, nenhuma das duas. A avaliação de desempenho é muito requerida pelos gestores; salientam que ela já existiu na empresa mas não se consolidou porque as informações dela advinda não refletiam a realidade. As pessoas seguiam critérios afetivos e políticos para emitirem sua opinião e não critérios profissionais. A avaliação de competências, como já ressaltado, não é realizada desde 2000.

Outras “ferramentas e suportes” deficientes citadas foram: orientação estratégica indefinida; não possibilidade de demissão, não existência de um sistema informatizado, que apóie o modelo, e reais possibilidades de evolução na carreira. Como salienta o entrevistado 1, “hoje é proibido falar em demissão na empresa [...] o modelo está solto na organização por não se ter ferramental de apoio para sua consolidação.” O entrevistado 4 corrobora, ao afirmar que “podemos ter a melhor central do mundo, mas se eu não tiver torres, pessoas, rede, infra-

estrutura, a central não vai funcionar [...] pego um dos melhores modelos de gestão de competências e não rodo remuneração, avaliação, recrutamento, treinamento, logicamente, o modelo não vai funcionar.”

4.6.3 Atualização do Modelo e Domínio do Modelo pelos Colaboradores e Gestores

A atualização do modelo também é uma questão séria e que vem causando impacto nos resultados do mesmo na empresa. Como salienta o entrevistado 1, “a complexidade de cada nível mudou e continuamos remunerando como antes; o modelo foi implantado definindo-se áreas de competência em 1997 e não renovamos suas definições até hoje, não há mecanismos de atualização das competências.” O entrevistado 5 complementa, ao afirmar que “fizemos aparos no modelo, eliminamos o eixo gerencial e o de suporte técnico, mas pouquíssima coisa foi feita no modelo desde 2000. [...] não há avaliação das competências entregues há cinco anos, está em uso o bom senso para promover, transferir, etc..”

Muitos gerentes não dominam o modelo; isto é inferido do fato de que, da totalidade dos entrevistados, somente 30% se sentiu à vontade para falar sobre o modelo. Um dos gestores afirmou que “não tenho informações aprofundadas em relação ao modelo de gestão por competências, somente a AGP teria condições de abordar este conceito.” Como salienta o entrevistado 1, “a maioria absoluta dos funcionários não têm consciência do modelo. [...] Os funcionários somente questionam o quanto ganham pelo que o funcionário do lado faz, sem consciência da questão ‘complexidade’ ou ‘entrega’ – o que eles consideram importante é a quantidade trabalhada.”

Segundo o entrevistado 3, “as pessoas não compreenderam o modelo, o modelo é complexo e exige dedicação e prática para seu entendimento, como não houve prática...” O entrevistado 8 expõe que: “eu não sei se o termo competências está muito bem claro na empresa; o funcionário sempre acha que entrega mais [...] os funcionários olham para o lado e não percebem diferença entre as atividades do nível III e as do nível II.”

O entrevistado 11 demonstra um desconhecimento das premissas do modelo ao afirmar que “na minha opinião o modelo é bastante inflexível, precisamos revê-lo, eu até acredito no

modelo, mas o problema é como implantá-lo! Seguimos regras de empresa pública, que impossibilita muita coisa de acontecer.” É interessante notar que o mesmo entrevistado sugere que, para que haja melhora na gestão da empresa, “deveria haver mais profissionalismo e menos apego às questões políticas.” Enfim, fica a pergunta, o modelo é inflexível porque dificulta acertos políticos ?

O entrevistado 12 apresenta uma posição importante, ao afirmar que:

“Às vezes, acho que complicamos demais o plano, o plano poderia ser mais simples. Se fosse mais simples, funcionaria. Mais direto, mais objetivo. Menos papel. Frases curtas. A maioria das pessoas não o compreende pela amplitude e subjetividade. Muitos tentam ler e não compreendem e aí vira uma bagunça. Não vemos também uma fonte segura para tirar nossas dúvidas sobre o modelo.”

Esta posição joga luz sobre a não existência de uma referência capaz de sanar as dúvidas sobre o modelo, faltando orientação e posicionamento do RH. Conforme salienta o entrevistado 18:

“eu queria saber mais sobre o MGPC, mas isso não é muito divulgado. A informação não está chegando, sou nível 4, mas não sei o que fazer para chegar ao nível 5. Isso deveria estar na cabeça de todas as pessoas, se está no plano e ninguém está lendo, o que fazer? Campanhas, divulgação, etc.; o que for necessário para que todos conheçam. Não é mandar as pessoas lerem e pronto, isso não funciona. A PGE e a AGP deveriam ser irmãs, mas isso não anda acontecendo.”

Como salienta o entrevistado 19, “os próprios gestores não têm conhecimento suficiente do modelo; neste ponto vejo uma falha da AGP, se os gestores fossem exemplo, eu creio que os funcionários adotariam o modelo como prática, mas não são.” O entrevistado 22 reforça o exposto ao enfatizar que “a AGP e a PGE deveriam trabalhar mais juntas na consolidação do modelo; a responsabilidade seria das duas e as duas têm culpa do não funcionamento.”

4.6.4 Influência Política

Como a Alfa Telecom é considerada uma empresa que concorre no setor privado mas tem “alma” pública, era de se esperar, que fatores políticos interferissem na gestão como um todo e, especificamente, no modelo de gestão de pessoas. De acordo com o entrevistado 18, “as mudanças políticas influenciam muito nas nossas decisões; treinamos todos os diretores, investimos na qualificação de gestores e, logo depois, muda toda a proposta da empresa e

perdemos os investimentos nos diretores anteriores.” Segundo o entrevistado 1, “se o profissionalismo fosse levado ao extremo, perderíamos nossos cargos [...] a gestão de pessoas também se submete a orientações políticas.” O entrevistado 6 tem uma visão otimista em relação às influências políticas na definição dos gerentes e expõe que: “eu vejo grande influência política somente no nível de diretoria, talvez isso tem nos ajudado a manter uma consistência em nossos serviços.”

O entrevistado 9 tem uma posição interessante em relação às influências políticas:

“o perfil gerencial é basicamente definido pelas questões políticas, não são as principais, mas existem muito forte. Eu não posso jogar no lixo toda a formação de uma pessoa para atender uma necessidade política e uma adequação. Eu não admito isso. Isso tem provocado desmotivação na empresa. Não sou contra uma escolha política, porque estamos numa empresa que segue este modelo, mas porque não escolher, dentre os que possuem a competência, aquele que mais se encaixa nas propostas da empresa e do cargo? Estamos num único barco.”

O entrevistado 13 afirma que “a variável política influenciou bastante o modelo; a descontinuidade é muito presente. Novas administrações provocam mudanças de diretorias e de gerências; a idéia que reina na definição das gerências é que a confiança vem em primeiro lugar e depois o conhecimento.” O mesmo entrevistado apresenta uma posição interessante a respeito da questão política ao expor que: “se o plano tivesse ‘pegado’, politicamente não seria bom mexer com ele, essa seria a melhor saída, mais do que se tentar proibir mexidas no plano.”

O entrevistado 11 apresenta uma visão instigante sobre os aspectos políticos da empresa ao afirmar que: “aqui existe muita omissão por parte da gerência por saberem que amanhã poderão voltar a ser funcionários ‘comuns’, assim preferem fazer a política da boa vizinhança para não serem prejudicados no futuro.”

4.6.5 Falhas na Implantação e na Condução do Modelo

Implantação

É opinião unânime entre os entrevistados, que o processo de implantação transcorreu bem e seguiu todas as etapas de forma bem estruturada e profissional, contudo, algumas falhas, nesta fase, puderam ser identificadas.

O entrevistado 13 apresenta algumas falhas que apareceram durante e logo após a implantação:

“as falhas do modelo foram: não haver críticas na época que pudessem reorientar a implantação do modelo e a respectiva definição dos níveis. Houve muita discrepância no trabalho dos gestores, uns se dedicaram mais na definição do posicionamento nos respectivos níveis que outros. Isso gerou muito desgaste e contradições, ninguém questionou depois se o que estavam fazendo era realmente bom para a empresa. Não houve uma revisão do posicionamento das pessoas, inclusive isso tinha sido prometido e nunca foi cumprido, o que contribuiu para o descrédito. A consultoria atuou muito no início e nos deixou sem orientação quando o modelo começou a acontecer de fato. Ficamos um pouco perdidos para entender o que estava escrito no papel, foi nesse momento que a subjetividade prejudicou a interpretação de conceitos, muitos interpretaram de forma diferente o que estava descrito nos níveis.[...] Eu senti muita dificuldade em enquadrar as pessoas nos respectivos níveis de complexidade. As descrições eram muito subjetivas e nós não conseguíamos explicar claramente, justificar, para as pessoas porque umas estavam ali e outras não. Esse foi um problema muito sério. Precisamos de apoio profissional naquele momento, mas ficou somente com a gente.”

Neste ponto, percebe-se que as bases de apoio ruíram no período pós-implantação, muitos gestores, até por descrédito em relação ao modelo, não o levaram muito a sério. Contudo, segundo o entrevistado 13, “a existência de muitas dúvidas contribuiu muito para o modelo não ‘pegar’, não ficou claro aonde chegaríamos.” O entrevistado 15 complementa: “definitivamente o modelo não foi compreendido na Alfa Telecom; todos reconhecem que o plano é bom, mas na hora de aplicar, aplicam errado.” O entrevistado 19 salienta que não houve uma real compreensão do que seria o modelo, não por omissão do grupo de implantação, mas pela maturidade do quadro sobre o que seria o modelo; “muitos entraram na onda porque todos estavam se envolvendo.”

Esta posição fica clara na visão do entrevistado 15, que acrescenta:

“na época o nosso gestor de pessoas era uma pessoa muito visionária e estava muito além de todos nós no quesito gestão, com isso, por ele se achar acima da média não conseguiu vender muito bem o modelo dentro da empresa. Ficaram muitas questões mal resolvidas como interpretações diferentes e não continuidade das avaliações. Somente as pessoas que participaram efetivamente na implementação do plano têm uma noção do mesmo. A grande maioria não tem noção. Poucas pessoas o conhecem adequadamente. Houve várias palestras para disseminar o modelo, aconteceu em massa. O grande problema do modelo foi a não compreensão da grande massa do que era realmente o modelo, conceitos como *input*, *output*, *gap*, competência não foram compreendidos efetivamente. A isso reputo uma das principais causas do fracasso. O mentor do modelo saiu e não deixou base suficiente para continuidade. Não houve um processo de sucessão. No mesmo período houve uma troca de diretoria e vender o projeto novamente era complicado. A gente que era mais da base, os soldados rasos, não tinha as informações e a segurança necessária para trabalhar com o modelo. Depois que foi sentida a dificuldade, tentou-se envolver a base, contudo, o efeito não foi o esperado. Enfim, o modelo não chegou efetivamente às bases. As bases não tinham acesso ao grupo de implantação para apresentar sugestões e críticas. Aconteceu depois dos problemas, mas mesmo assim não atingiu os resultados esperados em relação à disseminação.”

Diante do contexto apresentado pelos entrevistados 13 e 15, percebe-se que houve um distanciamento entre o nível mais elevado envolvido com a implantação do modelo e a chamada base; em princípio, quando eram passadas as diretrizes do modelo, muitos ficavam com vergonha de expor suas dúvidas por estar perto de seus superiores e fingiam que estavam entendendo, daí as interpretações diversas e problemas de comunicação, que deixaram muitos perdidos quando a consultoria deixou a organização. Outro aspecto observado: o modelo foi implantado em um período de tempo muito curto. Muitos relataram que não houve tempo para que as pessoas o compreendessem e acompanhassem suas etapas de desenvolvimento, como salienta um dos entrevistados: “muitos pensam que o modelo veio goela abaixo”. Contudo, Lopes Melo (1997, p.178) salienta que um grande potencial de resistência, por parte de um indivíduo constituído, a novos comportamentos surge quando sua experiência e seu auto-conhecimento são negados e minorados pelas exigências organizacionais e, ainda, que a quebra desta resistência está condicionada à forma com que cada parte experimenta e compreende sua identidade. Diante disso, percebe-se que muitos não se identificaram com o modelo, primeiramente por não entendê-lo e depois por não entender o seu papel junto ao mesmo.

A falta de significado demonstra também que as bases de sustentação – cultura, modelos mentais, modelo de gestão e a estrutura organizacional – para a mudança comportamental não acompanharam a evolução e, conseqüentemente, atuaram como fatores limitadores do alcance dos resultados esperados

O entrevistado 4 complementa as constatações, ao enfatizar que:

“o trabalho de implantação do modelo foi bom. A alocação nos eixos foi feita seguindo o critério salário. Definiu-se as faixas e seus steps para cada eixo e foi-se encaixando as pessoas conforme seus salários. Quem ficava devendo conhecimentos, a empresa proporcionava meios para cobri-los. Houve esclarecimento suficiente para isso. A consultoria atuou no início do modelo, proporcionando todas as bases necessárias e depois a empresa assumiu. Na minha opinião o problema não foi de divulgação. Divulgamos bastante. O problema para mim foi de aculturação do modelo. Demos a informação, como não a utilizamos efetivamente no dia a dia, foi se perdendo com o tempo. Eu acho que no ponto da linguagem utilizada para passar o modelo, tivemos problemas. Fomos a primeira empresa a implantar o modelo, talvez por isso, não ficou muito claro para ninguém, na verdade, como as coisas funcionavam. Nossa cultura é muito de empresa pública, muito comodismo em alguns casos, muitos na zona de conforto. O modelo assustou as pessoas, praticamente todo mundo se assustou, vinha todo mundo na tocada de uma empresa monopolista, tranquila no mercado e, subitamente, fomos surpreendidos por uma mudança empresarial brusca de cima para baixo, muitos funcionários ficaram preocupados em serem demitidos, substituídos e começaram a se precaver.”

Percebe-se que o impacto do modelo na empresa foi marcante, muitos se sentiram inseguros, até pela dificuldade percebida em atender às exigências do modelo; alguns escolheram se proteger “sabotando”, de certa forma, o modelo; não cumprindo, efetivamente, as tarefas passadas e, portanto, não colaborando para que o mesmo fosse efetivado. Alguns gestores, visivelmente os menos preparados, de acordo com o entrevistado 19, agiram como “vítimas” do modelo e não como co-condutores e apoiadores. Como salienta o entrevistado 13, “se fosse para colocar em percentual eu diria que 50% dos gerentes não compraram efetivamente a idéia.” Ainda hoje acontece algo parecido na visão do entrevistado 14. Ele afirma que “muitos acham que o problema do plano de carreira é do RH, a mentalidade é que já fazem muito fazendo os serviços de sua UGB, o RH que ‘se vire’.” Estas posições demonstram uma não adesão de muitos gerentes e também uma fragilidade do RH (AGP) em conduzir o modelo.

Outra falha identificada, à época da implantação, foi que, por entenderem que a situação política era sólida (o diretor administrativo-financeiro, “homem forte da empresa” e patrocinador do projeto, era irmão do prefeito), não houve grande preocupação em “calçar” o modelo contra interferências políticas. Trocou-se a direção e o modelo perdeu seu principal patrocinador. Como salienta o entrevistado 5, “na implantação do modelo, não houve, em nenhum momento, a discussão sobre a interferência futura da variável política.”

Outra falha evidenciada foi que, segundo o entrevistado 3, “houve muita badalação em cima do modelo e pouco resultado prático [...] as expectativas não atendidas fizeram com que o projeto caísse na rotina de projetos que não vão para frente na empresa [...] a principal falha foi a descontinuidade na divulgação do plano, mesmo com os percalços iniciais.”

Mais uma falha evidenciada foi que, segundo o entrevistado 19,

“não conseguimos identificar claramente a ‘complexidade’ das atividades das pessoas, isto foi feito com base no salário [...] Como havia muitos ex-gerentes, ex-chefes, com os salários incorporados e que não entregavam de acordo com o nível em que foram enquadrados, tivemos vários problemas com questionamentos que não sabíamos explicar; ou seja, o salário na empresa não foi o melhor indicador da complexidade e nível de entrega.”

Fica a dúvida sobre se o salário seria o melhor indicador para enquadramento das pessoas nos níveis de complexidade, principalmente em empresas públicas.

Condução

Analisando o contexto do modelo, surgem, segundo a visão do entrevistado 16, informações importantes, que ajudam a explicar possíveis 'erros', que levaram o modelo a um estado crítico na empresa. São elas:

“eu tenho uma posição crítica em relação ao modelo. O acho ótimo, sensacional, mas receio que ele se propôs a uma realidade que mudou ao longo dos anos. A realidade era a de manutenção de talentos na empresa, o medo era de uma evasão devido ao assédio da concorrência, pois estava em voga a expansão e a previsão de escassez no mercado de mão-de-obra especializada para teles. Era uma época de abertura e chegada da concorrência (1995). Contudo, as empresas enxugaram muito os seus quadros, levando suas administrações para grandes centros, liberando muita mão-de-obra no mercado. Nesse meio também estourou a bolha da Internet que também liberou profissionais de TI no mercado. Assim, um plano elaborado numa realidade de 97/98 precisaria de uma revisão muito profunda para se adequar à nova realidade. O que não aconteceu. As premissas do modelo precisariam ser mudadas. Por exemplo: as promoções horizontais e verticais precisariam de uma avaliação, no mínimo, anual. O plano, na prática, não aconteceu da forma como ele foi concebido. O fato de não haver avaliações anuais prejudica a empresa em algumas áreas. Houve avaliação no início do critério formação. Mas a formação é apenas um dos quesitos importantes. Ou seja, é fundamental a avaliação da entrega. O que não houve. Não houve avaliação de habilidades e muito menos de atitudes. A avaliação de formação é apenas inicial e parte do processo. Teoricamente é o melhor plano de carreira que conheço. Mas aqui ele não funcionou. As situações em que ocorreriam as promoções foram pensadas de forma muito otimista, tendo como base a expansão do mercado, que não aconteceu. Ninguém se preocupou com a seguinte questão: quem paga a conta? O plano é excepcional mas ninguém se preocupou em quem pagaria a conta. Se não há expansão de mercado infinita, não há como promover as pessoas infinitamente. O mercado, pelo contrário, encolheu. Enfim, não houve modificações para adequar o modelo à nova realidade.”

A opinião do entrevistado 16 é importante e informativa, mas demonstra certo desconhecimento das premissas do modelo por parte do mesmo, pois existem condições obrigatórias para que haja promoções; o problema foi que estas condições não foram respeitadas e isto provocou um “inchaço” nos níveis mais elevados. Além disso, como não há avaliação de entrega, questiona-se, constantemente, a relação entre salário e entrega. Principalmente por parte daqueles que realmente entregam o esperado pelo nível. Outro fator é a cultura da não-demissão, que não permite a renovação e a revisão do quadro. Por estes motivos, várias discrepâncias acontecem, como, por exemplo, um profissional recebendo R\$ 10.000,00, estando o salário de mercado em torno de R\$ 5.000,00. Como o mesmo entrevistado 16 salienta:

“nós até podemos ter uma quantidade de profissionais ganhando bem acima do mercado, mas isso, tem que ser exceção não regra. O que justificaria isto seria a competência, o que não acontece [...] aqui qualquer um está ganhando em torno de 100% acima do que o mercado paga. Eu penso que qualquer modelo que não estiver centrado no mercado está furado.”

Na minha opinião, ressalta o entrevistado 4, “o maior erro do modelo está na falta de atualização e avaliação, somente depois disso deveríamos definir novas competências e renovar o modelo; isso não é feito, nossa última avaliação aconteceu em 2000.” É importante ressaltar que esta avaliação ficou centrada nos requisitos de acesso e que a única avaliação de atribuições e responsabilidades foi realizada à época da implementação.

O entrevistado 4 apresenta posição marcante em relação ao modelo ao expor que:

“[...] surgem alguns conflitos. Temos eixos de carreira. Um profissional de nível 4 seria responsável por coordenar pessoas, como a coisa ficou totalmente desfigurada, começa a existir a figura informal dos coordenadores com a desculpa de que um gestor não poderia coordenar toda sua UGB, aí aparecem pessoas que não são do nível 4 coordenando pessoas e causando falta de credibilidade e comentários. Na época, o modelo veio para apoiar o modelo de gestão por processos, como não temos essa visão, tudo está confuso. Na verdade, temos um motor de Ferrari num Fusquinha. O modelo de processos não vingou, exauriu. O que está descrito não funciona. Se for pedido para as pessoas responsáveis para descrever um deles (processos), duvido que consigam. O que aconteceu foi que pintaram a casa, mas não reviram suas estruturas. Se você quiser que um matuto se ambiente em São Paulo, tem que ter alguém que o acompanhe passo a passo e, além de tudo, ambos, têm que querer muito isso.[...] O modelo não funciona porque os subprocessos do modelo não funcionam. Para um profissional passar do nível II para o nível III precisaria passar por várias etapas, o que não aconteceu – passou de II para V sem muitas explicações. As regras não são cumpridas. As promoções seguem uma regra em que a pessoa deve ficar, no mínimo, 2 anos no nível. As vezes, descobre-se que houve mudanças quando as pessoas começam a reclamar que o salário está errado. Só informam que o fulano ou o sicrano mudou de área. Às vezes, o gestor solicita treinamento para a pessoa e não a vemos sob seu comando no sistema, ou seja, mudou sem nossa ciência. Carrega-se a pessoa para lá e para cá sem a mínima preocupação com o plano de carreira. Aí vários problemas surgem: como trabalhistas, desmotivação, revolta, comentários maldosos, etc.”

“Outro problema que temos é que as exceções viraram regra; seja qual for o modelo adotado, se as regras não forem cumpridas, o modelo não funcionará” (entrevistado 4). Reforçando a constatação de que as regras não são cumpridas, o entrevistado 9 expõe que: “nosso plano de carreira foi muito bem elaborado, inclusive ganhou prêmios; agora, ele caiu em descrédito por não ser seguido à risca.” Os maiores problemas acontecem quando as pessoas que seriam as mais preparadas para receberem as promoções não as recebem. Esses acontecimentos causam desânimo, não só na pessoa afetada, mas em toda a empresa.

O entrevistado 5 confirma o exposto e levanta outras questões ao dizer que:

“às vezes, um gerente verifica, por conta própria, que houve uma evolução no nível de complexidade e promove uma pessoa para outro nível; isso provoca um efeito cascata na empresa inteira; não há subsídios para explicar estes aumentos adequadamente; deveria haver uma avaliação da complexidade, para aí sim realizar uma avaliação e verificar se a pessoa realmente está entregando num nível acima do que se encontra. [...] A empresa tem enfrentado muitas questões trabalhistas por conta deste tipo de ação frente ao modelo.”

Outro problema crônico existente na empresa é a dificuldade em lidar com o “quadro de vagas”. Existem pessoas prontas para serem promovidas, extremamente competentes no sentido completo da palavra, mas não há vagas. Se o problema fosse só esse, tudo bem, mas a gravidade maior está no fato de que quem está ocupando a vaga não entrega os resultados exigidos pelo seu nível de complexidade. “Como o conceito de complexidade não é respeitado, e é uma das bases do modelo de Dutra, o modelo vai se esfacelando”, salienta o entrevistado 4. O entrevistado 15 confirma esta posição ao afirmar que: “eu estando no nível 4 deveria entregar mais que alguém no nível 3 mas, especificamente, não temos esta orientação”. O entrevistado 12 complementa, ao asseverar que:

“o problema é que temos muitos desvios, este é um problema histórico, gerado pelo elevado tempo de casa das pessoas; eu fico numa saia justa, se eu trago para minha área uma pessoa boa que tem um salário elevado devido ao tempo de casa, provoco uma insatisfação porque tenho pessoas mais jovens que produzem e fazem a mesma coisa, mas com um salário menor. O que fazer? Faço o que for melhor para a empresa. Eu estou administrando de forma que a empresa não perca a competitividade, mas com os recursos humanos que tenho, não tenho muitas opções, é o que eu tenho.”

Explorando a questão do quadro de vagas, fica claro que a empresa tem problemas com a distribuição de pessoal pelas UGB's, infelizmente o plano de carreira não está contribuindo para que este problema seja resolvido; ao contrário, está agravando o problema. No caso supracitado pelo entrevistado 12, além de haver problemas de “competência” há também os problemas trabalhistas de pedido de equiparação. Fica claro também que o gestor não está consultando o plano de carreira para solicitar as transferências, como salienta a fala “eu estou administrando de forma que a empresa não perca a competitividade”, ou seja, a gestão de pessoas, por meio da operacionalização do modelo de gestão por competências, não o está auxiliando.

Outros aspectos abordados sobre o modelo implantado, que merecem atenção, verificam-se na opinião do entrevistado 6:

“o que o quadro de pessoal quer são regras claras. Por exemplo, temos 2% para aumentos e serão distribuídos da seguinte forma. Creio que o modelo está muito voltado para dentro da empresa, quando olhamos para fora a história é outra. Porque não existe um acompanhamento sistemático do mercado para adequar a balança de pagamentos da empresa? O instrumento é muito bom na teoria, mas na prática ele não funciona. Ele nunca foi aplicado aqui verdadeiramente. A maioria não considera o plano injusto, somente gostaria de vê-lo funcionando. O plano pressupõe a disponibilidade financeira, a avaliação do mercado, um plano de quadro de vagas e o levantamento das necessidades da área para que haja a promoção. Contudo, isso não é feito. A área precisa saber quantos profissionais nível I, II, III e IV precisa. Aqui não acontece assim. Ou seja, não há um plano do quadro de vagas. Aqui o real está muito acima do ideal. O que significa que tem pessoas altamente qualificadas ocupando níveis mais elevados que o necessário para sua área de atuação. Só deveria

haver promoções se os pressupostos fossem atendidos. Isso não aconteceu e acabou inchando o quadro nos níveis mais elevados. Isso se deveu também ao medo da empresa perder em 97/98 mão-de-obra para grandes empresas, se precavendo quanto à possível escassez, o que também não aconteceu.”

Segundo o entrevistado 4 , “como muitas atividades foram informatizadas, existem pessoas em níveis de complexidade mais elevados fazendo o serviço de níveis inferiores.” Isso causa sérios problemas, porque o salário é do nível em que a pessoa se encontrava à época da informatização. Mesmo executando atividades menos complexas, ela mantém os salários, todavia as pessoas que trabalham junto àquelas pessoas, com salários menores, fazendo a mesma coisa, querem equiparação salarial. “Temos uma série de distorções na empresa, geralmente as empresas têm uma maior concentração nos níveis mais baixos de complexidade, na nossa é o contrário, isto demonstra um erro no sistema”, salienta o entrevistado 6.

Um outro aspecto, que acabou influenciando na eficácia da condução do modelo, foi a saída de boa parte da equipe que participou da transformação empresarial, dois anos após a implantação do modelo, como salienta o entrevistado 4:

“praticamente toda a equipe que trabalhava com o “mentor” do modelo de gestão por competências, inclusive ele, saiu, ficamos meio órfãos e com todo um conhecimento não dominado por aprender. [...] muitas informações foram perdidas, os processos foram descritos em 1998 e não sei se continuam os mesmos ainda.”

Segundo o entrevistado 21, “um dos fatores de insucesso na continuidade do sistema foi a postura e a atitude do RH, muito operacional e pouco estratégica, com foco interno e restrito a desenvolvimento.” A parcela de culpa do RH na continuidade do modelo é sentida também nas palavras do entrevistado 25, ao expor que:

“eu vejo um problema na AGP, se há o modelo e as pessoas não o buscam, a AGP deveria pensar em uma forma de fazer este conhecimento rodar. Se os gestores não conhecem ou não estão se envolvendo, caberia a pergunta, porquê não? É treinamento, é interesse, é desmotivação? Que área deveria ver isso? Que área deve investir na formação e motivação das pessoas?”

Concluindo, fica evidente que a organização teve dificuldades em dar continuidade ao modelo de gestão por competências, principalmente por não compreendê-lo adequadamente, por não cumprir as regras do mesmo e por não utilizar e desenvolver as ferramentas de apoio, o que

desarticulou suas bases, logo após o processo de implantação. Refletindo sobre os cuidados a serem tomados no trato com o construto competências, apresentados no quadro 12 (pág.55), percebe-se que a empresa incorreu em todos os possíveis erros, de "A" a "J", ficando evidente o cenário *skinneriano* e a falta de *feedback*.

4.6.7 Competências Essenciais e Organizacionais

Na empresa, 100% dos entrevistados disseram não haver discussão ou prática dos termos competências organizacionais ou essenciais. Alguns tentaram responder, mas as definiam usando o senso comum, que levava para o significado literal da palavra. Fato grave, pois se o foco estratégico está confuso para muitas pessoas e não há o trabalho com as competências essenciais e organizacionais, fica a pergunta: o que está direcionando o desenvolvimento na empresa? Começa-se a configurar a total falta de alinhamento entre os conceitos estudados. O não conhecimento e prática das competências essenciais tendem a provocar, segundo Hamel (1995), o que já se apresenta bem visível na empresa: a manutenção das oportunidades de crescimento desnecessariamente truncadas, desvinculadas, o que torna a empresa incapaz de reconhecer a competência essencial de seus concorrentes e a própria; as oportunidades de negócio não são identificadas para o caso de a organização estar segmentada em unidades de negócios; os gerentes normalmente "protegem" seu pessoal e os melhores talentos ficam aprisionados às suas unidades, mesmo diante de uma oportunidade mais atraente para os mesmos e para a empresa; a empresa fragmentada em unidades de negócios tem a geração de competências enfraquecida, ou seja, a aprendizagem cumulativa e sistêmica, que aprimora a competência, é prejudicada e, além disso, o desenvolvimento de competências por unidade de negócios tende a estar voltado, exclusivamente, para a competitividade dos atuais produtos finais; não visualização do grau de dependência em relação aos fornecedores externos de produtos essenciais; foco excessivo em produtos finais, o que dificulta a geração de novas competências essenciais e prejudica o crescimento futuro; letargia, quando surpreendida por outras empresas que contam com competências desenvolvidas, pois ainda não compreendeu suas próprias; a insensibilidade às competências essenciais faz com que a empresa, sem perceber, abra mão de habilidades valiosas, não investindo na melhora de desempenhos momentâneos considerados insatisfatórios.

Visualiza-se, claramente, pelas opiniões dos entrevistados, que os “perigos” levantados por Hamel e Prahalad já estão acontecendo na organização, pois, como se verificou, além da não preocupação com as competências essenciais e organizacionais, não há prática da visão compartilhada. A visão sistêmica é privilégio de alguns. As UGB’s trabalham cada uma por si, havendo dificuldade na elaboração do planejamento estratégico, entre outros.

Quando questionados sobre o que a empresa tinha de diferente dos concorrentes, que seria difícil para se copiar, foi possível identificar algumas “competências organizacionais” e alguns diferenciais competitivos não explorados como competência. Para 90% dos entrevistados, o que a empresa tem de diferente é estar perto dos clientes; salientam que os clientes têm acesso direto ao presidente da empresa e cada um dos funcionários representa a empresa na comunidade – o que se configura como um diferencial competitivo. Outro diferencial identificado foi o alto comprometimento e o “amor” dos funcionários pela empresa. Segundo o entrevistado 7, “muitas empresas buscam este comprometimento e não alcançam.” Verificou-se que a acomodação de alguns existe, mas, segundo os entrevistados, envolve em torno de 25% dos funcionários; o restante é altamente comprometido com a empresa e está disposto a qualquer esforço para vê-la bem. Este fato justifica, em parte, o porquê da empresa ser a única “sobrevivente” com o seu porte e característica no país, pois, conforme Goddard (1997), diferenciais externos, que tornam uma empresa bem sucedida, são sustentados por diferenciais internos.

Uma competência identificada foi a existência, na empresa, de um sistema operacional bem articulado, que tem a confiança dos clientes. O sistema bem articulado é reforçado pelo entrevistado 18, juntamente com uma ressalva:

“somos um fusquinha com mobilidade, as nossas concorrentes são carretas imensas que não tem a mobilidade que temos, os nossos problemas estão dentro da Alfa Telecom; precisamos começar a substituir a política pelo profissionalismo. [...] Nosso fusquinha tem ar-condicionado, direção hidráulica, mobilidade e tanque cheio, agora se tivermos ‘barbeiros’ o dirigindo não vamos a lugar algum.”

Existem diferenciais não explorados como, por exemplo: a empresa investe muito na cidade, tem um grande projeto de responsabilidade social – mas não há divulgação e nem exploração estratégica sobre isso. Como salienta o entrevistado 2, “a empresa investe tudo o que ganha na cidade, gera empregos qualificados, tem talvez a quinta maior folha de pagamento da cidade, e não divulgamos isto”.

Partindo do princípio de que as competências essenciais seriam a operacionalização sistêmica das competências organizacionais, e não tendo havido a identificação de nenhuma competência que a concorrência não pudesse copiar, num curto espaço de tempo, não foi possível identificar competências essenciais, segundo os critérios propostos por Prahalad.

Como salientado, a empresa não trabalha, de forma sistematizada, com os termos competências essenciais e organizacionais; uma explicação encontrada para esta falha estratégica encontra-se nas palavras do entrevistado 21:

“à época da implantação do modelo de GPC não houve a preocupação de se questionar a conexão da estratégia com as competências profissionais (de negócio, técnica e sociais e humanas); foi inclusive uma crítica ao modelo, uma vez que não tivemos as definições das competências essenciais e organizacionais, por sua vez as competências individuais não foram atreladas a elas. Em outros “cases” tenho percebido a preocupação da definição das competências essenciais com base no posicionamento estratégico da empresa: ‘Excelência Operacional’, ‘Inovação’ e/ou ‘Intimidade com Clientes’.”

4.6.8 Sugestões para o Modelo

Para que o modelo “rode” (palavra muito utilizada pelos entrevistados, seria sinônimo de “funcione”), segundo o entrevistado 2, seria necessário “mais apoio político, a empresa precisa ser mais administrada como uma empresa de telecomunicações e menos como uma empresa pública!” Algo que, segundo o próprio presidente da empresa, seria impossível. Contudo, boa parte dos entrevistados acredita que a prática sugerida seria algo que já acontece e é extremamente necessária à sobrevivência da empresa.

Para o modelo funcionar, continua o entrevistado 2:

“teríamos que trabalhar um processo de convencimento dos sócios e depois dos gestores principais sobre os benefícios para a empresa; além disso, um bom sistema de avaliação, na verdade nem precisava ser bom, precisava ter; outra coisa, precisaríamos ter práticas efetivas de contratação, demissão e promoção de acordo com as necessidades de cada área.”

Segundo o entrevistado 4, alguns passos deveriam ser seguidos para que o modelo tenha uma sobrevida:

“primeiramente o modelo precisava refletir mais sobre o sistema de avaliação. Deveria trabalhar mais em critérios mais objetivos. A nossa avaliação em 2000 foi feita pelo gerente e pelo funcionário, 180°. O que eu ando discutindo é que devemos ter três níveis de avaliação, a da competência, a da entrega e a da avaliação do perfil psicológico. Para cada competência eu deveria definir um nível de comportamento esperado. Se eu atendo o meu nível de competência em 100% eu tenho que entregar no nível compatível. Para entregar 100% eu teria que trabalhar as aptidões também. Eu posso utilizar a avaliação de entrega para remuneração variável e as outras para promoções verticais e horizontais. Para chegar nesse ponto a prática e a teoria deveriam se encontrar.”

O entrevistado 4 mistura uma série de conceitos em suas posições, mas é digno de comentário o fato de que a objetividade é algo não percebido por todos os entrevistados em relação ao modelo; segundo o entrevistado 10, isso acontece por não dominarem o significado do que está descrito no plano, o modelo exige proximidade para ser compreendido; pode ser verdade e, por isso, algo deveria ser feito para aproximar o modelo da capacidade de entendimento de quem o “sofre”. Esse dado demonstra, no mínimo, falhas na comunicação interna, confirmadas pelo entrevistado 4 quando afirma que “nossa última pesquisa de clima organizacional registrou um nível geral de insatisfação de 40%, e os campeões da insatisfação foram o plano de carreira e a comunicação.” O entrevistado 21 sugere que, para amenizar a subjetividade:

“é preciso trabalhar na clareza das atribuições e responsabilidades das competências de negócio – entrega, e ao mesmo tempo não descrever atividades. Tenho me dedicado intensamente neste trabalho e penso ser possível minimizar a subjetividade no seu conjunto. Também é fundamental não confundir competências de entregas com indicadores de resultados. É fundamental capacitar os gerentes para que entendam que o processo de avaliação e feedback não é um evento, mas um processo diário e contínuo. O que ocorre é que há um momento de oficializar este processo e tem que ter um documento para ser mantido como histórico de desenvolvimento profissional. Os gerentes precisam, no momento da avaliação, abstrair das descrições destas competências no uso diário nos processos e tarefas da área, anotando exemplos para melhor fundamentar sua avaliação. Estas informações e a sistematização do processo contribuem em muito para minimizar a subjetividade.”

O entrevistado 6 acredita que, para o modelo rodar, “se deveria trabalhar na clara definição do quadro de vagas, na vinculação do modelo com o mercado e na criação da ferramenta de avaliação de performance; a não existência de uma ferramenta é sempre a pior situação.”

O entrevistado 7 acredita que, para o modelo rodar, “seria importante fazer um estudo da nossa estrutura atual e procurar aposentar uns, contratar outros e, a partir daí, buscar a implantação efetiva; outra questão seria enxugar nossos custos com pessoal, não podemos ter pessoas ganhando 6, 7 e 8 mil se podemos ter 5 ou 6 pessoas no lugar delas produzindo a mesma coisa.” O entrevistado 17 enfatiza que, para o modelo funcionar, “deveríamos trocar em torno de 25% de nossos funcionários.”

O entrevistado 8 diz que “o modelo vai funcionar a partir do momento que todo gestor e todo diretor aplicá-lo na íntegra, não pode existir condições para uns e para outros não, acontecendo isto o modelo funcionaria.” O entrevistado 14 complementa, ao afirmar que: “eu só acredito no plano se formos rigorosos na sua execução; se conseguirmos eliminar as influências políticas; precisamos do total apoio de gerentes e diretores, precisamos respeitá-lo.” O entrevistado 16 complementa, ao dizer que o plano poderá ser revigorado se “houver uma união de todos os gestores em favor do mesmo”.

O entrevistado 12 ressalta que, para o modelo funcionar, “precisaria ser simplificado ao máximo; depois, deveria haver uma divulgação em massa e contínua. Precisamos enxugar o modelo, diminuir as descrições dos níveis e montar um planejamento para divulgação efetiva por todos os cantos da empresa.”

Segundo o entrevistado 13:

“a primeira coisa para o modelo ter alguma chance seria a diretoria se conscientizar da força do modelo e se engajar na confirmação do mesmo como o modelo da organização. Depois devíamos provocar uma discussão muito ampla na empresa para gerar ideias, críticas, adaptações, convicções. Enfim, deixar as pessoas mais conscientes do que realmente o modelo pode gerar e como. Precisamos amadurecer a ideia e tornar o modelo confiável. Se eu preciso de alguém na minha área, de nível superior, precisaria abrir concurso interno para que assuma a vaga quem realmente tem o perfil.”

O entrevistado 15, sugere que:

“para o modelo rodar, teria que ser reeditado, o projeto teria que ser vendido novamente para toda a empresa. Depois, deveria ser utilizado com equidade e transparência. Eu acredito no modelo, mas precisamos revigorá-lo, começar do zero novamente. Ficou um sonho frustrado, muitas expectativas não se realizaram. O plano é bom, mas está sendo muito mal utilizado, precisamos tirá-lo da gaveta.”

Percebe-se que os próprios entrevistados apresentam as soluções para que o modelo funcione na íntegra. Visualizam-se as soluções técnicas, como “vender” e divulgar novamente o modelo para a empresa, desenvolver e aplicar as ferramentas que o suportam, como avaliação de performance, de desenvolvimento e promoção de acordo com os critérios estabelecidos, etc.; outras soluções voltadas a revisões no próprio modelo, como simplificação das descrições e busca de maior objetividade; soluções envolvendo a cúpula, como a necessidade de apoio e respeito irrestrito ao plano. Enfim, evidencia-se que o problema marcante do modelo foi a não continuidade e a quebra de suas regras por parte da direção da empresa. Este “respeito” às regras do plano seria uma mudança que puxaria todas as demais. Pois, como

salientado pelos gestores de pessoas da empresa, “nós não encontramos forças para trabalhar como loucos no desenvolvimento e aplicação de todas as ferramentas de apoio ao modelo, se não temos uma estratégia clara; ainda, se pensarmos que ordens superiores podem jogar por terra todo o nosso trabalho, a vontade se perde no tempo.” Assim, verifica-se, que um primeiro e necessário passo para a sobrevivência do modelo seria o apoio incondicional da cúpula gerencial. O que, no momento, não tem acontecido.

4.7 CONSIDERAÇÕES SOBRE O ALINHAMENTO “EAC” PRESENTE NA ORGANIZAÇÃO

Após analisadas as bases, que permitiram contextualizar a atual situação da empresa no que tange aos temas pesquisados, evidencia-se, tendo por referência os relatos apresentados na análise da estratégia, da aprendizagem e do modelo de gestão por competências, que a empresa definitivamente não trabalha e não têm projetos envolvendo o alinhamento dos conceitos em discussão; a empresa carece de disseminação efetiva da orientação estratégica, tem suas práticas de aprendizagem, em quase sua totalidade, desvinculadas da construção de competências e o modelo de gestão por competências, como um todo, não têm credibilidade e apresenta-se desarticulado na empresa.

A desarticulação do modelo foi percebida em todos os momentos da pesquisa. Desde a implantação do mesmo, a empresa mudou sua estratégia pelo menos três vezes e, em nenhum momento, os entrevistados citaram a revisão das competências em razão da mudança estratégica. Como salienta o entrevistado 2, “eu não diria que as competências estão ligadas com a estratégia da empresa, se isto existe eu não consigo identificar; as competências são muito genéricas e temos ações muito específicas”.

A não existência de alinhamento, como salientado na discussão teórica, provoca esforços em áreas de menor “alavancagem” de resultados. Frente aos fortes indícios de migração, na empresa, seguindo a classificação proposta por Fleury e Fleury (2001), da estratégia “orientada para serviços” para a “excelência operacional”, deveriam os gestores, paralelamente, estarem se preocupando em como as ações voltadas para a aprendizagem organizacional e individual estariam dando suporte à nova estratégia, mas mais isso não

acontece. A empresa deveria, também, estar analisando estratégias específicas para seus diversos negócios, o que também não foi possível identificar. Como salientado na análise do processo de aprendizagem, a empresa não tem, sistematizado, trabalhos com aprendizagem organizacional e individual; o processo de qualificação se dá, em partes, em favor das competências e estas não estão vinculadas diretamente à estratégia da empresa. Enfim, a estratégia em pauta parece ser “excelência operacional”, mas como a empresa não tem esta posição oficializada, será possível alcançá-la? As posições dos entrevistados 19, 22 e 5, ilustram a gravidade do problema ao exporem, respectivamente, que: “existem metas desdobradas para toda a empresa, que quando perguntamos a que estratégias estão ligadas, não há resposta; quando discute-se na empresa quais seriam as questões críticas a serem avaliadas, são diferentes das metas. Por que não fazem o alinhamento? Por que é difícil de ser trabalhado?” “Não há integração entre nível estratégico, tático e operacional. Nos guiamos mais pela experiência e boa vontade de cada um.” “Definitivamente, não há alinhamento de propostas na empresa. A relação que você está estudando está longe de acontecer aqui.” Enfim, confirma-se que a preocupação e o trabalho da relação da estratégia com as competências necessárias para atingi-la, efetivamente, não existem na empresa.

Refletindo sobre os recursos de competências, apresentados por Boterf (2003), no quadro 9 da página 52, e sobre a inferência sobre alinhamento apresentada na página 51, (já que os recursos compõem a competência, identificando-se as ações da empresa – práticas de aprendizagem – no sentido de mantê-los e desenvolvê-los, se estaria, de certa forma, testando se estas ações estão de acordo com as competências definidas ou em desenvolvimento); percebe-se na empresa a existência da maioria dos recursos citados, sendo os mais deficientes, o conhecimento teórico e o saber-cognitivo, nos aspectos saber conceituar o que está fazendo e saber aprender. Contudo, não há nenhum trabalho específico para articular estes recursos, tendo em vista o fortalecimento ou o desenvolvimento de competências - isto reforça a atual desarticulação do modelo e das ações da gestão frente ao mesmo.

Ainda em relação ao alinhamento, evidencia-se que a empresa segue muito mais a concepção do “modelo fordista/taylorista” do que a concepção do “modelo da perspectiva do conhecimento”, tendo por base a classificação apresentada por Boterf (2003); isto é agravado pelas fortes características de empresa pública, existentes na organização. Nesse sentido, observou-se que os funcionários são muito mais conduzidos do que orientados, o que lhes dificulta uma identificação autônoma e independente da orientação estratégica, necessitando,

portanto, de orientações claras da cúpula. Como a cúpula não orienta adequadamente, a situação se complica. Na empresa, não se faz o que não é prescrito. A competência principal, facilmente observada e encontrada na empresa, é: saber-fazer diante de algo esperado e observável. Ressalta-se, portanto, a importância da direção, em um primeiro momento, tomar frente na sistematização e condução do processo de aprendizagem e definição de estratégias e, em um segundo momento, trabalhar na mudança para o modelo voltado para o conhecimento, pois o mercado de telecomunicações insere-se na economia do conhecimento e, portanto, necessita de pessoas identificadas como “profissionais”, segundo a classificação proposta por Boterf (2003), principalmente nas gerências.

Refletindo sobre o alinhamento das competências individuais e organizacionais, evidencia-se a inexistência do mesmo, pois não existe a identificação das competências organizacionais e essenciais. Tendo como base os dados pesquisados, verifica-se: que uma única avaliação efetiva das “atribuições e responsabilidades” foi realizada desde a implementação do modelo; que a última avaliação foi focada nos requisitos de acesso e aconteceu em 2000; e que as competências individuais foram definidas em 1997, independentemente da estratégia da empresa e das competências organizacionais e essenciais. Estes fatos explicam, parcialmente, o porquê de, na atualidade, ser impossível a verificação de alinhamento das competências, com a estratégia e com o processo de aprendizagem. Como já ressaltado na discussão teórica, um processo completo de gestão por competências exige, à montante, um conjunto de conhecimentos e experiências e, à jusante, um sistema de avaliação que proporcione orientação e *feedback* para o modelo, pois mecanismos de orientação (estratégia, missão, objetivos...) e de *feedback* (avaliação de desempenho¹³, análise da matriz de endereçamento, avaliação das entregas...) norteiam o processo de gestão de competências. Sem os mesmos, dificilmente consegue-se ter uma visão crítica do alcance de resultados e, conseqüentemente, ter uma avaliação efetiva dos resultados do modelo na empresa – o que vem acontecendo na organização-caso. Como ressaltado pela maioria dos entrevistados, “não conseguimos visualizar a contribuição do modelo para o alcance de resultados na empresa”.

Fazendo um paralelo com a “triangulação necessária para a competência acontecer”, apresentada por Boterf (2003) na figura 11, verifica-se, na empresa pesquisada, tendo por

¹³ Dutra(2004) sugere que os instrumentos de avaliação sigam e atendam três orientações: orientação para o desenvolvimento, para o esforço diferenciado e para o comportamento. Ressalta que, em geral, as empresas confundem estes conceitos e os empregam como sinônimos num mesmo instrumento. Sugere que as competências devam ser avaliadas com foco no desenvolvimento e ter uma remuneração fixa. O esforço diferenciado deve ser “premiado” com a remuneração variável. E o comportamento não deve ter vínculo com a remuneração.

fundamento as entrevistas, a existência em bom nível do *saber-agir* e do *querer-agir*, mas falta em nível elevado o *poder-agir*. Pelo contexto da empresa, apresentado pelos pesquisados e pelo histórico da empresa, percebe-se que, se um trabalho efetivo acontecesse no “*poder-agir*”, o modelo tenderia a ganhar força e a se consolidar na empresa, resolvendo a maior parte dos problemas hoje existentes, inclusive os de alinhamento. Importante destacar que esse “poder agir” passa pela mudança na própria cultura da empresa, e isso não depende e não é falha somente das pessoas que conduzem a empresa, mas também da própria estrutura a ela imposta. Existem posicionamentos dos acionistas que suplantam e ignoram qualquer esforço interno. Em muitos momentos, parece que a empresa “ilustra” a consciência trágica, exposta por Chauí (1989), qual seja, todos estão conscientes do que são e do que poderiam ou deveriam ser, mas permanecem inertes por estarem aprisionados numa cultura instituída.

Falta na empresa, de acordo com Starkey (1997, p.161), indivíduos capazes de questionar a viabilidade da continuidade de tecnologias que aplicam no dia-a-dia e, segundo Senge (1990) e Kim (1998), uma revisão dos modelos mentais individuais e compartilhados. Isto acontecendo, a inferência apresentada na discussão teórica “a gestão por competências proporciona transparência ao processo de aprendizagem e fecha um ciclo, pois indica em que proporção (níveis de complexidade de Dutra) conhecimentos, habilidades e atitudes (requisitos de acesso) seriam necessários para desenvolver as competências (atribuições e responsabilidades), que permitiriam o alcance da(s) estratégia(s) proposta(s). Assim, a clarificação desta ‘proporção’ poderia servir de base para alimentar e dinamizar os processos de aprendizagem da organização. Algo ainda muito distante na Alfa Telecom. O mais preocupante é que não foi possível verificar nenhuma ação ou projeto neste sentido.

Em suma, verifica-se, em relação ao modelo de gestão por competências da empresa Alfa Telecom (AT):

- Há impossibilidade de verificação do seu vínculo com resultados alcançados;
- Não há o apoio da alta cúpula para que suas regras sejam cumpridas;
- O modelo contribuiu para uma corrida para a qualificação, contudo, não houve a aferição do quanto esta qualificação se transformou em entrega.
- O modelo não foi atualizado adequadamente desde a sua implantação;

- A influência política define, muitas vezes, as ações organizacionais frente ao plano;
- As falhas no período de implantação foram: pouca oportunidade de análise crítica por parte dos funcionários – muitos, embora dissessem que sim, não compreenderam os principais conceitos do modelo, o que provocou grande insegurança em relação aos rumos que o mesmo seguiria na AT; o modelo foi implantado em período de tempo muito curto, não havendo tempo suficiente para se chegar à maturidade inicial necessário; e, não houve continuidade na prática do modelo, fazendo com que o que fora aprendido caísse no esquecimento;
- O processo de condução, em parte, devido ao não conhecimento efetivo do modelo, foi inadequado, sofrendo diversas intervenções de escalões superiores. Como muitos gerentes estavam inseguros, não repassavam as informações ou a repassavam erradamente. Além disso, não encontravam uma fonte segura para tirar suas dúvidas. O mentor do projeto saiu da empresa e levou consigo praticamente toda a sua equipe;
- A postura do RH foi considerada muito operacional e pouco estratégica. Inclusive, não houve, efetivamente, e hoje não há, uma clara definição do quadro de vagas. Ou seja, saber quantos profissionais dos diversos níveis são necessários em cada área;
- Em relação às sugestões para o modelo funcionar, em resumo, sugerem que seja iniciado novamente, seguindo todas as etapas de implementação;
- A empresa não trabalha com a definição de competências essenciais e organizacionais; com isso, não consegue otimizar o que tem de melhor e identificar falhas de alinhamento;
- O alinhamento entre estratégia, aprendizagem e competências, definitivamente não existe na empresa. Era de se esperar, pois os próprios componentes da relação estão desarticulados na empresa.

5 CONCLUSÕES

Visando articular as principais conclusões e contribuições do estudo, tendo por referência os objetivos propostos e a análise dos dados, passa-se a sintetizar a discussão e a reflexão realizada ao longo do estudo, aproximando seus propósitos com os resultados alcançados.

Em relação aos objetivos: *analisar o contexto da definição de estratégias na organização-caso; identificar, descrever e analisar a estratégia empresarial da organização-caso e classificá-la segundo a abordagem conceitual escolhida; e discutir as relações entre estratégia empresarial, aprendizagem e competências.* Evidenciou-se, desde o início da discussão dos dados da pesquisa, que o contexto da definição de estratégias da organização se apresenta bastante inconsistente e com propósitos distintos. Almeida (2001), analisando estratégia, chamou a atenção para o seguinte questionamento: há coerência entre aquilo a que a entidade se propõe ou é vocacionada a fazer e aquilo que realmente está fazendo? A resposta na organização pesquisada seria não. Os entrevistados acreditam que há um descompasso entre as ações da empresa e os objetivos pretendidos. Se a este questionamento acrescentarmos: há coerência entre aquilo que organização se propôs a fazer ou é vocacionada a fazer e as competências que possui ou está desenvolvendo? A resposta direta também seria não. Portanto, configura-se na empresa equívocos manifestos em relação a alinhamento.

O contexto de definição de estratégias apresenta facetas distintas. A diretoria da empresa entende que tem uma estratégia clara, mas vários gestores e funcionários entrevistados dizem que não o conhecem. Os relatos dos entrevistados permitiram comparar o contexto de definição de estratégias da empresa com as características descritas por Mintzberg *et al.* (2000) acerca da escola do poder e da escola do planejamento estratégico, contudo, no caso da escola do poder, ignora-se na empresa o poder de pequenos grupos e os mesmos acabam não contribuindo para o alcance das estratégias. Até porque muitos discordam das mesmas.

Outro ponto marcante sobre o contexto estratégico é que não foi possível identificar a existência ou o uso das competências, sugeridas por Fleury e Fleury, para a definição de estratégias. Os autores posicionam, em primeiro plano, a necessidade de haver a pré-existência de dimensões de competências para a formulação de estratégias, entre elas estão: saber tratar a complexidade e a diversidade; agir em tempo certo com visão sistêmica; saber

ouvir e comunicar-se eficientemente com *stakeholders*; saber avaliar as consequências das decisões, tanto no plano interno da empresa, quanto no nível externo da sociedade e conhecer e entender profundamente o negócio da organização e seu ambiente, identificando vantagens competitivas e oportunidades. Pela dificuldade verificada na AT no processo de elaboração e execução de estratégias, infere-se que as competências propostas por Fleury e Fleury para tal não existem ou não estão sendo praticadas em nível adequado; esta inferência fundamenta-se nos relatos dos entrevistados, que indicaram a diversidade de orientações estratégicas e a inexistência de programas sistematizados de aprendizagem que visem o aprimoramento e/ou a construção de competências vinculadas à estratégia; além disso, não se identificou qualquer programa ou projeto que tenha esta pretensão.

Percebe-se que a elaboração e a execução de estratégias têm maiores chances de êxito e consistência em seus propósitos quando, principalmente, os líderes da organização detêm as competências citadas no quadro 2, da página 35, proposto por Fleury e Fleury; uma vez que, sem as mesmas, os processos de desenvolvimento de estratégias tenderão à inconsistência. Aqui, configura-se uma das contribuições do estudo ao modelo de gestão por competências de Dutra e/ou a qualquer outro modelo; qual seja, se os gestores não estiverem preparados ou em preparação para atuarem eficazmente no processo de delineamento estratégico, enfim, se não possuírem as competências para a elaboração e escolha de estratégias, dificilmente o modelo de gestão por competências alcançará êxito em seus propósitos. Pois, se houver dúvidas e/ou erro na definição da estratégia, todo o processo de desenvolvimento de pessoas estará desvinculado daquele que seria o real intento a ser alcançado. Ou seja, as ações voltadas para a aprendizagem tenderão a não refletir nos resultados esperados e, a partir daí, a não construir ou “alimentar” as competências adequadas à estratégia em pauta. Enfim, o primeiro passo para a implantação do modelo seria a verificação da capacitação dos gestores para lidar com processos estratégicos.

Infere-se, portanto, que a definição de estratégias sem a reflexão sobre as competências e sobre os processos de aprendizagem tende a provocar desvios de foco e investimentos em áreas de retorno duvidoso. Dificilmente uma organização colherá benefícios de uma estratégia bem definida, sem se preocupar em desenvolver ações efetivas para a definição e constituição de competências que a suporte. Autores, como Fleury e Fleury, Gubman, Dutra, Mills *et al.*, Treacy e Wiersema e Silvestro, estudaram, discutiram e apresentaram possibilidades e sugestões de vinculação da relação analisada e corroboram a necessária existência de vínculos

claros e próximos entre estratégia e competência. Os mesmos autores mostraram que, de acordo com a estratégia definida pela empresa, certas competências serão exigidas em menor ou maior escala; se uma ou outra não for clara e transparente, a escala tende à inconsistência e contribui para que sejam feitos investimentos equivocados e de baixo retorno.

Como já salientado na discussão teórica e anteriormente, mapear ou definir a estratégia, sem haver na empresa capacitação ou competências para tal, talvez seja pior que não defini-la; pois, uma vez definido o caminho errado, existem poucas chances de se chegar à resposta correta. A discussão teórica ressaltou, também, a necessidade de um posicionamento claro da empresa em relação à estratégia de cada um de seus negócios; como salienta Fleury (2001) a estratégia está mais ligada aos negócios da empresa do que à empresa em si. Se a empresa trabalha com negócios distintos, deve desenvolver competências distintas para cada um. Enfim, deve direcionar seu processo de formação de competências de acordo com as estratégias escolhidas para cada um de seus negócios.

Focando um pouco mais o objetivo específico “b”, evidenciou-se, como já salientado, que a empresa enfrenta dificuldades na definição de sua estratégia. Além disso, não apresenta ações sistematizadas para elaboração ou definição de estratégias, seguindo as classificações pesquisadas. As ações existem de forma aleatória e desvinculadas das competências individuais, definidas na organização em 1997. Tendo por apoio os dados levantados, a estratégia que mais se aproxima das atuais pretensões da empresa seria a “*excelência operacional*”. A empresa está convicta de que poucos diferenciais são possíveis hoje e que o que está realmente fazendo a diferença frente aos consumidores é o preço. Assim, está enxugando custos, cortando gastos e melhor direcionando suas vendas, almejando aumentar a rentabilidade e alcançar um preço mais atrativo para os clientes. Além disso, a empresa pensa em concentrar ações nos clientes mais rentáveis. Contudo, nem todos os entrevistados concordam com esta estratégia, acreditando que a empresa deveria continuar focando o cliente. Enfim, reforça-se que a estratégia escolhida não é consenso na empresa. Além disso, não se verificam programas de aprendizagem e de formação de competências dando suporte à estratégia escolhida e muito menos a qualquer outra estratégia. Ainda que as classificações propostas por Fleury e Fleury, Gubman e Dutra sejam representações abstratas, difíceis de serem verificadas integralmente na prática, são importantes para que a empresa se posicione mais claramente, principalmente em relação aos diferentes negócios em que atua e ao processo de desenvolvimento de pessoas. A classificação proposta por Silvestro (1999) seria

uma possibilidade para a Alfa Telecom compreender melhor o segmento ou segmentos que atende. A proposta do *Bancorp*, apresentada por Gubman, de estratégias diferenciadas para clientes corporativos e para clientes do varejo, seria outra boa opção para a empresa. Todavia, no momento, a empresa encontra-se desarticulada frente a este processo. Parece que o principal foco é a rentabilidade, bastante cobrada pelos acionistas, e não a estratégia em si. Mesmo para a busca da rentabilidade, não há o questionamento acerca de se o modelo de gestão por competências está dando suporte ou auxiliando a mesma.

Reforça-se, portanto, que, se a estratégia, seguindo as classificações discutidas, apresenta-se difusa, as competências vinculadas a ela e o conseqüente processo de desenvolvimento de pessoas encontrar-se-ão desconexos, ocasionando altos níveis de ineficácia nas ações de desenvolvimento. Conclui-se, assim, que, por melhor que sejam, se as propostas de desenvolvimento estiverem desvinculadas da estratégia proposta, tenderão a atender aspectos de áreas específicas e a pouco contribuir para o alcance de resultados vinculados aos negócios da empresa. O que vem acontecendo na Alfa Telecom.

Esta constatação joga luz na necessidade do modelo de gestão por competências ter uma relação de proximidade obrigatória com as exigências competitivas externas. Esta proximidade se faz possível pela clara e correta definição da estratégia. Portanto, se a estratégia estiver em desacordo com as exigências competitivas do ambiente, todo o processo de gestão por competências tenderá a pouco contribuir para o alcance de resultados efetivos e perenes, ou seja, se as competências não estiverem articuladas com a estratégia, ou, ainda mais importante, se a estratégia escolhida estiver equivocada, as contribuições do modelo de gestão por competências estarão circunscritas ao ambiente interno, tendendo a não se configurar, portanto, em diferencial competitivo. O que também se verifica na Alfa Telecom, uma vez que não foi possível identificar contribuições expressivas do modelo de gestão por competências para o alcance de resultados.

Em relação aos objetivos *identificar o contexto, o processo e o modelo de aprendizagem operacionalizados pela organização-caso e discutir sua relação com a estratégia e com as competências e identificar e analisar o processo de formação de competências operacionalizados pela organização-caso*, verificou-se, em relação ao contexto, que na empresa existe diferença entre discurso e prática e que isto tem provocado descontentamentos diversos, principalmente no que tange ao modelo de gestão por competências. Existem

também padrões de erro que se repetem sem questionamento, caracterizando pouca reflexão das práticas atuais; um exemplo clássico é o foco no desenvolvimento técnico em detrimento do desenvolvimento em termos de gestão. Verificou-se, também, deficiência na visão compartilhada das propostas organizacionais e dificuldade de visão sistêmica, o que tem provocado ações em sentidos contrários e muito focadas nas UGB's, esta seria uma das barreiras para que a estratégia seja compreendida e praticada conjuntamente por toda a empresa. Por último, pode-se observar uma área de recursos humanos que, pelas limitações impostas pela direção, tem atuado mais como um órgão de execução e menos como um órgão estratégico. As ações da AGP (Unidade gerencial básica que cuida da gestão de pessoas) frente ao modelo de gestão por competências têm sido de defensora de suas regras, contudo, por sua pouca força política não tem conseguido lograr êxito, passando a concentrar esforços em preencher os Gap's dos requisitos de acesso e não conseguindo realizar uma avaliação de desenvolvimento completa desde 2000.

De forma geral, o contexto da aprendizagem na organização apresenta-se desarticulado e com poucos vínculos formais com a estratégia e com a formação de competências. Em relação ao processo de aprendizagem, pode-se observar que as práticas formais de aprendizagem voltam-se essencialmente para questões técnicas, necessárias à execução das tarefas e pouco para a construção e/ou manutenção de competências. Confirma-se, portanto, o foco atual no desenvolvimento dos *inputs* e não dos *outputs*. As práticas informais de aprendizagem dependem mais do próprio indivíduo e não são incentivadas na organização. Em suma, o fluxo para a determinação do plano de ação de desenvolvimento, proposto por Dutra (2001) e apresentado na figura 16 da página 79, nunca foi utilizado efetivamente na Alfa Telecom. Fica difícil determinar ações de desenvolvimento se a estratégia não está clara e se não há avaliações de desenvolvimento. Outro fator que chama atenção é a pouca preocupação com a disseminação do que foi aprendido e a pouca preocupação com a memória. Como salientado na análise dos dados, informação ainda é poder na organização e muitos se sentem mais seguros não divulgando o que sabem. Em relação ao modelo de aprendizagem da empresa, pôde-se verificar, na essência, o modelo *single-loop*, mais voltado para a manutenção do conhecimento e o operacional, mais voltado para o observar e o implementar, ou seja, para procedimentos, deixando em segundo plano o a avaliar e o projetar, mais voltado para a revisão conceitual.

Diante das constatações, observa-se, como já ressaltado, dificuldade em identificar algum vínculo dos processos de aprendizagem com as competências individuais, definidas em 1997 e também com as organizacionais, não trabalhadas formalmente na empresa, pois as mesmas, encontram-se hoje “soltas” na organização. Enfim, hoje não há a possibilidade de verificação se estão ou não contribuindo efetivamente para o alcance de resultados e da estratégia. Além disso, não foi possível identificar ações no sentido de avaliar o desenvolvimento dos indivíduos em relação aos níveis de complexidade e muito menos se entregam os resultados exigidos pelos níveis em que se encontram. Portanto, não existem, na organização, mecanismos formais de indicação de acréscimos de performance. Não se verificou, também, preocupação formal em vincular a aprendizagem individual com a organizacional; a maioria das ações que provocam aprendizagem estão restritas aos indivíduos. Enfim, os ciclos propostos por Kim e Kolb não se completam na organização. Não há também nenhuma preocupação com as individualidades dos aprendizes.

Conclui-se, portanto, que um dos principais componentes da construção de competências, a aprendizagem, está desconexo do modelo de gestão por competências. O modelo de gestão por competências está “solto” na organização, ou seja, não está sistematicamente vinculado à estratégia, que seria seu referencial de orientação e não está sistematicamente vinculado à aprendizagem, que seria seu mecanismo de sustentação.

Confirma-se, assim, que a aprendizagem organizacional em relação ao modelo ocorreu para alguns mas não para todos, na época da implantação, e somente no nível cognitivo, ou seja, adquiriu-se o conhecimento e mudaram-se os padrões de pensamento; contudo, não houve evolução para os níveis seguintes: o comportamental, onde a internalização dos novos padrões provocariam mudança de comportamento; e o incremental, onde ocorreria a ampliação da performance. Com isto, houve degradação do modelo ao longo dos anos.

Em relação ao objetivo *analisar o modelo de gestão por competências implementado na organização-caso, almejando construir um quadro crítico, que envolva a sua implantação, o seu gerenciamento e sua manutenção*, observou-se, em relação ao processo de implantação, que o modelo seguiu suas etapas de forma estruturada e profissional; contudo, em meio ao processo, verificou-se que muitos, inclusive gerentes, ficaram inseguros; que a linguagem utilizada foi inacessível para muitos – conceitos como complexidade, *inputs*, *outputs*, não foram compreendidos; que foram criadas muitas expectativas que não puderam ser cumpridas;

que o tempo de maturação necessário para a compreensão do modelo foi insuficiente – muitos gestores se perderam no meio do processo e não encontraram apoio, muitos não procuraram; que houve interpretações diferentes do modelo por parte dos gestores – a partir daí os mesmos passavam as informações, quando passavam, de forma equivocada para seus subordinados e isto provocou mais dúvidas na empresa. De forma geral, os problemas com o modelo de gestão por competências se iniciaram logo após a implantação. Logo depois da implementação houve troca de direção e saída dos mentores do modelo na empresa, provocando insegurança e desvirtuamento de suas práticas. Os que ficaram não conseguiram dar conta de responder a todas as dúvidas que surgiam, bem como não tinham forças para impedir que o modelo fosse utilizado de forma errada.

Em relação ao gerenciamento e à manutenção do modelo, verificou-se que as ações ficaram muito voltadas para o treinamento e desenvolvimento e não para sua sustentação em si. Ou seja, a preocupação foi preencher os requisitos de acesso e, para isso, muitos foram incentivados a se qualificar – e o fizeram. Contudo, não havia, como ainda não há, mecanismos para verificar, qualitativamente, se os cursos feitos estavam realmente contribuindo para o fortalecimento das competências, pois não havia, como não há, avaliação de desenvolvimento. Em suma, as ferramentas de suporte ao modelo, como salientado na discussão dos dados, não foram e não estão sendo utilizadas. O gerenciamento do modelo ficou circunscrito à qualificação, visando cobrir os gaps relacionados aos requisitos de acesso. Além disso, o gerenciamento do modelo ficou envolto por tentativas de entendê-lo e fortalecê-lo na empresa, não se trabalhando efetivamente a gestão de seus princípios básicos, entrega, complexidade e agregação de valor. Como destacado na análise dos dados, o modelo não foi atualizado de forma completa desde a sua implantação; a última avaliação ocorreu no ano de 2000 e esteve focada nos requisitos de acesso. Configura-se, portanto, a não existência da adequada manutenção do modelo. Tendo por base a discussão sobre estratégia e aprendizagem, verifica-se que, mesmo que tivesse havido uma recente revisão do modelo, se a mesma estivesse desconexa da estratégia e dos processos de aprendizagem também não agregaria muito em termos de resultados práticos. Enfim, a primeira revisão deveria ser a do posicionamento estratégico, para então se proceder à revisão dos processos de aprendizagem e de gestão das competências.

Neste momento, fica o questionamento: será que o modelo de gestão por competências é o mais adequado para a empresa pesquisada? Como salienta Dutra (2001, p. 24), a maneira de

gerir pessoas adotada pela maior parte das empresas não dá conta da realidade. É comum, por isso, observarmos empresas que sabotam, constantemente, seu próprio sistema de gestão com o intuito de nele criar brechas que o tornem mais adequado à realidade. Afinal, é a realidade que deve dizer a última palavra. Porém, repetidas sabotagens descaracterizam o sistema formal e tiram dele sua legitimidade e credibilidade. Como enfatiza Dutra, neste caso, a pergunta óbvia é: por que não mudar a forma de gerir pessoas ?

Os membros da empresa que responderam a pesquisa foram unânimes em dizer que o modelo de gestão por competências seria ideal para qualquer empresa, inclusive para a Alfa Telecom, contudo, como qualquer outro modelo, precisa ter suas bases respeitadas. Como relatado na discussão, os entrevistados apresentaram várias soluções para o modelo “rodar” na empresa. As principais foram: mais apoio político, objetividade nas descrições de atribuições e responsabilidades e recomeço do zero. Uma das mais importantes citadas e que, no momento, apresenta-se distante de acontecer é o apoio irrestrito da alta cúpula. Nas entrevistas, foi possível identificar que este apoio está mais no discurso.

Em relação ao objetivo *apresentar e discutir o atual estado do alinhamento estratégia empresarial, competências e aprendizagem na organização-caso*, verifica-se, neste momento, que os dados até aqui discutidos já o responderam. Contudo, é importante ressaltar que, na Alfa Telecom, o alinhamento em debate está distante de acontecer. O mais preocupante é que não foi possível identificar ações e projetos que o almejassem. A característica da empresa de trocas frequentes de direção – em média, de dois em dois anos – acirra a dificuldade de encontrar alinhamento. Como salientado na discussão dos dados, acontece de a nova direção mudar totalmente o direcionamento da empresa. Como não se tem definidas, na empresa, as competências essenciais e organizacionais – fato que poderia impedir mudanças estratégicas bruscas – a empresa vive na expectativa de que tudo o que se está fazendo pode parar a qualquer momento. Neste contexto, torna-se difícil para o próprio RH definir as políticas de formação de pessoas de forma adequada uma vez que projetos ou programas de formação de médio e longo prazo, que permitiriam o desenvolvimento e a manutenção de competências alinhadas à estratégia, não encontram orientação e bases para sua definição. Enfim, conclui-se que não há interligação de ações, não há articulação entre os conceitos e o estado atual do alinhamento é único: inexistente.

5.1 SUGESTÕES E RECOMENDAÇÕES

Tendo por base as constatações da pesquisa, de forma geral, estudos que caminhassem na direção da aproximação e identificação do alinhamento pesquisado tendem a contribuir, substancialmente, para a gestão organizacional como um todo e, principalmente, para a gestão de pessoas. Dentre eles poderiam estar:

- Estudos que identifiquem as contribuições do modelo de gestão por competências para a gestão de pessoas;
- Estudos que identifiquem organizações que apresentam o alinhamento de seus processos estratégicos e de gestão por competências para, posteriormente, proceder-se à análise dos ganhos efetivos desse alinhamento, tendo por base parâmetros quantitativos.
- Estudos que reflitam, em um universo mais amplo, sobre os ganhos empresariais advindos de investimentos mais bem direcionados pela clara definição estratégica de cada negócio.
- Estudos que comparem os ganhos sociais e financeiros, para funcionários e empresa, dos vários modelos de gestão por competências existentes nas organizações brasileiras.
- Estudos que reflitam sobre a ineficácia de ferramentas de gestão que estejam desvinculadas da estratégia da empresa.

Em relação a recomendações para a ação e prática administrativa dos dirigentes da Alfa Telecom, sugere-se:

- Depuração do processo de treinamento e desenvolvimento e, conseqüentemente, do processo de desenvolvimento de competências gerenciais para as lideranças da organização;
- Reflexão sobre o processo de definição de estratégias da organização pela alta cúpula da Alfa Telecom em conjunto com o nível tático;

- Revisão geral do modelo de gestão por competências; inclusive, antes disso, deve haver uma longa discussão sobre as possibilidades de sua continuidade na organização;
- Revisão da posição do órgão de gestão de pessoas da organização. A sugestão é que o setor ganhe *status* de diretoria, para que tenha maior força política e formal para tomada de decisões. Assim terá melhores condições de conduzir o processo de reestruturação do modelo de gestão por competências e de todas as suas bases de sustentação (avaliações, aprendizagem, estratégias, matrizes de desenvolvimento, etc.) com maior apoio e consistência;
- Criação de programas e projetos sistematizados de aprendizagem organizacional e individual voltados para a construção de competências e alinhados com a estratégia seguida para os diversos negócios da empresa;
- Uma vez que a empresa busca ampliar sua rentabilidade, sugere-se a revisão de suas propostas no que tange aos temas aqui abordados, pois, conforme ressaltado, o alinhamento das propostas estratégicas com os processos de aprendizagem e com a formação de competências não existe, fato que pode estar provocando investimentos em áreas de retorno duvidoso.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, M. I. R. **Manual de planejamento estratégico**. São Paulo: Atlas, 2001.
- ANTUNES, C. **Como desenvolver as competências em sala de aula**. 2ª ed. Petrópolis : 2001.
- ARGYRIS, Chris. **Aprendizado de duas voltas**. HSM Management, Nov-Dez, p. 12-20, 1999.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa, Edições 70, 1977.
- BETHLEM, A. **Estratégia empresarial**. 2ª ed. São Paulo : Atlas, 1999.
- BITENCOURT, Claudia Cristina. **A gestão de competências gerenciais – A contribuição da aprendizagem organizacional**. (Tese de Doutorado). PPGA – Universidade Federal do Rio Grande do Sul: Porto Alegre, 2001.
- BOTERF, G. L. **De la compétence – Essai sur un attacteur étrange**. Les Éditions D'Organizations. Quatrième tirage, Paris, 1995.
- _____. **Compétence et navigation professionnelle**. Paris: Les Editions d'Organisation, 1999.
- _____. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. Porto Alegre : Artmed, 2003.
- CASSEL, C.; SYMON, G. **Qualitative Methods in Organizational Research: A practical Guide**. UK, SAGE Publications Ltd, 1994.
- CHAUÍ, Marilena. **Conformismo e resistência**. 3ª ed. São Paulo: Brasiliense, 1989.
- _____. **Os trabalhos da memória**. IN: BOSI, Ecléa. *Memória e sociedade: lembranças de velhos*. 2ª ed. São Paulo: T.A. Queiroz, pp. 17-33. 1987.
- COOPER, Donald. R.; SCHINDLER, Pamela. S. **Métodos de Pesquisa em Administração**. Porto Alegre: Bookman, 2003.
- DAFT, Richard. **Administração**. São Paulo: LTC, 1999.

DEMO, Pedro. **Pesquisa e informação qualitativa**. São Paulo: Papirus, 2001.

D.LÚCIA, Anntoinette; LEPSINGER, Richard. **The art and science of competency models: pinpointing critical success factors in organizations**. USA, Jossey-Bass , 1999.

DUTRA, J. S.. **Gestão do Desenvolvimento e da Carreira por Competências**. In DUTRA, J. S. (org.). **Gestão por Competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas**. São Paulo: Ed. Gente, 2001.

_____, J.S. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 2002.

_____, J.S. **Competências**. São Paulo: Atlas, 2004.

FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza L. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. 2ª Ed.. São Paulo: Atlas, 2001.

_____. **Alinhando estratégia e competências**. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, V.44, n.1 – jan-mar, 2004.

FLEURY, Maria Tereza L. **Desafios e impasses na formação do gestor inovador**. IN: DAVEL, E.; VASCONCELOS, J. (orgs.) *Recursos "humanos" e subjetividade*. Petrópolis: Vozes, p. 187-196, 1997.

_____. **A gestão de competências e a estratégia organizacional**. :In: FLEURY, M.T.L. (coord.) **As pessoas na organização**. São Paulo: Ed. Gente, 2002.

GARVIN, David A. **Building a learning organization**. Boston: Harvard Business Review, vol. 71, n. 4, pags 78-91, july-aug. 1993.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 5ª edição. São Paulo: Ed. Atlas, 1999.

_____, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4ª edição. São Paulo: Ed. Atlas, 2002.

GODDARD, J. **The architerture of core competence**. *Business Strategy Review*, Oxford, Vol. 8, Iss. 1, Spring 1997.

GODOY, A.S. **Introdução á pesquisa qualitativa e suas possibilidades**. *Revista de Administração de Empresas*, Rio de Janeiro, v.35, n.2, p.57-63, abr./mar, 1995.

GRANT, John H. & GNYAWALI, Devi R. **Strategic process improvement through organizational learning.** *Strategy & Leadership*, vol.24, n.3, pags. 28-33, may/june, 1996.

GUBMAN, E.L. **Talento.** 3º ed. Rio de Janeiro : Campus, 1999.

HAMEL, Gary. **Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã.** 13.ed., Rio de Janeiro: Campus, 1995.

HURST, D.K. **Crise e renovação. Enfrentando o desafios da mudança organizacional.** São Paulo : Futura, 1996.

JACQUES, E. **Requisite Organization: a total system for effective managerial organization and managerial leadership for the 21st century.** Arlington, Cason-Hall, 1988.

JUNG, C. G. **Tipos psicológicos.** 4^ª ed. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan, 1987.

KIM, Daniel H. **O elo entre a aprendizagem individual e a aprendizagem organizacional.** IN: KLEIN, D. A. *A gestão estratégica do capital intelectual.* Rio de Janeiro: Qualitymark, , pp.61-92, 1998.

KOLASA, B. J. **Ciência do comportamento na administração.** São Paulo: LTC, 1978.

KOLB, David A.; RUBIN, Irwin M.; McINTYRE, James M. **Psicologia organizacional. Uma abordagem vivencial.** São Paulo: Atlas, 1978.

_____. **A gestão e o processo de aprendizagem.** IN: STARKEY, Ken. **Como as organizações aprendem.** São Paulo: Futura, pp. 321-341, 1997.

La TAILLE, Yves. **Três perguntas a Vygotskianos, Wallonianos e Piagetianos.** IN: La TAILLE, Y; OLIVEIRA, M.K.; DANTAS H. *Teorias psicogenéticas em discussão.* 13^ª ed. São Paulo : Summus, pp. 109-115, 1992.

LAZARINI, S. **Estudos de caso: aplicabilidade e limitações do método para fins de pesquisa.** *Economia & Empresa*, São Paulo, 2(4), p.17-26, 1995.

LEITE, Denise. **Aprendizagens do estudante universitário.** IN: LEITE, Denise B.C. e MOROSINI, Marília. (orgs.) *Universidade futurante.* São Paulo: Papirus, pp.147-168, 1997.

LOPES MELO, Marlene C. de O. **Estratégia do(s) empregado(s) no cotidiano das relações de trabalho: a construção de processos de auto-regulação.** IN: DAVEL, E.; VASCONCELOS, J. (orgs.) *Recursos "humanos" e subjetividade.* Petrópolis: Vozes, pp 169-184, 1997.

MARQUARDT, Michael J. **Building a learning organization: a system approach to quantum improvement and global success.** New York: McGraw-Hill, 1996.

MILLS, J.; PLATTS, K.; BOURNE, M.; RICHARDS, HUW. **Competing through competences.** Cambridge University Press, 2002.

MINTZBERG, Henry. **Structure in fives: designing effective organizations.** Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1983.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND B.; LAMPEL J. ; **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico.** Porto Alegre : Bookman, 2000.

MORAES, R. **Análise de Conteúdo.** Porto Alegre, PUCRS, mimeo, 1993.

MORIN, Edgar; Le MOIGNE, Jean-Lois. **A inteligência da complexidade.** 2º ed. São Paulo: Peirópolis, 2000.

_____. **Ciência com consciência.** Rio de Janeiro: Bertrand do Brasil, 1996.

OLIVEIRA , D.P.R. **Estratégia empresarial e vantagem competitiva.** São Paulo : Atlas, 2001.

OLIVEIRA Jr. M. M. **Competências essenciais e conhecimento na empresa.** In: FLEURY, M.T.L; OLIVEIRA Jr. M.M. (Orgs). **Gestão estratégica do conhecimento.** São Paulo: Atlas, pp. 151-156, 2001.

PARRY, S. B. **The quest for competencies.** Training, July 1996.

PASCALE, R.T.;ATHOS, A.G. **As artes gerenciais japonesas.** Rio de Janeiro: Record, 1982.

PERRENOUD, P. **Construir as competências desde a escola.** Porto Alegre : ArtMed, 1999.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The core competences of the corporation. **Harvard Business Review**, v. 68, n. 3, p. 79-91, May/ Jun 1990.

_____. A competência essencial da corporação. In: **Recursos humanos estratégicos**. São Paulo : Futura, pp. 53-78, 2000.

PORTER, M. **Estratégia competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

_____. O que é estratégia. In: **Recursos humanos estratégicos**. São Paulo : Futura, 2000. pp. 106-139.

RICHARDSON, R. **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. 2^o. ed. São Paulo: Atlas, 1989.

RUAS, Roberto. **Integrando Noções e Práticas de Competências Gerenciais à perspectiva organizacional**, trabalho acadêmico, maio 2002.

_____. Contribuição à construção da noção de competências e ao desenvolvimento de projetos de competências gerenciais. **Working Paper**, EA/PPGA/UFRGS/, 2000.

SAMPIERI, R; COLLADO, C.;LÚCIO, P. **Metodologia de la investigacion**. México, McGraw-Hill, 1991.

SELLTIZ, C. et al. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. São Paulo: Herder, 1987.

SENGE, P. M. **A Quinta disciplina** São Paulo: Best Seller, 1990.

_____, P.M. O novo trabalho do líder: construindo organizações que aprendem. IN: STARKEY, Ken. **Como as organizações aprendem**. São Paulo: Futura, pp. 321-341, 1997.

SILVESTRO, R. Positioning services along the volume-variety diagonal; the contingencies of service design, control and improvement. **International Journal of Operations and Production Management**, v. 19, n.4, p.399-420, 1999.

SPENCER, Lyle M.; SPENCER, Signe M. **Competence at Work: models for superior performance**. New York, Ed. John Wiley & Sons, 1994.

STARKEY, Ken. **Como as organizações aprendem**. São Paulo: Futura, 1997

SWIERINGA, Joop.; WIERDSMA, André. **La organización que aprende**. Buenos Aires, 1992.

TAVARES, Mário J. O. **Alfa Telecom: marca de pioneirismo**. Londrina, Midiograf, 2003.

THOMPSON Jr. A. A.; STRICKLAND III, A. J. **Planejamento estratégico**. São Paulo : Pioneira, 2000.

TREACY, Michael; WIERSEMA, Frederik D.. **A disciplina dos líderes de Mercado**. Rio de Janeiro ; ROCCO, 1995.

TRIVINOS, Augusto Nivaldo Silva. **Bases teórico-metodológicas da pesquisa qualitativa em ciências sociais**. Porto Alegre: Ritter dos Reis, 2002.

ULRICH, Dave. **Human Resource Champions**, Boston, EUA, Harvard Business School Press, 1997.

_____, Dave. **Recursos Humanos Estratégicos**. Tradução: Cristina Bazán. São Paulo, Ed. Futura, 2000.

VIVACQUA JÚNIOR, A.D., G. **Planejamento estratégico como instrumento de mudança organizacional**. São Paulo : Atlas, 1999.

WERNERFELT, B. A resource based view of the firm. **Strategic Management Journal**, 5, p. 171 – 180, 1984.

VON NEUMANN, MORGENSTERN, J.V.; **Theory of games and economic behavior**. Princeton: Princeton University Press, 1947.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. Tradução: Daniel Grassi. 2ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZACCARELLI, S.B. **Estratégia e sucesso nas empresas**. São Paulo : Saraiva, 2000.

ZARIFIAN, P. **Objetivo Competência: por uma nova lógica**. Tradução: Maria Helena C. V. Trylinski. São Paulo: Ed. Atlas, 2001.

APÊNDICE A – ROTEIROS DE ENTREVISTAS

ROTEIRO 1 - AVALIAÇÃO DO MODELO

1. Como você avalia o processo de implantação do modelo de gestão por competências?
2. Como você avalia as contribuições do modelo para a empresa ao longo dos anos?
3. Quais foram as principais falhas ao implantar o modelo?
4. Foi feita alguma modificação no modelo para adequá-lo à realidade da empresa?
5. O que você considera necessário para o bom funcionamento do modelo de GPC na empresa?
6. Quais foram as etapas para a implantação do modelo? Origem, desenvolvimento, implantação em si. Como as pessoas foram distribuídas pelos níveis de complexidade?
7. Existe na empresa um software que dê suporte ao modelo de GPC?
8. Quando se implantou o modelo, pensou-se na questão política?
9. Quais os critérios para escolha do perfil gerencial?
10. Como você visualiza a vinculação do modelo de gestão por competências com o alcance das estratégias propostas?
11. Qual a participação da AGP na implantação e gestão do modelo?
12. Percebe-se na empresa a preocupação com o alinhamento das práticas de formação com o modelo de gestão por competências?

ROTEIRO 2 – ESTRATÉGIA EMPRESARIAL

1. Como se encontra a empresa hoje frente ao setor de telecomunicações?
2. Como você definiria a estratégia da empresa hoje?
3. Qual seria a missão principal da empresa (ou de sua área)? No papel e na prática?
4. Você diria que a empresa tem como foco inovar em produtos, otimizar suas operações ou atender às necessidades dos clientes?
5. O que orienta suas ações na empresa hoje? De onde vem o seu norte?
6. Que mecanismos a empresa utiliza para se orientar em relação às exigências ambientais? Concorrência, evolução tecnológica, cenário político.
7. Qual o sistema de avaliação de resultados utilizado pela sua área? Que indicadores são utilizados para verificação da estratégia?
8. Você entende que na empresa existem e são trabalhadas as competências para a definição de estratégias?
9. Você entende que na empresa são trabalhadas as bases para o alcance das estratégias?

ROTEIRO 3 – APRENDIZAGEM

1. Há na empresa estímulos para despertar a consciência e o interesse pela qualificação? Como?
2. Existem práticas formais e informais, sistematizadas, de aprendizagem na organização? Se não, como se dá o processo? Se sim, quais? Existem diferenciações nas práticas para a gerência?

3. Você diria que as práticas de aprendizagem (treinamento, desenvolvimento, eventos internos) são voltadas para o desenvolvimento das competências – no eixo e nível de complexidade adequados? Como?
4. Você encontra espaço para ou é estimulado em propagar o aprendizado adquirido?
5. Quais são os principais meios de verificação das entregas/resultados dos funcionários?
6. Existe a cultura de divisão ou compartilhamento do aprendizado na organização, ou seja, o que um aprende é compartilhado com o grupo e a empresa?
7. Como se define o perfil ideal para compor os diversos cargos da empresa?
8. Como são definidas as necessidades de treinamento, como é medida a sua eficácia?
9. Como é trabalhada a memória organizacional?
10. Verifica-se na empresa diferenças entre discurso e prática? Exemplo.
11. Verifica-se na empresa revisão periódica das práticas atuais? Como?
12. Verifica-se na empresa visão compartilhada das propostas organizacionais?
13. Verifica-se na empresa padrões que se repetem sem questionamento? Quais?
14. Verifica-se na empresa memória de práticas de gestão já implantadas?
15. Que outros fatores seriam importantes para complementar o processo de aprendizagem e gestão por competências na organização?
16. Em sua opinião como se daria o processo de qualificação para a composição das competências?
17. O que mais impede as pessoas de aprenderem na organização?
18. Que tipos de “treinamentos” realizou nos últimos 2 anos?

ROTEIRO 4 – COMPETÊNCIAS

1. Você se sente à vontade para descrever o modelo de gestão por competências?
2. Você se sente à vontade para descrever o que seria níveis de complexidade, entrega e espaço ocupacional?
3. Há na empresa o emprego do termo competências essenciais e organizacionais? Qual o conceito utilizado?
4. O que a empresa tem de diferente de todas as demais do setor? Em quanto tempo a concorrência copiaria as características diferenciadoras?
5. O Modelo de GPC vem alcançando os resultados esperados?
6. Quais os mecanismos utilizados para atualização das competências?
7. Que soluções você daria para o modelo “rodar”?

ROTEIRO 5 – CONSULTOR

1. Questionou-se e discutiu-se a questão política e cultural da empresa no momento da implantação do projeto na empresa?
2. Houve adaptações do modelo à realidade da empresa?
3. Quais os principais empecilhos encontrados?
4. Hoje se visualiza que praticamente nenhum objetivo do projeto foi alcançado, a que você atribuiria este insucesso?
5. Em quais outras empresas o modelo foi trabalhado? Vem alcançando resultados?

6. Os funcionários da empresa acham que a avaliação de desempenho é fundamental para a empresa e para o modelo, qual a sua opinião?
7. É fundamental um software para o gerenciamento do modelo?
8. A avaliação das entregas é considerada muito subjetiva pelos funcionários, é possível, necessário criar indicadores mais objetivos?
9. Por quê não se tratou das competências organizacionais e essenciais?
10. O eixo gerencial foi eliminado, o que acha?

ROTEIRO 6 – IDEALIZADOR DO PROJETO

1. Qual foi o contexto que levou à procura e implementação do modelo de gestão por competências na Alfa Telecom? O modelo foi trazido para a empresa como um modelo de gestão por competências ou como um plano de carreira e remuneração por competência?
2. Quando do processo de implementação, a variável política foi levada em conta? O modelo sofreu alguma adaptação específica para a aplicação na Alfa Telecom? (específica porque o modelo já sofre adequações quando implantado em qualquer outra empresa quanto à sua estrutura: eixos, níveis, faixas salariais, etc.)?
3. Quais os principais empecilhos encontrados no processo de implementação? O que você faria diferente? Na sua perspectiva, quais foram as principais falhas no processo de implantação do modelo?
4. Hoje, pode-se dizer que pouquíssimos objetivos do modelo de gestão por competências foram alcançados, a que você atribuiria este “insucesso”?
5. Você conhece outras empresas em que o modelo foi implementado e vem alcançando sucesso? Comente.
6. A avaliação das entregas, segundo os funcionários é muito subjetiva; é possível criar indicadores mais objetivos? Comente.
7. Hoje não se conhece e não se trabalham na empresa os termos competências organizacionais e essenciais? Na época da implantação houve a preocupação em alinhar o modelo à estratégia da empresa, bem como às suas competências essenciais e organizacionais? Trabalhou-se na identificação destas competências (org. e essenciais)? As áreas de competências que serviram de base para a descrição das competências individuais estavam atreladas às competências organizacionais e estratégia da empresa?
8. De forma geral, como você avalia o modelo de gestão por competências proposto por Dutra e implementado na Alfa Telecom?