



**UNIVERSIDADE SALVADOR – UNIFACS**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**  
**MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA**

**NILZA MONTANHA GARGUR**

**COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS E DESEMPENHO**  
**ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO DE CASO**

Salvador  
2008

**NILZA MONTANHA GARGUR**

**COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS E DESEMPENHO  
ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO DE CASO**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado em  
Administração Estratégica, Universidade Salvador  
- UNIFACS, como requisito parcial para obtenção  
do grau de Mestre.

Orientador: Prof. Dr. Jair Nascimento Santos.

Salvador  
2008

## FICHA CATALOGRÁFICA

(Elaborada pelo Sistema de Bibliotecas da Universidade Salvador - UNIFACS)

Gargur, Nilza Montanha

Competências profissionais e desempenho organizacional: um estudo de caso / Nilza Montanha Gargur. - 2008.

106 f. : il.

Dissertação (mestrado) - Universidade Salvador – UNIFACS. Mestrado em Administração Estratégica, 2008.

Orientador: Prof. Dr. Jair Nascimento Santos.

1. Competência profissional. 2. Desenvolvimento organizacional. 3. Tecnologia e administração. I. Santos, Jair Nascimento, orient. II. Título.

CDD: 658.9

NILZA MONTANHA GARGUR

COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS  
E DESEMPENHO ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO DE CASO

Dissertação aprovada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Administração Estratégica, Universidade Salvador - UNIFACS, pela seguinte banca examinadora:

Jair Nascimento Santos - Orientador \_\_\_\_\_

Doutorado em Administração pela Federal de Minas Gerais – UFMG  
Universidade Estadual de Feira de Santana

Anderson de Souza Sant´Anna \_\_\_\_\_

Doutorado em Administração pela Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG  
Fundação Dom Cabral - FDC

Luis Carlos Freire \_\_\_\_\_

Doutorado em Psicologia pela Universidade de Brasília – UNB  
Universidade Estadual de Feira de Santana - UEFS

Salvador 17 de agosto de 2007.

## AGRADECIMENTOS

A DEUS pela saúde e resistência alcançada nesta longa caminhada de conquista prazerosa.

Aos meus pais (*in memoriam*) pelo legado de honestidade, perseverança e humildade.

A meu marido Gargur, a meus filhos, Sergio e Sandra, pela tolerância e pela compreensão nos momentos de ausência, o que muito me serviu de estímulo. Para eles, represento o exemplo de perseverança, determinação e, com isso, a possibilidade de novos sonhos.

Aos meus netos, Caio e Clara que estiveram privados do meu convívio em momentos especiais.

Aos meus avaliadores na seleção do mestrado, professores doutores Jair Santos e Mônica McAllister que acreditaram no meu potencial de realização.

A minha nora, Sandra, pelo olhar perspicaz nas análises dos textos e por sua preciosa intervenção, que me guiaram nos momentos de reflexão.

Ao meu orientador, Jair N. Santos, pela inteligência, sabedoria, exemplo de paciência por quem tenho carinho, admiração e respeito.

A Telma, amiga e companheira de mestrado, pela escuta e constante troca de inquietações.

A Catiane, pela solidariedade na fase conclusiva do trabalho.

A Prof.<sup>a</sup> Vera Britto, pelo aprendizado e competente precisão ao analisar os aspectos técnicos, numa revisão acurada, contribuindo com seu olhar analítico para a apresentação dos resultados da pesquisa.

À equipe de bolsistas do Núcleo de Estudos Organizacionais e Tecnologia de Gestão (Neotec), Marcelo, Quelle, Lucas, Márcio, Bispo e Henrique, companheiros de viagens e reflexões, que muito contribuíram na busca constante do conhecimento e pelo eficiente suporte nas transcrições e no tratamento estatístico dos dados deste trabalho.

À Braskem e a todos aqueles que, imbuídos do prazer de cooperar e servir, tornaram-se sujeitos da pesquisa, permitindo a realização deste trabalho.

## RESUMO

O cenário de constantes mudanças no mundo nos negócios tem exigido das organizações um enfrentamento de desafios para sobreviverem e se tornarem competitivas, através da indispensável adequação a um modelo de gestão construído para atender às demandas de mercados. Nesse processo, situa-se a pesquisa aqui relatada, quando objetiva entender como as competências individuais e profissionais contribuem para o desempenho organizacional. Assim, foi investigado o processo de implantação do modelo de gestão por competências na Braskem, empresa do complexo industrial de Camaçari, tendo como respaldo as questões: a) que competências individuais são consideradas essenciais para o ambiente organizacional? b) quais os recursos utilizados para alinhar as competências profissionais às organizacionais? c) que indicadores capazes de tornar o ambiente diferenciado na busca da competitividade são identificados no contexto organizacional? d) quais os indicadores utilizados para avaliar o desempenho organizacional? A pesquisa foi estruturada com abordagem qualitativa, tendo como sujeitos do estudo profissionais categorizados como líderes e liderados e a utilização de instrumentos: questionário e entrevista semi-estruturada. Procurou-se responder ao problema como as competências individuais e profissionais interferem no desempenho organizacional verificando-se como as estratégias diversificadas – uma política de aprendizagem contínua, a intensificação de estratégias capazes de identificar oportunidades, recursos e competências específicas, novos conhecimentos, habilidades e atitudes – contribuem para a competitividade da organização. Os dados levaram à conclusão de que o ambiente organizacional é movido por permanentes desafios, pela valorização: do trabalho em equipe, do autodesenvolvimento, da capacidade de negociação, do relacionamento interpessoal e, para os gestores, a visão sistêmica do negócio, a capacidade de entrega, a capacidade de influenciar pessoas e assumir o papel de educador sempre buscando a lucratividade.

**Palavras-chave:** Competências. Desempenho. Tecnologia de gestão.

## ABSTRACT

The scenery of constant changes in the business world has required from the organizations a challenges' confrontment to survive and to become competitive, by an indispensable adequacy of management model build to attend the market demands. In this process, it's situated this research here reported, when aims to understand as the individual and professional competencies contribute to the organizational performance. Therefore, was investigated the competence management model implementation process at Braskem, Camaçari industrial complex enterprise, having as endorsement the questions: a) which individual competencies are considered essentials to the organization environment? b) which are resources utilized to line up professional competences with the organizations? c) which capable indicators are identified to turn the environmental differentiated in the competitiveness' search on the organizational context? d) which indicator are utilized to evaluate the organization performance? The research was structured with qualitative approach, having as study subject professionals categorized as leaders and led, and the utilization of instruments: questionnaire and semi-structuralized interviews. It looked for to answer the problem as the individual and professional competencies interfere on the organization performance, verifying how diversified strategies – politics of continuum learn, the strategies' intensification capable to identify opportunities, resources and specific competences, new knowledge, skills and attitudes – contribute to the organization competitiveness. The data takes to the conclusion that the organization environment is moved by permanent challenges, by valuation: of team work, of self-development, of negotiation capacity, interpersonal relationship and, for managers, the business systemic view, self-given capacity, the capacity to influence people and to assume the educator rule, always focusing on profits.

**Key-words:** Competences. Performance. Management`s technology.

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Modelos de competência profissional segundo as teorias filosóficas .....	21
Quadro 2 – Definições de competência .....	27
Quadro 3 - Processo de desenvolvimento de competências .....	33
Quadro 4 – Critérios de avaliação e conceitos .....	52
Quadro 3 – Competências Braskem .....	62
Quadro 6 – Conhecimentos, habilidades e atitudes mais evidenciados pelos entrevistados – grupo A .....	86
Quadro 7 – Conhecimentos, habilidades e atitudes mais evidenciados pelos entrevistados – grupo B .....	87

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Competências como fonte de valor para o indivíduo e para a organização.....	24
Figura 2 – Identificação do <i>gap</i> (lacuna) de competências .....	40
Figura 3 – Etapas de um modelo integrado de gestão de desempenho .....	43
Figura 4 – Macroestrutura Braskem .....	57
Figura 5 – Princípios e intento estratégico Braskem .....	58
Figura 6 – Gráfico de desenvolvimento .....	59

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Sexo dos entrevistados.....	67
Tabela 2 – Faixa etária dos entrevistados.....	67
Tabela 3 – Estado civil dos entrevistados.....	68
Tabela 4 – Escolaridade dos entrevistados.....	68
Tabela 5 – Tempo de empresa.....	69
Tabela 6 – Tempo no cargo.....	69
Tabela 7 – Salário bruto.....	70
Tabela 8 – Análise das variáveis: grupo A.....	71
Tabela 9 – Análise das variáveis: grupo B.....	72
Tabela 10 – Habilidades mais importantes para o programa.....	85

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>13</b>
<b>2 CONCEPÇÕES SOBRE COMPETÊNCIAS .....</b>	<b>17</b>
2.1 COMPETÊNCIAS COGNITIVAS E COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS.....	28
2.2 COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS .....	29
2.3 O SIGNIFICADO DAS COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS .....	30
2.4 COMPETÊNCIAS E APRENDIZAGEM NAS ORGANIZAÇÕES .....	30
<b>3 DESEMPENHO ORGANIZACIONAL.....</b>	<b>35</b>
3.1 GESTÃO DE DESEMPENHO .....	39
<b>4 COMPETÊNCIA E DESEMPENHO ORGANIZACIONAL NA TECNOLOGIA EMPRESARIAL ODEBRECHT (TEO).....</b>	<b>44</b>
4.1 PRINCÍPIOS FUNDAMENTAIS, CONCEITOS ESSENCIAIS E CRITÉRIOS PARA A PRÁTICA DA TEO .....	45
4.2 PLANO DE AÇÃO, PROGRAMA DE AÇÃO, RELATO E RELATÓRIO.....	47
4.3 ORIENTAÇÕES PARA O SUCESSO .....	49
<b>5 ASPECTOS METODOLÓGICOS .....</b>	<b>54</b>
5.1 A EMPRESA ESTUDADA .....	54
<b>5.1.1 Desenvolvimento por competências .....</b>	<b>57</b>
<b>5.1.2 Competências Braskem.....</b>	<b>60</b>
5.2 O MÉTODO .....	62
5.3 INSTRUMENTOS DE PESQUISA.....	65
5.4 PERFIL DA AMOSTRA .....	66
<b>6 ANÁLISE DOS DADOS E RESULTADOS.....</b>	<b>73</b>
<b>7 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>90</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>93</b>
<b>GLOSSÁRIO .....</b>	<b>98</b>
<b>APÊNDICE A - Questionário - Líder.....</b>	<b>99</b>
<b>APÊNDICE B - Questionário - Liderado.....</b>	<b>103</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Nesta era do conhecimento, o contexto dos negócios caracteriza-se por constantes transformações que a sociedade contemporânea vem experimentando em todos os segmentos. Essas transformações, de natureza econômica, social, política ou cultural, desencadeiam um processo de reestruturação de diversas atividades humanas, num cenário de rápida obsolescência do conhecimento aplicado e de informações rapidamente divulgadas por todo o planeta.

No contexto dessas mudanças, as organizações têm sido levadas à adequação de suas práticas, por diferentes caminhos, para acompanhar as modificações que ocorrem no ambiente produtivo. O impacto dessa reestruturação manifesta-se por meio de processos de reestruturação organizacional e pelo incremento de técnicas que incorporam ao ambiente empresarial nova tecnologia e novo modelo de gestão.

A gestão de competências, porém, representa um desafio para as organizações, pois se trata de desenvolver e utilizar instrumentos de gestão que atribua especial importância à valorização das pessoas, como estratégia para o sucesso organizacional e, ao mesmo tempo, assegurem-lhes certo nível de competitividade. Esse cenário revela, então, a necessidade de contar com profissionais capacitados, aptos a corresponder sob o aspecto da funcionalidade em momentos de ameaças e oportunidades e que, ao mesmo tempo, atuem de modo a preservar o alinhamento ao planejamento estratégico na gestão de pessoas, o sentido de unidade e de integração de todas as dimensões funcionais que são primordiais.

Nas relações de trabalho, a palavra *competência* passou a ser associada a características pessoais, como conhecimentos, atitudes e habilidades, objetivando a consecução dos resultados organizacionais (FLEURY; FLEURY, 2001).

Trata-se de um trabalho inserido numa linha de pesquisa sobre a tecnologia de gestão, num cenário de fusão das organizações e contempla três enfoques distintos e correlatos, todos eles no mesmo ambiente de uma organização no Pólo Petroquímico de Camaçari, a seguir identificados:

- a) *tecnologia de gestão e práticas de treinamento*: um estudo da tecnologia empresarial Odebrecht (TEO) na Braskem;
- b) *uma análise da comunicação empresarial num processo de aquisição e fusão de empresas*: um estudo de caso;
- c) *competências profissionais e desempenho organizacional*: um estudo de caso.

A relevância da pesquisa exploratória que se relata neste trabalho está em demonstrar que estratégias diversificadas, tais como o conhecimento do mercado, uma política de aprendizagem contínua, a intensificação de estratégias capazes de identificar oportunidades, recursos e competências específicas e favoráveis ao crescimento do negócio a partir da aquisição de novos conhecimentos habilidades e atitudes, podem contribuir sobremaneira para ampliar a competitividade da organização.

E é justamente da necessidade de definir a natureza dessa contribuição que se formulou o problema da pesquisa do seguinte modo: **como as competências individuais e profissionais interferem no desempenho organizacional?**

No intuito de resolver esse problema, a pesquisa buscou responder às seguintes questões:

- a) quais competências individuais são consideradas essenciais para o ambiente organizacional?
- b) quais os recursos utilizados para alinhar as competências profissionais às organizacionais?
- c) que indicadores capazes de tornar o ambiente diferenciado na busca da competitividade são identificados no contexto organizacional?
- d) quais são os indicadores utilizados para avaliar o desempenho?

Nessa perspectiva, o objetivo geral da pesquisa foi procurar entender como as competências individuais e profissionais contribuem para o desempenho organizacional.

Para auxiliar na compreensão e alcançar o objetivo geral, foi preciso atingir os seguintes objetivos específicos:

- a) identificar as competências essenciais individuais mais valorizadas pela organização;
- b) investigar a relação existente entre as competências individuais essenciais e as competências organizacionais;
- c) identificar as práticas formais e informais que contribuem para estimular o desenvolvimento de competências;
- d) investigar os indicadores de avaliação de desempenho organizacional.

Por este trabalho foi possível proceder a um relato o mais possível completo dos resultados alcançados pela pesquisa, verificando como se relacionam com um conjunto de teorias sobre o tema, mas identificando seus pontos de contato com a tecnologia empresarial Odebrecht. Dessa maneira, esse trabalho está estruturado da maneira descrita a seguir.

Além desta introdução, o assunto se distribui em mais seis seções: a seção 2 enfoca as concepções sobre competências, explorando a fundamentação teórica da pesquisa, sendo apresentadas as abordagens realizadas pelos teóricos e pesquisadores Le Bortef (1995); Stroobants (1997); Dubar (1998); Prahalad e Hamel (1997); Zarifian (2001); Fleury e Fleury (2000); Bitencourt e Barbosa (2004) e Barbosa, Ferraz e Teixeira (2003) a respeito das competências e respectivas correntes filosóficas que lhes servem de fundamento. Essa seção apresenta-se, ainda, como uma revisão cronológica do assunto, a partir da década de 70, explorando os conceitos e a ênfase a ele atribuída pelos diversos autores, em diferentes contextos, e os possíveis resultados gerados para a organização. Aborda, ainda, os conceitos de competências cognitivas, competências profissionais e, por último, o significado de competências essenciais, individuais e competências de aprendizagem.

A seção seguinte, a de número 3, discorre sobre o conceito de desempenho organizacional mencionado por pesquisadores e se detém na abordagem da gestão por competências, foco do ambiente da empresa pesquisada, considerando que esse modelo tem a finalidade de gerar vantagem competitiva ao negócio da organização. Nela, são apresentados, também, os princípios básicos que norteiam as organizações de alto desempenho e que empregam o modelo de gestão por competências, porquanto se observa que, nos últimos anos, a gestão de pessoas por competências passou a ser de interesse das empresas de alta competitividade.

A seção 4 é dedicada à abordagem do conceito e à análise da tecnologia de gestão empresarial no ambiente pesquisado – a Braskem – empresa que adota a tecnologia fundamentada na “educação pelo trabalho”, filosofia defendida por seu idealizador, Norberto Odebrecht.

Os aspectos metodológicos que foram utilizados na realização da pesquisa constituem o assunto da seção 5, na qual se discute a razão da opção pela abordagem qualitativa na Braskem, uma empresa petroquímica, e da utilização do sistema de desempenho por competências (SDC). Além da delimitação dos objetivos, identificam-se as variáveis estudadas, especificam-se a técnica de coleta de dados e o instrumento de pesquisa, define-se

a amostra, traça-se o perfil dos entrevistados e descreve-se o tratamento estatístico aplicado aos dados encontrados.

Os dados são analisados na seção 6, em que também são apresentadas as considerações sobre os aspectos encontrados.

Na sétima e última seção, são feitas as considerações finais a respeito dos resultados da pesquisa que explora as competências e o desempenho organizacional no contexto da Braskem.

## 2 CONCEPÇÕES SOBRE COMPETÊNCIAS

No cenário das organizações ou no contexto acadêmico, o interesse pelo tema *competência* torna-se cada vez mais amplo e este tem sido objeto de constantes debates, em decorrência das freqüentes mudanças globais nas regras da competitividade.

Nas línguas neolatinas, o termo *competência* origina-se da palavra latina *competentia* ‘capacidade’, ‘habilidade’, à qual se liga o verbo *competir*, originário do latim *competere* ‘competir’ (CUNHA, 1982). Na língua portuguesa, *competência* pode significar um direito ou jurisdição, capacidade, conflito, luta e oposição (AULETE, 1958).

O termo *competência* passou a ser associado à linguagem jurídica no fim da Idade Média. Entendia-se que o termo era atribuído a alguém ou a alguma instituição detentor (a) da capacidade e da autoridade para valorar, apreciar e julgar certas questões. Por conseguinte, o conceito de competência passou a ser vinculado ao reconhecimento social sobre a capacidade de alguém de pronunciar-se em relação a determinado assunto e, mais tarde, passou a ser utilizado de forma genérica para qualificar o indivíduo capaz de realizar determinado trabalho (ISAMBERT-JAMATI, 1997).

No que se refere à gestão com pessoas, Taylor (1970), no início do século XX, chamava a atenção para a necessidade de as organizações contarem com “homens eficientes”, pois a procura por competentes superava a oferta. A partir dessa época, baseadas no princípio taylorista de seleção e treinamento do trabalhador, as empresas procuravam desenvolver em seus empregados as habilidades necessárias para o exercício de atividades específicas, restringindo-se às questões técnicas relacionadas ao trabalho e às especificações do cargo. Posteriormente, as pressões sociais e o aumento da complexidade das relações de trabalho levaram as organizações a considerar, além de questões técnicas, aspectos sociais e comportamentais relacionados ao trabalho.

Também no início da década de 70, David McClelland, em seu artigo *Testing for competence rather than intelligence* (publicado na revista *American Psychologist*, em 1973), quando participava da seleção de pessoal para o Departamento de Estado Americano, observava que os testes de inteligência e conhecimento, tradicionalmente utilizados na seleção, não garantiam o sucesso do candidato no trabalho e na vida, assim como favoreciam a existência de preconceitos contra mulheres, minorias e pessoas de nível socioeconômico inferior. A partir daí, dedicou-se a pesquisar métodos de avaliação que pudessem identificar variáveis de competência capazes de prever o sucesso no trabalho e na vida, estabelecendo,

de certa forma, um marco no início dos debates sobre competências entre psicólogos e administradores. No contexto organizacional, portanto, o conceito de competências começou a ser elaborado sob a perspectiva do indivíduo a partir mesmo do ano de 1973.

No mundo do trabalho, a expressão *core competences*, usualmente traduzida como ‘competência essencial’, refere-se às competências de que são portadores os responsáveis pela qualidade da atuação da empresa no mercado, estimulando a construção de uma vantagem competitiva baseada nas especialidades e especificidades de cada organização, cujo significado está relacionado com as características pessoais: conhecimentos, habilidades e atitudes (PRAHALAD; HAMEL, 1990). Com as análises desses autores sobre as *core competences*, o conceito de competência teve o seu significado ampliado e passou a ser relacionado com a estratégia da organização, referindo-se também à apropriação de conhecimentos, habilidades, tecnologias, sistemas físicos e gerenciais. Desse modo, a organização deve investir seus recursos nas competências essenciais fundamentadas em três pilares:

- a) oferecerem valor real a clientes;
- b) serem difíceis de imitações e úteis em novas oportunidades de mercado;
- c) conferirem uma vantagem competitiva à organização.

Parry (1996) define *competência* como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que afetam a maior parte do trabalho de uma pessoa e que se relacionam com o desempenho no trabalho. Ao associar competência a desempenho, o autor evidencia que a competência pode ser medida conforme padrões estabelecidos nas organizações e pode ser desenvolvida por meio do treinamento e capacitação. Assim, torna-se necessário mensurar e quantificar sua evolução. Nessa perspectiva, Deluiz (1996) conclui que a competência está associada a desempenho profissional, pois exige que o profissional saiba não apenas *saber fazer*, mas *saber ser* um bom profissional, ao possuir conhecimentos técnicos como planejar, executar e avaliar negociações, como também avaliar e ter consciência de suas crenças, valores e traços da personalidade que delineiam a performance profissional. Deluiz (1996) ressalta, ainda, que uma maneira criativa de inovar, portanto ser competente, significa abrir-se às mudanças, ter flexibilidade, ter iniciativa e ousar.

Sant’anna, Castilho e Kilimnik (2004) mostram que a França, segundo estudos desenvolvidos por Le Bortef (1995), Stroobants (1997) e Dubar (1998), as organizações que buscam acompanhar os processos de globalização e enfrentar o aumento da concorrência, são

levadas a encontrar novas estratégias para problemas que envolvem qualidade, custo, prazos, variedade e inovação. Nesse cenário, a competência retrata um conjunto de saberes mobilizados em situação de trabalho:

- a) os conhecimentos específicos para a execução de uma tarefa;
- b) as aptidões, a inteligência pessoal e profissionais;
- c) a vontade de colocar em prática e desenvolver novas competências.

No eixo do conhecimento, o saber significa questionamento e esforços investidos na obtenção da informação que possa agregar valor ao trabalho. Representa aquilo que se deve saber para desenvolver com qualidade uma tarefa.

O *saber fazer* dá significado às habilidades práticas e à consciência de uma ação. São as habilidades que caracterizam o saber para alcançar um bom desempenho. Ainda neste sentido, o *saber agir* relaciona-se a atitudes mais adequadas à uma fusão de discurso e ação com a realidade desejada.

Stroobants (1997) compreende a competência como resultante de três componentes principais: “saberes” ou conhecimentos formais que podem ser traduzidos em fatos e regras; “saber-fazer”, que pertence à esfera dos procedimentos empíricos, como as receitas e conhecimentos tácitos do ofício que se desenvolvem na prática cotidiana de uma profissão ou ocupação, e “saber ser”, compreendido como o saber social ou do senso comum, que mobiliza estratégias e raciocínios complexos, interpretações e visões de mundo.

Prahalad e Hamel (1997), tratando do conceito no nível organizacional, definem *competência* como um conjunto de conhecimentos, habilidades, tecnologias, sistemas físicos e gerenciais inerentes a uma organização que representam a soma do aprendizado. Assim, as competências humanas relacionam-se ao indivíduo ou à equipe de trabalho e as organizacionais dizem respeito a toda a organização.

Ao desenvolver e analisar trabalhos de consultoria, Fleury e Fleury (1999) observou mudanças expressivas na gestão de pessoas, em especial, quando se tratava da disseminação de novos conceitos, por exemplo, o de competência. Nos processos de recrutamento e seleção, a autora refere a utilização de novas práticas e técnicas no sentido de identificar, nas pessoas, características como o elevado potencial de flexibilidade e crescimento, capacidade de enfrentamento de situações críticas nas demandas das empresas.

Além desses aspectos, Fleury e Fleury (1999) destacou novas tendências, dentre elas:

a) atribuição de papel mais atuante ao RH na definição das estratégias do negócio e no estabelecimento de políticas e práticas modernas e atuais, adequadas ao processo de reter e desenvolver os melhores talentos;

b) elevação do nível de exigência na contratação de novos empregados quanto às competências necessárias aos postos de trabalho e do nível de preocupação com as pessoas mais comprometidas, cujas competências agregam mais valor ao negócio;

c) deslocamento da unidade de gestão do cargo para o indivíduo;

d) valorização da função comercial e de manufatura, com o desenvolvimento de competências específicas para atender às demandas do mercado passando a função treinamento a ter um papel estratégico em termos da inovação de produtos e processos;

e) enxugamento das estruturas, o que propicia maior integração e comunicação, com a adoção de formas diversas – matricial, célula ou processo – com múltiplas linhas de comando e maior ênfase na comunicação.

Looy, Dierdonck e Gemmel (1999) definem competências como características humanas relacionadas com a eficácia e a eficiência profissionais. Na visão desses autores, analisar essas características no desempenho dos empregados permite aos gestores correlacionar certos comportamentos e desempenhos dos empregados com competências individuais depois de prever alguns deles. Ao estabelecer a relação e a previsibilidade do comportamento e do desempenho dos empregados, os gestores podem estabelecer sistemas de controles de entrada e saída de talentos e avaliar o desempenho profissional baseado em competências, além de estabelecer indicadores para a formação e a qualificação de empregados, permitindo à organização compatibilizar competências e desempenhos individuais.

Zarifian (2001), ao identificar as competências imprescindíveis em uma organização, destaca a importância de estarem associadas ao domínio de qualquer estágio do ciclo de negócios, ou seja, deve existir um conhecimento profundo das condições de operação de mercados específicos. Além disso, esse conhecimento deve estar associado a um sistemático processo de aprendizagem que implica descobrimento, inovação e capacitação de recursos humanos. Este autor estabelece ainda uma diferenciação entre competências e suas especificações numa organização, a saber:

a) competência sobre processos – conhecimentos sobre o processo de trabalho;

- b) competência técnica – conhecimentos específicos sobre o trabalho que deve ser realizado;
- c) competência sobre a organização – saber organizar os fluxos de trabalho;
- d) competência de serviço – aliar a competência técnica à pergunta “qual o impacto que este produto ou serviço terá sobre o consumidor final?”;
- e) competência social – saber ser, incluindo atitudes que sustentam os comportamentos das pessoas e, para isto, o autor admite que três domínios estão incluídos nessa competência: autonomia, responsabilização e comunicação.

De acordo com os estudos realizados em 1999 por Steffen, citado por Luz (2001), em diversos países industrializados e em alguns da América Latina, o paradigma da educação técnica profissional modificou-se pela introdução do conceito de *competência ocupacional*. Este conceito não tem um significado único e possui definições distintas correlacionadas com as qualificações técnicas das diversas ocupações, cujos objetivos são distintos a depender das correntes teórico-filosóficas em que estão fundamentados conforme está descrito no Quadro 1.

*Competência*, também, é uma expressão utilizada no senso comum para designar a capacidade que possui uma pessoa qualificada para realizar e produzir algo. De outro modo, designar alguém como *incompetente* implica na negação desta capacidade e apresenta uma conotação pejorativa e depreciativa (FLEURY; FLEURY, 2000).

MODELO	Comportamental	Funcionalista	Construtivista
ORIGEM	Estados Unidos	Inglaterra	França
BASE TEÓRICA	Behaviorismo	Funcionalismo	Construtivismo
OBJETIVO	Identificar os atributos fundamentais que permitem aos indivíduos alcançar um desempenho superior.	Construir bases mínimas para a definição dos perfis ocupacionais que servirão de apoio para a definição dos programas de formação e avaliação para a certificação de competências.	Construir normas a partir dos resultados da aprendizagem, mediante análise das disfunções existentes e busca da solução mais adequada, por meio de processo de motivação e desenvolvimento das pessoas.
FOCO	Centrar-se nos trabalhadores mais capacitados ou em empresas de alto desempenho, para a construção das competências.	Parte da função ou funções, que são compostas de elementos de competência, com critérios de avaliação que indicam os níveis de desempenho requerido.	Desenvolver-se a partir da população menos competente que submetida a um processo de aprendizagem, vai melhorando suas competências profissionais.

Quadro 1 – Modelos de competência profissional segundo as teorias filosóficas  
Nota: Adaptado a partir de Steffen (1999).

No Brasil, a gestão de competências vem sendo discutida (FLEURY; FLEURY, 2000; DUTRA, 2001; BARBOSA; FERRAZ; TEIXEIRA, 2003) e tem despertado o interesse de gestores, visto que este processo, se bem elaborado e bem conduzido, permite uma alavancagem nos negócios das organizações de quaisquer segmentos.

No contexto da qualificação, Zarifian (2001) atribui o nome *competência* a um modelo construído para conferir ao indivíduo novo papel na organização. Nesse novo modelo, pressupõem-se mudanças visíveis nas estruturas das organizações e, conseqüentemente, uma nova estruturação no perfil do trabalhador que passará a ser polivalente, tomar iniciativa, desenvolver novas habilidades, assumir responsabilidade diante de situações novas e decidir na hora certa. Ao possuir estas características, ele se torna potencialmente capaz de desempenhar novas atribuições e, assim, passar a ser multifuncional, pela capacidade de desenvolver múltiplas funções. Com isto, o gerente passará a gerir pessoas por competências e pelas performances individuais. O contexto em que se insere o indivíduo é imprescindível que o elo de comunicação se estabeleça para que seja eficiente e assim gere a competência.

Um novo cenário organizacional se instala e, conseqüentemente, traz consigo a exigência de novas competências, o que, por si só, implica novo envolvimento e iniciativa do profissional. Assim, ter competência é também ter iniciativa, assumir responsabilidades diante de situações com que se depara. Tomar iniciativa diante de um fato implica necessariamente desenvolver a capacidade de imaginação, de invenção e poder lidar com os imprevistos de forma adequada e inovadora. Ter competência é enfrentar situações, é resolver problemas em momentos de incerteza e adversidade, é alcançar sucesso. Segundo este autor, um sistema de gestão de pessoas deve ter como objetivo desenvolver as competências individuais necessárias para que as estratégias organizacionais se tornem viáveis (ZARIFIAN, 2001).

O conceito de *competências essenciais* insere-se na linha da teoria de recursos da firma (*resource-based management theory*) e encontra seu significado nos recursos organizacionais. Para atingir os objetivos e metas frente à concorrência, são utilizados determinados atributos que irão conferir vantagem competitiva à organização.

Fleury e Fleury (2000) concordam com Zarifian (2001) quando admitem que o trabalho não possa ser percebido como um conjunto de tarefas associadas a um determinado cargo, mas uma extensão da competência que o indivíduo possui num contexto profissional cada vez mais exigente, mutável e complexo.

Esses autores correlacionam os verbos apresentados e demandados pelas competências profissionais com os saberes e as competências cognitivas:

- a) *saber agir* – saber o quê e por quê faz, saber julgar, escolher e decidir;
- b) *saber mobilizar* – mobilizar recursos de pessoas, financeiros, materiais, criando sinergia entre eles;
- c) *saber comunicar* – compreender, processar, transmitir informações e conhecimentos, assegurando o entendimento da mensagem dos outros;
- d) *saber aprender* – trabalhar o conhecimento e a experiência, rever modelos mentais, saber desenvolver e propiciar o desenvolvimento dos outros;
- e) *saber comprometer-se* – saber engajar-se e comprometer-se com os objetivos da organização;
- f) *saber assumir responsabilidades* – ser responsável, assumindo os riscos e as consequências de suas ações, e ser por isso reconhecido;
- g) *ter visão estratégica* – conhecer e entender o negócio da organização, seu ambiente, identificando oportunidades.

Estabelecendo um paralelo entre o sentido da qualificação e o da competência, Fleury e Fleury (2000) atribui à qualificação um conjunto de requisitos associados à posição, ao cargo, aos saberes ou estoque de conhecimento da pessoa, os quais podem ser classificados e certificados pelo sistema educacional. Já o conceito de competência extrapola o conceito de qualificação, visto que para ter competência o indivíduo tem capacidade de assumir iniciativas, ser capaz de compreender e dominar novas situações no trabalho, ser responsável e ser reconhecido (ZARIFIAN, 2001).

Fleury e Fleury (2000), explicam o conceito de competências, associando aos verbos que agregam valores ao indivíduo e à organização. Os saberes geram valor ao indivíduo através do conhecimento, habilidades e atitudes focando o meio social e os mesmo saberes agregam valor à organização e ao meio econômico conforme descrito na Figura 1.

---



Figura 1 - Competências como fonte de valor para o indivíduo e para a organização  
 Fonte: Fleury e Fleury (2001, p. 21).

Ruas (2001) complementa o conceito de competência considerando-a como “os elementos ou recursos que se constituem sob a forma de potenciais de mobilização” denominando tais recursos como “composição da competência”. Esses elementos de referência são agrupados em três pilares: conhecimentos (saber); habilidades (saber-fazer); atitudes (saber ser/agir). Em síntese, o conhecimento e o saber-fazer passam a ser identificados como competências quando são comunicados e utilizados.

O termo *competência* é compreendido como saber agir no ambiente de trabalho, ser reconhecido no ambiente social, e alcançar os objetivos e resultados pretendidos na esfera profissional. O conceito de competência, por ser observado no universo do trabalho, tem uma representatividade direcionada para um novo modelo de gestão no qual a atuação do indivíduo é resultante de um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que, de forma organizada, denotam sua competência (BOOG, 1991; DUTRA,1998; LE BOTERF, 1995; MAGALHÃES; ROCHA,1997; MOSCOVICI, 1994; ZARIFIAN, 2001).

Desse modo, a competência destaca-se em situações concretas que são operacionalizadas numa situação de formação. Pressupõe a capacidade de transferência, de aprendizagem e de adaptação (LE BOTERF, 1995).

Os usos que são feitos dos significados do termo *competência* não permitem uma definição conclusiva. Muitas vezes, seu significado aparece associado ao desempenho e à eficiência, tendendo a substituir outras noções que anteriormente se destacavam, como as dos saberes e conhecimentos na esfera educativa (ROPE; TANGUY, 1997).

Como pode ser observado, a definição de *competência* não é clara e inequívoca, uma vez que o termo é utilizado em diversos sentidos, em diferentes contextos e com ênfases diversas. Analisando esses conceitos e a ênfase a eles atribuída pelos diversos autores, observa-se que os resultados gerados para a organização baseiam-se em valores econômicos, sociais e individuais.

No Quadro 2, destacam-se vários autores com o enfoque e ênfase atribuídos ao respectivo conceito, como, por exemplo, Spencer e Spencer (1993), que definiram *competência* como sendo uma característica intrínseca ao indivíduo, demonstrada no desempenho, estabelecendo uma relação causal com o desempenho efetivo ou superior, a partir de um critério de referência. Esse desempenho influencia o comportamento em situações e tarefas específicas.

Analisando o quadro numa leitura cronológica, Bruce (1995) privilegia a aprendizagem individual, transformada em coletiva, quando afirma: “competência é o resultado final da aprendizagem [...]”, sendo o conhecimento individual incorporado às práticas organizacionais.

Além disso, se, para Boterf (1997), é importante a ênfase na mobilização e articulação; na perspectiva da legitimação do evento, Sandberg (1996) destaca a abordagem baseada na interação. Vale dizer que a interação entre as pessoas permite melhor articulação das diretrizes, das ações e procedimentos nos diversos níveis organizacionais enquanto que a identificação do significado de competência permite sua legitimação. Desse modo, Bitencourt e Barbosa (2004) consegue sintetizar no Quadro 2 os conceitos de competências apresentados pelos diversos pesquisadores e a ênfase por eles atribuídos.

AUTOR	CONCEITO	ÊNFASE
Boyatzis (1982, p.23)	“Competências são aspectos verdadeiros ligados à natureza humana. São comportamentos observáveis.”	Formação, comportamento, resultado
Boog (1991, p.16)	“Competência é a qualidade de quem é capaz de apreciar e resolver certo assunto, fazer determinada coisa; significa capacidade, habilidade, aptidão.”	Aptidão, valores e formação
Spencer e Spencer (1993, p.9)	“A competência refere-se a características intrínsecas ao indivíduo que influencia e serve de referencial para seu desempenho no ambiente de trabalho.”	Formação e resultado

AUTOR	CONCEITO	ÊNFASE
Sparrow e Bobnanno (1994, p.3)	“Competências representam atitudes identificadas como relevantes para a obtenção de alto desempenho em um trabalho específico, ao longo de uma carreira profissional, ou no contexto de uma estratégia corporativa.”	Estratégias, ação e resultado
Moscovici (1994, p. 26)	“O desenvolvimento de competências compreende os aspectos intelectuais inatos e adquiridos, conhecimentos, capacidades, experiência, maturidade. Uma pessoa competente executa ações adequadas e hábeis em seus afazeres, em sua área de atividade.”	Aptidão e ação
Cravino (1994, p.161)	“As competências se definem mediante padrões de comportamentos observáveis. São as causas dos comportamentos, e estes, por sua vez, são a causa dos resultados. É um fator fundamental para o desempenho.”	Ação e resultado
Parry (1996, p.48)	“Um grupamento de conhecimentos, habilidades e atitudes correlacionadas, que afeta parte considerável da atividade de alguém, que se relaciona com o desempenho, que pode ser medido segundo padrões preestabelecidos, e que pode ser melhorado por meio de treinamento e desenvolvimento.”	Resultado, formação
Sandberg (1996, p .411)	“A noção de competência é construída a partir do significado do trabalho. Portanto, não implica exclusivamente a aquisição de atributos.”	Formação e interação
Bruce (1996, p.6)	“Competência é o resultado final da aprendizagem.”	Aprendizagem individual e autodesenvolvimento
Boterf (1997, p. 267)	“Competência é assumir responsabilidades frente a situações de trabalho complexas, buscando lidar com eventos inéditos, surpreendentes, e natureza singular.”	Mobilização e ação
Magalhães e Rocha (1997, p.14)	“Conjunto de conhecimentos, habilidades e experiências que credenciam um profissional a exercer determinada função.”	Aptidão e formação
Perrenoud (1998, p.1)	“A noção de competência refere-se a práticas do cotidiano que se mobilizam através do saber baseado no senso comum e do saber a partir de experiências.”	Formação e ação
Durand (1998, p.3)	“Conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes interdependentes e necessárias à consecução de determinado propósito”.	Formação e resultado
Dutra e outros (1998, p.3)	“Capacidade da pessoa gerar resultado dentro dos objetivos estratégicos e organizacionais da	

AUTOR	CONCEITO	ÊNFASE
	empresa, se traduzindo pelo mapeamento do resultado esperado ( <i>output</i> ) e do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para o seu atingimento ( <i>input</i> ).”	Aptidão, resultado, formação.
Ruas (1999, p.10)	“É a capacidade de mobilizar, integrar e colocar em ação conhecimentos, habilidades e forma de atuar (recursos de competências) a fim de atingir, superar desempenhos configurados na missão da empresa e da área.”	Ação e resultado
Fleury e Fleury (2000, p.21)	“Competência: um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”.	Ação resultado
Hipólito (2000, p. 7)	“O conceito de competência sintetiza a mobilização, integração e transferência de conhecimentos e capacidades em estoque, deve adicionar valor ao negócio, estimular um contínuo questionamento do trabalho e a aquisição de responsabilidades por parte dos profissionais e agregar valor em duas dimensões: valor econômico para a organização e valor social para o indivíduo.”	Formação, resultado, perspectiva dinâmica
Davis (2000, p. 1 e 15)	“As competências descrevem de forma holística a aplicação de habilidades, conhecimentos, habilidades de comunicação no ambiente de trabalho [...]. São essenciais para uma participação mais efetiva e para incrementar padrões competitivos. Focaliza-se na capacitação e aplicação de conhecimentos e habilidades de forma integrada no ambiente de trabalho”.	Ação e resultado
Zarifian (2001, p.66)	“A competência profissional é uma combinação de conhecimentos de saber-fazer, de experiências e comportamentos que se exerce em um contexto preciso”. Ela é constatada quando de sua utilização em situação profissional a partir da qual é passível de avaliação. Compete, então, à empresa identificá-la, avaliá-la, validá-la e fazê-la evoluir.	Aptidão, ação, resultado
Becker e outros (2001, p. 156)	“Competências referem-se a conhecimentos individuais, habilidades ou características de personalidade e influenciam diretamente o desempenho das pessoas.”	Formação e desempenho

Quadro 2 – Definições de competência

Fonte: Bitencourt e Barbosa (2004).

Para que sejam desenvolvidas competências, é importante que antes sejam desenvolvidas capacidade e habilidade cognitivas, ou seja, competências que permitam aprender a aprender (ROCHA-PINTO 2004).

## 2.1 COMPETÊNCIAS COGNITIVAS E COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS

As empresas, em sua maioria, não evidenciam a preocupação com o saber ser. No cenário da gestão, procuram selecionar, desenvolver potencialidades e capacitar pessoas tecnicamente, na perspectiva dos resultados que estas pessoas possam apresentar. Assim, vale destacar a forma como Torres (1992) concebe as capacidades e habilidades.

A primeira delas, aprender a pensar, é compreendida como o desenvolvimento das habilidades de pensamento, pois não basta atribuir importância ao fato de a pessoa só “saber muitas coisas”, mas é preciso desenvolver a aplicabilidade desse conhecimento, com eficácia e capacidade de adaptação visto que aprender a pensar é uma necessidade básica e pressupõe o exame de suposições, na busca de novas perspectivas, a previsão e a condução de mudanças para a construção de um futuro sem acomodações.

Aprender a pensar pressupõe aprender rapidamente novas técnicas, aplicar conhecimentos antigos de forma nova, tomar as decisões adequadamente, desenvolver o espírito de indagação e o raciocínio, discriminar mensagens e afirmações, avaliar e valorizar a lógica das deduções e posicionar-se diante de alternativas.

A resolução de problemas é a capacidade que se segue. Trata-se de uma habilidade que depende não apenas do ato de pensar eficazmente, mas, sobretudo, do conhecimento que se tenha do problema em particular e das estratégias adequadas para lidar com ele. Por outro lado, o sistema tradicional de educação entende “resolução de problemas” como uma habilidade genérica e aplicável a qualquer campo e a qualquer circunstância.

A terceira capacidade é a criatividade, definida como um conjunto de capacidades e disposições que fazem com que uma pessoa produza com frequência outros produtos e serviços em diferentes circunstâncias e em diferentes ambientes.

A capacidade de aprender a aprender implica numa revisão de conceitos e está associada a saber pensar e à criatividade. A educação tradicional, procurando enfatizar o conteúdo das disciplinas, em geral, não privilegia o desenvolvimento das capacidades e habilidades imprescindíveis para o saber ser, por exemplo, as capacidades de auto-

aprendizagem e raciocínio, de pensamento autônomo e crítico, de solução de problemas e da criatividade. Nesse sentido, a ênfase das organizações está em selecionar e desenvolver capacidades técnicas compatíveis com as atividades profissionais.

## 2.2 COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS

Num contexto econômico, político e social complexo, as empresas, para tornarem-se competitivas, necessitam lançar mão de estratégias, ou seja, conhecer o mercado, adotar políticas de aprendizagem contínua e adotar estratégias que possam identificar oportunidades, recursos e competências específicas e favoráveis ao desenvolvimento do negócio.

Hamel e Prahalad (1995) citados por Fleury e Fleury (2004), distinguem competências organizacionais de competências essenciais. As competências essenciais destacam-se a partir de três critérios: oferecem reais benefícios aos consumidores, são difíceis de imitar e dão acesso a diferentes mercados. Para esses autores, a empresa deve identificar as competências essenciais para o negócio e definir as competências necessárias a cada função – as competências organizacionais. As empresas necessitam, assim, identificar as capacidades e as competências críticas indispensáveis para se manterem competitivas.

Essa análise sobrevém à idéia da importância para o fato de que a empresa identifique e defina, através de inventário, as competências individuais que são imprescindíveis no caso de transferência de competências de uma função para outra e as possíveis conseqüências.

Esse pressuposto indica que, num determinado contexto organizacional, situações de aprendizagem podem propiciar a transformação do conhecimento em competência e, assim, agregar valor ao indivíduo e à organização.

Dessa forma, as competências identificadas como necessárias – *essenciais* – para atenderem às oportunidades constituirão uma vantagem competitiva. Ainda segundo esses autores, toda a equipe de uma organização precisa compreender e participar de quatro tarefas:

- a) identificar as competências essenciais existentes;
- b) definir uma agenda de aquisição de competências essenciais;
- c) desenvolver as competências essenciais;
- d) proteger e defender a liderança das competências essenciais.

Nesse processo de identificação das competências essenciais, os empregados, ao conhecerem o negócio da empresa, deverão ser capazes de definir e descrever as competências da empresa bem como compreender as habilidades incorporadas.

### 2.3 O SIGNIFICADO DAS COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS

O significado da palavra *competência* vai além do conceito de *qualificação*, que é muito mais apropriada para definir habilidade, caracterizada no modelo taylorista/fordista. Nas relações de trabalho, passou a ser associada a características pessoais como conhecimentos, atitudes e habilidades, objetivando a consecução dos resultados organizacionais (FLEURY; FLEURY, 2001). Vale dizer que as competências pessoais conduzem à necessidade permanente de formar e valorizar o profissional que contribuirá com seu perfil, oferecendo respostas mais rápidas às demandas da empresa e do mercado.

Zarifian (2001) destaca que uma pessoa deve ser capaz de assumir iniciativas, ir além das atividades prescritas, ser capaz de compreender e dominar novas situações profissionais com as quais se depara, ser responsável e reconhecida e, por isso, assumir poder de decisão e de participação nas questões estratégicas da empresa. Assim, torna-se necessário desenvolver um ambiente que incentive a aprendizagem organizacional, essencial no desenvolvimento da competência em que os conhecimentos adquiridos são transformados na medida em que aumenta a diversidade das situações.

Face às mudanças ocorridas no cenário contemporâneo das organizações, ser competente, em síntese, significa ter flexibilidade, demonstrar coragem e proatividade nas mudanças e espírito de inovação. É necessário, ainda, mudar a própria organização, o ambiente, criar alternativas e estar pronto para decidir. Nesse sentido, Zarifian (2001, p.79) sintetiza competência como “a capacidade do indivíduo para tomar iniciativa e assumir responsabilidades.” Portanto, no contexto organizacional, o empregado deve tomar iniciativa, desenvolver, inovar e ter responsabilidade para agir na hora certa.

### 2.4 COMPETÊNCIAS E APRENDIZAGEM NAS ORGANIZAÇÕES

No contexto das freqüentes mudanças e transformações nas organizações, Steffen (1999), citado por Luz (2001), afirma que o paradigma de educação técnica e profissional

vem se transformando em função da sua associação ao conceito de competência ocupacional. Na década de 90 esse conceito possui características definidas e correlacionadas com as qualificações técnicas de cada ocupação.

Fleury e Fleury (2001), na construção do conceito de *competência*, explicam que os psicólogos procuram distinguir o processo de aprendizagem no organismo da pessoa que aprende de duas formas distintas sendo evidenciado por dois modelos teóricos.

O primeiro é o *modelo behaviorista*, cujo foco principal é o comportamento observável e mensurável, partindo do princípio de que a análise do comportamento significa o estudo das relações entre eventos estimuladores e respostas e que, desse modo, planejar o processo de aprendizagem implica estruturar esse processo que é passível de observação.

O segundo é o *modelo cognitivista* que busca explicar melhor os fenômenos mais complexos, como a aprendizagem de conceitos, a solução de problemas e procura analisar dados objetivos, observáveis, comportamentais, e dados subjetivos, levando em consideração as crenças e percepções dos indivíduos que influenciam seus processos de apreensão da realidade.

Quando se trata de analisar a questão da aprendizagem organizacional e individual e seu significado para o ambiente tornar-se cada vez melhor, é necessário considerar cinco disciplinas, como afirma Senge (1990), que por si só, devem trazer mudança na mentalidade do indivíduo, o que se reflete em seu desempenho, personalidade e na forma como reage nas diferentes situações experimentadas. São elas:

a) *domínio pessoal*, através do qual as pessoas aprendem a clarear e aprofundar seus objetivos, pois esclarece o que realmente é importante para o indivíduo, em que deve concentrar suas energias, como desenvolver a paciência e como ver a realidade de maneira objetiva;

b) *modelos mentais*, que são idéias profundamente arraigadas, generalizações e imagens que influenciam o modo como as pessoas encaram o mundo e suas atitudes, que terminam por se tornar espelhos, aprendendo a desenterrar imagens interiores do mundo, trazendo-as à superfície;

c) *objetivo comum*, a disciplina que consiste no compartilhamento de objetivos, valores e compromissos com os demais membros da organização, desde que esta realmente possua um objetivo comum, concreto e legítimo que seus membros identificam e aprendem, não por obrigação, mas espontaneamente;

d) *aprendizagem em grupo*, pela qual, através do diálogo, indivíduo, junto com o grupo, poderá desenvolver várias idéias relevantes para a organização, pois as habilidades coletivas são maiores que as habilidades individuais e, quando o grupo aprende, além de produzir resultados extraordinários, seus integrantes se desenvolvem com maior rapidez no sentido individual;

e) *raciocínio sistêmico*, que é considerada a quinta disciplina porque integra as demais, uma vez que se trata de uma estrutura conceitual, uma integração de conhecimentos e instrumentos utilizados com o objetivo de tornar mais clara a concepção de que toda organização é um sistema, um conjunto que só pode ser observado e analisado no seu conjunto, pensando e mostrando modificações para melhorá-lo.

Também Argyris (1992), investigando o processo de aprendizagem organizacional, considera que ele compreende dois modelos, pois entende que se trata de um processo no qual os integrantes de uma organização identificam os erros e tratam de corrigi-los ao reestruturar a teoria utilizada pela empresa. São eles:

a) *aprendizagem em circuito único*, modelo que se apóia na habilidade de detectar e corrigir o erro com relação a um determinado conjunto de normas operacionais;

b) *aprendizagem em circuito duplo*, que depende da capacidade de olhar duplamente a situação, ou seja, questionando a relevância das normas de funcionamento.

Fleury e Fleury (1999) entendem que a aprendizagem nas organizações é um ganho de competência que acontece de forma gradual e, nesse processo, estão envolvidos a motivação e o treinamento contínuo. Esse processo de aprendizagem requer mudança que é resultante de experiência anteriormente vivenciada e que pode manifestar-se ou não em uma mudança de comportamento perceptível e mensurável.

Entretanto, para que esse processo ocorra, são necessários alguns aspectos relacionados à competitividade, à cultura organizacional e à gestão de pessoas e, deste modo, identificam dez pressupostos que dão sustentação a uma cultura de aprendizagem, citados a seguir:

a) a relação da organização com o ambiente, considerando sua importância no sentido de diminuir as dificuldades de mudar e aprender;

b) a natureza de realidade e a verdade pragmática;

- c) a natureza humana boa e mutável, de forma a acreditar que o ser humano é essencialmente bom e pode se engajar no autodesenvolvimento;
- d) a natureza humana proativa e que se envolve num processo contínuo de aprendizagem;
- e) a natureza das relações humanas;
- f) a natureza do tempo, sempre se orientando para o futuro;
- g) a comunicação intensa, com necessidade de se criarem múltiplos canais, facilitando a comunicação;
- h) a diversidade de subculturas, visando à constituição de recursos para a aprendizagem e a inovação;
- i) a orientação para a tarefa e para as relações interpessoais;
- j) o pensamento sistêmico, fator crítico para a aprendizagem.

Numa visão contemporânea, Sant'anna, Kilimnik e Castilho (2004) atribuem fatores contingenciais ao conceituarem competências, visto que estas se desenvolvem no exercício de um contexto específico, influenciadas pelas situações e ligadas à cultura da organização. Para estes autores, os valores culturais, as informações e a concepção dos papéis determinantes de uma cultura podem influenciar de maneira positiva ou negativa o desenvolvimento de determinadas competências.

Boterf citado por Rocha-Pinto (2004), atribui o processo de desenvolvimento das competências através do conhecimento em suas formas distintas, ou seja, a função que cada conhecimento possui e a estratégia para desenvolvimento de competências. (Quadro 3).

<b>Tipo</b>	<b>Função</b>	<b>Como desenvolver</b>
Conhecimento teórico	Entendimento, interpretação	Educação formal e continuada.
Conhecimentos sobre os procedimentos	Saber como proceder	Educação formal e experiência profissional
Conhecimento empírico	Saber como fazer	Experiência profissional
Conhecimento social	Saber como comportar	Experiências social e profissional
Conhecimento cognitivo	Saber como lidar com a informação, saber como aprender	Educação formal e continuada, e experiência social e profissional

Quadro 3 - Processo de desenvolvimento de competências  
Fonte: Fleury e Fleury (2000, p.28).

Assim, ser competente não se restringe apenas ao saber-fazer individual, mas também se estende à capacidade do indivíduo de interagir com seu grupo, estabelecendo uma rede de comunicação e, conseqüentemente, gerando conhecimento, na medida em que o saber-fazer do grupo, discutido e comparado, é um instrumento que contribui para isso, passando, então, do individual para o organizacional.

### 3 DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

Desde o surgimento do período histórico, o homem aceita a idéia de que a avaliação é uma prática adequada para inúmeras atividades. Há seis mil anos, uma sociedade que floresceu no vale do rio Eufrates, a dos sumérios, realizava regularmente a avaliação dos objetos que transacionavam para conhecerem o valor que deveria ser atribuído, a ferramentas, metais, etc. Os materiais eram avaliados segundo a sua finalidade, utilidade ou pela possibilidade de gerar lucros, da maneira que lhes era mais conveniente, garantindo, assim, a prosperidade. Sabiam quais os objetos materiais que afetavam a prosperidade da sociedade e quais as pessoas que influenciavam a transação. A idéia de fomentar melhores desempenhos possibilitava aumentos de valor do objeto (LUCENA, 1977).

Historicamente, a avaliação é definida como processo que busca objetivamente mensurar o desempenho e fornecer aos empregados informações sobre sua atuação, estimulando-os ao aperfeiçoamento e à independência e motivação para o trabalho.

A política de avaliar pessoas inicia-se, nas organizações, na época de Taylor, com o método de eficiência na administração de pessoal. Nessa época, na indústria, a eficiência das máquinas e dos processos produtivos eram objetivamente mensurados, estabelecendo correlação entre avaliar o desempenho de indivíduos e dos processos num ambiente fabril, contribuindo para que o desempenho fosse associado à produtividade, à quantidade de trabalho e, assim, fossem identificados quem produzia e quem não produzia (BARBOSA; FERRAZ; TEIXEIRA, 2003). O trabalho era organizado pela especialização, com base nas características físicas do empregado, tornando o homem um acessório da máquina ou da ferramenta e recompensando-o financeiramente por isso. Havia uma preocupação com o aumento da produtividade e com a redução de custos. As tecnologias se foram desenvolvendo, os processos, os produtos e serviços se acumulando de modo incontrolável e, nesse contexto, o conhecimento humano passou a ser fonte de energia geradora de progresso (STOFFEL, 2000).

Contraopondo-se a esse cenário, surge Max Weber reagindo à imposição pessoal, à crueldade e ao julgamento subjetivo, propondo a divisão do trabalho, a hierarquia de autoridade, a construção de sistema de normas internas, o estabelecimento de relações trabalhistas e a criação de critérios de seleção e promoção por competência técnica.

As constantes mudanças ocorridas nas organizações e no contexto das relações do trabalho, aliadas à utilização de novas tecnologias, têm justificado novas formas de acompanhar a produtividade e o gerenciamento do trabalho.

Nesse sentido, a avaliação de desempenho que originalmente surgiu como um sistema para mensurar o potencial e o desempenho do empregado, era utilizado pelo superior hierárquico, conhecedor das rotinas e das demandas do trabalho. Para muitas empresas, a produtividade e o desempenho têm grande representatividade, apesar de quase sempre o perfil dos empregados não corresponder ao desejado pela organização.

Em meados de 1920, com os estudos da Escola de Relações Humanas na administração, o conceito de desempenho passou a considerar incentivos sociais e simbólicos, descaracterizando o caráter punitivo, passando, então, a medir as necessidades e realizações dos indivíduos e das organizações, a identificar em que momento havia necessidade de treinamento para preparar o empregado para o cumprimento de determinadas tarefas com melhores resultados (BARBOSA; FERRAZ; TEIXEIRA, 1996).

No entendimento de Guimarães, Nader e Ramagem (1998), a avaliação de desempenho surgiu para suprir a necessidade dos administradores de disporem de instrumento gerencial para estimular o empregado em determinados comportamentos do interesse da empresa, cujas técnicas vêm sendo aperfeiçoadas com a contribuição das ciências sociais.

As empresas procuram compor o quadro de pessoal com aqueles empregados que compartilhem suas crenças, valores e missão. Na perspectiva de atrair esses empregados, utilizam sistemas de reconhecimento para estimular e garantir o desempenho considerado adequado ao contexto da organização de maneira que esta alcance as metas estabelecidas. No sentido de estimular tais práticas, as organizações têm implantado práticas de acompanhamento do desempenho. Essas práticas partem da premissa de que o empregado sabe ou pode aprender a identificar suas competências, seus pontos fortes, pontos fracos e metas a serem atingidas e, desse modo, identificar o que é mais adequado.

Nesse sentido, Gil (2002a) sugere que as empresas mantenham um sistema de avaliação de desempenho tecnicamente elaborado, evitando a superficialidade e a unilateralidade que ocorre quando a apreciação é feita apenas pelo superior imediato.

Baseado nessa perspectiva, Zarifian (2001) deixa claro que o empregado necessita integrar suas ações com os objetivos e metas estabelecidas pela empresa ao assumir responsabilidade nas situações profissionais. Na medida em que ele conheça o processo,

melhor será seu desempenho. Nessa relação, isto pode ser entendido a partir de duas versões: uma, de “alto” e outra, de “baixo” desempenho. Na versão “alta”, ele pode atribuir parâmetros de desempenho que deve seguir, porquanto entende o contexto econômico e é capaz de modificar esses parâmetros para a obtenção de melhores resultados. De outro modo, se desconhece os dados do contexto e suas implicações, por vezes atuando sob pressão de tempo, ele pode acatar “mecanicamente” os parâmetros técnicos, comprometendo os resultados.

Muitos gestores vêm na avaliação de desempenho uma estratégia para desenvolver os recursos humanos da organização, apresentar melhoria na produtividade e identificar o grau de contribuição de cada empregado na busca da produtividade. Ao associar competência a desempenho, autores como Parry (1996) evidenciam que a competência pode ser medida conforme padrões estabelecidos nas organizações por meio do treinamento e desenvolvimento.

A avaliação de desempenho contribui, ainda, para a observação e a avaliação de diversas competências tais como: organização, planejamento, responsabilidade, acompanhamento, liderança, delegação, tomada de decisão, solução de problemas, iniciativa, proatividade, criatividade, inovação, orientação para resultados, autodesenvolvimento, administração de conflitos, capacidade de negociação, flexibilidade e adaptação a mudanças, competências interpessoal e trabalho em equipe.

No modelo de gestão por competências, a avaliação é apenas uma ferramenta que contribui para o empregado conhecer a si próprio e, para a organização, quais são as competências que possui e quais aquelas que necessita desenvolver ou incrementar. Este processo pressupõe que as competências individuais devem estar alinhadas com as competências essenciais da própria organização. A avaliação se inicia pelo mapeamento que irá permitir colher dados relativos às competências, àquilo que é necessário para o bom desempenho das atividades, avaliando-se o perfil do empregado quanto a essas competências, que se categorizam em três blocos:

- a) competências conceituais (conhecimento e domínio de conceitos e teorias que embasam as técnicas);
- b) competências técnicas (domínio de métodos e ferramentas específicas para cada área de trabalho);
- c) competências interpessoais (capacidade de interação eficaz com as pessoas, através de atitudes e valores pessoais).

Na perspectiva do alto desempenho, de acordo com a percepção de Lawer (1996), as organizações evidenciam princípios básicos que norteiam as bases de sustentação de organizações de alto desempenho:

- a) os modelos de gestão horizontais são fontes de vantagem competitiva;
- b) o controle hierárquico deve ser substituído pelo envolvimento;
- c) todas as pessoas devem agregar valor;
- d) deve-se colocar o foco nos processos laterais e não nas funções hierarquizadas;
- e) os modelos organizacionais devem manter o foco em produtos e clientes;
- f) a liderança compartilhada constitui-se em fonte de vantagem competitiva.

As organizações norteadas por esses princípios, na visão de Lawer III (1996), pressupõem que as pessoas são poderosas fontes de vantagem competitiva e, desse modo, as estratégias devem estimular verdadeiramente a motivação visando ao comprometimento no trabalho e, conseqüentemente, alcançando de resultados. Apesar de a gestão de competências e a gestão de desempenho estarem inseridas num mesmo contexto de fragmentação teórica, é possível perceber uma correlação e interdependência entre ambas e num cenário mais amplo da gestão organizacional.

Periodicamente, deve haver um *feedback* sobre o desempenho do avaliado e, se necessário, renegociar os objetivos a serem alcançados. Nesse sentido, é importante que o avaliado esteja motivado para propor planos, lançar suas idéias e assim ir encontrando estratégias para alcançar a performance esperada. Nesse método, pode ser estabelecida uma política de progressão nas carreiras ou de aumentos salariais, a partir dos resultados esperados.

Existem diversos métodos para avaliar o desempenho e, diante da complexidade dos cargos, do perfil da empresa, das peculiaridades e necessidades, não é raro observar empresas que optam por adotar um processo misto de avaliação do desempenho. Apesar da diversificação de métodos, alguns aspectos críticos, que podem comprometer o resultado esperado e a credibilidade, são destacados no processo de avaliação do desempenho. Nesta análise, destaca-se a subjetividade, que traz como conseqüências o erro de julgamento, a inflexibilidade do método, o processo em si, a imparcialidade dos julgadores e a política da organização.

Na busca contínua do padrão e da objetividade como estratégia para exercerem o controle sobre os resultados da organização, os dirigentes utilizavam, na avaliação de desempenho, conceitos mecanicistas, em que a avaliação de pessoas estava relacionada à idéia de superioridade de uma pessoa em relação às demais, através da análise do desempenho profissional, não valorizando as diferenças individuais e a maneira particular de cada indivíduo estar no mundo (SOUZA, 2003). Nesse processo, os vários métodos tradicionais têm como característica peculiar proceder à análise do cargo e das tarefas desempenhadas pelo empregado, desprezando as competências pessoais.

Entretanto, na contemporaneidade, surge uma nova abordagem na avaliação do desempenho, abordagem que consiste na reformulação do papel do empregado, quando ele deixa de ser passivo para tornar-se ativo no processo da avaliação (VROOM, 1997). Esse sistema representa mudança nos paradigmas e na cultura, ao definir, como primeiro passo, na gestão do desempenho, a autogestão dos empregados, a definição das competências técnicas, conceituais e interpessoais para cada função.

Nesse contexto, partindo da premissa primeira, a de que o empregado sabe ou é capaz de aprender, ele compartilha integralmente do processo, porquanto é capaz de identificar suas competências, expectativas, pontos fortes, pontos fracos e metas, determinando, assim, o que é melhor para corresponder às suas necessidades e a realidade da organização.

Competência é um termo complexo, de conotações diversas, que transitam pela formação, pelo resultado, pela ação e pelo desempenho. Aqui, se destaca a definição de Leboyer (1997, p.15) visto que “competências são repertórios de comportamentos que algumas pessoas e/ou organizações dominam, o que as faz destacar de outras em contextos específicos”, ressaltando, nessa definição, a excelência, a sistematização de procedimentos, de metodologias específicas, passível de mensuração entre os vários integrantes de uma empresa na busca da performance de um determinado perfil e da contribuição do indivíduo para o sucesso do negócio, considerando como fatores essenciais os conhecimentos, as habilidades, as atitudes, o desempenho e os resultados.

### 3.1 GESTÃO DE DESEMPENHO

A gestão de desempenho tem sido utilizada pelas organizações como estratégia da gestão de recursos humanos e, conseqüentemente no processo de captação e manutenção dos recursos humanos, como forma de alcançar os objetivos organizacionais. Diversas empresas

têm utilizado métodos diversos para avaliar o desempenho de seus empregados, dentre eles, o modelo de gestão por competências, visando a gerar vantagem competitiva ao negócio da organização.

O modelo de gestão por competências sugerido por Ienaga (1998), tem como ponto de partida a identificação do *gap* – lacuna existente entre o nível de conhecimento e a realização da tarefa propriamente dita – necessitando, então, aprendizado específico. Nesse processo, são identificados os objetivos e as metas a serem atingidos segundo o modelo da organização e pode ser constatada a existência de lacuna entre as competências necessárias para alcançar esses objetivos e as competências internas disponíveis na organização (Figura 2).

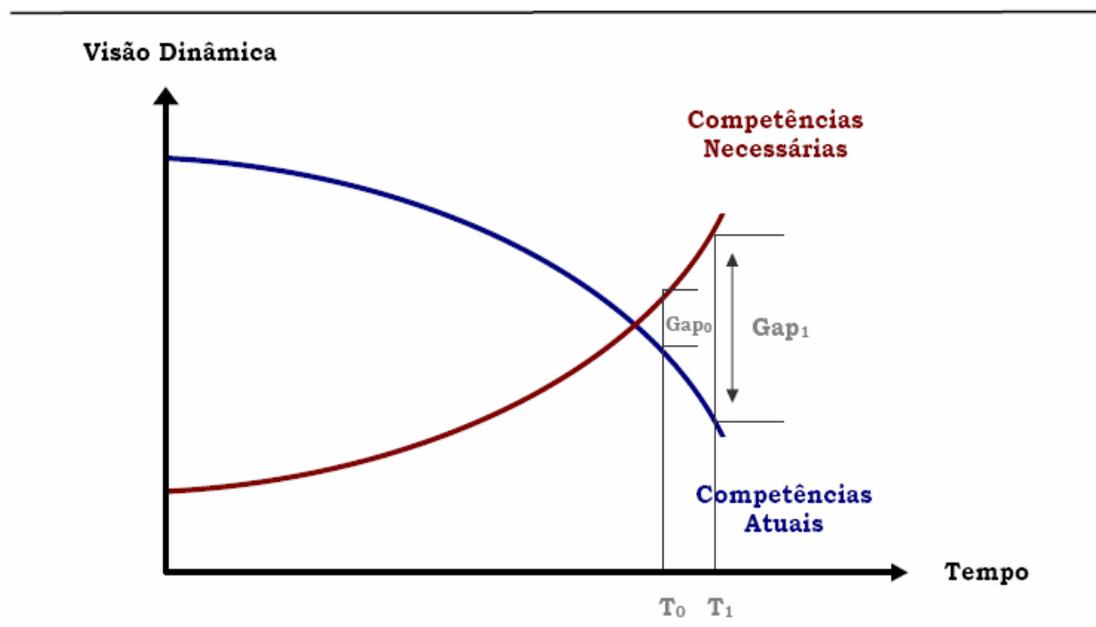


Figura 2 – Identificação do *gap* (lacuna) de competências  
Fonte: Ienaga (1998).

Ao considerar a análise da gestão de desempenho e da gestão de competências Pagés e outros (1993) conceituaram como processos de objetivação e individualização do trabalho aspectos que contribuem para constituir mecanismo de controle social de trabalhadores e de manutenção da estrutura de poder das organizações. A objetivação significa traduzir em termos quantitativos o desempenho e as competências (conhecimentos, habilidades e atitudes) do indivíduo, buscando atribuir e quantificar o valor dessa contribuição para a consecução dos objetivos organizacionais. A individualização representa um reforço ao individualismo como estratégia para evitar a mobilização de trabalhadores em torno de reivindicações coletivas.

Sob a análise da administração, os programas de avaliação fornecem insumos para a gestão de RH, por exemplo, a política de recompensa. Na medida em que o desempenho dos

empregados venha a atingir metas estabelecidas pela organização, poderá contribuir para informar ao empregados acerca do seu desempenho e conseqüentemente apresentarem um melhor desempenho organizacional. Sob o aspecto do desenvolvimento individual, a avaliação propicia a troca de informações entre o avaliado e avaliador, facilitando a identificação de pontos fortes e fracos e o conseqüente aprimoramento do desempenho.

Na evolução desses programas de avaliação de desempenho, as técnicas empregadas passaram de um modelo no qual o chefe realizava unilateralmente o diagnóstico dos pontos fortes e fracos do subordinado, sem a participação direta do avaliado, para outro mais dinâmico de avaliação bilateral que dava ao avaliado a oportunidade de participar de uma discussão conjunta do seu desempenho. Como modelo mais arrojado, dinâmico e interativo, surge a proposta de Edwards e Ewen (1996) da *avaliação 360 graus*, que envolve, no processos de avaliação do empregado, outros sujeitos, tais como clientes, chefe e subordinados e os pares. Nesse modelo, as organizações utilizam mecanismos para acompanhar e desenvolver estratégias adequadas à melhoria da performance dos empregados, exercendo um controle sobre os trabalhadores, visto que são acompanhadas as atividades exercidas e a maneira como elas são desempenhadas.

Diante do enfrentamento dos desafios resultantes da competitividade, Lawer citado por Souza (2003), destaca as características que evidenciam o alto desempenho das organizações relacionadas ao gerenciamento dos resultados assim definidos:

- a) sistema de desempenho estruturado de modo a apoiar o esforço coletivo;
- b) objetivos de desempenho grupal definidos e medidos com base no consenso;
- c) verificação do grau de contribuição dos indivíduos para os objetivos da equipe, bem como da equipe para os resultados organizacionais;
- d) *feedback* de desempenho oportuno e compartilhado com a equipe;
- e) recompensas que estimulam o desenvolvimento de competências, o comportamento cooperativo e autogerenciado, e as contribuições ao negócio;
- f) estímulo ao movimento horizontal e à qualificação multifuncional;
- g) busca do envolvimento empregatício.

Quanto aos aspectos críticos da avaliação de desempenho, Lucena (1992) traz à discussão o fato de que a tabulação e a devolução dos formulários dos empregados não são

analisadas, e as recomendações dos avaliadores não têm credibilidade, existindo apenas a contagem de pontos para aplicação da política de mérito da empresa.

Nesse sentido, as empresas que utilizam a avaliação para o processo de meritocracia com essa sistemática geram controvérsia, em virtude de aspectos levantados para a utilização da política de mérito tais como:

- a) a criação de expectativas para todos os empregados e frustração daqueles não contemplados;
- b) a impossibilidade de premiação ao empregado que está no limite da faixa salarial, ainda que apresente excelente desempenho tendo como consequência sua desmotivação;
- c) a impossibilidade de distinguir quem se destaca se a empresa não divulgar os critérios de avaliação nem o que é esperado de seus empregados;
- d) a análise da relevância do percentual de cinco por cento num processo de avaliação, transcorrido um decurso de dois anos;
- e) o clima de insatisfação entre os empregados que não foram contemplados e o ressentimento de outros que tiveram essa oportunidade;
- f) a falta de credibilidade na avaliação de desempenho decorrente da insatisfação da política de mérito da empresa;
- g) o verdadeiro significado do mérito, quando a participação dos lucros for uma realidade;
- h) a relevância da avaliação de desempenho porquanto o mérito está vinculado à política salarial.

Guimarães, Nader e Ramagem (1998), orientado pelo entendimento de Alury e Riechel (1994), sugerem um modelo de gestão do desempenho processado em três etapas distintas: planejamento, acompanhamento e avaliação (Figura 3) representados por um ciclo de gestão mais amplo no contexto organizacional. As etapas de acompanhamento e avaliação, juntas, dão significado a um mecanismo de retroalimentação (*feedback*) do processo. A etapa de planejamento compreende a formulação dos objetivos e das metas a serem atingidos, quais os recursos necessários, e os indicadores sobre os quais será aplicada a avaliação. Nesse processo, os indicadores do desempenho irão refletir o estágio de desenvolvimento e podem ser utilizados para a avaliação quantitativa e qualitativa da organização, de processos de trabalho, de equipes e de indivíduos.

No acompanhamento, pode ser observado se a execução corresponde ao que foi planejado e sendo identificada a existência de desvios, devem ser estabelecidas propostas para implementação de ações que atuem na correção das falhas do processo.

Na última e terceira etapa da avaliação propriamente dita, os resultados alcançados são comparados com os esperados (planejados).

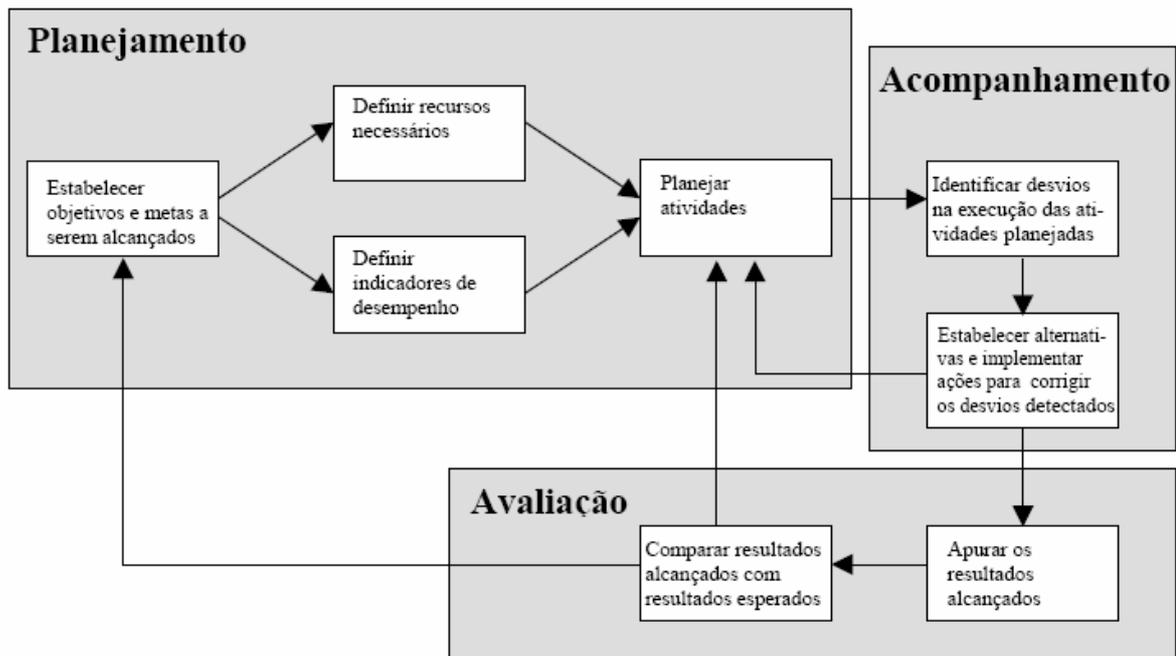


Figura 3 – Etapas de um modelo integrado de gestão de desempenho  
Fonte: Guimarães, Nader e Ramagem (1998).

Referindo-se à gestão de desempenho como processo de planejamento acompanhamento e avaliação do trabalho, Guimarães, Nader e Ramagem (1998) entende ser de fundamental importância para as organizações disporem de ferramentas de avaliação em seus diversos níveis, começando pelo corporativo e chegando até o individual. É indispensável, defende o autor, que no nível corporativo, o planejamento, o acompanhamento e a avaliação restrinjam-se à missão, visão e objetivos macro, visando à sustentabilidade da organização. Quanto ao nível funcional, o foco está direcionado para as metas das unidades da empresa, na perspectiva da eficácia organizacional. Quanto ao nível grupal, a avaliação concentra-se nos projetos, nos processos de trabalho e nas equipes. Por último, no nível individual, o objeto de avaliação é o indivíduo, o resultado do seu trabalho, o comportamento no ambiente de trabalho.

Nesse sentido, a gestão do desempenho funciona como um mecanismo que, aliado a tecnologias de gestão, permite à organização acompanhar as ações em torno de objetivos estratégicos.

#### **4 COMPETÊNCIA E DESEMPENHO ORGANIZACIONAL NA TECNOLOGIA EMPRESARIAL ODEBRECHT (TEO)**

O impacto dessa reestruturação manifesta-se por meio de processos de racionalização organizacional e técnicas que incorporam novas tecnologias e novo modelo de gestão ao ambiente empresarial. Nesse sentido, a gestão de competências tem como proposta aproximar os objetivos pessoais aos objetivos organizacionais. Surge aí um desafio para as organizações, ou seja, desenvolver e utilizar instrumentos de gestão que lhes garantam certo nível de competitividade.

Na pesquisa, a tecnologia de gestão a ser analisada é a tecnologia empresarial Odebrecht (TEO), que consiste num conjunto de princípios e critérios de gestão adotados especificamente pelas empresas que fazem parte do grupo Odebrecht. Tratados pela organização como um conjunto de práticas empresariais, esses princípios, conceitos e critérios devem ser seguidos por todos os integrantes das empresas do grupo e envolvem pessoas, recursos e processos, cujo principal objetivo é servir ao cliente.

Para Odebrecht (2004), a tecnologia empresarial é um instrumental de que o empresário precisa para ajustar a organização às especificidades de seu negócio, devendo para isso adequá-lo às circunstâncias, usando-o da forma mais produtiva. Pressupõe o aperfeiçoamento, mediante a interação do conhecimento e da educação pelo trabalho para o domínio de tecnologias específicas indispensáveis à satisfação do cliente.

Um dos pilares da TEO é a educação pelo trabalho, “indissociável tarefa empresarial”. Nesse contexto, a organização tem uma marca que sintetiza sua tecnologia empresarial – ser “grande empresa com espírito de pequena empresa” – e enfatiza o empenho de seu criador em identificar e recrutar pessoas com potencial para aprender.

A administração de recursos humanos, na visão de seu fundador, deve transmitir aos liderados as lições do líder e tudo se reverte em proveito dos seres humanos. Nesse aspecto, os recursos humanos são considerados base essencial da produção dos lucros e dos destinos, hoje e amanhã, partindo da premissa de que “materialmente podemos substituir ou obter todos os equipamentos e escritórios, podemos disciplinar e obter os créditos com relativa facilidade, mas não podemos prescindir da qualidade, satisfação e integração dos homens – base essencial de nossa própria existência.” (ODEBRECHT, 1979).

#### 4.1 PRINCÍPIOS FUNDAMENTAIS, CONCEITOS ESSENCIAIS E CRITÉRIOS PARA A PRÁTICA DA TEO

Os princípios que constituem “os fundamentos das referências culturais e éticas” refletem a cultura e o comportamento a ser adotado em todos os negócios e em toda a organização. São os “cernes do patrimônio intangível” e devem ser seguidos por todos os empregados, pois constituem e dizem respeito ao ser humano, à comunicação, à sinergia, à criatividade, à parceria, à produtividade, à educação pelo trabalho e ao reinvestimento (ODEBRECHT, 2004).

Quanto ao ser humano, é ressaltada a confiança no desenvolvimento de seu potencial, destacando a importância das pessoas como origem e fim de todas as ações na sociedade, em especial no seu trabalho, como meio de sobrevivência, crescimento e perpetuidade da espécie.

Na prática da TEO, a educação pelo trabalho tem como objetivo prever o entendimento e a aceitação das concepções filosóficas na busca e superação de desafios e promover o autodesenvolvimento e complementação da formação de líderes e liderados.

Em conjunto com os princípios, na TEO, os conceitos formam a base para o sistema de comunicação da empresa, tendo por objetivo promover a eficácia e a interação entre os empregados denominados “líderes” e “liderados”. Os princípios e conceitos dividem-se em cinco grupos:

- a) descentralização;
- b) delegação planejada;
- c) tarefa empresarial;
- d) resultados;
- e) responsabilidade social da empresa.

A descentralização é um conceito adotado desde a origem da organização e se relaciona com a estratégia de crescimento. Odebrecht prevê que a estrutura organizacional descentralizada faça com que os empregados encarem os problemas como desafios, transformando-os em oportunidades para servir e obter melhores soluções e maiores resultados.

A delegação planejada é a prática de confiança adotada por todos os níveis de empregados quando assumem tarefas. Confiar na retidão do caráter, no potencial do ser humano e em sua competência é o pressuposto que permeia o processo de delegação que, por sua vez, deve estar alinhado com as concepções filosóficas. Do “fazer acontecer” delegado aos empregados por seus líderes surge o programa de ação.

Odebrecht (2004) defende a idéia de que a “tarefa empresarial é produzir serviços e bens que, medidos, vendidos, faturados e pagos”, sejam convertidos em “riquezas” para os clientes, empregados e acionistas. É um processo contínuo voltado para a identificação, a criação e a conquista e satisfação do cliente.

Os resultados, tangíveis ou não, de curto ou longo prazo, devem contribuir para a sobrevivência, o crescimento e a perpetuidade da organização. Não há referência à tipologia ou diversificação desses resultados, se operacionais, por exemplo. Fala-se apenas de resultados que permitam a contínua valorização do patrimônio moral e material, cujo fluxo deve obedecer o sentido cliente – acionista.

A responsabilidade social da empresa é a tarefa do empresário. Os líderes tornam-se responsáveis por satisfazer o cliente, contribuir para o desenvolvimento social sustentável, criar oportunidades de trabalho e de desenvolvimento para as pessoas, gerar riquezas para o poder público, a comunidade e todos os integrantes da organização.

No sentido de estimular atitudes e comportamentos adequados e “influenciar o modo de pensar e agir” de todos os empregados da organização, são utilizados critérios que servem, também, para definir a prática da educação pelo trabalho. São eles:

- a) o ser humano é a medida de todos os valores da organização;
- b) o empresário deve dominar seu negócio para satisfazer simultaneamente ao cliente e ao acionista;
- c) a educação pelo trabalho é indissociável da tarefa empresarial;
- d) os que prestam apoio aos responsáveis por resultados devem estar sempre orientados para oportunidades e resultados;
- e) o ser humano tem o direito de partilhar os resultados que diretamente contribui para gerar o que possam ser medidos, faturados e pagos pelo cliente;
- f) o empresário deve estar sempre aberto para reconhecer e sempre pronto para corrigir rapidamente seus erros;

g) a imagem que importa e faz diferença é aquela construída junto à comunidade, com base na satisfação de cada cliente e no comprometimento com o bem-estar da comunidade;

h) os líderes da organização têm o dever de promover sua própria saúde e a de cada um de seus liderados, bem como a segurança das operações, a qualidade de vida e a conservação ambiental nas comunidades em que atua.

#### 4.2 PLANO DE AÇÃO, PROGRAMA DE AÇÃO, RELATO E RELATÓRIO

No que diz respeito aos negócios dos empresários da organização Odebrecht, tudo é semelhante aos de outras empresas, pois o seu princípio é a simultânea satisfação do cliente, dos acionistas e das comunidades em que atua.

O cliente é quem efetivamente detém o poder nas empresas da organização e o líder deve estar em contato direto com o cliente, visto que representa os interesses da organização, e receber o apoio de seu coordenador e líderes para que seu cliente seja satisfeito. Para isso, faz-se necessário uma postura empresarial, e que o negócio seja encarado como uma missão. Há também a necessidade de que a prestação de serviços volte-se com exclusividade para o usuário, levando-se em conta as necessidades específicas de seu cliente.

A TEO considera o empresário como um “coordenador da produção de riquezas morais e materiais”, ao tempo em que promove na prática a compatibilização entre os interesses dos que se situam no eixo cliente – acionistas (sua função organizacional), assim como os interesses das comunidades servidas pelas empresas da organização (sua função social). Para isso, o empresário precisa ser um líder, com capacidade para motivar, entusiasmar, influenciar e ser influenciado, compartilhar crenças e valores e gerar resultados que assegurem o bom desempenho da equipe e reforcem a coesão.

Na organização Odebrecht, a prioridade reside na identificação e no desenvolvimento de novos e bons empresários e equipes, pois na formação de novas gerações é que se encontra a chave do crescimento orgânico sadio e continuado.

O instrumento-chave da concepção estratégica, do planejamento, da comunicação e da educação pelo trabalho consiste no plano de ação que identifica as prioridades do líder e dos liderados, que deverão transformar essas prioridades em resultados que satisfaçam simultaneamente ao cliente e aos acionistas.

O planejamento precisa ser descentralizado e específico para cada cliente, e o plano de ação do líder há de ser o resultado da comunhão dos integrantes da equipe a respeito das concepções filosóficas dos acionistas. Além disso, deve, também, ser o resultado do diálogo, da negociação e do acordo entre líder e liderado, a partir do cliente e de suas necessidades específicas.

O empresário deve ser governado pela ética empresarial, além das virtudes, do talento e da vontade de servir, ser possuidor de uma clara visão estratégica, estar capacitado a fazer relatórios e a apresentar ou ouvir relatos e ser condicionado a usar produtivamente seu tempo e o dos outros.

O conhecimento sobre os seres humanos precisa ser continuamente renovado para que se torne uma ferramenta cada vez mais eficaz, e isso requer desaprender, reaprender, aprender, criar e renovar. É com esse espírito que o empresário deve tratar as informações que devem fluir continuamente pelo sistema de comunicação.

A sobrevivência de uma empresa depende da obtenção simultânea de resultados nos campos da produtividade, liquidez, imagem e da conseqüente rentabilidade. A maneira com que a organização Odebrecht busca a estrutura certa tem como ponto de partida o ser humano confiável e competente, continuamente acompanhado, avaliado e julgado.

Segundo a tecnologia empresarial Odebrecht, para haver um bom acompanhamento, avaliação e julgamento do seu liderado, o líder deverá obter respostas para as seguintes perguntas:

- a) qual o relacionamento do liderado com o cliente?
- b) qual o relacionamento entre a sua equipe e a equipe do cliente?
- c) qual a capacidade de cumprir harmonicamente o cronograma físico e o cronograma financeiro?
- d) qual a sua habilidade de melhorar resultados e prazos pactuados?
- e) qual o seu domínio sobre os custos?
- f) qual a sua contribuição à identificação de novos e melhores empresários e apoios?

O empresário é um coordenador de seres humanos, com o propósito de organizá-los numa equipe eficaz, contributiva e de integrar os resultados de seu trabalho. É necessária uma pesquisa contínua sobre a melhor forma de reunir os seres humanos sob sua liderança com

vistas à comunicação, à sinergia, à criatividade, à produtividade de cada liderado e de cada equipe sob sua responsabilidade e a melhor forma de conseguir a identificação e a formação de novos e melhores empresários. O propósito último do acompanhamento, da avaliação e do julgamento que o líder realiza em conjunto com o liderado é integrar o liderado à organização Odebrecht.

#### 4.3 ORIENTAÇÕES PARA O SUCESSO

Na percepção da Odebrecht, é fundamental a qualificação dos líderes, para que sejam capazes de concentrar suas forças na educação de pessoas de conhecimento, na formação de equipes eficazes e contributivas e na coordenação e integração dessas equipes para obtenção de resultados cada vez melhores e maiores. O líder pode integrar as energias individuais dos liderados e gerar sinergia. Isto é possível se o líder for dotado de virtudes, conhecimentos e habilidades, além da ambição de servir e da aspiração de converter-se em um empresário autêntico.

Além de assegurar a sobrevivência de sua empresa, o trabalho do empresário é fazê-la crescer em bases orgânicas e saudáveis. Deixar de crescer significa marginalizar-se. O crescimento tende a ser perigoso por causa das “instabilidades” e “turbulências” e, para crescer em bases saudáveis, os líderes precisam ter em mente que os resultados devem crescer mais depressa do que a própria organização. Assim, os investimentos devem ser contínuos, visando sempre ao futuro, na luta pela sobrevivência, gerando resultados cada vez melhores e auto-sustentáveis.

Para alcançar esse propósito, é preciso usar a criatividade e a inovação, avaliar as circunstâncias, as oportunidades e as situações em que o patrimônio moral e material dos acionistas possui impacto multiplicador sobre os resultados.

O empresário deve ser perceptivo e buscar pesquisar clientes, empresas, parceiros e pessoas, bem como o meio ambiente e a opinião pública, a fim de identificar tendências, oportunidades e circunstâncias. Deve ser capaz de encontrar estratégias para a captação de dados úteis e produtivos para seu negócio e estar à frente dos acontecimentos para mudar, obter dados indispensáveis, processá-los e tomar a decisão certa, no momento certo.

A percepção deve estar a serviço do empresário. Seu ponto de partida deve ser a curiosidade, considerada uma atividade exploratória da percepção. Assim, a curiosidade tem que ser complementada pela disciplina para torná-la conhecida, profunda e detalhada.

O conhecimento da realidade externa e de si mesmo é indispensável para que possa enfrentar essa realidade tal qual ela é. Deve, ainda, integrar-se, ser aceito em diversos ambientes, desenvolver a lealdade à organização e excluir impulsos que possam bloquear sua capacidade de integração e de transformação dos dados em fatos realmente úteis.

A TEO tem permitido que sucessivas gerações de empresários construam percepções e as transformem em resultados a partir da prática das concepções filosóficas da organização. Isto é possível a partir do momento que cada pessoa, ao ingressar na organização, tenha ao seu lado um líder capaz de contribuir para que, rapidamente, os dados aparentemente sem importância, possam construir o sucesso comum.

Os programas de ação dos liderados devem partir das prioridades estabelecidas pelos líderes, sendo observado previamente se existe adequação às forças, se existe definição e clareza, se existem dispositivos para revisão e verificação da eficácia, da eficiência e das estratégias para retificar ou ratificar o plano de ação. Nesse sentido, conclui-se que “o líder assoberbado, sem tempo para nada, precisa reaprender a praticar a delegação sadia”. Partilha de responsabilidades, delegação de autoridade e liberdade com responsabilidade são características de uma delegação sadia. A prática dessas peculiaridades conduz o líder à realização plena e promove sua saúde física e mental.

Outros aspectos são fundamentais para atingir a eficácia, tais como concentrar a atenção para produzir grandes resultados, tomar decisões com significado para o negócio, corrigir erros, buscando sempre transformá-los em oportunidades para melhor decidir, e agir sobre o presente mentalizando o futuro. A repetição freqüente dessas práticas criará o hábito da eficácia.

A condição para o bom uso do tempo é o planejamento que deve ser utilizado por pessoas altamente qualificadas e em número estritamente necessário. Assim, os acionistas e seus representantes devem praticar o enxugamento de estruturas como forma de reduzir a perda de tempo numa estrutura organizacional limitada a três níveis e apoios indispensáveis, evitando o uso abusivo do termo equipe. A concepção da TEO para o trabalho em equipe é aquela na qual cada um sabe o que fazer por si só e cujas ações, integradas às dos demais, conduzem aos resultados que a equipe tenha pactuado.

A contribuição para a eficácia, na filosofia TEO, está em identificar soluções, prever e preparar hoje as decisões do amanhã, o que envolve a comunicabilidade, o trabalho em equipe, o empenho com o autodesenvolvimento e o desenvolvimento dos outros. Por outro lado, cabe ao liderado sempre se questionar sobre suas virtudes, conhecimentos, competências e habilidades, atitudes, padrões de desempenho e forças mais produtivas.

A capacitação dos líderes da pequena empresa e equipes permitiu construir uma confiança recíproca. Prestar serviço, na filosofia TEO, significa oferecer ao cliente um produto único, para o que a cooperação adquire a dimensão de parceria na busca da obtenção dos melhores resultados, antes mesmo da formulação do projeto. O trabalho conjunto permitirá “identificar tendências, traçar cenários e dominar circunstâncias que terão decisivo impacto sobre a qualidade, os prazos e os preços”. Ao lado do cliente exigente, deve haver o prestador de serviços competente, disposto a manter uma estrutura ágil, flexível, simples e enxuta.

O líder da pequena empresa deve estar comprometido com o sucesso conjunto, perceber o cliente autêntico, exigente, superando seus conhecimentos e habilidades e, caso o cliente esteja comprometido com outro prestador, é desnecessário despender energia, tempo e dinheiro para modificar tomada de decisões. O líder é dotado de caráter, e procura imprimir no negócio sob sua responsabilidade uma conduta ética e moral.

Segundo Odebrecht (2004) todos aqueles que aspiram tornarem-se empresários e líderes da organização, devem ter referências que servirão de critérios de avaliação conforme descritas no Quadro 4.

CRITÉRIO	CONCEITO
Domínio da TEO	Todos que pretendem ingressar na organização Odebrecht devem ter incorporados os fundamentos da TEO como primeira demonstração do compromisso de economizar e tornar produtivo seu tempo e do seu líder.
Educação doméstica	O líder deve verificar a educação doméstica que o liderado recebeu e se é capaz de aprender a servir, exercer os deveres e depois reivindicar seus direitos.
Conhecimentos aplicados	O candidato deve, ainda, possuir conhecimentos sobre si mesmo que justifiquem seu nível de aspiração, de desenvolver-se bem como possuir conhecimentos prévios sobre o negócio e o interesse em ampliar seus conhecimentos e aprofundá-los permanentemente.
Espírito positivo	Característica que define a tendência para o otimismo, ter consciência que o insatisfatório pode ser melhorado e sua participação individual pode contribuir para essa melhoria.
Interdependência	É importante também que o candidato possua convicções próprias, que esteja disposto a ser influenciado e influenciar os demais atentando para as

CRITÉRIO	CONCEITO
	circunstâncias e oportunidades;
Objetividade	O candidato deve demonstrar o que é importante, o faz diferença para o cliente e seu líder, selecionar e concentrar-se nas prioridades;
Criatividade e inovação	Deve ainda ser capaz de demonstrar a criatividade percebendo detalhes sob ângulos diferentes, ter prazer de brincar com idéias, contribuir para aperfeiçoar as idéias dos outros; selecionar as melhores idéias e convertê-las em projetos viáveis
Comunicabilidade e relacionamento interpessoal	Dominar a palavra falada e gostar de usá-la, perceber as prioridades dos demais e transmitir-lhes o que significativo; comportar-se com humildade e simplicidade desenvolver o gosto de trabalhar equipe.
Liderança	Ter compromisso com o sucesso da sua organização, de sua equipe e daqueles que dela fazem parte como estratégia para o sucesso pessoal.
Espírito de educador	Ter prazer em compartilhar conhecimentos com os demais e disseminar o espírito de equipe, ensinando particularidades do trabalho; ser enérgico respeitando a condição humana dos liderados.
Maturidade e moderação	O líder deve manter o equilíbrio emocional e dos liderados, ver oportunidades em vez de problemas.
Humor	O líder deve ter senso de humor como síntese dos sentimentos na vida pessoal e profissional; aprender com os próprios erros e os dos liderados.

Quadro 4 – Critérios de avaliação e conceitos

Nota: Adaptação própria a partir de Odebrecht (2004).

Na Era do Conhecimento, contrariamente ao panorama vivido na Era Industrial, quando era exigido o aumento da eficiência mediante ativos tangíveis – máquinas e equipamentos avançados, linhas de montagens e insumos – que pudessem ser obtidos em menores prazos e custos, predomina o ativo intangível, representado por pessoas de conhecimento – os líderes.

Este novo cenário exige a permanente evolução dos conhecimentos, da competência e a inovação de todos os que lidam com a satisfação do cliente. Assim, torna-se decisiva a busca da eficácia e, conseqüentemente, de novas habilidades para motivar a criatividade e a inovação de todos os que participam da conquista e satisfação do cliente. O líder tem como desafio transformar o trabalho em planejamento, músculos em cérebros e suor em conhecimentos.

A transformação exige novas tecnologias e novas estratégias, que mantenham a organização Odebrecht contemporânea e, conseqüentemente, seus líderes, para constituírem equipes eficazes, devem ter as seguintes características que permitirão ao líder criar um clima adequado ao desenvolvimento de novas competências:

- a) ser dotado de educação familiar;

- b) ser possuidor de virtudes inatas e adquiridas;
- c) ter espírito de servir comprovado na prática;
- d) ser amadurecido pela experiência;
- e) ter humildade para integrar e tornar sinérgicas suas forças e as dos liderados;
- f) ter entusiasmo diante das oportunidades, no sentido de tornar úteis e produtivas suas forças;
- g) ter motivação para atuar como educador de novas gerações de empresários;
- h) colocar os interesses da organização acima dos interesses individuais.

Na identificação das novas competências, o líder deve, através da intuição, identificar os que podem vir a ser os novos e melhores empresários. Isto implica em dispor da “pedagogia da presença”, em que o tempo, a presença, a experiência e o exemplo são requisitos indispensáveis ao líder. É responsabilidade do líder estimular os liderados à realização de trabalhos conjuntos, a formarem grupos para a execução de tarefas específicas e a transformação desses grupos em equipe. As ferramentas do líder são de natureza moral, afetiva e psicológica, com as quais ele deve conquistar a mente e o coração de todos, a criação de clima para que haja sinergia no ambiente, estímulo, incentivo e recompensa administrada com justiça, de acordo com o desempenho individual. A TEO representa um modelo de tecnologia de gestão e estrutura administrativa que compreende a adequação e exigências empresariais e tecnológicas com orientação contínua para a excelência empresarial.

## 5 ASPECTOS METODOLÓGICOS

### 5.1 A EMPRESA ESTUDADA

A existência da Braskem, no Pólo Petroquímico de Camaçari, tem início com o surgimento da indústria petroquímica no Brasil, em 1948, com a implantação da Petroquímica União, numa parceria da iniciativa privada brasileira associada à estrangeira. A aliança do Estado com o setor privado, o primeiro representado pela Petrobras, iniciou o programa petroquímico nacional, constituindo, desse modo, a Petroquisa (LEMOS, 2003). Ainda segundo Lemos (2003), em 1972, foi definida a implantação de um Pólo Petroquímico em Camaçari/BA, cuja necessidade de coordenação deu origem à criação da Companhia Petroquímica do Nordeste Ltda. (Copene), fundada por determinação governamental em 12 de janeiro de 1972, sob o comando da Petroquisa, adotando-se o “modelo tripartite”, criado pelo governo, segundo o qual a empresa era sustentada por capitais estatais, privados e multinacionais (ODEBRECHT, 2002).

Coube à Copene a gestão das centrais de matérias-primas (eteno, tolueno, benzeno), a central de utilidades (vapor, energia, água e gases industriais) e a central de manutenção (LEMOS, 2003).

Nascida estatal, a Copene passou por alguns processos de privatização, sendo o primeiro deles em 1975, quando passou a ter como sócias as empresas usuárias de matérias-primas que, em 1980, formaram a Nordeste Química S. A. (Norquisa) *holding* privada que passou a administrar a Copene junto com a Petroquisa (ODEBRECHT, 2002). Na Norquisa, estavam presentes empresas como a Odebrecht, Mariani e o Banco Econômico.

Num outro contexto, foi fundado, em 1945, o grupo Odebrecht que possui empresas nas áreas de engenharia, construção, química e petroquímica atua em países da América do Sul, América do Norte, África e Europa e conta com 36 mil integrantes. O grupo Mariani, criado em 1958, foi o fundador do Banco da Bahia, responsável pelo financiamento de produtores agrícolas até a década de 70. Segundo Odebrecht (2002) Mariani foi pioneiro, no Brasil, em investimentos em petroquímica, comprando parcelas da Pronor e da Nitrocarbono, ainda na fase inicial de implantação do pólo de Camaçari.

A próxima etapa foi a aquisição das ações do Econômico pelo consórcio Odebrecht/Mariani. Com a formação desse consórcio, em julho de 2001, deu-se início ao processo de reestruturação da cadeia petroquímica no Brasil e também do processo de

integração de várias empresas. Esse processo ocorreu em fases sucessivas: após a aquisição do controle da Copene, foram adquiridas outras empresas do mesmo ramo – Polialden, Trikem e Nitrocarbono – sendo que a Proppet, empresa pertencente aos dois grupos, já havia sido integrada anteriormente (ODEBRECHT, 2002). Assim, a nova empresa resultou da fusão da Copene com OPP, Trikem, Nitrocarbono, Proppet, pertencentes aos grupos Mariani com a Odebrecht e a Polialden, que pertencia à Conepar, *holding* do Banco Econômico. Esse fato veio alterar o perfil dessas empresas, tornando-o mais semelhante ao padrão mundial e em condições de competir no mercado global.

Em agosto de 2002, foi oficialmente criada a Braskem, integrando, portanto, seis empresas que atuavam ao longo da cadeia produtiva da petroquímica, uma vez que estas produziam de petroquímicos básicos até resinas termoplásticas. A nova empresa surgiu com participações relevantes no mercado de petroquímicos: 34% da produção de petroquímicos básicos, 39% de polipropileno, 31% de polietileno e 51% de PVC e possui unidades industriais nos Estados de São Paulo, Rio Grande do Sul, Bahia e Alagoas.

A unidade de insumos básicos da Braskem, no Pólo Petroquímico de Camaçari, é classificada como indústria de *primeira geração* ou de matéria-prima. A empresa transforma a nafta recebida da Refinaria Landolfo Alves em petroquímicos básicos, como benzeno, etileno, propeno, e diversos insumos que servirão de matéria-prima para as indústrias de segunda geração como a Acrinor, Braskem, Deten, EDN, Dow Brasil, Policarbonatos, Proquigel e outras (COFIC - COMITÊ DE FOMENTO INDUSTRIAL DE CAMAÇARI, 2004).

As empresas de *segunda geração* têm como função, nesse complexo de indústrias, fornecer produtos que vão ser utilizados em indústrias de terceira geração, e estas produzem artigos para consumo, tais como embalagens, utilidades domésticas, mobiliário, materiais de construção, vestuário, calçados, tintas, produtos de limpeza, cosméticos, corantes, medicamentos, defensivos agrícolas, fertilizantes, etc. (COFIC - COMITÊ DE FOMENTO INDUSTRIAL DE CAMAÇARI, 2004).

A Braskem, formada e controlada pelo grupo Odebrecht, é, no momento, a maior empresa do ramo petroquímico na América Latina. Entre os produtos de maior venda para o exterior, destacam-se a gasolina, petroquímicos básicos e aromáticos, polietilenos e polipropileno.

A cadeia produtiva do setor petroquímico é formada por três gerações de produtos: a primeira compreende o refino do petróleo que origina diversos produtos, entre eles, a nafta. A

Braskem recebe a nafta, da qual extrai petroquímicos básicos, como o eteno e propeno que, por sua vez, irão abastecer as empresas petroquímicas de segunda geração, responsáveis por transformar petroquímicos básicos em resinas termoplásticas, polietilenos, polipropileno, PET e PVC, além de outros produtos intermediários que serão convertidos em variados produtos plásticos, como embalagens para alimentos, peças automotivas e utilidades domésticas, formando a terceira geração da cadeia produtiva (ODEBRECHT, 2002).

A Braskem atua na *primeira* e na *segunda geração*. O objeto da pesquisa que se relata nesta dissertação foi a Unidade de Insumos Básicos (Unib), ex-Copene, localizada em Camaçari/BA. É a unidade que corresponde à primeira geração petroquímica, ou seja, o estágio do refino do petróleo que dá origem a diversos produtos, entre eles, gás, gasolina, querosene, nafta. Sua função é analisar a possibilidade da produção de gasolina e de gás liquefeito de petróleo (GLP). A unidade de Camaçari recebe a nafta extraída do refino do petróleo e dela extrai os petroquímicos básicos que irão abastecer as empresas da segunda geração que são aquelas que transformam petroquímicos básicos em resinas termoplásticas (polietileno, polipropileno, PET e PVC).

As demais unidades estão instaladas em suas 13 fábricas localizadas nos Estados da Bahia, Alagoas, São Paulo e Rio Grande do Sul (BRASKEM, 2004). As treze plantas industriais da Braskem estão assim distribuídas:

- a) unidades produtoras de PVC e cloro-soda, localizadas em Maceió/Alagoas;
- b) central petroquímica, unidades produtoras de resinas, unidade produtora de cloro-soda e unidade produtora de caprolactama (insumo utilizado na produção de fios têxteis) e outros, localizadas em Camaçari/Bahia;
- c) unidade produtora de especialidades de PVC, localizada em São Paulo/SP;
- d) unidades produtoras de resinas, localizadas em Triunfo/Rio Grande do Sul.

A estrutura organizacional, tanto nas áreas industriais como comerciais, adota o modelo de unidades de negócios que, segundo Oliveira (ODEBRECHT, 2002) confere foco e maior agilidade as atividades de insumos básicos, poliolefinas, vinílicos e desenvolvimento de novos negócios, conforme está descrito na Figura 4.

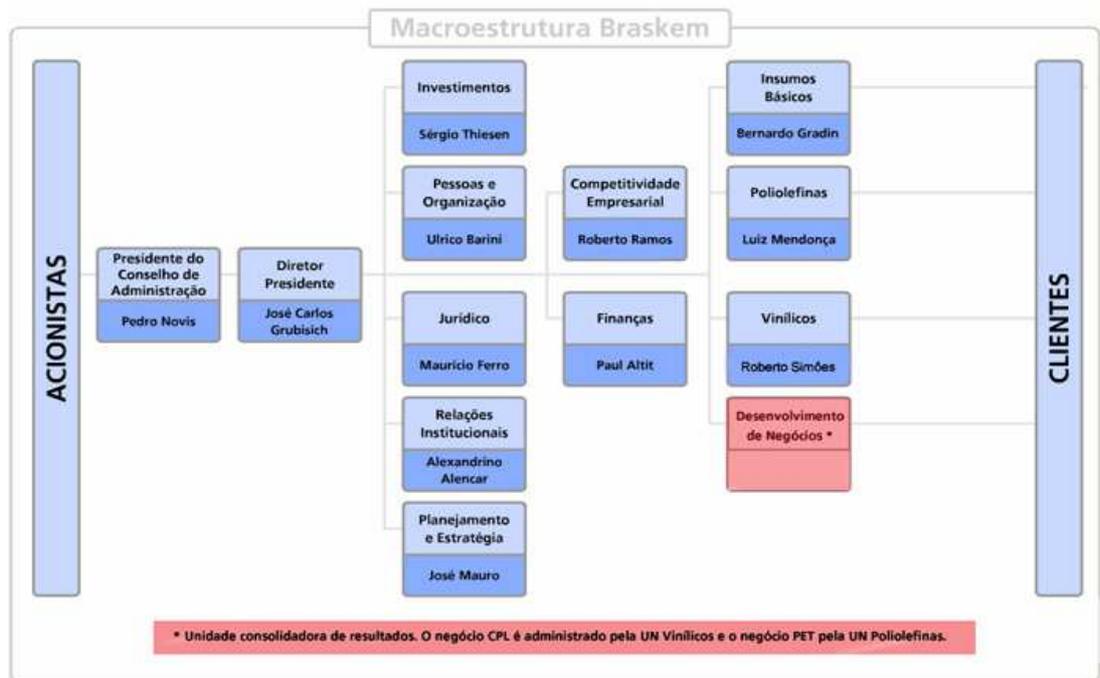


Figura 4 – Macroestrutura Braskem

Fonte: Braskem (2005).

O modelo dessa estrutura organizacional, segundo Mendonça (2002), confere maior poder de decisão ao líder do negócio e aproxima as áreas industrial e comercial, sendo cada uma delas, responsável por seus resultados para otimização da operação.

As unidades de negócios são apoiadas pelos Centros de Competências Corporativas, (CCC) que visam ao gerenciamento das atividades corporativas, garantindo e criando condições para o desenvolvimento contínuo do negócio e estão divididos em seis áreas: planejamento estratégico, pessoas e organização, jurídico, relações institucionais, competitividade empresarial e financeiro. Os CCC têm como missão o acompanhamento e a manutenção da cultura, dos valores e dos princípios da Braskem.

Segundo Ulrico Barini, líder corporativo de pessoas e organização “a área corporativa reúne múltiplas visões para permitir a adoção de uma linguagem única na empresa” e tem como principal desafio difundir a cultura empresarial Braskem e motivar os integrantes da organização a entenderem a filosofia e o modelo de gestão que compõe a TEO.

### 5.1.1 Desenvolvimento por competências

A Braskem implantou o *Sistema de desenvolvimento por competências* (SDC) com o objetivo de avaliar as competências de todos os empregados e tornar a empresa mais competitiva no mercado. Este sistema define um conjunto de políticas, regras e ferramentas

adotadas para a gestão das carreiras na Braskem, fornecendo resultados para o plano de desenvolvimento dos integrantes e suas conseqüentes movimentações.

Em 2005, a empresa revisou amplamente todo o processo, detalhando as competências do grupo gerencial e, em seguida, foi realizado um trabalho para os grupos operacionais, tecnológico e administrativo, visando a alinhar o sistema aos valores e princípios da organização, tendo como fundamento a tecnologia empresarial Odebrecht (TEO) com o intuito de traduzir sua identidade, de acordo Figura 5.

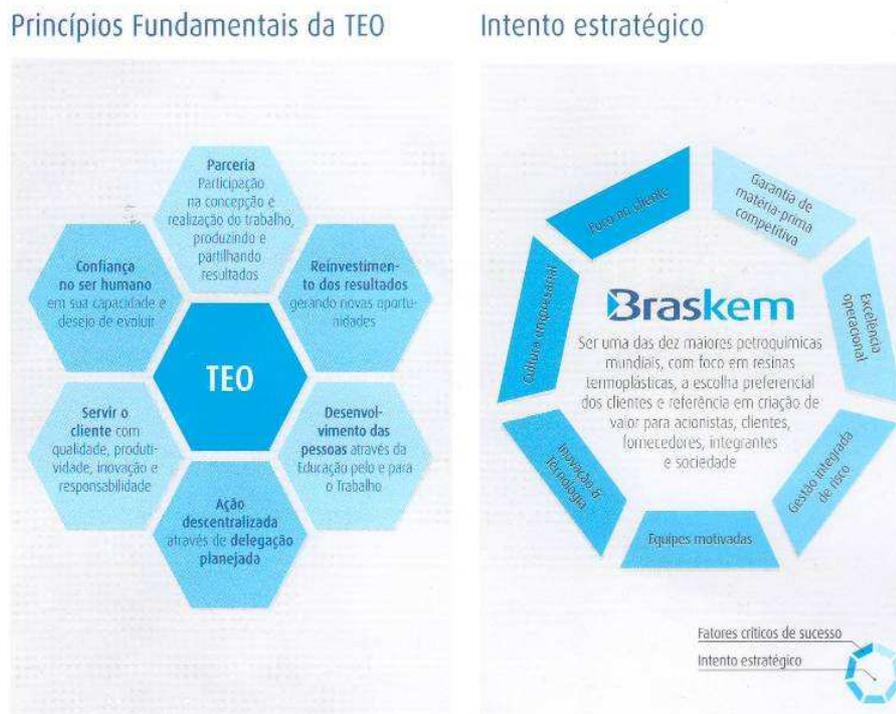


Figura 5 – Princípios e intento estratégico Braskem  
Fonte: Braskem (2005).

O sistema está implantado na *intranet*, permitindo o acesso aos líderes e liderados para registro das ações de desenvolvimento para cada integrante, os prazos para sua realização e os responsáveis por cada uma delas.

Com isso, fica estabelecido um compromisso e pactuado o desenvolvimento profissional de cada empregado. Os parâmetros de avaliação são colocados na linguagem da terminologia empregada no cotidiano da empresa com o intuito de tornar o processo mais transparente para todos.

Cada integrante, ao realizar o SDC para a auto-avaliação, irá encontrar as competências Braskem (Quadro 3) com as capacidades e habilidades específicas para cada

programa/cargo. Os resultados da avaliação desses itens irão gerar um gráfico (Figura 6) que tem, no eixo vertical, o entendimento que o líder deve ter sobre as capacidades ou habilidades do integrante e, no eixo horizontal das competências Braskem, as capacidades ou habilidades demandadas por cada eixo de carreira e ao programa ao qual o empregado pertence.

### Gráfico de desenvolvimento



Figura 6 – Gráfico de desenvolvimento

Fonte: Braskem (2005).

Esse gráfico indicará se o empregado está preparado para assumir novas atividades, mais complexas e desafiadoras, ou se é necessário investir em maior desenvolvimento. Os indicadores registrados no gráfico permitirão, também, comparar o resultado da avaliação e da auto-avaliação, no sentido de dar ao avaliado a oportunidade de discutir com a liderança do seu programa as diferenças encontradas.

O ciclo de avaliação tem periodicidade anual e os integrantes são avaliados de acordo com parâmetros por eixo de atuação em que são consideradas as competências Braskem (por eixo de carreira) e as capacidades / habilidades.

O gráfico destaca, ainda, o desenvolvimento do avaliado e possibilita que este acesse o sistema de avaliação no qual encontrará uma lista de competências Braskem adaptadas para seu eixo de carreira e para o seu programa e, assim, escolha um dos parâmetros para dar nota a todos os itens que serão utilizados na avaliação do eixo horizontal e categorize a avaliação como “não atende, atende parcialmente, atende e supera”.

Durante esse processo, o avaliado terá uma lista de habilidades (para o eixo operacional) ou capacidades (para os demais eixos). Em seguida, deverá escolher um dos parâmetros e dar nota a todos os itens que serão utilizados para avaliação no eixo horizontal.

Cabe ressaltar que, sendo o objeto de pesquisa o desempenho organizacional, este sistema de avaliação do desempenho do empregado foi incluído apenas com o objetivo de permitir a análise do contexto.

Vale esclarecer, ainda, que o entendimento do sistema de desenvolvimento por competências (SDC), como documento importante de análise da pesquisa, foi possível pela permissão de acesso ao manual contendo o modelo de avaliação.

### 5.1.2 Competências Braskem

Os tipos de competências previstas para o ambiente da Braskem segundo conceitos de Odebrecht (2002), citados no Quadro 3, foram adaptados do modelo de gestão da TEO e contemplam nove competências apropriadas e exigidas para seus empregados. Esses tipos estão contidos no *Sistema de desenvolvimento por competências*, põem em evidência o cliente, o trabalho, a gestão do negócio, a descentralização, a excelência nos resultados, a parceria, a liderança, o significado da ação, a segurança e o meio ambiente, a qualidade a produtividade e os critérios adotados no processo de análise.

TIPO	CRITÉRIOS
Satisfação do cliente	Atua com o objetivo de satisfazer ao cliente final, seja direta ou indiretamente.
	Orienta os processos sob sua responsabilidade para atender solicitações, trazer informações sobre as preferências e necessidades atuais e futuras (principalmente as não percebidas) e desenvolver soluções para os clientes – sempre com rapidez e objetividade.
	Compatibiliza a satisfação do cliente com os objetivos da Braskem.
	Estabelece relações de confiança com o cliente, criando um ambiente de abertura e crescimento mútuo.
Educação pelo trabalho	Educa pelo trabalho, compartilha aprendizagens, fazendo do trabalho oportunidade de desenvolvimento pessoal e profissional, tanto para si como para os demais.
	Incentiva o desenvolvimento próprio e dos demais, habilitando-se para desafios cada vez mais complexos.
	Comunica suas percepções com clareza e objetividade, sempre baseado em fatos observados, sem demora, parcialidade, condescendência ou rigor excessivo.
	Analisa o erro, inclusive o próprio, para aprender e melhorar a empresa.
	Desenvolve pessoas, atribuindo-lhes responsabilidades desafiadoras.
Empresariamento	Age como dono, assumindo as responsabilidades de sua área de atuação.
	Utiliza o conhecimento do negócio (mercado, tecnologia, clientes) para propor oportunidades.
	Percebe, decide e age movido pelo senso de urgência, pró-atividade e percepção do futuro.
	Identifica as causas de problemas existentes e potenciais e toma decisões rápidas, de modo a resolver a situação – ou sequer deixar que aconteça, no caso de problemas potenciais.
	Resolve com rapidez; não posterga decisões, ou espera cobranças. Toma a iniciativa de resolver questões pendentes na área de trabalho.

TIPO	CRITÉRIOS
	Tenta fazer certo na primeira vez, evitando retrabalho.
	Identifica os objetivos do trabalho e planeja antecipadamente as ações, recursos necessários e o tempo para cumprir o serviço solicitado, dentro dos padrões exigidos para a atividade.
	Cuida de detalhes, analisa pormenores, estuda as implicações das decisões, revê as ações antes de levá-las à prática.
Descentralização por meio da delegação planejada	Delega desafios com clareza, considerando o estágio de desenvolvimento e qualificações dos integrantes, demonstrando sua confiança na capacidade de realização das pessoas.
	Orienta, dá suporte, incentiva e dá autonomia para desempenhar as atividades delegadas dentro dos prazos pactuados.
	Estabelece prioridades e define os resultados a serem alcançados, delegando ao liderado o plano de ação.
Excelência de resultados	Realiza os resultados pactuados, com foco em produtividade, rentabilidade, liquidez, imagem, qualidade crescente, prazos e custos sucessivamente menores, assegurando a sobrevivência do negócio.
	Contribui com o crescimento e a perpetuidade da empresa, incentivando e participando do desenvolvimento tecnológico do negócio e do patrimônio tangível e intangível.
Parceria	Estabelece compromisso com o líder/liderado para que o sucesso de um esteja ligado ao sucesso do outro e ao sucesso da Braskem.
	Concentra-se nos resultados do grupo, mais que em vantagens pessoais.
	Participa na concepção, na realização do trabalho acordado e na partilha dos resultados decorrentes.
	É colaborativo: dá e recebe sugestões, está sempre disposto a ouvir e acolher idéias. Tem abertura para rever posições e entender pontos de vista distintos dos seus.
	Mantém abertos canais de comunicação, por meio do diálogo pessoal e direto, criando e aprofundando a confiança mútua.
	Comunica-se de forma assertiva, transparente e objetiva. Possui argumentação coerente, baseada em informações consistentes.
Liderança	Lidera pelo exemplo. Pratica a pedagogia da presença: oferece tempo, presença e experiência.
	Conquista, através da disciplina, o respeito e a confiança de todos com quem interage.
	Ganha o comprometimento e melhor desempenho dos pares e equipes.
	Cria clima favorável ao desenvolvimento da equipe e obtenção de resultados.
	Investe tempo e recursos na identificação, motivação e formação de pessoas e substitutos.
	Trabalha com transparência e qualidade.
	Dá feedback.
Conceito e ação	Age a partir do estudo e compreensão da Braskem e seu contexto.
	Transforma temas abstratos em ações práticas que aumentam a eficácia pessoal e da área.
	Toma decisões avaliando suas implicações no futuro e os desdobramentos de cada decisão nas diversas áreas.
	Lê livros, textos, participa de cursos, palestras, e traz conhecimento para a empresa, contribuindo com novas idéias e projetos.
	Sugere à liderança cursos, livros e textos para o desenvolvimento próprio e de colegas.
	Aplica sua experiência e conhecimento para aprimorar as atividades, modificando processos e formas de trabalho.
Excelência em SSMA e Q&P	Atua preventivamente em relação a perdas reais ou potenciais.
	Excelência em Saúde, Segurança, Meio Ambiente e Qualidade & Produtividade.
	Mantém sob controle os principais aspectos e impactos ambientais e de

TIPO	CRITÉRIOS
	segurança decorrentes das operações de sua área visando manter e melhorar a saúde das pessoas.
	Contribui para melhoria contínua do desempenho em SSMA e Q&P.

Quadro 3 – Competências Braskem

Fonte: Braskem (2005).

## 5.2 O MÉTODO

As constantes mudanças no contexto da sociedade e, conseqüentemente, no ambiente das organizações determinam, por parte dos dirigentes, a adoção de estratégias capazes de torná-las competitivas. O tema fundamental da pesquisa em que esta dissertação se baseia foram as relações entre as *competências profissionais e o desempenho organizacional*. Para isso, foi realizado um estudo de caso na *Braskem*, de maneira a obter os dados necessários para proceder a uma análise num ambiente empresarial cujo modelo de gestão é baseado na tecnologia empresarial Odebrecht (TEO), com seus pressupostos de “influenciar o modo de pensar e agir” de todos os integrantes da organização e da “interação do conhecimento e da educação pelo trabalho” na busca da satisfação do cliente, dos acionistas e das comunidades em que atua.

A relevância da pesquisa está em demonstrar que estratégias diversificadas, tais como o conhecimento do mercado, uma política de aprendizagem contínua, a intensificação de estratégias capazes de identificar oportunidades, recursos e competências específicas e favoráveis ao crescimento do negócio a partir da aquisição de novos conhecimentos habilidades e atitudes, podem contribuir sobremaneira no contexto da competitividade da organização.

Assim, considerando que a TEO tem como filosofia identificar soluções, prever e preparar hoje as decisões do amanhã, pois envolve a comunicabilidade, o trabalho em equipe, o empenho com o autodesenvolvimento e o desenvolvimento dos outros surgiu o problema da pesquisa: **como as competências individuais e profissionais interferem no desempenho organizacional?**

Sendo a TEO uma tecnologia de gestão, as questões da pesquisa partem de pressupostos relacionados à prática de estratégias de identificação das competências requeridas para a performance do contexto organizacional. Assim, fundamenta-se esta pesquisa nas seguintes questões:

- a) quais competências individuais são consideradas essenciais para o ambiente organizacional?
- b) quais recursos são utilizados para alinhar as competências profissionais às organizacionais?
- c) que indicadores capazes de tornar o ambiente diferenciado na busca da competitividade são identificados no contexto organizacional?
- d) quais os indicadores utilizados para avaliar o desempenho organizacional

Desse modo, a pesquisa teve como objetivo geral colher dados que permitissem entender a maneira como as competências individuais e profissionais contribuem para o desempenho organizacional. É o que pretende este trabalho: explicitar uma análise dos dados colhidos, através da qual se possa responder as perguntas acima..

Para alcançar o objetivo geral, a pesquisa concentrou-se nos seguintes objetivos específicos:

- a) identificar as competências essenciais individuais mais valorizadas pela organização;
- b) investigar a correlação existente entre as competências individuais essenciais e as competências organizacionais;
- c) identificar as práticas formais e informais que contribuem para estimular o desenvolvimento de competências;
- d) investigar os indicadores de avaliação de desempenho organizacional.

Considerando a natureza deste trabalho, a pesquisa caracterizou-se como um estudo de caso exploratório, de caráter quantitativo e qualitativo, porque se tratava de obter dados empíricos tendo como “objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre as variáveis descritas e as relações entre as variáveis investigadas” (GIL, 2002b, p. 42), aqui consideradas as competências profissionais e o desempenho organizacional.

A pesquisa de campo conforme foi proposto por Vergara (2000), abordou a investigação empírica no local onde ocorre o fenômeno e utilizou como técnica para a coleta de informações a aplicação de questionário que foi complementado com a realização de uma entrevista semi-estruturada, através da qual se procurou identificar, no ambiente de trabalho, o

aspecto subjetivo da ação das pessoas e a sua articulação com o modelo de gestão. A entrevista permitiu, ainda, a avaliação da percepção dos respondentes quanto ao modelo de gestão, a caracterização do perfil dos respondentes e, por fim, a análise correlacional das variáveis.

Complementarmente ao estudo de campo, realizou-se uma pesquisa bibliográfica que permitiu a exploração do material acessível ao público em geral, em livros, periódicos, bancos e bases de dados, que forneceram as informações necessárias à revisão bibliográfica desta dissertação. As variáveis estudadas para a mensuração dos indicadores foram obtidas por meio da revisão da literatura bem como dos dados registrados através das respostas dadas aos questionários e às entrevistas realizadas com uma amostra de profissionais da empresa pesquisada.

As variáveis investigadas foram as seguintes:

- a) capacidade de trabalhar em equipe;
- b) criatividade;
- c) capacidade de assimilar novos conceitos e tecnologias;
- d) capacidade de resolver problemas;
- e) capacidade de relacionamento interpessoal;
- f) capacidade de adaptação a situações novas e imprevistas;
- g) capacidade de gerar efetivo resultado para a organização;
- h) capacidade de assumir liderança emergente em situações imprevistas;
- i) indicadores utilizados para avaliar o desempenho organizacional;
- j) estratégias utilizadas para (re)alinhar novos conhecimentos.

Foram sujeitos do estudo 34 empregados da Unidade de Insumos Básicos da Braskem, escolhidos aleatoriamente – entre líderes e liderados – nos diversos cargos e níveis hierárquicos e das áreas administrativa e operacional.

Os questionários foram definidos no formato de escala Likert, variando de 1 a 5 (discordo totalmente a concordo totalmente) em dois blocos distintos, sendo o primeiro deles com questões fechadas, comuns aos líderes e liderados, com a finalidade de levantar dados pessoais e funcionais, além de 12 questões contemplando as variáveis estudadas. Tais questões abordaram o trabalho em equipe, a criatividade, as condições de trabalho, a

utilização de novas tecnologias, a adaptação às situações imprevisíveis, a capacidade de assumir liderança emergencial e a oportunidade de capacitação e desenvolvimento profissional.

As questões abertas trataram de aspectos subjetivos, abordando o conceito de competência, as competências individuais importantes para o ambiente organizacional, os resultados esperados e sua avaliação, as habilidades importantes para o programa e a percepção do respondente quanto ao desempenho organizacional antes e depois da fusão da Braskem.

Algumas questões do questionário dos líderes focalizaram, ainda, as competências exigidas para esse papel e como se articula a visão estratégica da organização no entendimento de cada líder.

Concluída a elaboração dos instrumentos de pesquisa, foram estabelecidos os contatos iniciais para formalização do intento e, assim, submetidos à análise da área de Pessoas & Organização, no sentido de avaliar e validar os questionários. Juntamente com os questionários foi apresentado o termo de compromisso contendo informações sobre o objetivo da pesquisa e instruções para o seu preenchimento.

### 5.3 INSTRUMENTOS DE PESQUISA

A execução da pesquisa obedeceu a um cronograma de visitas à empresa, previamente estabelecido, no qual se conciliava a disponibilidade de atendimento dos respondentes com suas rotinas do trabalho. Assim, durante o período de agosto a outubro de 2007, foram realizadas seis visitas, em tempo integral, com a presença e o suporte da equipe do Núcleo de Estudos Organizacionais e Tecnologias de Gestão (Neoteg) da Unifacs e, na oportunidade, foram realizadas trinta e quatro entrevistas individuais, contemplando todos os níveis da estrutura hierárquica – desde o nível gerencial até o operacional – bem como os turnos de trabalho da empresa. A definição desses níveis foi previamente negociada com a área de pessoas e organização, no sentido de obter uma coleta de informações diversificadas a partir do *status* desses entrevistados.

As entrevistas tiveram duração média de 30 minutos, em virtude da disponibilidade do entrevistado e das atividades no cotidiano da empresa. Após as apresentações iniciais, era esclarecido o objetivo da entrevista, feita a entrega do termo de compromisso e, então, o

entrevistado era convidado a preencher o bloco de questões fechadas, contendo os dados pessoais e funcionais. Em seguida, iniciava-se a entrevista propriamente dita, abordando as questões abertas que foram gravadas e posteriormente transcritas pela equipe do Núcleo de Estudos Organizacionais e Tecnologia de Gestão (Neoteg) da Unifacs. As entrevistas, depois de transcritas e revisadas, resultaram em cinco páginas, em papel A 4 com espaçamento 1,5. Ressalta-se, ainda, que determinadas entrevistas com alguns líderes foram mais detalhadas em função dos objetivos quanto às competências do líder na Braskem.

A quantidade de entrevistados foi definida em caráter consensual com o orientador do projeto de pesquisa, tendo em vista a repetição de informações para as questões exploradas.

Concluída essa etapa do trabalho, os dados obtidos da aplicação dos questionários foram codificados e tabulados em planilha eletrônica *Excel*, utilizado-se estatística descritiva para a elaboração do perfil dos entrevistados, por meio do *software Statistical Package for the Social Sciences (SPSS)*, disponível no Neoteg da Unifacs.

#### 5.4 PERFIL DA AMOSTRA

Como primeiro procedimento para a análise dos dados, procedeu-se à caracterização da amostra quanto aos aspectos social, cultural e profissional dos entrevistados. A população que serviu de foco da pesquisa representa a Unidade de Insumos Básicos (Unib) composta, no momento, de 1 177 empregados.

Observou-se, no universo da organização, após a fase de implantação da TEO, a existência de dois grupos distintos: o primeiro deles era formado por antigos empregados da Copene, que ficaram incumbidos da transmissão de conhecimentos técnicos dos processos juntamente com outros, egressos de unidades fabris do Pólo Petroquímico que possuíam conhecimentos específicos. O segundo grupo era constituído de novos empregados que foram contratados como *trainees* e, de forma estruturada, passaram a absorver os valores da filosofia da empresa, na perspectiva da formação de novos talentos para a transmissão e perpetuação dos valores da TEO.

Na realização da pesquisa, foram entrevistados dois grupos: um, de nove líderes e outro, de 25 liderados, cujos dados foram analisados separadamente, aqui identificados por A (líderes) e B (liderados), numa amostra representada por empregados das áreas de Pessoas & Organização, Gerência da Planta de Produção, Qualidade e Produtividade, Saúde e Segurança

Industrial, Laboratório, Segurança e Meio Ambiente, Informática, Planejamento, Produção Industrial e Documentação Técnica.

Na Tabela 1, o grupo A é 100% representado pelo sexo masculino enquanto, no grupo B, observa-se que 56% são do sexo masculino e 44%, do sexo feminino. Analisando-se comparativamente o sexo na amostra, observam-se indícios da gestão masculina em posições de liderança, entretanto, não se trata do objeto deste estudo.

Tabela 1 – Sexo dos entrevistados

SEXO	GRUPO A	GRUPO B
Masculino	100 %	56%
Feminino	-	44%
Total	100 %	100 %

Fonte: Questionários aplicados, 2007.

Os dados relativos à faixa etária – Tabela 2 – dos componentes de ambos os grupos, evidenciam que 88,8% estão entre 36 e 55 anos, no grupo A e 60%, no grupo B, encontram-se entre 36 e 55 anos.

Tabela 2 – Faixa etária dos entrevistados

FAIXA ETÁRIA	GRUPO A	GRUPO B
entre 20 e 25 anos	-	12,0%
entre 26 e 35 anos	11,2%	24,0%
entre 36 e 45 anos	44,4%	28,0%
entre 46 e 55 anos	44,4%	32,0%
mais de 55 anos	-	4%
Total	100 %	100 %

Fonte: Questionários aplicados, 2007.

Quanto ao estado civil dos respondentes – Tabela 3 – no grupo A (líderes), 77,8% são casados, enquanto no grupo B, dos liderados, 52% são casados e 40% solteiros. Cabe registrar, nesses dados, a inexistência de solteiros em posição de liderança formal.

Tabela 3 – Estado civil dos entrevistados

ESTADO CIVIL	GRUPO A	GRUPO B
Solteiro	-	40,0%
Casado	77,8%	52,0%
Divorciado	11,1%	-
Viúvo	11,1%	8,0%
Total	100 %	100 %

Fonte: Questionários aplicados, 2007.

Sobre o aspecto da escolaridade – Tabela 4 –, observa-se que 66,6% do grupo A são pós-graduados, com especialização ou mestrado, enquanto no grupo B, 60% estão entre o curso médio completo e graduação completa. Estes dados podem evidenciar que a organização investe e valoriza a formação e o desenvolvimento de líderes e liderados com a perspectiva do retorno deste investimento ao cotidiano da empresa.

Observa-se, ainda, a presença de 22,2% com graduação incompleta no grupo A que pode representar um dado significativo sem, contudo, tornar-se uma condição excludente no papel de líder.

A empresa estabeleceu como *requisito de acesso*: escolaridade mínima – curso médio – conhecimentos educacionais e experiências profissionais, desejáveis para o cargo/programa tais como: idioma, graduação, pós-graduação, etc.

Assim, reportando ao conceito inicial de competência, é fundamental ao candidato ao ingressar na empresa possuir as competências corporativas: competências técnicas ou habilidades (saber-fazer); conhecimentos (saberes); competências corporativas/attitudes (saber ser/agir).

Tabela 4 – Escolaridade dos entrevistados

FORMAÇÃO	GRUPO A	GRUPO B
Curso médio completo	-	20%
Graduação incompleta	22,2%	24%
Graduação completa	11,2%	16%
Especialização incompleta	-	12%
Especialização completa	22,2%	24%
Mestrado	44,4%	4%
Total	100 %	100 %

Fonte: Questionários aplicados, 2007.

No que se refere ao tempo de empresa – Tabela 5 –, 88,8% dos entrevistados do grupo A estão vinculados há mais de 10 anos. Este dado sugere a consistência da adesão dos antigos empregados à nova tecnologia, evidenciando indícios de transformação da cultura da empresa, com a maturação do processo de mudanças de valores da filosofia Braskem.

É fato que a empresa passou por processo de mudança de gestão que foi implantada há quatro anos. Esses registros podem ser constatados nas observações feitas pelos entrevistados, contidas na análise dos dados.

Tabela 5 – Tempo de empresa

TEMPO	GRUPO A	GRUPO B
Até 2 anos	-	16,0%
Entre 2 e 6 anos	-	8,0%
Entre 6,1 e 10 anos	11,1%	28,0%
Entre 10,1 e 14 anos	33,3%	4%
Entre 14,1 e 18 anos	22,2%	12%
Mais de 18 aos	33,3%	32%
Total	100 %	100 %

Fonte: Questionários aplicados, 2007.

Quanto se trata da análise do tempo no cargo – Tabela 6 –, os registros revelam uma incidência de 56% entre 10 e 18 anos para o grupo A e, no grupo B, 60% apresentam uma permanência entre 2 e 10 anos. Pode-se inferir, por estes dados, que a empresa buscou reter o ativo intangível acima de 10 anos como meio de consolidar a transmissão de conhecimentos sobre a organização.

Tabela 6 – Tempo no cargo

TEMPO	GRUPO A	GRUPO B
Até 2 anos	11,1%	20,0%
Entre 2 e 6 anos	33,3%	12,0%
Entre 6,1 e 10 anos	-	28,0%
Entre 10,1 e 14 anos	44,5%	4%
Entre 14,1 e 18 anos	11,1%	8%
Mais de 18 aos	-	28%
Total	100 %	100 %

Fonte: Questionários aplicados, 2007.

Quanto ao salário bruto – Tabela 7 –, observa-se que os 88,9% que estão na faixa de entre R\$ 5.602,00 e R\$ 7.202,00 pertencem ao grupo A, enquanto, a faixa de salário entre R\$ 1.601,00 e R\$ 4.001,00 caracteriza 72% dos empregados do grupo B.

Tabela 7 – Salário bruto

R\$	GRUPO A	GRUPO B
De 1.601,00 a 2.401,00	-	24,0%
De 2.402,00 a 3.201,00	-	20,0%
De 3.202,00 a 4.001,00	11,1%	28,0%
De 4.002,00 a 4.801,00	-	8,0%
De 4.802,00 a 5.601,00	-	-
De 5.602,00 a 6.401,00	11,1%	4,0%
De 6.402,00 a 7.201,00	22,2%	4,0%
Acima de 7.202,00	55,6%	12,0%
Total	100 %	100 %

Fonte: Questionários aplicados, 2007.

## 5.6 ANÁLISE DAS VARIÁVEIS

Quanto às variáveis, constata-se, no universo pesquisado, em ambos os grupos, que o trabalho é sempre realizado em equipe (grupo A, 66,7% e grupo B, 92%). Esta afirmação é reforçada pela capacidade de interação existente em todos os níveis (líderes e liderados) e quando percebem que o ambiente é favorável ao desenvolvimento do trabalho com o uso de novas tecnologias (grupo A, 77,8% e grupo B, 68%). Quando surgem situações novas e imprevisíveis (grupo A, 66,78% e grupo B, 72,0%), o grupo é capaz de adaptar-se e tornar-se produtivo, atingindo os resultados com eficácia (grupo A, 77,8% e grupo B, 72,0%). Estes aspectos confirmam as conclusões de Fleury e Fleury (2000) e Zarifian (2001), quando evidenciam que o empregado necessita integrar suas ações com os objetivos e metas estabelecidas pela empresa ao assumir responsabilidades nas situações profissionais e saber agir de forma responsável integrando e transferindo conhecimentos visando, desse modo, agregar valor econômico à organização.

A escala utilizada como modelo para análise dos dados – Tabelas 8 e 9 – contempla colunas entre *discordo totalmente* e *concordo totalmente*. Entretanto, na apresentação dos

dados, a coluna *discordo totalmente* foi expurgada, em virtude da ausência de informações em ambos os grupos.

Tabela 8 – Análise das variáveis: grupo A

VARIÁVEIS	ESCALA / PERCENTUAL			
	DP	I	CP	CT
Sempre realizo meu trabalho em equipe	-	11,1%	66,7%	22,2%
A empresa permite que eu desenvolva meu trabalho	-	-	44,4%	55,6%
O ambiente de trabalho oferece condições para utilização de novas tecnologias	-	11,1%	11,1%	77,8%
A empresa oferece condições para realização do trabalho em equipe	-	-	22,2%	77,8%
Adaptação a situações novas e imprevisíveis	-	-	33,3%	66,7%
Avaliação pelos resultados do trabalho	-	-	22,2%	77,8%
Facilidade de interagir com colegas	-	11,1%	11,1%	77,8%
Facilidade de interagir com líderes	-	-	22,2%	77,8%
Treinamento para assumir liderança em situações novas e imprevisíveis	-	11,1%	55,6%	33,3%
<i>Feedback</i> para a equipe pelo alcance de metas estabelecidas	-	11,1%	55,6%	33,3%
A empresa oferece oportunidade para aprender novas tecnologias	-	22,2%	44,4%	33,3%
Aprendizado de novas atividades com participação em seminários, cursos, palestras oferecidas pela empresa.	-	11,1%	44,4%	44,4%

Fonte: Questionários aplicados, 2007.

Nota: A escala utilizada corresponde a:

DT= Discordo totalmente

DP= Discordo parcialmente

I = Indiferente

CP= Concordo parcialmente

CT= Concordo totalmente

Tabela 9 – Análise das variáveis: grupo B

VARIÁVEIS	ESCALA / PERCENTUAL			
	DP	I	CP	CT
Sempre realizo meu trabalho em equipe	-	-	8,0%	92,0%
A empresa permite que eu desenvolva meu trabalho	-	12,0%	44,0%	44,0%
O ambiente de trabalho oferece condições para utilização de novas tecnologias	-	16,0%	16,0%	68,0%
A empresa oferece condições para realização do trabalho em equipe	-	4,0%-	44,0%	52,0%
Adaptação a situações novas e imprevisíveis	-	8,0%	24,0%	68,0%
Avaliação pelos resultados do trabalho	4,0%	4,0%	20,0%	72,0%
Facilidade de interagir com colegas	-	4,0%	20,0%	76,0%
Facilidade de interagir com líderes	-		24,0%	76,0%
Treinamento para assumir liderança em situações novas e imprevisíveis	4,0%	12,0%	40,0%	44,0%
<i>Feedback</i> para a equipe pelo alcance de metas estabelecidas	-	12,0%	48,0%	40,0%
A empresa oferece oportunidade para aprender novas tecnologias	-	16,0%	20,0%	64,0%
Aprendizado de novas atividades com participação em seminários, cursos, palestras oferecidas pela empresa.	4,0%	16,0%	20,0%	68,0%

Fonte: Questionários aplicados, 2007

Nota: A escala utilizada corresponde a:

DT= Discordo totalmente

DP= Discordo parcialmente

I = Indiferente

CP= Concordo parcialmente

CT= Concordo totalmente

## 6 ANÁLISE DOS DADOS E RESULTADOS

Nesta seção, procura-se analisar e interpretar as respostas dos entrevistados às questões abertas, apresentando os resultados sob a ótica dos grupos A (líderes) e B (liderados), com trechos grifados, de maneira a traduzir a ênfase que o entrevistado conferiu ao conteúdo que expressa durante a entrevista e sua percepção quanto ao ambiente do trabalho.

Quando questionados sobre o conceito de competência, os grupos apresentam entendimento diversificado, procurando relacionar o conceito com a prática, o que encontra respaldo em Zarifian, Fleury e Fleury (2001) e Rocha-Pinto(2004). Competência, para alguns, significa ‘desenvolver habilidades que permitam desempenhar uma tarefa, uma atividade, um trabalho, ter conhecimento teórico daquilo que é produzido’: é “aprender a fazer”. Para outros, significa ‘esforço, empenho, resolver problemas, seguir procedimentos e atingir metas’.

### Grupo A :

**E.2:** [...] é saber fazer; saber como fazer olhando o lado comportamental, e efetivamente fazer. É você aprender alguma coisa e se tem a técnica, os valores e realiza, dá um resultado, um retorno, dá o que a gente gosta de chamar de “entrega”. É uma palavra que a gente tem usado muito é “entrega”. Competência é você saber fazer ou além de você saber fazer você ter todo um embasamento, ter tudo também numa base teórica de conceitos [...].

**E.7:** Pergunta difícil! Olhe só, a gente tem um plano de carreira que envolve competência, então, competência é você saber mobilizar conhecimentos que você tem, que você adquiriu; valores seus também e que te permita transformar isso em alguma ação positiva dentro de uma determinada situação [...] tudo focado na TEO.

**E.8:** Competência é resolver problemas, ser rápido na solução de problemas porque a empresa é dinâmica você não pode deixar uma coisa ficar guardada na gaveta [...] isso é competência.

### Grupo B :

**E.1:** Para mim, seria a junção das habilidades adquiridas na formação acadêmica, um conjunto com a parte de formação pessoal, o caráter, a responsabilidade, o potencial de comunicação e interpretação.

**E.7:[...]** É desenvolver aquilo que é [...] saber fazer o que me passam o que está dentro do meu programa de trabalho.

**E.10:** [...] que seria voltado para o que tem dentro de você e que você pode desenvolver para a empresa. É algo que é seu, a empresa não te dá competência, você tem a sua competência que você desenvolve por si mesmo.

**E.16:** É você fazer, você saber fazer, e porque está fazendo, porque o problema todo da competência, é que a gente acha que só pode estar executando aquilo que está sabendo fazer. Competência pra mim passa por essas três coisas. Você vai lá faz,

sabe que você está fazendo e também explica para as pessoas o que é que você está fazendo. Você faz referência e interpreta o que está fazendo [...]. É isso.

As respostas dos entrevistados, quando foram indagados sobre as competências individuais consideradas importantes para o resultado do trabalho, igualmente apresentam variação: os líderes (grupo A), em sua maioria, valorizam as competências técnicas para o desenvolvimento das tarefas, quais sejam, a visão sistêmica do negócio, a identificação de ferramentas existentes no mercado, fazendo com que as tarefas sejam realizadas com qualidade, segurança, eficácia e a identificação das variáveis importantes para a gestão do negócio, utilizando aquilo que efetivamente possa gerar resultados.

Entretanto, outras competências são, também, explicitadas como fundamentais: o empresariamento – que é sentir-se “dono do negócio”- e a adoção de medidas compatíveis como esse perfil, além do desenvolvimento da capacidade de influenciar pessoas. É responsabilidade do líder ter a capacidade de trabalhar em equipe, procurando sempre agregar valor ao que faz, definindo metas responsáveis, claras e fazer cumpri-las. Na percepção dos respondentes, é essencial ter disponibilidade para “servir sem ser serviçal” principalmente aqueles vinculados à área de serviços, é ter capacidade de mobilizar os liderados fazendo-os passar do “envolvimento ao convencimento” deixando-os “motivados” e “tomar aquilo como seu para fazer levar à diante”.

Também para os liderados (grupo B), as respostas são diversificadas e denotam que o grupo identifica quais são as competências essenciais ao negócio da empresa; até conseguem defini-las e descrevê-las na perspectiva da obtenção de resultados. Para estes, a empresa espera que o liderado tenha um comportamento (atitude) que também busque e gere resultado e que seja imparcial ao avaliar as questões do ambiente, não se deixando contaminar por idéias pré-concebidas.

Numa análise contemporânea, esses aspectos são ressaltados por Hamel e Prahalad (1995) e por Sant’Anna, Kilimnik e Castilho (2004), quando correlacionam as competências aos fatores contingenciais ligados à cultura da organização.

Hamel e Prahalad (1995) distinguem, ainda, as competências essenciais das organizacionais, a partir de três aspectos distintos. Segundo os autores, as essenciais representam a diferença que torna a empresa competitiva, são de difícil imitação, permitem à empresa acesso a diferentes mercados e oferecem reais benefícios aos consumidores.

Percebe-se, assim, que os grupos (líderes e liderados) conseguem assimilar os conceitos e valores da filosofia Braskem na concepção do seu idealizador (ODEBRECHT, 2004), quando valorizam as metas, o trabalho em equipe e os resultados atingidos pelo negócio e estão, nesse momento, corroborando, os conceitos do referido autor, ainda que essa gestão acarrete danos para a saúde do trabalhador.

### **Grupo A :**

**Ent.4-** [...] São muito mais os aspectos técnicos que comportamentais. Numa empresa desse tipo, o conhecimento técnico é muito importante, ter fundamentação técnica é importante, e a habilidade de desenvolver de trabalhar com pessoas. É ter a visão de empresariamento do negócio e a parte da produtividade.

**Ent.7-** É nisso que a gente se baseia, exatamente isso, conceito de ação, maximização dos resultados, ter habilidade para maximizar resultados, de empresariar, de ser dono do seu negócio. Isso vai da alta liderança até o último nível, cada um é dono do seu negócio.

**Ent.9-** O trabalho em equipe, é estar aqui e acolá [...] Preciso de você na Venezuela, mas minha família não pode ir, eu não estou preparado, me dê um mês [...] Não, você vai, acho que é isso [...]

### **Grupo B :**

**Ent.3-** [...] é um diferencial saber lidar com pessoas; convencimento, envolvimento e motivação. Eu acho que estas são as principais. todo mundo tem uma competência muito grande aqui dentro da Braskem.

**Ent.11-** [...] Ela espera que o profissional tenha um comportamento de que realmente busque um resultado, tenha o empenho de trabalhar em equipe; busque estar ali se relacionando com as pessoas, interagindo, buscando resultados porque não interessa pra ela você sozinho . Porque  você pode fazer o diferencial sim incentivando as pessoas a crescer. um papel meu hoje dentro do grupo é incentivar algumas pessoas, aquelas que estão mais aptas a crescer naquele momento.

**Ent.16-** [...] Eles exigem muito a questão do você saber interagir, você trabalhar em equipe. São competências que você precisa estar demonstrando para as pessoas que são hierarquicamente inferior e superior . Então, essas competências exigem mais a questão da experiência mesmo da carreira que você já viveu. Então eles cobram muito isso. Então muita coisa dela aqui é de ponta, tanto a área administrativa, como a área técnica [...] Então isso pra mim é legal, e eu na vice-direção agora pra mim está até melhor.

Ao serem abordados sobre a expectativa da empresa quanto ao desenvolvimento das competências, os entrevistados foram explícitos ao informarem que são avaliados pelas metas atingidas, pelos resultados, pelos desafios aos quais são submetidos e, ainda, pelo valor agregado ao negócio. Alguns se percebem como “dono do negócio”, desenvolvendo o “empresariamento”, definição encontrada nos princípios da TEO (ODEBRECHT, 2002).

Há evidência, nas respostas do líder, de que este deve atingir metas desafiadoras, pré-estabelecidas pela alta direção, para que haja a vantagem competitiva; que tenha a percepção

constante e pontual dos liderados para chegar ao *feedback* assertivo em atitudes inadequadas, de maneira que possa internalizar atitudes que agreguem valor ao grupo. Isso pressupõe total “entrega”, ou seja, o comprometimento em projetos implantados para melhoria de produtividade constante. Outra observação muito clara é o compromisso do líder na formação de seu substituto para situações emergenciais.

Observa-se nos entrevistados o compromisso com o desenvolvimento da tarefa pelo que isto pode representar no plano de ação individual e conseqüentemente no sistema de recompensas estabelecido pela empresa.

Souza (2003) defende que o alto desempenho das organizações competitivas está relacionado com o gerenciamento dos resultados, dentre os quais se encontram o sistema de desempenho, os objetivos alcançados e as recompensas que estimulam o desenvolvimento de novas competências e das contribuições ao negócio. Esses aspectos são evidenciados nos relatos dos respondentes.

### **Grupo A :**

**Ent.1**–[...] na Braskem [...] como ela segue a TEO, as coisas são muito claras [...] então, nós temos o nosso PA, que são metas desafiadoras que cada uma tem que atingir;, você tem sua rotina do dia-a-dia, então o que a Braskem espera de mim é que eu cumpra aquilo que está estabelecido dentro das minhas rotinas e que consiga atingir algo de diferencial para que a cada dia mais a nossa área seja bem vista e que a gente possa agregar valor à nossa empresa. O que é que ele espera de mim é que eu possa dentro do meu PA colocar outra meta que não esteja no plano de ação do líder, mas que venha agregar algum valor e estar desenvolvendo a estratégia de empresariamento.

**Ent.5**–Eu acho que qualquer gestor aqui dentro da Braskem tem alguns focos muito claros de entrega, primeiro o resultado; eu tenho que entregar aquilo que eu combinei, então, se eu pactuei índice de produtividade, seja em redução de custos, seja em projetos que tragam benefício [...] eu tenho que entregar! Na ferramenta do P.A. a gente tem um item lá que fala exatamente de entrega. se eu me comprometi [...] se eu me comprometi que eu vou entregar até o final do ano 104 milhões de dólares até o final do ano em projetos implantados de melhoria de produtividade, eu tenho que entregar, então isso é o resultado, uma coisa tangível, o que agente chama de entrega..

**Ent.7**– [...] na prática que eu e você está sempre sendo desafiado, sempre eu vou lhe dar desafios [...] para você se superar, então você superou aquilo ali eu já te dou outro maior para você nunca perder [...]nunca se acomodar. Sempre buscando resultado para que você nunca esteja satisfeito com seu resultado. É, tem um resultado bom, pô, beleza, consegui [...], mas agora eu quero mais [...] você tem que dedicar tempo, tem que ter *feedback*, ser educador.

## Grupo B :

**Ent.3-** Resultado e superação [...] vamos dizer assim, não é o suficiente, normalmente se espera uma superação um pouco mais até, porque você normalmente o que é pactuado são metas maiores, mas a superação do dia-a-dia que tem pequenos desafios que estão sempre sendo lançados, e há muita mudança, a empresa como é muito dinâmica, você de mês a mês você está sendo guinado para demandas que não estavam dentro do previsto.

**Ent.9-**[...] desenvolver um trabalho cada vez melhor e mais amplo, eu acho que são competências que eles buscam no *trainee* [...] é esta capacidade de enxergar o máximo, de ver a organização como um todo, de poder refletir esse trabalho que você esta fazendo. Você já faz um trabalho qualquer que seja não focado só na sua área, na sua unidade, mas, vendo como que a Braskem vai poder

**Ent.14-**[...] é o nosso CHA (Conhecimento, habilidades e atitudes) todos são importantes, mas de repente atitude por que muita gente pode ter conhecimento, fez o treinamento, sabe fazer, tem a habilidade, tem a competência, mas não tem a atitude de querer fazer, querer melhorar, querer melhorar o desempenho, então de repente atitude [...]

Quando foi perguntado de que forma a Braskem estimula o desenvolvimento das competências, alguns entrevistados do grupo A (líderes) se referem aos “constantes desafios” que os mobilizam a novo aprendizado e tornam o ambiente dinâmico. Outros destacam as oportunidades de estarem sendo envolvidos em novos projetos e, conseqüentemente, capacitados em novos conhecimentos. A empresa, de uma maneira geral, investe em capacitação como estímulo ao desenvolvimento profissional, parte integrante do *Plano de desenvolvimento individual* (PDI), anualmente estabelecido no sistema de gestão de pessoas. Vale ressaltar que este grupo se refere unanimemente à presença dos desafios no cotidiano da empresa.

O grupo B (liderados) destaca que alguns fatores têm expressivo significado, e neles predomina o desafio constante. As metas e o investimento na capacitação e formação profissional são negociados com o líder, segundo os critérios da organização Odebrecht, fixados através do *Plano de ação* (PA). Nesse PA, são estabelecidas as rotinas e os novos desafios que estimulam o desenvolvimento de novas competências, assim como as recompensas pelo cumprimento de metas. Com isso, os liderados obtêm reconhecimento pelo trabalho e têm a oportunidade de colocar na prática o aprendizado. Permanentemente, eles são colocados em situações de desafio ou são engajados em projetos que exijam a atualização constante e avaliação das competências individuais, ou seja, a empresa os “joga na piscina e se vira para nadar”, como foi relatado por um respondente, apesar de registrar que encontram na liderança a sustentação necessária para a finalização da tarefa. Trata-se de uma

característica observada no contexto da organização em que o trabalho é realizado num ambiente de elevado nível de estresse, ficando o empregado exposto a permanentes desafios o que, possivelmente, venha a acarretar danos à saúde do trabalhador. Entretanto, esse aspecto está vinculado às conseqüências do estresse, o que não será explorado por não se tratar do objetivo deste estudo.

### **Grupo A :**

**Ent.5**–[...] meu líder falava para a gente e [...] hoje de alguma forma eu tento praticar, ele falava o seguinte: “meu papel como líder é te levar ao teu limite de incompetência”, you te provocar, vou te desafiar todo o tempo através de projetos, de ações até o seu limite, [...] até o momento em que você chegar para mim e disser: “bicho eu não consigo dar conta, chegou no meu limite, eu não tenho como resolver esse problema” e aí agente vai buscar junto a solução.

**Ent.7**–[...] É sempre muitos desafios que a gente tem aqui [...] pode dizer assim a gente não tem sossego, a gente não tem como relaxar aqui, tem que estar sempre atento, sempre buscando inovação, mudar as formas de fazer as coisas, melhorar, porque a empresa tem um grande desafio, uma grande meta para cumprir até 2012.

**Ent.8**–[...] Desafios. Por exemplo, atualmente eu estou fazendo aqui um dos maiores projetos com maior risco, podia ter uma explosão agora, nesse momento. Então é um trabalho de risco, altamente de desafios. Toda a sistemática de administração do projeto foi obedecida, houve treinamento, capacitação e avaliação desse pessoal que está lá,[...] o pessoal é capacitado e avaliado se estão naquelas condições. Não aceita falha na administração, então eu estou executando um trabalho de alto risco no pólo um dos mais difíceis no Brasil e estou tranqüilo e eu sou responsável por aquilo e você está aqui me entrevistando e estou como se nada estivesse acontecendo.

### **Grupo B :**

**Ent.4**–[...] através dos desafios no dia-a-dia que ao longo da minha carreira foram surgindo que tornava prazerosa minha participação [...] Então na verdade era um desafio que faz a gente ir buscar a competência, a capacitação necessária. E até porque é uma coisa que eu trabalhei um bom tempo no turno [...] Acompanhando um projeto alguma coisa é uma forma de crescimento e de sair da rotina. Tanto que eu falei que já permeei vários programas sem sair de onde estou lotado.

**Ent.9**–[...] gente faz alguns módulos de competência, módulos corporativos; o programa de *trainee* já pressupõe esses módulos e treinamentos. Eu fiz treinamentos de ferramentas que eu não conhecia como ferramentas de eco-eficiência, simulação de processos que eu estou treinando. Já passei por varias áreas daqui da empresa, em rodízio[...].

**Ent.13**–[...] A Braskem tem uma característica; ela investe muito em você, em formação, em capacitação, e outro grande ponto é que você é constantemente desafiado. Você muitas vezes é colocado diante de situações ou de projetos aonde você é desafiado, você tem que estar constantemente se atualizando, se superando, testando as suas competências, a gente fala assim: “joga na piscina e se vira para nadar”, ela está lhe dando a sustentação por traz, você sempre tem alguém que vai está lhe dando apoio, mas não é alguém que fica lhe pegando pela mão e lhe conduzindo, você tem que caminhar sozinho [...].”A adaptação para mim não foi difícil [...] quando houve a fusão a minha situação era muito confortável, no momento da fusão eu já era aposentado [...].

As respostas apresentadas pelo grupo de liderados, quando se tratava de responder se a empresa propicia treinamento para que seus empregados possam oferecer melhores resultados no trabalho, quase a totalidade dos respondentes foi unânime em responder positivamente. Os treinamentos ocorrem *on the job* e em ambiente externo. O treinamento é negociado com a liderança durante a elaboração do PA e deve concentrar-se no desenvolvimento de novas competências, particularmente naquelas que tenham aplicabilidade no ambiente de trabalho. Apenas um respondente pontuou a deficiência quanto à capacitação para empregados da área de produção, que possuem escolaridade compatível com o nível médio.

Zarifian (2001) e Fleury e Fleury (2004) defendem a idéia de que um sistema de gestão deve ter como objetivo o desenvolvimento das competências individuais necessárias para que as estratégias organizacionais se tornem viáveis. Assim, pode-se inferir que a capacitação e a aquisição de novos conhecimentos, quer seja no ambiente de trabalho ou formalmente estruturadas para esse fim, contribuem para agregar valor ao indivíduo e à organização.

### **Grupo B :**

**Ent.1**–[...] “aqui a gente tem os próprios treinamentos que são disponibilizados pela empresa, tem os que a gente chama de “*on the job*” que é você indo mesmo com as pessoas da área e ele te passando os conhecimentos, e tem os treinamentos externos, caso eu tenha interesse em algum eu entro, procuro as informações, peço a liberação[...]tem uma carga muito grande de treinamento. Aí a gente tem que entrar em um acordo. Tem uns que são fora do país, são pesados, aí negocia, abre mão de uns pra ter um maior. Tudo é negociado aqui [...].”

**Ent.10**- Com certeza. A Braskem tem um lado muito bom que é ter 6% das horas treinadas dos empregados na parte de treinamento, então ela investe. A gente tem uma meta em nosso PA que é 6% de horas treinadas, então a gente tem que fazer essa meta, se a gente não alcançar a gente perde ponto, aí perde RV perde um monte de coisa, então a gente vê que a Braskem tem essa preocupação em desenvolver as capacidades dos integrantes.

**Ent.16** - Eu acho que a gente deixa a desejar nas questões de treinamento. Principalmente no pessoal de nível médio. Eu acho que podia ter um investimento maior, nesse pessoal é que realmente que vai lá pra bancada, [...] precisa estar realmente acompanhando o avanço tecnológico. Por que na verdade quem vai lá pra bancada fazer as coisas sou eu. Então, eu acho que a gente deixa a desejar na questão de treinamento no nível médio.

Quando foram questionados a respeito dos modos como podem ser medidos os resultados do trabalho, os entrevistados enfatizam a utilização de ferramentas como meio de avaliação dos resultados. As atividades são acompanhadas em reuniões de periodicidade bimensal. Em todos os ambientes e processos, são estabelecidos indicadores que norteiam a avaliação e são estabelecidas metas que conduzam aos resultados desejados em todos os

programas: na segurança, por exemplo, acompanha-se a quantidade de acidentes com afastamento, tendo como meta o acidente zero. Para o meio ambiente, são estabelecidos indicadores de controle diversos: emissão de resíduos, de efluentes, consumo de energia e de água, este último de grande relevância em virtude do processo produtivo da empresa.

Os processos são mensurados através do PA, no qual são estabelecidas metas desafiadoras, difíceis de alcançar, com prazos e indicadores que vão sinalizar se a meta foi atingida, se são metas individuais ou metas compartilhadas e se estão vinculadas a um trabalho conjunto. Se as metas não forem totalmente atingidas são estabelecidos percentuais de alcance dos resultados e, conseqüentemente, a recompensa financeira. Outra estratégia de mensuração, segundo relatos, é a avaliação de indicadores tais como o clima na equipe, a produtividade, a satisfação do cliente, a taxa de vazão de efluentes, de consumo de água, etc.

### **Grupo A :**

Ent.1- Nós temos [...] todas essas atividades são acompanhadas, nos temos reuniões periódicas de coordenação e de acompanhamento de PA e nessas reuniões são colocados os fatos relevantes daquele mês ou daquele período, pode ser de dois em dois meses, de mês em mês, pode ser por semana ou quinzenal e você tem os fatos relevantes daquele período as suas concentrações para o período seguinte e tudo isso vinculado também ao seu orçamento onde você apresenta o que foi gasto e orçado.

Ent.3 - O que mais tem aqui é forma de medir os resultados, então isto não é problema tem dezenas [...] eu poderia trazer aqui uma infinidade [...] aqui não existe esta dificuldade de aferir, medir, o que eu pactuei o que eu me comprometi em fazer, então tem como a gente chegar ao final do ano e mensurar exatamente o quanto eu fiz ou deixei de fazer com relação ao projeto [...] tem várias ferramentas, a própria TEO.

Ent.5 - No meu caso é fácil, a produtividade, por exemplo, na vertente da produtividade eu tenho uma carteira de projetos e eu meço isso em grana, vou entregar X milhões de dólares, se eu estiver falando de acidentes que é a área de segurança, quantidade de acidentes com afastamento, sem afastamento, então total a taxa de acidentes, claro que o número ideal é zero, é um indicador natural nesse caso, se eu estiver falando de meio ambiente, eu tenho uma série, consumo de água, é uma coisa que impacta, não sei se você sabe, mas a gente consome o equivalente ao que daria para abastecer uma cidade de trezentos mil habitantes por ano. Um dos resultados que está mais ligado a essa parte é o clima organizacional, como é que está a equipe, a produtividade da equipe também.

## Grupo B:

**Ent.4-** A medição dos resultados da área de Qualidade e Produtividade que é para no caso a certificação que é importante tem uma equipe agora vir fazer uma nova auditoria e manter o certificado. Isso que é um exemplo de medição mais específico para área de Qualidade e Produtividade. Área de saúde, segurança e meio-ambiente nós temos, por exemplo, afastamento, sem afastamento, taxa de frequência. Temos vazão de efluentes, temos metas estabelecidas, consumo de recursos naturais tem metas estabelecidas. Então, para tudo a gente tem meta. Eu me mantenho nele.

**Ent.6-**Esses resultados podem ser medidos pela satisfação de nossos clientes. Quando você está bem qualificado, quando você tem habilidades, quando você tem conhecimentos.

**Ent. 14-**Nós temos, a Braskem tem, quer dizer, veio da Odebrecht tem um programa de ação, cada integrante, cada funcionário da Braskem tem um programa de ação, então todo início de ano é estabelecido pelo líder aquilo que eu vou executar ao longo do ano, então ao longo do ano eu vou sendo cobrado por aquelas metas, e eu vou sendo cobrado pelo atingimento das metas, dos resultados.

Quando foram abordados para falar sobre outras formas ou alternativas capazes de propiciarem melhores resultados no trabalho, os entrevistados percebem que a Braskem incentiva os empregados a buscarem o autodesenvolvimento voltado para as oportunidades que possam ser oferecidas na linha de ação e para encontrar novas estratégias. Para o grupo A (líderes) isto significa o aprendizado de novas ferramentas e programas e melhor distribuição das tarefas. Os entrevistados deste grupo, e que trabalham em área de riscos, entendem que somente novas tecnologias, o treinamento, o *feedback* e os novos desafios associados ao sistema de recompensas poderão contribuir para melhores resultados.

O grupo B (liderados) expressa que, independentemente das reuniões periódicas com os líderes, os novos contratados vão trazendo suas competências e, com isso, o “aprender fazendo” se concretiza e acontece a disseminação do conhecimento.

## Grupo A :

**Ent.2-** [...] A Braskem incentiva muito você estudar direcionado para o foco dela, então eu acho se você está ali é para estudar o que você quiser, ela procura te mostrar que se você estudar dentro naquela linha você tem muito mais oportunidades [...] então para você ter idéia o processo de *trainee* da Braskem no ano passado, salvo engano, foram 15 mil pessoas inscritas para vinte vagas [...] Então, no processo a maioria das pessoas jovens é de recém formados ou formandos que participam [...] a Braskem incentiva muito você estar sempre atualizado, buscando novos conhecimentos.

**Ent.7-** [...] a prática do *feedback* é uma coisa que ajuda muito, a gente tem que intensificar mais pois a gente não faz muito isso, a gente está conseguindo fazer de dois em dois meses para acompanhamento do P.A., mas seria ideal fazer isso mensalmente, eu tenho dezesseis liderados, então não dá para fazer isso todo mês com dezesseis liderados. Eu faço assim [...] tiro duas semanas.

**Ent.9-** De melhoria, sim [...] mais pessoas [...] eu acho que a gente hoje trabalha no limite de quantidade de pessoas e de tarefas.

### **Grupo B :**

**Ent.3-** Eu acho que a principal forma ainda é via PA, realmente eu acho que tem uma coisa muito importante [...] os ciclos de planejamentos dão uma idéia geral do que a empresa vem fazendo e nós as vezes assistimos os ciclos de várias áreas a exemplo da área comercial.

**Ent.13-** [...] é o *Coach*,, o desafio [...] Outra coisa, também que a gente faz muito, por exemplo; ver em outra empresa o que é que eles estão fazendo de bom, agora mesmo a gente vai rever todo o sistema de carreiras e competências da Braskem, então vamos selecionar algumas empresas para visitar.

**Ent.17-** [...] Novos métodos de treinamentos mais interativos [...] se tivessem métodos mais interativos ajudaria bem mais [...] está começando a fazer agora para facilitar o treinamento de novas pessoas, filmes, slides e outros recursos. [...] com reuniões periódicas a gente vai aprendendo uns com os outros, independente dos treinamentos que a gente faz, novos integrantes vão chegando com novas competências, então, essa disseminação do conhecimento é outra forma que nós temos alcançado.

Respondendo à questão formulada apenas para os líderes, sobre quais as competências exigidas para esse programa, observa-se que a unanimidade dos respondentes concordou em pontuar que o “saber lidar” com pessoas e “estar disponível para atender às necessidades do trabalho, mas, também, às necessidades pessoais dos liderados é um compromisso tácito do líder na Braskem”. Além das competências técnicas, conhecimento teórico e do negócio são essenciais – praticar o empresariamento e saber influenciar os liderados.

Assim, evidencia-se uma conformidade com as afirmações de Deluiz (1996), que associa competência ao desempenho profissional, pois exige deste não apenas “saber fazer”, mas, “saber ser” um bom profissional e, desse modo, planejar, executar, avaliar, negociar de maneira criativa e inovadora. Percebe-se, ainda, que os relatos e respostas às questões têm respaldo na filosofia e princípios da TEO (ODEBRECHT, 2002). Disso pode-se inferir que a cultura da organização incorporou o modelo de gestão odebrechtiano.

### **Grupo A :**

**Ent.2-**[...] é empresariamento. São várias características, mas, está desenhado muito claro, para os líderes, de gerente pra cima, que eles não tem avaliação de perfil técnico, eles são 100% avaliados pelo comportamental e pelos resultados, não é nem pelo que ele sabe fazer nem o que ele fez, mas quais são as suas características de comportamentais e de atitude, e lá na frente qual o resultado que a sua área deu.

**Ent.3-**[...] saber lidar com as pessoas, saber estimular o trabalho em equipe, fazer com o que o trabalho transcorra com harmonia com as pessoas trabalhando. [...] Ter disponibilidade para seus liderados, um líder na Braskem tem que estar sempre disponível não só para atender as disponibilidades do trabalho, mas também as necessidades pessoais, ou trabalhar essas necessidades pessoais dos seus liderados.

Outra competência é o domínio do negócio, é imprescindível que o líder domine o negócio da melhor forma possível dando melhor resultado, contribuindo da melhor maneira possível para que o resultado da empresa seja o melhor.

**Ent.7**-[...] a principal competência é a habilidade com pessoas, é saber cuidar de pessoas, não adianta você como líder saber tudo tecnicamente de uma área não saber lidar com as pessoas, não saber cuidar das pessoas. A empresa vem investindo ao longo dos últimos anos nessa capacitação dos líderes, então a gente tem vários programas de liderança educadora, liderança servidora, desenvolvimento de líderes, tudo buscando isso, porque hoje o mercado ninguém contrata mais aquele técnico para ser um líder, o cara tem que ser um bom gestor de pessoas.

Como se articula a visão estratégica da organização com aplicação das competências de lideranças foi o aspecto em que os líderes, únicos entrevistados a responder a questão,, entendem representar o maior desafio no momento, assim como ocorre com a formação de novos líderes para atender à demanda do mercado tornar-se uma das “10 maiores e melhores petroquímicas do mundo até 2012”. Na elaboração do planejamento estratégico, está prevista a disseminação das estratégias da organização que é feita pelo responsável de operações industriais (ROI), na área industrial, e pelas demais lideranças aos seus liderados. Com a abertura de novos mercados no exterior, alguns líderes vêm sendo estimulados a se preparar para assumir novos projetos, como foi relatado por um respondente, e estão incumbidos de identificar, entre as equipes de trabalho, aqueles que possuem visão sistêmica e talento em potencial para serem treinados como futuros sucessores a partir dos resultados apresentados na avaliação do PA e do perfil de empreendedor.

## Grupo A

**Ent.1**-[...]Periodicamente o Presidente se reúne com Comitê Executivo e outro líderes para elaboração do planejamento estratégico. Toda a estratégia da empresa é tratada pelo Comitê, além da aprovação de valores que estão fora de orçamento, de projetos, investimentos, da análise da situação do mercado e quais as ações e o caminho que a Braskem deve trilhar [...].

**Ent.4**-[...] sempre olhando alguns anos na frente, então essa é a visão estratégica [...]o que a Braskem está precisando, como a gente está caminhando para o futuro em função da necessidade de pessoas estarem assumindo novos cargos visto que a gente está montando fábrica lá na Venezuela. Na verdade a gente já identifica algumas pessoas que tenham habilidades dentro da equipe para assumirem lideranças. É preciso ter muito *feeling* para identificar essa pessoa e a desenvolver através da educação pelo trabalho [...] então você começa a delegar tarefas, avaliar o grau de maturidade, se ela tem visão sistêmica.

**Ent.5**-[...] o maior desafio que agente tem hoje em termos de visão estratégica é a velocidade que a gente precisa ter para formar líderes, se você for ver a quantidade de novos projetos que a gente vai colocar na praça até 2012 e fizer uma conta de traz para frente de pessoas que a gente tem que formar e líderes dessas pessoas a gente

está falando de algo na ordem de 500 a 600 pessoas em quatro anos, então eu acho que essa é a grande equação que a Braskem precisa.

Quando se procurou identificar as habilidades importantes para o programa/cargo, os entrevistados do grupo A (líderes) entendem que é sumamente importante a visão do contexto social no qual a empresa está inserida, de “conhecer o negócio” para desenvolver estratégias de solução de problemas e ainda saber gerir as pessoas, influenciando-as no alcance dos resultados. Para estes, é fundamental saber lidar com a sociedade (cliente externo), gerenciar novos projetos, influenciar pessoas e assumir novos desafios. Os líderes destacam, ainda, como habilidades fundamentais: a disponibilidade para servir, a capacidade de influenciar pessoas e gerir o negócio, a capacidade de comunicação, de assumir desafios e ter a visão articulada do contexto da empresa. Por outro lado, os liderados, por atuarem em áreas diversas da empresa em que as habilidades são diferenciadas, trazem o entendimento claro do conceito de habilidade, mas outros não têm clareza sobre o significado desse conceito, confundindo-o, equivocadamente, com competência e eventualmente com o conceito de atitude.

Para os liderados, é primordial o relacionamento interpessoal, a facilidade de comunicação em todos os níveis hierárquicos, a capacidade de estar motivado no ambiente de desafios, de manter a organização do ambiente de trabalho, a disciplina e o aprendizado continuado, dados ilustrados na Tabela 10.

Tabela 10 – Habilidades mais importantes para o programa

<b>Habilidades</b>	<b>Líder</b>	<b>Liderados</b>
Estar disponível para atender e servir	2	1
Mostrar-se solidário	1	-
Ter visão articulada do contexto da empresa	1	-
Ter facilidade de relacionar-se com o outro	1	9
Ter capacidade de desenvolver estratégias	1	-
Ter capacidade de influenciar pessoas	2	-
Ter capacidade de motivar	1	3
Ter capacidade de gerir o negócio	2	-
Ter capacidade de gerenciar projetos	1	-
Ter capacidade de assumir novos desafios	1	1
Ter flexibilidade (jogo de cintura)	-	1
Ter capacidade de persuadir	-	1
Ter capacidade de comunicação	-	6
Ter capacidade de administrar conflitos	-	1
Ter capacidade de gerir pessoas	-	1
Ter capacidade de organização	-	2
Ser disciplinado	-	2
Ter capacidade de aprender	-	6
Ter visão macro do negócio da empresa (produtos, fornecedores)	-	1
Ter capacidade de lidar com o outro	-	1
Ter empatia (colocar-se no lugar do outro)	-	1
Ter credibilidade	-	1
Ter capacidade de aprender o novo	-	1
Ter capacidade de trabalhar em equipe	-	1
Ter capacidade de negociação	-	1
Ter capacidade de ouvir	-	1

Fonte: Informações dos entrevistados, 2007

Ao serem questionados sobre a importância de possuírem conhecimento técnico, habilidades e atitudes, os respondentes de ambos os grupos relataram que as atitudes são essenciais para o desempenho das atividades inerentes ao cargo porque “através do exemplo e de atitudes as pessoas adquirem e passam conhecimentos”.

Para os líderes, observa-se que os conhecimentos estão relacionados ao domínio de procedimentos técnicos, de outra língua como suporte na comunicação, e à tecnologia da informação. Por outro lado, para os liderados, os conhecimentos estão relacionados às

ferramentas e processos operacionais. As habilidades transitam entre o processo decisório e a capacidade de estabelecer uma comunicação assertiva em todos os níveis. Enquanto os líderes destacam as atitudes relacionadas com a posição de gestor de processos e pessoas, os liderados evidenciam as atitudes relacionadas ao indivíduo (cf. Quadros 6 e 7 a seguir).

<b>Conhecimentos</b>	<b>Habilidades</b>	<b>Atitudes</b>
Conhecimento técnico dos processos	Capacidade de estabelecer metas	Respeitar as pessoas
Conhecimento de informática	Capacidade de obter confiança	Ser político
Conhecimento de inglês	Capacidade de lidar com pessoas	Motivar as pessoas
	Capacidade de comunicação	Dar exemplo real
	Capacidade de negociar	Servir e não ser servido
	Capacidade de fornecer <i>feedback</i>	Ter disponibilidade
	Capacidade de liderar	Ser educador
	Capacidade de estabelecer articulação	Ser agente de mudanças
	Capacidade de gerir crises	Ser ético
	Capacidade de decisão	
	Capacidade de ser reconhecido (credibilidade)	

Quadro 6 – Conhecimentos, habilidades e atitudes mais evidenciados pelos entrevistados – grupo A  
Fonte: Informações obtidas dos entrevistados, 2007.

<b>Conhecimentos</b>	<b>Habilidades</b>	<b>Atitudes</b>
Conhecer a legislação e interpretar normas técnicas	Saber lidar com as diferenças individuais	Motivar a equipe
Conhecer o meio ambiente (licenciamento de área florestal, petroquímico, turismo, etc.).	Ter capacidade de vencer as dificuldades interpessoais	Ter entusiasmo
Conhecer SIC-SIGMA	Ter capacidade de gerenciamento de equipe	Estar envolvido
Conhecer o Projeto SAP	Ter capacidade de relacionar-se	Ter otimismo
Conhecer documentação normativa	Ter capacidade de gerenciar conflitos	Saber priorizar
Conhecer processo petroquímico	Ter capacidade de transitar em área de projetos internacionais	Cooperar com o colega
	Ter capacidade de aditar	Querer estudar
	Ter visão sistêmica do processo	Querer vencer
	Ter capacidade de assumir novos desafios	Ser proativo
	Ter capacidade de estabelecer novas associações (conceito antigo com o atual do processo petroquímico)	Querer aprender

Conhecimentos	Habilidades	Atitudes
	Ter capacidade de educar pelo exemplo	Demonstrar interesse
	Ter capacidade de entrega	Ter iniciativa
		Saber servir
		Buscar parceria
		Ser solidário
		Ser produtivo

Quadro 7 – Conhecimentos, habilidades e atitudes mais evidenciados pelos entrevistados – grupo B  
 Fonte: Informações dos entrevistados, 2007.

Quando foram inquiridos sobre a avaliação do desempenho da empresa antes da Braskem, os relatos dos respondentes líderes e liderados trazem a informação de que a avaliação se “dava pelos resultados” e de que a visão estratégica não tinha relevância na percepção dos empregados: observavam-se os indicadores coletivos, cujos resultados não tinham maior destaque para o “cliente”. A parte estratégica era acompanhada pela liderança, o modelo de desempenho era voltado para as tarefas e as metas que eram estabelecidas para as equipes. A avaliação, segundo os relatos, era mais coletiva. Definiam-se as causas de dificuldades, necessidade de treinamento, a participação em resultados e, além disso, a própria equipe avaliava seus membros, para definir quem precisava ser ajudado, quem podia permanecer e quem já não estava conseguindo acompanhar o grupo.

### Grupo A

**Ent.2-[...]** A qualquer custo o resultado, resultados a qualquer custo. Antes, eu não importava que tivesse perdas, não importava que tivesse até acidentes, mas a produção tinha importância, os resultados de produção era os mais importantes. Isso, na verdade não é só a antiga Copene, isso permeava a indústria do Brasil, a gente dizia que eram resultados a qualquer custo, inclusive pessoais.

**Ent.3-[...]** A credibilidade que ela tem na sociedade, o próprio valor das ações no mercado de ações, é dessa maneira [...] Pelos indicadores que ela expõe para a sociedade. Nesse aspecto não mudou, porque aí é uma característica do Brasil. Da forma mais clássica, com demonstrativo de resultados.

**Ent.4-[...]** Antes da Braskem essa visão estratégica/empresarial não tinha muito peso. A gente tinha mais uma visão muito mais técnica [...] a parte estratégica era desenvolvida mais pela parte da liderança. A gente deu este input isso é uma decisão estratégica, botar uma planta para funcionar [...] é o próprio planejamento estratégico.

## Grupo B

**Ent.4-[...]** As regras não eram bem claras. Não havia uma coisa muito definida, muito clara, a forma de medição nem o que era medido.

**Ent.12-[...]** Era mais em cima da produção, a Petrobrás tinha muitas ações, então por ser uma empresa forte muitas perdas financeiras ocorriam e às vezes eram deixadas de lado porque tinha uma empresa forte para dar a sustentabilidade.

**Ent.14-[...]** Na Copene não havia claramente um programa de ação, mas a gente tinha metas, eram metas estabelecidos para o cargo, por exemplo, técnico de manutenção, tinha lá uns quesitos, onde a gente era avaliado em cima destes quesitos, em função disso, ou era bem avaliado inclusive levando a promoção ou não, era recomendado melhorar o esforço, melhorar o desempenho. Era mais em cima da produção.

Na busca de estabelecer-se um paralelo, questionou-se aos entrevistados como era avaliado o desempenho da empresa com a TEO, como resposta observou-se que, no planejamento estratégico o comitê executivo e o presidente estabelecem, no *Plano de ação*, metas que são divulgadas para os diversos níveis hierárquicos e avaliadas sistematicamente, a cada semana, em reunião com os líderes diretos. Essas metas são mensuradas e, como conseqüência, é instituído um sistema de recompensa pelo seu cumprimento. Outro aspecto identificado como significativo, a partir da implantação da TEO, foi a mudança de valores, dentre os quais o empresariamento e a mudança de atitude, que passaram a ser disseminados no contexto da empresa e contribuíram para transformação do clima organizacional. Esta nova fase, iniciada em 2002, com a implantação da tecnologia empresarial Odebrecht, de acordo com a percepção de um entrevistado, não se consolidou em virtude das fusões de empresas que ocorreram no Pólo Petroquímico, provocando redução do quadro de empregados e, conseqüentemente, a migração de muitos desses empregados para as empresas da Braskem. Esse fato, segundo os respondentes, passou a desacelerar o processo de implantação pela interferência de antigas culturas oriundas de outras empresas no ambiente da Braskem.

## Grupo A

**Ent.1-[...]** Existe um plano de ação que vem do comitê executivo e do presidente, esse planejamento estratégico ele é divulgado para as diversas camadas da empresa e cada umas dessas metas são avaliadas e medidas periodicamente [...] são os acompanhamentos de PA.s. Por exemplo, o *acidente zero*; no período de um ano e se tiver um acidente o índice baixa significativamente nesse período e prejudica a imagem no mercado.

**Ent.2-[...]** Nós começamos uma nova era em que a atitude e o comportamento começaram a ter um peso grande nos resultados, na forma de trabalhar, na forma de se relacionar com os integrantes, com a comunidade, com o meio ambiente, com o acionista, com o cliente. A grande mudança que teve com o advento da TEO é que as pessoas passaram a ser respeitadas, palavras como “manda quem pode obedece quem tem juízo” sumiram daqui [...] antes quem não aceitava engolia porque precisava do emprego, tinha família, havia tudo isso. Não havia mais porque

“produzir a qualquer custo”, temos que produzir muito, mas respeitando os valores que eu tenho.

**Ent 6** [...] Ela ainda não consolidou por causa das fusões que ocorreram, porque cada empresa tinha uma cultura, era uma fábrica até hoje e aqui existem pequenas mini-fábricas. Agora é partir para nova realidade e se deixar adaptar a essa realidade TEO. Por outro lado, aquelas pessoas que só viram TEO, ou Odebrecht na sua frente no início de sua carreira profissional [...] é como se fosse Deus lá no céu e TEO aqui na Terra, o Norberto Odebrecht é nosso santo [...] eu fiz até uma crítica a respeito disso, “gente não existe somente a filosofia chamada Tecnologia Empresarial Odebrecht, pra mim é uma filosofia de vida, e é uma filosofia empresarial, adquirida por uma pessoa que teve experiência e tem um legado [...] o que ele colocou só tem mandamentos, porque boa parte já foi dito por outros filósofos, por outros pensadores...Quando você tem conhecimento de varias tecnologias, de várias filosofias de vida, você pode discernir, ouve tudo e retém o que é bom. O que é bom pra mim eu vou aplicar pra me trazer benefícios [...]Essa é a minha linha de pensar.

## Grupo B

**Ent 5** [...] não é difícil de entender, mas a maneira que a TEO entrou na Braskem ela foi imposta, e tudo que é imposto você tem uma contra partida [...] é uma reação contrária. Tudo que é novo, toda mudança, gera pequenas adversidades na cabeça de algumas pessoas. Então a TEO não é só três livros não [...] é aquilo ali [...] a TEO é a vida de uma ou algumas pessoas que são demonstradas e explicadas todas as suas competências, habilidades e todas as suas atitudes [...]

**Ent 8** [...] As lideranças passaram não só as lideranças, mas as pessoas que tem conhecimento da TEO, passaram a ser mais comunicativas, elas passaram a [...] informar mais o que era esperado da gente. E a gente passou a não temer falar sobre as nossas expectativas, com as lideranças. Então hoje a gente sente uma abertura maior de se comunicar e de discutir necessidades e prioridades.

**Ent 10** [...] Eu acho que com a TEO a Braskem cresceu muito [...] tem uma outra visão em relação aos funcionários, o funcionário não está ali só para o trabalho e fazer aquela atividade e vai pra casa e pronto, ela já vê um líder, contrata um estagiário já pensando no líder que ele pode ser amanhã, então tem todo esse processo de investimento no funcionário.

A partir dessa análise dos dados, percebe-se que a empresa possui um modelo de gestão pautado nas competências, que permite avaliar o contexto e as peculiaridades da organização, a articulação do processo de gestão e a transformação dos recursos de toda natureza com a finalidade de tornar a empresa cada vez mais competitiva.

## 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com base no referencial teórico e com o intuito de entender como as competências individuais e profissionais interferem no desempenho organizacional, procurou-se analisar os achados para responder às questões de pesquisa e à formulação dos objetivos. Assim, as considerações abaixo referem-se às respostas às questões formuladas nas entrevistas com os sujeitos da pesquisa.

Em primeiro lugar, há que destacar que as **competências individuais consideradas essenciais para o ambiente organizacional** e que conferem a vantagem competitiva são a capacidade de negociação, o espírito de equipe e o *feedback* constante em todos os níveis hierárquicos. Configuram ainda como competências individuais essenciais o relacionamento interpessoal para a maximização dos resultados, a proatividade onde o discurso e a ação se integram na prática e o compromisso com o desenvolvimento e realização da tarefa para o gerenciamento de resultados. Existe uma correlação entre as competências individuais essenciais e as competências organizacionais justificada pelo investimento em novos projetos, pelos constantes desafios, pelas metas ambiciosas e pela capacidade de aprendizado contínuo que estimulam e oportunizam a competitividade.

Vêm, em seguida, **os recursos utilizados para alinhar as competências profissionais às organizacionais** que são o aprendizado de processos de trabalho *on the job* ou em ambiente externo, o aprendizado de novas tecnologias (automatização de processos) e a revisão de conceitos, privilegiando, assim, o desenvolvimento do potencial criativo para novos produtos e serviços, ainda que em circunstâncias e ambiente adverso. Esses fatores na percepção dos respondentes tornam o ambiente organizacional estimulante e contribuem para o desenvolvimento de novas competências.

**Os indicadores capazes de tornar o ambiente diferenciado na busca da competitividade, identificados no contexto organizacional** são aqueles tais como a concentração no cliente (interno e externo), a excelência nos resultados (índice de produtividade), a facilidade de adotar práticas de gerenciamento para aquisição de novas competências e tecnologias, a excelência em segurança, saúde e meio ambiente (taxa de acidentes sem afastamento), o clima organizacional, a contenção do consumo de água, dentre outros.

Finalmente, **como indicadores do desempenho organizacional** encontram-se nos resultados os indicadores utilizados para avaliar o desempenho da empresa. Atribui-se a eles o

fato de a empresa ser destaque na área da pesquisa, ter uma estrutura inovadora e de a competitividade ser traduzida pelo elevado faturamento que permite novos investimentos e projetos.

O *feedback* – a retroalimentação do processo de aprendizado – é evidenciado pelo fato de que, na contemporaneidade, numa mudança de paradigmas, o empregado deixa de ser passivo para se tornar ativo do processo de desenvolvimento profissional, analisando suas competências, as expectativas pessoais e organizacionais, pontos fortes, pontos fracos e metas estratégicas a serem atingidas.

No ambiente de trabalho, a expressão “desafio” assume uma dimensão exacerbada, porque o contexto assim o exige e pelo fato de existir significativa recompensa financeira quando as metas ambiciosas são atingidas. A expressão “entrega” adquire um caráter conotativo que transita do comprometimento à dedicação exclusiva, a depender do contexto em que é empregada.

Percebe-se, ainda, que o conceito de competência, no entendimento da maioria, é pouco claro e, por vezes, confundido com o conceito de habilidades. Outros, entretanto, a relacionam à capacidade de resolver problemas e de ter dinamismo como resposta aos estímulos do ambiente organizacional. Assim, os resultados da pesquisa não permitem afirmar que o conceito de competência esteja incorporado à cultura organizacional, apesar do discurso permear a fala dos respondentes.

O sentimento de “pertencimento” ao sentir-se “dono do negócio”, e necessariamente ter visão sistêmica do negócio, fica evidente. Há um permanente desafio que é assumir o “papel de educador”. Nesse papel, está implícita sua capacidade de entrega e de influenciar pessoas. Esses atributos, “sentir-se dono do negócio e ser educador” fazem parte dos princípios filosóficos da empresa pesquisada. Percebe-se a praticidade e a visão do imediatismo ao procurar encontrar solução para os problemas do cotidiano.

A partir das constatações que a pesquisa propiciou, é possível considerar que a relevância deste trabalho pode ser aferida na medida em que pôde comprovar que estratégias diversificadas contribuem favoravelmente para o desenvolvimento do contexto de competitividade na organização. Tais estratégias são significativas e referem-se ao conhecimento do mercado, a uma política de aprendizagem contínua, à intensificação de estratégias capazes de identificar oportunidades, aos recursos utilizados e às competências específicas e favoráveis ao crescimento do negócio.

Por outro lado, na medida em que foi possível compreender como os empregados conceituam, vivenciam e têm entendimento da representatividade e do significado do conhecimento técnico e as habilidades como indicadores essenciais ao contexto da empresa, pode-se também considerar atingidos os objetivos específicos e geral estabelecidos para este trabalho.

Assim, retomando o problema deste estudo, qual seja, o de procurar saber **como as competências individuais e profissionais interferem no desempenho organizacional**, verifica-se, como resposta, que essa interferência ocorre na medida em que a empresa comece a identificar seus recursos e a transformá-los em vantagem competitiva. A empresa deve também compreender que as competências essenciais individuais movimentam a dinâmica organizacional e que, por isso, é preciso estabelecer um direcionamento estratégico alinhando, nesse modelo de gestão, as competências individuais às da empresa.

Este, porém, é um tema que não está esgotado, podendo demandar novos estudos. Desse modo, cabe destacar como recomendação para futuras pesquisas, a sugestão de avaliar se os constantes desafios são capazes de acarretar danos psicofisiológicos aos empregados, apesar de se constituírem como supostos fatores de recompensa financeira, desenvolvimento pessoal e profissional.

## REFERÊNCIAS

- ARGIRYS, C. **Enfrentando defesas empresariais**: facilitando o aprendizado organizacional. Rio de Janeiro: Campus, 1992.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS (ABNT). **NBR 6023**: informação e documentação: referências: elaboração. Rio de Janeiro, 2002.
- AULETE, C. **Dicionário contemporâneo da língua portuguesa**. Rio de Janeiro: Delta, 1958. (Edição brasileira).
- BARBOSA, A. C. Q.; FERRAZ, D. M.; TEIXEIRA, D. P. É possível remunerar pelas competências? Discurso e prática frente a frente – um estudo em grandes organizações. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 27., 2003, Atibaia. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2003. 1 Cd-Rom.
- BECKER, B. E. et al. **Gestão estratégica de pessoas com “scorecard”**: interligando pessoas, estratégias e performance. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- BITENCOURT, C. A **gestão de competências gerenciais**: a contribuição da aprendizagem organizacional. 2001. Tese (Doutorado em Administração) PPGA – UFRGS, Porto Alegre, 2001.
- BITENCOURT, C. C.; BARBOSA, A. C. Q. A gestão de competências. In: BITENCOURT, C. (Org.). **Gestão contemporânea de pessoas**: novas práticas, conceitos tradicionais. Porto Alegre: Bookman, 2004. p. 240-269.
- BOAVENTURA, E. M. **Metodologia da pesquisa**: monografia, dissertação, tese. São Paulo: Atlas, 2004.
- BOOG, G. **Manual de treinamento e desenvolvimento**. São Paulo: Makron Books, 1995.
- BOYATZIS, R. E. **The competent manager**: a model for effective performance. New York: John Wiley & Sons, 1892.
- BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. de A. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? **Revista de Administração de Empresas (RAE)**, São Paulo, v. 41, n.1, p.8-15. jan./mar. 2001.
- BRASKEM. **Manual de competências Braskem**. Camaçari, 2005.
- BRUCE, C. **On competence**. Discussion list: <http://www.ped.gu.se/biorn/phgraph/civil/conv/compet.html>. 1996. Acesso em: 12 ago. 1997.
- COFIC - COMITÊ DE FOMENTO INDUSTRIAL DE CAMAÇARI. **Home page**. Disponível em: <[www.coficpolo.com.br](http://www.coficpolo.com.br)>. Acesso em: 15 abr. 2007.
- CRUZ, A. L. da. **Tecnologia da gestão e práticas de treinamento**: um estudo da tecnologia empresarial Odebrecht (TEO) na Braskem. 2005. 114f. Dissertação (Mestrado em Administração Estratégica) – Programa de Pós-graduação em Administração, Universidade Salvador – UNIFACS, Salvador, 2005.

CUNHA, A. G. da. **Dicionário etimológico Nova Fronteira da língua portuguesa**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1982.

DELUIZ, N. **A globalização econômica e os desafios à formação profissional**. Boletim Técnico do SENAC, v.22, n. 2, 1996.

DUBAR, C. A sociologia do trabalho frente à qualificação e à competência. **Educ. Soc.**, Campinas, v. 19, n. 64, 1998.

DUTRA, J. S. et al. **Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas**. São Paulo: Gente, 2001.

DUTRA, J. S.; HIPÓLITO, J. A. M.; SILVA, C. M. Gestão de pessoas por competências: o caso de uma empresa do setor de telecomunicações. **Revista de Administração Contemporânea**, São Paulo, v. 4, n. 1, p.161-176, jan. / abr. 2000.

DURAND, T. Forms of incompetence. In: INTERNATIONAL CONFERENCE ON COMPETENCE-BASED MANAGEMENT, 4., 1998, Oslo. **Proceedings...** Oslo: Norwegian School of Management, 1998.

EDWARDS, M. R.; EWEN, A. J. **360° feedback: the new model for employee assessment & performance improvement**. New York: American Management Association, 1996.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. São Paulo: Atlas, 2000.

\_\_\_\_\_. Construindo o conceito de competência. **RAC**, Ed. Especial, p.183-196, 2001.

\_\_\_\_\_. Alinhando estratégias e competências. **RAE**, São Paulo, v. 44, n.1, jan./mar. 2004.

\_\_\_\_\_. **Aprendizagem e inovação organizacional: as experiências de Japão, Coréia e Brasil**. São Paulo: Atlas.

FRANCO, M. L. P. B. **O que é análise de conteúdo**. São Paulo: PUC, 1986. Texto de circulação interna.

GIL, A.C. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2002a.

\_\_\_\_\_. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002b.

GOMES, P. O. C. **Uma análise da comunicação empresarial num processo de aquisição e fusão de empresas: um estudo de caso**. 2006. 105 f. Dissertação (Mestrado em Administração Estratégica) – Programa de Pós-graduação em Administração, Universidade Salvador – UNIFACS, Salvador, 2006.

GUIMARÃES, T. A.; NADER, R. M. ; RAMAGEM, S. P. **Avaliação de desempenho de pessoal: uma metodologia integrada ao planejamento e avaliação organizacionais**. Revista de Administração Pública, v. 32, n. 6, p. 43-61, 1998.

HIPÓLITO, J. A. M. Competências e níveis de complexidade do trabalho como parâmetros orientadores de estruturas salariais. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 24., 2000, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis: ANPAD, 2000.

- IENAGA, C. H. **Competence based management**: seminário executivo. São Paulo: Dextron Consultoria Empresarial, 1998.
- ISAMBERT-JAMATI, V. O apelo à noção de competência na Revista L'Orientation Scolaire et Professionnelle. In: ROPÉ, F. ; TANGUY, L. (Org.). **Saberes e competências**: o uso de tais noções na escola e na empresa. Campinas: Papirus, p. 103-133, 1997.
- KILIMNIK, Z. M. **Trajetórias e transições de carreiras profissionais de recursos humanos**. 2000. 327 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Centro de Pós-graduação e Pesquisas em Administração (CEPEAD), Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2000.
- LAWER III, E. E. **From the ground up**: six principles for building the new logic corporation. San Francisco, California: Jossey – Bass, 1996.
- LEAL, A. P.; FARIA J. H. de. Gestão por competências no quadro da hegemonia: estudo de caso numa organização multinacional de logística. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 29., 2005, Brasília. **Anais...** Brasília: ANPAD, 2005. 1 Cd-Rom.
- LE BOTERF, G. **De la compétence**: essai sur un attracteur étrange. Paris: Les Éditions D'Organizations. 1995
- LEBOYER, C. L. **Gestión de las competencias**. Barcelona: Adiciones Gestión, 1997.
- LOOY, B. V.; DIERDONCK, R. V. ; GEMMEL, P. Services management na integrated approach. **Financial Times**, Pitman Publishing, 1999.
- LUCENA, M. D. S. **Avaliação de desempenho**: métodos e acompanhamento. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1977.
- LUZ, T. R. **Telemar-Minas**: competências que marcam a diferença. 2001. 307 f. Tese (Doutorado em Administração) – Centro de Pós-graduação e Pesquisas em Administração (CEPEAD), Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2001.
- MAGALHÃES, S.; ROCHA, M. Desenvolvimento de competências: o futuro agora! **Revista de Treinamento e Desenvolvimento**, jan., p.12-14, 1997.
- MCCLELLAND, D. Testing for competence rather than intelligence. **American Psychologist**, Washington, DC, v. 28, n. 1, 1973.
- McGREGOR, D. Uma análise apreensiva da avaliação de desempenho. In: VROOM, V. H. (Org.). **Gestão de pessoas, não pessoal**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- MONTGOMERY, C. A.; PORTER, M. E. **Estratégia**: a busca da vantagem competitiva. Tradução de Bazán Tecnologia e Linguística. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- MOSCOVICI, F. **Equipes dão certo**. Rio de Janeiro: José Olympio, 2004.
- MOURA, M. C. C. de; BITENCOURT, C. A articulação entre estratégia e o desenvolvimento de competências gerenciais. **RAE-eletrônica**, São Paulo, v. 5, n. 1, jan./jun. 2006. Disponível em: <<http://www.rae.com.br/electronica/index.cfm?FuseAction=Artigo&ID=3647&Secao=ARTIGOS&Volume=5&numero=1&Ano=2006>>. Acesso em: 10 out. 2007.

ODEBRECHT. **Home page**. Disponível em: <<http://www.odebrecht.com.br>>. Acesso em: 15 abr. 2007.

\_\_\_\_\_. **Sobreviver, crescer e perpetuar**: tecnologia empresarial Odebrecht. 4. ed. Salvador, 2002.

OLIVEIRA, M. R. de C. T. de. **Impacto do treinamento no desempenho e na carreira**: um estudo com alunos de pós-graduação lato-sensu de uma empresa de serviço de energia elétrica. 2003. 204 f. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2003.

PAGÈS, M. et al. **O poder das organizações**. São Paulo: Atlas, 1993.

PARRY, S. The quest for competencies. **Training**, New York, v. 33, n. 7, p. 48-56, jul. 1996.

PIMENTA, S. M.; BRASIL, E. R.; SARAIVA, L. A. S. Gestão e competências em organizações do terceiro setor. **Revista de Administração da Fead-Minas**, Belo Horizonte, v. 3, n. 1, p.123-142, jun. 2006.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**, Cambridge, MA, v. 68, n. 3, p. 79-91, may / jun. 1990.

\_\_\_\_\_. **Competindo pelo futuro**: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã. 19. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

ROCHA-PINTO, S. R. da et al. **Dimensões funcionais da gestão de pessoas**. 3. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2004.

ROPÉ, F.; TANGUY, L. (Org.). **Saberes e competências**: o uso de tais noções na escola e na empresa. Campinas: Papirus, 1997.

RUAS, R. Desenvolvimento de competências gerenciais e a aprendizagem nas organizações. In: FLEURY, M. T. L.; OLIVEIRA JUNIOR, M. M. (Org.). **Gestão estratégica do conhecimento**: integrando aprendizagem, conhecimento e competências. São Paulo: Atlas, 2001. p. 242-267.

SÁ, E. P. **Abordagem de gestão do conhecimento**: um estudo de caso no Pólo Petroquímico de Camaçari. 2004. 124f. Dissertação (Mestrado em Administração Estratégica) – Programa de Pós-graduação em Administração, Universidade Salvador – UNIFACS, Salvador, 2004.

SANDBERG, J. Human competence at work: an interpretative approach. **BAS**, 1996.

SANT'ANNA, A. S.; CASTILHO, I. V.; KILIMNIK, Z. M. Carreiras em transformação: um estudo de trajetória, âncoras e metáforas de carreira em associação a representações de competências profissionais. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 28., 2004, Curitiba. **Anais...** Curitiba: ANPAD, 2004. 1 Cd-Rom.

SPENCER, L. M.; SPENCER, S. M. **The competence at work**: models for superior performance. John Wiley & Sons 1993.

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

SOUZA, V. L. de. **Gestão de desempenho**: julgamento ou diálogo? 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2003.

- STEFFEN, I. **Modelos de competência profissional**. [S.l.]: [s.n.],1999. Mimeografado.
- STOFFEL, I. **Administração do desempenho**: metodologia gerencial de excelência. Rio de Janeiro: Qualitymark; ABRH-Nacional, 2000.
- STROOBANTS, M. A visibilidade das competências. In: ROPÉ, F.; TANGUY, L. (Org.). **Saberes e competências**: o uso de tais noções na escola e na empresa. Campinas: Papirus, 1997.
- TAYLOR, F. W. **Princípios da administração científica**. São Paulo: Atlas, 1970.
- TORRES, R. M. **O que (e como) é necessário aprender?** São Paulo: Atlas, 1992.
- VERGARA S. C. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 1999.
- \_\_\_\_\_. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2000.
- VIEIRA, A.; GARCIA, F. C. Gestão de pessoas-gestão do conhecimento e das competências gerenciais: um estudo de caso na indústria automobilística. **RAE-eletrônica**, v. 3, n.1, jan./jun. 2004. Disponível em: <<http://www.rae.com.br/electronica/index.cfm?FuseAction=Busca>>. Acesso em: 15 abr. 2007.
- VROOM, V. H. **Gestão de pessoas, não de pessoal**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- WOOD JR., T. et al. **Gestão empresarial**: o fator humano. São Paulo: Atlas, 2002.
- ZARIFIAN, F. **Objetivo competência**: por uma nova lógica. São Paulo: Atlas, 2001.

## GLOSSÁRIO<sup>1</sup>

**CAMPANHA DE AVALIAÇÃO SDC** - *Sistema de desenvolvimento por competências* – período em que todos os integrantes realizam suas auto-avaliações no sistema e os líderes avaliam seus liderados, com base nas competências Braskem e nas capacidades ou habilidades definidas para seu programa. Após o período destinado a avaliações, deve ser realizado o *feedback* entre líder e liderado.

**COMPETÊNCIAS** – implicam num saber agir responsável e reconhecido, que engloba mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades e capacidades que agreguem valor – econômico ou não – à organização e ao indivíduo. Esta contribuição é estabelecida de forma coerente com a complexidade das atividades relativas a determinado estágio da carreira.

**COMPETÊNCIAS BRASKEM** – é o saber agir de modo responsável, alinhado à estratégia e à cultura da Braskem.

**EIXO DE CARREIRA** – conjunto de capacidades, habilidades e competências referentes a um ou mais processos que guardam relação entre si.

**MATRIZ DE COMPLEXIDADE** – reflete toda a trajetória natural de carreira de um profissional. Os eixos são definidos conforme a natureza dos trabalhos presentes na organização, mas não vinculados a estruturas organizacionais e/ou programas.

**NÍVEL DE COMPLEXIDADE** – características do trabalho das pessoas relacionadas a algumas variáveis: tipo de atuação (de operacional à estratégica), grau de responsabilidade (por atividades ou até pela organização como um todo), grau de rotina, padronização e estruturação de atividades, grau de autonomia, modo como utilizam a informação e decidem, e abrangência de atuação.

**SISTEMA DE DESENVOLVIMENTO POR COMPETÊNCIAS (SDC)** – é um conjunto de políticas, regras e ferramentas, adotado para a gestão das carreiras na Braskem, fornecendo resultados para o plano de desenvolvimento dos integrantes e suas conseqüentes movimentações. Sua elaboração levou em conta os mais modernos conceitos de Administração de Recursos Humanos, mobilizando grupos representativos de todas as áreas funcionais.

---

<sup>1</sup> Fonte: Braskem (2005).

**APÊNDICE A - Questionário - Líder****Roteiro de Entrevista 1 - Líder****Entrevistado n°****Data:****I – Dados Pessoais**

## 1. Sexo

 Masculino Feminino

## 2. Faixa Etária

 Menos de 20 anos Entre 20 e 25 anos Entre 26 e 35 anos Entre 36 e 45 anos Entre 46 e 55 anos Mais de 55 anos

## 3. Estado civil

 solteiro (o) casado(a) divorciado(a) viúvo (a) outros

## 4. Escolaridade

 2º grau completo Graduação completa Graduação incompleta Especialização completa Especialização incompleta Mestrado Doutorado

**II – Dados Funcionais**

## 1. Tempo na empresa

- Até 2 anos                       Entre 2 e 6 anos                       Entre 6,1 e 10 anos  
 Entre 10,1 e 14 anos                       Entre 14,1 e 18 anos                       Mais de 18 anos

## 2. Qual a função / cargo / programa você ocupa ?

## 3. Há quanto tempo você está no cargo?

- Até 2 anos                       Entre 2 e 6 anos                       Entre 6,1 e 10 anos  
 Entre 10,1 e 14 anos                       Entre 14,1 e 18 anos                       Mais de 18 anos

## 4. Em que setor você trabalha na Braskem?

## 5. Quantas pessoas trabalham com você neste setor?

## 6. Qual sua faixa salarial?

- Até R\$ 800,00                       De R\$801,00 até R\$1601,00  
 De R\$ 1602,00 até R\$2401,00                       De R\$ 2402,00 até R\$3201,00  
 De R\$ 3202,00 até R\$4001,00                       De R\$ 4002,00 até R\$4801,00  
 De R\$ 4802,00 até R\$5601,00                       De R\$ 5602,00 até R\$6401,00  
 De R\$ 6402,00 até R\$7201,00                       Acima de R\$7202,00

**Assinale na escala de avaliação a opção que você acredita responder a questão formulada.**

Variáveis	Escala de Avaliação				
Sempre realizo meu trabalho em equipe					
A empresa permite que eu desenvolva meu trabalho					
O ambiente de trabalho oferece condições para a utilização de novas tecnologias					
A empresa oferece condições para que eu realize meu trabalho em equipe					
Tenho facilidade de me adaptar às situações novas e imprevistas					
Sou avaliado pelos resultados do meu trabalho					
Tenho facilidade interagir com os colegas trabalho					
Tenho facilidade de interagir com meus superiores hierárquicos					
Sou treinado para assumir a liderança em situações novas e imprevistas					
Minha equipe recebe <i>feedback</i> pelo alcance das metas estabelecidas					
A empresa oferece oportunidade para aprender novas tecnologias					
Aprendo novas atividades participando de seminários, cursos e palestras oferecidas pela empresa					

**Escala :**

1 = discordo totalmente

2 = discordo parcialment

3 = indiferente

4 = concordo parcialmen

5 = concordo totalmente

## II – Questões abertas

1. O que é competência para você?
2. Quais competências individuais são consideradas para o ambiente organizacional?
3. O que é esperado de você com o desenvolvimento dessas competências?
4. Como esses resultados podem ser medidos?
5. De que forma você é estimulado a desenvolver suas competências?
6. Existe outra forma de melhoria para que você atinja os resultados esperados no seu trabalho?
7. Quais são as competências gerenciais exigidas pela Braskem?
8. Como se articula a visão estratégica da organização com a aplicação das competências gerenciais?
9. Para realizar seu trabalho é importante que você possua conhecimento técnico, tenha habilidades e atitudes? Desses fatores qual o mais importante?
10. Quais as habilidades importantes para o seu programa?
11. Como era avaliado o desempenho da empresa antes da Braskem?
12. Com a TEO, como é avaliado o desempenho da empresa?

**APÊNDICE B - Questionário - Liderado****Roteiro de Entrevista 2 - Liderado**

Entrevistado n°

Data:

**I – Dados Pessoais**

## 1. Sexo

 Masculino Feminino

## 2. Faixa Etária

 Menos de 20 anos Entre 20 e 25 anos Entre 26 e 35 anos Entre 36 e 45 anos Entre 46 e 55 anos Mais de 55 anos

## 3. Estado civil

 solteiro (o) casado(a) divorciado(a) viúvo (a) outros

## 4. Escolaridade

 2º grau completo Graduação completa Graduação incompleta Especialização completa Especialização incompleta Mestrado Doutorado

**II – Dados Funcionais**

## 1. Tempo na empresa

- Até 2 anos                       Entre 2 e 6 anos                       Entre 6,1 e 10 anos  
 Entre 10,1 e 14 anos                       Entre 14,1 e 18 anos                       Mais de 18 anos

## 2. Qual a função/ cargo/ programa que você ocupa ?

## 3. Há quanto tempo você está no cargo?

- Até 2 anos                       Entre 2 e 6 anos                       Entre 6,1 e 10 anos  
 Entre 10,1 e 14 anos                       Entre 14,1 e 18 anos                       Mais de 18 anos

## 4. Em que setor você trabalha na Braskem?

## 5. Quantas pessoas trabalham com você neste setor ?

## 6. Qual sua faixa salarial?

- Até R\$ 800,00                       De R\$802,00 até R\$1601,00  
 De R\$ 1602,00 até R\$2401,00                       De R\$ 2402,00 até R\$3201,00  
 De R\$ 3202,00 até R\$4001,00                       De R\$ 4002,00 até R\$4801,00  
 De R\$ 4802,00 até R\$5601,00                       De R\$ 5602,00 até R\$6401,00  
 De R\$ 6402,00 até R\$7201,00                       Acima de R\$7202,00

**Assinale na escala de avaliação a opção que você acredita responder a questão formulada**

Variáveis	Escala de Avaliação				
Sou capaz de trabalhar em equipe					
A empresa permite que eu desenvolva meu trabalho					
O ambiente de trabalho oferece condições para a utilização de novas tecnologias					
A empresa oferece condições para que eu realize meu trabalho em equipe					
Tenho facilidade de me adaptar às situações novas e imprevistas					
Sou avaliado pelos resultados do meu trabalho					
Tenho facilidade interagir com os colegas trabalho					
Tenho facilidade de interagir com meus superiores hierárquicos					
Sou capaz de assumir a liderança em situações novas e imprevistas					
Minha equipe recebe <i>feedback</i> pelo alcance das metas estabelecidas					
A empresa oferece oportunidade para aprender novas tecnologias					
Aprendo novas atividades participando de seminários, cursos e palestras oferecidas pela empresa					

**Escala :**

1 = discordo totalmente

2 = discordo parcialmente

3 = indiferente

4 = concordo parcialmente

5 = concordo totalmente

## II – Questões abertas

13. O que é competência para você?
14. Quais competências são importantes para o resultado do seu trabalho?
15. De que forma você é estimulado (a) a desenvolver suas competências?
16. Você recebe treinamento para alcançar melhores resultados no seu trabalho?
17. Existe outra forma de melhoria para que você atinja os resultados esperados no seu trabalho?
18. Como esses resultados podem ser medidos?
19. O que é esperado de você com o desenvolvimento dessas competências?
20. Para realizar seu trabalho é importante que você possua conhecimento técnico, tenha habilidades e atitudes? Desses fatores qual o mais importante?
21. Quais as habilidades importantes para o seu cargo?
22. Como era avaliado o desempenho da empresa antes da Braskem?
23. Com a TEO, como é avaliado o desempenho da empresa?