UNIVERSIDADE SALVADOR - UNIFACS

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

MARINALDO DE BRIDA

O ALINHAMENTO ENTRE A ESTRATÉGIA E AS COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS:

UM ESTUDO DE CASO

Salvador
2010

MARINALDO DE BRIDA

O ALINHAMENTO ENTRE A ESTRATÉGIA E AS COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS:

UM ESTUDO DE CASO

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade de Salvador, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Jair Nascimento Santos

Salvador
2010

Ficha Catalográfica elaborada pelo Sistema de Bibliotecas da Universidade Salvador - UNIFACS

Brida, Marinaldo de

O alinhamento entre a estratégia e as competências organizacionais: um estudo de caso / Marinaldo de Brida . – Salvador, 2010.

166 f : il.

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

Orientador: Prof. Dr. Jair Nascimento Santos.

1. Planejamento Estratégico. 2. Competências Individuais 3. Gestão de Pessoas. I. Santos, Jair Nascimento, orient. II. Título.

CDD: 658.4012

MARINALDO DE BRIDA

O ALINHAMENTO ENTRE A ESTRATÉGIA E AS COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS: UM ESTUDO DE CASO

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

Jair Nascimento Santos – Orientador _____
Doutor em Administração pela Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG
Universidade Salvador (UNIFACS)

José Pereira Mascarenhas Bisneto _____
Doutor em Geografia pela Universidad de Barcelona, Espanha
Universidade Salvador (UNIFACS)

Kil Hyang Park _____
Doutora em Administração de Empresas pela Fundação Getulio Vargas - SP
Universidade Estadual de Feira de Santana (UEFS)

Salvador, 21 de maio de 2010.

Aos meus pais Maria Goulart de Brida e Marivaldo de Brida pelo amor, carinho e apoio à minha formação profissional e como ser humano.

A Giuliana Faria de Almeida, minha esposa, pelo companheirismo incansável nessa caminhada.

Aos meus irmãos, tios, familiares e amigos que estiveram ao meu lado, torcendo pela realização dos meus sonhos.

AGRADECIMENTOS

A Deus, pela saúde e a benção de conseguir realizar mais esse sonho.

Ao Prof. Jair Nascimento Santos por me acolher como orientando com tanta atenção, dedicação e generosidade, me proporcionando oportunidade e incentivo na realização desse trabalho; além do aprendizado ímpar durante esta jornada.

A Dora e Plínio pela colaboração e amizade.

A Dra. Mônica, Jader, Augusto e Edivaldo, e todo corpo docente da UNIFACS pelos ensinamentos.

Aos colegas pela colaboração.

Aos diretores, coordenadores e funcionários da Eliane Revestimentos Cerâmicos pela colaboração com a pesquisa.

Quando amamos e acreditamos do fundo de nossa alma em algo, nos sentimos mais fortes que o mundo, e somos tomados de uma serenidade que vem da certeza de que nada poderá vencer nossa fé. Esta força estranha faz com que sempre tomemos as decisões certas, na hora exata, e ficamos surpresos com nossa própria capacidade quando atingimos o nosso objetivo.

(Paulo Coelho)

RESUMO

O principal objetivo deste estudo é apresentar e discutir como acontece o alinhamento entre as estratégias empresariais e as competências organizacionais. A partir do referencial teórico e da experiência da empresa estudada, este trabalho apresenta quais são as características da empresa e como deve ser um ambiente organizacional para promover este alinhamento. Como uma empresa deve proceder e quais ferramentas podem ser utilizadas para possibilitar a participação dos funcionários de todos os níveis e áreas, desde o planejamento até a execução do seu plano estratégico e do programa de gestão por competências. Apresenta também a importância do desenvolvimento das competências ligadas a estratégia, denominadas competências essenciais. Este desenvolvimento organizacional ocorre com o treinamento dos funcionários e com o crescimento de suas respectivas competências individuais, promovendo a ligação entre as estratégias empresariais e as competências organizacionais através da aprendizagem organizacional e individual.

Palavras-chave: Planejamento estratégico. Administração estratégica. Competências organizacionais. Gestão de pessoas. Competências essenciais. Competências individuais.

ABSTRACT

The main objective of this study is to present and discuss the alignment between business strategies and organizational competences. From the theoretical and the experience of the company studied, this paper presents what are the characteristics of the company and how it should be an organizational environment to facilitate this alignment. As a company should proceed and what tools can be used to enable the participation of officials from all levels and areas, from planning to execution of its strategic plan and program management competences. It also shows the importance of developing competences related to strategy, called core competences. This organizational development occurs with the training of employees and the growth of their respective individual competences, promoting links between business strategies and organizational competences through individual and organizational learning.

Key Words: Strategic Planning. Strategic Administration. Organizational Competences. People Management. Core competences. Individuals Competences.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1-	Competências como fonte de valor para o indivíduo e para a organização....	43
Figura 2-	Estratégia, competências organizacionais e competências individuais.....	71
Figura 3-	Mapa da concentração fabril	89
Quadro 1-	Etapas do planejamento estratégico	22
Quadro 2-	As Vinte e Uma Competências de Boyatzis	33
Quadro 3-	Variações do conceito de competências	36
Quadro 4-	Conceitos de Competências	37
Quadro 5-	Competência e concorrentes	44
Quadro 6-	Conceitos de competência no plano organizacional	46
Quadro 7-	Algumas empresas nacionais e multinacionais e suas competências essenciais	49
Quadro 8-	Benefícios dos modelos de competências para os sistemas de RH.....	53
Quadro 9-	Pontos positivos e negativos do mapeamento de competências	58
Quadro 10-	Aspectos relevantes para a reflexão crítica e o debate do tema competências	68
Quadro 11-	Tipos de estratégia e competências organizacionais	72
Quadro 12-	Estratégia, competências organizacionais e individuais	73
Quadro 13-	Resumo dos acontecimentos na empresa estudada	91

LISTA DE TABELAS

Tabela 1- Nível educacional por nível hierárquico 75
Tabela 2- Distribuição dos funcionários por função e amostragem realizada 80
Tabela 3- Exportações do Grupo Eliane na década de 80 86
Tabela 4- Nível educacional dos funcionários da empresa estudada 106
Tabela 5- Resposta AF01..... 110
Tabela 6- Nível de significância dos resultados do Qui-quadrado AF01..... 110
Tabela 7- Resposta AF02 111
Tabela 8- Nível de significância dos resultados do Qui-quadrado 111
Tabela 9- Resposta AF03 112
Tabela 10- Nível de significância dos resultados do Qui-quadrado AF03 112
Tabela 11- Resposta AF04 113
Tabela 12- Nível de significância dos resultados do Qui-quadrado AF04 113
Tabela 13- Resposta AF05 114
Tabela 14- Nível de significância dos resultados do Qui-quadrado AF05 114
Tabela 15- Resposta AF06 114
Tabela 16- Nível de significância dos resultados do Qui-quadrado AF06 115
Tabela 17- Resposta AF07 115
Tabela 18- Nível de significância dos resultados do Qui-quadrado AF07..... 116
Tabela 19- Resposta dos diretores e gerentes AF07 116
Tabela 20- Resposta AF08 117
Tabela 21- Nível de significância dos resultados do Qui-quadrado AF08 117
Tabela 22- Resposta AF09 118
Tabela 23- Nível de significância dos resultados do Qui-quadrado AF09 118
Tabela 24- Resposta AF10 119
Tabela 25- Nível de significância dos resultados do Qui-quadrado AF10 119
Tabela 26- Resposta AF11 120
Tabela 27- Nível de significância dos resultados do Qui-quadrado AF11 120
Tabela 28- Resposta AF12 121

Tabela 29- Nível de significância dos resultados do Qui-quadrado AF12 121
Tabela 30- Resposta AF13 122
Tabela 31- Nível de significância dos resultados do Qui-quadrado AF13..... 122
Tabela 32- Resposta AF14..... 123
Tabela 33- Nível de significância dos resultados do Qui-quadrado AF14 123
Tabela 34- Resposta AF15 124
Tabela 35- Nível de significância dos resultados do Qui-quadrado AF15 124
Tabela 36- Resposta AF16 124
Tabela 37- Nível de significância dos resultados do Qui-quadrado AF16 125
Tabela 38- Resposta AF 16 por cargo 125
Tabela 39- Resposta AF17 126
Tabela 40- Nível de significância dos resultados do Qui-quadrado AF17 126
Tabela 41- Resposta AF20 127
Tabela 42- Nível de significância dos resultados do Qui-quadrado AF20 127
Tabela 43- Resposta AF18 128
Tabela 44- Nível de significância dos resultados do Qui-quadrado AF18 128
Tabela 45- Resposta AF19 129
Tabela 46- Nível de significância dos resultados do Qui-quadrado AF19 129
Tabela 47- Resposta AF21..... 130
Tabela 48- Nível de significância dos resultados do Qui-quadrado AF21..... 130
Tabela 49- Resposta AF22 131
Tabela 50- Nível de significância dos resultados do Qui-quadrado AF22 131
Tabela 51- Respostas a AF22 considerando-se área de atuação 131
Tabela 52- Resposta AF23 132
Tabela 53- Nível de significância dos resultados do Qui-quadrado AF23 132
Tabela 54- Comparativo percentual entre cargo e tempo de empresa 133
Tabela 55- Resposta AF24 134
Tabela 56- Nível de significância dos resultados do Qui-quadrado AF24 134
Tabela 57- Resposta AF25 135
Tabela 58- Nível de significância dos resultados do Qui-quadrado AF25 135
Tabela 59- Respostas das mulheres para AF 25 136

Tabela 60- Resposta AF26 136
Tabela 61- Nível de significância dos resultados do Qui-quadrado AF26 136
Tabela 62- Respostas das mulheres para AF 26 137

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO 16

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA 20
2.1 EVOLUÇÃO HISTÓRICA DA ESTRATÉGIA 20
2.2 CONCEITO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO 22
2.3 CONCEITOS DE ESTRATÉGIA 24
2.4 ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA 29

3 COMPETÊNCIAS 32
3.1 EVOLUÇÃO HISTÓRICA 32
3.2 CONCEITO DE COMPETÊNCIA 34
3.3 COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS 39
3.4 COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS 44
3.5 COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS ESSENCIAIS 47

4 GESTÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIAS 51
4.1 EVOLUÇÃO CONCEITUAL 51
4.2 IDENTIFICAÇÃO, MAPEAMENTO E COMUNICAÇÃO DE COMPETÊNCIAS 54
4.3 SELEÇÃO POR COMPETÊNCIAS 58
4.4 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO BASEADO EM COMPETÊNCIAS 59
4.5 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO COM FOCO EM COMPETÊNCIAS 61
4.6 REMUNERAÇÃO POR COMPETÊNCIA 63
4.7 CRÍTICAS E REFLEXÕES ACERCA DA GESTÃO POR COMPETÊNCIAS . 65

5 ALINHAMENTO DA ESTRATÉGIA COMPETITIVA E AS COMPETÊNCIAS DA ORGANIZAÇÃO 69

6 METODOLOGIA 77
6.1 ESTUDO DE CASO: APRESENTAÇÃO DA EMPRESA ESTUDADA 82
6.1.1 Indústria cerâmica de revestimento no Brasil 82
6.1.2 Levantamento histórico-estratégico e das características da empresa estudada 83
6.1.3 Sistema de gestão: estratégia e competências na empresa estudada 91
6.1.3.1 Planejamento estratégico da empresa estudada 93
6.1.3.1.1 Visão geral da empresa 95
6.1.3.1.2 Análise ambiental 96
6.1.3.1.3 Definição de objetivos e metas da empresa, os prazos e as responsabilidades e a estratégia..... 97
6.1.3.1.4 Controle e avaliação da estratégia na empresa estudada 98

6.1.3.2 Gestão por competências na empresa estudada..... 99
6.1.3.3 Comunicação na empresa estudada 103
6.1.3.4 Desenvolvimento e crescimento 105

7 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS DO QUESTIONÁRIO 108
7.1 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA PESQUISADA..... 108
7.2 ANÁLISE DOS RESULTADOS..... 109

8 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES FINAIS 139
REFERÊNCIAS 147

APÊNDICE A – Questionário aplicado aos funcionários 160

APÊNDICE B – Roteiro de Entrevistas 163

ANEXO A – Autorização Da Pesquisa 166

1 INTRODUÇÃO

O ambiente empresarial, cada vez mais instável, mutável e descontínuo, com velocidade de mudanças mais rápidas e intensas, decorrentes do aumento da concorrência, de inovações tecnológicas, de novos produtos, regras de exportação/importação, além de outros fatores, tem feito com que as empresas estabeleçam mecanismos de gestão, dentre as quais, políticas estratégicas e modelos de gestão de pessoas, que possam se constituir em vantagem competitiva prolongada e duradoura. Fisher (2001) define modelo de gestão de pessoas como o conjunto de políticas, práticas, padrões atitudinais, ações e instrumentos empregados por uma empresa para interferir no comportamento humano e direcioná-lo no ambiente de trabalho.

Muitos autores defendem que, para que estes mecanismos de gestão resultem nesta vantagem competitiva, o planejamento estratégico deve estar alinhado a um sistema de gestão de pessoas por competência. O que pode ser visto no termo "valor econômico" da definição de competência dada por Fleury e Fleury (2001a, p. 188): " um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo".

Segundo Zarifian (2001), o conceito de competência assumiu relevância por estabelecer relações entre a estratégia, as funções críticas, as competências essenciais da organização e as competências individuais.

Vários autores utilizam o termo competência diferenciando em competências organizacionais, essenciais e individuais. Como definição de competência organizacional, adotaremos nesta dissertação: "Competências – tanto essenciais como as organizacionais – são constituídas a partir da combinação de recursos e de múltiplas competências individuais, de tal forma que o resultado total é maior que a soma das competências individuais." (FLEURY; FLEURY, 2004, p. 48).

Para competências essenciais será utilizado a definição: "um conjunto de habilidades e tecnologias que representa a soma do aprendizado de todos, tanto em nível pessoal quanto das diversas unidades organizacionais, e que juntas permitem a empresa crescer e se diferenciar dos seus concorrentes." (PRAHALAD; HAMEL , 1995, p. 233).

E para a definição de competências individuais:

> um agrupamento de conhecimentos, habilidades e atitudes relacionadas que afetam grande parte do trabalho de uma pessoa (um papel ou uma responsabilidade), e que se correlaciona com sua performance no trabalho, podendo ser medida em comparação

> com os padrões estabelecidos e ser passível de melhoras por meio de treinamento e desenvolvimento. (PARRY, 1996, p. 48).

Zarifian (2001) afirma que o alinhamento entre a estratégia e as competências torna a empresa mais homogênea em seus objetivos presentes e futuros, pois, o funcionário desde o nível mais operacional, estará ciente das metas de seu cargo e terá uma visão mais ampliada do negócio da organização e da importância de sua atividade para que a empresa obtenha sucesso.

A mesma visão é apresentada por Kaplan e Norton (1997) ao afirmar que a implementação da estratégia começa pela capacitação e envolvimento das pessoas que devem executá-la. Neste processo, o conceito de competência traz uma visão mais objetiva do potencial dos funcionários, que são o principal alicerce das organizações com seus conhecimentos, habilidades e atitudes. As pessoas deixam de ser recursos e passam a ser vistas como seres vivos, com sentimentos, inteligência e aspirações, e, cada vez mais, se voltam para o desenvolvimento de suas competências.

Entretanto, para que as organizações alcancem sucesso é necessário fazer a ligação entre as competências organizacionais e individuais e a estratégia. Um sistema de gestão de pessoas deve, portanto, ter como objetivo desenvolver e estimular as competências individuais necessárias para que as estratégias organizacionais se viabilizem (COSTA, 2003). E essa ligação se dá, inicialmente, por meio da identificação das competências e o seu monitoramento como forma de garantir a utilização desse potencial na construção da estratégia organizacional.

Considerando-se a importância deste tema para as organizações, este trabalho tem como questão principal: **Como acontece o alinhamento entre a estratégia e as competências organizacionais?**

A pergunta de pesquisa levou a uma investigação conceitual. Num primeiro momento procurou-se compreender os conceitos mencionados – estratégia e competência organizacional – bem como a posição de diversos autores face a estas questões. Esta discussão foi tratada na fundamentação teórica.

A pergunta também norteou a investigação empírica. O tema escolhido para este estudo é analisado a partir das suas abordagens atuais confrontado com a experiência de uma empresa constituída de dois pólos produtivos: a matriz sediada na cidade de Cocal do Sul, estado de Santa Catarina e o pólo nordeste situado em Camaçari, Bahia. Esta empresa realizou em 2006/2008, como parte de seu planejamento estratégico, a implantação de um sistema de gestão por competências.

Como questões de pesquisa para esta dissertação foram definidas:

a) Como conseguir o envolvimento e participação dos funcionários na gestão estratégica?
b) A visão dos funcionários sobre o programa de gestão por competências influencia no alinhamento entre a estratégia e as competências organizacionais?
c) Como ocorre o desenvolvimento das competências individuais e como isto contribui para o alinhamento entre a estratégia e as competências organizacionais?

A circunstância em que esta empresa se encontrava também ofereceu uma base empírica para verificar o objetivo geral desta dissertação: verificar como acontece o alinhamento entre a estratégia e as competências organizacionais.

Como objetivos específicos pretende-se:

a) Verificar quais são as características de uma empresa e o que ela deve fazer para obter um ambiente propício para o alinhamento entre estratégia e competências organizacionais.
b) Verificar a importância da comunicação no processo de alinhamento entre estratégia e competências organizacionais.
c) Verificar quais ferramentas são utilizadas para promover a participação dos funcionários na gestão da estratégia.

No capítulo dois desta dissertação será apresentado um referencial teórico sobre a estratégia, passando pela evolução histórica da teoria sobre o tema, desde o surgimento do termo, quando era utilizado na área militar da antiguidade até a sua utilização na administração atual. São apresentados os principais autores do campo e suas respectivas escolas, e os conceitos de planejamento estratégico, estratégia e administração estratégica.

O capítulo três apresenta o referencial sobre competências. Inicia com a evolução histórica do assunto, abrangendo também o surgimento do termo, ainda na idade média, e os tempos atuais da administração moderna. O conceito de competência é apresentado desde o nível individual e até o organizacional, dando foco também para as chamadas competências essenciais da organização. São apresentados os principais autores do tema e suas perspectivas do assunto.

O capítulo quatro, além conceituar sobre a gestão de pessoas por competências, mostra a sua estruturação dentro da organização, segundo a teoria estudada. São apresentados os passos a serem seguidos para realizar a identificação e o mapeamento das competências. E, após o

mapeamento destas competências, o que é recomendado para poder implementar a seleção, o treinamento e desenvolvimento, a avaliação de desempenho e remuneração por competências. Por fim o capítulo ressalta algumas críticas e reflexões sobre a gestão por competências.

No capítulo cinco veremos o que a teoria nos fala sobre o alinhamento entre estratégia e competências visando fundamentar um modelo de análise para o caso estudado. São apresentadas as dificuldades encontradas pelas empresas e o que eles tem feito para conseguir este alinhamento.

O capítulo seis mostra a metodologia utilizada para a realização da pesquisa. A empresa onde o estudo foi realizado é apresentada com o seu histórico a partir de sua fundação, com os principais fatos e acontecimentos relevantes, para entendermos suas características e o seu sistema de gestão. Mostra também, quais foram os métodos utilizados para a coleta dos dados e das informações sobre a empresa estudada, e como estes dados foram tratados.

No capítulo sete são discutidas as respostas dos questionários aplicados aos funcionários da empresa estudada. A amostra é caracterizada e é apresentada a análise dos resultados encontrados, comparando sempre com a teoria estudada. Então, a partir da comparação entre o caso em estudo e o referencial teórico, o capítulo oito apresenta as conclusões e recomendações baseada no atingimento dos objetivos gerais e específicos e nas respostas das questões de pesquisa desta dissertação.

2 FUNDAMENTAÇÂO TEÓRICA

2.1 EVOLUÇÃO HISTÓRICA DA ESTRATÉGIA

Atualmente a palavra estratégia é muito utilizada no campo da administração para designar o caminho a ser percorrido pela organização para chegar aos seus objetivos e metas, e, conseqüentemente, manter-se em atividade. Mas muito antes deste termo ser abraçado pelas ciências sociais, ele já era utilizado nas batalhas. O termo estratégia tem origem no grego *stratego*, que era utilizado para designar o comandante do exército, e literalmente significa a *arte da liderança* (TERENCE, 2002). Segundo Ansoff e MacDonnell (1993), antes do termo ser utilizado nos dicionários de administração, significava a "ciência e a arte do emprego de forças numa guerra". Eles ainda trazem neste livro uma perspectiva histórica chamada de "Evolução dos Desafios", onde são citados os desafios enfrentados pelas empresas americanas no século XX que levaram ao surgimento do planejamento estratégico na década de 50, logo após a segunda grande guerra. Dentre eles, a queda das taxas de crescimento em decorrência da saturação da demanda, a mudança da orientação de produção para o marketing e o advento de novas tecnologias.

Assim a palavra estratégia naturalmente foi sendo associada a palavra planejamento e teve em 1962 como um dos seus primeiros marcos a publicação de Chandler denominada *Strategy and structure*. Chandler concluiu em seus estudos que a estrutura é gerada a partir da estratégia e ambas estão atreladas a variáveis ambientais (FACHIN, 1992). Em 1965, Igor Ansoff realizou sua primeira publicação importante, o livro *Corporate Strategy* (ANSOFF, 1977).

Durante a década de 70 surgiu a escola do pensamento estratégico empresarial, tendo como principal autor o canadense Henry Mintzberg. Este membro da McGill University tinha como base a sociologia das organizações. Com a publicação de um artigo na *Management Science* no ano de 1978, Mintzberg discute um novo conceito de estratégia baseado em padrões de comportamento e de formação de estratégias e acaba influenciando muitos pensadores do assunto. Em *The rise and fall of strategic planning*, Mintzberg mostra o reconhecimento da precariedade dos conceitos e enfoques sobre estratégia (CABRAL, 1998).

Também durante a década de 70 surge Kennetth Andrews, que com a publicação de *The concept of corporate strategy*, no ano de 1971, desponta como um dos primeiros estudiosos a focar a estratégia como responsabilidade central dos gerentes gerais. O autor apresenta um modelo simples de formulação de estratégia que depende da análise das oportunidades e das ameaças existentes no mercado onde a organização está situada, além da análise de seus pontos fracos e fortes, dos valores e aspirações de seus dirigentes e da responsabilidade social da empresa (FACHIN,1992; McGEE; PRUSAK, 1994).

Já na década de 80, Derek Abbell publica *Defining the business: starting point of strategic planning*. Nesta publicação o autor enfatiza o papel da tecnologia como um elemento central do problema de definição da estratégia competitiva (McGEE; PRUSAK, 1994).

Com a publicação de *Estratégia competitiva*, em 1980, e *Vantagem competitiva* em 1985, Michael Porter tornou-se um dos autores mais influentes da atualidade. Americano da Universidade de Harvard, Porter consolidou o conceito e as formas de execução da estratégia, estendendo-a para problemas microeconômicos (CABRAL, 1998; FACHIN, 1992; McGEE; PRUSAK, 1994). Segundo Fachin (1992), através do estudo das cinco forças competitivas (concorrentes, fornecedores, compradores, entrantes potenciais e substitutos), Porter conseguiu fazer os estudos de planejamento estratégico chegar a um nível de sofisticação antes não encontrado.

Para Fachin (1992) e McGee e Prusak (1994), Andrews é um autor que aborda mais a integração da estratégia no processo diário da organização, enquanto Porter apresenta ferramentas analíticas mais específicas. Mas, segundo os autores, as análises propostas por Porter e Andrews dificilmente fazem parte do dia-a-dia das organizações.

Surgem nos anos 90 Hamel e Prahalad, que apresentam novos conceitos como arquitetura estratégica, intento, competências essenciais, dentre outros, com a publicação de *Competindo pelo futuro* (CABRAL, 1998).

A estratégia passou a ser um assunto na área de administração empresarial que proporcionou a publicação de uma enorme quantidade de livros e artigos. Diversos autores da academia americana se destacam no campo da estratégia, como exemplos podem ser citados, Igor Ansoff, Peter Drucker, Henry Mintzberg, Michael Porter, Gary Hamel e C. K. Prahalad. Eles vêm ao longo dos anos produzindo artigos e livros que contribuíram para o desenvolvimento da estratégia, tanto na área acadêmica, como no mundo empresarial.

2.2 CONCEITO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Segundo Certo e Peter (1993), o planejamento estratégico é um processo contínuo (uma série de etapas) e interativo que visa manter uma organização como um conjunto apropriadamente integrado ao seu ambiente. Os autores ainda colocam que no início da concepção da gestão estratégica é necessária sua estruturação formal, como um plano, e definição de etapas que incluem: a análise do ambiente, a missão, a visão, o objetivo organizacional, a formulação e implementação das estratégias e a definição de indicadores de controle.

Terence (2002) avaliou as etapas das metodologias de planejamento estratégico de vários autores e estabeleceu como etapas do planejamento estratégico as apresentadas no Quadro 01.

Etapa	**Descrição**
1- Visão geral da empresa: estabelecimento da missão, visão e dos valores da empresa	Parte inicial do processo de planejamento estratégico, tem a função de informar aos componentes da organização como ela é, onde seus dirigentes querem chegar, e quais são os valores importantes para o processo.
2 - Análise Ambiental: atingindo a análise externa, interna e os fatores críticos de sucesso.	Consiste em identificar no ambiente interno e externo os pontos fortes e os pontos fracos, as oportunidades e as ameaças e os pontos importantes para o sucesso da empresa.
3 - Definição de objetivos e metas.	Etapa onde são detalhados os objetivos, as metas, os prazos e as responsabilidades.
4 – Estratégia	Identifica-se a estratégia atual (ações, decisões e investimentos), escolhe-se a estratégia futura (através da análise ambiental e dos objetivos) e elabora-se o plano de ação.
5 - Implementação da estratégia	Nesta etapa serão identificados os recursos e programas para se implantarem as atividades práticas e concretas exigidas para o funcionamento do plano de ação.
6 - Controle e avaliação da estratégia	Consiste em medir o desempenho, comparando o resultado atual com o esperado. A partir de indicadores, a organização deve fazer uma análise crítica quanto aos resultados alcançados e definir novas estratégias e ações, caso necessário.

Quadro 1 – Etapas do planejamento estratégico
Fonte: Adaptado de Terence (2002).

Todas estas etapas devem ser discutidas e entendidas pelo maior número possível de pessoas na empresa. É muito importante o envolvimento de toda a organização e não somente da alta gerência, porque sem o comprometimento de todos, dificilmente se terá sucesso.

A começar pela missão, esta deve ser amplamente difundida em todos os níveis. Segundo Certo e Peter (1993), ela é a razão de ser da organização, e irá guiar e caracterizar o negócio. A visão representa aonde a empresa quer chegar, tem como propósito estabelecer uma visão inspiradora de futuro. Para Brandão e Guimarães (2001), ela determina o estado futuro desejado pela organização, sua intenção estratégica e orienta a formulação das políticas e diretrizes de todos os esforços em torno da captação e do desenvolvimento das competências.

Para análise do ambiente é comum utilizar-se ferramentas, sendo mais citado o modelo formado pelas iniciais em inglês dos termos *strenghs, weaknesses, opportunities and threats* (SWOT), que seriam, respectivamente, as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças da empresa analisada. De acordo com Webley (2001), as forças podem ser os recursos disponíveis, e as franquezas podem ser também recursos não administrados ou as falhas que não levem ao aperfeiçoamento. Nas oportunidades, pode-se considerar tudo que venha a somar na estrutura, na qualidade e crescimento da empresa, enquanto as ameaças são entendidas como tudo o que leve perigo para alcançar as metas e objetivos da empresa.

Outra ferramenta que pode ser utilizada de modo a conduzir uma análise do ambiente são as cinco forças competitivas definidas por Porter (1980). O autor identificou cinco forças/fatores condicionantes de competitividade, que devem ser consideradas e utilizadas na análise do ambiente onde a empresa esta inserida: ameaça de novos entrantes, o poder de barganha dos fornecedores, ameaça de produtos ou serviços substitutos, o poder de barganha dos compradores e a rivalidade entre os competidores já estabelecidos.

Para o controle e avaliação da estratégia, várias são as ferramentas para medir o desempenho da empresa em relação aos planos e padrões estabelecidos, dentre elas podemos citar: análise estatística, gráficos, *benchmarking* e *balanced scorecard*. Segundo Kaplan e Norton (1997), b*enchmarking* é o processo que envolve comparar produtos e/ou serviços com os líderes na categoria analisada. Como *Balanced Scorecard*, os autores definem ser

> um sistema de indicadores que integra as medidas derivadas da estratégia. Engloba medidas financeiras, resultados de clientes, de processos internos, e do aprendizado e crescimento e tem como objetivo a tradução da estratégia organizacional em objetivos e medidas tangíveis. (KAPLAN; NORTON, 1997, p.25).

O *Balanced Scorecard* (BSC) foi criado por Kaplan e Norton, e é utilizado pelas grandes organizações mundiais, sendo baseado em um Sistema Gerencial Estratégico, ou seja, projetado

em torno da visão estratégica de longo prazo, contempla a visão, a comunicação e a conexão, o planejamento de negócio e o feedback e aprendizado (STRASSBURG, 2005). Quando entendido desta forma, o BSC traduz a missão e a estratégia em objetivos e metas, criando uma estrutura capaz de comunicá-las por toda a empresa através das quatro perspectivas: Financeira, do Cliente, dos Processos Internos, e do Aprendizado e Crescimento (KAPLAN; NORTON, 1997).

2.3 CONCEITOS DE ESTRATÉGIA

Existem muitos conceitos sobre estratégia na literatura em que o termo aparece associado a um conjunto de regras estabelecidas que funcionam como uma diretriz orientadora das decisões e comportamentos para todas as camadas da empresa e conduzem para a realização de seus objetivos, proporcionando um posicionamento no mercado. Andrews (1971) define a estratégia corporativa como o modelo de decisão da empresa em que estão definidos os objetivos, metas, normas e planos, e que delimita as fronteiras do negócio e da atuação da organização. Concentrando decisões estratégicas que se mostram eficazes ao longo do tempo e modelam o caráter, a imagem e as individualidades dos membros e da empresa como um todo.

De acordo com Ansoff (1977), para que a empresa possa ter um crescimento ordenado e com lucro são necessárias regras de decisão adicionais, definidas genericamente como estratégias. O autor compreende o conceito de estratégia como uma decisão racional que é determinada pela cúpula da organização. As metas são determinadas pelos objetivos e a estratégia determina o percurso a ser seguido para que elas sejam alcançadas. A união das estratégias e dos objetivos define o mercado de atuação da empresa.

Segundo Porter (1980), a estratégia faz uma análise detalhada das forças que determinam a competição num setor e de como elas influenciam no posicionamento competitivo da organização. Para que a empresa possa beneficiar-se desse ambiente competitivo e se posicionar com vantagem competitiva, o autor enfatiza a necessidade de que as forças envolvidas na existência da organização, como fornecedores, clientes, concorrentes e funcionários, estejam praticando o que se situa na fronteira da produtividade e da excelência operacional.

Para Porter (1989) a estratégia competitiva de uma organização procura uma posição competitiva favorável no ambiente concorrente, estabelecendo uma posição lucrativa e sustentável. Esta posição pode ser duas: a vantagem competitiva de diferenciação ou a vantagem competitiva de custo. A primeira enfoca a diferenciação do produto ou serviço oferecido pela empresa através de algo inovador e que represente um grande valor para os clientes, enquanto a segunda, enfoca a liderança no custo total baixo quando comparado aos seus concorrentes.

Estratégia é definida por Fachin (1992) como um conjunto de diretrizes coerentes criadas para conduzir a organização nas suas ações futuras, e que, de modo bem simples, estratégia significa uma forma de competir. O autor considera que toda organização possui uma estratégia que pode ser implícita ou explícita, já que toda organização continua existindo e competindo, embora nem todas façam planejamento estratégico.

Ansoff e McDonnell (1993) definem estratégia como um conjunto de regras de tomada de decisão para orientação do comportamento de uma organização, separando em quatro tipos de abordagens:

a) Padrões pelos quais o desempenho presente e futuro da empresa são medidos, chamados objetivos, em termos qualitativos, e de metas em seu aspecto quantitativo;

b) Regras para desenvolvimento da relação empresa com seu ambiente externo: chamado de estratégia de produto e mercado, ou estratégia empresarial, referem-se aos produtos e tecnologias utilizados, políticas de vendas, resultando em alguma vantagem sobre os concorrentes.

c) Regras para o estabelecimento das relações e dos processos internos na organização; isto é freqüentemente chamado de conceito organizacional;

d) As regras pelas quais a empresa conduzirá suas atividades do dia-a-dia, chamadas de políticas organizacionais.

Segundo Porter (1996), a estratégia visa integrar o conjunto de atividades de uma empresa e o seu sucesso depende da compatibilidade destas atividades, caso contrário, não haverá estratégia diferenciada e sustentável. A eficiência operacional tem como objetivo atingir a excelência destas atividades ou funções individuais. Salienta, ainda, que, a estratégia consiste em assumir posição exclusiva e valiosa através de um diferente conjunto de atividades, e que para

isto muitas vezes torna-se necessário optar por excluir certas atividades, ou seja, escolher o que não fazer, mesmo havendo o sacrifício de certos tipos de valor. Em suma, a vantagem obtida por uma organização, no que se relaciona à rentabilidade, é resultante de diferenças na eficácia operacional e no posicionamento estratégico distinto.

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) criticam este artigo de Porter publicado na *Harvard Business Review* em 1996, intitulado “O que é Estratégia?”. Segundo os autores, ao relacionar os seis pontos para a obtenção de "vantagem competitiva sustentável", Porter dedicou os cinco primeiros pontos à estratégia e a questões organizacionais, e o sexto ponto à "eficácia operacional como um fato". O que eles questionam é se um gerente que luta todos os dias com este último ponto, aceitaria um papel tão secundário para ele. Desta forma, afirmam que Porter age como se o aprendizado estratégico e estratégia emergente não existissem, e continua a ver a estratégia como sendo necessariamente dedutiva e deliberada. Assim, apontam que Porter (1996) levanta muitas coisas em seu artigo, porém, o que ele sugere fazer a respeito delas está errado ou demasiadamente restrito, porque o que realmente ele faz em seu artigo é ficar restrito a escola do posicionamento, ignorando ou desprezando outros pontos de vista importantes de estudiosos membros das demais escolas de formação estratégica.

A literatura especializada, segundo Machado-da-Silva, Fonseca e Fernandes (2000) apresenta que, formular uma estratégia baseada na coleta, seleção e checagem de informações das ameaças ou oportunidades do ambiente, implica em optar por um determinado curso de ação. Assim, a formulação da estratégia passou a ser considerada como a maneira como uma empresa responde às demandas do ambiente, portanto, assume um conceito que inclui tanto escolha como adaptação ambiental.

Para Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), as organizações devem ter estruturas flexíveis e articuladas, que permitam ter velocidade de ação caso exista a necessidade de uma mudança repentina da estratégia. Eles definem estratégia como uma forma de pensar no futuro, integrada ao processo decisório, com base em um procedimento formalizado. Ao analisar o campo teórico da estratégia, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) dividem os pensamentos e seus respectivos autores em dez escolas de formação estratégica:

a) a escola do design, em que a formulação de estratégia é vista como um processo de concepção e tem como principal autor Selznick, em 1957;

b) a escola do planejamento, na qual a formulação de estratégia é vista como um processo formal e surge com Ansoff, em 1965;
c) a escola do posicionamento na qual a formulação de estratégia é vista como um processo analítico e que surgiu na Purdue University, em 1970, e aparece em Porter em 1980/1985;
d) a escola empreendedora em que a formulação de estratégia é vista como um processo visionário, e aparece com Shumpeter, em 1950, e Cole, em 1959;
e) a escola cognitiva, em que a formulação de estratégia é vista como um processo mental e que tem como principais autores Simon, em 1947/1957, e March e Simon, em 1958;
f) a escola do aprendizado, em que a formulação de estratégia é vista como um processo emergente e é representada por vários estudiosos do assunto entre 1959 e 1980, e com Prahalad e Hamel, em 1990,;
g) a escola do poder na qual a formulação de estratégia é vista como um processo de negociação e aparece com vários autores no período 1971 a 1984;
h) a escola cultural, na qual a formulação de estratégia é vista como um processo coletivo e aparece no final dos anos 60 na Suécia com vários estudiosos do assunto;
i) a escola ambiental, que surge com teóricos das contingências em 1977, na qual a formulação de estratégia é vista como um processo reativo;
j) a escola da configuração representada em 1972 por Chandler e grupo de McGill, na qual a formulação de estratégia é vista como um processo de transformação.

Mas para Mintzberg e Quinn (2001), a estratégia é mais que um conjunto de regras formais, pois, é necessário que os indivíduos possam ser agentes, em conjunto, do processo de evolução do objetivo estratégico. É recomendável que as estratégias se desenvolvam de forma gradual através de ações e experiências da organização. Os autores a fim de caracterizar as mais diversas definições existentes na literatura, agruparam os conceitos existentes nos chamados cinco pês da estratégia:

a) Estratégia como planejamento *(Plan)*: definição mais comum e entendida por todos, quer dizer um plano, uma direção, um guia ou um curso de ação para o futuro, um caminho para atingir uma meta;

b) Estratégia como padrão (*Pattern*): Quando um determinado curso de ação traz resultados positivos, a tendência natural é incorporá-lo ao comportamento. Se como plano as estratégias são propositais ou deliberadas, como padrão as estratégias são emergentes, surgindo sem intenção;

c) Estratégia como armadilha *(Ploy)*: A estratégia pode ser aplicada com a finalidade de confundir, iludir ou comunicar uma mensagem falsa ou não, aos concorrentes.

d) Estratégia como posição *(Position)*: Aqui a organização busca no nicho, ou indústria, em que atua, um posicionamento que lhe permita sustentar-se e defender sua posição, para evitar ou derrotar a concorrência. Neste ponto relaciona-se com as teorias militar e de jogos sobre estratégia. Compreende ainda o estabelecimento de forças competitivas considerando a posição ocupada no mercado;

e) Estratégia como perspectiva *(Perspective)*: Refere-se ao modo como a organização se percebe frente ao mercado. Tem relação com a cultura, a ideologia, com a percepção interna da organização e com as competências essenciais. Neste conceito se faz importante compreender como as intenções estratégicas difundem-se e tornam-se compartilhadas.

Segundo Bulgacov (1997), pesquisas recentes propõem a separação da estratégia em dois referenciais: o conteúdo e o processo estratégico. Sendo que estes referenciais são definidos da seguinte forma:

a) processo estratégico: elaboração, validação e implementação da estratégia. Está intimamente ligado com a própria estrutura e tomada de decisão, e, preocupa-se com a utilização eficiente das condições administrativas;

b) conteúdo estratégico: preocupa-se com o desempenho da empresa e refere-se ao posicionamento da empresa em termos de produtos e mercados.

De acordo com Bulgacov *et al.* (2006), um dos primeiros autores a conceituar claramente o conteúdo estratégico é Ansoff (1991) ao definir estratégia como um dos vários conjuntos de regras de decisão, a qual chama de “estratégia de negócios”, para orientar o comportamento de uma organização. Por exemplo: que tipo de produtos e serviços a empresa irá desenvolver, onde e para quem estes produtos e serviços serão vendidos e como obterá vantagem sobre os

concorrentes. Já o processo estratégico para Chakravarty e Doz (1992), Mintzberg (1989) e Ansoff (1991), está ligado à elaboração das estratégias de modo eficiente, e, como são validadas e implementadas. Como elaboração pode-se entender o modo como uma organização desenvolve ou, nos termos da literatura, formula ou forma estratégias (BULGACOV *et al.*, 2006).

A partir dos trabalhos de Selsnick (1957), Penrose (1959), surgiu uma perspectiva que foi ampliada por Barney (1991) e Peteraf (1993). Esta perspectiva que sugere que a vantagem competitiva está ligada ao fato das empresas possuírem um conjunto de recursos mais apropriados às demandas colocadas pelos mercados onde elas atuam, obtendo assim vantagem competitiva. Esta perspectiva foi chamada "Visão da Empresa Baseada em Recursos" (do inglês "*Resource Based View of the Firm*", ou RBV). Segundo Fleury e Fleury (2001b) à partir deste portfólio de recursos: físicos, financeiros, intangíveis (marca, imagem), organizacionais (cultura organizacional, sistemas administrativos) e recursos humanos (competências), é que a empresa pode criar vantagens competitivas. Isso caracteriza essa abordagem como primordialmente "de dentro para fora". Contrária a abordagem "de fora para dentro" proposta por Porter (1980), onde os principais focos de análise são produtos, consumidores e competidores, e, a estratégia da empresa deve ser resultante da identificação de tendências e oportunidades. Sendo assim, na RBV o desempenho e lucratividade não são determinados por condições ambientais, mas pela combinação inteligente de competências e recursos. Sendo assim, a diferenciação é uma visão de dentro para fora mais do que uma informação de fora para dentro (FLEURY; FLEURY, 2001b).

Estas diferentes abordagens mostram a amplitude do conceito de estratégia, apesar de não serem excludentes. Segundo Costa (2003) o que os gestores devem almejar é a combinação destes conceitos como um modelo de gestão, através de um plano inicial que servirá de norteador, sem, no entanto, desprezar a influência da cognição dos membros da organização que a qualquer momento podem interferir sugerindo novas estratégias ou revisões.

2.4 ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA

A turbulência dos anos 70, com suas duas crises do petróleo, taxas flutuantes de câmbio, baixo custo e qualidade dos produtos japoneses exportados para os Estados Unidos, provocaram

mudanças drásticas no ambiente das empresas. O surgimento destas novas relações econômicas, mercadológicas e sociais demandaram reformulações no processo de planejamento. Então, segundo Ferreira; Reis; Pereira (1997), a partir dos anos 80 com o intuito de conservar os benefícios propiciados pelo planejamento estratégico, porém combatendo suas imperfeições, surge a administração estratégica, com mais amplitude, profundidade e complexidade.

No conceito de Fischmann (1987) a administração estratégica tem como objetivo desenvolver em todos os níveis hierárquicos os valores da corporação, sua capacidade gerencial, suas responsabilidades como organização inserida na sociedade e os seus sistemas administrativos, que interligam o processo de tomada de decisão estratégica, tática e operacional. Prahalad e Hamel (1995) reforçam o assunto quando afirmam que a administração estratégica busca identificar e explorar as interligações entre todas as áreas, objetivando agregar valor como um todo.

Desta forma, teremos o desenvolvimento de um ambiente muito mais propício a aprendizagem. O que é defendido por Mintzberg (1998), quando diz que os processos de formulação e implementação transformam-se em processos contínuos de aprendizagem através do qual surgem estratégias criativas. Mas adverte que:

> da mesma forma que a formulação puramente deliberada de uma estratégia impede a aprendizagem, uma formulação puramente emergente impede o controle. Levada ao limite, nenhuma dessas abordagens faz muito sentido. A aprendizagem deve estar associada ao controle. (MINTZBERG, 1998, p. 426).

Pensando da mesma forma, Costa (2003) cita que para a formulação das estratégias, dois aspetos devem ser considerados: o planejamento, com as respectivas estratégias deliberadas, e a administração estratégica, com as emergentes, que dependem do desenvolvimento das competências individuais.

Mesmo reforçando a diferença entre planejamento e a administração estratégica, Costa (2003) alerta para a importância destes para o sucesso do processo. Em sua definição de administração estratégica diz que ela deve ser entendida como um padrão de comportamento ao longo do tempo, e não como um plano para alcançar resultados puramente comerciais e financeiros. Enquanto o planejamento estratégico é visto normalmente como um plano formal, restrito a estratégias comerciais e financeiras, a administração estratégica é entendida como a antítese dos arquétipos organizacionais centralizados e burocráticos voltados para somente uma

parte da organização. Mas, não são modelos excludentes, pelo contrário, observa-se na literatura atual a coexistência destes conceitos entendida como um processo interativo. A adoção da administração estratégica como um processo não representa a extinção do planejamento e sim, práticas cumulativas, que incorporam elementos anteriores a cada nova etapa de forma evolutiva.

Assim, todos esses novos referenciais não significam que práticas tradicionais de formulação de estratégias, como a utilização de um plano, cenários, missão, objetivos e metas precisam ser abandonadas. Significa que devem ser repensados, complementados e aprimorados dentro de um modelo de gestão empresarial. Assim, o modelo tradicional do planejamento estratégico precisa ser complementado pela administração estratégica que requer o desenvolvimento de competências individuais e o aprendizado para que todos possam participar da formulação das estratégias. O equilíbrio entre os modelos tradicionais de planejar e o pensar estrategicamente é que irá se constituir no modelo ideal (COSTA, 2003).

Strassburg (2005) conclui que a administração estratégica possibilita então voltar a atenção da organização para o desenvolvimento e a implementação da estratégia, de forma que todos os seus componentes compartilhem de seus objetivos e participem da reflexão sobre mudanças e inovações. Além de criar uma cultura interna de atenção aos aspectos estratégicos e competitivos, favorecem o desenvolvimento de competências e comportamentos organizacionais, agregando com as experiências e conhecimentos para o aperfeiçoamento dos processos e fortalecimento do diferencial competitivo da organização.

3 COMPETÊNCIAS

3.1 EVOLUÇÃO HISTÓRICA

Na Idade Média este conceito já era utilizado e estava associado ao desempenho dos aprendizes de artesãos. Ainda no final desse período, os juristas utilizavam este termo ao declararem que um determinado tribunal era competente para um determinado tipo de julgamento. Mais tarde, o conceito de competência passou a ser utilizado de forma mais genérica para se referir ao indivíduo capacitado a realizar determinada tarefa (ISAMBERT-JAMATI, 1997).

Segundo Wood e Payne (1998), Richard Boyatzis foi a primeira pessoa a usar o termo competência no contexto gerencial. Foi em seu livro, *The Competent Manager: a Model for Effective Performance* que ele iniciou o debate acerca do tema competências. Boyatzis elaborou um modelo baseado em 21 atributos, distribuídos em seis categorias que descrevem um perfil ideal de gestor, conforme Quadro 2. O trabalho do autor era centralizado em "comportamentos observáveis", baseados numa concepção behaviorista. Seu modelo também considerava aspectos psicológicos relacionados a três fatores: motivação, auto-imagem e papel social, e habilidades. Com base nesta construção inicial elaborada por Boyatzis surgiram depois vários conceitos e abordagens sobre competências.

1. Metas e Gestão pela Ação	1. Orientação eficiente 2. Produtividade 3. Diagnóstico e uso de conceitos 4. Preocupação com impactos (pró-ativo)
2. Liderança	5. Autoconfiança 6. Uso de apresentações orais 7. Pensamento lógico 8. Conceitualização
3. Recursos Humanos	9. Uso de poder socializado 10. Otimismo 11. Gestão de grupo 12. Auto-avaliação e senso crítico
4. Direção de Subordinados	13. Desenvolvimento de outras pessoas 14. Uso de poder unilateral 15. Espontaneidade
5. Foco em outros *clusters*	16. Autocontrole 17. Objetividade perceptual 18. Adaptabilidade 19. Preocupação com relacionamentos próximos
6. Conhecimento especializado	20. Memória 21. Conhecimento especializado

Quadro 2 – As Vinte e Uma Competências de Boyatzis
Fonte: Adaptado de Wood e Payne (1998).

No início da Década de 70 o conceito de competência passou a ser utilizado em diversos países. Na Alemanha, a idéia de competência – conhecimento, habilidade e atitude (CHA) – surgiu inicialmente no contexto da educação profissional, sendo a seguir incorporada à educação geral. Em ambas, educação geral e profissional, as competências eram definidas por um grupo de representantes da sociedade que envolvia empresários, sindicatos e educadores. A França, Alemanha, Suíça, Áustria e Japão desenvolveram sistemas que tornaram mais suaves e eficientes a transição entre a escola e a empresa (ROPÉ; TANGUY, 1997; DEFFUNE; DEPRESBITERIS, 2002).

Nos Estados Unidos, o conceito de competência começou a adquirir novos significados pela sua aplicação no campo da psicologia. McClelland (1973), em seu artigo, *Testing for Competence Rather than for Intelligence*, apresentou estudos de avaliação de competência, quando participava de um processo de seleção de pessoal para o Departamento de Estado Americano. Ele apresentou a proposta do uso de “testes de competência” em vez de testes de Q.I. em processos seletivos. Com seus estudos, iniciava-se uma importante e significativa mudança de paradigmas na valorização de requisitos para o trabalho, profissão e carreira.

Segundo Zarifian (2001), nesta mesma época iniciou-se o debate sobre competências na França. A justificativa para o surgimento do tema foi a necessidade de conseguir o envolvimento

do trabalhador na resolução dos problemas, do trabalho em equipe, da difusão dos conhecimentos sobre o processo e de tornar cada indivíduo (ou setor) dentro da própria fábrica, fornecedor e/ou cliente do outro, introduzindo assim o conceito de cliente.

Na década de 80 o movimento das competências ganhou espaço no Reino Unido devido a intervenção pública para desenvolver as *National Vocational Qualifications* (NVQs) que são qualificações profissionais nacionais e são essencialmente baseadas em competências. Desde então, passou a ser produzido um volume considerável e crescente de literatura sobre o tema (HOLMES, 1995).

No final desta mesma década, de acordo com Manfredi (1998), a noção de competência passou a ser conhecida no Brasil. O conceito passou a ser incorporado aos discursos dos empresários, dos técnicos dos órgãos públicos que lidam com o trabalho e por alguns cientistas sociais.

Segundo Fleury e Fleury (2001b) em função dos desafios de crescente competitividade e globalização das atividades que marcaram a década de 90, ocorreu o alinhamento definitivo das políticas de gestão de recursos humanos às estratégias empresariais. O conceito de competência foi incorporando à prática organizacional com base no modelo de gerenciar pessoas.

3.2 CONCEITO DE COMPETÊNCIA

Quanto a sua origem, o conceito de competência está relacionado com o direito e com a psicologia clínica, mas atualmente sua utilização extrapola estas dimensões, sendo empregado com freqüência nas mais diversas áreas do conhecimento, destacando-se a pedagogia e psicologia organizacional (SHIPPMANN *et al*., 2000).

Quanto à aplicação, o conceito de competência pode estar vinculado ao plano organizacional (competências organizacionais e essenciais), das pessoas (competências individuais) e dos países (sistemas educacionais e formação de competências). De acordo com Mills *et al*. (2002) alguns autores utilizam a palavra *competency* (e competencies) para destacar a perspectiva individual, e *competence* (competences) para apontar a perspectiva organizacional.

Segundo Fernandes (2004), autores como McClelland, McLagan e Le Boterf privilegiam a perspectiva do indivíduo, enfatizando a competência como um conceito útil para a estruturação de práticas de recursos humanos como recrutamento e seleção, carreira, treinamento, desenvolvimento e remuneração.

Na definição de McClelland (1973), competência é uma característica subjacente a uma pessoa que pode ser relacionada com desempenho superior na realização de uma tarefa ou em determinada situação. Ele diferenciava competência de aptidões (talentos naturais da pessoa, que podem vir a ser aprimorados), de habilidades (demonstrações de talentos particulares na prática) e de conhecimentos (o que a pessoa precisa saber para desempenhar uma tarefa).

A noção de competência no nível organizacional ganhou destaque na pesquisa em administração na década de 90 quando Prahalad e Hamel publicam *The Core Competence of the Corporation*, livro no qual os autores declaram que empresas de sucesso apóiam-se em recursos especiais, que eles chamam de competências essenciais. O assunto fica claro na analogia abaixo:

> A corporação diversificada é uma grande árvore. O tronco e os galhos são os produtos essenciais, e o os galhos menores , as unidades de negócio; as folhas, as flores e os frutos são os produtos finais. A raiz, que promove a nutrição, sustentação e a estabilidade, é a competência essencial. (PRAHALAD; HAMEL, 1990, p. 82).

A competência organizacional é definida por Mills e outros autores (2002) como uma forma de descrever o quão bem uma empresa desempenha suas atividades de sucesso, superando seus concorrentes em um fator competitivo que o cliente valorize. Eles organizaram os diversos níveis de entendimento das competências organizacionais dividindo em competências essenciais, que são as competências chave para a sobrevivência da empresa, em competências distintivas que são as que diferem de seus concorrentes, em competências das unidades de negócio que são as competências chaves destas respectivas unidades, em competências de suporte, que são as que servem para apoiar um grupo importante de competências e as capacidades dinâmicas que representam a facilidade de adaptação das competências da empresa no tempo. O que é apresentado no quadro 3.

Conceito	Descrição
Competências essenciais	Competências e atividades mais elevadas, no nível corporativo, que são chaves para a sobrevivência da empresa e centrais para sua estratégia
Competências distintivas	Competências e atividades que os clientes reconhecem como diferenciadores de seus concorrentes e que provêm vantagens competitivas
Competências organizacionais ou das unidades de negócios	Competências e atividades-chave esperadas de cada unidade de negócios da empresa.
Competência de suporte	Atividade que é valiosa para apoiar um leque de competências.
Capacidades dinâmicas	Capacidade de uma empresa de adaptar suas competências com o tempo. É diretamente relacionada aos recursos importantes para a mudança.

Quadro 3: Variações do conceito de competências
Fonte: Mills e outros (2002, p.13).

Fleury e Fleury (2004) destacam alguns pontos no quadro acima. Segundo os autores um ponto interessante é a diferenciação proposta entre as competências distintivas, reconhecidas pelos clientes, e as competências organizacionais. Esse ponto é muito pouco enfatizado por outros autores, e é algo que dificilmente as organizações conhecem, embora partilhem o discurso sobre a importância do cliente. Outro ponto, diz respeito ao conceito de competência organizacional, que segundo Fleury e Fleury (2004) pode perpassar as várias unidades de negócio e ser geral à organização.

Bitencourt (2002) apresenta uma síntese de conceitos de diversos autores e suas respectivas ênfases ligadas à questão das competências, conforme ilustrado no quadro 4.

Autor	Conceito	Ênfase
1. Boyatzis (1982, p. 23)	"Competências são aspectos verdadeiros ligados à natureza humana. São comportamentos observáveis que determinam, em grande parte, o retorno da organização".	Formação, resultados.
2. Sparrow e Bognanno (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 resultados.
3. Sandberg (1996, p. 411)	"A noção de competência é construída a partir do significado do trabalho. Portanto, não implica exclusivamente na aquisição de atributos".	Formação e interação.
4. 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 resultados
5. 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.
6. Boterf (1997, p. 267)	"Competência é assumir responsabilidades frente a situações de trabalho complexas buscando lidar com eventos inéditos, surpreendentes, de natureza singular".	Mobilização e Ação.
7. Ruas (1999, p. 10)	"É a capacidade de mobilizar, integrar e colocar em ação conhecimentos, habilidades e formas de atuar (recursos de competências) a fim de atingir/superar desempenhos configurados na missão da empresa e da área".	Ação e resultados.
8. Fleury e Fleury (2004, 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 e resultado.
9 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 Resultados

Quadro 4 – Conceitos de Competências
Fonte: Bitencourt (2002)

Analisando no quadro 4 as definições atribuídas ao conceito de competência e a respectiva ênfase que os diversos autores conferiram, vê-se que ação e resultado aparecem em destaque na maioria dessas definições. Ao comentar estas definições, Benevides (2008) salienta que a base da ênfase dada aos resultados, baseia-se em valores econômicos, sociais e individuais. E que os estudos apresentados por autores como, por exemplo, Ruas(9199), Fleury e Fleury (2004), Davis

(2000), Zarifian (2001), Boterf (1997), entre outros, deixam claro que as competências são ligadas à ação. Assim, através de ações de aprendizagem e de desenvolvimento de valores econômicos e sociais, aprimora-se o desempenho do indivíduo no trabalho e o habilitam para o exercício de alguma função. Ainda segundo a autora, algumas outras definições enfatizam o fato de que a competência se relaciona com a ação da busca dos conhecimentos, habilidades e formas de atuar, além da compreensão das ações em situações do saber, assim como em questões de situações profissionais.

Ao discorrer sobre definições de competências, Fernandes (2004) afirma que mesmo tendo origens distintas, existem autores que demonstram ligações entre os debates sobre competências organizacionais e competências humanas. O autor cita como exemplo a interpretação da competência dos indivíduos como um dos recursos componentes da competência organizacional. Desta forma, o desenvolvimento de competência das pessoas na organização pode implicar aumento no nível de competência organizacional e, portanto, maior capacidade para gerar um desempenho superior. O que também é defendido por Ulrich (2000) ao dizer que a competência individual alimenta a competência organizacional e, por sua vez, gera *performance*.

Ao analisar as competências, Sant´Anna (2002) apresenta três correntes teóricas. Nos EUA, segundo o autor, a competência segue o modelo comportamentalista, definindo os atributos individuais e fundamentais que possibilitam atingir o desempenho organizacional superior. Já no sistema britânico, tem-se como objetivo a definição mínima de bases que servem para apoiar a definição de programas de formação e avaliação de competências, caracterizando o modelo funcionalista. E por fim, o modelo construtivista é seguido pelo sistema francês. Ele está centrado no processo de aprendizagem como mecanismo essencial para desenvolver as competências profissionais. Baseado nos programas de formação, está voltado para a população cuja qualificação esteja abaixo das competências requeridas, e, portanto, com maior freqüência exposta a uma situação de exclusão do mercado de trabalho.

Analisando o conceito de competências das escolas britânicas e francesas Bitencourt (2001), afirma que em ambas há uma clara sinalização de que existe uma relação de vínculo entre trabalho e educação. No modelo francês, o enfoque é o enriquecimento de habilidades necessárias, e no modelo britânico, a ênfase está nos indicadores de desempenho exigidos pela estrutura produtiva. A Inglaterra desenvolve um sistema nacional de certificação e, por sua aproximação com o mercado de trabalho, fica claro que atribui uma conotação mais operacional

ao conceito de competência, enquanto que na França, a noção de educação está relacionada à educação sistemática.

3.3 COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS

Fleury e Fleury (2001a) propõem uma pesquisa a dicionários para entender melhor o conceito de competência individual, destacando duas definições:

a) Qualidade ou estado de ser funcionalmente adequado ou ter suficiente conhecimento, julgamento, habilidade ou força para determinada atividade (Dicionário Webster).
b) Capacidade para resolver qualquer assunto, aptidão, idoneidade (Dicionário Aurélio).

Nas duas definições acima podemos distinguir duas abordagens, uma que expõe a necessidade do indivíduo possuir algo para ter um desempenho competente, enquanto que a segunda aborda a aplicação efetiva dessas capacidades. Estes conceitos são interligados quando Ropé e Tanguy (1997) afirmam que a competência do indivíduo não pode ser compreendida de forma separada da ação.

Da mesma forma Le Boterf (1995) afirma que não existe competência sem ação, ela não se reduz a um estado ou conhecimento, a um saber ou habilidade. Ele coloca a competência individual como resultado do cruzamento de três eixos: a formação da pessoa – sua biografia e socialização –, sua formação educacional e sua experiência profissional.

Moscovici (1994) apresenta a competência analisada sob dois prismas: competência técnica e competência interpessoal, sendo as duas importantes e fundamentais para o desenvolvimento do indivíduo. Com relação à competência técnica, os conhecimentos e as técnicas não asseguram um desempenho adequado e de qualidade. A competência interpessoal refere-se às relações interpessoais, ou seja, a habilidade de relacionar-se com os outros de forma adequada, respeitando as necessidades de cada um e de acordo com as exigências de cada situação.

Na definição apresentada por Parry (1996) o conceito de competência individual é associado ao treinamento e o desenvolvimento. Ele define competência individual como um agrupamento de conhecimentos, habilidades e atitudes relacionadas que afetam grande parte do

trabalho de uma pessoa (um papel ou uma responsabilidade), e que se correlaciona com sua performance no trabalho, podendo ser medida em comparação com os padrões estabelecidos e ser passível de melhoras por meio de treinamento e desenvolvimento.

O autor também apresenta duas concepções que podem ser atribuídas a competências, com *inputs* ou como *outputs*. Como inputs as competências são vistas como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que afetam o desempenho do indivíduo. Na concepção de competências como *outputs* os empregados demonstram competências na medida em que seu trabalho atinge ou supera os resultados esperados.

Segundo Fernandes (2004), pode-se chegar a algumas conclusões sobre o que foi exposto acima. O tema competência envolve um conjunto de CHA à montante; sem esses pré-requisitos ou *inputs* não seria possível o desempenho competente. Por outro lado, esse conjunto deve ser aplicado na resolução de situações concretas, ou seja, deve ser entregue.

Dutra (2001) também relaciona a idéia de competência à noção de entrega, ou seja, à capacidade do indivíduo entregar-se à empresa. O fato de um indivíduo possuir um determinado conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes não garante à empresa a apropriação destes elementos; daí a necessidade da entrega por parte do indivíduo. Assim, segundo Dutra (2002), competência é colocar em prática o que se sabe em diversos contextos ou lugares, direcionando o que pode ser chamado de competência para a utilização do saber ser e saber mobilizar os conhecimentos em diferentes situações.

Nisembaum (2000) associa a competência individual aos resultados, quando afirma que de nada vale o indivíduo ter conhecimento e experiência se não souber aplicá-los em favor de um objetivo.

Zarifian (2001) também concorda com o exposto quando observa que ao assumir responsabilidade o indivíduo deve estar ciente de que será avaliado (e até questionado) pelos resultados de suas ações. Isso fica ainda mais claro quando o autor define a competência individual como sendo “o ‘tomar iniciativa’ e o ‘assumir responsabilidade’ do indivíduo diante das situações profissionais com as quais depara”. Por tomar iniciativa entende-se fazer escolhas, selecionar estratégias e tomar atitudes a partir do conhecimento acumulado e da iniciativa apresentada em situações de imprevisibilidade. Por assumir responsabilidades entende-se que sejam atendidos objetivos ligados a prazos, à confiabilidade, à satisfação de clientes e ao

conhecimento. Neste momento no conceito de competência, o indivíduo assume poder de decisão e de participação nas questões estratégicas da empresa, devendo ser responsável e reconhecido por isso. Para assumir essa definição, torna-se necessário desenvolver um ambiente que incentive a aprendizagem organizacional, essencial no desenvolvimento da competência, sendo preciso conceituá-la também como um entendimento prático de situações que se apóiam em conhecimentos adquiridos e os transforma na medida em que aumenta a diversidade das situações (ZARIFIAN, 2001).

Ruas (2001), afirma também que podemos identificar a competência associada à ação do indivíduo, na sua capacidade de mobilizar e aplicar estes conhecimentos. Segundo o autor, a noção de competência não seria apenas "um estado de formação educacional ou profissional, nem tampouco um conjunto de conhecimentos adquiridos; não se reduz ao saber, nem tampouco ao saber-fazer, mas, a sua capacidade de mobilizar e aplicar esses conhecimentos e capacidades" numa situação específica. Mesmo com o conhecimento de métodos modernos de resolução de problemas e até mesmo com o desenvolvimento de habilidades relacionadas à sua aplicação, o indivíduo pode não perceber o momento e o local adequados para aplicá-los.

Dutra (2002) reafirma o que foi exposto por Ruas (2001), ao dizer que competências é colocar em prática o que sabe em diversos contextos, seja no trabalho, na empresa e em diferentes lugares, sempre direcionando o que pode ser chamado de competência para a utilização do saber ser e saber mobilizar os conhecimentos em diferentes situações.

Analisando esta estrutura de competências Santa´Anna (2002) expõe que a competência deve ser compreendida como a resultante da combinação de múltiplos saberes – saber-fazer, saber-agir, saber-ser – capazes de proporcionar as respostas dos indivíduos aos desafios da reestruturação e modernização.

Para Le Boterf (1995), competência é um saber agir responsável e que é reconhecido pelos outros. Implica saber como mobilizar, integrar e transferir os conhecimentos, recursos e habilidades, num contexto profissional determinado. Analisando a definição deste autor, Fleury e Fleury (2001a) observam que a noção de competência aparece assim associada a verbos como: saber agir, mobilizar recursos, integrar saberes múltiplos e complexos, saber aprender, saber engajar-se, assumir responsabilidades, ter visão estratégica. Desta forma, definem competência como "um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir

conhecimentos, recursos e habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo".

Partindo da definição acima, Fleury (2002) apresenta graficamente a definição de competência individual, conforme Figura 1. Costa (2003) ao analisar esta figura conclui que o valor econômico se dá a partir da participação dos empregados na formulação e implementação de estratégias empresariais, assim como na construção das competências essenciais que se transformam numa vantagem competitiva. Segundo a autora, o valor social se dá por meio da empregabilidade e da aprendizagem (educação e treinamento) proporcionado pela organização.

Ainda, Fleury e Fleury (2001a) apresentam, baseada em Le Boterf, definições para os verbos apresentados na figura1. O verbo "saber agir" segundo interpretação dos autores quer dizer, saber o que e porque faz, ou seja, é saber decidir. Por "saber mobilizar" entendem que é desenvolver e mobilizar recursos e competências, criando sinergia entre eles. Com "saber transferir" associam outros verbos, como compreender, processar, transmitir informações e conhecimentos. "Saber aprender" corresponde a trabalhar o conhecimento e a experiência, buscando desenvolver-se e "saber empreender" significa ter iniciativa, comprometendo-se com os objetivos da organização. Por "assumir responsabilidades" entendem que o indivíduo seja responsável pelos projetos sob sua responsabilidade, assumindo riscos e também as conseqüências de suas ações. Por último "ter visão estratégica", ou seja, conhecer e entender o negócio da organização, seu ambiente, identificando oportunidades, através da participação da definição e implementação das estratégias da empresa.

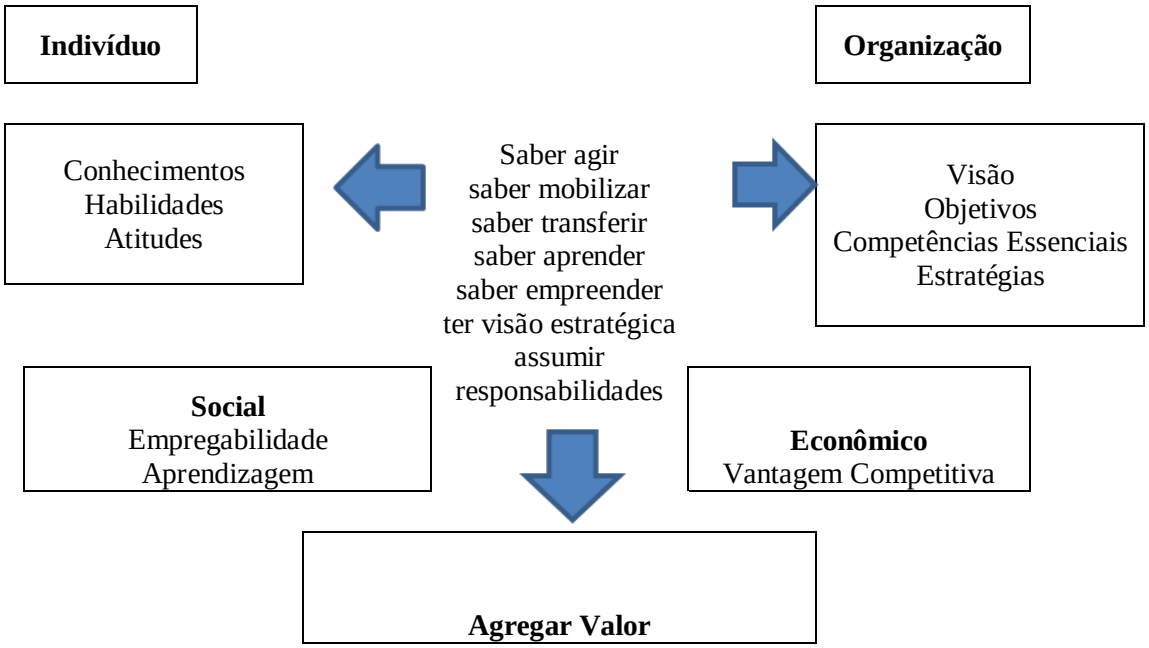

Figura 1 – Competências como fonte de valor para o indivíduo e para a organização
Fonte: Adaptado de Fleury (2002, p.55).

Sant´anna, Kilimnik e Castilho (2004), tem uma visão diferente dos autores que afirmam que o modelo atual de competência é um modelo que busca valorizar e expressar o conjunto de saberes e competências que estão sendo consolidadas na trajetória e na carreira do indivíduo. Segundo os autores, diferente do modelo anterior que estava voltado para a qualificação do indivíduo, a competência é a capacidade de resolver situações novas, de incertezas ou irregulares na vida do trabalho. É essa diferença, a existência de incerteza e de imprevisibilidade, que diferencia a definição destes autores daquelas definições tradicionais. De acordo com os autores, as competências são contingências, pois são desenvolvidas e exercidas num contexto particular, sofrendo influências das situações, e, estão ligadas à cultura dentro da qual a organização se situa. Deste modo, papéis e as funções organizacionais pertencentes a uma determinada cultura, dependem da rede de relações sociais, pessoais e profissionais de cada indivíduo, podendo interferir positiva ou negativamente, a depender do contexto organizacional, na constituição dos valores e no desenvolvimento de competências. Isto ocorre porque o sujeito extrai conhecimentos e resultados da relação com o grupo (SANT´ANNA, KILIMNIK; CASTILHO, 2004).

3.4 COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS

Para Nisembaum (2000) competências organizacionais são um "conjunto de conhecimentos, habilidades, tecnologias e comportamentos que uma empresa possui e consegue manifestar de forma integrada na sua atuação, impactando a sua *performance* e contribuindo para os resultados". Ainda afirma que estas competências organizacionais não são estáticas, pois o confronto entre competências organizacionais e o mercado permite à empresa o desenvolvimento de ações que levam à construção de novas competências ou ao aprimoramento das atuais.

Mills e outros (2002) trazem a idéia de que as competências devem ser entendidas como variáveis, como algo que as empresas realizam em determinado nível e não como atributos, algo que as empresas tenham ou não tenham. Se a atividade é realizada em nível inferior à maioria dos concorrentes, é considerada de baixa competência e, portanto, uma fraqueza, e quando é desempenhada em nível superior à maioria dos concorrentes é considerada atividade de alta competência, sendo, portanto, uma força significante. Entre os dois extremos elaboraram uma escala, conforme Quadro 5.

	Muito abaixo da média do setor	Abaixo da média do setor	Na média do setor	Em igualdade com o melhor	Liderança inquestionável
Força ou fraqueza	Fraqueza significante	Fraqueza	Nem fraqueza nem força	Força	Força significante
Competência	Muito baixa	Baixa	Média	Alta	Muito Alta

Quadro 5 - Competência e concorrentes
Fonte: Mills e outros (2002, p.10).

Mills e outros (2002) trazem outra idéia importante para compreender a competência organizacional, para eles a competência é construída a partir de recursos articulados e coordenados. Um único recurso como uma máquina, um indivíduo ou mesmo uma pequena equipe, não pode constituir competência. Os autores distinguem recurso de competência ao propor que o recurso é uma potencialidade enquanto competência é uma ação. Para distinguir entre competência e recurso eles propõem que se pergunte se o item em questão é algo que a organização "tem" ou "tem acesso a". Se sim, é um recurso, e será melhor expresso como um

nome. Se é algo que a organização faz, é uma competência, e será melhor expressa como um verbo.

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

a) Competências sobre processos: os conhecimentos sobre o processo de trabalho.
b) Competências técnicas: conhecimentos específicos sobre o trabalho a ser realizado.
c) Competências sobre a organização: saber organizar os fluxos.
d) Competências de serviço: aliar a competência técnica à pergunta: qual o impacto que este produto ou serviço terá sobre o consumidor final?
e) Competências sociais: saber ser; inclui atitudes que sustentam o comportamento das pessoas. O autor identifica três domínios dessas competências: autonomia, responsabilização e comunicação.

Mills e outros (2002) também propõe uma tipologia para competências organizacionais: competências percebidas pelos clientes e competências de apoio que podem ser técnicas ou sociais. Como exemplos, trazem para competências percebidas pelos clientes a entrega de produtos de qualidade, para competências de natureza técnica o desenho de produtos e processos de manufatura, e para as sociais a competência de trabalhar em equipe.

Nisembaum (2000) destaca dentre as competências organizacionais, as competências básicas e as essenciais. As competências básicas são pré-requisitos fundamentais que a empresa precisa ter para desenvolver uma administração eficaz, e representam as condições necessárias, porém não suficientes, para que a empresa alcance liderança e diferencial no mercado em que atua. As competências essenciais oferecem reais benefícios ao consumidor, são difíceis de imitar e provêem acesso a uma ampla variedade de mercados (PRAHALAD; HAMEL, 1990).

Fernandes (2004) sintetizou diferentes definições de diversos autores sobre o conceito de competências no plano organizacional, separando em duas categorias: organizacional, de unidades de negócio e funcional ou essencial, conforme Quadro 6.

Conceito	Prahalad e Hamel (1990)	Hamel (1994)	Mills *et al*. (2002)	Ruas (2003)
Competência essencial	Capacidade de combinar, misturar e integrar recursos em produtos e serviços, que oferece real benefício aos clientes, é difícil de imitar e dá acesso a diferentes mercados.	Integração de habilidades e tecnologias que propicia acesso a mercado; permite desenvolver processos melhor que concorrentes e proporciona benefícios exclusivos a clientes	Atividades mais elevadas, no nível corporativo, chave para a sobrevivência da empresa e centrais para sua estratégia.	Diferenciam a organização no espaço da competição internacional, contribuindo para uma posição de pioneirismo nesse mercado.
Competência organizacional/ de unidades de negócios/ funcional	Competência necessária a cada função.	Competência necessária a cada função.	Atividades-chave, esperadas de cada unidade de negócios da empresa	Específica a cada uma das áreas vitais da empresa.

Quadro 6: Conceitos de competência no plano organizacional
Fonte: Adaptado de Fernandes (2004).

Ao comentar estas definições, Fernandes (2004) chama a atenção para o fato de que elas não são conflitantes, mas que na verdade se complementam. Além disso, merece ser destacado que o conceito de competência é apresentado como uma articulação de recursos. Estes recursos que tem uma importância diferenciada na constituição de uma competência organizacional são de natureza e classificação diversa. Os recursos que podem constituir competência e são ligados ao fator humano ou a área de gestão de pessoas, vem sendo objeto de atenção da literatura especializada (PFEFFER, 1995; BECKER; GERHART, 1996).

Fleury e Fleury (2004) deixam ainda mais claro o que foi apresentado no quadro 6, ao explicar a dinâmica entre os diversos níveis de competência que se formam na organização. Segundo os autores, em um nível mais geral, temos as competências organizacionais, que se formam nas unidades e funções; destas, algumas são consideradas competências essenciais e são básicas quando da elaboração da estratégia competitiva; as competências essenciais produzem atributos que constituem as competências distintivas percebidas pelos clientes. Ainda ressaltam que as competências são formadas a partir da combinação de recursos da organização e de competências individuais.

3.5 COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS ESSENCIAIS

Segundo Costa (2003) o conceito de competências essenciais foi introduzido por artigos publicados por Prahalad e Hamel em 1990, onde eles diferenciam competências organizacionais e competências essenciais. Apresentaram uma análise baseada nas vantagens que transformaram a indústria japonesa na década de 80, e nas desvantagens que provocaram o baixo desempenho de grandes corporações norte americanas como, Sears, IBM e Caterpillar. Segundo estes autores, as empresas como a Toyota, Canon e NEC mudaram o foco estratégico para a descoberta do que sabiam fazer de melhor, o que os autores definiram como competências essenciais. As competências essenciais passaram a ser o ponto central da estratégia, e resultavam na criação de novos produtos e serviços.

Segundo Fleury e Fleury (2004), ao definir sua estratégia competitiva, a empresa identifica as competências essenciais do negócio e as competências necessárias a cada função – as competências organizacionais. Assim, a organização possui diversas competências organizacionais, localizadas em diversas áreas; destas, apenas algumas são as competências essenciais; aquelas que a diferenciam e que lhe garantem uma vantagem competitiva sustentável perante as demais organizações. Tal competitividade vai depender, a longo prazo, da administração do processo de aprendizagem organizacional, que vai reforçar e promover as competências organizacionais e vai dar foco e reposicionar as estratégias competitivas.

Neste processo de aprendizagem e desenvolvimento de competências essenciais Prahalad (1997) cita três fatores importantes:

a) Treinamento: através do treinamento contínuo dos funcionários, novas habilidades serão desenvolvidas e melhoradas, pois o conhecimento implícito na organização não acontece por acaso.

b) Rotatividade interna de funcionários: utilizar a transferência dos funcionários da empresa de um setor para outro, para quebrar as barreiras administrativas e criar

oportunidades para que as competências sejam continuamente usadas, desdobradas e reformuladas de diversas maneiras.

c) Trabalho em equipe: formar equipes para desenvolver as competências e romper as barreiras situadas entre os diferentes níveis organizacionais, o que reforça as habilidades individuais de cada indivíduo e oferece oportunidade de misturar talentos.

As empresas precisam reexaminar as competências necessárias para administrar as atuais e criar novas. Como as competências essenciais são uma combinação de várias tecnologias (*hard* e *soft*), aprendizado coletivo e capacidade de compartilhar, as empresas devem incorporar aos seus negócios tradicionais, novos pacotes de tecnologias; modificar a composição da equipe e transferir, com rapidez, as competências essenciais para as mais variadas unidades de negócios e áreas geográficas (PRAHALAD, 1999).

Nisembaum (2000) reforça que a empresa deve promover a efetiva integração, comunicação, cooperação entre as diferentes áreas para que as competências essenciais sejam exploradas. Desta forma, a competência essencial dificilmente se baseia inteiramente em um único indivíduo ou em uma pequena equipe (PRAHALAD; HAMEL, 1995). Portanto, é fundamental que a empresa identifique e desenvolva competências para todos os níveis e setores da organização, mas por outro lado, definir competências para todas as áreas da empresa e não as integrar pode gerar apenas uma lista de habilidades específicas dos empregados ou equipes (COSTA, 2003).

Com objetivo de diferenciar de uma habilidade específica, Prahalad e Hamel (1995), afirmam que para uma competência seja considerada essencial devem obedecer a três critérios:

a) **Benefícios aos consumidores**: Permite à empresa agregar valor de forma consistente e diferenciada oferecendo reais benefícios aos clientes.

b) **Difíceis de imitar**: o mercado precisa perceber algo como específico da marca, do produto ou da própria empresa, diferenciando-se de seus competidores.

c) **Acesso a diferentes mercados**: Uma competência essencial deve abrir as portas do futuro para a empresa de forma a prover acesso a diferentes mercados.

Segundo Prahalad e Hamel (1995) as competências essenciais da empresa, ainda que de natureza duráveis, são dinâmicas e, portanto, precisam periodicamente ser redefinidas objetivando acompanhar as mudanças ininterruptas do ambiente competitivo.

Estas mesmas competências quando estão baseadas em novas oportunidades de negócio proporcionam um diferencial competitivo para as organizações, e quando estas buscam o diferencial competitivo e a implementação de novas estratégias devem se basear nas competências essenciais (BENEVIDES, 2008). Isto é afirmado por Harb (2001) ao salientar que as organizações que programam as suas estratégias com base nas competências essenciais, considerando as expectativas dos clientes, selecionando mercados e consumidores, conseguem maior valor agregado ao seu negócio.

Para exemplificar, Giacobbo (2005) apresenta um resumo das competências essenciais de algumas empresas nacionais e multinacionais, cujas competências têm valor percebido pelo cliente, contribuem para a diferenciação entre concorrentes e aumentam a capacidade de expansão, conforme o Quadro 7:

Empresa	**Competência**
Apple	A amistosidade com o usuário
AT&T	A gestão em redes
Cânon	A miniaturização e a mecatrônica. A Cânon cria e fabrica pequenos e complexos dispositivos eletromecânicos.
FIAT	A gestão da inovação. Capacidade de antecipar necessidades de mercado e inovar com produtos.
HP	A competência em medição, computação e comunicação.
Honda	A competência em motores.
Sony	A miniaturização de produtos áudio pessoais.
Motorola	A competência em comunicação sem fio.
TAM	A gestão de serviços e sua capacidade de se renovar e estabelecer alianças estratégicas.
Ticket Restaurante	A gestão de relacionamento com o mercado.
Wal-Mart	Redução de tempo de permanência da mercadoria no depósito
3M	O desenvolvimento de adesivos, substratos e materiais avançados.

Quadro 7 – Algumas empresas nacionais e multinacionais e suas competências essenciais
Fonte: Harb (2001, p. 23); Hamel e Prahalad (1995, p. 229); Nisembaum (2000, p. 37); Davenport e Prusak (2003 apud GIACOBBO, 2005).

Como pode ser visto no quadro acima, a competência essencial da Sony é as miniaturizações de produtos áudio pessoais e o benefício que ela oferece aos seus clientes é o tamanho, de bolso, dos seus produtos. A Motorola oferece aos seus clientes o benefício da comunicação sem fio baseado no domínio que a empresa possui sobre as competências em comunicação sem fio (GIACOBBO, 2005).

4 GESTÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIA

4.1 EVOLUÇÃO CONCEITUAL

Segundo Flannery, Hofrichtee e Platten (1996), para que um sistema de gestão de pessoas seja efetivo ele deve atender tanto aos objetivos estratégicos da empresa quanto às necessidades das pessoas que nela trabalham, através da capacitação e reconhecimento. Isto exigiu que a administração na área de recursos humanos saísse de uma função basicamente técnica e chegasse à fase atual, em que busca atender às mudanças do cenário globalizado, tornando-se parceira estratégica do negócio e uma agente das mudanças (MILKOVICH; BOUDREAU, 2000).

Foi nos anos 80 que a gestão de recursos humanos passou a assumir um papel no desenvolvimento de novos conceitos e a tratar as pessoas com o objetivo de gerar valores para a organização (DUTRA, 2002). Assim, com a gestão de pessoas por competência, a organização passou a ter uma série de vantagens, tais como: flexibilidade e transparência, simplicidade, otimização de recursos, equilíbrio entre remuneração, agregação de valor, flexibilidade do modelo para adaptar-se às mudanças de estrutura, organização do trabalho e tecnologia, direcionamento e otimização dos investimentos no desenvolvimento profissional, capacidade de atração, retenção e potencialização de talentos. E as pessoas passaram a ter horizontes profissionais claros com critérios de acesso definidos, estímulo ao auto-desenvolvimento e à ampliação do espaço de atuação, remuneração compatível com a complexidade das atribuições e das responsabilidades com o mercado, entre outros (DUTRA, 2004).

Foram as mudanças nas condições de trabalho que influenciaram na política de pessoal, exigindo novas competências da área de RH. Saíram as políticas em que o homem é apenas um recurso, dando lugar às novas propostas e expectativas da gestão com pessoas (BENEVIDES, 2008).

De acordo com Rocha-Pinto e outros (2004), a nova gestão com pessoas ajuda os profissionais a descobrir quais os seus objetivos e proporciona as condições necessárias para que o trabalho seja executado, além de contribuir com outras atividades que agreguem valor à empresa, clientes, funcionários e investidores.

Para Ubeda e Santos (2002) o modelo de gestão de pessoas por competências deve ser utilizado como ferramenta de gestão de recursos humanos para seleção, treinamento e desenvolvimento, avaliação e planejamento de sucessão.

Fleury e Fleury (2001b) também apresentam alguns dos objetivos da utilização da gestão por competências como uma ferramenta para a gestão de pessoas:

a) Recrutamento e seleção: utilizar na captação de pessoas com nível educacional elevado que tenham os conhecimentos requeridos (o saber) pela organização.
b) Avaliação: serve como ferramenta para avaliação de desempenho dos funcionários comparando as competências requeridas e as apresentadas;
c) Desenvolvimento profissional: Esta é considerada a principal parte do processo de gestão de pessoas, pois é considerada a questão do auto-desenvolvimento e não apenas as políticas desenvolvidas pela empresa para educação e treinamento;
d) Remuneração: acontece a ligação da remuneração com os instrumentos de avaliação de desempenho ou *performance* tomando como base as competências individuais.

Como vantagens para a organização temos a economia dos recursos financeiros aplicados no desenvolvimento de seus funcionários. Economia que pode ser obtida pelo aumento da eficiência nos investimentos realizados nas pessoas, focalizando nas competências que realmente são importantes. Isto também permite melhorar a seleção de pessoal, o que implica em menores lacunas entre as competências necessárias e as disponíveis. Desta forma também diminui a necessidade de investimentos em programas de treinamento e desenvolvimento de pessoal (HOMER, 2001).

Barbosa, Ferraz e Ávila (2004) apresentam uma outra grande vantagem do sistema de gestão por competências para as empresas, que é o fortalecimento da cultura do desempenho e dos resultados. Pois, segundo os autores, o desenvolvimento de competências representa uma busca por resultados mais duradouros e alcançados de acordo com os valores e cultura organizacional.

Lucia e Lepsinger (1999) dividiram o sistema de gestão de pessoas em quatro sub-sistemas: seleção, treinamento e desenvolvimento, avaliação e sucessão, e apontaram para cada um deles os principais benefícios obtidos com a gestão por competências, conforme Quadro 8.

SUB-SISTEMA DE RH	BENEFÍCIOS
SELEÇÃO	• Proporciona uma visão completa dos requisitos do trabalho; • Aumenta a probabilidade de contratar pessoas que serão bem sucedidas no trabalho; • Minimiza os investimentos (tempo e dinheiro) em pessoas que não atendem às expectativas da empresa; • Garante um processo de entrevista mais sistemático; • Ajuda a distinguir entre as competências com maior ou menor possibilidade de desenvolvimento.
TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO	• Permite o foco nas habilidades, conhecimentos e características que possuem maior impacto nos resultados; • Garante que as ações de treinamento e desenvolvimento estão alinhadas com os valores e estratégias da organização; • Melhora a eficiência dos recursos investidos em treinamento e desenvolvimento; • Desenvolve uma estrutura que incentiva ações contínuas de *coaching e feedback*.
AVALIAÇÃO	• Proporciona um entendimento compartilhado daquilo que será monitorado e medido; • Melhora o foco e facilita a discussão da avaliação de desempenho; • Proporciona foco na obtenção de informações sobre o comportamento das pessoas no trabalho.
SUCESSÃO	• Esclarece as habilidades, conhecimentos e características necessárias para o cargo/função em questão; • Proporciona um método para avaliar a prontidão de candidatos; • Enfoca planos de treinamento e desenvolvimento no preenchimento de competências faltantes; • Permite que a organização avalie a quantidade de substitutos com alto potencial de desempenho.

Quadro 8 - Benefícios dos modelos de competências para os sistemas de RH
Fonte: Adaptado de Lucia e Lepsinger (1999, p. 23).

Mas, as empresas somente poderão beneficiar-se completamente destes benefícios se existirem referenciais, metodologias e procedimentos confiáveis para trabalhar as competências (NERI, 1999).

Para levar as organizações a uma vantagem competitiva, um sistema de gestão de pessoas deve ser de fácil entendimento e operacionalização, garantindo o acesso das informações e oportunidades a todos os empregados. Ele precisa operacionalizar os conceitos empregados na prática e atender as diversas necessidades da gestão de pessoas: recrutamento e seleção, carreira, educação, treinamento e desenvolvimento, remuneração e avaliação, entre outras. Além disso, deve trazer benefícios tanto para empresas quanto para os empregados e adaptar-se às diversas áreas da organização (HIPÓLITO, 2001a).

Desta forma, Costa (2004) afirma que um sistema de gestão de pessoas por competências consolida-se como uma ferramenta para integração das pessoas as estratégias organizacionais e

como uma fonte de sustentação para a criação de vantagens competitivas. É importante desenvolver programas de gestão integrados, compartilhados e únicos, e não apenas obter bons resultados em programas isolados. Assim, "a gestão por competências surgiu como uma alternativa para complementar a administração estratégica e se tornarem elementos de um mesmo construto" (COSTA, 2004, p. 6).

4.2 IDENTIFICAÇÃO, MAPEAMENTO E COMUNICAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS

Lyons (2003) utiliza o termo *charting* (mapeamento) ao citar um processo onde são listados os conhecimentos e as habilidades relacionados a uma tarefa, trabalho, função, unidade ou organização e onde é analisado o que é necessário para a melhoria da *performance*. Desta forma o mapeamento funciona como uma ferramenta que possibilita melhorar o desenvolvimento individual e organizacional.

(Para o mapeamento de competências é necessário, inicialmente, a definição do que a empresa entende por competência (BARBOSA; FERRAZ; ÁVILA, 2004; PEREIRA; CALVALCANTI, 2002; ALBUQUERQUE; OLIVEIRA, 2002). Desta forma, "esse procedimento permite centrar a atenção para aquilo que é essencial no levantamento das competências." (GIACOBBO, 2005, p. 43).

Em seguida, segundo Gramigna (2002), as empresas devem realizar a sensibilização do público visando o comprometimento de todos, podendo ocorrer na forma de reuniões, palestras ou divulgação nos veículos internos de comunicação.

O processo de mapeamento de competências pode ser feito por um grupo interno ou então contratar pessoal externo (COTEC, 1998). Algumas vezes, o processo começa com uma consultoria externa e depois a organização estabelece grupos que assumem, avaliam, acompanham e concluem a atividade (GIACOBBO, 2005).

De acordo com Giacobbo (2005) na bibliografia atual aponta-se para dois tipos de mapeamento de competências: as organizacionais e as individuais.

Durante o mapeamento de competências organizacionais as empresas estabelecem um modelo para os processos de negócios que identificam, selecionam e representam os elementos vitais das atividades a serem analisadas (COTEC, 1998). Segundo Costa (2003), isto pode ser

feito analisando o ambiente, missão, visão, objetivos e estratégias. As competências organizacionais representam os principais aspectos a serem valorizados e valorados pela empresa como forma de alcançar sua “visão de futuro” (DUTRA; HIPÓLITO; SILVA, 1998).

Os métodos mais utilizados para definir as competências necessárias para áreas são: reuniões orientadas por consultoria externa ou interna com a presença de diretores e pessoas-chave e workshop ou seminários ministrados por consultoria externa ou interna, (GRAMIGNA, 2002).

Piemonte (2003) também apresenta passos a serem seguidos para se mapear as competências organizacionais e das áreas:

a) Definir e validar junto aos gestores os conhecimentos, habilidades e atitudes de cada competência;
b) Identificar e descrever nos mapas de competências os comportamentos-chave para cada conhecimento, habilidade e atitudes;
c) Definir critérios de avaliação de cada conhecimento, habilidade e atitude que sirvam como apoio na realização das entrevistas com os funcionários para a identificação das competências individuais;
d) Validar as planilhas de cada competência com os gestores;
e) Mapear e cadastrar as competências no banco de dados de competências da organização;
f) Criar a base de competências por área, identificando a graduação dos conhecimentos, habilidades e atitudes, de acordo com a intensidade requerida por cada área;
g) Definir os critérios para a realização das entrevistas.

Após a realização destas etapas teremos os mapas de competências organizacionais, com as competências de cada área, com graduações definidas e planilhas com os critérios de avaliação (PIEMONTE, 2003).

O mapeamento das competências individuais possibilita aos funcionários identificar as competências necessárias aos negócios onde atuam (ROSSATO, 2002).

Durante o processo de identificação das competências individuais Albuquerque; Oliveira (2002) e Wood e Picarelli Filho (1999) sugerem que as seguintes questões sejam avaliadas:

a) Como desenvolver na empresa pessoas qualificadas para alcançar seus objetivos estratégicos?
b) Quais as competências e habilidades necessárias aos funcionários para desenvolver e implementar as estratégias empresariais?
c) Quais as novas tecnologias que serão adquiridas?
d) Qual o impacto delas sobre as competências e habilidades necessárias?
e) Como reduzir as resistências e conseguir com que as pessoas participem das mudanças organizacionais e culturais necessárias à implementação da estratégia?
f) De que forma as pessoas podem ser mobilizadas para que sejam alcançados os objetivos traçados durante a elaboração da estratégia?
g) De que forma podemos avaliar os resultados das competências individuais, levando em consideração os aspectos integrativos tangíveis da implementação da estratégia com os aspectos intangíveis e subjetivos do ser humano?

No mapeamento das competências individuais, Rossato (2002) propõe que sejam mapeadas as seguintes competências:

a) Competências acadêmicas: tem por finalidade levantar e registrar a formação acadêmica do colaborador;
b) Competências técnicas: a parte técnica por mapear as habilidades técnicas e o *know-how*;
c) Competências emocionais: objetiva mapear a personalidade, o temperamento e as percepções de vida. Segundo a autora, a parte emocional influencia no desempenho do indivíduo no trabalho.

Para cada competência acadêmica, técnica e emocional deve-se atribuir um grau de conhecimento e uma escala de peso, com o objetivo de identificar a sua importância na empresa, de acordo com a área onde trabalha o colaborador. A nota do funcionário é formada pelo somatório de todos os pontos (ROSSATO; CAVALCANTE, 2002).

Em conjunto com o mapeamento das competências organizacionais e individuais deve-se comunicar e treinar o sistema para que este seja amplamente conhecido e compartilhado. Isto pode ser feito a partir do treinamento dos gestores sobre a metodologia do sistema, da

apresentação do sistema aos empregados, através de folders explicativos, em reuniões com os gestores para aperfeiçoamento do sistema e criando canal aberto com os empregados para obtenção de sugestões (DUTRA; HIPÓLITO; SILVA, 1998).

Giacobbo (2005) realizou um levantamento de vários autores dos pontos positivos e negativos que o mapeamento de competências traz consigo, para as empresas e para os indivíduos. Este levantamento é apresentado no Quadro 9.

Como exemplos de pontos positivos, temos Rossato (2002) afirmando que cada funcionário deve estar sempre comprometido com o desenvolvimento e a melhoria contínua das suas competências, buscando assim que elas fiquem o mais próximo possível das competências essenciais de cada processo e ainda o mapeamento de competências estimula a integração, interação, inovação e a criatividade individual. Outros pontos positivos aparecem também em Lyons (2003) em sua citação de que quando comparam os resultados esperados com os obtidos, os gerentes e supervisores identificam as lacunas existentes entre o que o funcionário apresenta e o que ele deveria saber ou fazer para ter mais sucesso na realização das tarefas.

Como exemplos de pontos negativos, os mapas de competências, segundo a COTEC (1998), podem ser utilizados incorretamente como um instrumento para culpar outras partes e não atuar de forma construtiva na melhoria dos resultados. Davenport e Prusak (2003) trazem o caráter político dos mapas do conhecimento e afirmam que se a empresa reconhecer e recompensar os detentores de conhecimentos importantes, o mapa do conhecimento poderá ser além de um identificador de conhecimentos, também um retrato de sucesso e status, permitindo que pessoas tentem influenciar os elaboradores do mapa para serem incluídas. Além de que, segundo Rossato (2002), pessoas com menor grau de instrução sairão prejudicadas, pois tendem a participar menos deste processo. Nas pesquisas de Pereira e Cavalcante (2002) foi identificada a dificuldade dos gerentes de entenderem o conceito de competência, pois existe uma confusão entre competências e atividades, quando estas se associam ao conhecimento. Outro ponto que pode gerar certa confusão de acordo com Rossato (2002) está na complexidade da análise das competências emocionais, pois elas envolvem fatores subjetivos.

PONTOS POSITIVOS	PONTOS NEGATIVOS
- Monta o perfil de competências do individuo com seus pontos fortes e fracos (ROSSATO, 2002). - Identifica a necessidade de treinamento em outras competências (ROSSATO, 2002). - Auxilia no planejamento, na seleção e no desenvolvimento das competências consideradas necessárias para o funcionamento da empresa (ROSSATO, 2002). - Estimula a integração, interação, inovação e a criatividade individual (ROSSATO, 2002). - Ajuda na disseminação de melhores práticas e inovações (FERRAZ *et al.*, 2002). - Ajuda no compartilhamento e explicitação do conhecimento (ROSSATO; CAVALCANTE, 2002). - Ajuda na implantação de um plano de meta, reconhecimentos e recompensas (ROSSATO, 2002). - Identifica talentos e ajuda no desenvolvimento de equipes (BARRETO, 2001). - Ajuda no encaminhamento prático das respostas às mudanças em nível estratégico (FERRAZ *et al.*, 2002). - Evita a perda de conhecimento quando seu portador deixa a empresa (DAVENPORT; PRUSAK, 2003, p. 97). - Torna-se um inventário da essência do conhecimento (DAVENPORT; PRUSAK, 2003, p. 97). - Ajuda os indivíduos a olharem na mesma direção e a compararem os resultados esperados com os obtidos (LYONS, 2003, p. 400).	- A complexidade da análise das competências emocionais: estas envolvem fatores subjetivos (ROSSATO, 2002). - O empenho e a participação do colaborador no processo são inversamente proporcionais ao seu grau de instrução (ROSSATO, 2002). - O comprometimento do colaborador com a melhoria de suas competências (ROSSATO, 2002). - A dificuldade dos gerentes de entenderem o conceito de competência e analisarem as competências comportamentais dos colegas (PEREIRA; CAVALCANTI, 2002). - Uso indevido do mapa de competências (COTEC, 1998). - O caráter político dos mapas do conhecimento (DAVENPORT; PRUSAK, 2003).

Quadro 9 – Pontos positivos e negativos do mapeamento de competências
Fonte: Baseado em: Barreto (2001); Cotec (1998); Davenport e Prusak (2003); Ferraz e outros (2002); Lyons (2003); Pereira e Cavalcanti (2002); Rossato e Cavalcante (2002); Rossato (2002 apud GIACOBBO, 2005)

4.3 SELEÇÃO POR COMPETÊNCIAS

Porta de entrada para a empresa, o processo de recrutamento e seleção tem importância fundamental no sistema de gestão de recursos humanos de qualquer empresa. Segundo Terra (2000), as empresas passaram a considerar o recrutamento e seleção como uma função estratégica

dentro da administração de recursos humanos. O estoque de conhecimento organizacional depende diretamente desta etapa.

Uma vez realizado o recrutamento de pessoas, deverão ser escolhidos dentre os candidatos recrutados os mais adequados para ocupar os cargos existentes na empresa. Desta forma, o processo de seleção de pessoas é iniciado (GIACOBBO, 2005). Para Cenzo e Robbins (1996), quem for selecionar as pessoas deve ter disponíveis as informações a respeito do cargo a ser preenchido e também as técnicas de seleção para conhecer e escolher adequadamente os candidatos.

Para Leme (2005), a melhor forma de se contratar um novo colaborador para sua empresa é utilizar o processo de seleção por competências. Seleção por competências é uma metodologia que permite identificar no candidato suas características comportamentais, ou seja, suas competências comportamentais.

Para realizar a seleção por competências o selecionador responsável deve possuir um perfil de competências do cargo a ser preenchido e as ferramentas que serão utilizadas no processo seletivo. As ferramentas do método de seleção por competências são: a entrevista comportamental com foco em competências e as dinâmicas de grupos baseadas em competências. Estas duas ferramentas possibilitam avaliar o candidato a partir de seus comportamentos. O selecionador deve definir de acordo com o perfil de competências do cargo, qual destas duas ferramentas pode avaliar melhor determinada competência (RABAGLIO, 2001).

Segundo Rabaglio (2001), por se basear em fatos concretos e mensuráveis como o comportamento, a seleção por competências evita que o selecionador escolha o candidato baseado em sua intuição. Através das técnicas de seleção por competências, a observação dos comportamentos específicos realizados por meio de técnicas específicas, dá consistência, foco e objetividade. Assim, os resultados são muito mais eficazes.

4.4 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO BASEADO EM COMPETÊNCIAS

São necessárias mudanças nos padrões culturais da empresa e uma forte atuação na capacitação e educação das pessoas para se obter a participação dos empregados de todos os níveis na definição das estratégias. Para isso é fundamental que a empresa tenha um foco em

educação, treinamento, desenvolvimento e difunda uma cultura de aprendizagem contínua (COSTA, 2003).

Sobre o modelo de treinamento baseado em competências, Trasatti (2005) ressalta que ele proporciona o alinhamento externo e interno. Externamente, pois está relacionado com a estratégia da organização, e internamente, pois a atividade de treinamento pode fazer parte de um sistema que se retroalimente e continuamente procure melhorar o resultado da empresa.

Por isso os programas de capacitação por competências têm cada vez mais sido utilizados nas empresas. Os projetos são focados para o desenvolvimento das competências prioritárias para o bom desempenho empresarial e o aumento da competitividade em vez de investir em listas de cursos (GRAMIGNA, 2002).

Masih (1999) também confirma isto ao citar que os programas de treinamento e desenvolvimento baseados em competências permitem a definição de critérios que facilitam o processo de levantamento das necessidades de treinamento e, com isso, evitam que os gestores direcionem horas de treinamentos para solução de um problema de desempenho, sem ter certeza da efetividade.

Da mesma forma Leme (2005, p. 121) afirma que a grande vantagem do treinamento e desenvolvimento com foco em competências é que

> ele permite uma ação sob medida, como um procedimento cirúrgico, que é pessoal e único. Podemos afirmar que o treinamento de desenvolvimento por competências é como ministrar um remédio para trabalhar a causa do problema e não simplesmente um analgésico, que alivia a dor, mas que em breve não impede que os mesmos sintomas anteriores sejam sentidos. Sem falar que, muitas vezes, pode ocorrer até uma situação pior, uma vez que o problema não foi resolvido, mas apenas, mascarado.

Dutra (2001) dividiu as ações de treinamento, educação e desenvolvimento em duas categorias: ações formais e não-formais. As ações formais são conteúdos programáticos específicos que envolvem a alocação de recursos e direcionamento para os programas de treinamento, educação e desenvolvimento. Já as não-formais são compostas de treinamentos que são realizados no próprio local de trabalho sem a necessidade de estarem contemplados no programa de treinamento tais como: tutoria (*coaching)*, visitas técnicas a outras empresas, rotação (*job rotation*) e auto-instrução.

4.5 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO COM FOCO EM COMPETÊNCIAS

A necessidade de assumir uma posição cada vez mais estratégica faz com que a gestão de pessoas demonstre os seus resultados e suas contribuições para o desempenho da empresa, adotando ferramentas que permitam visualizá-las. Um exemplo disso é a utilização de instrumentos de avaliação, pois eles possibilitam verificar os pontos que necessitam de melhoria e identificar os que já estão apresentando retorno para a organização (CRAIDE; ANTUNES, 2004).

Isto pode ser visto na definição de Costa (2003, p.86) para avaliação por competências,

> comparar os resultados reais com os esperados. Pressupõe a verificação do que se espera do empregado versus o resultado encontrado, de forma a acompanhar o crescimento e o desenvolvimento profissional. Da mesma forma que as metas definidas para as organizações são acompanhadas por meio dos indicadores de desempenho, objetivando corrigir desvios antes que os resultados apresentem-se negativos, para as pessoas também são estabelecidos padrões, baseados em competências e conhecimentos, com o objetivo de checar se os resultados estão em conformidade com o esperado.

A avaliação de desempenho com foco em competências foi a maior evolução nos sistema de avaliação de desempenho durante a última década (MOORE; CHENG; DAINTY, 2002).

Uma evolução que é facilmente detectada ao se comparar com o modelo de avaliação de desempenho tradicional. Enquanto este apenas compara os resultados alcançados com os esperados, corrigindo os possíveis desvios existentes nos processos que influenciam os resultados, no modelo de avaliação por competências ocorre a integração da gestão de desempenho a um processo estratégico maior de gerenciamento de pessoas. O que possibilita reavaliar estratégias, objetivos, processos de trabalho e políticas de recursos humanos, adequando de maneira a dar sustentabilidade às competências da organização (UBEDA; SANTOS, 2002).

Segundo Leme (2005), após estarem identificadas as competências organizacionais e as competências de cada função, pode-se identificar quais competências possuem os colaboradores que desenvolvem a função, para que finalmente possamos visualizar o *gap* (lacuna) do colaborador em relação a função. O autor cita resumidamente as formas de avaliação existentes:

a) auto-avaliação, onde o avaliado faz sua própria avaliação;

b) avaliação superior, onde somente o chefe avalia o subordinado; também conhecida como avaliação 90º;
c) avaliação conjunta, onde o chefe avalia o subordinado e este também faz a sua auto-avaliação; também é conhecida como avaliação 180º;
d) avaliação de múltiplas fontes, onde várias pessoas respondem à avaliação de um mesmo avaliado, como: seus pares, seus superiores, clientes e fornecedores internos e inclusive o avaliado; também é conhecida como avaliação 360º.

No instante em que se adota a metodologia de Avaliação 360º para avaliar as competências individuais em função das competências organizacionais, pode-se obter uma ferramenta de gestão de pessoas que auxilie na implementação das ações da empresa (CRAIDE; ANTUNES, 2004).

O sistema de gestão por competências como instrumento de avaliação apresenta, segundo Dutra (2001), uma série de vantagens na sua utilização. Desta forma os indivíduos passam a ser avaliados não somente pelas habilidades dos cargos que ocupam, mas por suas atitudes (representadas pelas competências) e pelos conhecimentos (requisitos de acesso). Permite elaborar em conjunto com a pessoa avaliada um plano de ação para seu desenvolvimento e aferir quanto foi ou não efetivo. Possibilita a elaboração de um plano de desenvolvimento e também a substituição dos tradicionais levantamentos de necessidades de treinamento pelas competências e habilidades analisadas como deficientes. Com a avaliação por competências pode-se realizar um *feedback* estruturado, que funciona muito bem como instrumento para a comunicação dos gestores com a sua equipe. Oferece à empresa uma visão mais ampla e apurada de seus funcionários e permite a valorização e o reconhecimento dos profissionais, pois auxilia na seleção interna e nas movimentações e carreiras. Gera subsídio para as decisões de movimentação salarial e funciona como suporte para as decisões organizacionais, além de facilitar a documentação.

De acordo com Costa (2003), o resultado da avaliação possibilita que a empresa direcione as ações para os programas de treinamento, educação e desenvolvimento. Também capacita a empresa a realizar as mudanças necessárias na gestão de pessoas de forma a permitir o alinhamento entre as competências individuais e estratégias empresariais.

Desta forma, podemos afirmar que a avaliação de desempenho associada ao sistema de gestão por competências faz parte de um “sistema maior de gestão de pessoas e os resultados dela

advindo podem ser utilizados como uma forma alternativa às tradicionais ferramentas de treinamento, educação e desenvolvimento" (COSTA, 2003, p. 92).

4.6 REMUNERAÇÃO POR COMPETÊNCIA

A remuneração por incentivos é uma poderosa ferramenta para prender a atenção das pessoas aos objetivos da empresa e da unidade de negócio. Ela funciona como uma forma enfática de comunicar a estratégia, pois a sua execução bem sucedida definirá o nível de remuneração de cada empregado (STRASSBURG, 2005).

Ela focaliza a atenção dos empregados nos indicadores mais críticos para a estratégia e aumenta a motivação interna, recompensando os empregados quando o indivíduo e a organização atingem seus alvos. Para isso é necessário observar e desenvolver medidas gerenciais a exemplo de realizar a conexão entre estratégia e orçamento, promover o alinhamento das ações estratégicas entre si, bem como o alinhamento destas com as ações operacionais que conduzam ao objetivo estratégico e promovam a experimentação, o aprendizado e a adaptação contínua às necessidades organizacionais (KAPLAN; NORTON, 2000).

Para atender esta necessidade, o conceito de competências além de ser utilizado nas áreas de recrutamento, seleção, treinamento e desenvolvimento, passou também, a ser utilizado para fins remuneratório, pois os sistemas de recompensas centrados em cargos apresentavam limitações. A remuneração por competência aparece como uma alternativa de recompensa mais alinhada às atuais demandas organizacionais (HIPÓLITO, 2001b).

As mudanças no ambiente das organizações passaram a exigir a gradativa substituição do conceito de cargos por outras técnicas alternativas de gestão salarial, destacando as centradas nos conceitos de competências. A ligação entre a remuneração e a estratégia do negócio tem sido apontada como mais um dos diferenciais da utilização do conceito de competências (HIPÓLITO, 2000).

Segundo Resende (1997, p. 115), a remuneração por competências "é uma forma de remuneração fixa que recompensa o funcionário pelo seu desenvolvimento profissional, traduzido pela aquisição gradativa dos requisitos de capacitação e qualificação".

Para o funcionamento do sistema de remuneração por competências, tem-se como desafio a conversão da idéia de competências em características mensuráveis que permitam definir as razões de pagamentos de maneira confiável e válida (HOFRICHTER; SPENCER, 1996). Desta forma, devem ser remuneradas as competências que estão em concordância com as exigências do cargo e da organização, não as competências que o funcionário possui (BARBOSA, FERRAZ; LOPES, 2003).

Para Silva e Hipólito (2000), as pesquisas salariais devem utilizar metodologia compatível com a realidade desse sistema de remuneração, garantindo que as limitações das metodologias tradicionais não sejam repassadas para este novo sistema.

Ainda discutindo o método de remuneração por competências, Costa (2003, p. 93) resume:

> A partir do resultado da avaliação das competências individuais, procura-se reconhecer e recompensar àqueles que detêm padrões superiores de *performance* em suas posições por meio de políticas de diferenciação salarial. A extensão do conceito de competências leva à percepção de que se deve recompensá-las a partir do monitoramento de sua manifestação concreta, ou seja, mediante a avaliação do desempenho das pessoas e dos resultados obtidos.

Resende (2004) afirma que, quando implementado por meio de um plano bem fundamentado e construído, o sistema de remuneração por competências apresenta diversos benefícios:

a) o trabalho das pessoas recompensado de uma forma justa;
b) pode ser criada a carreira horizontal em outro cargo ou no mesmo;
c) elimina as políticas de salário paternalista e manipulativo;
d) permite ao funcionário ter visibilidade de carreira;
e) evita que as verbas salariais sejam mal utilizadas;
f) o autodesenvolvimento profissional é estimulado;
g) possibilita administração de talentos;
h) favorece o redesenho dos cargos durante a construção do plano e a reorganização dos trabalhos.
i) a remuneração passa a ter um caráter estratégico;
j) dá mais transparência às políticas e aos critérios de remuneração;
k) a administração das expectativas relativas a salário e carreira são favorecidas;
l) possibilita o *feedback* com relação à remuneração e à carreira;

m) contribui para o aumento da competência: gestão de pessoas;
n) reduz a possibilidade de reclamações trabalhistas por isonomia;
o) contribui para a gestão integrada de recursos humanos baseada em competências;
p) provoca uma melhoria no clima organizacional e nas relações trabalhistas.

Em pesquisa realizada por Imberman no ano de 1999, foi apresentado que nas empresas que optaram por sistemas de remuneração por competências aumentaram sua produtividade em 80% e reduziram os custos de qualidade em 70% em apenas cinco anos. Estes benefícios foram obtidos pelo incentivo ao auto-desenvolvimento, à auto-avaliação e à busca de constante aperfeiçoamento (RIBEIRO, GUIMARÃES; SOUZA, 2001).

Segundo Dubois e Rothwell (2004), os funcionários passam a ter uma maior responsabilidade compartilhada no desenvolvimento individual das competências, à medida que a organização explicita quais as competências que devem ser desenvolvidas. Desta forma, fica claro que, para que os modelos de competências possam atingir plenamente o seu potencial, eles precisam ser mais colaborativos do que controladores (ILES, 1993).

4.7 CRÍTICAS E REFLEXÕES ACERCA DA GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

Após diversas experiências com o modelo de gestão por competências Dutra (2004) apresenta limitações conceituais e metodológicas e pontos que necessitam ser melhorados. Foi observado pelo autor que empresas que implantaram o modelo tiveram aproveitamentos diferentes, principalmente porque:

a) foram diferentes os níveis de absorção e comprometimento dos gestores com os conceitos;
b) foram diferentes níveis de abrangência do modelo e absorção dos conceitos pelas pessoas;
c) já existia uma outra cultura da prática de gestão de pessoas;
d) pertenciam a diferentes tipos ou setores de atividade.

e) o processo decisório em relação à sucessão muitas vezes não segue as premissas do modelo, o que o prejudica e enfraquece o processo.
f) existem pessoas que mesmo atendendo todos os requisitos não são promovidas porque não se encaixam nas orientações políticas, o que levanta a necessidade de incluir a variável política no modelo.
g) falta precisão na verificação da eficácia das ações de desenvolvimento.

Segundo Legge (1995), algumas práticas de recursos humanos apesar de proporcionarem aos estilos administrativos um aspecto de modernidade, na verdade, não negam os princípios fundamentais do taylorismo e do fordismo e também não modificam as estruturas de poder nas empresas.

Exemplos são citados por Brandão e Guimarães (2001) ao afirmar que é preciso considerar que existe a possibilidade da gestão de competências contribuir para o que Pagès *et al.* (1993) denominaram processos de objetivação e individualização do trabalho e assim alimentar a manutenção das estruturas de poder e mecanismos de controle social de trabalhadores. Onde a objetivação está relacionada com o processo de traduzir, em termos quantitativos, o desempenho e as competências do funcionário e assim estimar o valor de sua contribuição para a empresa. E a individualização é o reforço ao individualismo para evitar a mobilização de trabalhadores em torno de reivindicações coletivas.

Sob esse ponto de vista,

> esta tecnologia teria uso eminentemente patronal e, mais do que mecanismo utilizado para promover a gestão estratégica de recursos humanos, representariam apenas um exercício convencional de pragmatismo e oportunismo, visando intensificar o controle social sobre o trabalhador. (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001, p. 13).

Arruda (2000) e Hirata (2001) também apresentam a individualização como característica central do modelo de competências, pois tem seu foco no indivíduo e não no posto de trabalho. Além de atender aos os interesses das organizações, através da avaliação de desempenho atrelada as metas organizacionais, considerada mais racional, produtiva e menos subjetiva.

Outro ponto onde a competência é criticada é quando ela adquire um caráter de inclusão/exclusão ao considerar competente aquele trabalhador em quem se pode perceber especificidades em determinado campo do conhecimento, proporcionando a separação daquele que a detém, e, do outro que não a detém ou a tem de forma truncada. Isto contribui para a

criação de uma categoria de trabalhadores considerados “inempregáveis”, porque estão excluídos da lógica da competência. Isto demonstra como a evolução do conceito e sua introdução nas empresas está na “dependência de lutas sociais” e de “correlações de forças que estruturam o universo do trabalho.” (HIRATA, 2001).

Importante também salientar que a maioria das empresas tem dificuldade em adotar modelos de remuneração por competência. Elas apresentam um discurso em que a gestão de competências está associada à importância do desenvolvimento da competência do indivíduo, mas, na verdade, as práticas organizacionais convergem para a valorização do comportamento mensurável, traduzido em desempenho e resultados. Por isso, uma grande quantidade de organizações acaba mantendo, basicamente, a remuneração vinculada ao desempenho (DINIZ; VIEIRA, 2008).

Bitencourt (2002) apresenta um resumo de alguns aspectos considerados relevantes para a reflexão crítica e o debate do tema competências apontados pelos autores. Afirma que no intuito de minimizar ou evitar essas dificuldades apresentadas no Quadro 10, é importante (re) estabelecer um processo mais reflexivo e crítico com o objetivo de definir e observar o que é realmente importante para as pessoas e para as organizações. A autora acredita que seja possível gerir competências de uma maneira mais autêntica e consciente através de uma visão mais dinâmica e estratégica voltada à qualidade de recursos e aos atributos de competências a partir de cada situação e ambiente organizacional.

Muitos autores sugerem que o conceito de competências possa agravar os problemas de ordem social já existentes, principalmente pelo fato de que poderiam, invariavelmente, levar à individualização do trabalho, mas esta conseqüência não parece ser uma regra. Através do uso de mecanismos como desenvolvimento de equipes, aprendizagem coletiva ou organizacional, gestão do conhecimento, dentre outros, empresas podem possibilitar aos seus empregados desenvolver-se conjuntamente e compartilhar competências humanas, estimulando, assim, o coletivismo e a cooperação (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001).

Aspectos/Crítica	Comentários
A maneira como as competências são definidas	o conceito de competência possui diferentes significados e contradições. Prevalece a ênfase na construção de atributos (visão estática) e falta a visão processual (perspectiva dinâmica)
A tendência a "viver no passado"	o mapeamento de competências é baseado na necessidade do momento, não existindo uma preocupação com a construção de competências necessárias no futuro
A qualidade dos atributos de competências	os desenhos de competência são geralmente superficiais e pobres. Representam muitos atributos (quantidade) e não se questiona a sua qualidade
A identificação da efetividade gerencial e a falta de atenção para as 'qualidades *soft*'	a finalidade dos construtos de competência volta-se para definir atributos de comportamentos gerenciais que sejam efetivos. Tendo em vista a dificuldade de aferir aspectos ligados a atitudes, muitos modelos simplificam a questão ignorando essa dificuldade e privilegiando atributos que sejam menos significativos, mas fáceis de mensurar.
A natureza genérica das competências	o predomínio de listas de competências genéricas ilustram essa questão. Essas listas são desprovidas de um e/ou não refletem a necessidade da diversidade no próprio contexto organizacional
Burocracia e custo	Existe a predominância de formalismo voltado à confirmação de competências e não ao seu desenvolvimento
Falta de orientação futura	Falta de visão integrada em que as competências relacionam-se aos processos de desenvolvimento de novos padrões de seleção, treinamento e desenvolvimento, planejamento e sucessão de carreira, recompensa e reconhecimento, acompanhamento e avaliação
O "sentir-se competente"; as pessoas buscam o sucesso	A crítica refere-se à falta de espaço para a aprendizagem a partir do erro ou experiências de insucesso
A questão de fazer a diferença	Refere-se à falta de sentido ou significado atribuído entre o *link* competências e trabalho. Quando se percebe o significado do trabalho (*meaningfully*), desperta o sentimento intrínseco de motivação que faz com que as pessoas pensem no seu trabalho como algo único e que faz a diferença
"Cenário Skinneriano"	Representado pela equação estímulo / resposta, ou melhor, 'faça isso e tenha aquilo'. Essa situação retrata a visão limitada de competências enquanto um processo manipulativo e pouco construtivo, desprovido de características que promova o desenvolvimento gerencial.
A questão do feedback	Existe a tendência a se avaliar padrões pessoais e não as atividades propriamente ditas. Observa-se uma tendência em oferecer *feedback* positivo e poucas críticas construtivas

Quadro 10: Aspectos relevantes para a reflexão crítica e o debate do tema competências
Fonte: Baseado em: Beardwell e Holden (1994); Fletcher (1997); Jubb e Robotham (1997); Wood e Payne (1998), Kohn (1993 *apud* BITENCOURT, 2002).

O modelo de gestão por competências apresenta vantagens e desvantagens, conforme já citado anteriormente, mas terá seu melhor desempenho somente quando ele estiver alinhado com a estratégia definida pela empresa, assunto que será tratado a seguir.

5 ALINHAMENTO DA ESTRATÉGIA COMPETITIVA E AS COMPETÊNCIAS DA ORGANIZAÇÃO

A gestão por competências utiliza a estratégia da empresa como referência e define as ações de gestão de pessoas com o objetivo de captar, desenvolver e reter as competências necessárias para atingir os objetivos organizacionais (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001; CASTANHA; SANTOS, 2003)

Costa (2003) concorda com isto quando diz que a gestão de pessoas por competências é parte de um sistema maior de gestão organizacional, pois ela baseia-se nos objetivos e nas estratégias empresariais, direcionando suas ações para as competências individuais e essenciais, por meio da aprendizagem das pessoas e por meio da aprendizagem organizacional, respectivamente.

Assim, a gestão por competências realiza o alinhamento da gestão de recursos humanos ao contexto e à estratégia da empresa e passa a ser apresentada na literatura como uma catalisadora das energias da organização. A gestão dos recursos humanos é realizada de acordo com a contribuição do indivíduo para o sucesso do negócio; são considerados fatores como conhecimentos, habilidades, atitudes, desempenho e resultados (RIBEIRO; GUIMARÃES, 1999).

Ao falarmos de sucesso do negócio convém lembrar que para Kaplan e Norton (2000), o bom desempenho de uma empresa é alcançado quando os seguintes princípios são observados:

a) A estratégia é traduzida em termos operacionais: a estratégia deve ser comunicada de forma coerente, clara e de fácil entendimento em todos níveis da organização;
b) Alinhar a organização à estratégia: a estratégia precisa ser conectada e integrada dentro de toda a organização criando sinergia;
c) A estratégia deve ser uma tarefa de todos;
d) A estratégia deve ser um processo contínuo;
e) A mudança deve ser realizada através da liderança executiva.

Surge assim, a importância do fator comunicação. Uma comunicação clara de qual é o objetivo estratégico, quais são as competências necessárias para desenvolvê-lo, quais serão os

ganhos para a organização e seus impactos na vida funcional e possibilidade de ascensão profissional, entre outros benefícios, é condição essencial para que os funcionários se tornem envolvidos e comprometidos. A partir daí, haverá um empenho elevado para o desenvolvimento crescente das competências necessárias ao atendimento pleno do plano estratégico (STRASSBURG, 2005).

Mais importante do que a elaboração da estratégia é a sua execução. A execução da estratégia é um processo sistemático de discussão e questionamentos do que foi decidido e deve assegurar que as pessoas terão sua responsabilidade específica pela execução. Isso inclui elaborar hipóteses sobre o ambiente de negócios, avaliar as habilidades da empresa, ligar a estratégia as operações e as pessoas que vão implementá-la, promovendo sincronismo entre elas (BOSSIDY; CHARAM; BURK, 2002).

Apesar da importância do alinhamento estratégico ser abordada e difundida por muitos autores, Currie e Darby (1995) apontam que a falha de clareza na definição das competências e a falta de ligação com a estratégia da corporação ainda destacam-se como os principais problemas enfrentados na implementação da gestão por competências.

A falta de ligação também é abordada por Costa (2003) ao citar que a utilização individual de conceitos como planejamento estratégico, competências essenciais e individuais são práticas das organizações. A complexidade do tema tornou a fragmentação teórica inevitável, o que parece natural uma vez que as organizações passaram a utilizar estas ferramentas individualmente e não como um sistema único de gestão.

Essa falta de ligação com a estratégia corporativa é crítica, pois, o ponto chave da gestão de pessoas por competências é que todo o processo deve estar alinhado à definição das estratégias de negócio e das competências essenciais da organização (FLEURY; FLEURY, 2001b).

Isto é evitado, segundo Brandão e Guimarães (2001), quando a gestão de competências envolve os diversos níveis da organização, desde o corporativo até o individual, passando pelo divisional e grupal, formando assim um processo circular. Desta forma, o importante é que a gestão de competências esteja em perfeita sintonia com a estratégia (missão, visão de futuro e objetivos). Conforme Brandão e Guimarães (2001, p. 9), “a visão determina o estado futuro desejado pela organização, sua intenção estratégica e orienta a formulação das políticas e diretrizes de todos os esforços em torno da captação e do desenvolvimento das competências”.

A integração circular aparece também em Fleury e Fleury (2004) ao explicarem a dinâmica dos diversos níveis de competência que se formam na organização. Os autores afirmam que existe uma característica de inter-relação entre os diversos níveis de competência e a estratégia, ou seja, uma relação de mão dupla se estabelece entre eles. Citam que a escolha estratégica é feita a partir do mapeamento dos recursos e das competências organizacionais e da análise do ambiente, e as competências organizacionais são formadas a partir das competências individuais na utilização e exploração dos recursos organizacionais. A aprendizagem, intrínseca a esse processo, cria novas competências individuais em um círculo virtuoso, conforme Figura 2.

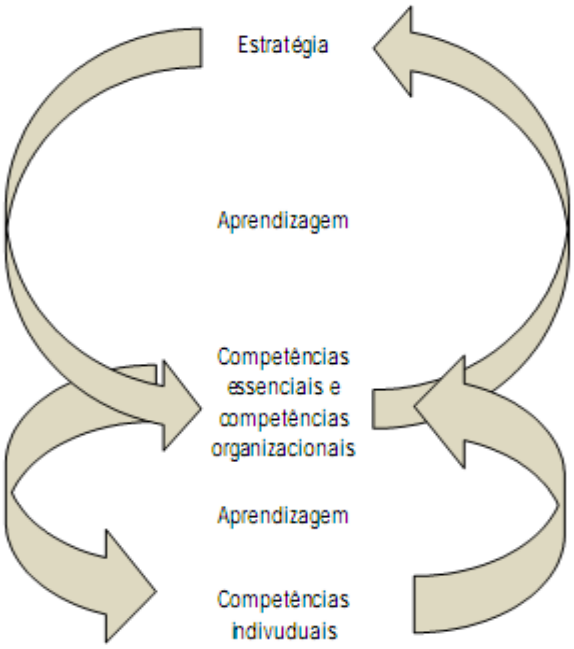

Figura 2 - Estratégia, competências organizacionais e competências individuais
Fonte: Fleury e Fleury (2004).

Costa (2003) também aborda a questão da aprendizagem como fator condicionante para as pessoas se constituírem num fator de vantagem competitiva em uma organização, e para demonstrar o alinhamento com a estratégia. Segundo a autora,

> o nexo entre estratégias empresariais e as competências individuais é a aprendizagem organizacional e individual. Enquanto a aprendizagem organizacional se dá, entre outras fontes, a partir de novas tecnologias, a individual se dá por meio de educação e treinamento. (COSTA, 2003, p. 97).

Fleury e Fleury (2001b) apresentam um modelo para alinhar as estratégias às competências. A lógica para o alinhamento consiste na análise das necessidades e do negócio da

empresa. A partir da definição de competência individual, os autores constroem uma ponte que permite articulá-la à competência organizacional. Essa ponte passa pelo conceito de estratégias competitivas, que podem ser classificadas em excelência operacional, inovação em produtos e orientação para serviços, conforme Quadro 11.

Estratégia Empresarial	**Competências essenciais**		
	Operações	Produto	*Marketing*
Excelência operacional	**Manufatura classe mundial**	Inovações incrementais	*Marketing* de produto para mercados de massa
Inovação em produto	*Scale up* e fabricação primária	**Inovações radicais**	*Marketing* seletivo para mercados/clientes receptivos a inovação
Orientada para serviços	Manufatura ágil, flexível	Desenvolvimento de soluções e sistemas específicos	***Marketing* voltado a clientes específicos (customização)**

Quadro 11 - Tipos de estratégia e competências organizacionais
Fonte: Fleury e Fleury (2001b).

Segundo Fleury e Fleury (2001b) uma empresa tem que explorar e desenvolver suas competências essenciais de maneira consistente com as estratégias empresariais definidas. Não é interessante para uma empresa assumir que é igualmente competente em todas as três funções, seja ela a excelência operacional, a inovação em produtos ou orientação para clientes.

A excelência operacional, de acordo com os autores, caracteriza empresas que, em geral, oferecem produtos padronizados, do tipo *commodity*, e que buscam competir com base no custo. É típico das empresas que tem operações como função crítica de sucesso, incluindo todo ciclo logístico: suprimento, produção e distribuição. É nesta função que reside a competência essencial, a que deve ser priorizada para que a empresa tenha sucesso. Na área de desenvolvimentos a empresa busca apenas inovações incrementais, e o papel de vendas e marketing é convencer os clientes e adaptá-los ao modo operacional da empresa fazer negócios. Assim,

> de maneira geral, todas as empresas que competem em produtos que são padronizados e/ou normatizados devem pautar sua estratégia pela excelência operacional. Do cimento aos tubos na construção civil, dos parafusos às máquinas seriadas na indústria mecânica, as *commodities* da indústria química, são exemplos de produtos cujos mercados requerem a otimização da relação preço/qualidade. (FLEURY; FLEURY, 2001b, p. 61).

A inovação em produtos caracteriza empresas que procuram oferecer a seus clientes produtos de vanguarda e inovadores e a orientação para serviços caracteriza empresas voltadas a

atender clientes específicos, especializando-se em satisfazer e até antecipar as necessidades desses clientes em função de sua proximidade com eles (FLEURY; FLEURY, 2001b).

Para Fernandes (2004) a metodologia proposta por Fleury e Fleury (2001b) pode ser aplicada de forma sistemática e estruturada para definir competências a serem integradas em um modelo de gestão e, de certa maneira, garantir inserção estratégica ao modelo assim desenvolvido. No quadro 12, o autor traz exemplos de algumas competências individuais que podem estar associadas a estratégias e competências organizacionais.

Estratégia	**Competências Organizacionais**	**Competências Individuais**
Volume de vendas Excelência operacional (bens de consumo, *commodities*)	Custo Qualidade Processo produtivo Distribuição Monitoramento mercado Comercialização Parcerias estratégicas	Orientação para custos e qualidade Gestão de recursos e prazos Trabalho em equipe Planejamento Interação com sistemas Multifuncionalidade Relacionamento interpessoal
Foco na customização Inovação em produtos (produtos para clientes ou segmentos específicos)	Inovação de produtos e processos Qualidade Monitoramento tecnológico Imagem Parcerias tecnológicas estratégicas	Capacidade de Inovação Comunicação eficaz Articulação interna e externa Absorção e transferência de conhecimentos Liderança e trabalho em equipe Resolução de problemas Utilização de dados e informações técnicas Aprimoramento de processos/produtos e participação em projetos.

Quadro 12 - Estratégia, competências organizacionais e individuais
Fonte: Adaptado de Dutra (2001) e Fleury e Fleury (2001 *apud* FERNANDES, 2004).

Em suas pesquisas Fisher (1998) também observou que o maior desafio para as empresas, é alinhar as pessoas, suas competências e seu desempenho, às estratégias de negócios e aos objetivos organizacionais. Como prática das empresas mais avançadas (consideradas modelos para as demais), o autor observou os seguintes pontos:

a) Captação: as empresas procuram captar pessoas com nível educacional mais elevado. Tem os programas de *trainees* como ferramenta para atrair novos talentos, possibilitando renovação futura do quadro;
b) Desenvolvimento: considerada a peça-chave das práticas de gestão, o desenvolvimento das competências essenciais pode acontecer de maneiras diversas. É observado demanda por pessoas preocupadas com o autodesenvolvimento;

c) Remuneração: observa-se a utilização de novas formas de remuneração, como participação nos resultados, remuneração variável e a ligação da remuneração com instrumentos de avaliação de *performance* e de desempenho tomando como base as competências.

Da mesma forma Fleury e Fleury (2001b) têm observado em seus trabalhos de consultoria mudanças significativas nas práticas de gestão das empresas que incorporam o conceito de competência. Novas técnicas e ferramentas estão sendo utilizadas nos processos de recrutamento e seleção, com o objetivo de identificar pessoas com potencial de crescimento e com pensamento estratégico. Novos contornos são assumidos nos processos de desenvolvimento e treinamento, criando-se em algumas empresas o conceito de universidade corporativa. O ponto-chave deste conceito é que todo processo de desenvolvimento deve estar alinhado à definição de estratégias e competências essenciais da organização.

Segundo os autores é possível identificar algumas tendências gerais de mudanças de estrutura e sistema de gestão nas empresas consideradas mais avançadas no alinhamento entre estratégia e competências. A partir de pesquisas realizadas com empresas brasileiras eles apresentam os aspectos mais relevantes e os indicadores qualitativos e quantitativos que possibilitem esta visão:

a) Posição da primeira pessoa responsável pelo RH na estrutura hierárquica da empresa. Denota a preocupação da empresa em alinhar a gestão de pessoas e de competências às estratégias do negócio. Quanto mais alta for a posição, maior a probabilidade das pessoas serem consideradas recursos estratégicos e do responsável por RH ter voz ativa nas decisões;
b) Políticas de gestão documentadas e atualizadas: definidas as estratégias, o passo seguinte é a empresa ter suas políticas de gestão claramente definidas e constantemente revisadas. A revisão recente das políticas de RH indica que a gestão de pessoas é valorizada na empresa;
c) Políticas adotadas para atrair, reter e desenvolver as pessoas necessárias para o sucesso das estratégias. Sistema de reconhecimento e remuneração - se a empresa adota políticas de remuneração variável ou participação de lucros para todas as

funções. Este é um indicador de modernidade de gestão, pois todos os empregados devem participar dos resultados do negócio;

d) Estratégia de participação - a adoção de estratégias para a participação dos empregados, como os tradicionais programas de sugestão, grupos de solução de problemas, grupos de melhoria, e indica a disposição por parte da empresa em desenvolver propostas de melhoria contínua e aprendizagem entre os funcionários;
e) Índice de rotatividade: a capacidade de a empresa reter seus empregados é mensurada quantitativamente pelo índice de rotatividade. Nas empresas estudadas o nível de rotatividade foi de 5,7% ao ano;
f) Nível educacional dos funcionários e nível educacional das funções-chave para a estratégia da empresa: em suas várias posições e funções, é um primeiro indicador da base de conhecimentos formais, necessária para a construção das competências organizacionais. O resultado da pesquisa realizada é apresentado na tabela 1;
g) Investimento em treinamento e desenvolvimento dos funcionários, para o desenvolvimento de competências. As empresas pesquisadas apresentaram uma média de 37 horas de treinamento por funcionário por ano.

Tabela 1 - Nível educacional por nível hierárquico

	Direção e Gerência	P&D&E	Ferramentaria	Comercial	Assistência Técnica	Operacional
Sem resposta	0,90%	6,00%	35,10%	4,30%	19,00%	1,70%
Fundamental incompleto	0,20%	0,00%	0,60%	0,00%	0,20%	5,30%
Fundamental	0,40%	0,40%	7,00%	0,40%	1,10%	34,30%
Médio Incompleto	0,00%	0,40%	7,00%	0,90%	1,10%	24,50%
Médio	1,50%	1,90%	19,40%	20,90%	9,40%	22,60%
Técnico	4,30%	16,40%	28,50%	21,30%	38,30%	10,20%
Superior	72,30%	66,60%	2,10%	51,10%	29,60%	1,30%
Pós-Graduação	20,40%	8,30%	0,20%	1,30%	1,50%	0,20%

Fonte: Fleury e Fleury (2001b).

Ainda segundo Costa (2003), em relação a ocorrência do alinhamento entre estratégias e competências pode-se sim obter dados que levem a esta afirmação:

a) Ao considerar-se que as competências individuais foram desdobradas dos objetivos e estratégias, o resultado geral da avaliação de desempenho servirá para verificar o grau de alinhamento. Pode-se deduzir que há uma forte relação entre as competências e as estratégias se o resultado final apontar que a maioria dos empregados atende as competências individuais requeridas;
b) Os executivos são verdadeiros agentes da mudança. Os resultados das avaliações das competências dos gestores são uma fonte importante para a verificação do alinhamento, assim como a percepção destes em relação ao sistema de gestão de pessoas por competências;
c) A comunicação insuficiente também leva a uma falta de participação e envolvimento das pessoas. Deve-se verificar como o processo é entendido e como é a aceitação das pessoas, principalmente os gestores;
d) Os objetivos e as estratégias devem ser negociados, validados e desdobrados em todos os níveis da empresa através da interação da liderança e demais empregados;
e) Para atingir os resultados esperados as competências essenciais devem ser selecionadas e inventariadas à partir do desdobramento das estratégias de negócio, pois elas serão mais eficazes à medida que chegarem ao nível do indivíduo;

A importância do tema “alinhamento entre estratégia e competências” e a dificuldade encontrada pelas empresas em conseguir este alinhamento durante a implantação de um sistema de gestão por competências torna este estudo ainda mais interessante. Assim, no próximo capítulo, será apresentada a metodologia utilizada nesta investigação que busca verificar como ocorre este alinhamento.

6 METODOLOGIA

A metodologia de desenvolvimento do presente trabalho foi um estudo de campo, utilizando a abordagem de pesquisa qualitativa, com as entrevistas abertas, e a quantitativa, com a aplicação de questionário.

Esta pesquisa também foi classificada como sendo descritiva quanto aos fins, porque procurou descrever as ações implementadas para se obter o alinhamento entre estratégias e competências. Quantos aos meios, ela é classificada como documental e estudo de caso. Esta pesquisa é considerada documental por fazer uso de documentos internos contendo informações acerca do planejamento estratégico e do sistema de gestão por competências, que vieram a complementar as informações obtidas nas entrevistas. E um estudo de caso porque foi analisada uma única empresa. Os elementos do estudo foram, portanto, os funcionários da Eliane Revestimentos Cerâmicos, do pólo Sul e do pólo Nordeste. A Eliane Revestimentos Cerâmicos LTDA é uma empresa com a matriz sediada em Cocal do Sul- SC e um pólo produtivo em Camaçari, Bahia. Esta empresa revisa anualmente seu planejamento estratégico e implementou, no ano de 2006, um programa de gestão de pessoas baseado no modelo de competências. Esta pesquisa foi autorizada pela empresa em referência e a carta de autorização se encontra no anexo A.

O caso relatado adiante torna-se relevante para o tema deste estudo uma vez que analisa na empresa escolhida as estratégias de gestão organizacional, assim como um sistema de gestão de pessoas por competências. E foram definidos como parte integrante da pesquisa, os funcionários de todos os níveis e áreas, já que a literatura estudada apresenta como uma premissa básica para o alinhamento entre estratégia e competências, que todos os funcionários da empresa sejam envolvidos no sistema de gestão. Desta forma, foi possível verificar se isto ocorria no caso em estudo.

Nesta pesquisa foi realizada a coleta de dados mediante o uso de procedimentos definidos: aplicação de questionários, análise de documentos e registros organizacionais da empresa estudada, realização de entrevistas semi-estruturadas com os funcionários que compõe a equipe responsável pelo planejamento estratégico da empresa e pelo sistema de gestão de pessoas por competência e observação do pesquisador.

O questionário aplicado foi elaborado especificamente para esta dissertação (APÊNDICE A). No início do questionário aplicado foi desenvolvido um texto contendo informações sobre o instrumento, seu objetivo e instruções para o preenchimento. O questionário foi dividido em três partes: dados pessoais, dados funcionais e questionário. A primeira e a segunda parte tinham como finalidade obter os dados pessoais e funcionais do respondente com o objetivo de caracterizar a amostra estudada. A terceira parte chamada questionário, era composta por vinte e seis frases para o respondente decidir sobre seu nível de concordância no formato de escala Likert, variando de 1 a 5 (de discordo totalmente a concordo totalmente). A seguir ele confirmava sua escolha, marcando com um "X" a coluna mais apropriada, observando a escala atribuída.

Como o objetivo deste questionário era verificar o conhecimento dos funcionários em relação à estratégia da empresa, as competências e o alinhamento existente, foram listadas as competências organizacionais definidas pela empresa no questionário, de modo a facilitar o entendimento e as respostas.

Antes da aplicação do questionário, foi realizado um teste piloto com oito funcionários, cinco deles do nível operacional, com o objetivo de verificar o entendimento das questões. Com este teste em mãos, foram realizados pequenos ajustes do vocabulário empregado em algumas das questões, em função da dificuldade no entendimento dos funcionários de nível operacional.

Como a empresa contava em 2009 com 2510 funcionários, foram enviados questionários a 334 funcionários de todos os níveis e áreas da empresa, que foram sorteados de forma aleatória a partir do número de sua matrícula na empresa.

Para cálculo do tamanho da amostra foi utilizado o referencial de Bruni (2008). Segundo o autor, para determinar o tamanho de amostras empregadas em estudos com variáveis qualitativas ordinais ou nominais, a estimativa do tamanho da amostra a ser analisada dependerá das proporções estudadas e do nível de confiança do estudo. Se a população for considerada finita de tamanho N, o tamanho da amostra pode ser feito empregando a seguinte equação:

$$\mathbf{n = \frac{Z^2 \cdot p \cdot q \cdot N}{E^2 \cdot (N-1) + Z^2 \cdot p \cdot q}}$$

Onde:

n= número da amostra (quantidade de pessoas, objetos e outros que deverão ser pesquisados)

Z= nível de confiança

E = erro amostral

p= proporção de favoráveis

q= proporção de desfavoráveis, onde q= (1 – p)

N= número de elementos da população

Para cálculo da amostra foi considerado intervalo de confiança de 95% e erro amostral de 5%. Sendo assim, temos como dados fixos:

Z= 1,96 (equivale a 95% de confiança)

E= 5% = 0,05 (100% - Z)

p= 0,5

q= 0,5

Desta forma, o tamanho da amostra definida foi de 334 funcionários. E para garantir que todas as áreas e funções fossem representadas na pesquisa, foi levado em consideração o percentual existente no quadro de funcionários da empresa. Os questionários foram enviados para o responsável pela área de recursos humanos de cada unidade produtiva e eles encaminharam para os respondentes. Das respostas, 310 foram enviadas por e-mail, e, os que tinham dificuldade de acesso a computadores responderam em formulário de papel que depois foi digitalizado.

Na tabela 2 é apresentada a distribuição do quadro dos funcionários por nível hierárquico e por área da empresa estudada no ano de 2009 e também a amostragem utilizada para esta população.

Ao compararmos o quadro da empresa com amostragem realizada, percebemos que ocorreram algumas distorções no que se refere à representatividade. O percentual de respondentes do nível operacional na área industrial foi de 46%, e no quadro da empresa 63% dos funcionários são representantes desta área e nível. Na pesquisa, o percentual de funcionários dos níveis de supervisão, coordenação, gerência e diretoria complementaram o número necessário. Sendo

assim, a pesquisa foi realizada com 66% de funcionários da área industrial e 34% das áreas comercial e administrativa, enquanto que o quadro da empresa é composto por 76% de funcionários da área industrial e 24% da área administrativa. Mas, mesmo não sendo uma amostragem exatamente igual em termos de percentual de cada nível e área, todos os grupos estão representados e em valores próximos a população estudada.

Tabela 2 - Distribuição dos funcionários por função e amostragem realizada

CARGO		ÁREA					
		Quadro atual			Amostra		
		Industrial	Com/Adm	Total	Industrial	Com/Adm	Total
Operacional	Qtd	1580	167	1747	154	30	184
	% Cargo	90%	10%	100%	84%	16%	100%
	% Área	83%	27%	70%	70%	26%	55%
	% Total	63%	7%	70%	46%	9%	55%
Supervisão	Qtd	70	25	95	14	14	28
	% Cargo	74%	26%	100%	50%	50%	100%
	% Área	4%	4%	4%	6%	12%	8%
	% Total	3%	1%	4%	4%	4%	8%
Técnico	Qtd	197	380	577	36	42	78
	% Cargo	34%	66%	100%	46%	54%	100%
	% Área	10%	62%	23%	16%	37%	23%
	% Total	8%	15%	23%	11%	13%	23%
Coordenação	Qtd	28	10	38	10	16	26
	% Cargo	74%	26%	100%	38%	62%	100%
	% Área	1%	2%	2%	5%	14%	8%
	% Total	1%	0%	2%	3%	5%	8%
Gerência	Qtd	11	24	35	4	12	16
	% Cargo	31%	69%	100%	25%	75%	100%
	% Área	1%	4%	1%	2%	10%	5%
	% Total	0%	1%	1%	1%	4%	5%
Diretoria	Qtd	10	8	18	1	1	2
	% Cargo	56%	44%	100%	50%	50%	100%
	% Área	1%	1%	1%	0%	1%	1%
	% Total	0%	0%	1%	0%	0%	1%
Total	Qtd	1896	614	2510	219	115	334
	% Cargo	76%	24%	100%	66%	34%	100%
	% Área	100%	100%	100%	100%	100%	100%
	% Total	76%	24%	100%	66%	34%	100%

Nota: Dados fornecidos pela empresa e obtidos pelo autor.

Outra forma de obter as informações sobre a empresa foram as entrevistas. Foram realizadas entrevistas semi-estruturadas com os funcionários que compõem a equipe responsável pelo planejamento estratégico da empresa e pelo sistema de gestão de pessoas por competência.

Foram entrevistados o superintendente de planejamento estratégico (SPE) e a gerente de recursos humanos (GRH). Optou-se por entrevistar estas pessoas porque eles têm envolvimento direto com estes assuntos e, portanto, detêm uma visão mais aprofundada. A entrevista individual com cada membro foi realizada em uma sala, após o agendamento via e-mail. O tempo médio de cada entrevista foi de 55 minutos, sendo o conteúdo gravado. As entrevistas foram transcritas, integralmente, e o tempo de transcrição foi, em média, 8 horas. O objetivo destas entrevistas foi obter informações sobre o ambiente da empresa e entender como funcionam as áreas de planejamento estratégico e recursos humanos, e não, para verificar se os entrevistados reconheciam o alinhamento entre estratégia e competências organizacionais. O modelo com as perguntas que nortearam a entrevista encontra-se no APÊNDICE B.

Também, com objetivo de complementar as informações obtidas na entrevista sobre a empresa e o funcionamento de seu sistema de gestão, foi realizada análise de documentos e registros organizacionais. A pesquisa documental realizou-se na própria empresa em horário agendado previamente. Os documentos internos pesquisados foram: Intranet (www.elianet.com.br), relatório social 2008 e organograma da empresa.

Durante a realização desta pesquisa, o observador exercia a função de gerente de fábrica em uma das unidades da empresa estudada. Assim, se por um lado tal posição ocupada facilitou o acesso a informações, por outro, alguns cuidados foram tomados, como a não aplicação do questionário, para que a observação do pesquisador não conduzisse a uma percepção distorcida do objeto de estudo.

Assim, buscou-se nesta pesquisa colher a maior quantidade de dados possíveis para dar embasamento à análise de como acontece o alinhamento entre estratégia e as competências organizacionais.

Os dados obtidos da aplicação do questionário foram codificados, tabulados e realizado tratamento estatístico por meio do *software Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS).

Para realizar a análise dos resultados do questionário foi utilizada uma abordagem quantitativa para a escala tipo Likert e foi estabelecido o *Ranking* Médio (RM) para mensurar o grau de concordância dos funcionários em cada frase. Para o cálculo do *ranking* médio foi utilizado o método de análise sugerido por Malhotra (2001), que nada mais é do que uma média ponderada. Como os valores das respostas dos participantes variam de 1 a 5 (discordo totalmente a concordo totalmente), o resultado do ranking médio é obtido pela somatória da multiplicação de

cada resposta pela quantidade de pessoas que optaram por ela, dividindo-se pelo total de respondentes.

Baseado no *ranking* médio da pontuação atribuída às respostas, analisou-se a concordância ou discordância das frases avaliadas. Ou seja, os valores menores que três são considerados como discordantes e, maiores que três, como concordantes, considerando a escala de cinco pontos. O valor exatamente três é equivalente aos casos em que os respondentes deixaram em branco, seria considerado "sem opinião", sendo o "ponto neutro".

Foi analisada também a freqüência das respostas dos participantes e o respectivo percentual (%) de concordantes e discordantes de cada frase do questionário. Foram coletadas informações na aplicação do questionário que permitiram classificar os respondentes em grupos, separados por: sexo, idade, escolaridade, estado civil, quantidade de filhos, tempo de empresa, cargo/função, área de trabalho, com ou sem liderados e faixa salarial. Para analisar se as diferenças encontradas entre as freqüências dos resultados entre estes grupos formados na aplicação dos questionários eram significantes, foi utilizado o teste do qui-quadrado. O teste do qui-quadrado analisa se as freqüências ou probabilidades encontradas são significativamente diferentes. Através do SPSS foi realizada a análise do nível de significância dos resultados, sendo considerados significantes valores inferiores a 0,05.

Em suma, este trabalho pode ser caracterizado como sendo um estudo de caso descritivo, no qual sua pesquisa foi qualitativa e quantitativa.

6.1 ESTUDO DE CASO: APRESENTAÇÃO DA EMPRESA ESTUDADA

6.1.1 Indústria cerâmica de revestimento no Brasil

Esta indústria, segundo Campos; Nicolau; Cário (1998), caracteriza-se como um segmento da indústria de transformação, que está inserida no ramo de minerais não-metálicos, tendo como atividade central a produção de uma variedade de produtos destinados ao

revestimento de pisos e paredes. Ao lado da cerâmica vermelha, louças, cal e vidro, ela faz parte de uma cadeia produtiva que compõe o complexo industrial de materiais de construção.

O ambiente deste tipo de indústria pode ser caracterizado como muito turbulento e incerto. Isto se deve ao fato destas empresas estarem à mercê das mudanças ocorridas no Setor de Construção Civil. Como revestimento cerâmico é um elemento de acabamento na construção civil, quando ocorrem crises no setor, as vendas de revestimento sofrem extrema queda, pois tanto os pisos quanto os azulejos agregam um valor não facilmente reconhecido pelo construtor, que em tempos de crise as vêem como supérfluos. Quando o setor se revitaliza, existe uma inércia inerente a qualquer cadeia produtiva, que atrasa a revitalização da indústria de revestimentos (SERRALHEIRO, 2004).

Outra característica importante que aumenta muito a competitividade da Indústria de Revestimentos Cerâmicos no Brasil é a alta concentração industrial e a existência de uma grande quantidade de pequenas empresas (CAMPOS; NICOLAU; CÁRIO, 1998). Assim, a busca pela sobrevivência neste setor exige um extremo esforço das empresas em se adaptarem a este ambiente. Estas empresas, na sua grande maioria de pequeno porte, quase sempre possuem pouca ou quase nenhuma experiência em gestão estratégica, deixando-se levar pelos ventos gerados pelo ambiente, ou então quase que constantemente traçando seus próprios caminhos seguindo os rumos descritos pelos líderes de mercado. Porém, algumas pequenas empresas se tornaram, com o passar do tempo, grandes empresas líderes do setor, pelo fato de terem se adaptado corretamente às turbulências organizacionais, pois não só sobreviveram a estas turbulências, mas cresceram com elas.

6.1.2 Levantamento histórico-estratégico e das características da empresa estudada

Em 1960, o empresário Maximiliano Gaidzinski fundou uma empresa de revestimentos cerâmicos no município de Cocal do Sul, na região sul do estado de Santa Catarina, próximo a Criciúma. Nascia então a Maximiliano Gaidzinski S/A – Indústria de Azulejos Eliane. Ainda nesta década, realizou a modernização dos equipamentos aumentando muito a produtividade, o que colocou a Cerâmica Eliane em posição de destaque.

A empresa inicia então a década de 70 com uma posição privilegiada no cenário nacional de produção de revestimentos cerâmicos. Já no primeiro ano desta década, a empresa adquire a FRISULCA, cujo negócio era o abatimento de suínos e bovinos comprados de criadores da região. Completamente diversificado de seu negócio central – a cerâmica de revestimento – a aquisição da Frisulca pela Eliane foi apenas uma oportunidade de negócio. Alguns anos depois, um pequeno abatedouro de aves foi adquirido, fundando a Avícola Eliane. Assim, em 1975 nascia a Agroeliane, uma empresa do ramo agropecuário fundada a partir da Frisulca e da Avícola Eliane.

Nesta mesma década, ocorreu a fundação de mais 04 empresas com o objetivo de verticalizar o processo produtivo:

a) MINEL: empresa de pesquisa e extração mineral que garantia a qualidade e o fornecimento de matéria prima para a cerâmica;
b) Imobiliária: responsável por projetos civis, como construção de novos pavilhões, fundações e infra-estrutura civil;
c) IMECAL: empresa que tinha como propósito suprir de máquinas e equipamentos o crescimento fabril da cerâmica;
d) Transportes Cocal: empresa de transportes de matérias primas extraídas das jazidas da MINEL e distribuição logística dos produtos da Cerâmica Eliane e da Agroeliane pelo território nacional.

Nesta época, a empresa era dirigida pela própria família, tendo seu fundador como presidente da empresa, e os filhos como os seus conselheiros.

Ainda nesta década, foram adquiridas duas empresas, INPISA em 1975 e a INCOPISO em 1978, ambas no município de Criciúma – SC. Além disso, foi construída a unidade II, ou Eliane II, no município de Cocal do Sul em 1976.

Com todo este crescimento, acentuou-se a necessidade de profissionais com conhecimento técnico-científico na área de cerâmica. A solução encontrada pela Eliane foi a formação de profissionais, capacitando tecnologicamente jovens da região para trabalharem na empresa, gerando recursos humanos e conhecimento para seu quadro técnico. Surgiu assim, o Colégio Maximiliano Gaidzinski no ano de 1979 para a formação de técnicos em cerâmica.

Na década de 70 o grupo estava então com uma produção de 950.000 metros quadrados de revestimentos cerâmicos em quatro fábricas: ELIANE I e ELIANE II em Cocal do Sul, que compunham a MAGASA (Maximiliano Gaidzinski S.A – Indústria de Azulejos Eliane), e as fábricas de pisos de Criciúma (INPISA e INCOPISO). Possuía também uma estrutura de apoio composta pela IMECAL (Implementos mecânicos), Eliane Imobiliária, Transportes Cocal e MINEL (mineradora); além da AGROELIANE (suínos e frangos) e do colégio Maximiliano Gaidzinski (CMG).

A década de 80 já iniciou com mais mudanças. A competitividade gerada pela alta concentração de empresas de revestimentos cerâmicos em Santa Catarina obrigou uma corrida por novos mercados e pela liderança em mercados já existentes. Assim foram adquiridas três cerâmicas pelas Empresas Eliane na década de 80, fora do estado de Santa Catarina: a Ornato, no Espírito Santo em dezembro de 1983, a PALMASA de Minas Gerais em 1984 e a Florâmica Indústria Cerâmica S.A em 1989, localizada na cidade de Londrina no estado do Paraná. Com esta ação a empresa buscou aproximar mais a produção dos mercados consumidores em nível nacional e, com isto, depender menos de frete.

Buscando firmar-se como líder de mercado, além das unidades adquiridas, um outro pavilhão foi construído em Cocal do Sul em 1988, inaugurando a ELIANE III, o qual abrigava também uma fábrica de peças especiais e elementos decorados para composição estética, como faixas e listelos.

No final da década de 80, houve uma mudança na política de financiamentos para a construção civil, que culminou com a extinção do BNH em 1986. Isto ocasionou uma grave crise econômica no setor, afetando profundamente a estrutura da indústria de revestimentos cerâmicos. O período foi marcado pelo contingenciamento dos gastos e a significativa diminuição da promoção habitacional pública (WHITAKER ; ROYER, 2003). A solução encontrada pela Cerâmica Eliane foi então buscar novos mercados no exterior, a tabela 3 ilustra o crescimento das exportações na década de 80.

No final da década de 80, início de 90, a empresa começou a apostar nos resultados do colégio que ela fundou no final da década de 70, e consolidar essa priorização do conhecimento mandando técnicos para a Europa, principalmente para a Espanha, trazendo assim novas tecnologias de produção para dentro da empresa. A tecnologia de monoporosa (produção de

azulejos em queima única) na produção de azulejos, veio para o Brasil como substituto dos processos de fabricação até então utilizados (SERRALHEIRO, 2004).

Tabela 3 - Exportações do Grupo Eliane na década de 80

Ano	Grupo Eliane	
	Produção mil/m²	Exportação (%)
1985	18.960	6,8
1986	22.938	16,9
1987	24.922	21,1
1988	23.787	22,9
1989	32.962	28,9

Nota: Dados fornecidos pela empresa.

Pouco depois, um novo momento de dificuldades, a crise devido ao Plano Real. De acordo com Rossetto (1998), o "Plano Collor", que instituiu uma nova moeda e que dispôs sobre a imobilidade dos ativos financeiros, teve como conseqüência o afastamento do consumidor do mercado de imóveis e profundas modificações nas empresas do setor de construção civil devido à redução de capital de giro. Segundo Serralheiro (2004), estes acontecimentos aliados a um baixo desempenho industrial devido a obsolescência dos equipamentos fabris refletiram no fluxo de caixa da Eliane, gerando um bolsão de dívidas que se acumulavam ano a ano. Frente a estas dificuldades financeiras, a empresa foi forçada a repensar sua estrutura, e a estratégia então foi a venda de ativos do grupo e o foco em seu *core bussiness*: a cerâmica de revestimentos. Iniciou com a venda da Agroeliane para a Ceval Alimentos S.A. em abril de 1995 e a terceirização das empresas Minel, Imecal, Eliane Imobiliária e Transportes Cocal.

Estava claro também a necessidade de modernização do parque industrial. Durante toda a década de 90 as unidades industriais de cerâmica da Eliane passaram pelo processo de modernização. Como a diferenciação de produto pela monoporosa já não gerava a esperada vantagem competitiva no mercado de azulejos, a Eliane decidiu investir na diferenciação de produto no mercado de pisos através da tecnologia inovadora que os italianos haviam desenvolvido – o grês porcelanato. Esta linha foi montada na unidade da Eliane IV, antiga INCOPISO e a produção teve início em 1996. O pioneirismo da produção de porcelanato no

Brasil marcou o mercado de cerâmica, e resultou numa vantagem competitiva para a Eliane (SERRALHEIRO, 2004).

A elevada dinâmica imposta pelo mercado exigiu que a Empresa Eliane não só mudasse em produto, mas também em sua estrutura organizacional. O processo natural e gradativo de profissionalização da diretoria executiva das Empresas Eliane ocorreu nas duas décadas – 80 e 90, com o intuito de mudar a inércia estratégica e buscar apoio profissional capacitado para auxiliar nas decisões da empresa (SERRALHEIRO, 2004). Segundo Lodi (1998), a profissionalização é o processo pelo qual uma organização familiar ou tradicional assume práticas administrativas mais racionais, modernas e menos personalizadas, através da integração de gestores contratados e administradores acionistas, substituindo métodos intuitivos por métodos impessoais e racionais.

De acordo com Serralheiro (2004), em meio a estes pesados investimentos em modernização e estas mudanças na estrutura organizacional, uma nova oportunidade de aquisição apareceu. O Grupo Brennand, tradicional investidor baiano no mercado de cerâmica, mineração, vidro, agropecuária e do setor sucroalcooleiro, vendeu para a Eliane em outubro de 1997, a Céramus Produtos Cerâmicos Ltda e a IASA – Indústria de Azulejos S.A., ambas localizadas no estado da Bahia. A aquisição teve como objetivo a implantação de um pólo do grupo na região nordeste do país, conforme plano de distribuição logística iniciada nos anos 80.

Porém, as crises ocorridas durante a década de 90, tiveram um forte impacto no seu fluxo de caixa no médio prazo. As Empresas Eliane então começaram a deixar de pagar taxas e impostos para poder pagar os funcionários e também seus fornecedores de matéria prima. Isto causou um bolsão de dívidas. Em 1998, com o intuito de minimizar os custos financeiros, foi realizado um empréstimo junto à Corporação Financeira Internacional (IFC), organismo do Banco Mundial, no valor de US$ 40 milhões. Este capital foi utilizado para saldar as dívidas de curto prazo que a Eliane mantinha, prolongando o prazo do passivo (SERRALHEIRO, 2004).

Com a realização de planejamentos estratégicos periódicos, ao final da década, a Eliane verificou a necessidade de diversificar o mix de seus produtos no intuito de oferecer soluções completas para o revestimento civil. Então em maio de 1999, através de uma *Joint-venture* com a Laticrete Internacional, é fundada a Eliane Argamassas e Rejuntes Ltda, na cidade de Mogi Guaçu, estado de São Paulo, oferecendo ao mercado: argamassas, rejuntes comerciais e industriais.

Nos primeiros anos de 2000 a Eliane foca o mercado externo, chegando em 2005 ao recorde de volume na exportação, equivalente a 46% das vendas. Com a valorização do real frente ao dólar iniciada no ano de 2004, começaram os problemas, pois, tratava-se de uma empresa que já exportava quase 50% de sua produção. A maioria das exportações era para a América do Norte. Os bons resultados obtidos até então eram justamente devidos a alta nas exportações e uma situação cambial favorável. Para a empresa, o que interessava era um dólar próximo de 3 reais, que já estava muito longe de se realizar.

Segundo o entrevistado SPE, "como parte do planejamento estratégico da empresa, em 2005 foi elaborado um plano de negócios 2006-2010 para interromper um ciclo de forte redução de lucratividade motivado por diversos fatores, dentre os quais, a significativa desvalorização do dólar face ao real e incrementos de custos/despesas superiores ao preço dos produtos". Dentre as principais premissas do plano de negócios em execução estavam ações de:

a) Concentração das atividades fabris nos pólos industriais das regiões Sul e Nordeste. O Sul, nas cidades catarinenses de Cocal do Sul e Criciúma; e o Nordeste localizado em Camaçari, BA. Conforme demonstra o mapa da concentração, figura 03, a planta de Minas Gerais e parte do Espírito Santo foram transferidas para Bahia e a planta do Paraná e alguns equipamentos do Espírito Santo para Santa Catarina;
b) Fortalecimento das ações mercadológicas no mercado doméstico;
c) Concentração na atividade fim (*core-business*);
d) Desmobilização dos ativos ociosos.

A consolidação da produção em dois pólos fabris, segundo o entrevistado SPE,

> visava garantir melhor distribuição logística dos produtos, obtenção de ganhos de escala e otimização dos processos com conseqüente aumento de competitividade no mercado. Neste processo, que já se desenvolveu na empresa desde o primeiro semestre de 2006, foram desativadas as fábricas localizadas nos municípios de Serra - ES e Londrina - PR. Em Londrina, o fechamento da fábrica, que tinha 110 funcionários diretos, ocorreu no dia 9 de agosto de 2007. Já no Espírito Santo as atividades foram encerradas em 17 de julho de 2006, e com isso os 320 trabalhadores diretos foram desligados. Houve também adequação das estruturas de apoio ao negócio, com conseqüente redução no número de postos de trabalho nas demais áreas da empresa.

Em maio de 2007, após o término das negociações, é comunicada a venda da Eliane Argamassas e Rejuntes para multinacional francesa ParexGroup, controladora no Brasil do grupo

Qualimat. O objetivo da venda foi a redução do endividamento e investimento na consolidação das fábricas. Assim, a Eliane volta a focar seu principal negócio que é a produção e comercialização de revestimentos cerâmicos (ELIANE REVESTIMENTOS CERÂMICOS, 2008).

Figura 3 - Mapa da concentração fabril
Fonte: Eliane Revestimentos Cerâmicos (2008).

Durante o final de 2007, e o ano de 2008, as linhas de produção das unidades desativadas do Espírito Santo e Paraná foram transferidas para os pólos Sul e Nordeste.

O entrevistado GRH relatou que é importante destacar ainda, que mais do que investir em máquinas e produtos foram retomados os investimentos nas pessoas. Isto está expresso na implantação do programa de Gestão por Competências. O programa também faz parte do plano estratégico da empresa e teve o início de sua implantação em 2006. Ao implantar um modelo de gestão por competência, a Eliane esperava estimular seus funcionários a discutir e focar suas ações no que é fundamental para a qualidade no trabalho e para o crescimento sustentável da empresa. Esperava também que a Gestão por Competências ajudasse a sintonizar e vincular os profissionais à estratégia da empresa.

O entrevistado GRH ainda completou:

> o programa de gestão por competências passa a fazer parte de um sistema de gestão de pessoas que a empresa tem formalmente implantado e que engloba política de benefícios, remuneração, treinamento e a partir de então, competências.

Seguindo a análise do ano de 2008, no segundo semestre, a economia mundial entra em crise. O Brasil, como os demais países, passa a ser atingido por uma grande incerteza levando a uma redução drástica na oferta de crédito. Isto afeta diretamente a construção civil e, conseqüentemente, a indústria cerâmica. Neste ano, complementa o entrevistado SPE,

> fica claro que as ações de fortalecimento das ações mercadológicas no mercado doméstico resultantes do plano de negócios de 2006-2010 estão sendo executadas, pois o volume de exportações cai para 23% do total produzido pelo grupo. Anteriormente este número chegou a 46%.

Ainda dando seqüência ao planejamento de concentração fabril iniciado em 2006, no dia 30 de maio de 2009 as atividades na unidade de Minas Gerais foram encerradas e parte dos funcionários transferidos para a unidade baiana (ELIANE REVESTIMENTOS CERÂMICOS, 2009a).

O quadro 13 mostra um resumo dos acontecimentos dentro desta empresa ao longo de sua história, e que foram relatados neste capítulo. São os resultados das mudanças necessárias à sobrevivência desta empresa dentro deste mercado tão pulverizado e turbulento e que agora busca reverter a situação atual agravada pela queda do dólar e pela crise financeira mundial.

Conforme enfatiza SPE, “atualmente, o Grupo ELIANE é uma empresa que se caracteriza como uma das três maiores atuantes no setor, e sua história se confunde com a história do próprio segmento de revestimentos cerâmicos”, pois ao longo de sua existência, tem-se expandindo través do desenvolvimento tecnológico, de aquisições, mudanças em sua estrutura organizacional e desenvolvimento humano.

Ano	Acontecimento
1960	Fundação da Eliane
1967	Primeira Modernização do Parque Fabril
1970	Aquisição da FRISULCA
1971	Fundação da MINEL
1975	Fundação da IMECAL e da Imobiliária
1975	Fundação da Transportes Cocal
1975	Aquisição da INPISA
1976	Construção da ELIANE II
1978	Aquisição da INCOPISO
1979	Fundação do Colégio Maximiliano Gaidzinski (CMG)
1983	Aquisição da Ornato
1984	Aquisição da PALMASA
1985	Abertura para mercados externos
1988	Construção da ELIANE III
1989	Aquisição da Florâmica
1995	Foco no Core Bussiness – Venda da AgroEliane
1996	Fábrica de Porcellanato
1997	Aquisição da IASA e da CERAMUS
1998	Empréstimo junto ao IFC
1999	Construção da Eliane Argamassas
2005	Recorde de exportações
2006	Início do programa de Gestão por Competências
2007	Venda da Eliane Argamassas
2007	Fechamento das Unidades ES e PR
2008	Concentração fabril nos pólos Sul e Nordeste
2009	Fechamento da Unidade de MG

Quadro 13 - Resumo dos acontecimentos na empresa estudada
Fonte: Serralheiro (2004); Entrevistas do autor (2008/2009).

6.1.3 Sistema de gestão: estratégia e competências na empresa estudada

De acordo com o entrevistado GRH, o sistema de gestão da empresa estudada tem na certificação ISO 9001, uma das suas bases de estruturação**.** Em 1996, a empresa foi certificada pela norma NBR ISO 9001 e foi a primeira cerâmica do mundo a receber a certificação ambiental ISO 14001. Auditada entre os dias 4 e 8 de abril de 2005, teve a sua certificação na norma ISO

9001 versão 2000, recomendada pelo órgão certificador BRTÜV - Avaliações da Qualidade Ltda. Fleury e Fleury (2001b), apresentam a certificação na norma NBR ISO 9001 como uma forte indicação a respeito da formação de competências nas empresas. Sendo assim, a empresa tem suas políticas de RH documentadas e atualizadas, e a sua última revisão foi em maio de 2009. O que, segundo autores, indica que a gestão de pessoas é valorizada na empresa, pois, esta é uma das práticas verificadas nas empresas consideradas modelo entre alinhamento de estratégia e competências.

Segundo o entrevistado SPE, a empresa tem o ano de 2005 como marco inicial de um processo formal de planejamento estratégico mais estruturado, e

> para auxiliar na elaboração de um planejamento estratégico a empresa contratou uma consultoria externa, e para acompanhamento das estratégias definidas foram formados comitês: comitê de Gestão de Riscos, comitê de Produtos e Marketing e comitê de Recursos Humanos. O resultado do trabalho destes comitês é levado para a análise do Conselho Administrativo. Cada comitê é formado por dez pessoas de diversas áreas, inclusive as diretorias e o presidente da empresa. Atualmente quem preside o comitê de RH também participa do conselho de administração da empresa. Este comitê reúne-se bimestralmente para tratar dos mais diversos assuntos referentes a área de RH e dependendo do assunto a ser tratado, pessoas específicas são convocadas a participar.

Conforme citado no item cinco desta dissertação, uma forma de verificar a importância dada às pessoas na participação do processo estratégico é a posição da primeira pessoa responsável pelo RH na estrutura hierárquica da empresa. Conseqüentemente, pode-se analisar a integração da gestão de pessoas ao processo estratégico da empresa, pois, ocupando um papel diferenciado, poderá participar das definições e decisões estratégicas (FLEURY; FLEURY, 2001b). Isto foi observado no funcionamento do comitê de RH e também analisando-se o organograma funcional da empresa. O responsável pelo RH não está no nível de diretoria, o que seria mais interessante segundo a teoria, ele ocupa uma função gerencial, e responde hierarquicamente para a diretoria administrativa e financeira (ELIANE REVESTIMENTOS CERÂMICOS, 2009b). Segundo as informações repassadas nas entrevistas por GRH, “funcionalmente o RH responde para cada diretoria e inclusive diretamente a presidência da empresa dependendo do assunto, ou necessidade, que está sendo tratada”. Sendo assim, mesmo não tendo o cargo de Diretor, podemos afirmar que existe alguém de RH ocupando um papel diferenciado e participando das definições e decisões estratégicas.

Também foi apontado na entrevista por SPE, que durante a formulação das estratégias, a empresa olhou para seus recursos e capacidades internas, pois, “paralelamente, já existia uma consultoria na área de RH definindo as competências organizacionais que seriam trabalhadas para a empresa atingir seus objetivos estratégicos”.

Ainda analisando o sistema de gestão da empresa, o entrevistado GRH informou que os funcionários podem participar do processo estratégico através do programa de melhorias. Este programa de sugestões mantido pela empresa completou 12 anos em 2009 e integra o Núcleo Catarinense de Círculos de Controle de Qualidade desde 1999. Os funcionários participantes se reúnem em Grupos de Estudos e Sugestões (GES) que elaboram projetos de melhorias e inovações nos processos, segurança e redução de desperdício. Em 2008, a iniciativa contou com a participação de 800 funcionários em 135 grupos (GES) nos estados de Santa Catarina, Minas Gerais e Bahia. Ao todo foram cadastradas 1.514 idéias, das quais 1.095 foram implantadas (ELIANE REVESTIMENTOS CERÂMICOS, 2009c). Esta ferramenta vai de encontro ao que Fleury e Fleury (2001b) encontraram nas empresas que são consideradas modelo de alinhamento entre estratégia e competências. Segundo os autores, a adoção de estratégias para a participação dos empregados, como os tradicionais programas de sugestão, grupos de solução de problemas e grupos de melhoria, indica a disposição por parte da empresa em desenvolver propostas de melhoria contínua e aprendizagem entre os funcionários.

6.1.3.1 Planejamento estratégico da empresa estudada

De acordo com as informações levantadas na entrevista de SPE, o planejamento estratégico propriamente dito “foi realizado entre 2005 e 2006, com o objetivo de estabelecer ações para o período de 2006 a 2010. Foram vários consultores externos utilizados com o objetivo de trazer a metodologia e não a definição da estratégia em si”. Segundo o entrevistado,

> Houve uma participação muito forte do conselho de administração que possui três membros externos a empresa, ou seja, profissionais contratados. Dois deles com experiência nas áreas econômica e financeira e um com experiência de varejo. Além de pessoas para trazer as técnicas, muito se aprendeu ouvindo clientes, fornecedores, bancos e até ouvindo os competidores. O consultor externo trouxe o método e ouvir os *stakeholders* foi importante para o sucesso do planejamento.

Na empresa, existe uma superintendência de planejamento que segundo o entrevistado tem como objetivo aproximar o planejamento da execução. Segundo Bossidy, Charam e Burk (2002) mais importante do que a elaboração da estratégia é a sua execução. Isso inclui elaborar hipóteses sobre o ambiente de negócios, avaliar as habilidades da empresa, ligar a estratégia às operações e às pessoas que vão implementá-la, promovendo sincronismo entre elas. Portanto, não é simplesmente pelo fato de existir a superintendência de planejamento, mas por estar claro para o responsável da área que sua função é "aproximar o planejamento da execução".

De acordo com o entrevistado SPE, para a realização do planejamento estratégico foram criados grupos com representantes de todas as áreas da empresa: conselheiros, diretores, superintendentes, gerentes, coordenadores e alguns supervisores. Foi montada uma sala chamada de "sala de guerra onde todas as pessoas ficaram liberadas para trazer idéias e sugestões." Neste espaço, estavam disponíveis todas as informações da empresa que poderiam, de alguma forma, serem úteis aos participantes. Esta sala também estava preparada para receber todo e qualquer projeto, de todas as áreas, de produtividade, conquista de mercado, desenvolvimento de recursos humanos, além de ter pessoas especializadas para cadastrar todas estas idéias. Como as listas eram enormes, "com mais de 1000 idéias, foram eleitas as prioridades para serem trabalhadas". Assim, o trabalho executado vai de acordo com o que recomenda a teoria. Os objetivos e as estratégias devem ser negociados, validados e desdobrados em todos os níveis da empresa através da interação da liderança e demais empregados (COSTA, 2003).

Existiam também representantes da área de recursos humanos durante a realização do planejamento estratégico, o que corrobora com o que foi apresentado no item anterior, denotando a preocupação da empresa em alinhar a gestão de pessoas e de competências às estratégias do negócio (FLEURY; FLEURY, 2001b).

O planejamento realizado elencou uma série de ações nas esferas industrial, comercial, financeira e de pessoal. Para o entrevistado SPE, na "esfera industrial uma das ações mais importantes foi o projeto de concentração fabril. Com relação à gestão de pessoas, entre as ações mais importantes está a implantação do programa de Gestão por Competências, e para isso foi contratada uma consultoria especializada na área para auxiliar no processo".

Seguindo o modelo das cinco forças de Porter, os membros da comissão formada para o planejamento, analisaram as forças da indústria de revestimentos cerâmicos. A avaliação do

poder de barganha dos participantes da cadeia, a ameaça de entrantes e substitutos foram caracterizados.

O entrevistado SPE salienta que nos últimos anos alguns ajustes foram feitos no planejamento estratégico de acordo com a necessidade, "baseado nas reuniões bimestrais realizadas para acompanhar os indicadores do *Balanced Score Card* (BSC)".

6.1.3.1.1 Visão geral da empresa

Segundo o entrevistado SPE, a missão, visão e valores foram definidos em 2005 pelo conselho Administrativo da empresa, que "é formado por membros da família fundadora e por profissionais contratados". A empresa de consultoria auxiliou na definição e os conceitos foram amplamente divulgados na organização. Os conceitos definidos pela empresa foram:

Missão: "Desenvolver, produzir e comercializar produtos cerâmicos com tecnologia avançada, qualidade e beleza, garantir a satisfação de nossos clientes e todos os públicos envolvidos, respeitando os princípios da ética, transparência e austeridade."

Visão: "Assegurar a liderança no mercado interno e de exportação, consolidando-se como empresa de expressão mundial em soluções de revestimentos cerâmicos e complementos, garantindo rentabilidade e retorno aos acionistas."

Valores:

a) Ética – Presente nas nossas relações com clientes, funcionários, colaboradores e comunidade.
b) Austeridade – Agimos com determinação na busca persistente das nossas metas.
c) Simplicidade – Dar foco no essencial, sendo prático, evitando complexidades ou formalidades desnecessárias.
d) Crescimento Sustentável – Nossas ações são baseadas no equilíbrio entre os aspectos financeiros, sociais e ambientais.

e) Inovação – Todos priorizam a busca constante da Excelência e inovação, através da melhoria contínua.

Durante o ano de 2008, o entrevistado GRH salienta que “foram realizados treinamentos com todos os funcionários do grupo, de todos os níveis, onde foram difundidos os temas como missão, visão, valores e também as competências organizacionais da empresa. Para os novos funcionários, estes temas são apresentados no dia da integração, além de questões com saúde e segurança, procedimentos de trabalho e a empresa como um todo”. Conforme apresentado no tópico 2.2, estes itens fornecem uma visão geral da empresa, são parte inicial do processo de planejamento estratégico, tem a função de informar aos componentes da organização como ela é, onde seus dirigentes querem chegar, e quais são os valores importantes para o processo. Portanto, devem ser discutidas e entendidas pelo maior número possível de pessoas na empresa. É muito importante o envolvimento de toda a organização e não somente da alta gerência, porque, sem o comprometimento de todos, dificilmente se terá sucesso. A começar pela missão, que deve ser amplamente difundida em todos os níveis (CERTO; PETER, 1993).

6.1.3.1.2 Análise ambiental

Conforme informações repassadas por SPE, os ambientes interno e externo à operação também foram analisados durante exercício de planejamento estratégico através da utilização da análise SWOT, tal como nos sugere Webley (2001), assunto abordado no item 2.2. O entrevistado enfatiza que

> os fatores listados foram ponderados segundo critérios matemáticos com a participação dos membros da equipe de planejamento, de tal forma que foi possível determinar as principais forças e fraquezas da empresa, além das principais oportunidades e ameaças do ambiente.

A análise do ambiente externo e interno foi ainda mais detalhada e baseou-se nos fatores determinantes de competitividade tal como identificados por Porter (1980) nas cinco forças condicionantes de competitividade (seção 2.2). Os fatores críticos de sucesso foram definidos a

partir de uma matriz que atribuía peso e correlacionava os pontos fracos, fortes, oportunidades e ameaças.

6.1.3.1.3 Definição de objetivos e metas da empresa, os prazos e as responsabilidades e a estratégia

Conforme informado pelo entrevistado SPE, "uma das questões estratégicas fundamentais está relacionada com o posicionamento da empresa no mercado no futuro próximo. Este posicionamento está fortemente vinculado ao perfil de produtos que a empresa irá ofertar". Complementa que existem basicamente dois grupos principais:

a) Produtos mais simples dependentes de baixo custo de produção e escala;
b) Produtos mais elaborados dependentes de inovação e marketing.

Isto está de acordo com o que foi apresentado de Porter (1989) no item 2.3 desta dissertação. Como apresentado no referencial, neste caso a estratégia competitiva da organização procura uma posição competitiva favorável no ambiente concorrente, estabelecendo uma posição lucrativa e sustentável, que pode ser por diferenciação ou custo. Com a produção de produtos mais elaborados, a empresa enfoca a diferenciação do produto oferecido pela empresa através de algo inovador e que represente um grande valor para os clientes, enquanto que com a produção de produtos mais simples, enfoca a liderança no custo total baixo quando comparado aos seus concorrentes.

Atualmente a empresa vem participando dos dois mercados com produtos distintos. Segundo SPE, "em 1996 a empresa inaugurou a primeira fábrica de grês porcelanato do Brasil, marcando definitivamente a sua entrada no mercado de produtos inovadores. Em 2001, a empresa adotou um posicionamento de migração para produtos de maior valor agregado". E ele completa:

> A estratégia operacional recente da empresa continua voltada para o crescimento da adição de valor ao seu resultado econômico baseado na comercialização de produtos de maior valor agregado. Além desta premissa, a empresa incorporou em 2006 fortes ações de recuperação dos efeitos causados pela forte desvalorização da moeda americana, que afeta fortemente a receita de exportações.

Sobre a área de gestão de pessoas, o entrevistado GRH informou que “também foram estabelecidas ações estratégicas e a principal delas foi a implantação do programa de gestão por competências”, do qual trataremos adiante. Novamente pode-se verificar a importância dada às pessoas no processo estratégico.

Segundo o responsável pelo planejamento estratégico, o entrevistado SPE “na empresa, todos os níveis dentro da organização tem acesso a participação e/ou acompanhamento do planejamento estratégico”. Foi adotada uma metodologia em que os objetivos estratégicos foram desdobrados em metas individuais com prazo e orçamento definidos. De acordo com o entrevistado, um dos problemas foi a necessidade de investimento nestas ações em uma fase que a empresa estava descapitalizada, e com as crises econômicas ocorridas no período, a oferta de capital estava muito baixa. Assim, foram necessários planos táticos para poder fechar fábricas, e executar as demais ações, sem capital de terceiros. A saída encontrada foi vender ativos, como terrenos e a Eliane Argamassas e Rejuntes. Isto forneceu capacidade de executar as ações sem aumentar o endividamento da empresa. Outra ação que ajudou a aumentar a disponibilidade de recursos foi a contratação da empresa de consultoria Instituto de Desenvolvimento Gerencial (INDG). Ela forneceu uma ferramenta de controle de despesas chamada de “gerenciamento matricial de despesas” (GMD), para controlar os gastos.

6.1.3.1.4 Controle e avaliação da estratégia na empresa estudada

O planejamento de 2006 teve como alcance até o ano de 2010. De lá para cá, segundo o entrevistado SPE, “aconteceram reuniões para executar as ações que estavam planejadas e fazer pequenas correções de rota em função do que aconteceu no ambiente. O objetivo foi apenas fomentar o que foi planejado em 2006 e capacitar as pessoas. Não se pensou em fazer alterações drásticas do que foi planejado”. Neste próximo ano será realizado um novo planejamento estratégico com a visão dos próximos cinco anos, tomando por base o planejamento atual e as ações que ainda não foram consolidadas.

Conforme informações de SPE, o acompanhamento acontece através de reuniões bimestrais para análise do BSC e é realizado com um grupo de oito pessoas onde está inserida a gerente de RH. Os indicadores de desempenho para acompanhamento da implementação dos

objetivos e ações estratégicas são considerados “macro” pelo responsável pelo planejamento estratégico. Ou seja, segundo o entrevistado SPE,

> o objetivo é nas reuniões de análise ter uma visão do todo e poder identificar quais as estratégicas, objetivos e metas não estão fluindo como deveriam. Assim o assunto é priorizado e se necessário realiza-se uma análise detalhada. A empresa utiliza a ferramenta BSC e dividiu seus indicadores nas quatro perspectivas: Financeira, Aprendizado e Crescimento, Processos de Internos e Operações com Clientes. Foi desenvolvida internamente e disponibilizada na intranet da empresa uma ferramenta chamada Painel Estratégico, onde se pode acessar estes indicadores mediante uma liberação por senha. Cada nível tem acesso aos indicadores de sua área de atuação, cabendo a diretoria, conselho e superintendentes o acesso e análise dos indicadores globais.

A empresa considera que os indicadores de desempenho têm além da função de controle, a função de informação. A ferramenta é considerada muito eficiente pela empresa, pois permite um bom acompanhamento e evita um aprofundamento desnecessário em todos os assuntos. Embora, como ponto negativo, podemos destacar o fato destes indicadores não estarem disponíveis para todos, principalmente para aqueles que não têm acesso aos computadores.

Como indicador da área de gestão de pessoas, o entrevistado GRH diz que a empresa utiliza a rotatividade. Sendo que nos últimos anos ela tem se mantida mantido estável. No ano de 2006, o percentual foi de 1,44% e em 2007 caiu para 1,24%. Em 2008 houve um aumento, chegando a 1,64% e neste ano de 2009 manteve-se estável em 1,60%. Estes valores estão bem abaixo dos valores encontrados por Fleury e Fleury (2001b) em suas pesquisas. Segundo os autores, este índice mede a capacidade da empresa em reter seus empregados, e, nas empresas estudadas, o nível de rotatividade foi de 5,7% ao ano.

6.1.3.2 Gestão por competências na empresa estudada

Conforme informado pelo entrevistado GRH, “o projeto de gestão por competências na empresa estudada foi dividido em ciclos”. No primeiro ciclo foi realizado o mapeamento das competências organizacionais e a sensibilização dos gestores da empresa e da área de RH para compreensão do modelo. Estas competências organizacionais que foram mapeadas estão relacionadas com os objetivos e as estratégias da empresa, já que “elas foram definidas pela

diretoria e conselho de administração com o apoio de uma consultoria externa". Após a definição, elas foram validadas através de um trabalho realizado com toda a equipe de gerentes, coordenadores e supervisores de toda a empresa.

No segundo ciclo, GRH disse que foram reunidas as altas gerências e as gerências intermediárias para realizar o desmembramento das competências organizacionais em atitudes observáveis, formando o relatório com as competências e respectivas atitudes descritas. Desta forma, ocorreu a instrumentalização do RH para realizar a seleção de gestores segundo as competências organizacionais. Sobre o processo seletivo, GRH comentou que

> atualmente o processo de recrutamento e seleção é feito através de provas escritas de conhecimentos gerais e específicos, seguido de entrevista onde é utilizada a técnica de seleção por competências. Também dependendo do tamanho da seleção e os cargos a serem preenchidos são utilizadas dinâmicas de grupo. Para processos seletivos de funções com subordinados diretos estão sendo utilizados exames comportamentais e psicológicos.

Fleury e Fleury (2001b) têm observado que novas técnicas e ferramentas estão sendo utilizadas nos processos de recrutamento e seleção das empresas que são consideradas modelo no alinhamento entre estratégia e competências, com o objetivo de identificar pessoas com potencial de crescimento e com pensamento estratégico. Ainda, segundo Rabaglio (2001), através das técnicas de seleção por competências, a observação dos comportamentos específicos realizados por meio de técnicas específicas, dá consistência, foco e objetividade; e os resultados são muito mais eficazes.

Neste segundo ciclo, o entrevistado GRH informou que também ocorreu a disseminação das competências e incentivo ao exercício de atitudes alinhadas às competências, para através da comunicação obter a sensibilização e aderência dos funcionários.

No terceiro ciclo, que está atualmente em andamento, a empresa prepara-se para a realização das avaliações de desempenho por competências. Por enquanto, segundo o entrevistado GRH "a avaliação de desempenho é utilizada apenas para as alterações salariais, para promoções e para os casos de baixo desempenho do funcionário. Os funcionários, até o nível de supervisão, foram treinados para utilizar esta ferramenta, mas ainda não foi definida uma sistemática de avaliações pela empresa".

O que é uma desvantagem muito grande, pois a utilização de instrumentos de avaliação possibilita verificar os pontos que necessitam de melhoria e identificar os que já estão apresentando retorno para a organização (CRAIDE; ANTUNES, 2004).

O entrevistado GRH completou que "já existe a aprovação do conselho administrativo e, no ano de 2010, isto deverá acontecer". Após a conclusão da primeira rodada de avaliações, será montado o planejamento de treinamento e desenvolvimento de cada funcionário, que vai de encontro ao apontado por Costa (2003), que o resultado da avaliação possibilita que a empresa direcione as ações para os programas de treinamento, educação e desenvolvimento, em vez de utilizar os tradicionais levantamentos de necessidades de treinamento. E o que o autor considera ainda mais importante, permite à empresa realizar as mudanças necessárias na gestão de pessoas de forma a garantir o alinhamento entre as competências individuais e estratégias empresariais. O fato de não se realizar as avaliações não impede o alinhamento, mas sem dúvida dificulta que a empresa concentre os seus esforços no que realmente é importante, ou seja, a empresa não utiliza uma ferramenta que possibilitaria uma melhor visualização e, portanto, perde possibilidade de ajuste.

No quarto e último ciclo, está prevista a implementação de um sistema de remuneração por competência. A empresa adota atualmente, de maneira geral, um modelo tradicional baseado na estrutura de cargos, ao qual segundo GRH chamam "remuneração por amplitude de cargos". Mas, para a área comercial e para as funções de coordenadores e gerentes na área industrial, a empresa utiliza remuneração variável. Neste ano de 2009, comenta o entrevistado GRH

> um dos objetivos de RH nesta área de remuneração era implantar a participação em lucros e resultados (PLR) para todos os funcionários da empresa. O projeto foi apresentado e aprovado pelo conselho de administração e agora está sendo analisado pelo sindicato da classe. Acredita-se que no início de 2010 este sistema de remuneração esteja funcionando.

Com relação às práticas de remuneração, nas empresas consideradas modelo de alinhamento entre estratégias e competências, Fischer (1998) observou a utilização de novas formas de remuneração, como participação nos resultados, remuneração variável e a ligação da remuneração com instrumentos de avaliação de *performance* e de desempenho tomando como base as competências. Como ainda não existe uma sistemática de avaliação de desempenho em funcionamento, o sistema de remuneração por competências ainda não foi implantado na empresa estudada, portanto é um passo a ser seguido.

Segundo o entrevistado GRH, as competências organizacionais da empresa estudada que foram definidas durante este processo são as seguintes:

a) Foco em Resultados: Determinação por exceder metas e buscar a excelência em tudo o que faz. Envolve monitoramento de indicadores, tais como, melhores práticas, qualidade, vendas, etc.
b) Trabalho em Equipe: Disposição para coordenar interesses em prol do resultado conjunto. Envolve visão integrada dos processos do negócio Eliane e atitude de colaboração.
c) Visão Estratégica: Habilidade de enxergar o cenário Eliane de forma sistêmica (empresa em âmbito internacional, fornecedores, concorrentes, clientes, comunidade, etc) e numa perspectiva de longo prazo. Envolve a facilidade de perceber valor e estabelecer conexão entre os fatos não óbvios, propor novas idéias e atuar de forma pró-ativa.
d) Autonomia e Decisão: Autonomia e capacidade de apontar soluções e tomar decisões com base em abordagens lógicas e consistentes, raciocinando de forma crítica e sistêmica ao encaminhar oportunidades e problemas.
e) Comprometimento com gastos: Contribuição e controle para a redução dos gastos (custos, despesas e investimentos) como ação vital para o sucesso Organizacional.
f) Foco no Cliente: Sensibilidade para olhar o mercado com os olhos do cliente, perceber e se antecipar a oportunidades que agregam valor a estes clientes, seja nos produtos ou nos serviços prestados.

O entrevistado GRH reforça que a empresa espera através do programa de gestão por competências, selecionar e atrair colaboradores que compartilhem de seus valores e crenças e assim tentar garantir os desempenhos adequados e desejáveis às suas realidades. Através da avaliação por competências, pretende identificar quais competências possuem os colaboradores que desenvolvem a função e quanto, para que finalmente possam visualizar o *gap* do colaborador em relação as competências organizacionais.

6.1.3.3 Comunicação na empresa estudada

De acordo com o entrevistado GRH, a empresa trabalha a comunicação interna utilizando várias ferramentas com o objetivo de fortalecer e padronizar a comunicação institucional, ganhar credibilidade, promover a transparência e reforçar a conscientização e motivação para alcançar os objetivos institucionais e da comunidade interna.

Para isso, foi implantado na empresa estudada, em janeiro de 2007, a comissão de comunicação interna, batizada de "Canal Aberto" (ELIANE REVESTIMENTOS CERÂMICOS, 2008). Segundo GRH, esta estrutura foi criada para permitir o planejamento e implantação de uma política de comunicação interna baseada num plano de reestruturação, com as seguintes finalidades:

a) Sistematizar e manter o processo de comunicação interna da empresa, através do desenvolvimento de canais formais e informais, com caráter informativo, interativo e participativo, promovendo a otimização do fluxo de informações e a consolidação da imagem institucional a todos os colaboradores.
b) Divulgar e manter as informações relacionadas à identidade corporativa da empresa, como: visão, missão e valores.
c) Realizar a divulgação do mapeamento das competências organizacionais definidas para os gestores: diretores, superintendentes, gerentes, coordenadores e supervisores.
d) Desenvolver e manter campanha de sensibilização quanto às competências organizacionais e respectivas atitudes, a todos os colaboradores.
e) Promover campanha de aderência às competências, como forma de estimular o exercício das atitudes propostas.
f) Sistematizar e manter processo de divulgação interna, referente a informações do "ambiente externo" – de natureza mercadológica e institucional, como também do "ambiente interno" relacionado às ações, políticas, práticas e novidades das diversas áreas.
g) Desenvolver campanhas que promovam a participação e integração dos colaboradores.

A Comissão faz uma análise profunda dos veículos de comunicação interna usados na empresa e como eles se relacionam e se complementam. Busca a padronização da linguagem e layout dos veículos em consonância com os objetivos estratégicos da empresa, bem como a preservação e valorização de sua imagem perante seu público.

O primeiro passo da Comissão foi a realização de uma pesquisa com grupos de funcionários sobre os processos de comunicação da empresa a fim de saber sua opinião sobre a comunicação interna e identificar os pontos fortes e as oportunidades de melhoria.

Para o entrevistado GRH:

> dentre as ferramentas de comunicação utilizadas, a intranet é considerada um meio de comunicação muito importante e utilizado constantemente pela área de recursos humanos para comunicação com os funcionários. Mesmo quem não trabalha diretamente com computadores, principalmente operadores da fábrica tem disponível nas linhas de produção pontos que podem ser acessados. A comunicação por e-mail corporativo atende também uma boa parte dos funcionários. Além destes, existe um jornal interno chamado Gente Eliane que por motivos de redução de custo não tem circulado nos últimos dois meses.

Também foi citado os murais internos, que apesar de simples, é considerada uma ferramenta funcional que atinge todos os níveis e áreas da empresa.

Para comunicar a estratégia a todos os empregados, o entrevistado GRH comenta que são utilizadas reuniões em todos os níveis e áreas da empresa. As reuniões entre o conselho de administração e as diretorias ocorrem mensalmente, mas, especificamente para análise dos indicadores estratégicos ocorrem bimestralmente. No início de cada ano a presidência e diretorias da empresa reúnem todas as gerências e coordenadores, aproximadamente oitenta pessoas, para divulgar as estratégias e objetivos da empresa. Na área industrial onde estão a grande maioria dos funcionários da empresa (cerca de 75%), ocorrem reuniões bimestrais com o diretor industrial onde são repassadas as informações de resultados da empresa; os indicadores são avaliados e é informado o que está sendo feito em cada área para atingir os objetivos estratégicos. Mensalmente, ocorrem as reuniões com os funcionários e as gerencias de cada unidade industrial e semanalmente ocorrem as reuniões entre a diretoria e as gerencias de fábrica.

Na área comercial não existe um calendário definitivo, mas ocorrem reuniões aproximadamente a cada três meses com as principais lideranças e a diretoria. Da mesma forma, ocorre nas áreas administrativas e financeiras.

6.1.3.4 Desenvolvimento e crescimento

De acordo com o entrevistado GRH, uma das políticas de recursos humanos da empresa é privilegiar o recrutamento e a seleção interna, identificando e aproveitando os talentos internos. O entrevistado comentou que "só no ano de 2008, quase 250 profissionais assumiram novos cargos na empresa, o que comprova a prática e eficiência desta política". Segundo Fischer (1998), observa-se como prática das empresas consideradas mais avançadas, consideradas modelos para as demais no alinhamento entre competências e a estratégia, uma demanda por pessoas preocupadas com o autodesenvolvimento. O autor também observou que elas têm os programas de *trainees* como ferramenta para atrair novos talentos, possibilitando renovação futura do quadro, o que não é uma prática da empresa estudada. Esta empresa não tem programa de *trainees* e nem qualquer outra ferramenta para atrair novos talentos. Outra prática que não existe na empresa estudada é o conceito de universidade corporativa, contrariando o que foi observado por Fleury e Fleury (2001b) em algumas das organizações consideradas modelo. Mas conforme comentado por GRH,

> a empresa tem o colégio CMG como fornecedor de mão de obra técnica e estão estudando modificações na grade curricular do curso para acrescentar cadeiras de gestão de pessoas. Neste colégio a prioridade de seleção dos alunos é para filhos de operários e moradores de Cocal do Sul, cidade sede da empresa. Além de abastecer de mão-de-obra, a empresa presta um serviço a comunidade, dando aos jovens uma formação gratuita e de alto nível, e também a inserção destes profissionais num mercado de trabalho cada vez mais competitivo.

Nos seus 30 anos de atuação, o CMG formou aproximadamente 700 técnicos em cerâmica. Cerca de 80% deles atuam no setor cerâmico, em indústrias de revestimentos cerâmicos, inclusive empresas concorrentes, indústrias de transformação de matérias-primas cerâmicas, representações comerciais, instituições de pesquisa, indústrias de cerâmica vermelha e indústrias de refratários. Grande parte destes profissionais assume funções de chefia, gerência, superintendências e coordenação de projetos. Em setembro de 2004, foi fundado a partir do CMG o Instituto Maximiliano Gaidzinski (IMG), como braço de responsabilidade social do Grupo Eliane. O êxito da Eliane como empresa, está ligado à formação de mão-de-obra qualificada através desta escola que agora se transformou em instituto, e teve ampliada sua área

de atuação para outras áreas, desenvolvendo atividades de pesquisa, além de seminários e cursos especiais para funcionários e comunidade (ELIANE REVESTIEMNTOS CERÂMICOS, 2009c).

Dentre as várias características desta empresa, podemos ver no perfil dos 2.510 empregados um nível interessante de escolaridade, mesmo nas funções operacionais. O ensino médio completo (segundo grau) atualmente é o mínimo exigido para operador industrial. O entrevistado GRH enfatiza que "existem funcionários antigos que não atendem esta exigência, mas estão sendo incentivados através do programa de bolsas a obter o certificado. A empresa oferece bolsa de estudos de 70% para o ensino médio e 50% para o ensino técnico". De acordo com Fleury e Fleury (2001b), o primeiro indicador da base de conhecimentos formais consideradas necessárias para a construção de competências é o nível educacional dos empregados, em suas várias posições e funções. Assim, pode-se inferir que a participação dos empregados no processo estratégico e na formação das estratégias somente acontecerá se eles possuírem uma boa escolaridade (COSTA, 2003). Um resumo do nível educacional dos funcionários da empresa é apresentado na tabela 4. Não foi possível levantar a informação de nível educacional por nível hierárquico, pois a organização não tinha disponível.

Analisando os dados fornecidos pela empresa podemos ver que menos de 15% dos funcionários apresentam ensino fundamental completo e incompleto. Mais de 65% apresentam ensino médio completo e incompleto e mais de 20% dos funcionários já cursaram ou estão cursando o ensino superior. Comparando com os valores encontrados nas empresas consideradas modelo, pelos autores Fleury e Fleury (2001b), onde, por exemplo, no nível operacional quase 40% tem apenas o ensino fundamental, podemos considerar que neste aspecto a empresa estudada tem um ambiente favorável ao desenvolvimento das competências necessárias a organização.

Tabela 4 - Nível educacional dos funcionários da empresa estudada

	número	%
Fundamental Incompleto	115	4,53
Fundamental Completo	254	10,01
Médio Incompleto	292	11,51
Médio Completo	1361	53,62
Superior Incompleto	245	9,65
Superior Completo	271	10,68

Nota: Dados fornecidos pela empresa.

Com relação a treinamentos, consta no relatório social da empresa que em 2008 foram investidos R$ 447.000,00 em um total de 71.877 horas, ou seja, uma média de 30 horas por funcionário, o que está abaixo do valor de 37 horas de treinamento ao ano por funcionário apresentado no item 5, das empresas consideradas modelo. Os treinamentos realizados foram: segurança, saúde ocupacional, sistema da qualidade, proteção ao meio ambiente, conduta ética, gestão por competências, treinamentos técnicos e operacionais e desenvolvimento da liderança (ELIANE REVESTIMENTOS CERÂMICOS, 2009c). De acordo com o entrevistado GRH, a empresa alinha o processo de treinamento/desenvolvimento das pessoas à estratégia de negócio e competências organizacionais, realizando o planejamento de treinamento, levando em consideração o atendimento das seis competências organizacionais da empresa. Assim, como os treinamentos do ano de 2007 e 2008, no ano de 2009 o planejamento de treinamento foi realizado desta maneira.

7 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS DO QUESTIONÁRIO

7.1 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA PESQUISADA

Foram respondidos 334 questionários por funcionários de todos os níveis e áreas da empresa estudada. Como característica apresentada por este grupo de funcionários está o fato de 73,7% da amostra serem homens. Esta informação dos funcionários da empresa não foi fornecida, ou seja, a empresa não informou quantos dos seus 2510 funcionários são homens ou mulheres. Dos pesquisados 46,7% tem entre 21 e 30 anos e 78,4% tem menos de 40 anos de idade. A faixa etária dos participantes da pesquisa reflete com certeza no estado civil, já que 40,1% deles são solteiros, e pelo mesmo motivo, 50,9% deles não tem filhos. Sendo que 26,6% têm apenas um e 15,3% têm dois filhos. Apenas 7,2% do grupo estudado possuem três filhos ou mais.

Uma característica importante, e que já era esperada, é o nível de escolaridade elevado destes funcionários, quando comparado a literatura pesquisada. Apenas 6% da amostra estudada não têm o segundo grau completo. Conforme já comentado, a empresa adota como escolaridade mínima o ensino médio completo, escolaridade apresentada por 37,7% dos respondentes. Dos demais, 16,8% tem curso técnico e 24,6% a graduação completa. Outro ponto que chama atenção foram os 13,2% de funcionários com especialização. Apenas 1,8 % têm mestrado.

Com relação ao tempo de empresa, a amostra ficou bem distribuída, com 11,4% de pessoas com menos de um ano de casa. Com mais de um ano e menos de três anos foram 19,2% os respondentes, de três anos a seis anos foram 18% e de seis a nove anos foram 15%. A faixa de nove a doze anos de empresa ficou com 11,7% de representantes; e a faixa com maior quantidade foi a dos funcionários com mais de doze anos de casa com 24,9%.

Na tabela 2, foi apresentada a distribuição dos cargos dos respondentes do questionário por área da empresa que eles representam. A amostra segue a distribuição quadro de lotação dos funcionários da empresa estudada onde 70% são de operadores, sendo que 63% são da área industrial. Da amostra pesquisada, 55% são de operadores, sendo que 46% da área industrial. Da

mesma forma a amostra tem uma grande participação de técnicos, 23%. O restante do grupo ficou dividido em 8% de coordenadores, 8% de supervisores, 5% de gerentes e 1% de diretores.

A faixa salarial dos pesquisados é uma resultante dos cargos pesquisados. Ou seja, como foi maior a participação na pesquisa de cargos considerados mais baixos na estrutura organizacional, é natural que os seus respectivos salários sejam menores. Sendo assim, 41,9% ganha até R$ 999,00 por mês, 42,6% de R$ 1.000,00 a R$ 3.999,00 e 15,5% ganha acima de R$ 4.000,00 ao mês.

Com relação ao fato de ter subordinados, nesta amostra 41,3% dos participantes afirmou ter liderados. Este número pode ser considerado elevado já que uma grande parte da amostra é do nível operacional. Isto pode ser explicado porque existem algumas funções que são caracterizados como operacionais, embora tenham subordinados. São funções denominadas líderes de turno, linha ou área, mas que não tem denominação de supervisão.

7.2 ANÁLISE DOS RESULTADOS

O objetivo das três primeiras afirmações foi verificar se os funcionários reconhecem o posicionamento estratégico da empresa de acordo com a classificação apresentada pelos autores Fleury e Fleury (2001b). Segundo os autores, uma estratégia competitiva pode ser pautada em excelência operacional, inovação em produtos ou em orientação para serviços.

A primeira afirmação (AF01) utilizada no questionário foi: "Esta empresa procura oferecer ao mercado produtos que tem uma boa relação qualidade e preço, ou seja, um produto bom a um preço competitivo". Seu objetivo, portanto, foi verificar se a empresa estudada tem a sua estratégia focada na excelência operacional. O resultado da pesquisa aponta que sim, que a empresa estudada pode ser classificada como uma empresa de estratégia em excelência operacional, pois 96,1% dos respondentes concordam com a afirmação, o que resultou em um *ranking* médio (RM) de 4,52 pontos. O percentual de funcionários que concordaram com a afirmação foi obtido somando-se os que responderam "concordo parcialmente" com os que responderam "concordo totalmente". De acordo com o que foi definido anteriormente para valores de *ranking* médio acima de 3 os

respondentes são considerados concordantes. Na tabela 5 podemos verificar os resultados encontrados.

Ainda, foi realizado o teste do qui-quadrado e o nível de significância dos resultados foram superiores a 0,05. Portanto, não houve diferenças estatisticamente significativas entre os grupos, conforme ilustra a tabela 6. De acordo com Fleury e Fleury (2001b), esta é uma empresa do tipo *commodity*, que oferece produtos padronizados e, como exemplo, encontramos no referencial estudado que isto é comum no ramo da construção civil "do cimento aos tubos". Sendo assim, os funcionários da empresa pesquisada reconhecem que a estratégia tem como foco a excelência operacional, o que segundo os autores pesquisados, exige que a empresa explore e desenvolva suas competências essenciais nesta área para obter sucesso.

Tabela 5 - Resposta AF01 (Esta empresa procura oferecer ao mercado produtos que tem uma boa relação qualidade e preço, ou seja, um produto bom a um preço competitivo)

	Ranking Médio (RM)	Frequência das respostas (%)				
		Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Indiferente	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
AF 01	4,52	1,3	1,3	1,3	35,3	60,8

Fonte: Questionários aplicados pelo autor..

Tabela 6 - Nível de significância dos resultados do Qui-quadrado AF01 (Esta empresa procura oferecer ao mercado produtos que tem uma boa relação qualidade e preço, ou seja, um produto bom a um preço competitivo)

	Sexo	Faixa Etária	Escola-ridade	Estado Civil	Qtd Filhos	Tempo Empresa	Cargo/ Função	Área Atuação	Liderados (S/N)	Nível Salarial
AF01	0,306	0,717	0,816	0,634	0,701	0,464	0,974	0,848	0,374	0,581

Fonte**:** Questionários aplicados pelo autor..

A segunda afirmação (AF 02) utilizada no questionário foi: "Esta empresa tem como característica oferecer produtos radicalmente novos". Ela tinha como objetivo identificar se a empresa tem sua estratégia baseada em inovação em produtos. Somando-se os que responderam "concordo parcialmente" com os que responderam "concordo totalmente" chegou-se a informação que, 71,9% de funcionários concordam com a frase e o *ranking* médio (RM)

calculado a partir das respostas foi de 3,82 pontos, conforme ilustra a tabela 7. Após o cálculo do qui-quadrado verificou-se que não houve diferenças estatisticamente significativas entre os grupos, pois o nível de significância dos resultados encontrados foram superiores a 0,05 e são apresentados na tabela 8. Comparando-se com a afirmação anterior vemos uma menor concordância, mas mesmo assim, significativa. Sendo assim, pode uma empresa ter foco em "excelência operacional" e "inovação de produtos" ao mesmo tempo? Fleury e Fleury (2001b) destacam que não é interessante para uma empresa assumir que é, ou deveria ser, igualmente competente em todas as três funções (excelência operacional, inovação em produtos e orientação para clientes). O que encontramos neste caso, difere ou contraria o que expõe a teoria, seja pela visão e afirmação dos funcionários nos questionários, ou através das informações coletadas nas entrevistas e nas análises documentais. Segundo relato dos funcionários, na história da empresa alguns fatos mostram a tendência a ser esta uma organização inovadora, sempre trazendo novas tecnologias de produção. Isto pode ser visto no processo de produção de azulejos por monoporosa, no grês porcelanato, e no fato de ter sido a primeira cerâmica no mundo a ter certificação do sistema de gestão ambiental (ISO 14001), entre outros fatores. Inclusive, o tema inovação aparece como um dos valores da empresa: "É prioridade de todos a busca constante da Excelência e Inovação, através da melhoria contínua". Mas, o que não necessariamente significa que a empresa tenha conseguido chegar a um nível em que possa ser considerada uma empresa inovadora no mercado mundial.

Tabela 7 - Resposta AF02 (Esta empresa tem como característica oferecer produtos radicalmente novos)

	Ranking Médio (RM)	Frequência das respostas (%)				
		Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Indiferente	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
AF 02	3,82	5,2	11,8	11,1	39,9	32,0

Fonte: Questionários aplicados pelo autor..

Tabela 8 - Nível de significância dos resultados do Qui-quadrado AF02 (Esta empresa tem como característica oferecer produtos radicalmente novos)

	Sexo	Faixa Etária	Escola-ridade	Estado Civil	Qtd Filhos	Tempo Empresa	Cargo/ Função	Área Atuação	Liderados (S/N)	Nível Salarial
AF02	0,176	0,611	0,411	0,151	0,228	0,152	0,720	0,144	0,291	0,391

Fonte: Questionários aplicados pelo autor..

Nas respostas a terceira frase do questionário (AF 03), houve uma negação da afirmação que era: “Esta empresa é focada no atendimento de clientes específicos de maneira individual”. Os funcionários da empresa estudada não entendem que a empresa tem sua estratégia em orientação para serviços. O *ranking* médio calculado foi de 2,90 pontos, para uma concordância de apenas 37,9% dos respondentes, conforme resultados apresentados na tabela 9. O cálculo do qui-quadrado mostrou que não existem diferenças estatisticamente significativas entre os grupos. A tabela 10 ilustra os resultados.

Tabela 9 - Resposta AF03 (Esta empresa é focada no atendimento de clientes específicos de maneira individual)

	Ranking Médio (RM)	Frequência das respostas (%)				
		Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Indiferente	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
AF 03	2,90	17,0	30,7	14,4	20,9	17,0

Fonte: Questionários aplicados pelo autor..

Tabela 10 - Nível de significância dos resultados do Qui-quadrado AF03 (Esta empresa é focada no atendimento de clientes específicos de maneira individual)

	Sexo	Faixa Etária	Escola-ridade	Estado Civil	Qtd Filhos	Tempo Empresa	Cargo/ Função	Área Atuação	Liderados (S/N)	Nível Salarial
AF03	0,400	0,862	0,197	0,640	0,770	0,330	0,710	0,142	0,112	0,160

Fonte: Questionários aplicados pelo autor..

Desta forma, a partir da análise das respostas das três primeiras afirmações dos questionários, conclui-se que os funcionários entendem que esta empresa tem como estratégias de negócio focar a excelência operacional e a inovação em produtos.

No referencial teórico apresentado no item 2.2, grande foi a importância dada para os funcionários conhecerem a estratégia, os objetivos, a missão, a visão e os valores da empresa. O envolvimento de todos os funcionários em todos os níveis é consenso entre os autores citados no item 05, para um bom andamento de um sistema de gestão que busca alinhar as estratégias e competências e obter o sucesso da empresa. Para obter esta informação, foi realizada a análise da quarta afirmação (AF 04): “Conheço a missão, visão e os valores da empresa”. O *ranking* médio obtido foi de 4,29 pontos e, 86,9% dos participantes responderam que “concordam parcialmente”

ou “concordam totalmente”, valores apresentados na tabela 11. O que indica que os funcionários conhecem a missão, a visão e os valores da empresa. Não houve diferenças estatisticamente significativas entre os grupos formados dentro da pesquisa. O resultado do teste do qui-quadrado é apresentado na tabela 12.

Tabela 11 - Resposta AF04 (Conheço a missão, visão e os valores da empresa)

	Ranking Médio (RM)	Frequência das respostas (%)				
		Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Indiferente	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
AF 04	4,29	3,3	3,3	6,5	34,6	52,3

Fonte: Questionários aplicados pelo autor..

Tabela 12 - Nível de significância dos resultados do Qui-quadrado AF04 (Conheço a missão, visão e os valores da empresa)

	Sexo	Faixa Etária	Escola-ridade	Estado Civil	Qtd Filhos	Tempo Empresa	Cargo/ Função	Área Atuação	Liderados (S/N)	Nível Salarial
AF04	0,274	0,750	0,167	0,375	0,720	0,346	0,822	0,387	0,159	0,936

Fonte: Questionários aplicados pelo autor..

Na quinta afirmação (AF 05) foi possível testar se: “A missão, a visão e os valores são compatíveis com a realidade da empresa”. Dos respondentes aos questionários, 49% assinalaram que “concordam parcialmente” e 29,4% e “concordam totalmente” com a afirmação. Assim, 78,4% dos entrevistados concordaram com a afirmação, e o ranking médio calculado a partir de todas as respostas foi de 3,92 pontos. Estes resultados estão disponíveis na tabela 13. Portanto, de acordo com os funcionários, a missão, a visão e os valores que são conhecidos também são compatíveis com a realidade da empresa. Nos grupos não houve diferenças estatisticamente significativas, pois o nível de significância de todos os resultados do qui-quadrado foram superiores a 0,05. A tabela 14 ilustra estes dados.

Tabela 13 - Resposta AF05 (A missão, a visão e os valores são compatíveis com a realidade da empresa)

	Ranking Médio (RM)	Frequência das respostas (%)				
		Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Indiferente	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
AF 05	3,92	4,6	5,9	11,1	49,0	29,4

Fonte: Questionários aplicados pelo autor..

Tabela 14 - Nível de significância dos resultados do Qui-quadrado AF05 (A missão, a visão e os valores são compatíveis com a realidade da empresa)

	Sexo	Faixa Etária	Escola-ridade	Estado Civil	Qtd Filhos	Tempo Empresa	Cargo/ Função	Área Atuação	Liderados (S/N)	Nível Salarial
AF05	0,354	0,147	0,182	0,180	0,642	0,364	0,845	0,848	0,213	0,405

Fonte: Questionários aplicados pelo autor..

A afirmação de número seis (AF06) do questionário foi: "Conheço os objetivos e as estratégias de negócio definidas pela empresa". Dos pesquisados, 59,5% confirmaram que conhecem, e o resultado do ranking médio das respostas foi de 3,46 pontos, tornando verdadeira a afirmação. Estes resultados são apresentados na tabela 15. Sendo assim, os funcionários afirmam conhecer as estratégias e objetivos da empresa estudada. Não houve diferença estatisticamente significativa entre os grupos formados dentro da pesquisa, seja pela diferenciação por sexo, idade, escolaridade, número de filhos, estado civil, tempo de empresa, cargo, área de trabalho, salário; seja pelo fato de ter ou não liderados. Na tabela 16 podemos visualizar o resultado do teste do qui-quadrado que confirma que não existem diferenças.

Tabela 15 - Resposta AF06 (Conheço os objetivos e as estratégias de negócio definidas pela empresa)

	Ranking Médio (RM)	Frequência das respostas (%)				
		Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Indiferente	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
AF 06	3,46	7,8	13,1	19,6	43,8	15,7

Fonte: Questionários aplicados pelo autor.

Tabela 16 - Nível de significância dos resultados do Qui-quadrado AF06 (Conheço os objetivos e as estratégias de negócio definidas pela empresa)

	Sexo	Faixa Etária	Escola-ridade	Estado Civil	Qtd Filhos	Tempo Empresa	Cargo/ Função	Área Atuação	Liderados (S/N)	Nível Salarial
AF06	0,833	0,270	0,101	0,450	0,552	0,149	0,181	0,175	0,133	0,118

Fonte: Questionários aplicados pelo autor.

Para verificar a participação dos funcionários de todos os níveis da organização no planejamento estratégico foi utilizada a afirmação número sete (AF 07): ”Participei do último planejamento estratégico da empresa onde foram definidos os objetivos e as estratégias de negócio”. Dos respondentes ao questionário, 43,8% assinalaram “discordo totalmente” e 17,6% “discordo parcialmente”. Portanto 61,4 % dos participantes negaram ter participado do último planejamento estratégico da empresa, e o ranking médio que resultou das respostas foi de 2,23 pontos. Sendo assim, de acordo com os dados apresentados na tabela 17, não podemos afirmar que os funcionários de todos os níveis e cargos da empresa estudada participam da elaboração do planejamento estratégico. Esta informação vai em sentido contrário ao que foi apresentado no referencial teórico, pois, segundo Costa (2003), é importante que todos possam participar da formulação das estratégias.

Tabela 17 - Resposta AF07 (Participei do último planejamento estratégico da empresa onde foram definidos os objetivos e as estratégias de negócio)

	Ranking Médio (RM)	Frequência das respostas (%)				
		Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Indiferente	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
AF 07	2,23	43,8	17,6	17,0	14,4	7,2

Fonte: Questionários aplicados pelo autor.

Mas, conforme pode ser observado na tabela 18, no resultado do teste do qui-quadrado existe uma diferença estatisticamente significativa de acordo com o cargo que o funcionário ocupa e o nível de significância dos resultados foi 0,003. Aprofundando a análise dentro deste grupo, verificou-se que a diferença ocorre apenas para os cargos de gerentes e diretores, ou seja, eles são os únicos que afirmaram ter participado do planejamento estratégico. Eles foram isolados dos demais membros da pesquisa, e o *ranking* médio obtido foi de 4,0 para os gerentes e 5,0 pontos para os diretores. Todos os diretores afirmaram ter participado do planejamento

estratégico, assim como 75% dos gerentes que responderam ao questionário. A tabela 19 ilustra estes resultados.

Tabela 18 - Nível de significância dos resultados do Qui-quadrado AF07 (Participei do último planejamento estratégico da empresa onde foram definidos os objetivos e as estratégias de negócio)

	Sexo	Faixa Etária	Escola-ridade	Estado Civil	Qtd Filhos	Tempo Empresa	Cargo/ Função	Área Atuação	Liderados (S/N)	Nível Salarial
AF07	0,162	0,187	0,241	0,257	0,452	0,329	0,003	0,407	0,181	0,102

Fonte: Questionários aplicados pelo autor.

Tabela 19 - Resposta dos diretores e gerentes AF07

	Ranking Médio (RM)	Frequência (%)				
		Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Indiferente	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
Gerentes	4,00	0,0	12,5	12,5	37,5	37,5
Diretores	5,00	0,0	0,0	0,0	0,0	100,0

Fonte: Questionários aplicados pelo autor.

A oitava afirmação AF08 utilizada no questionário foi: “Conheço os indicadores definidos para acompanhamento das metas globais da empresa”. O *ranking* médio das respostas foi de 3,85 pontos, sendo que 73,2% dos respondentes concordaram com a afirmação, conforme ilustra tabela 20. Desta forma, diante das respostas dos entrevistados consideramos verdadeira a afirmação. Aparentemente, as ferramentas utilizadas pela empresa para controle da estratégia, dentre elas como foi citado, o BSC, estão atingindo a organização como um todo. A partir da realização do teste do qui-quadrado observou-se que não houve diferença estatisticamente significativa da afirmação analisada entre os grupos formados dentro da pesquisa. A tabela 21 apresenta o resultado do teste do qui-quadrado.

Tabela 20 - Resposta AF08 (Conheço os indicadores definidos para acompanhamento das metas globais da empresa)

Ranking Médio (RM)		Frequência das respostas (%)				
		Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Indiferente	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
AF 08	3,85	9,2	7,8	9,8	34,6	38,6

Fonte: Questionários aplicados pelo autor.

Tabela 21 - Nível de significância dos resultados do Qui-quadrado AF08 (Conheço os indicadores definidos para acompanhamento das metas globais da empresa)

	Sexo	Faixa Etária	Escola-ridade	Estado Civil	Qtd Filhos	Tempo Empresa	Cargo/ Função	Área Atuação	Liderados (S/N)	Nível Salarial
AF08	0,979	0,884	0,738	0,911	0,905	0,662	0,548	0,397	0,196	0,861

Fonte: Questionários aplicados pelo autor.

Como afirmação de número nove (AF 09) do questionário foi utilizada: "Tenho oportunidade de dar idéias e sugestões que possam alterar/contribuir a estratégia de negócio da empresa". O resultado da pesquisa mostrou que os funcionários participantes do questionário concordam com a afirmação, pois o *ranking* médio das respostas foi de 3,73 pontos, e 68,6% assinalaram as opções: "concordo parcialmente" ou "concordo totalmente". Na tabela 22 estes dados são apresentados. Com relação aos grupos pesquisados, o teste do qui-quadrado, apresentado na tabela 23, demonstrou que não existem diferenças estatisticamente significantes.

Com as informações coletadas nas entrevistas e nas análises documentais, pode-se sugerir que um ponto que contribui para esta afirmação é que os funcionários vêem no programa de participação utilizado pela empresa intitulado como "Grupos de Estudos e Sugestões" (GES), uma ferramenta pela qual eles podem fazer com que suas idéias cheguem até o mais alto escalão. Se ela não for implementada, eles terão no mínimo uma resposta que justifique a sua não aplicação. Conforme já apresentado, Fleury e Fleury (2001b) citam que a adoção de estratégias para a participação dos empregados, como os tradicionais programas de sugestão, são utilizados nas empresas consideradas modelo de alinhamento entre estratégia e competências. Sendo assim, aqui temos um ponto importante de confirmação do referencial teórico.

Tabela 22 - Resposta AF09 (Tenho oportunidade de dar idéias e sugestões que possam alterar/contribuir a estratégia de negócio da empresa)

Ranking Médio (RM)		Frequência das respostas (%)				
		Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Indiferente	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
AF 09	3,73	11,1	9,8	10,5	32,0	36,6

Fonte: Questionários aplicados pelo autor.

Tabela 23 - Nível de significância dos resultados do Qui-quadrado AF09 (Tenho oportunidade de dar idéias e sugestões que possam alterar/contribuir a estratégia de negócio da empresa)

	Sexo	Faixa Etária	Escola-ridade	Estado Civil	Qtd Filhos	Tempo Empresa	Cargo/ Função	Área Atuação	Liderados (S/N)	Nível Salarial
AF09	0,988	0,906	0,398	0,750	0,407	0,937	0,516	0,555	0,101	0,348

Fonte: Questionários aplicados pelo autor.

Diante do que já foi exposto, podemos dizer resumidamente, que os funcionários da empresa estudada reconhecem que a sua estratégia é pautada em excelência operacional e inovação em produtos. Outro ponto importante é que os funcionários conhecem também a missão, a visão e os valores da empresa e que eles estão de acordo com o que vem sendo praticado. O entendimento da estratégia e objetivos pelo maior número de pessoas possível, em todos os níveis, não apenas pela alta gerência é o que é recomendado pela literatura para o sucesso da empresa no alinhamento entre estratégia e competências. Mesmo apontando na pesquisa que os funcionários em geral não participaram da elaboração do planejamento estratégico, com exceção dos gerentes e diretores, ficou claro que os funcionários de todos os níveis e áreas entendem que podem dar idéias e sugestões que possam alterar ou contribuir com a estratégia de negócio da empresa. Isto vai de encontro com a teoria apresentada, em que a estratégia deve ser uma tarefa de todos e que deve ser um processo contínuo (KAPLAN; NORTON, 2000). Mesmo que os funcionários não participem do planejamento com suas estratégias deliberadas, surgem importantes indícios da administração estratégica, dando espaço para as estratégias emergentes, que dependem do desenvolvimento das competências individuais e do aprendizado para que todos possam participar da formulação das estratégias, conforme apontado por Costa (2003).

Algumas afirmações foram utilizadas para obter informações sobre o programa de gestão por competências que foi implantado na empresa estudada. A primeira delas foi afirmação dez (AF 10): ”Conheço o programa de gestão por competências que foi implantado na empresa”. O *ranking* médio calculado a partir das respostas encontradas foi de 4,24 pontos para 86,2% dos funcionários que concordaram com a afirmação. Na tabela 24 podemos ver estas informações. O qui-quadrado foi calculado e mostrou que não houve diferença estatisticamente significativa entre os grupos formados dentro da pesquisa, conforme ilustra tabela 25.

O fato dos funcionários afirmarem que conhecem o programa de gestão por competências segue a teoria apresentada no item 05. Para Brandão e Guimarães (2001), quando a gestão de competências envolve os diversos níveis da organização, desde o corporativo até o individual, passando pelo divisional e grupal, forma-se um processo circular, o que é importante para o sucesso do programa de gestão e para o alinhamento com a estratégia.

Tabela 24 - Resposta AF10 (Conheço o programa de gestão por competências que foi implantado na empresa)

	Ranking Médio (RM)	Frequência das respostas (%)				
		Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Indiferente	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
AF 10	4,24	4,6	3,9	5,2	34,6	51,6

Fonte: Questionários aplicados pelo autor.

Tabela 25 - Nível de significância dos resultados do Qui-quadrado AF10 (Conheço o programa de gestão por competências que foi implantado na empresa)

	Sexo	Faixa Etária	Escola-ridade	Estado Civil	Qtd Filhos	Tempo Empresa	Cargo/ Função	Área Atuação	Liderados (S/N)	Nível Salarial
AF10	0,392	0,210	0,747	0,271	0,230	0,112	0,620	0,296	0,688	0,879

Fonte: Questionários aplicados pelo autor.

Para verificar a importância que os funcionários dão ao programa de gestão por competências, eles responderam a afirmação onze (AF 11): “O programa de gestão por competências é importante para a implementação da estratégia de negócio da empresa”. O *ranking* médio obtido para as respostas a esta afirmação foi de 4,41 pontos com 88,9% de concordância dos funcionários, um valor muito alto, conforme ilustra a tabela 26. Estes resultados, portanto, mostram a concordância do grupo para a afirmação. O teste do qui-

quadrado foi aplicado as respostas e demonstrou que não existem diferenças estatisticamente significativas entre os grupos. A tabela 27 apresenta o nível de significância dos resultados do teste de qui-quadrado.

De acordo com apresentado no item 5, para que se obtenha o alinhamento entre estratégia e competências é muito importante verificar como o processo é entendido e, como é a aceitação das pessoas, principalmente os gestores, que são considerados agentes da mudança (Costa 2003). Assim, a resposta deste grupo estudado, é que os funcionários acham que o programa de gestão por competências é importante para a implementação da estratégia de negócio da empresa, o que está de acordo com o referencial estudado.

Tabela 26 - Resposta AF11 (O programa de gestão por competências é importante para a implementação da estratégia de negócio da empresa)

	Ranking Médio (RM)	Frequência das respostas (%)				
		Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Indiferente	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
AF 11	4,41	2,0	2,6	6,5	30,1	58,8

Fonte: Questionários aplicados pelo autor.

Tabela 27 - Nível de significância dos resultados do Qui-quadrado AF11 (O programa de gestão por competências é importante para a implementação da estratégia de negócio da empresa)

	Sexo	Faixa Etária	Escola-ridade	Estado Civil	Qtd Filhos	Tempo Empresa	Cargo/ Função	Área Atuação	Liderados (S/N)	Nível Salarial
AF11	0,307	0,607	0,893	0,943	0,842	0,883	0,840	0,611	0,306	0,833

Fonte: Questionários aplicados pelo autor.

A afirmação doze (AF 12) utilizada no questionário foi: “As competências organizacionais definidas estão alinhadas com a estratégia de negócio e os objetivos da empresa”. Os funcionários que responderam ao questionário acham que sim, pois o *ranking* médio obtido para as respostas a esta afirmação foi de 4,13 pontos com 83,7% de concordância dos funcionários. Estes resultados são apresentados na tabela 28. No teste do qui-quadrado não foram encontradas diferenças significativas entre os grupos, conforme tabela 29.

Este é, com certeza, um ponto muito importante. Na visão dos funcionários que participaram da pesquisa as competências organizacionais definidas estão alinhadas com a estratégia de negócio e os objetivos da empresa. Isto vai de encontro ao apresentado por Brandão

e Guimarães (2001), que afirmam que a gestão de competências tem que estar em perfeita sintonia com a estratégia (missão, visão de futuro e objetivos).

Tabela 28 - Resposta AF12 (As competências organizacionais definidas estão alinhadas com a estratégia de negócio e os objetivos da empresa)

	Ranking Médio (RM)	Frequência das respostas (%)				
		Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Indiferente	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
AF 12	4,13	2,0	3,3	11,1	47,1	36,6

Fonte: Questionários aplicados pelo autor.

Tabela 29 - Nível de significância dos resultados do Qui-quadrado AF12 (As competências organizacionais definidas estão alinhadas com a estratégia de negócio e os objetivos da empresa)

	Sexo	Faixa Etária	Escola-ridade	Estado Civil	Qtd Filhos	Tempo Empresa	Cargo/ Função	Área Atuação	Liderados (S/N)	Nível Salarial
AF12	0,416	0,192	0,556	0,211	0,888	0,165	0,396	0,811	0,493	0,184

Fonte: Questionários aplicados pelo autor.

Através da afirmação de número treze (AF 13) foi possível verificar que “a empresa investe no treinamento e desenvolvimento dos funcionários nas competências organizacionais definidas como importantes para a empresa alcançar seus objetivos estratégicos”. Isto é confirmado nos resultados dos questionários aplicados, pois 44,4% assinalaram que “concordam parcialmente” e 37,3% que “concordam totalmente”, totalizando 81,7%. O ranking médio foi calculado para todas as respostas e o valor obtido foi de 4,03 pontos. Estes valores, que são apresentados na tabela 30, indicam que os funcionários concordam com a afirmação. Foi aplicado o teste do qui-quadrado e não indicou a existência de diferenças estatisticamente significativas entre os grupos. Estes resultados são apresentados nas tabelas 31.

De acordo com a teoria apresentada, no item 05 desta dissertação, das competências organizacionais trabalhadas pela empresa estudada, as que estão relacionadas diretamente com as estratégias de excelência operacional e inovação em produtos são as chamadas competências essenciais. E no modelo apresentado para integrar as estratégias às competências, o desenvolvimento das competências essenciais é considerado a peça-chave das práticas de gestão, pois são elas que diferenciam e que garantem uma vantagem competitiva sustentável perante as demais organizações (FLEURY; FLEURY, 2001b). Esta competitividade vai depender ao longo do tempo da administração do processo de aprendizagem organizacional, que acontece através do

treinamento contínuo dos funcionários. Novas habilidades serão desenvolvidas e melhoradas, pois o conhecimento implícito na organização não acontece por acaso. Sendo assim, a empresa estudada, segundo as repostas obtidas dos funcionários, segue o que a teoria determina e está investindo no treinamento e desenvolvimento de seus funcionários.

Tabela 30 - Resposta AF13 (A empresa investe no desenvolvimento/treinamento dos funcionários nestas competências organizacionais)

	Ranking Médio (RM)	Frequência das respostas (%)				
		Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Indiferente	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
AF 13	4,03	3,9	7,2	7,2	44,4	37,3

Fonte: Questionários aplicados pelo autor.

Tabela 31 - Nível de significância dos resultados do Qui-quadrado AF13 (A empresa investe no desenvolvimento/treinamento dos funcionários nestas competências organizacionais)

	Sexo	Faixa Etária	Escola-ridade	Estado Civil	Qtd Filhos	Tempo Empresa	Cargo/ Função	Área Atuação	Liderados (S/N)	Nível Salarial
AF13	0,307	0,191	0,280	0,943	0,291	0,180	0,193	0,326	0,756	0,719

Fonte: Questionários aplicados pelo autor.

Para identificar a eficiência da comunicação interna das competências, foi utilizada a afirmação catorze (AF 14): “As competências organizacionais são comunicadas e divulgadas para todos os funcionários”. O ranking médio obtido das respostas foi de 4,12 pontos e 81,7% dos respondentes assinalaram “concordo parcialmente” ou “concordo totalmente”. Sendo assim, diante destes resultados que são apresentados na tabela 32, podemos concluir que os respondentes concordam que as competências organizacionais são comunicadas e divulgadas para todos os funcionários. Os resultados do cálculo do qui-quadrado mostraram que não houve diferença estatística significante entre os grupos estudados (tabela 33).

Conforme teoria apresentada anteriormente, uma comunicação clara de qual é o objetivo estratégico, quais são as competências necessárias para desenvolvê-lo, quais serão os ganhos para a organização e seus impactos na vida funcional, é condição essencial para que os funcionários se tornem envolvidos e comprometidos. Novamente, a partir das respostas obtidas pelos funcionários que participaram da pesquisa, a empresa está seguindo o que orienta a teoria.

Tabela 32 - Resposta AF14 (As competências organizacionais são comunicadas e divulgadas para todos os funcionários)

		Frequência das respostas (%)				
	Ranking Médio (RM)	Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Indiferente	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
AF 14	4,12	2,6	5,2	10,5	40,5	41,2

Fonte: Questionários aplicados pelo autor.

Tabela 33 - Nível de significância dos resultados do Qui-quadrado AF14 (As competências organizacionais são comunicadas e divulgadas para todos os funcionários)

	Sexo	Faixa Etária	Escola-ridade	Estado Civil	Qtd Filhos	Tempo Empresa	Cargo/ Função	Área Atuação	Liderados (S/N)	Nível Salarial
AF14	0,507	0,744	0,656	0,767	0,260	0,179	0,916	0,297	0,890	0,798

Fonte: Questionários aplicados pelo autor.

Como a empresa estudada não possui um sistema de avaliação de desempenho implantado, foram utilizadas algumas afirmações para verificar na visão dos entrevistados como está o desenvolvimento das competências nos funcionários. Para analisar o desenvolvimento das competências organizacionais nos cargos de chefia foi utilizada a afirmação quinze (AF15): "Estas competências organizacionais estão bem desenvolvidas em seu superior". Para esta afirmação o *ranking* médio de todas as respostas ficou em 3,85 pontos com 75,2% dos respondentes concordando com a afirmação. Na tabela 34 estes dados são apresentados. Também não houve diferença estatisticamente significativa entre os grupos, conforme o resultado do teste do qui-quadrado da tabela 35. De acordo com o que foi citado no item 05, os executivos são verdadeiros agentes da mudança, e que, portanto, os resultados das avaliações das competências dos gestores são uma fonte importante para a verificação do alinhamento entre estratégias e competências (COSTA, 2003). Portanto, na visão dos subordinados que participaram da pesquisa, os resultados apontam que os gestores têm as competências organizacionais desenvolvidas. O que a teoria sugere como importante para uma empresa que busca o alinhamento entre estratégia e competências.

Tabela 34 - Resposta AF15 (Estas competências organizacionais estão bem desenvolvidas em seu superior)

	Ranking Médio (RM)	Frequência das respostas (%)				
		Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Indiferente	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
AF 15	3,85	3,9	9,2	11,8	51,0	24,2

Fonte: Questionários aplicados pelo autor.

Tabela 35 - Nível de significância dos resultados do Qui-quadrado AF15 (Estas competências organizacionais estão bem desenvolvidas em seu superior)

	Sexo	Faixa Etária	Escola-ridade	Estado Civil	Qtd Filhos	Tempo Empresa	Cargo/ Função	Área Atuação	Liderados (S/N)	Nível Salarial
AF15	0,174	0,864	0,189	0,301	0,287	0,679	0,166	0,678	0,199	0,901

Fonte: Questionários aplicados pelo autor.

Ainda sobre os gestores, foi utilizada a afirmação dezesseis (AF 16): "Sou avaliado ou recebo retorno do meu superior sobre meu desempenho nestas competências". O objetivo desta afirmação era verificar se os gestores estão utilizando o sistema de gestão por competências para análise e desenvolvimento de seus subordinados. Mesmo não existindo uma periodicidade formal para realizar-se a avaliação de desempenho por competências, segundo informações obtidas nas entrevistas, a empresa estimula sua utilização. Os pesquisados, em sua maioria, 60%, concordaram que são avaliados ou recebem retorno dos seus superiores sobre os seus desempenhos nas competências organizacionais. Com a análise das respostas obteve-se um *ranking* médio de 3,44 pontos. Estes resultados são apresentados na tabela 36.

Tabela 36 - Resposta AF16 (Sou avaliado ou recebo retorno do meu superior sobre meu desempenho nestas competências)

	Ranking Médio (RM)	Frequência das respostas (%)				
		Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Indiferente	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
AF 16	3,44	13,3	12,2	14,4	36,7	23,3

Fonte: Questionários aplicados pelo autor.

Tabela 37 - Nível de significância dos resultados do Qui-quadrado AF16 (Sou avaliado ou recebo retorno do meu superior sobre meu desempenho nestas competências)

	Sexo	Faixa Etária	Escola-ridade	Estado Civil	Qtd Filhos	Tempo Empresa	Cargo/ Função	Área Atuação	Liderados (S/N)	Nível Salarial
AF16	0,380	0,310	0,195	0,930	0,233	0,640	0,096	0,534	0,474	0,396

Fonte: Questionários aplicados pelo autor.

Foi aplicado o teste do qui-quadrado, e conforme apresentado na tabela 37, não houve diferença estatística significativa entre os grupos. Mas nota-se na análise dos dados que, apesar de não ser estatisticamente significante, quanto maior o nível do cargo, maior a tendência a discordar da afirmação. Somando-se no nível operacional os que assinalaram “discordo totalmente” e “discordo parcialmente” teremos 18,2% dos respondentes, enquanto que nos níveis de gerentes e diretores este número é de 50%. A tabela 38 traz a análise das respostas separadas por cargo e podemos ver esta tendência de aumento na discordância, na medida em que o cargo é maior. Isto pode ser atribuído a um maior senso crítico e em relação à chefia, mas com as informações disponíveis, fica difícil ter certeza do que está levando a este resultado. Para isto, seria necessária uma maior investigação nestes níveis.

Dada a importância já citada dos gestores para o alinhamento entre estratégia e competências, a percepção destes em relação ao sistema de gestão de pessoas por competências é muito importante. O fato deles, segundo respostas dos participantes, estarem utilizando esta ferramenta de gestão indica que a empresa está seguindo o que é considerado como importante pela teoria e entende que a gestão por competências faz parte da estratégica.

Tabela 38 - Resposta AF 16 por cargo

	Freqüências (%)				
	Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Indiferente	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
Operacional	9,1	9,1	12,1	33,3	36,4
Técnico	18,5	3,7	14,8	44,4	18,5
Supervisão	27,3	0,0	18,2	27,3	27,3
Coordenação	0,0	38,5	15,4	38,5	7,7
Gerência	16,7	33,3	16,7	33,3	0,0
Diretoria	0,0	50,0	0,0	50,0	0,0

Fonte: Questionários aplicados pelo autor.

Na afirmação dezessete (AF 17) foi possível analisar mais uma vez a importância dada pelos funcionários à gestão por competências. Para a afirmação que “as competências

organizacionais são importantes para o resultado do meu trabalho", 94,4% dos participantes concordaram com a frase, e o *ranking* médio de todas as respostas foi de 4,61 pontos, como mostra a tabela 39. Com a aplicação do teste do qui-quadrado foi possível verificar que não houve diferença estatisticamente significante entre os grupos. O resultado do teste do qui-quadrado é apresentado na tabela 40.

Assim, estes resultados confirmam que os funcionários estudados de todos os níveis e áreas, acham que as competências organizacionais definidas pela empresa para serem desenvolvidas são importantes para uma boa execução de suas atividades diárias.

Tabela 39 - Resposta AF17 (Essas competências organizacionais são importantes para o resultado do meu trabalho)

Ranking Médio (RM)		Freqüências das respostas (%)				
		Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Indiferente	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
AF 17	4,61	1,1	2,2	2,2	23,3	71,1

Fonte: Questionários aplicados pelo autor.

Tabela 40 - Nível de significância dos resultados do Qui-quadrado AF17 (Essas competências organizacionais são importantes para o resultado do meu trabalho)

	Sexo	Faixa Etária	Escola-ridade	Estado Civil	Qtd Filhos	Tempo Empresa	Cargo/ Função	Área Atuação	Liderados (S/N)	Nível Salarial
AF17	0,220	0,868	0,609	0,599	0,468	0,592	0,458	0,595	0,572	0,466

Fonte: Questionários aplicados pelo autor.

A afirmação vinte (AF 20) também tem objetivo semelhante a anterior: "Ocorrem situações durante execução de minhas atividades onde emprego estas competências organizacionais". Para esta afirmação o *ranking* médio obtido foi de 4,26 com uma concordância de 87,8% dos funcionários pesquisados. A tabela 41 ilustra estes dados. Foi aplicado o teste do qui-quadrado que demonstrou que não existe diferença estatisticamente significativa entre os grupos, conforme apresenta a tabela 42.

Desta forma, a partir das respostas as afirmações AF17 e AF20 pode inferir-se que os funcionários da empresa estudada estão trabalhando em busca da implementação dos objetivos e estratégias definidas, já que além de existir um consenso entre todos sobre a importância das

competências organizacionais para execução de suas atividades, elas também estão sendo empregadas e praticadas no dia-a-dia. Conseqüentemente, estas competências entram em um processo de desenvolvimento em todos os funcionários das diversas áreas e níveis. O que está de acordo com referencial teórico apresentado no item 5, que diz que no momento em que os funcionários reconhecem a importância das competências ocorre um empenho elevado de todos para o desenvolvimento crescente das competências necessárias ao atendimento pleno do plano estratégico.

Tabela 41- Resposta AF20 (Ocorrem situações durante execução de minhas atividades onde emprego estas competências organizacionais)

	Ranking Médio (RM)	Frequência (%)				
		Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Indiferente	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
AF 20	4,26	3,3	2,2	6,7	40,0	47,8

Fonte: Questionários aplicados pelo autor.

Tabela 42 - Nível de significância dos resultados do Qui-quadrado AF20 (Ocorrem situações durante execução de minhas atividades onde emprego estas competências organizacionais)

	Sexo	Faixa Etária	Escola-ridade	Estado Civil	Qtd Filhos	Tempo Empresa	Cargo/ Função	Área Atuação	Liderados (S/N)	Nível Salarial
AF20	0,418	0,113	0,161	0,782	0,303	0,612	0,270	0,112	0,964	0,210

Fonte: Questionários aplicados pelo autor.

Assim como na afirmação quinze (AF 15), nas afirmações dezoito (AF 18) e dezenove (AF 19) foi medido o desenvolvimento das competências individuais dos funcionários. A afirmação 18 utilizada no questionário era: "Considero que tenho essas competências organizacionais altamente desenvolvidas". As respostas foram tabuladas e são apresentadas na tabela 43. O *ranking* médio obtido foi de 3,81 pontos, e 77,3% dos funcionários que responderam ao questionário concordaram com a afirmação. O teste do qui-quadrado, demonstrou que não houve diferenças estatisticamente significantes entre os grupos formados dentro da pesquisa (tabela 44), pois todos os valores encontrados do nível de significância ficaram acima de 0,05.

Este resultado indica que na auto-avaliaçao realizada pelos funcionários, eles consideram ter as competências desenvolvidas. Comparando-se com o que diz a teoria, esta informação torna-se importante, pois, segundo Costa (2003), pode-se deduzir que há uma forte relação entre as

competências e as estratégias se o resultado final apontar que a maioria dos empregados atende as competências requeridas.

Tabela 43 - Resposta AF18 (Considero que tenho essas competências organizacionais altamente desenvolvidas)

	Ranking Médio (RM)	Frequência (%)				
		Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Indiferente	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
AF 18	3,81	3,9	6,5	12,3	57,5	19,8

Fonte: Questionários aplicados pelo autor.

Tabela 44 - Nível de significância dos resultados do Qui-quadrado AF18 (Considero que tenho essas competências organizacionais altamente desenvolvidas)

	Sexo	Faixa Etária	Escola-ridade	Estado Civil	Qtd Filhos	Tempo Empresa	Cargo/ Função	Área Atuação	Liderados (S/N)	Nível Salarial
AF18	0,171	0,201	0,294	0,980	0,134	0,126	0,171	0,168	0,930	0,136

Fonte: Questionários aplicados pelo autor.

A afirmação dezenove (AF 19) utilizada foi: "Os funcionários desta empresa têm estas competências organizacionais altamente desenvolvidas. O *ranking* médio obtido a partir das respostas ao questionário foi de 3,0 pontos, e os resultados do teste do qui-quadrado demonstraram que não houve diferença estatística significante entre os grupos. Nas tabelas 45 e 46 estão ilustrados estes resultados.

Segundo a teoria apresentada no item 06 desta dissertação, para um valor exatamente 3, deverá ser considerado como "indiferente" ou "sem opinião", sendo o "ponto neutro", equivalente aos casos em que os respondentes deixaram em branco. Sendo assim, a partir desta resposta não podemos concluir nada a respeito do que os respondentes acham dos demais funcionários da empresa estudada. Apareceu aqui uma dificuldade clara do grupo estudado em avaliar o desenvolvimento das competências dos demais funcionários. Podemos associar isso ao fato do grupo estudado ser uma representação do quadro da empresa, onde a maioria é do nível operacional (51%). Neste nível, as pessoas podem sentir dificuldades em avaliar os funcionários da empresa como um todo, e provavelmente preferiram não opinar.

Tabela 45 - Resposta AF19 (Os funcionários desta empresa têm estas competências organizacionais altamente desenvolvidas)

	Ranking Médio (RM)	Frequência (%)				
		Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Indiferente	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
AF 19	3,00	11,8	25,5	15,7	41,2	5,9

Fonte: Questionários aplicados pelo autor.

Tabela 46 - Nível de significância dos resultados do Qui-quadrado AF19 (Os funcionários desta empresa têm estas competências organizacionais altamente desenvolvidas)

	Sexo	Faixa Etária	Escola-ridade	Estado Civil	Qtd Filhos	Tempo Empresa	Cargo/ Função	Área Atuação	Liderados (S/N)	Nível Salarial
AF19	0,192	0,205	0,176	0,585	0,346	0,388	0,431	0,207	0,423	0,400

Fonte: Questionários aplicados pelo autor.

Com o objetivo de verificar se o ambiente da empresa é favorável ao alinhamento entre as competências organizacionais e a estratégia, foram definidas algumas afirmações no questionário aplicado, dentre elas temos a afirmação vinte e um (AF21): "A empresa desenvolve um ambiente organizacional que propicia a tomada de decisão por empregados em todos os níveis hierárquicos". O ranking médio das respostas para esta afirmação foi de 3,18 pontos, com concordância de 53% dos respondentes, sendo que 39,3% assinalaram "concordo parcialmente" e 13,7% "concordo totalmente". Estes dados são apresentados na tabela 47. Foi realizado o teste do qui-quadrado e não foram encontradas diferenças estatisticamente significantes. O nível de significância dos resultados são ilustrados na tabela 48.

Estes resultados encontrados sugerem que os funcionários em geral, concordam que a empresa estimula a tomada de decisão em todos os níveis. Mas estes valores estão longe da unanimidade, foram um pouco mais da metade dos respondentes que concordaram com a afirmação. Apesar de positiva a resposta, este é um ponto importante a ser observado. A teoria apresentada por Costa (2003) diz que a empresa deve evitar arquétipos organizacionais centralizados e burocráticos voltados para somente uma parte da organização.

Tabela 47 - Resposta AF21 (A empresa desenvolve um ambiente organizacional que propicia a tomada de decisão por empregados em todos os níveis hierárquicos)

	Ranking Médio (RM)	Frequência (%)				
		Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Indiferente	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
AF 21	3,18	13,7	24,2	9,1	39,3	13,7

Fonte: Questionários aplicados pelo autor.

Tabela 48 - Nível de significância dos resultados do Qui-quadrado AF21(A empresa desenvolve um ambiente organizacional que propicia a tomada de decisão por empregados em todos os níveis hierárquicos)

	Sexo	Faixa Etária	Escola-ridade	Estado Civil	Qtd Filhos	Tempo Empresa	Cargo/ Função	Área Atuação	Liderados (S/N)	Nível Salarial
AF21	0,713	0,496	0,377	0,596	0,869	0,480	0,703	0,140	0,220	0,485

Fonte: Questionários aplicados pelo autor.

Ainda, sobre o ambiente organizacional, no questionário foi apresentada a afirmação AF 22: ”O processo decisório na empresa pode ser caracterizado como demorado e burocrático”. Todas as respostas foram analisadas e foi obtido um *ranking* médio de 3,50 pontos, onde 62,3% dos respondentes ao questionário caracterizaram o processo decisório da empresa como demorado e burocrático (tabela 49). Este comportamento vai contra os princípios da administração estratégica apontados anteriormente.

O teste do qui-quadrado foi realizado e verificou-se que existe uma diferença estatisticamente significativa quando se compara a área da empresa onde o funcionário trabalha. O nível de significância dos resultados foi igual a 0,001. Estes dados são apresentados na tabela 50. Fazendo uma análise mais profunda, podemos ver através da tabela 51, que esta diferença encontra-se nos funcionários da área comercial. Nesta área apenas 35% concordaram com a afirmação e o *ranking* médio ficou em 2,95 pontos. Portanto, as respostas dos funcionários da área comercial foi que eles discordam que o processo decisório da empresa seja demorado e burocrático, diferentemente das áreas industrial e administrativa. Para poder entender os motivos que levaram os funcionários da área comercial a ter este comportamento, seria necessária uma análise mais profunda, pois com as informações disponíveis não foi possível chegar a uma conclusão clara.

Tabela 49 - Resposta AF22 (O processo decisório na empresa pode ser caracterizado como demorado e burocrático)

Ranking Médio (RM)		Frequência (%)				
		Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Indiferente	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
AF 22	3,50	6,5	17,6	13,5	41,4	20,9

Fonte: Questionários aplicados pelo autor.

Tabela 50 - Nível de significância dos resultados do Qui-quadrado AF22 (O processo decisório na empresa pode ser caracterizado como demorado e burocrático)

	Sexo	Faixa Etária	Escola-ridade	Estado Civil	Qtd Filhos	Tempo Empresa	Cargo/ Função	Área Atuação	Liderados (S/N)	Nível Salarial
AF22	0,293	0,462	0,133	0,545	0,714	0,724	0,138	0,001	0,382	0,526

Fonte: Questionários aplicados pelo autor.

Tabela 51 - Respostas a AF22 considerando-se área de atuação

Ranking Médio (RM)		Frequência (%)				
		Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Indiferente	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
Industrial	3,69	6,3	11,5	12,5	45,8	24,0
Comercial	2,95	0,0	55,0	10,0	20,0	15,0
Administrativa	3,32	10,8	13,5	24,3	35,1	16,2

Fonte: Questionários aplicados pelo autor.

Para analisar treinamento e desenvolvimento foi utilizada a afirmação AF23: “A empresa possui uma cultura que enfatiza a aprendizagem através de programas de Educação e Treinamento”. Dos respondentes, 46,4% apontaram “concordo parcialmente” e 28,8% “concordo totalmente”. Portanto, na tabela 52 podemos visualizar que 75,2% dos respondes concordam que a empresa enfatiza a aprendizagem através de programas de Educação e Treinamento. O *ranking* médio calculado para as respostas foi de 3,85 pontos.

Tabela 52 - Resposta AF23 (A empresa possui uma cultura que enfatiza a aprendizagem através de programas de Educação e Treinamento)

	Ranking Médio (RM)	Frequência (%)				
		Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Indiferente	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
AF 23	3,85	3,9	10,5	10,5	46,4	28,8

Fonte: Questionários aplicados pelo autor.

O teste do qui-quadrado foi realizado e foram encontradas diferenças estatisticamente significativas. A primeira delas está relacionada ao tempo de empresa, e o nível de significância foi 0,010 (tabela 53). Foi realizada uma análise mais aprofundada e percebeu-se que quanto maior o tempo de empresa do funcionário, maior sua tendência a discordar da afirmação. Ou seja, os funcionários com maior tempo de empresa tendem a discordar que a empresa enfatize a aprendizagem através de programas de educação e treinamento. A mesma situação foi encontrada com relação cargos e salários, e o nível de significância encontrado foi igual a 0,002 e 0,011 respectivamente (tabela 53). Quanto maior o cargo, e conseqüentemente os salários, maior a discordância da afirmação; o que nos leva a concluir que em algum momento no passado, a empresa investiu e focou mais em treinamentos. Isto pode ser afirmado porque na amostra analisada os funcionários com maior tempo de casa também ocupam cargos maiores, conforme é apresentado na tabela 54. Entre os operadores apenas 23,1% tem mais do que 09 anos de empresa, já os coordenadores são 84,6%, os gerentes 87,5% e os diretores 100%.

Tabela 53 - Nível de significância dos resultados do Qui-quadrado AF23 (A empresa possui uma cultura que enfatiza a aprendizagem através de programas de Educação e Treinamento)

	Sexo	Faixa Etária	Escola-ridade	Estado Civil	Qtd Filhos	Tempo Empresa	Cargo/ Função	Área Atuação	Liderados (S/N)	Nível Salarial
AF23	0,193	0,658	0,640	0,787	0,759	0,010	0,002	0,170	0,905	0,011

Fonte: Questionários aplicados pelo autor.

Tabela 54 - Comparativo percentual entre cargo e tempo de empresa

Cargo	Tempo de empresa					
	Até 01 ano	Entre 1,1 e 3 anos	Entre 3,1 e 6 anos	Entre 6,1 e 9 anos	Entre 9,1 e 12 anos	Mais que 12 anos
Operacional	17,9	26,9	19,2	12,8	10,3	12,8
Técnico	10,3	17,9	23,1	17,9	15,4	15,4
Supervisão	0,0	7,1	14,3	21,4	7,1	50,0
Coordenação	0,0	0,0	7,7	7,7	15,4	69,2
Gerência	0,0	0,0	0,0	12,5	12,5	75,0
Diretoria	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	100,0

Fonte: Questionários aplicados pelo autor.

Mas, independente da diferença encontrada entre os grupos, o resultado geral mostrou que a empresa preocupa-se com o desenvolvimento de seus funcionários, o que conforme apresentamos no referencial teórico é um fator condicionante para as pessoas se constituírem num fator de vantagem competitiva em uma organização, e também para demonstrar o alinhamento das competências com a estratégia. Segundo Costa (2003) o nexo entre estratégias empresariais e as competências individuais é a aprendizagem organizacional e individual. A aprendizagem individual se dá por meio de educação e treinamento, ou seja, este é o meio de se desenvolver as competências. Através do treinamento contínuo dos funcionários, novas habilidades serão desenvolvidas e melhoradas. A empresa que foca suas ações na aprendizagem das pessoas e por conseqüência da aprendizagem organizacional, está direcionando suas ações para as competências individuais e essenciais. E uma empresa, tem que explorar e desenvolver suas competências essenciais de maneira consistente com as estratégias empresariais definidas.

A vigésima quarta afirmação (AF 24) do questionário foi: "A empresa incentiva e recompensa a postura criativa e empreendedora dos profissionais". Para esta frase o *ranking* médio das respostas foi de 3,53 pontos, com 64,8% dos funcionários concordando com a afirmação. Estes dados são apresentados na tabela 55. Sendo assim, conclui-se que os funcionários entendem que esta empresa busca uma gestão participativa. Foi realizado o teste do qui-quadrado e não foram encontradas diferenças estatisticamente significantes. Na tabela 56 estão ilustrados os resultados dos testes de significância.

Segundo as informações coletadas nos processos de entrevista, a empresa em seu programa de "Grupo de Estudos e Sugestões" (GES) tem uma premiação para os membros dos

grupos que se destacam mensalmente e anualmente. Com certeza, a realização deste programa é visto pelos funcionários como um caminho para sua participação na gestão da empresa e também para o seu reconhecimento. Desta forma, a empresa tem uma ferramenta participativa muito importante, o que vai de encontro aos princípios da administração estratégica apresentados no referencial teórico, que prega o envolvimento de todos e não de somente uma parte da organização.

Tabela 55 - Resposta AF24 (A empresa incentiva e recompensa a postura criativa e empreendedora dos profissionais)

	Ranking Médio (RM)	Frequência (%)				
		Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Indiferente	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
AF 24	3,53	10,5	14,4	10,3	45,8	19,0

Fonte: Questionários aplicados pelo autor.

Tabela 56 - Nível de significância dos resultados do Qui-quadrado AF24 (A empresa incentiva e recompensa a postura criativa e empreendedora dos profissionais)

	Sexo	Faixa Etária	Escola-ridade	Estado Civil	Qtd Filhos	Tempo Empresa	Cargo/ Função	Área Atuação	Liderados (S/N)	Nível Salarial
AF24	0,327	0,533	0,613	0,148	0,420	0,232	0,655	0,550	0,961	0,487

Fonte: Questionários aplicados pelo autor.

Para a vigésima quinta frase do questionário foi utilizada a negação AF 25: ”Os funcionários não têm capacidade e não estão preparados para realizar trabalhos mais complexos e elaborados do que aqueles que fazem atualmente”. Os funcionários que responderam ao questionário não concordam com a frase, pois o r*anking* médio obtido foi de 2,26 pontos, e apenas 22,9% assinalaram “concordo parcialmente” ou “concordo totalmente”. A tabela 57 apresenta estas informações.

Tabela 57 - Resposta AF25 (Os funcionários não têm capacidade e não estão preparados para realizar trabalhos mais complexos e elaborados do que aqueles que fazem atualmente)

	Ranking Médio (RM)	Frequência (%)				
		Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Indiferente	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
AF 25	2,26	35,3	32,7	9,2	15,7	7,2

Fonte: Questionários aplicados pelo autor.

Tabela 58 - Nível de significância dos resultados do Qui-quadrado AF25 (Os funcionários não têm capacidade e não estão preparados para realizar trabalhos mais complexos e elaborados do que aqueles que fazem atualmente)

	Sexo	Faixa Etária	Escola-ridade	Estado Civil	Qtd Filhos	Tempo Empresa	Cargo/ Função	Área Atuação	Liderados (S/N)	Nível Salarial
AF25	0,000	0,840	0,144	0,220	0,622	0,315	0,183	0,298	0,219	0,189

Fonte: Questionários aplicados pelo autor.

Foi realizado o teste do qui-quadrado e verificou-se uma diferença de comportamento estatisticamente significante entre as mulheres e os homens, com um nível de significância igual a 0,000. A tabela 58 ilustra estes resultados. A análise dos dados mostrou que as mulheres tendem a concordar mais que os funcionários não estão preparados para fazer atividades mais difíceis. Mas, ao isolarmos apenas o grupo feminino, conforme apresenta a tabela 59, verifica-se que o ranking médio obtido é de 2,86 pontos, o que ainda não modifica a resposta, mesmo com 47,4% das mulheres concordando com a frase. Sendo assim, podemos afirmar que os respondentes a pesquisa concordam que os funcionários como um todo podem ser envolvidos para realizar atividades mais complexas e elaboradas. Mesmo que já estejam sendo envolvidos em alguma parte do processo decisório, de gestão e estratégico da empresa, esta resposta nos leva a supor que este envolvimento pode ser ainda mais freqüente e profundo do que vem sendo feito atualmente. Esta é uma condição importante e que deve ser avaliada pela empresa estudada. O fato da equipe estar pronta para assumir um maior envolvimento é, com certeza, um fator desejável para qualquer empresa que queira diferenciação no mercado. Estamos falando de uma equipe que demonstra ter potencial para desenvolver ainda mais uma cultura interna de atenção aos aspectos estratégicos e competitivos, e favorecer o desenvolvimento de competências e

comportamentos organizacionais, agregando com as experiências e conhecimentos para o aperfeiçoamento dos processos e fortalecimento do diferencial competitivo da organização.

Tabela 59 - Respostas das mulheres para AF 25

	Ranking Médio (RM)	Frequência (%)				
		Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Indiferente	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
Mulheres	2,86	34,2	18,4	0,0	26,3	21,1

Fonte: Questionários aplicados pelo autor.

Além de verificar a capacidade das pessoas em assumir mais responsabilidades, é importante saber se estas pessoas têm interesse em envolver-se. Isto, com certeza, está relacionado com o ambiente desenvolvido dentro da organização. Para isto foi utilizada a frase AF26: "Os empregados estão preocupados apenas com suas atividades e não com os resultados globais da empresa". O resultado mostrou uma discordância dos respondentes. Conforme ilustra a tabela 60, o ranking médio obtido para as respostas foi de 2,62 pontos, e apenas 34,6% concordaram com a frase.

Tabela 60 - Resposta AF26 (Os empregados estão preocupados apenas com suas atividades e não com os resultados globais da empresa)

	Ranking Médio (RM)	Frequência (%)				
		Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Indiferente	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
AF 26	2,62	29,4	23,5	12,4	24,8	9,8

Fonte: Questionários aplicados pelo autor.

Tabela 61 - Nível de significância dos resultados do Qui-quadrado AF26 (Os empregados estão preocupados apenas com suas atividades e não com os resultados globais da empresa)

	Sexo	Faixa Etária	Escola-ridade	Estado Civil	Qtd Filhos	Tempo Empresa	Cargo/ Função	Área Atuação	Liderados (S/N)	Nível Salarial
AF26	0,005	0,147	0,184	0,461	0,384	0,144	0,309	0,186	0,153	0,184

Fonte: Questionários aplicados pelo autor.

O teste do qui-quadrado, conforme tabela 61, apresentou uma diferença estatisticamente significativa entre o sexo dos participantes, com nível de significância de 0,005. Mas, mesmo com as mulheres tendendo a concordar com a frase, quando analisadas separadamente, conforme mostra a tabela 62, manteve-se a mesma resposta do grupo. O *ranking* médio obtido para as mulheres foi de 2,76 pontos, com apenas 42,1% das respondentes concordando com a frase. Portanto, podemos considerar que os funcionários estão preocupados com os resultados globais da empresa estudada.

Tabela 62 - Respostas das mulheres para AF 26

	Ranking Médio (RM)	Frequência (%)				
		Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Indiferente	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
Mulheres	2,76	36,8	15,8	5,3	18,4	23,7

Fonte: Questionários aplicados pelo autor.

Assim, estamos diante de um resultado que demonstra estar de acordo com o referencial teórico estudado. Conforme mencionado anteriormente o conceito de competências está ligado à ação e a entrega. Não adianta o funcionário ter conhecimentos e habilidades se ele não tiver uma atitude de entrega, de realmente querer fazer. É quando o funcionário está envolvido com os resultados globais da empresa, assumindo responsabilidades, tomando a iniciativa, que no conceito de competência o indivíduo assume poder de decisão e de participação nas questões estratégicas da empresa, e deve ser responsável e reconhecido por isso. E para assumir essa definição, torna-se necessário desenvolver uma ambiente que incentive a aprendizagem organizacional, essencial no desenvolvimento da competência.

Resumidamente, a respeito da gestão por competências implantada na empresa estudada, podemos dizer que através de um processo de comunicação bem implementado obteve-se um quadro de funcionários que conhece o programa de gestão por competências. Mais importante que isto, uma grande maioria destes funcionários concorda que ele é importante para a implementação da estratégia da empresa. Também foi verificado que a empresa investe no treinamento e desenvolvimento destas competências, e que o resultado deste treinamento é positivo, já que os empregados afirmam ter suas competências individuais desenvolvidas e da

mesma forma vêem isto em seus superiores. Para Costa (2003), o resultado geral da avaliação de desempenho serve para verificar o grau de alinhamento entre a estratégia e as competências e que os resultados das avaliações das competências dos gestores são uma fonte importante para a verificação do alinhamento. Como a empresa estudada não tem uma sistemática de avaliação de desempenho por competências implantada, o resultado da pesquisa serve para realizar esta verificação.

8 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES FINAIS

Com a realização deste estudo de caso foi possível confirmar muitos pontos encontrados na literatura, mas por outro lado, em alguns outros houve divergência. Na maioria das vezes, caminhos alternativos para tentar alcançar o mesmo objetivo.

Um objetivo específico a ser alcançado nesta dissertação era: "Verificar quais são as características de uma empresa e o que ela deve fazer para obter um ambiente propício para o alinhamento entre estratégia e competências organizacionais".

Assim como na literatura, foi encontrada uma empresa que tem suas políticas de recursos humanos formalizadas e revisadas, o que demonstra valorização pela gestão de pessoas e a ISO 9001 aparece como uma ferramenta que é importante neste processo.

A valorização dos funcionários da área de RH é associada, no referencial, ao cargo hierárquico que ocupam. Quanto mais alta for a posição da primeira pessoa responsável pelo RH, maior a probabilidade das pessoas serem consideradas recursos estratégicos e do responsável por RH ter voz ativa nas decisões. Mas, a empresa estudada tentou contornar estabelecendo uma relação funcional diferente com os demais níveis da empresa, já que a função ocupada pelo responsável pelo RH era de gerência. Difícil conseguir o mesmo resultado, pois nesta situação dificilmente o RH conseguirá priorizar a sua área junto as demais diretorias. A empresa utiliza um grupo ou comitê para acompanhar os objetivos e metas definidos no planejamento estratégico para área de gestão de pessoas. Esta é uma alternativa importante para validar a importância dada às pessoas na participação do processo estratégico, já que a mesma metodologia é empregada nas demais áreas da empresa (comitê de produtos, riscos e marketing). Nesta situação temos igualdade no tratamento das áreas.

A empresa que busca um ambiente propício ao alinhamento também deve buscar desde a seleção, obter funcionários com elevado nível de escolaridade e com potencial de crescimento e com pensamento estratégico. Utilizar programas de *trainees* e universidade corporativa, foram maneiras apresentadas pela literatura. No caso em estudo, a empresa optou por ter seu próprio instituto para formar sua mão-de-obra qualificada, além de utilizar bolsas e demais incentivos para promover o desenvolvimento. Assim, é importante que a empresa seja focada no

desenvolvimento, crescimento e aprendizagem, tendo um corpo de bom nível educacional, pois os conhecimentos formais são necessários para a construção de competências.

Além disso, a empresa deve estimular a tomada de decisão em todos os níveis hierárquicos, de modo a desenvolver a visão estratégica dos funcionários. Deve assumir uma postura de recompensa e valorização dos comportamentos criativos e empreendedores dos funcionários, para da mesma forma desenvolver esta visão estratégica. Os grupos de estudos e sugestões associados às premiações surgiram neste caso estudado como uma ferramenta para alcançar este objetivo. Mas somente isto parece não ser suficiente, pois foi observado que os funcionários apontaram que poderiam ser envolvidos para realizar atividades mais complexas e elaboradas do que vem fazendo atualmente. Consideraram também que o processo decisório na empresa pode ser caracterizado como demorado e burocrático. Além disso, apesar dos resultados encontrados sugerirem que os funcionários em geral, concordam que a empresa estimula a tomada de decisão em todos os níveis, os valores ficaram longe da unanimidade. Apenas 53% dos respondentes concordaram com a afirmação. Estes comportamentos são contrários aos princípios da administração estratégica, que é entendida como a antítese dos arquétipos organizacionais centralizados e burocráticos voltados para somente uma parte da organização. Na verdade, segundo a teoria tudo deveria estar ligado a uma gestão participativa, onde todos se sentem responsáveis pela estratégia e pelo resultado global da empresa. Na prática, isto é muito difícil de ser alcançado, e no caso em estudo, com as práticas atuais não se obteve êxito.

A utilização de um processo de avaliação e remuneração por competências é muito importante para consolidar este processo. No caso estudado, a empresa utiliza a avaliação de desempenho de forma tímida, o que prejudica a utilização dos resultados das avaliações para realizar os ajustes na gestão de pessoas e buscar o alinhamento com a estratégia. Mesmo utilizando de algumas formas de remuneração variável, o caso em estudo não permitiu verificar os resultados pregados pela literatura à respeito, por não utilizar a remuneração por competências em seu sistema de gestão.

Portanto, estas são as características de uma empresa que busca ter um ambiente que seja favorável ao alinhamento entre as estratégias e as competências organizacionais.

Outro objetivo específico, desta dissertação foi: “verificar a importância da comunicação no processo de alinhamento entre estratégia e competências organizacionais“. Uma boa comunicação é necessária para difundir missão, visão e valores, ou seja, onde seus dirigentes

querem chegar. O processo de comunicação deve ser bem estruturado, com os objetivos claros, e que atinja todos os níveis. Para isso, devem ser criados canais e condições para que os objetivos e as metas estratégicas e o caminho a ser percorrido, (que passa pelas competências organizacionais a serem desenvolvidas) sejam discutidos e entendidos pelo maior número possível de pessoas na empresa, de todas as áreas e níveis.

No caso estudado, a empresa criou uma comissão para cuidar exclusivamente da comunicação interna. Os resultados da pesquisa indicam que da maneira como está sendo realizado, o processo de comunicação interna tem atingido seus objetivos. Os funcionários afirmaram que conhecem a missão, visão e os valores da empresa, assim como seus objetivos e as estratégias de negócio e os respectivos indicadores. Além disso, afirmaram que conhecem o programa de gestão por competências que foi implantado na empresa, e que as competências organizacionais foram comunicadas e divulgadas para todos os funcionários.

O processo de comunicação também é fundamental na disseminação das competências e no incentivo ao exercício de atitudes que proporcionem o alinhamento à estratégia. Deve-se trabalhar muito na divulgação das competências organizacionais, ou seja, das atitudes, conhecimentos e habilidades esperadas de cada membro da organização, alinhadas à missão, aos valores e à visão da empresa.

Já é conhecido de todos que a comunicação interna, bem planejada e eficiente, é o melhor meio de transmitir os valores, crenças e cultura, conduzindo a empresa e seus funcionários a uma sinergia e à conseqüente obtenção de resultados.

O último objetivo específico desta dissertação foi: “Verificar quais ferramentas são utilizadas para promover a participação dos funcionários na gestão da estratégia”. Confirmou-se no caso em estudo, a utilização de muitas das ferramentas apresentadas no referencial. Foi visto também, que um processo formal de planejamento estratégico com suas ferramentas específicas, não impede o envolvimento de todos os funcionários e nem o surgimento das estratégias chamadas emergentes. Foi possível visualizar na empresa estudada todas as etapas do planejamento estratégico, de acordo com a teoria estudada: visão geral da empresa, análise ambiental, definição de objetivos e metas da empresa, os prazos e as responsabilidades, estratégia e controle de avaliação da estratégia. A análise SWOT aparece como ferramenta importante na análise do ambiente onde está inserida a empresa. E mesmo assim, encontramos traços importantes da administração estratégica, em que os funcionários sentem-se envolvidos e com

estímulo a influenciar na gestão estratégica da empresa. A adoção de estratégias para a participação dos empregados, como os tradicionais programas de sugestão funcionam muito bem para este objetivo. O que foi encontrado no caso em estudo corrobora com a literatura existente sobre o assunto. Isto possibilita na organização um desenvolvimento e implementação da estratégia de forma que todos os seus componentes compartilhem de seus objetivos e participem da reflexão sobre mudanças e inovações.

Um ponto também importante para a participação de todos, citado no referencial e verificado no caso em estudo, é a não separação do planejamento estratégico da sua execução. Isto estava claro para superintendência de planejamento, área da empresa responsável pelo assunto. Além disso, muitos dos membros envolvidos no planejamento estratégico também são executores dos planos de ação, ou seja, a implementação prática do planejamento estratégico.

O caso em estudo nos permitiu ver que a participação de todos os funcionários na gestão da estratégia, não quer dizer, que todos têm que estar presentes nos dias e momentos da elaboração dos planos. Podem ser utilizadas formas de representatividade e participação, sejam através dos gestores de todos os níveis, que envolvam e representem seus subordinados. Ou através de ferramentas já citadas, como grupos de estudos e sugestões, que podem contribuir para a modificação das estratégias em andamento. O importante é criar meios para que as pessoas possam participar do processo de gestão da empresa. Isto vai de encontro com a teoria apresentada, em que a estratégia deve ser uma tarefa de todos e que deve ser um processo contínuo.

Esta dissertação tinha como questão de pesquisa, “Como conseguir o envolvimento e participação dos funcionários na gestão estratégica?”. A sua resposta passa por tudo que já foi comentado.

Primeiramente para conseguir a participação dos funcionários na gestão estratégica é necessário ter um ambiente propício. As pessoas devem ser consideradas recursos estratégicos e o RH deve ter voz ativa nas decisões. Desde a seleção, a empresa deve procurar obter funcionários com elevado nível de escolaridade e com potencial de crescimento e com pensamento estratégico. É necessário que seja focado no desenvolvimento, crescimento e aprendizagem, obtendo-se um corpo de bom nível educacional. E a avaliação de desempenho e remuneração por competências aparecem como importantes neste processo. A tomada de decisão deve ser estimulada em todos os níveis hierárquicos, de modo a desenvolver a visão estratégica dos funcionários e os

comportamentos criativos e empreendedores dos funcionários devem ser valorizados. A empresa precisa fugir do processo decisório caracterizado como demorado e burocrático.

Outra condição essencial para que os funcionários se tornem envolvidos e comprometidos, é a existência de uma comunicação clara de qual é o objetivo estratégico, quais são as competências necessárias para desenvolvê-lo, quais serão os ganhos para a organização e seus impactos na vida funcional. As organizações que desejam a contribuição de todos os empregados para a formulação e implementação das estratégias devem compartilhar sua visão e seus objetivos de modo a incentivar um comprometimento com os resultados e com o futuro da empresa.

Também é importante que as competências organizacionais escolhidas para serem desenvolvidas sejam validadas com pessoas de vários níveis e áreas da organização. Na empresa estudada, as competências organizacionais foram validadas através de um trabalho realizado com toda a equipe de gerentes, coordenadores e supervisores de todas as áreas. Em um segundo ciclo, foi realizado o desmembramento das competências organizacionais em atitudes observáveis, formando o relatório com as competências e respectivas atitudes descritas. Podemos dizer que esta atividade foi realizada com sucesso, pois nos resultados da pesquisa realizada, os funcionários reconheceram que as competências organizacionais que foram definidas para ser trabalhadas estão alinhadas com a estratégia de negócio e os objetivos da empresa, e também são importantes para a realização de suas atividades.

Segundo o referencial teórico estudado o planejamento estratégico deve ter a participação de um grande número de pessoas, de todos os níveis e áreas, inclusive de recursos humanos. No caso em estudo, apesar da empresa afirmar que foram utilizadas metodologias que envolviam representantes de todas as áreas e níveis da empresa, o resultado da pesquisa apontou que apenas os funcionários até o nível de gerência sentiram-se envolvidos no planejamento estratégico. Portanto, na prática é extremamente complicado conseguir o que sinaliza a teoria. Mas por outro lado, o fato dos funcionários como um todo não poderem participar da elaboração do plano estratégico, não significa que as pessoas não possam ser envolvidas na gestão estratégica da empresa. Conforme já citado, a empresa conseguiu através de um programa de estudos e sugestões bem elaborado, que os funcionários tenham oportunidade de dar idéias e sugestões que possam contribuir com a estratégia de negócio da empresa.

A segunda questão de pesquisa desta dissertação era: “A visão dos funcionários sobre o programa de gestão por competências influencia no alinhamento entre a estratégia e as competências organizacionais?”.

Verificamos que sim, influencia muito, pois é fundamental que em todos os níveis e áreas da empresa os funcionários conheçam a missão, a visão, os valores, as competências e as estratégias definidas. Além disso, deve existir consenso entre todos, que estes itens são adequados a realidade e objetivos da empresa. Ou seja, os funcionários de todos os níveis e áreas devem achar que estes itens são importantes para uma boa execução de suas atividades diárias. Para isto, torna-se importante que a empresa ao formular suas estratégias, olhe para seus recursos e capacidades internas e defina quais são as competências organizacionais que devem ser desenvolvidas para alcançar seus objetivos estratégicos. Este é um passo importante para que o alinhamento ocorra.

O envolvimento e sensibilização dos gestores para o programa de gestão por competências também é um caminho a ser seguido, pois eles realmente são agentes da mudança. A sensibilização destes, passa pelo processo de envolvimento na elaboração e definição dos programas, aliado novamente a um bom processo de comunicação. Surge a importância do papel dos gestores no processo de alinhamento, seja pela comunicação ou pelo envolvimento próprio e dos seus subordinados.

Como terceira questão de pesquisa deste estudo de caso tínhamos: “Como ocorre o desenvolvimento das competências individuais e como isto contribui para o alinhamento entre a estratégia e as competências organizacionais?”.

Para que isto ocorra, a empresa deve investir no treinamento e desenvolvimento dos funcionários nas competências organizacionais definidas como importantes para a empresa alcançar seus objetivos estratégicos. Mais do que investir em treinamento, utilizando isto como índice indicador de alinhamento entre estratégia e competências, é necessário investir no desenvolvimento das competências essenciais, que estão alinhadas com a estratégia da empresa.

No caso em estudo, a empresa conseguiu chegar a um resultado aceitável de desenvolvimento das competências, na visão dos próprios funcionários, mesmo abrindo mão de um processo de avaliação de desempenho. Mas, consideramos que é imprescindível a utilização desta ferramenta que permite a identificação e posterior eliminação das lacunas existentes entre as competências individuais e competências organizacionais, promovendo o aprendizado e

criando novas competências individuais em um círculo virtuoso. Assim, é indiscutível a importância de um sistema de avaliação de desempenho para identificar os gaps existentes e poder nortear o desenvolvimento das competências individuais e conseqüentemente o desenvolvimento das competências organizacionais.

Sendo assim, o desenvolvimento das competências ligadas as estratégias denominadas competências essenciais, é o ponto de ligação, o que mais claro representa o alinhamento. Este desenvolvimento organizacional se dá através de treinamento dos funcionários e desenvolvimento de suas respectivas competências individuais. O que corrobora com o apresentado no referencial, pois alguns autores afirmam que o nexo entre estratégias empresariais e as competências individuais é a aprendizagem organizacional e individual.

Um ponto que chamou a atenção neste estudo de caso foi o fato da empresa ter, segundo informações coletadas, sua estratégia pautada simultaneamente em excelência operacional e inovação em produtos. Segundo a teoria, não é interessante para uma empresa assumir que é igualmente competente em excelência operacional, inovação em produtos ou orientação para clientes. E, contrariando a teoria, foi observado isto nas respostas dos funcionários ao questionário e nas informações coletadas. O que acontece, é que na empresa estudada, o desenvolvimento da competência inovação é feito sempre com o objetivo de reforçar sua competência essencial, a excelência operacional. Todas as suas inovações são incrementais em produtos e serviços. E isto é recomendado pela teoria.

Pode-se dizer, frente à questão principal deste trabalho de pesquisa, **"Como acontece o alinhamento entre a estratégia e as competências organizacionais?"**, que a questão foi respondida. Uma empresa que busca alinhar a estratégia e as competências organizacionais deve analisar e considerar: o seu ambiente organizacional, o seu processo de comunicação, principalmente internamente, e deve-se valer de ferramentas que promovam a gestão participativa, preocupando-se em envolver o maior número de funcionários possível de todos os níveis e áreas, desde o planejamento até a execução do seu planejamento estratégico e do programa de gestão por competências. Para que seus funcionários estejam preparados para este envolvimento, a empresa deve focar na seleção, no treinamento e desenvolvimento de suas competências individuais, eliminando os *gaps* existentes com as competências organizacionais consideradas essenciais.

Diante de tudo que foi exposto, consideramos que o objetivo geral desta dissertação que foi “verificar como acontece o alinhamento entre a estratégia e as competências organizacionais”, também foi atendido. Ao atingirmos este objetivo geral, podemos verificar que, se por um lado existe uma dificuldade no envolvimento e na participação das pessoas, por outro, não se consegue o alinhamento sem este envolvimento. Também foi possível perceber no caso em estudo, que existem muitos pontos nos quais a empresa precisa melhorar para poder atender o que recomenda o referencial teórico.

Como recomendações para estudos futuros, sugere-se a aplicação da metodologia utilizada neste trabalho com o objetivo de verificar a funcionalidade e confiabilidade das ferramentas desenvolvidas em:

a) Uma empresa que utilize fortemente a avaliação de desempenho e a remuneração por competências, de modo a comparar os resultados obtidos. Na empresa estudada a avaliação de desempenho ainda estava em implementação e apesar de utilizar em algumas áreas e cargos a remuneração variável, não estava baseada na remuneração por competências;

b) Uma empresa de maior porte e de ramo de atuação distinto. No caso em estudo a empresa é considerada líder no mercado brasileiro, mas conforme mencionado, o ramo cerâmico é muito pulverizado, o que possibilita que uma empresa torne-se líder apesar de seu menor porte;

c) Uma empresa onde pesquisador não seja funcionário participante do sistema de gestão da empresa. Assim pode-se eliminar qualquer tipo de influência que possa ter ocorrido sobre o caso estudado;

d) Empresa que tenha em sua estrutura organizacional uma diretoria de Recursos Humanos. Na empresa estudada o responsável pelo RH era de nível gerencial e respondia para a Diretoria Administrativa e Financeira. Desta forma pode-se comparar os resultados obtidos nesta pesquisa com o de uma empresa onde teoricamente as pessoas podem participar mais ativamente do processo estratégico.

Este estudo não teve a intenção de ser conclusivo e esgotar o assunto, apenas buscou propiciar um melhor conhecimento do tema e estimular o levantamento de novos questionamentos. Mas, acreditamos ter avançado na discussão e sistematização das dificuldades das empresas em implantar programas que integrem a gestão estratégica com a gestão de pessoas.

REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE L.G.; OLIVEIRA, P.M. Implementação do modelo de gestão por competências: o caso da Oxiteno**.** *In*: ENCONTRO NACIONAL DE POS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINSTRAÇÃO, 26., 2002, Salvador. **Anais**... Salvador: ANPAD, 2002.

ANDREWS, K. R. **The concept of corporate strategy**. Homewood, IL: Irwin, 1971.

ANSOFF, H. I. **A nova estratégia empresarial**. São Paulo: Atlas, 1991.

ANSOFF, H. I. **Estratégia empresarial**. São Paulo:, Atlas, 1977.

ANSOFF, H. I.; McDONNELL, E. J. **Implantando a administração estratégica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1993. 590 p.

ARRUDA, M. C. C. Reflexos do processo de globalização na capacitação profissional. **Informação & Informação**, Londrina, v. 5, n. 1, p. 61-72, jan./jun. 2000.

BARBOSA. A.C. Q. FERRAZ, D. M. ÁVILA, F. B. Recursos humanos em direção ao futuro? a gestão de competências em empresas de telefonia móvel. *In*: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 28., 2004, Curitiba. **Anais...** Curitiba: ANPAD, 2004.

BARBOSA, A.C.Q; FERRAZ, D.M.; LOPES, D.P.T. É possível remunerar pelas competências? discurso e prática frente a frente – um estudo em grandes organizações. *In*: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 27., 2003, Atibaia. **Anais**… Atibaia: ANPAD, 2003.

BARNEY, J. B.. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, n.17, p. 99-120, 1991.

BARRETO, A.R. Os Trabalhadores do conhecimento: um novo profissional. In. SIMPÓSIO INTERNACIONAL DE GESTÃO DO CONHECIMENTO. Curitiba. **Anais..**. Curitiba: PUC/PR, 2001. 1 CD-ROM.

BEARDWELL, I; HOLDEN, L. **Human resource management**. London: Pitman Publishing, 1994.

BECKER, B. E.;GERHART, B.. The impact of human resources management on organizational performance: progress and prospets. **Academy of Management Journal**, Briarcliff Manor NY, v.39, n.4, p.779-801, 1996.

BENEVIDES, T.N. **Competências profissionais e modernidade organizacional: um estudo de caso em organizações baianas**. 2008.150f. Dissertação (mestrado) – Administração Estratégica, Universidade Salvador - UNIFACS. Salvador, 2008.

BITENCOURT, C. **A gestão de competências gerenciais:** a contribuição da Aprendizagem Organizacional. Porto Alegre, 2001. Tese (Doutorado)- Programa de Pós-graduação em Administração. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2001.

BITENCOURT, C.C. A gestão de competências como alternativa de formação e desenvolvimento nas organizações: uma reflexão crítica a partir da percepção de um grupo de gestores. *In: :* ENCONTRO NACIONAL DE POS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINSTRAÇÃO, 26., 2002. Salvador. **Anais**... Salvador: ANPAD, 2002.

BOSSIDY, L.; CHARAM, R.; BURK, C. **Desafio:** fazer acontecer: a disciplina de execução nos negócios**.** Rio de Janeiro: Campus, 2002.

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

BRUNI, A.L.; **Estatística aplicada à gestão empresarial**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

BULGACOV, S. **Conteúdo e processo estratégico:** estudo comparativo de casos na indústria alimentícia do Paraná. 1997. Tese (Doutorado) - EAESP-FGV, São Paulo, 1997.

BULGACOV, S. *et al*. Implantação do comércio eletrônico e seus efeitos sobre os processos e os conteúdos estratégicos das empresas. **Faces Revista de Administração**, Belo Horizonte, v.5, n.2, p. 89-114, maio/ago. 2006.

CABRAL, A.C.A. A evolução da estratégia: em busca de um enfoque realista**.** In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 22., 1998, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de janeiro: ANPAD, 1998.

CAMPOS, R. R., NICOLAU, J. A., CÁRIO, S. A. F., O Cluster da Indústria Cerâmica de Revestimento em Santa Catarina**.** *In:* SEMINÁRIO DO PROJETO GLOBALIZAÇÃO E INOVAÇÃO LOCALIZADA, 2., 1998. Mangaratiba. **Anais...** Mangaratiba, 1998.

CASTANHA, M. SANTOS, F. C. A. **Gestão de recursos humanos como fator estratégico da gestão do conhecimento.** *In:* ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 23., 2003, Ouro Preto. **Anais**... Ouro Preto, 2003.

CENZO, D.A.; ROBBINS, S.P. **Human resource management**. Nova York: John Wiley, 1996.

CERTO, S. C.; PETER, J. P. **Administração estratégica:** planejamento e implantação estratégica. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 1993.

CHAKRAVARTY, B.S.; DOZ, Y. Strategy process research: focusing on corporate self-renewal. **Strategy Management Journal**, v.13, Special Issue, p.5-14, 1992.

COSTA, M.A.S. **Administração estratégica e gestão de pessoas por competências:** o caso Policarbonato. 2003. 200f. Dissertação (Mestrado Profissional) Universidade Federal da Bahia, Escola de Administração, Salvador, 2003.

COSTA, M.A.S. Gestão de pessoas por competência e administração estratégica: o caso de uma empresa do pólo petroquímico de Camaçari - Bahia. *In:* ENCONTRO NACIONAL DE POS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINSTRAÇÃO, 28., 2004. **Anais...** Curitiba: ANPAD, 2004.

COTEC. TEMAGUIDE: **Pautas metodológicas de la gestión de la tecnologia y de la innovación para empresa.** v. 2, Madri: Cotec.1998.

CRAIDE, A.; ANTUNES, E.D.D. Avaliação de competências 360º: os impactos na gestão de pessoas. **Revista Eletrônica de Administração**, v.10, n. 4, jul./ago. 2004.

CURRIE, G. DARBY, R**.** Competence-based management development: rhetoric and reality. **Journal of European Industrial Training**, v.19, n.5, p. 11- 18, 1995.

DAVENPORT, T.H.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial**: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. 9 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

DEFFUNE, D.; DEPRESBITERIS, L. **Competências, habilidades e currículos de educação profissional:** crônicas e reflexões. 2. ed. São Paulo: Senac, 2002.

DINIZ, P.A.; VIEIRA, A. O controle e o exercício de poder na gestão por competências: um olhar foucaultiano. In: *:* ENCONTRO NACIONAL DE POS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINSTRAÇÃO, 32., 2008, Rio de Janeiro. **Anais…** Rio de Janeiro: ANPAD, 2008.

DUBOIS, D.; ROTHWELL, W. Competency-based or a traditional approach to training? **TD,** v. 58, n.4, p. 46-57, abr. 2004.

DUTRA, J.S. Gestão de pessoas com base em competências. *In*: DUTRA, J.S. *et al* .(Org.). **Gestão por competências**: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas. São Paulo: Gente, 2001, p. 25-43.

_____ **Gestão de pessoas**: modelos, processos, tendências e perspectivas**.** São Paulo: Atlas, 2002.

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

DUTRA J. S.; HIPÓLITO, J. A. M.; SILVA, C. M. Gestão de pessoas por competência: o caso de uma empresa do setor de telecomunicações**.** *In*: *:* ENCONTRO NACIONAL DE POS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINSTRAÇÃO, 22., 1998, Foz do Iguaçu. **Anais...** Foz do Iguaçu: ANPAD, 1998.

ELIANE REVESTIMENTOS CERÂMICOS. Disponível em <www.elianet.com.br> Acesso em: 21 set. 2008.

_____. [Site oficial]. Disponível em <www.elianet.com.br> Acesso em: 15 ago. 2009a.

_____. **Organograma da Eliane Revestimentos Cerâmicos.** Salvador, 2009b.

_____. **Relatório social 2008 da Eliane Revestimentos Cerâmicos.** Salvador, 2009c.

FACHIN. R.C. **Em torno do conceito de estratégia.** Porto Alegre: Ortiz, 1992. (Caderno de administração Geral – UFRGS).

FERNANDES, B.H.R. **Competências e performance organizacional:** um estudo empírico. 2004. 249f. Tese (Doutorado) – Universidade de São Paulo. São Paulo, 2004.

FERRAZ, S.F.S. *et al.* Banco de Competências Internas. Dinâmica de constituição e mapeamento de ativos de conhecimento In: SIMPÓSIO INTERNACIONAL DE GESTÃO DO CONHECIMENTO, 5., 2002, Curitiba. **Anais...** Curitiba: PUC/PR, 2002. 1 CD-ROM.

FERREIRA, A.A.; REIS, A. C. F.; PEREIRA, M. I. **Gestão empresarial:** de Taylor aos nossos dias: evolução e tendência da moderna administração de empresas. São Paulo: Pioneira, 1997.

FISHER, A.L. **A construção do modelo competitivo de gestão de pessoas no Brasil:** um estudo sobre as empresas consideradas exemplares. 1998. Tese (Doutorado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1998.

FISHER, A. L. O conceito de modelo de gestão de pessoas: modismo e realidade em gestão de recursos humanos nas empresas brasileiras. *In*: DUTRA, J. S. (Org.). **Gestão por competências**. São Paulo: Gente, 2001. p. 9-23.

FISCHMANN, A.A. **Implementação de estratégias:** identificação e análise de problemas. Tese (Livre Docência). São Paulo, FEA-USP,1987.

FLANNERY, T. P.; HOFRICHTEE, D.; PLATTEN, P.E. Tecnologias de gestão: alinhando remuneração à estratégia de mudanças e à cultura das organizações. **Revista de Administração de Empresas Light da EAESP/FGV**, São Paulo, v. 3, n. 1, p. 22-27, jan./ mar. 1996.

FLETCHER, S. **Competence and organizational change**. London: Kogan Page Limited, 1997.

FLEURY, A. C. C.; FLEURY, M. T. L. Construindo o conceito de competência. **Revista da Administração Contemporânea,** ed. esp**.** p.183-196, 2001a.

_____. **Estratégias empresariais e formação de competências:** um quebra-cabeça caleidoscópio da indústria brasileira. São Paulo: Atlas, 2001b.

_____. Alinhando estratégia e competências. **Revista de Administração de Empresas,** v. 44, n. 1, p. 44-57, 2004

FLEURY, M. T. L. A gestão de competência e a estratégia organizacional. *In*: FLEURY, M.T. (Org.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002. p. 51-62.

GIACOBBO, E.M. **Ações implementadas a partir do mapeamento de competências no setor de produção:** o caso da cia. Iguaçu de Café Solúvel. 2005.117f. Dissertação (Mestrado)) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Tecnológica Federal do Paraná – Campus Ponta Grossa. Ponta Grossa, 2005.

GRAMIGNA, M.R. **Modelo de competências e gestão dos talentos**. São Paulo: Makron Books, 2002.

HARB, A. G. **A determinação das competências essenciais no setor supermercadista da cidade de Manaus, segundo a percepção de gestores funcionários e clientes.** 2001. 134f Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-graduação em Engenharia da Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001.

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

_____**. Administração salarial:** a remuneração por competências como diferencial competitivo. São Paulo: Atlas, 2001a.

_____. Tendências no campo da remuneração para o novo milênio. *In*: DUTRA, J.S. *et al.* (Org.). **Gestão por competências**: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas. São Paulo: 2001b.

HIRATA, H. Entre trabalho e organização, a competência. *In*: ZARIFIAN, P. **Objetivo competência**: por uma nova lógica. São Paulo: Atlas, 2001.

HOFRICHTER, D.A; SPENCER, L.M. Competencies: the right foundation for effective human resources management. **Compensation and Benefits Review**, v. 28, n.6, p. 20-24, nov./dez. 1996.

HOLMES, Len. HRM and the irresistible rise of the discourse of competence. **Personnel Review**, v. 24, n.4, p. 34-49, 1995.

HOMER, Mark. Skills and competency management. **Industrial and Commercial Training**, v.33, n.2, p. 59-62, 2001.

ILES, P. A. Achieving strategic coherence in HRD through competence-based management and organization development**. Personnel Review**, v. 22, n. 6, p.63-80, 1993.

ISAMBERT-JAMATI, V. O apelo à noção de competência na revista L´Orientation Scolaire et Profissionelle. In: ROPÉ, F. ; TANGUY, L. (Org.) **Saberes e competências:** o uso de tais noções na escola e na empresa**.** Campinas: Papirus, 1997, p. 103-133.

JUBB, R.; ROBOTHAM, D. Competence in management development: challenging the myths. **Journal of European Industrial Training**, v. 21, n. 5, p. 177-175, 1997.

KAPLAN. R. S. NORTON, D. P. **A estratégia em ação:** balanced scorecard. Riode Janeiro: Campus, 1997.

_____. **Organização orientada para a estratégia**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

LE BOTERF, G. **De la competénce**: essai sur un attacteur étrange**.** Paris: Les Éditions D'Organizations, 1995.

LEGGE, K. **Human resource management:** rhetorics and realities. London: Mcmillan, 1995.

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

LODI, J. B., **A empresa familiar**. 5 ed. São Paulo: Pioneira, 1998.

LYONS, P. Influencing performance improvement using skill charting. **Journal of European Industrial Training**, v. 27, n. 8, p. 398-404, 2003.

LUCIA, A. D. LEPSINGER, R. **The art and science of competency models**. San Francisco: Jossey-Bass, 1999.

MACHADO-DA-SILVA, C.L.; FONSECA, V.S.; FERNANDES,B.H.R. Mudança e estratégia nas organizações **:** perspectivas cognitiva e institucional. **Dablium Administração em Revista**, v.2, n. 4, jan./mar. 2000.

MALHOTRA, N. **Pesquisa de marketing:** uma orientação aplicada. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MANFREDI, S.M. **A ressignificação do conceito de qualificação e a sua substituição pelo de competência.** Campinas: UNICAMP-CEDES, 1998. Relatório de Pesquisa. Disponível em: <http://www.cedes.unicamp.br/pesquisa/artigos> Acesso em: 21 mar. 2008.

MASIH, R.T. **O levantamento das necessidades de treinamento em ambientes gerenciados pelo balanced scorecard.** 1999. Dissertação (Mestrado)- Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção. Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis: UFSC, 1999.

McCLELLAND, D. C. Testing for competence rather than for intelligence. **American Psychologist**, Whashington DC, n.28, p.1-14, 1973.

McGEE, J. ;PRUSAK, L. **Gerenciamento estratégico da informação:** aumente a competitividade e a eficiência de sua empresa utilizando a informação como uma ferramenta estratégica. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

MILKOVICH, G.; BOUDREAU, J. **Administração de RH**. São Paulo: Atlas, 2000.

MILLS, J. *et al.* **Competing through competences.** Cambridge: Cambridge University Press, 2002.

MINTZBERG, H. **Mintzberg on management:** inside our strange world of organization. New York: The Free Press, 1989.

_____. A criação arsenal da estratégia. *In*: MONTGOMERY, C. A.; PORTER, M. E. (Org.) **Estratégia:** a busca da vantagem competitiva. Rio de janeiro: Campos, 1998. cap. 4.
MINTZBERG, H; QUINN, J. B. **O processo da estratégia**. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

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

MOORE, D.R.; CHENG, M.I.; DAINTY, A.R. Competence, competency and competencies: performance assessment in organizations. **Work Study**, v. 51, n. 6, p. 314-319, 2002.

MOSCOVICI, F. **Equipes dão certo**. Rio de Janeiro: José Olympio, 1994.

NERI, A. A. **Gestão de RH por competências e a empregabilidade**. Campinas: Papirus, 1999.

NISEMBAUM, H. **A competência essencial**. São Paulo: Infinito, 2000.

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

PARRY, S. B. The quest for competencies. **Training**, Minneapolis, Minn, v.33, n. 7, p.48-54, July 1996.

PENROSE, E.T. **The theory of the growth of the firm**. New York, *Wiley*, 1959.

PEREIRA, L.A.; CAVALCANTE, M.C. Mapeamento de competências: entendendo alguns conceitos. *In*: SIMPÓSIO INTERNACIONAL DE GESTÃO DO,CONHECIMENTO,5., 2002, Curitiba. **Anais…** Curitiba, 2002.

PETERAF, M. A. The cornerstones of competitive advantage: a resource based view**. Strategic Management Journal,** n.14, p. 179-191, 1993.

PFEFFER, J. **Competitive advantage through people:** unleashing the power of the work force. Boston: Harvard Business School Press, 1995.

PIEMONTE, L.A. **Metodologia e sistema de gestão por competências**. *In*: SIMPOSIO INTERNACIONAL DE GESTÃO DO CONHECIMENTO,6., 2003, Curitiba. **Anais...** Curitiba, 2003.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva:** técnicas para a análise da indústria e da concorrência. Rio de Janeiro: Campus, 1980.

_____. **Vantagem competitiva:** criando e sustentando um desempenho superior**.** Rio de Janeiro: Campus, 1989.

_____. What is strategy**? Harvard Business Review**, p.61-78, nov./dez., 1996.

PRAHALAD, C.K. A competência essencial. **HSM Management**, São Paulo, n.1, p.6-11, mar./abr. 1997.

_____. Reexame de competências. **HSM Management**, São Paulo, n.17, p.42-52, nov./dez. 1999.

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

_____. **Competindo pelo futuro:** estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã. 10. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1995. 377 p.

RABAGLIO, M. O. **Ferramentas de avaliação de performance com foco em competências**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

_____. **Seleção por competências**. 2. ed. São Paulo: Educator. 2001

RESENDE, E. **Remuneração e carreiras baseadas em competências**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997.

_____. **A força e o poder das competências:** conecta e integra: competências essenciais, competências das pessoas, competências de gestão, competências organizacionais. Rio de Janeiro: Qualitmark, 2004.

RIBEIRO, L. M. GUIMARÃES, T. A**.** Competências organizacionais e humanas de uma organização financeira estatal: o ponto de vista de seus gerentes. *In* : ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 23., 1999, Foz do Iguaçu. **Anais...** Foz do Iguaçu: ANPAD, 1999.

RIBEIRO, L. M. GUIMARÃES, T.A. SOUZA, E.C. L. Remuneração baseada nas competências: o ponto de vista de gestores de uma empresa financeira estatal. *In*: ENCONTRO DA

ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 25., 2001, Campinas. **Anais**... Campinas: ANPAD, 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. (Orgs.). **Saberes e competências:** o uso de tais noções na escola e na empresa. Campinas: Papirus, 1997.

ROSSATO, M.A . **Uma proposta de modelo de gestão do conhecimento.** Rio de Janeiro, 2002. Tese (Doutorado) – Programa de Pós-graduação em Engenharia da Produção. Universidade Federal do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro, 2002.

ROSSATO, M.A.; CAVALCANTE, M. Metodologia de mapeamento da competência dos colaboradores. *In*: SIMPOSIO INTERNACIONAL DE GESTÃO DO CONHECIMENTO,5., 2002, Curitiba. **Anais...** Curitiba, 2002.

ROSSETTO, C.R. **Adaptação estratégica organizacional:** um estudo multi-Caso na indústria da construção civil - setor de edificações. Florianópolis, 1998. Tese (Doutorado) – Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção. Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis: UFSC, 1998.

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

RUAS, R. Competências gerenciais e aprendizagem nas organizações: uma relação de futuro? *In:* SEMINÁRIO INTERNACIONAL DE COMPETITIVIDADE BASEADA NO CONHECIMENTO, 1999, São Paulo. **Anais...** São Paulo, 1999.

RUAS, R. Gestão por competências: uma contribuição à estratégia das organizações. *In*: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 27., 2003, Atibaia. **Anais de relações de trabalho**. Atibaia, ANPAD, 2003.

SANT´ANNA, A.S. **Competências individuais requeridas, modernidade organizacional e satisfação no trabalho***:* uma análise de organização mineira sob a ótica de profissionais da área de administração. 2002. 302 f. Tese (Doutorado) Centro de Pós-graduação e Pesquisas em Administração (Cepead), Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2002.

SANT´ANNA, A.S.; KILIMNIK, Z.M.; CASTILHO. I.V.; 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.

SELZNICK, P. **Leadership in administration**. Evanston: Northwestern University Press, 1957.

SERRALHEIRO, W.A.O. **O processo de adaptação estratégica das empresas Eliane sob a ótica da teoria institucional e da visão baseada em recursos (RBV**). 2004.154 f. Dissertação. (Mestrado) – Programa de Pós-graduação em Engenharia da Produção. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004.

SHIPPMANN, J.S. *et al*. The practice of competency modeling. **Personnel Psychology.** Durham, v.53, n.3, p.703-740, autumn 2000.

SILVA, C.M.; HIPÓLITO, J.A. Metodologia de pesquisa salarial por competências: aplicação e resultados. *In:* ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 24., 2000, Florianópolis. **Anais**... Florianópolis, 2000.

STRASSBURG, M. **O alinhamento entre a estratégia organizacional e o sistema de avaliação e de recompensas:** um estudo de caso da organização Banco do Brasil S. A. 2005. 236f. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-graduação em Administração. Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2005.

TERRA, J.C.C. **Gestão do conhecimento:** o grande desafio empresarial: uma abordagem baseada no aprendizado e na criatividade. São Paulo: Negócios Editora, 2000.

TERENCE,A.C.F. **O planejamento estratégico como ferramenta de competitividade na pequena empresa:** desenvolvimento e avaliação de um roteiro prático para o processo de elaboração do planejamento. 2002. 238f. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-graduação em Engenharia da Produção. Universidade de São Paulo. São Carlos, 2002.

TRASATTI, S.R. Treinamento de competências funcionais: moldando o futuro organizacional pelas pessoas**.** *In:* NERI, Aguinaldo A. **Gestão de RH por competências e a empregabilidade.** Campinas: Papirus, 2005.

UBEDA, C. L. SANTOS, F. C. A. **Gestão de desempenho por competências como elemento viabilizado das estratégias de recursos humanos e de produção**. *In*: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 22., 2002.Curitiba. **Anais...** Curitiba, 2002.

ULRICH, D. **Recursos humanos estratégicos**. São Paulo: Futura, 2000.

WEBLEY, S. ***Business ethics:*** *a SWOT exercise*. business ethics : a European review. Oxford, 2001.

WHITAKER, J. e ROYER, L. Reforma Urbana e instituições responsáveis pela produção habitacional: um breve histórico . **Correio da Cidadania**, São Paulo, 2003. Disponível em: <http://www.correiocidadania.com.br/ed346/politica3.htm>. Acesso em: 6 fev. 2009.

WOOD Jr., T; PICARELLI FILHO, V. **Remuneração por habilidades e por competências:** preparando a organização para a era das empresas de conhecimento intensivo**.** São Paulo: Atlas, 1999. 175 p.

WOOD, R.; PAYNE T. **Competency based recruitment and selection:** a practice guide. London: Wiley, 1998.

ZACCARELLI, S. B. **Estratégia e sucesso nas empresas**. São Paulo: Saraiva, 2000. 244 p.

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

APÊNDICE A – Questionário aplicado aos funcionários

UNIVERSIDADE SALVADOR – UNIFACS
NÚCLEO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS E TECNOLOGIAS DE GESTÃO - NEOTEG

QUESTIONÁRIO DE PESQUISA CIENTÍFICA

Caro participante, estamos realizando uma pesquisa com o objetivo de analisar **o alinhamento entre a estratégia e as competências organizacionais**. A sua contribuição será fundamental para este processo. É importante salientar que os dados serão utilizados apenas para fins de pesquisa científica e que servirão para conhecermos a realidade desse processo de alinhamento. Desse modo, asseguramos que não haverá como identificar os respondentes e que os dados serão tratados de modo global.

I – Dados Pessoais

1. Sexo
( ) Masculino ( ) Feminino

2. Faixa Etária
( ) até 20 anos ( ) Entre 21 e 30 anos ( ) Entre 31 e 40 anos
( ) Entre 41 e 50 anos ( ) Entre 51 e 60 anos ( ) Mais de 60 anos

3.Escolaridade
( ) 1º grau incompleto ( ) 1º grau completo ( ) 2º grau incompleto
( ) 2º grau completo ( ) Técnico ( ) Graduação
( ) Especialização ( ) Mestrado ( ) Doutorado

4 Estado civil
( ) Solteiro(a) ( ) Casado(a) ( ) Divorciado(a)

5 Filhos
( ) Nenhum ( ) Um ( ) Dois ( ) Três ( ) Acima de Três

II – Dados Funcionais

1. Tempo na empresa
( ) Até 1 ano ( ) Entre 1,1 e 3 anos ( ) Entre 3,1 e 6 anos
( ) Entre 6,1 e 9 anos ( ) Entre 9,1 e 12 anos ( ) Mais de 12 anos

2.Qual a cargo/ função você ocupa ?
( ) Operacional ( ) Supervisão ( ) Técnico ( ) Coordenação ( ) Gerencial ( ) Diretoria

3. Em que área você trabalha
( ) Industrial ( ) Comercial ( ) Administrativa

4. Você tem liderados ?
( ) Sim ( ) Não

5. Qual sua faixa salarial?
( ) Até R$999,00 ( ) De R$1.000,00 até R$1.999,00
( ) De R$2.000,00 até R$2.999,00 ( ) De R$ 3.000,00 até R$3.999,00
( ) De R$4.000,00 até R$4.999,00 ( ) De R$ 5.000,00 até R$5.999,00
( ) De R$6.000,00 até R$6.999,00 ( ) Acima de R$7.000,00

Para o questionário abaixo, você deverá decidir sobre o seu nível de concordância conforme a escala que se apresenta de "concorda totalmente" a "discorda totalmente" da afirmação. A seguir, confirme sua escolha, marcando com um X a coluna mais apropriada (observe a escala atribuída). Para efeito da análise dos dados, é fundamental que você responda a **todas** as questões.

Escala

1 = discordo totalmente
2 = discordo parcialmente
3 = indiferente
4 = concordo parcialmente
5 = concordo totalmente

Sabendo que a Eliane definiu como suas competências organizacionais prioritárias: FOCO EM RESULTADOS, TRABALHO EM EQUIPE, VISÃO ESTRATÉGICA, AUTONOMIA E DECISÃO, COMPROMETIMENTO COM GASTOS e FOCO NO CLIENTE, responda:

	Escala de Avaliação				
	1	**2**	**3**	**4**	**5**
AF01 - Esta empresa procura oferecer ao mercado produtos que tem uma boa relação qualidade e preço, ou seja, um produto bom a um preço competitivo.					
AF02 - Esta empresa tem como característica oferecer produtos radicalmente novos					
AF03 - Esta empresa é focada no atendimento de clientes específicos de mane individual.					
AF04 - Conheço a missão, visão e os valores da empresa					
AF05 - A missão, a visão e os valores são compatíveis com a realidade da empresa					
AF06 - Conheço os objetivos e as estratégias de negócio definidas pela empresa					
AF07 - Participei do último planejamento estratégico da empresa onde foram definidos os objetivos e as estratégias de negócio.					
AF08 - Conheço os indicadores definidos para acompanhamento das metas globais da empresa.					
AF09 - Tenho oportunidade de dar idéias e sugestões que possam alterar/contribuir a estratégia de negócio da empresa.					
AF10 - Conheço o programa de gestão por competências que foi implantado na empresa.					
AF11 - O programa de gestão por competências é importante para a implementação da estratégia de negócio da empresa.					
AF12 - As competências organizacionais definidas (citadas acima) estão alinhadas com a estratégia de negócio e os objetivos da empresa.					
AF13 - A empresa investe no desenvolvimento (treinamento) dos funcionário nestas competências organizacionais.					
AF14 - As competências organizacionais são comunicadas e divulgadas para todos os funcionários.					
AF15 – Estas competências organizacionais estão bem desenvolvidas em seu superior.					
AF16 - Sou avaliado ou recebo retorno do meu superior sobre meu desempenho nestas competências.					

Escala

1 = discordo totalmente
2 = discordo parcialmente
3 = indiferente
4 = concordo parcialmente
5 = concordo totalmente

Sabendo que a Eliane definiu como suas competências organizacionais prioritárias: FOCO EM RESULTADOS, TRABALHO EM EQUIPE, VISÃO ESTRATÉGICA, AUTONOMIA E DECISÃO, COMPROMETIMENTO COM GASTOS e FOCO NO CLIENTE, responda:

	Escala de Avaliação				
	1	**2**	**3**	**4**	**5**
AF17 - Essas competências organizacionais são importantes para o resultado do meu trabalho.					
AF18 - Considero que tenho essas competências organizacionais altamente desenvolvidas.					
AF19 - Os funcionários desta empresa têm estas competências organizacionais altamente desenvolvidas.					
AF20 - Ocorrem situações durante execução de minhas atividades onde emprego estas competências organizacionais.					
AF21 - A empresa desenvolve um ambiente organizacional que propicia a tomada de decisão por empregados em todos os níveis hierárquicos.					
AF22 - O processo decisório na empresa pode ser caracterizado como demorado e burocrático.					
AF23 - A empresa possui uma cultura que enfatiza a aprendizagem através de programas de Educação e Treinamento.					
AF24 - A empresa incentiva e recompensa a postura criativa e empreendedora dos profissionais.					
AF25 - Os funcionários não têm capacidade e não estão preparados para realizar trabalhos mais complexos e elaborados do que aqueles que fazem atualmente.					
AF26 – Os empregados estão preocupados apenas com suas atividades e não com os resultados globais da empresa.					

APÊNDICE B – Roteiro de Entrevistas

UNIVERSIDADE SALVADOR – UNIFACS
NÚCLEO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS E TECNOLOGIAS DE GESTÃO - NEOTEG

ROTEIRO DE ENTREVISTA DE PESQUISA CIENTÍFICA

Caro participante, estamos realizando uma pesquisa com o objetivo de analisar **o alinhamento entre a estratégia e as competências organizacionais**. A sua contribuição será fundamental para este processo. É importante salientar que os dados serão utilizados apenas para fins de pesquisa científica e que servirão para conhecermos a realidade desse processo de alinhamento. Desse modo, asseguramos que não haverá como identificar os respondentes e que os dados serão tratados de modo global.

I – Dados Pessoais

1. Sexo
( ) Masculino ( ) Feminino

2. Faixa Etária
( ) até 20 anos ( ) Entre 21 e 30 anos ( ) Entre 31 e 40 anos
( ) Entre 41 e 50 anos ( ) Entre 51 e 60 anos ( ) Mais de 60 anos

3.Escolaridade
( ) 1º grau incompleto ( ) 1º grau completo ( ) 2º grau incompleto
( ) 2º grau completo ( ) Técnico ( ) Graduação
( ) Especialização ( ) Mestrado ( ) Doutorado

4 Estado civil
( ) Solteiro(a) ( ) Casado(a) ( ) Divorciado(a)

5 Filhos
( ) Nenhum ( ) Um ( ) Dois ( ) Três ( ) Acima de Três

II – Dados Funcionais

1. Tempo na empresa
( ) Até 1 ano ( ) Entre 1,1 e 3 anos ( ) Entre 3,1 e 6 anos
( ) Entre 6,1 e 9 anos ( ) Entre 9,1 e 12 anos ( ) Mais de 12 anos

2.Qual a cargo/ função você ocupa ?
( ) Operacional ( ) Supervisão ( ) Técnico ( ) Coordenação ( ) Gerencial ( ) Diretoria

3. Em que área você trabalha
( ) Industrial ( ) Comercial ( ) Administrativa

4. Você tem liderados ?
( ) Sim ( ) Não

5. Qual sua faixa salarial?
( ) Até R$999,00 ( ) De R$1.000,00 até R$1.999,00
( ) De R$2.000,00 até R$2.999,00 ( ) De R$ 3.000,00 até R$3.999,00
( ) De R$4.000,00 até R$4.999,00 ( ) De R$ 5.000,00 até R$5.999,00
( ) De R$6.000,00 até R$6.999,00 ( ) Acima de R$7.000,00

III - Entrevista

1) Qual o nível educacional por nível hierárquico dos funcionários da empresa?

2) A empresa utiliza o conceito de universidade corporativa?

3) De que forma a empresa alinha o processo de treinamento/desenvolvimento das pessoas a estratégia de negócio e competências organizacionais?

4) Como está estruturada a área de Recursos Humanos dentro da empresa?

5) Qual a posição na hierarquia da empresa da primeira pessoa responsável pelo RH? Existe alguém de RH ocupando um papel diferenciado e participando das definições e decisões estratégicas?

6) Existe alguém que represente a área de recursos humanos durante a realização do planejamento estratégico?

7) Existem estratégias para a disseminação da missão, da visão e dos valores da empresa?

8) Existem objetivos e estratégias que envolvam a área de gestão de pessoas?

9) De que forma a empresa trabalha a comunicação interna?

10) Existe a comunicação da estratégia a todos os empregados? Existem reuniões ou seminários regulares?

11) As competências organizacionais que foram definidas estão relacionadas com os objetivos e as estratégias da empresa?

12) São realizadas avaliações de desempenho por competências dos funcionários periodicamente?

13) Como é o processo de recrutamento e seleção? Quais técnicas e ferramentas são utilizadas?

14) A empresa tem algum programa implantado para atrair novos talentos? A empresa tem programas de trainees?

15) A empresa tem suas políticas de RH documentadas e atualizadas? Quando foi última revisão?

16) Qual o sistema de remuneração adotado? A empresa adota um modelo tradicional, baseado na estrutura de cargos, um modelo misto, incluindo na remuneração estratégias como remuneração variável ou participação em lucros e resultados?

17) Existe a ligação da remuneração com instrumentos de avaliação de performance, de desempenho tomando como base as competências desenvolvidas?

18) A empresa controla o índice de rotatividade? Como estão os valores a cada ano, reduzindo ou aumentando?

19) Qual foi o total investido em treinamento no ano de 2008? Qual a média de horas de treinamento por empregado por ano?

20) Como é realizado o planejamento estratégico da empresa? Existe um consultor externo? Qual a metodologia utilizada?

21) Ao formular suas estratégias, a empresa olhou para seus recursos e capacidades internas?

22) Quais são os funcionários envolvidos no planejamento estratégico da empresa? Existe uma comissão?

23) Quais os níveis dentro da organização tem acesso a participação e/ou acompanhamento do planejamento estratégico?

24) A estrutura organizacional é centralizada ou descentralizada no que diz respeito a responsabilidade da implementação da estratégia da empresa? As estratégias são desdobradas em ações gerenciais?

25) Quais são os indicadores de desempenho para acompanhamento da implementação dos objetivos e ações estratégicas?

26) Os indicadores de desempenho tem além da função de controle a função de informação?

27) Os indicadores contemplam todos os processos da empresa: desde os resultados financeiros e comerciais até os resultados de satisfação de pessoas, desempenho ambiental e ações sociais?

28) Nos objetivos e estratégias definidas e existem objetivos e estratégias que envolvam a área de gestão de pessoas?

ANEXO A – Autorização da Pesquisa

Eliane S/A – Revestimentos Cerâmicos
Rua Maximiliano Gaidzinski, 245
88845 000 Cocal do Sul SC Brasil
Tel (048) 3447 7755 Fax (048) 3441 7706
Internet (home page) http://www.eliane.com

eliane®

Cocal do Sul, 23 de Dezembro de 2009.

De: ELIANE S/A REVESTIMENTOS CERÂMICOS

Para: UNIVERSIDADE SALVADOR - UNIFACS
NÚCLEO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS E TECNOLOGIAS DE GESTÃO - NEOTEG

Assunto: Autorização para realização de pesquisa científica

Autorizamos o Sr. Marinaldo de Brida, aluno do mestrado em Administração Estratégica a utilizar as informações fornecidas pela empresa e os dados coletados em questionário específico para realização de sua dissertação. Salientamos que estas informações não devem ser utilizadas em qualquer outro meio de comunicação.

É importante reforçar que os dados deverão ser utilizados apenas para fins de pesquisa científica e que servirão para conhecermos a realidade desse processo de alinhamento entre estratégia e competências. Desse modo, deve ser assegurado que não haverá como identificar os respondentes e que os dados serão tratados de modo global.

Atenciosamente,

OTMAR JOSEF MÜLLER
Diretor Industrial