

VANDERLEI LANGONI DE SOUZA

**A CARREIRA GERENCIAL COM BASE NAS
COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS**

PORTO ALEGRE, OUTUBRO DE 2001

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO PROFISSIONAL**

**A CARREIRA GERENCIAL COM BASE NAS
COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS**

VANDERLEI LANGONI DE SOUZA

ORIENTADOR: PROF. DR. ROBERTO LIMA RUAS

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração, da Escola de Administração, da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como pré-requisito para a obtenção do Grau de Mestre em Administração – Modalidade Profissional

PORTO ALEGRE, OUTUBRO DE 2001

À minha mãe Dulce e ao meu pai Aracy (in memoriam), meus alicerces.

À minha esposa Sonia e aos meus filhos Sara e Artur, por compartilharem este aprendizado comigo. Todo o meu amor e carinho.

AGRADECIMENTOS

Este mestrado foi um momento de grande aprendizado. Para que esse aprendizado se concretizasse contei com a colaboração de muitas pessoas.

A estas pessoas que contribuíram, de uma forma ou de outra, para a consecução deste trabalho, deixo a minha gratidão.

Neste sentido, agradeço, particularmente, ao Professor Doutor Roberto Lima Ruas, meu orientador, pelas sugestões, incentivo e apoio à realização da dissertação.

À Professora Claudia Simone que co-orientou esse estudo, pela precisão nas orientações e permanente disposição para ajudar.

Ao Teodoro, à Patrícia e à Rosângela que contribuíram com suas críticas e sugestões para o desenvolvimento do trabalho.

À Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS, pelo apoio recebido e pela confiança na minha capacidade de crescimento pessoal e profissional.

Aos demais colegas da UNISINOS, seja pelo apoio direto, participando da pesquisa realizada para concretização desse estudo, seja pelo apoio indireto, entendendo as dificuldades inerentes ao dia-a-dia de um mestrando.

Aos meus colegas de turma, pela oportunidade de um convívio tão enriquecedor.

RESUMO

A pesquisa se propõe a analisar a viabilidade de implantação de um sistema de carreira gerencial orientada pela noção de competência em uma universidade privada do Rio Grande do Sul (UNISINOS). Procura-se identificar possibilidades e limitações deste sistema, segundo a percepção de membros da equipe de gerentes, de seus subordinados e da alta administração. Para a análise, foi entrevistada uma amostra de funcionários integrantes dos três níveis hierárquicos: alta administração, gerentes intermediários e subordinados. A análise dos dados da pesquisa foi feita com base no método de análise de conteúdo. Os resultados do estudo indicam que há convergência acerca da noção de competência entre os níveis pesquisados e identificam vantagens na implantação de um sistema de carreira gerencial com base na noção de competência. Entretanto, foram levantados questionamentos no que se refere ao processo e às formas de certificação das competências, tendo em vista que, em geral, há um grau relativamente alto de subjetividade envolvido nestes processos.

ABSTRACT

The present research has the purpose to analyze the viability of implanting a management career system oriented by the notion of competency in a private university in the state of Rio Grande do Sul, Brazil (UNISINOS). We aim at identifying the possibilities and limitations of this system according to the perception of managers, their subordinates and members of high administration. To the analysis, a sample composed by members of the three hierarchic levels was interviewed: high administration, intermediate managers and subordinates. Data analysis of this research was made based on content analysis method. The results of this study indicate that there is a convergence in the notion of competency among the researched levels. Those results also identify advantages in the implementation of a management career system based of the notion of competency. However, there is a questioning concerning the process and the forms of certification of competencies. This occurs, due to the high level of subjectivity which is usually involved in these processes.

SUMÁRIO

AGRADECIMENTOS	4
RESUMO	5
ABSTRACT	6
INTRODUÇÃO	11
1 DEFINIÇÃO DO TEMA E PROBLEMATIZAÇÃO	13
1.1 Os Planos de Carreira na UNISINOS.....	16
1.2 Formulação da Situação Problema.....	18
1.3 Objetivos.....	19
1.3.1 Objetivo geral.....	19
1.3.2 Objetivos específicos.....	19
1.4 Relevância do Estudo.....	20
2. REFERENCIAL TEÓRICO	22
2.1 Premissas.....	22
2.2 O Conceito de Carreira.....	23
2.3 O conceito de Competência.....	25
2.4 Competências Organizacionais (Essenciais).....	26
2.5 Competências Individuais.....	29
2.5.1 Elementos que constituem as competências individuais.....	30
2.5.1.1 <u>Conhecimento</u>	31
2.5.1.2 <u>Habilidades</u>	32
2.5.1.3 <u>Outros elementos</u>	33
2.6 As Competências Individuais e a Carreira Gerencial.....	34
2.7 Síntese dos Principais Aspectos Teóricos.....	42
3 METODOLOGIA	45
3.1 Tipo de Pesquisa.....	45
3.2 Fonte e Coleta de Dados.....	46

3.2.1 Elementos de análise.....	47
3.2.2 Estudo-piloto.....	48
3.3 Tratamento dos Dados.....	48
3.4 Limitações do Método.....	49
4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	50
4.1 Percepções Sobre o Significado de Competência.....	50
4.1.1 Alta administração.....	50
4.1.2 Gerentes intermediários.....	53
4.1.3 Subordinados.....	55
4.1.4 Sinopse e discussão.....	57
4.2 Percepções Sobre a Possibilidade de Aferir Competência.....	59
4.2.1 Alta administração.....	59
4.2.2 Gerentes intermediários.....	61
4.2.3 Subordinados.....	63
4.2.4 Sinopse e discussão.....	64
4.3 O Significado de Competência Organizacional.....	66
4.3.1 Alta administração.....	66
4.3.2 Gerentes intermediários.....	68
4.3.3 Subordinados.....	69
4.3.4 Sinopse e discussão.....	70
4.4 Possibilidades de se Estabelecer Relação entre Competência Organizacional e Competência Individual.....	73
4.4.1 Alta administração.....	73
4.4.2 Gerentes intermediários.....	75
4.4.3 Subordinados.....	76
4.4.4 Sinopse e discussão.....	76
4.5 Possibilidades e Aspectos a Considerar na Carreira para Conciliar os Interesses das Pessoas e da Organização.....	79
4.5.1 Alta administração.....	79
4.5.2 Gerentes intermediários.....	80
4.5.3 Subordinados.....	82
4.5.4 Sinopse e discussão.....	82

4.6 Nível de Informação sobre o Plano de Cargos dos Gestores da Atividade-Meio da UNISINOS.....	85
4.6.1 Alta administração.....	85
4.6.2 Gerentes intermediários.....	86
4.6.3 Subordinados.....	86
4.6.4 Sinopse e discussão.....	87
4.7 Possibilidade de que a Carreira Gerencial da Atividade-Meio da UNISINOS Possa Ser Estruturada com Base na Noção de Competência.....	88
4.7.1 Alta administração.....	88
4.7.2 Gerentes intermediários.....	90
4.7.3 Subordinados.....	92
4.7.4 Sinopse e discussão.....	93
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	97
RECOMENDAÇÕES.....	102
BIBLIOGRAFIA.....	104
ANEXO – ROTEIRO PARA ENTREVISTA.....	106

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 Relação entre Competências e Desempenho Organizacional.....	28
Figura 2 Conceito de Competência.....	34
Figura 3 Dimensões Organizacionais da Noção de Competências.....	35
Figura 4 Identificação de Competências.....	36
Figura 5 Competência / Agregar Valor.....	38
Figura 6 Grupo de Competências.....	40
Figura 7 Classificação dos Recursos de Competência.....	41

LISTA DE QUADROS

Quadro I	Princípios para Definir Competência.....	39
Quadro II	Síntese dos Aspectos Teóricos.....	43
Quadro III	Significado de Competência.....	57
Quadro IV	Possibilidades de Aferir Competências.....	64
Quadro V	Significado de Competência Organizacional.....	70
Quadro VI	Relação Entre Competência Organizacional e Competência Individual.....	77
Quadro VII	Possibilidades e Aspectos a Considerar na Carreira.....	83
Quadro VIII	Nível de Informação Sobre o Plano de Cargos dos Gestores da Atividade-Meio da UNISINOS.....	87
Quadro IX	Possibilidade de Estruturar a Carreira Gerencial da Atividade-Meio da UNISINOS com Base na Noção de Competência.....	93

INTRODUÇÃO

Atravessamos um período de mudanças com características que definem uma realidade em transformação. Uma destas características está relacionada à questão da imprevisibilidade. Por mais que se desenvolvam metodologias para desenhar cenários, está cada vez mais difícil planejar o futuro de forma segura e com um mínimo de risco. A outra, refere-se ao próprio estado permanente de mudança, ou seja, o período de transformações em que vivemos nos levam a um estado incessante de mudança. Por fim, a idéia de que a mudança, hoje, é incontrolável, uma vez que nenhum indivíduo, em particular, pode controlar seu ritmo, suas causas ou seus efeitos (COOPERS & LYBRAND, 1996).

Considerando este novo quadro de mudanças, um dos maiores desafios que as empresas modernas têm enfrentado é o de transformar em ações concretas o discurso já um tanto desgastado sobre a importância das pessoas e o diferencial competitivo que representam para o sucesso de uma organização. Neste sentido, desenvolver as competências adequadas para administrar pessoas dentro deste cenário que se transforma de forma rápida e intensa, muitas vezes escapando do nosso controle, tornou-se uma tarefa complexa e muito difícil de gerenciar.

Para enfrentar este quadro de transformação, as organizações estão empenhadas em encontrar novas formas e soluções para resolver seus problemas, nas quais a base, ou a palavra-chave, é a flexibilidade. Este é um fator contextual que impacta, decisivamente, os aspectos que compõem os parâmetros estruturais,

como a divisão e a especialização do trabalho e a coordenação do trabalho da organização.

Desenhar novas configurações estruturais, tendo em vista a estratégia a ser perseguida pelas empresas, torna-se, pois, uma questão fundamental para a sobrevivência das organizações atualmente.

Dentre as várias conseqüências desta nova realidade, constata-se a falência dos modelos do paradigma de produção de massa ou do conceito industrial de trabalho e carreira. Todavia, a grande maioria das organizações brasileiras ainda utiliza instrumentos de gestão de carreiras que foram concebidos sob influência da Escola de Administração Científica. Com base neste paradigma, a carreira é considerada uma atividade exclusiva da empresa, cabendo às pessoas submeterem-se aos desígnios da mesma (DUTRA, 1996).

A perspectiva atual com relação à gestão da carreira tende a substituir os modelos tradicionais, centrados basicamente no cargo ou tarefa, por modelos que conciliem as necessidades organizacionais e as competências individuais. Este é um dos grandes desafios da organização moderna, preocupada com o aprimoramento de suas políticas de gestão das pessoas, questão fundamental na busca de vantagem competitiva nos dias atuais.

1 DEFINIÇÃO DO TEMA E PROBLEMATIZAÇÃO

O foco de interesse deste trabalho reside no tema que denominamos *A Carreira Gerencial com Base nas Competências Individuais*. O estudo foi realizado na UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS – UNISINOS. A Universidade, situada em São Leopoldo – RS, é uma instituição de caráter privado, sendo uma das obras mantidas pela Sociedade Antônio Vieira, da Província do Brasil Meridional, da Companhia de Jesus. Foi criada em 17 de maio de 1969 e autorizada em 31 de julho de 1969, pelo decreto-lei nº 722, e reconhecida em 22 de novembro de 1983. A UNISINOS conta, atualmente, com, aproximadamente, 30.000 alunos, 1.000 professores e 1.250 funcionários integrantes do corpo técnico-administrativo. A UNISINOS tem como missão:

"(...) Promover a formação integral da pessoa humana e sua capacitação ao exercício profissional, incentivando o aprendizado contínuo e a atuação solidária, para o desenvolvimento da sociedade" (Missão e Perspectivas, 1994:18).

Nos últimos anos, a UNISINOS vem experimentando um processo de mudança que visa a preparar a Universidade para os desafios impostos por uma de suas opções estratégicas que é a construção de um ambiente de excelência acadêmica. Boa parte das mudanças implementadas, ou em andamento, resultam da implantação do planejamento estratégico, instituído formalmente em janeiro de 1994, através do documento "Missão e Perspectivas – 1994/2003", elaborado com base em ampla discussão envolvendo grande parte da comunidade universitária.

Desenvolver as competências gerenciais necessárias para promover mudanças em um ambiente organizacional tão complexo tem sido uma preocupação constante na UNISINOS. Neste sentido, várias ações que visam a qualificar as lideranças já foram implementadas ou estão em desenvolvimento.

Em dezembro de 1999, a Diretoria de Recursos Humanos divulgou os resultados de uma pesquisa de clima organizacional realizada durante aquele ano. O objetivo geral da pesquisa foi "*investigar a percepção dos docentes e dos funcionários técnico-administrativo da UNISINOS com relação aos aspectos mais representativos do atual modelo de gestão e seus impactos nas pessoas e no ambiente organizacional*" (Projeto "O clima organizacional na percepção de seus colaboradores", p. 04).

As categorias pesquisadas foram:

Comunicação, Capacitação e Desenvolvimento, Condições / Ambiente de Trabalho, Motivação / Reconhecimento, Liderança, Salários / Benefícios, Organização do Trabalho, Carreira / Perspectiva Profissional, Segurança do Trabalho, Relações / Ambiente de Trabalho, Imagem da Organização e Gestão Organizacional.

O instrumento foi dividido em duas partes: quantitativa e qualitativa. A parte quantitativa consistiu na formulação de 94 assertivas envolvendo as diferentes categorias pesquisadas. Para atender aos dados relativos aos aspectos qualitativos, foram criados espaços no instrumento, destinados à manifestação livre da população pesquisada.

A elaboração do relatório final resultou do entendimento dinâmico, considerando a compreensão e a análise dos dados quantitativos e qualitativos, por categoria

pesquisada. Após a divulgação dos resultados para a Reitoria e as Diretorias, foram organizados grupos para discussão e análise dos pontos fracos identificados em cada categoria e elaboração do plano de ação.

A partir da análise dos resultados da pesquisa de clima foram identificados pontos fracos relacionados à categoria Liderança. Em outras categorias pesquisadas (Políticas de Evolução Profissional, Comunicação, Relações Interpessoais e QVT, Cultura Organizacional), também foram apontados pontos fracos relacionados à gestão.

As principais ações sugeridas, com relação às lideranças, tendo em vista a análise dos resultados da pesquisa, foram:

- Definir o perfil institucional do gestor da UNISINOS e identificar as atribuições e responsabilidades que competem ao mesmo em cada área especificamente, ou seja, o que é esperado dele em termos estratégicos (qualificação/conhecimento), técnicos (capacidade/habilidade), e comportamental (postura/atitude);
- Intensificar as ações de capacitação e desenvolvimento, visando à profissionalização dos gestores acadêmicos;
- Identificar novos talentos gerenciais e investir no desenvolvimento dos mesmos.

1.1 Os Planos de Carreira na UNISINOS

A estrutura de cargos da Universidade compreende dois planos de carreiras distintos, adequados às especificidades de cada grupo ocupacional. Os planos contemplam o Corpo Docente e o Técnico-Administrativo.

O Plano de Carreira Docente compreende o cargo de professor que, por sua vez, é composto por quatro categorias, três delas com dois níveis:

I – Professor Titular – PT: nível I e nível II;

II – Professor Adjunto – PJ: nível I e nível II;

III – Professor Assistente – PA: nível I e nível II;

IV – Professor Auxiliar – PL-I.

Os critérios de ingresso ou progressão na carreira docente atendem a dois requisitos básicos: titulação e tempo de experiência como docente. Além destes dois requisitos básicos, são definidos indicadores de produção, os quais devem ser comprovados pelo professor quando da análise da sua progressão na carreira. Os indicadores de produção são os seguintes: produção técnico-científica e tecnológica, produção artística, experiência em gestão acadêmica, experiência em desenvolvimento de ensino, pesquisa e extensão e, por fim, experiência profissional.

O Plano Docente foi implantado em 1996 e, recentemente, foi aperfeiçoado com a introdução dos indicadores de produção docente. Trata-se de um instrumento de gestão de carreira adequado às características da função docente. A progressão na carreira ocorre através da adoção de mecanismos de certificação, no caso da

titulação, da análise da capacidade de realização do professor e dos indicadores de produção docente. É possível inferir que o modelo focaliza a pessoa do professor, considerando que a progressão na carreira se baseia na certificação de conhecimentos e habilidades, na capacidade de realização do professor e, conseqüentemente, na capacidade de agregar maior valor a sua atividade.

O corpo Técnico-Administrativo compreende as funções da área meio da Universidade. O Plano de Carreira está estruturado em três diferentes categorias funcionais: Gerencial, Administrativa e Operacional.

O Plano de Carreira foi desenvolvido com base no Método de Avaliação por Fatores e Pontos. É um método quantitativo clássico e ainda um dos mais difundidos entre as médias e grandes empresas do País. A elaboração do plano envolve várias etapas. A primeira etapa compreende a descrição de todos os cargos que integram as atividades meio da Universidade. Em seguida, os cargos são avaliados com base nos vários fatores que compõem o manual de avaliação. O *ranking* dos cargos é estabelecido de acordo com a quantidade de pontos obtidos por cada cargo nas avaliações feitas pelos comitês. A principal característica deste modelo está na ênfase dada à natureza e ao conteúdo dos cargos e não nas competências das pessoas que os ocupam.

Neste modelo funcional, durante a avaliação, não importa ao comitê quem é o ocupante do cargo, tampouco as suas qualificações. O comitê de avaliação atém-se estritamente às descrições das tarefas previstas, às especificações definidas para a função e ao respectivo enquadramento nos graus que compõem cada fator de avaliação.

A evolução deste modelo passa, necessariamente, pela desvinculação do foco tarefas para centrar-se no foco pessoas, ou seja, valorizar as competências dos

indivíduos e a sua capacidade de realização. Caracteriza-se pela flexibilidade, tendo como um dos seus pressupostos a idéia de que o espaço ocupacional de uma pessoa pode ser alterado sempre que ocorre interação entre o desenvolvimento e a ampliação das competências individuais e as necessidades organizacionais (DUTRA, 1996).

1.2 Formulação da Situação Problema

As necessidades organizacionais e as capacidades das pessoas são dinâmicas e estão em constante ajuste. Neste sentido, este estudo parte da premissa de que o desenvolvimento de um modelo de administração de carreira com base nas competências individuais pode dar uma importante contribuição tanto para a organização quanto para as pessoas que nela trabalham.

Considerando as ações sugeridas decorrentes da análise dos resultados da pesquisa de clima e a premissa que orienta este trabalho, as questões norteadoras a serem investigadas são:

O que seria necessário para aplicar a noção de competências na administração da carreira gerencial da UNISINOS? Essa mudança geraria novas condições em termos de atuação e desempenho dos gestores? O que precisa mudar para explorar e desenvolver a noção de competência na carreira gerencial da UNISINOS? Quais as principais resistências a este processo?

Evidentemente, o período de tempo e o nível de aprofundamento exigido para este trabalho não vão permitir que se consiga responder adequadamente a todas

estas questões. Entretanto, vamos, com certeza, levantar e explorar referências e subsídios para a sua melhor compreensão.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo geral

Este trabalho busca analisar a viabilidade de implantação de um sistema de carreira gerencial orientada pela noção de Competência na Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS, identificando possibilidades e limitações deste sistema, segundo a percepção dos próprios gerentes, dos seus subordinados e da alta administração.

1.3.2 Objetivos específicos

- a) Organizar, com base no referencial teórico, os principais elementos para a construção de um modelo conceitual que fundamente a implantação de um sistema de administração de carreira gerencial com base na competência individual;
- b) identificar as diferenças de percepção entre os diferentes níveis pesquisados;
- c) aferir o grau de entendimento genérico da alta administração, dos gerentes e dos subordinados da UNISINOS acerca da noção e aplicação da noção competência.

1.4 Relevância do estudo

O tema administração de carreira, com base nas competências individuais, vem adquirindo importância estratégica para as organizações preocupadas em encontrar alternativas mais flexíveis, criativas e inovadoras relacionadas às suas políticas de recursos humanos. Tal situação está relacionada ao fato de que os sistemas tradicionais, particularmente, de carreira e de remuneração, não conseguem mais responder adequadamente à nova realidade.

Trata-se de um tema relevante, considerando que a Universidade vem experimentando um processo de mudança, orientado pelo Planejamento Estratégico implantado a partir de 1994. Neste período, muito foi investido na melhoria das políticas de recursos humanos da UNISINOS. Entretanto, as recentes discussões sobre a definição dos objetivos estratégicos prioritários para o próximo período indicam a necessidade de investir ainda mais na capacitação das lideranças, já identificado no resultado da pesquisa de clima.

Esta necessidade se justifica, em grande parte, porque cabe aos gestores, em todos os níveis, mobilizar as pessoas para o processo de mudança em desenvolvimento. Neste sentido, precisam desenvolver as competências necessárias, orientadas para a produção de resultados nas suas áreas de atuação.

Pretende-se, com este estudo, fornecer subsídios importantes para melhorias nas políticas de gestão das pessoas, podendo, inclusive, identificar aspectos/informações que subsidiarão as próximas etapas do processo, tais como

identificação e avaliação das competências necessárias às diferentes funções que compõem a carreira gerencial na UNISINOS.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Premissas

No Brasil a literatura acerca do assunto, especialmente de cunho empírico, ainda é muito incipiente. A maioria dos livros que trata sobre carreira com base nas competências é de autores americanos e se referem àquela realidade. De qualquer forma, desenvolvemos, a seguir, tópicos que são centrais em estudos referentes à administração de carreira.

Logo após a segunda guerra mundial, observa-se um aumento significativo da complexidade organizacional das empresas. Neste período, houve um incremento da demanda por Sistemas de Administração de Carreira. Entretanto, a administração de carreira da época foi concebida sob ponto de vista teórico e metodológico da Escola de Administração Científica. Foram modelos desenvolvidos, basicamente, a partir de atividades ligadas à fabricação. Posteriormente, estes conceitos foram transportados para atividades administrativas e comerciais das empresas.

Os chamados sistemas funcionais, ainda utilizados pela maioria das organizações para implantar uma estrutura de cargos, seguem a lógica dos modelos Fordista/Taylorista de produção (HIPÓLITO, 2001).

Os modelos tradicionais de administração de carreira têm como características principais: a) atividade de competência exclusiva da empresa, cabendo às pessoas se submeterem a mesma; b) inflexibilidade, pois tendem a tratar pessoas diferentes de forma homogênea; c) falsa objetividade, a racionalidade aparente esconde uma visão reducionista da realidade organizacional; d) conservadorismo, uma vez que reforçam a estrutura burocrática, privilegiando a hierarquia em detrimento dos processos; e) divergência, considerando que não favorecem a conciliação entre interesses e expectativas das pessoas e as necessidades da organização.

As grandes transformações que estão ocorrendo nas organizações exigem novas formas e instrumentos de gestão de pessoas. Não é possível gerenciar esta nova e complexa realidade utilizando instrumentos que foram muito úteis para gerenciar uma realidade completamente diferente da atual.

Numa época caracterizada por novas formas de organização do trabalho, como produção enxuta (sistema Toyota), produção em células, multifuncionalidade, enxugamento dos níveis hierárquicos e suas conseqüências, não faz mais sentido recompensar a contribuição individual ou coletiva com base nas atribuições do cargo e definição de responsabilidades. É necessário encontrar formas mais criativas e flexíveis.

2.2 O Conceito de Carreira

O termo *carreira* é de difícil definição, uma vez que pode ser utilizado em várias situações. Porém, é evidente que, em todos os casos nos quais ele aparece, expressa a idéia de um caminho a ser seguido, algo estruturado e organizado.

Neste sentido, HALL sugere a seguinte definição: "*Carreira é uma seqüência de atitudes e comportamentos, associada com experiências e atividades relacionadas ao trabalho*" (HALL apud DUTRA, 1996:17). Esta definição restringe *carreira* apenas à dimensão do indivíduo, não levando em consideração a complexidade dinâmica das organizações e da sociedade hoje.

Publicações mais recentes apresentam definições de *carreira* como algo mais flexível, dinâmico, procurando conciliar interesses tanto das pessoas como da organização. Uma conceituação neste sentido é sugerida por LONDON e STUMPH:

"Carreira são as seqüências de posições ocupadas e de trabalhos realizados durante a vida de uma pessoa. A carreira envolve uma série de estágios e a ocorrência de transições que refletem necessidades, motivos e aspirações individuais e expectativas e imposições da organização e da sociedade. Da perspectiva do indivíduo, engloba o entendimento e a avaliação da sua experiência profissional, enquanto da perspectiva da organização, engloba políticas, procedimentos e decisões ligadas a espaços ocupacionais, níveis organizacionais, compensação e movimento de pessoas. Estas perspectivas são conciliadas pela carreira dentro de um contexto de constante ajuste, desenvolvimento e mudança".
(LONDON e STUMPH apud DUTRA, 1996:17)

Pode-se observar que esta definição apresenta conceitos importantes. Primeiro, porque nega a linearidade, inserindo a idéia de que a carreira envolve uma série de estágios e transições que podem variar, dependendo do indivíduo e do ambiente. Em segundo lugar, porque encerra a idéia de que *carreira* engloba perspectivas das pessoas e das organizações. E, finalmente, porque apresenta uma postura de que a *carreira* deve ser um elemento de conciliação dinâmica entre as partes, pessoa e empresa.

Em suma, é possível destacar as principais idéias que encerram a visão moderna da Administração de Carreira: gestão compartilhada entre pessoa e organização para gerar comprometimento, critérios de ascensão profissional desvinculados de cargos e níveis hierárquicos, transparência dos critérios de ascensão e participação das pessoas na definição dos mesmos. A participação das pessoas na definição dos critérios de ascensão é importante não somente para torná-los justos, mas, também, para comprometê-los com a sua contínua adequação às necessidades das pessoas e da organização.

2.3 O Conceito de Competência

Segundo o dicionário Aurélio, competência significa a *"qualidade de quem é capaz de apreciar e resolver certo assunto, fazer determinada coisa; capacidade, habilidade, aptidão idoneidade"* (FERREIRA, 1996:440).

Como conceito, as competências já existem há muito tempo, sobretudo com "certificação". Na idade média, os aprendizes adquiriam as habilidades de uma arte ou profissão trabalhando com um mestre.

Atualmente, o termo *competência* tem sido empregado pelas organizações com diferentes significados. Dependendo da área da empresa ou mesmo nas diferentes disciplinas que compõem os cursos de Administração (Marketing, Finanças, Recursos Humanos, Tecnologia da Informação, Industrial, etc.), o termo pode assumir um significado diferente. Os significados mais comuns atribuídos a ele são: competência como autoridade, competência como capacitação, competência como

competição, competência como qualificação, competência como incumbência e competência como suficiência.

Mesmo considerando a grande variedade de significados atribuídos ao termo, há convergência no sentido de classificar as competências segundo duas dimensões: as organizacionais (envolvem toda a organização) e as individuais (envolvem as pessoas e equipes).

2.4 Competências Organizacionais (Essenciais)

Dentre as teorias que abordam a competitividade das organizações, duas linhas assumem destaque a partir da década de 1990. Uma delas tem sua origem nos estudos realizados por PORTER (1989). Segundo o autor, a fonte da vantagem competitiva da organização está centrada na sua capacidade de inovar e evoluir. Esta capacidade deve ser desenvolvida como uma resposta às pressões e desafios enfrentados na relação da empresa com o ambiente. Neste sentido, o autor direciona a sua linha de pensamento para o ambiente como o elemento que exerce influência fundamental na determinação das fontes de vantagem competitiva. Portanto, o ambiente impele a busca por inovação, estimulando as empresas a procurar respostas internas para fazer frente às novas demandas.

A segunda linha está centrada nos estudos de PRAHALAD e HAMEL (1995), na obra *Competindo pelo futuro*. Os autores utilizam o termo *competência essencial* para identificar as capacidades organizacionais que qualificam as empresas para obter vantagem competitiva frente às suas concorrentes. Sem dúvida, os autores

deram uma contribuição muito importante no sentido de atribuir ao termo *competência*, atualmente, uma dimensão estratégica.

A dimensão estratégica está fortemente relacionada ao fato de os autores centrarem a análise nas competências coletivas. A perspectiva é de que as empresas, ao conseguirem identificar e desenvolver competências necessárias, terão obtido o passaporte para o sucesso. Apresentada desta maneira, parece ser uma tarefa fácil, mas certamente não o é; de qualquer forma, as empresas que conseguirem realizar a tarefa, conquistarão importante vantagem competitiva sobre seus concorrentes.

Os autores acrescentam ainda que uma competência somente poderá ser considerada como essencial se passar pelos seguintes testes: valor percebido pelos clientes, diferenciação entre concorrentes e capacidade de expansão. Consideram, também, que as competências promovem o aprendizado coletivo na organização, especialmente pela necessidade de coordenar muitas habilidades de produção e pela necessidade de integrar diversas correntes tecnológicas (PRAHALAD e HAMEL, 1995).

Neste sentido, baseado na obra de DURAND (1998), HIPÓLITO conclui que:

"o sucesso das empresas não é resultado somente da sua reação ao ambiente externo, podendo variar conforme a maneira que a organização utiliza e alavanca seus recursos para satisfazer as necessidades dos clientes". (HIPÓLITO, 2001:81)

A competência vista como estoque de recurso disponível na organização, e a forma como são mobilizados na relação da organização com o mercado são, na essência, as variáveis que constituem o conceito de competência organizacional. FLEURY e FLEURY entendem que, para que estas competências realmente

assumam as características de "competências essenciais", propiciando vantagem competitiva ao longo do tempo, *"têm que estar associadas a um sistemático processo de aprendizagem, que envolve descobrimento, inovação e capacitação de recursos humanos"* (FLEURY e FLEURY, 2001:23).

Assim como a adoção da abordagem das competências essenciais pode levar as organizações a um posicionamento competitivo nunca alcançado, também a perspectiva das competências pode ser apropriada pelas organizações para que reformulem suas políticas de gestão de pessoas. A Figura 1, a seguir, ilustra a relação entre as competências e o desempenho organizacional.

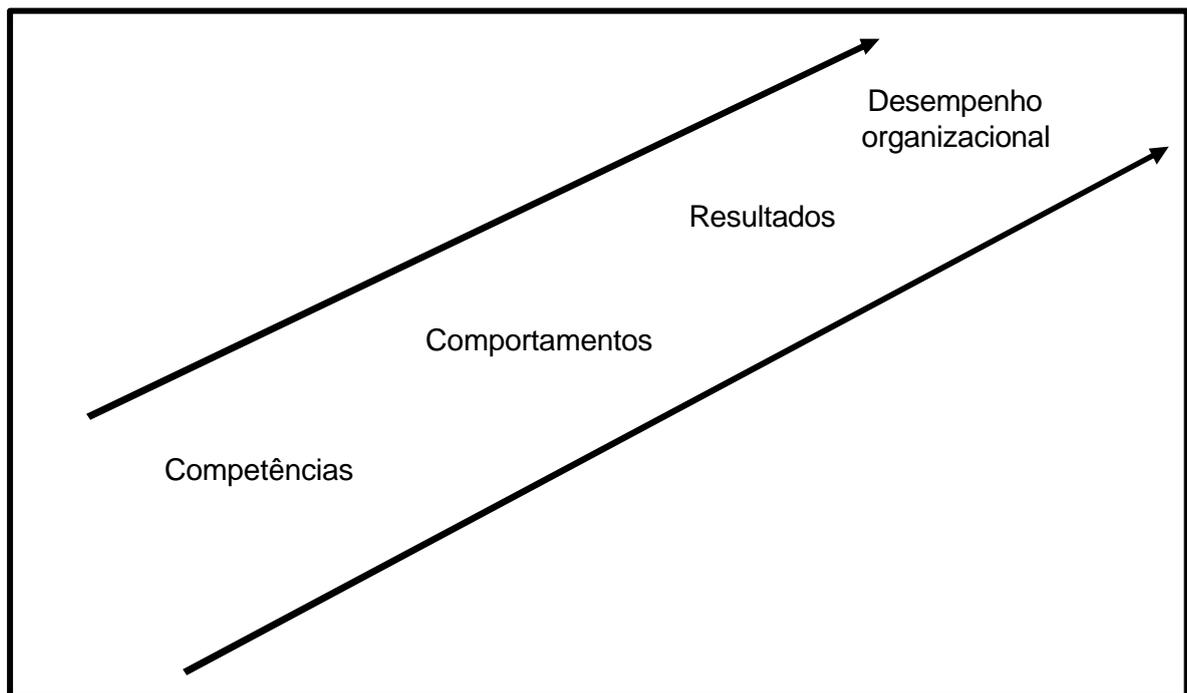


FIGURA 1 – RELAÇÃO ENTRE COMPETÊNCIAS E DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

2.5 Competências Individuais

Para alguns autores, competência significa o conjunto de qualificações que permite com que uma pessoa apresente performance superior em um trabalho ou uma situação. Estas competências podem ser previstas e estruturadas de modo a estabelecer um conjunto ideal de qualificações necessárias para que a pessoa possa atingir o nível de performance necessário.

Nesta linha, PARRY desenvolveu o seguinte conceito de competência:

"Um agrupamento de conhecimentos, habilidades e atitudes correlacionados, que afeta parte considerável da atividade de alguém, que se relaciona com o desempenho, que pode ser medido segundo padrões preestabelecidos e que pode ser melhorado por meio de treinamento e desenvolvimento". (PARRY, 1998:60)

Estudos apontam para distinção entre *soft competences* (competências suaves), que envolvem traços de personalidade, e *hard competences* (competências fortes), que se limitariam a apontar as habilidades exigidas para um trabalho específico.

O significado mais comum dado ao termo *competência* está centrado na idéia de que deva focar as características que os profissionais devem possuir (*input*) e que produzam resultados (*output*).

Contraopondo-se à idéia de competência vista como características individuais, está o conceito de que elas devem estar direcionadas para as realizações, isto é, alguma coisa que a pessoa produz ou entrega. Segundo os autores que defendem esta idéia, o fato de a pessoa deter as competências necessárias para um trabalho não assegura que entregará o que lhe é demandado.

A tendência é valorizar a idéia de pensar competência contemplando-se as duas linhas, ou seja, como capacidade de entrega e as características da pessoa que podem ajudá-la a entregar com mais facilidade.

2.5.1 Elementos que constituem as competências individuais

Os elementos que constituem as competências individuais são apresentados de diversas formas, podendo mostrar variações, dependendo do autor. Entretanto, há uma predominância em torno dos seguintes elementos que constituem a competência: Conhecimentos, habilidades, experiência, juízos de valor, atitudes e traços de personalidade.

De acordo com a perspectiva do autor, cada um dos diferentes elementos poderá assumir um grau de importância maior em relação aos demais. Por exemplo, autores mais preocupados com a gestão das pessoas, tendem a dar maior ênfase às atitudes e aos traços de personalidade.

Mais recentemente, autores como NONAKA e TAKEUCHI (1997) concentram-se, principalmente, sobre o conhecimento e suas diversas formas de manifestar-se nas organizações. Sem dúvida, o elemento central de uma competência é o conhecimento, entretanto, se demonstra fazendo e este é inseparável do indivíduo que a possui.

2.5.1.1 Conhecimento

Uma das classificações que vem sendo difundida pela literatura divide o conhecimento em duas categorias: conhecimento explícito e conhecimento tácito.

- Conhecimento explícito (abstrato)

O conhecimento explícito supõe o conhecimento objetivo e racional que as pessoas possuem. Este tipo de conhecimento é adquirido, principalmente, através da informação, via de regra pela educação formal. Esta categoria de conhecimento está codificada e estruturada e, geralmente, pode ser transferida entre as pessoas de maneira formal e relativamente fácil. Portanto, a formalização, a codificação e a sistematização deste tipo de conhecimento, por parte das organizações e das escolas, tornam rápida a sua transmissão (a um custo relativamente baixo) para um grande grupo de pessoas;

- Conhecimento tácito (experimental)

Esta é uma categoria de conhecimento pessoal incorporado pela experiência e envolve os chamados fatores intangíveis como crenças pessoais e sistema de valores. É um tipo de conhecimento específico do contexto, portanto, difícil de ser formalizado e comunicado. Envolve saberes cognitivos e conhecimentos técnicos. Os conhecimentos cognitivos referem-se aos modelos mentais, envolvendo a forma como percebemos e definimos a realidade. Já os elementos técnicos abarcam as capacidades concretas. A principal característica deste tipo de conhecimento está na dificuldade que as pessoas têm de poder articular tudo o que conhecem. O conhecimento tácito pode articular-se, entretanto é difícil de ser codificado, inclusive para o próprio indivíduo. A transmissão para outras pessoas é complexa e a sua

reprodução em outro contexto é lenta, exigindo presença física, observação direta e supervisão permanente por parte de quem pretende transmitir o conhecimento (HERZOG, 2001).

2.5.1.2 Habilidades

Habilidade implica saber como fazer, ou seja, envolve a capacidade prática, física e mental e é adquirida, principalmente, através do treinamento e da experiência adquirida. Envolve, sobretudo, o conhecimento de regras sobre procedimentos e habilidades de comunicação. O conhecimento que suporta as habilidades é em grande parte tácito, portanto, uma pessoa que possui uma habilidade não consegue transmiti-la com muita facilidade através da linguagem, considerando que para aprendê-la é necessário praticá-la. Uma das características da habilidade é que, uma vez aprendidas, são desenvolvidas automaticamente.

Algumas vezes o termo aptidão é utilizado no lugar de habilidade. Talvez porque a idéia de aptidão também possa estar associada à capacidade inata da pessoa, ao passo que a idéia de habilidade está mais relacionada a uma qualidade ou destreza, adquirida com a prática e com o exercício. De qualquer forma, a aptidão também é um componente da competência. (HERZOG, 2001)

De acordo com LEVY-LEBOYER (1997), o desenvolvimento de habilidades está fortemente relacionado à experiência. A experiência é uma forma de aquisição dos conhecimentos, principalmente tácitos, oriundos das vivências pessoais. Diferentemente dos conhecimentos explícitos que, pelo menos no plano conceitual,

são independentes dos indivíduos, os conhecimentos acumulados pela experiência são inerentes à pessoa. Neste sentido, a experiência em si mesma não pode ser transmitida aos outros.

2.5.1.3 Outros elementos

HERZOG (2001) sugere outros elementos que também integram a competência, a saber:

- juízos de valor: são as percepções que as pessoas têm acerca da realidade ou suas crenças. Atuam como filtros, conscientes ou não, no processo de conhecimento da cada um;
- relacionamento social: consiste na relação que as pessoas estabelecem com as outras;
- características da personalidade: as características de personalidade das pessoas devem estar adequadas ao trabalho desenvolvido. É um elemento fundamental que pode facilitar ou dificultar no desenvolvimento de atitudes que contribuem para o desenvolvimento das competências individuais.

Percebe-se que há uma tendência, no meio acadêmico, de denominar os elementos anteriormente citados (juízos de valor, relacionamento social e traços de personalidade) como atitude, que envolveria basicamente, a identidade e a determinação do querer fazer.

Do ponto de vista de BRANDÃO e GUIMARÃES (2001), a abordagem que parece ter maior aceitação, tanto no meio acadêmico como no empresarial, divide o conceito de competência em três dimensões: conhecimento, habilidades e atitudes. Com base nas idéias de DURAND, os autores propõem a figura que segue:

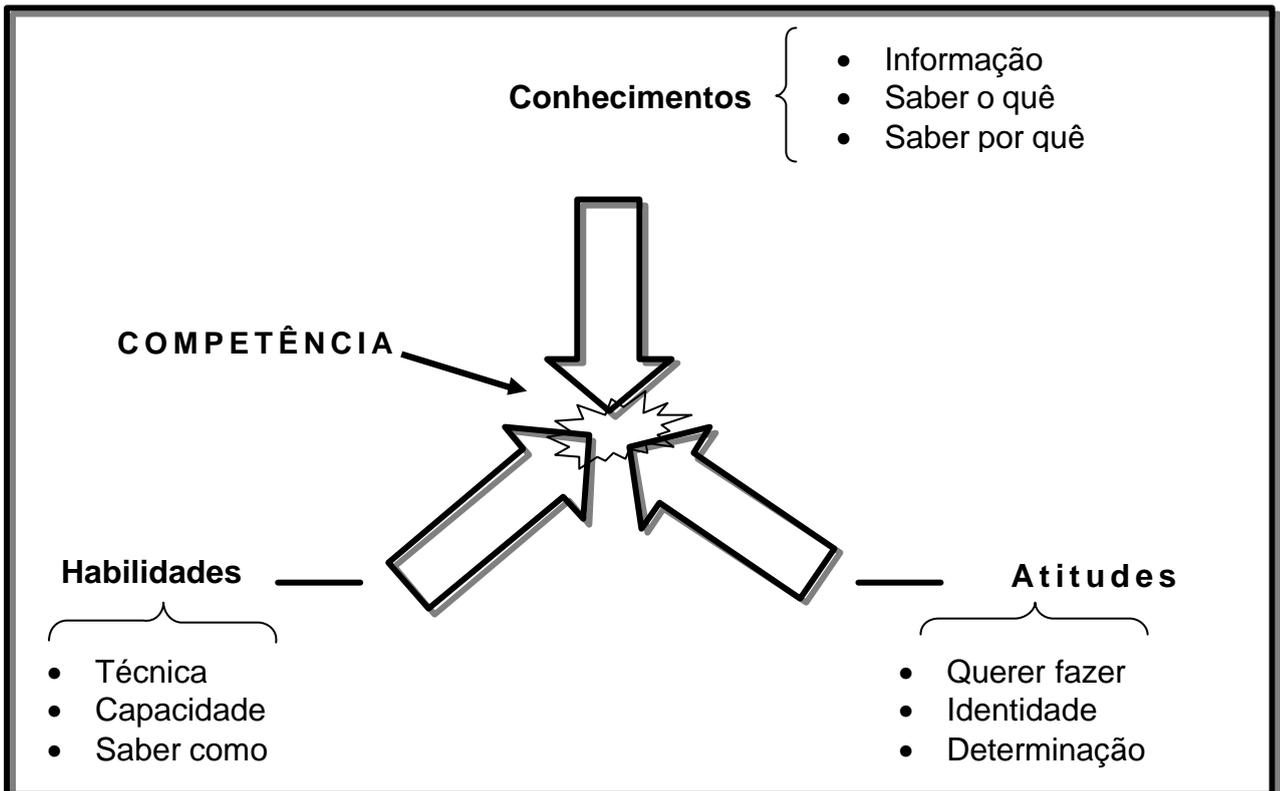


FIGURA 2 – CONCEITO DE COMPETÊNCIA

Fonte: BRANDÃO e GUIMARÃES, 2001, (adaptado de DURAND, 2000)

2.6 As Competências Individuais e a Carreira Gerencial

Um dos maiores desafios na construção de um sistema de carreira gerencial com base nas competências individuais reside, exatamente, na identificação das competências. A Identificação das competências gerenciais é precedida,

necessariamente, pela identificação das competências essenciais da organização. Neste sentido, RUAS (2000) propõe o diagrama que segue:

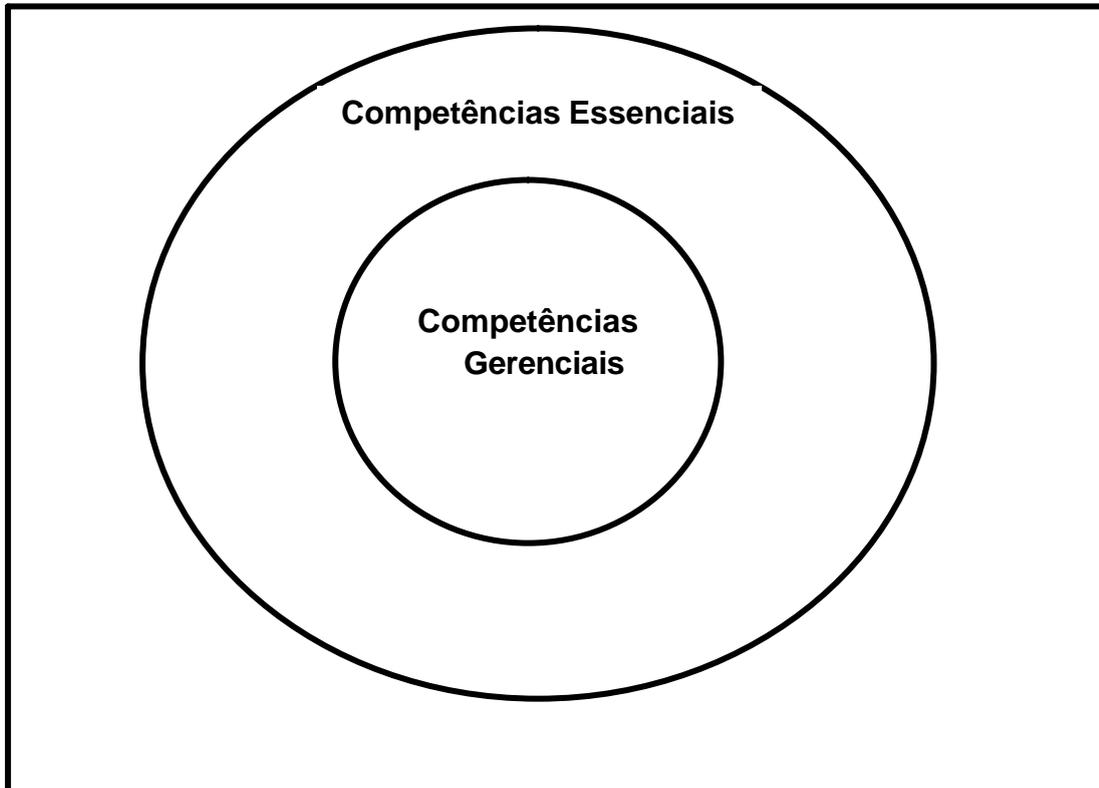


FIGURA 3 – DIMENSÕES ORGANIZACIONAIS DA NOÇÃO DE COMPETÊNCIAS

Fonte: RUAS, 2000

Segundo RUAS, "o papel mais importante nas dimensões organizacionais da competência é o das competências essenciais, tendo em vista que as competências individuais e gerenciais estão contidas nelas. É a partir desta instância que se organiza toda a política de competências da organização" (RUAS, 2000:6).

Para WOOD (1999), o processo para identificação de competências é estruturado em quatro etapas:

1. Levantar as informações relacionadas à intenção estratégica da organização:
visão do futuro, direcionamento estratégico e missão;

2. Identificar as competências essenciais da organização;
3. Desdobrar essas competências essenciais (coletivas) em cada área (pesquisa e desenvolvimento, marketing, vendas, etc.) e processo (desenvolvimento de novos serviços, lançamento de produtos, logística integrada etc.);
4. Desdobrar as competências grupais em competências individuais.

O autor propõe, ainda, o abaixo exposto (Fig. 4) que ilustra como identificar as competências:

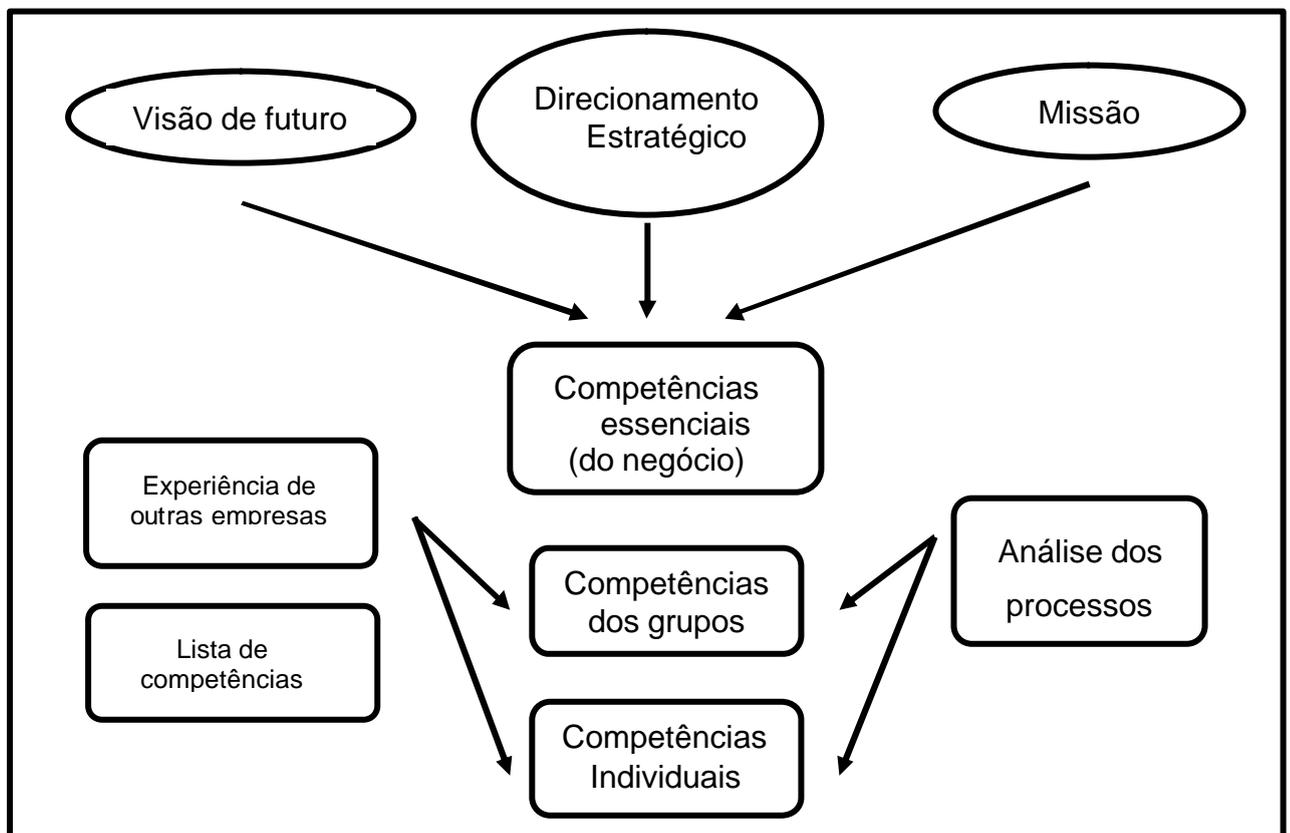


FIGURA 4 – IDENTIFICAÇÃO DE COMPETÊNCIAS

Fonte: WOOD JR., 1999

Tanto no meio acadêmico como no meio empresarial, o conceito de competência ainda é empregado de diferentes formas. Entretanto, em termos gerais, há convergência em torno da idéia que associa o termo competência à mobilização de recursos individuais (conhecimentos, aptidão, experiência e traços de personalidade) que, uma vez colocados em prática, podem produzir um resultado esperado. LEVY-LEBOYER apresenta a seguinte definição:

"As competências constituem um vínculo entre as missões a levar a cabo e os comportamentos postos em prática para fazê-lo, por uma parte, e as qualidades individuais necessárias para comportar-se de maneira satisfatória, por outra". Tradução do Autor (LEVY-LEBOYER, 1997:47)

Neste sentido, as competências são a conjugação entre as características individuais e as qualidades requeridas para que uma atividade profissional seja bem executada.

Segundo FLEURY e FLEURY (2001), competência deve agregar valor em duas dimensões: valor econômico para a organização e valor social para o indivíduo. Para os autores, competência significa:

"um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor à organização e valor social ao indivíduo". (FLEURY e FLEURY, 2000:21)

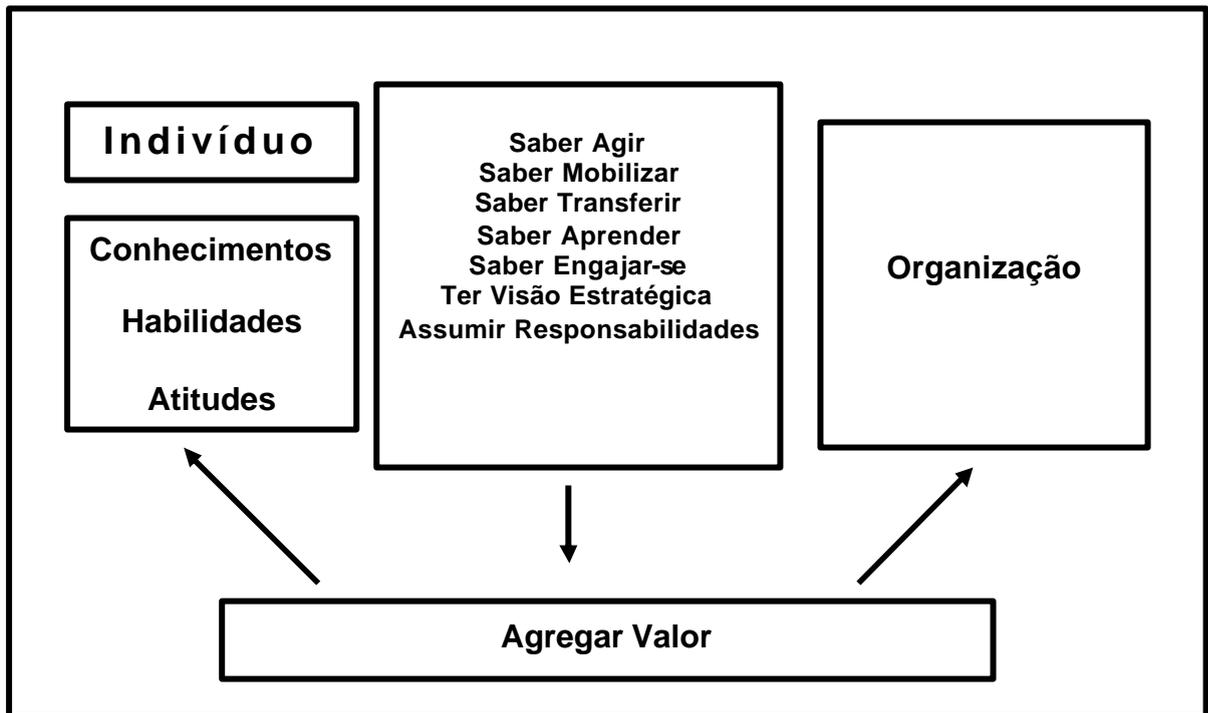


FIGURA 5 – COMPETÊNCIA / AGREGAR VALOR

Fonte: FLEURY e FLEURY, 2000

Nesta mesma linha de pensamento, RUAS desenvolve o seguinte conceito de competência gerencial:

"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". (RUAS, 2000;10)

As diferentes formas de posicionamento sobre o termo competência, bem como a identificação de listas de competência, sua classificação em categorias, específicas e genéricas, são uma pequena mostra da complexidade envolvida no tema. Visando a facilitar o trabalho, parece-nos importante identificar alguns princípios para ajudar na definição de competências. PARRY (1999), sugere os seguintes princípios para definir competências:

QUADRO I
PRINCÍPIOS PARA DEFINIR COMPETÊNCIA

1.Focalizar competências genéricas	– Competências definidas de forma mais genérica podem ser aplicadas de forma mais ampla. Gerar listas exaustivas para cada função é uma tarefa desgastante e pouco compensadora.
2.Agrupar por semelhanças	– Listas de competências são mais úteis se puderem ser agrupadas sob títulos genéricos, como comunicação e relacionamento interpessoal, liderança e capacidade de supervisão, gestão, capacidade cognitiva e de conceituação
3.Focalizar necessidades futuras	– A tendência natural, quando se projeta um sistema de remuneração, é basear-se no histórico e nas necessidades presentes. Mas a regra deve ser focalizar o futuro e tentar prever quais competências serão necessárias para garantir o direcionamento estratégico da empresa.
4.Manter as competências mutuamente exclusivas	– Muitas competências podem ser similares. Para evitar interfaces nebulosas, é importante dar definições operacionais precisas para cada uma delas.
5.Evitar o óbvio	– Muitas competências são tão óbvias que não precisam ser listadas. Elas geralmente são pré-condição para entrada na empresa ou para exercer determinada função.
6.Poder observar e medir comportamento	– A definição de comportamentos esperados deve ser clara e objetiva para evidenciar a presença da competência requerida.
7.Definir níveis de excelência	– Após definir a lista de competências, é importante estabelecer as expectativas de desempenho para profissionais em diferentes patamares de experiência.
8.Evitar traços de personalidade	– Se os traços de personalidade forem realmente importantes para o desempenho, devem ser incluídos em listas separadas e não entre as competências.

Fonte: Adaptado de PARRY, 1999

Também com o objetivo de facilitar a elaboração da lista de competências, FANDT (apud WOOD JR.,1999) propõe quatro grupos de competências: competências interacionais, competências de solução de problemas, competências de capacitação e competências de comunicação. A Figura 6, a seguir, sumariza os quatro grupos:

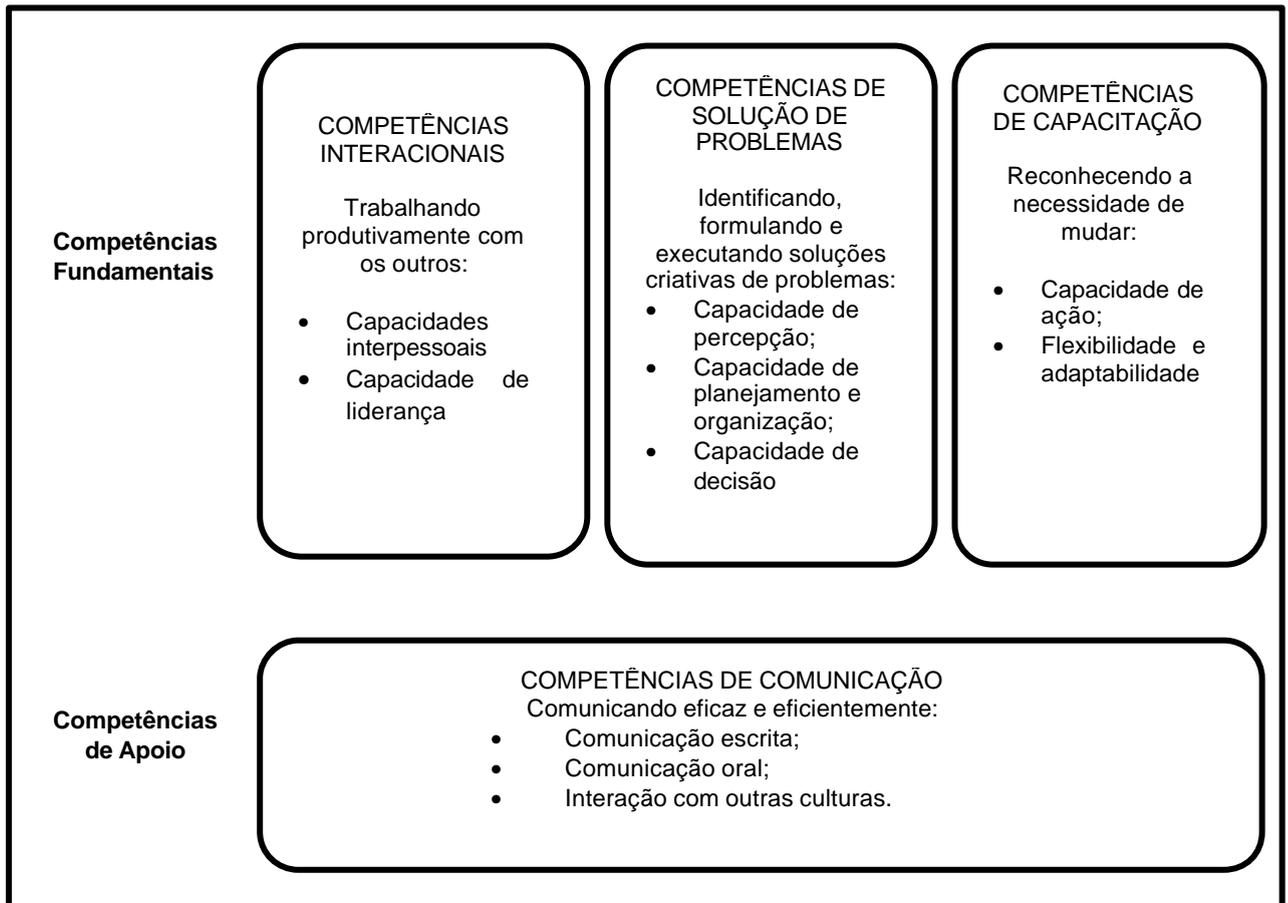


FIGURA 6– GRUPO DE COMPETÊNCIAS

Fonte: Adaptado de FANDT, 1994 apud WOOD JR., 1999

Como se pode ver, são apresentadas as competências gerenciais centrais para a melhoria da performance das organizações, independente do setor ou ramo de atividade. Entretanto, não estão consideradas as competências técnicas, as quais

devem ser observadas na sua especificidade, dependendo da área de atuação do profissional ou setor de atividade da organização.

Por outro lado, RUAS considera que a construção das competências gerenciais têm como elementos básicos os quais avalia como recursos de competência. Segundo sua definição, "*recursos de competência são atributos associados aos indivíduos e ao ambiente (bancos e fontes de dados, por exemplo) os quais atuam como elementos a serem mobilizados na situação e local de trabalho*" (RUAS, 2000:12).

Exemplo de classificação dos recursos de competência, segundo o autor:

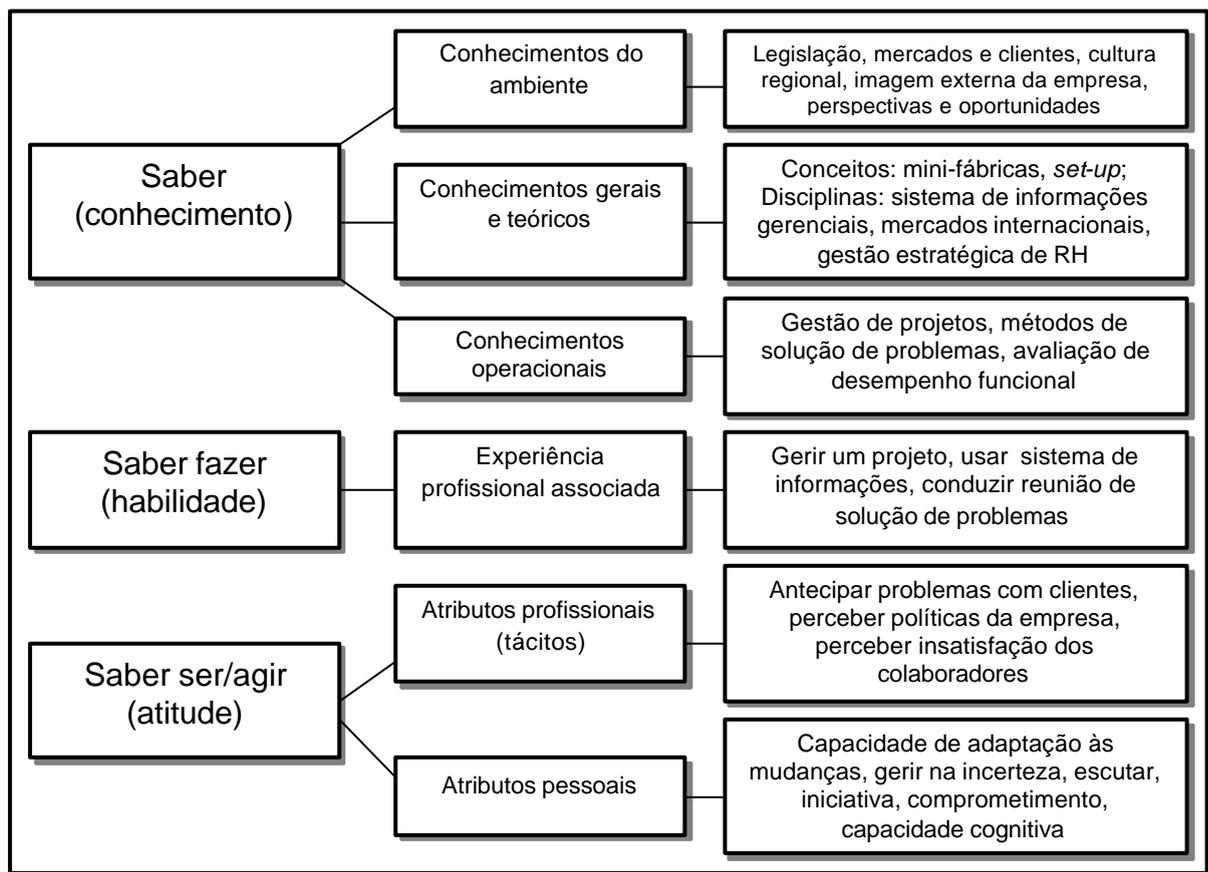


FIGURA 7 – CLASSIFICAÇÃO DOS RECURSOS DE COMPETÊNCIA

A classificação acima representa ser a que melhor responde à construção de um modelo de carreira gerencial com base nas competências individuais no que diz respeito à categorização dos recursos de competências. Não somente porque os recursos de competências são apresentados sob forma de subcategorias, o que deve facilitar a identificação das competências individuais, considerando as características de cada função analisada, bem como as especificidades da empresa, mas também porque contempla as várias perspectivas apresentadas por diferentes autores.

Uma das principais idéias relacionadas à visão moderna de carreira, considera a gestão compartilhada entre os indivíduos e a organização. Este compartilhamento visa à conciliação dos interesses de ambos. Também com relação à competência, há a perspectiva de que deva agregar valor, tanto para as pessoas quanto para as organizações. Portanto, é na conjugação destes dois conceitos que reside um dos elementos norteadores deste estudo.

2.7 Síntese dos Principais Aspectos Teóricos

Finalizando o capítulo relativo ao referencial teórico, apresenta-se a síntese dos principais conceitos e idéias que orientam este trabalho.

QUADRO II

SÍNTESE DOS ASPECTOS TEÓRICOS

CARREIRA	<p>Adotar-se-á a definição sugerida por LONDON e STUMPH:</p> <p><i>“Carreira são as seqüências de posições ocupadas e de trabalhos realizados durante a vida de uma pessoa. A carreira envolve uma série de estágios e a ocorrência de transições que refletem necessidades, motivos e aspirações individuais e expectativas e imposições da organização e da sociedade. Da perspectiva do indivíduo, engloba o entendimento e a avaliação da sua experiência profissional, enquanto que da perspectiva da organização, engloba políticas, procedimentos e decisões ligadas a espaços ocupacionais, níveis organizacionais, compensação e movimento de pessoas. Estas perspectivas são conciliadas pela carreira dentro de um contexto de constante ajuste, desenvolvimento e mudança”.</i> (LONDON e STUMPH apud DUTRA, 1996:17)</p> <p>Neste conceito, destaca-se a idéia de que <i>Carreira</i> engloba perspectivas das pessoas e das organizações e que deve ser um elemento de conciliação dinâmica entre as partes. A posição das pessoas na carreira não está, necessariamente, vinculada a níveis hierárquicos, mas sim a sua capacidade de agregar valor à organização.</p>
COMPETÊNCIA INDIVIDUAL	<p>Com relação às competências individuais, o estudo parte do pressuposto de que a construção de um sistema de carreira gerencial, com base em competências individuais, é precedida, necessariamente, pela identificação das competências essenciais da organização. Segundo RUAS, <i>“o papel mais importante nas dimensões organizacionais da competência é o das competências essenciais, tendo em vista que as competências individuais e gerenciais estão contidas nelas. É a partir desta instância que se organiza toda a política de competências da organização”</i> (RUAS, 2001:6).</p> <p>Quanto ao conceito de competência, adota-se como referência os autores: LEVY-LEBOYER (1997), RUAS (2001) e FLEURY e FLEURY (2001). Em termos gerais, há convergência no enunciado dos conceitos propostos pelos referido autores:</p> <p><i>“As competências constituem um vínculo entre as missões a levar a cabo e os comportamentos postos em prática para fazê-lo, por uma parte, e as qualidades individuais necessárias para comportar-se de maneira satisfatória, por outra”.</i> Tradução do Autor (LEVY-LEBOYER, 1997:47)</p> <p><i>“Um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor a organização e valor social ao indivíduo”.</i> (FLEURY e FLEURY, 2000:21)</p> <p><i>“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”.</i> (RUAS, 2001:10)</p> <p>Quanto aos elementos que constituem a competência individual, adotam-se as referências de RUAS (2001). O autor considera que a construção das competências gerenciais tem como elementos básicos o que nomeia de recursos de competência (Fig. 7). Segundo sua definição, <i>“recursos de competência são atributos associados aos indivíduos e ao ambiente (bancos e fontes de dados, por exemplo) os quais atuam como elementos a serem mobilizados na situação e local de trabalho”.</i> (RUAS, 2000:12)</p>

QUADRO II (Cont.)

<p>COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS</p>	<p>Quanto às competências organizacionais (essenciais), adota-se a teoria desenvolvida por PRAHALAD e HAMEL, a qual provoca questionamentos com relação à eficácia na obtenção de vantagem competitiva das empresas com base nos fatores externos.</p> <p>Os autores utilizam o termo competência essencial para identificar as capacidades organizacionais que qualificam as empresas para obterem vantagem competitiva frente às suas concorrentes. Consideram que as competências promovem o aprendizado coletivo na organização, especialmente pela necessidade de coordenar muitas habilidades de produção e pela necessidade de integrar diversas correntes tecnológicas. (PRAHALAD e HAMEL, 1995)</p>
--	--

A definição operacional dos principais construtos utilizados será realizada a partir da realização de entrevistas e da análise de relatos. A posição de definição operacional se deve à importância dessa definição para a pesquisa, pois, como afirma KERLINGER, *"uma definição operacional atribui significado a um constructo ou variável, especificando as atividades ou operações necessárias para medi-lo ou manipulá-lo"* (KERLINGER, 1980:46).

3 METODOLOGIA

3.1 Tipo de Pesquisa

Trata-se de uma pesquisa exploratória quanto aos fins, pois será realizada em área na qual há pouco conhecimento acumulado e sistematizado, contribuindo para o aprofundamento do conceito (VERGARA, 1991). Embora a UNISINOS disponha de um plano de cargos, não existe qualquer estudo ou sondagem sob o ponto de vista que a pesquisa pretende abordar. Como estratégia de pesquisa, optou-se pelo método de estudo de caso qualitativo.

Conforme ainda a categorização de VERGARA quanto aos meios de investigação, este estudo tem como base pesquisa bibliográfica, documental e de campo. A pesquisa bibliográfica fundamentou-se em referencial teórico a partir de leituras de livros e artigos que abordam questões pertinentes ao tema em estudo. A pesquisa documental valeu-se de documentos internos da UNISINOS. Finalmente, a pesquisa de campo foi desenvolvida através de investigação junto à alta administração, à gerência média e ao subordinados da UNISINOS.

3.2 Fonte e Coleta de Dados

De acordo com ROESCH, em estudos de caso, o grau de estruturação da coleta de dados varia.

"Por um lado, a estratégia é entrar em campo sem ter amostras especificadas desde o início. À medida que o trabalho de campo inicia, um informante leva a outro; observar uma classe de eventos convida à comparação com outras e assim por diante. Trata-se de uma amostra cujos limites são estabelecidos em função dos recursos e das questões da pesquisa." (ROESCH, 1999:257)

Neste estudo os entrevistados estavam distribuídos em três níveis: alta administração, nível gerencial e funcionários. O grupo de entrevistados foi composto por dois integrantes da Reitoria, três Diretores da atividade-meio, 06 gerentes subordinados às respectivas diretorias e oito funcionários vinculados aos diretores. Quanto à alta administração, trabalhou-se com uma amostra não probabilística, selecionada por acessibilidade e por conveniência. Quanto ao critério de escolha dos gerentes e seus subordinados, solicitou-se sugestão de indicação por parte dos diretores.

Para o presente estudo, a amostra de conveniência é adequada, pois em estudos desta natureza, *as "escolhas de informantes, episódios e interações têm que ser dirigidas por uma questão conceitual e não por interesse ou representatividade [...] o primeiro interesse é com as condições sob as quais o construto ou teoria opera, não com a generalização dos achados para outros conjuntos"* (MILES & HUBERMAN, 1994:29-30).

Após a revisão bibliográfica e a pesquisa documental, partiu-se para a coleta de dados através da pesquisa de campo.

A coleta de dados foi desenvolvida na UNISINOS, realizada a partir de entrevistas semi-estruturadas. Pretende-se, com isso, comparar o conjunto de respostas obtidas através de perguntas previamente roteirizadas. Cabe ressaltar que a entrevista consistiu em uma conversa efetuada face a face, de maneira metódica, através da qual se buscou a obtenção de informações do entrevistado sobre determinado assunto. Dessa forma, a entrevista é considerada como o instrumento por excelência da investigação social (LAKATOS, 1991). Sobre as vantagens da utilização de entrevistas como técnica de coleta de dados, diz o autor:

"Oferece maior oportunidade para avaliar atitudes, condutas, podendo o entrevistado ser observado naquilo que diz e como diz: registro de reações, gestos, etc." (LAKATOS, 1991:198)

3.2.1 Elementos de análise

Os elementos de análise que orientaram a formulação do roteiro de entrevista foram, a saber, o entendimento sobre o significado de competência individual, a possibilidade de se aferir competência, o entendimento sobre o significado de competência organizacional, a possibilidade de se estabelecer relação entre competência organizacional e competência individual, possibilidades e aspectos a considerar na carreira, considerando conciliar os interesses das pessoas e da organização, nível de informação sobre o Plano de Cargos da atividade-meio da UNISINOS e possibilidade de que a carreira gerencial da atividade-meio possa ser estruturada com base na noção de competência.

3.2.2 Estudo-piloto

Antes da aplicação da pesquisa em si, realizou-se uma pesquisa-piloto com o objetivo de verificar a aplicabilidade e a adaptabilidade dos roteiros para cada nível hierárquico. No final das entrevistas, foi verificado como as pessoas se sentiram na entrevista, se incluíam ou excluíam alguma questão ou se acrescentariam outras sugestões ao roteiro.

Foram realizadas três entrevistas-piloto, assim distribuídas: um representante da alta administração, um representante da gerência média e um representante dos subordinados. De uma maneira geral, o retorno obtido foi positivo. No nível dos subordinados, foi manifestada preocupação quanto ao fato de o entrevistado dispor de pouca informação sobre o assunto. As respostas obtidas no estudo-piloto foram consideradas como dados de pesquisa.

3.3 Tratamento dos Dados

O tratamento dos dados exige um método que permita lidar com os dados subjetivos coletados, possibilitando a compreensão e tradução dos mesmos. Para a análise qualitativa dos dados provenientes das entrevistas, foi utilizado o método de análise de conteúdo. Segundo LAKATOS (1991), este método de análise permite descrever sistematicamente e interpretar o conteúdo da comunicação, gerando, com isso, um grau de compreensão mais profundo de seu significado.

Na coleta de dados da pesquisa, as entrevistas realizadas foram muito valiosas em termos de conteúdo. Cada entrevista durou uma média de 50 minutos e todas se desenvolveram com muita naturalidade. Os entrevistados mostraram-se muito à vontade e receptivos, uma vez que este estudo poderá se transformar em um projeto a ser implementado na Universidade no futuro.

3.4 Limitações do Método

O tratamento dos dados desta pesquisa pode ser prejudicado, caso o pesquisador não mantenha uma postura metodológica de distanciamento e estranhamento, fundamental ao estudo. Com relação a este aspecto, houve uma atenção especial, já que o pesquisador conhecia todos os entrevistados, envolvendo, inclusive, relações de subordinação hierárquica. Desta forma, distorções e influências advindas deste tipo de situação foram constantemente observadas para que não gerassem erros de propensão.

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A apresentação dos resultados será realizada tomando-se como base a análise das respostas obtidas nas sete perguntas definidas no roteiro de entrevista (ver anexo). As respostas foram agrupadas por nível hierárquico: alta administração, gerentes intermediários e subordinados.

Apesar do tema em estudo ser relativamente novo para uma grande parte dos gestores, percebe-se que os integrantes da alta administração e da gerência média estavam bem familiarizados com o assunto. Quanto ao nível dos subordinados, observou-se uma maior dificuldade de expressão das idéias, bem como manifestações de preocupação pelo pouco conhecimento que tinham sobre o assunto. Mesmo assim, na sua essência, os posicionamentos ficaram muito próximos dos demais níveis, o que poderá ser constatado mais adiante, quando da apresentação dos quadros com a sinopse de cada categoria analisada.

4.1 Percepções Sobre o Significado de Competência

4.1.1 Alta administração

Nas respostas deste grupo, observa-se um preciso entendimento de que a noção de competência está associada à ação e se expressa pelo resultado de um trabalho realizado, além de dever ser demonstrável e reconhecido. Este entendimento pode ser constatado pela seguinte manifestação:

- ✓ *"A competência não existe se não existe resultado, se não existe alguma coisa demonstrável, uma capacidade de fazer, por isso ela está associada à ação, não existe competência teórica, a competência, a capacidade, ela se demonstra ou ela não existe".*

Nesta mesma linha, também há a compreensão de que competência significa prontidão de resposta, mas que também, em última análise, se refere à capacidade de as pessoas produzirem um resultado, entregarem algo ou atingirem uma meta, segundo o esperado. Tal compreensão pode ser verificada nos seguintes depoimentos:

- ✓ *"a primeira palavra que me vem à cabeça é prontidão, a pessoa competente, ela tem prontidão de resposta, para aquilo que ela é obrigada a fazer no seu dia a dia e também diante de uma situação nova";*
- ✓ *"fazer bem é fazer de acordo com o que estava previsto e atingindo objetivos que se esperava naquela atividade..."*

A noção de competência ainda aparece como sinônimo de conhecimento que é demonstrado através da ação das pessoas. Este entendimento é assim verbalizado:

- ✓ *"a competência é conhecimento demonstrado, e demonstrado na ação...quando se trata de competência individual, quando a pessoa tem um conjunto de conhecimentos e consegue usar esses conhecimentos de forma articulada para resolver e enfrentar missões específicas".*

Também há manifestações que associam a noção de competência à capacidade de as pessoas enfrentarem situações novas, desafiadoras e não estruturadas, tendo em vista a solução de problemas específicos, como verbaliza um entrevistado:

- ✓ *"a competência ela não se demonstra em ações rotineiras e, sim, em ações desafiadoras, em ações nas quais a pessoa tem que enfrentar situações novas, quando ela tem que resolver situações não estruturadas, é por aí, o demais é habilidade".*

Quando questionados sobre os aspectos relacionados a dimensões, ou recursos associados à competência (conhecimentos, habilidades e atitudes), o nível analisado identificou vários atributos, considerando cada uma das dimensões.

Há o entendimento de que o conhecimento é algo fundamental na formação da competência das pessoas, auxiliando-as a firmar convicções sobre a realidade que vivenciam, conforme ilustrado na seguinte verbalização:

- ✓ *"saber que ela conhece alguma coisa e, em termos de progressão do pensamento, saber que pode se reportar a uma convicção que ela tenha a uma verdade, sobre a qual ela possa criar..."*.

Nas manifestações relacionadas às habilidades, percebe-se que, além do domínio de técnicas específicas, identificadas em função do tipo de atividade desenvolvida, foi dada ênfase às habilidades que envolvem a interação com as pessoas, conforme pode ser verificado neste depoimento:

- ✓ *"habilidade sempre é fundamental para a pessoa poder se relacionar, se comunicar com as pessoas. Saber respeitar, conversar abertamente e transmitir confiança para os seus parceiros, e aí, no mais, é se*

instrumentalizar com ferramentas que lhe apóiem na tomada de decisão, mas ela precisa ter habilidade de relacionamento e ser íntegra nesse sentido".

Também foram referidos aspectos relacionados a atitudes como elementos importantes na formação da competência individual. As atitudes mais citadas foram capacidade para assumir risco, determinação e valores éticos, como ilustra o depoimento que segue:

✓ *"eu acho que uma atitude importante é correr risco para alcançar um resultado diferenciado...querer fazer, estar determinado a fazer, ter gana por fazer...é disciplina também".*

Há a compreensão de que se deve promover o equilíbrio entre as diferentes dimensões que formam a competência individual. Isso é manifestado da seguinte forma:

✓ *"Claro que se ela é um operacional, ela tem que ter uma competência técnica na função, quanto mais gerencial, menos técnica, na verdade quando mudam os processos ela tem que ter outras habilidades..."*

4.1.2 Gerentes intermediários

Os gerentes intermediários responderam às questões de forma mais sucinta que os integrantes da alta administração. Entretanto, na sua essência, a postura acerca da noção de competência foi a mesma, considerando que envolve diferentes dimensões e tendo em vista a produção de um resultado. O depoimento que segue

reforça este aspecto, além de sugerir uma lista de alguns atributos que formam a competência:

- ✓ *"que saiba interagir, que saiba lidar com conflito, que tenha habilidades interpessoais, que consiga fazer negociações, que lide bem com o poder, que seja uma pessoa ética, que tenha coerência entre prática e discurso, uma pessoa coerente... isso tudo acontecendo ao mesmo tempo visando a um resultado, visando ao atingimento de uma meta".*

Também é atribuída à noção de competência uma dimensão estratégica. Nesta perspectiva, é estabelecida uma relação entre as metas pessoais e as estratégias da organização, conforme pode ser verificado no depoimento que segue:

- ✓ *"na dimensão mais estratégica, aí que eu acho que a pessoa tem que ter visão, tem que ter uma visão estratégica, tem que ter um objetivo de chegada, ela tem que ter muito bem definido quais suas metas pessoais, a meta organizacional, tem que ter clareza de objetivos, tem que saber lidar com o todo..."*

O grupo de gerentes entende que a noção de competência envolve aspectos como conhecimento, habilidades e atitudes, conforme pode ser verificado nas verbalizações que seguem:

- ✓ *"sem o conhecimento teórico, normalmente ela não consegue o desempenho na prática";*
- ✓ *"um conjunto de conhecimentos específicos, que seriam os conhecimentos relativos à área na qual ela trabalha, isso seria fundamental, se o cara trabalha na área da informática, tem que conhecer informática..."*

- ✓ *"habilidades, também dependendo da área que ela trabalha, habilidades para lidar com o ferramental que ela vai trabalhar, habilidade para se relacionar com as pessoas, para lidar com conflitos, com diferenças, além das habilidades específicas que eu já falei sobre o trabalho específico que ela faz, sobre os elementos com os quais ela lida no dia a dia do trabalho";*
- ✓ *"a atitude dela se é ética se não é, se é íntegra se não é, se ela tem vontade de aprender ou não tem, isso é atitude..."*.

4.1.3 Subordinados

Quando questionado, o grupo de subordinados foi bastante direto no encaminhamento das respostas. De uma maneira geral, consideram que a noção de competência está centrada na idéia de resultado. A idéia de resultado aparece associada à perspectiva de que deva atender às expectativas da organização ou do cliente, conforme pode ser constatado nos depoimentos que seguem:

- ✓ *"significa fazer o que foi definido, priorizado pela instituição, num tempo adequado...";*
- ✓ *"esse resultado esperado eu acho que tá muito relacionado com o que o cliente espera da gente, e a gente tem que se colocar no lugar dele..."*.

Há o entendimento de que a noção competência envolve aspectos profissionais e pessoais. Neste sentido, o grupo considera de fundamental importância

habilidades e atitudes com ênfase nos aspectos comportamentais. Seguem depoimentos neste sentido:

- ✓ *"ter uma conduta bem delineada, mas ter bom senso, jogo de cintura para lidar com as situações, trabalho em equipe, acho que respeito às pessoas, a questão da ética que daí gera bom relacionamento interpessoal... acho que é por aí...";*
- ✓ *"como profissional eu tenho que buscar conhecimento da minha área técnica, ter competências pessoais, porque hoje já não conta mais só ter a competência técnica, a minha facilidade de trabalhar com as demais pessoas, a facilidade de trabalhar de forma interdisciplinar, buscar estas outras coisas, além do só técnico";*
- ✓ *"a honestidade profissional e pessoal, porque a gente teve situações de pessoas prometerem alguma coisa e não cumprirem. Acho que isso prá mim, atitude conta bastante né... atitude pessoal".*

Também há manifestações no sentido de que a noção de competência envolve tanto os conhecimentos relacionados à atividade desenvolvida pela pessoa, como também conhecimentos sobre o ambiente de trabalho:

- ✓ *"conhece detalhes do trabalho dela, conhece as nuances da atividade dela...então conhecimento técnico, conhecimento da atividade do lugar em que ela trabalha..."*

4.1.4 Sinopse e discussão

QUADRO III
SIGNIFICADO DE COMPETÊNCIA

ENTENDIMENTO SOBRE O SIGNIFICADO DE COMPETÊNCIA	Alta Adm	Ger.	Sub.
Competência é expressa pelo resultado	X	X	X
É algo que deve ser demonstrável	X	X	
Competência está associada à ação	X		
Significa capacidade de resposta	X	X	X
É atingir metas, conforme o esperado	X	X	X
Significa conhecimento, que é demonstrado através da ação das pessoas	X		
Significa um conjunto de conhecimentos utilizados de forma articulada para resolver e enfrentar missões específicas	X		
Noção de competência associada à capacidade das pessoas enfrentarem situações novas, desafiadoras e não estruturadas, tendo em vista a solução de problemas	X		
Envolve o domínio de técnicas específicas	X	X	X
Envolve habilidades na relação com as pessoas	X	X	X
Atitude como um elemento importante na formação da competência individual	X	X	X
Equilíbrio entre as diferentes dimensões que formam a competência	X	X	X
Dimensão estratégica da competência, considerando a perspectiva de se estabelecer uma relação entre as metas pessoais e as estratégias da organização	X	X	

Apesar de manifestarem as idéias de diferentes formas, os três níveis hierárquicos acordam sobre o que significa uma pessoa ser competente. Como se pôde verificar na sinopse, os três níveis analisados, associam a noção de competência às idéias de resultado, à capacidade de resposta e de atingir metas conforme o esperado.

A idéia de que competência é algo que deva ser demonstrável, aparece nos níveis da alta administração e de gerência intermediária. Já a idéia de que competência está associada à ação das pessoas aparece somente na alta administração, o que reporta à proposta de RUAS (2001) sobre os elementos básicos que compõem as competências gerenciais e que o autor chama de recursos de competência.

Em termos gerais, percebe-se que, apesar de ser verbalizada diferentemente, a noção de competência explicitada pelos entrevistados aproxima-se muito da postura de autores como LEVY-LEBOYER (1997). A autora considera que as competências envolvem, de um lado, a relação entre o que precisa ser feito e os comportamentos colocados em prática para realizar determinada tarefa, e, de outro, as qualidades individuais necessárias para que a pessoa se comporte de maneira satisfatória.

A idéia de capacidade de resposta, ou mesmo o termo *prontidão* utilizado por um dos entrevistados, aproxima-se muito de uma nova maneira de indicar resultado de competência que é a capacidade de entrega, conforme sugerido por DUTRA em sua definição de competência, ou seja, competência como a capacidade de transformar conhecimento e habilidades em entrega (DUTRA, 1996).

A noção de competência associada à capacidade de as pessoas enfrentarem situações novas, tendo em vista a solução de problemas, também poder ser

relacionada a processos de aprendizagem, considerando-se que uma das formas de aprendizagem está na solução de problemas. A conjugação deste tipo de situação pode transformar o conhecimento em competência, agregando valor, tanto para os indivíduos, quanto para a organização. (FLEURY e FLEURY, 2001). Nesta linha de entendimento, os entrevistados atribuem um caráter estratégico à competência, considerando a perspectiva de se estabelecer relação entre as metas pessoais e as estratégias da organização.

Além do entendimento que associa competência ao resultado, os entrevistados também identificaram um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes como componentes da competência. Destaque-se a idéia que aponta para a importância do equilíbrio entre as diferentes dimensões da competência. BRANDÃO e GUIMARÃES (2001), enfatizam que as dimensões da competência são interdependentes, portando não atuam isoladamente, uma vez que integram diversos aspectos relacionados ao trabalho.

4.2 Percepções Sobre a Possibilidade de Aferir Competência

4.2.1 Alta administração

No tópico anterior, predomina a noção de que competência é traduzida pela capacidade de entrega de um profissional ou o resultado esperado de um trabalho realizado.

Quanto ao fato de que a competência possa ser aferida, todas as manifestações deste nível afirmaram ser possível. Um das idéias verbalizadas pela alta administração é de que a competência pode ser medida através do resultado do trabalho, considerando as metas ou objetivos propostos. Entretanto, consideram que em determinadas dimensões da competência, particularmente no que tange aos aspectos comportamentais, seja difícil estabelecer formas objetivas de aferição. As opiniões que seguem, ilustram esta posição:

- ✓ *"pelo resultado, pelo objetivo, pela meta";*
- ✓ *"eu já teria dificuldades para coisas de relacionamento humano, comunicação, aí já começa a ficar um pouco mais subjetiva a avaliação, mas ferramentas operacionais, sejam de informática ou de qualquer outra coisa, com certeza";*
- ✓ *"a gente vê quando uma pessoa é competente ou não é, e se vê pelo resultado da sua ação, pela forma como ela participa pela sua atitude, como ela consegue levar adiante".*

Quanto às formas de aferição, a alta administração manifestou algumas possibilidades. Uma das formas mencionadas aponta para a importância da construção e do monitoramento de indicadores: *"eu acho que aí é o caminho para nós termos os indicadores"*.

A avaliação de desempenho individual feita por pares e superiores também foi apontada como um instrumento que pode auxiliar a aferição, entretanto alerta-se, para subjetividade envolvida.

Outra forma de aferir, identificada no instrumento, foi a certificação. Entretanto, há a percepção de que esta forma de aferir competência se restringe à certificação

de conhecimentos e de técnicas específicas: *"com certeza, existem provas hoje reconhecidas mundialmente"*.

Assim como na categoria anterior, nesta também aparece a dimensão da aprendizagem quando a competência é aferida a partir da avaliação do resultado de uma ação. Veja-se o que foi dito por um dos entrevistados:

- ✓ *"porque uma pessoa, cujo resultado de uma determinada ação é negativa, tem um processo de aprendizagem aí...que tem que ser considerado também como resultado..."*.

4.2.2 Gerentes intermediários

Em termos gerais, o entendimento deste nível está muito próximo do que foi manifestado pela alta administração. Neste sentido, há a noção de que a competência pode ser aferida, atingindo metas ou monitorando o resultado do trabalho. Entretanto, alerta-se para a necessidade de considerar os custos disto, tanto para as pessoas, quanto para a organização, conforme a manifestação que segue: *"atingir os resultados mas com um custo muito grande para a organização e para os indivíduos, por isso que eu digo tem que estar contextualizado, dentro do interesse de um todo"*.

Quanto aos aspectos relacionados à subjetividade, também há compreensão de que é possível aferir competências quando envolve conhecimentos técnicos. Isso não ocorre quando se trata de aferir algumas habilidades ou atitudes que envolvem comportamentos.

Com relação às formas de aferir, entendem que apenas a certificação de um determinado conhecimento não é suficiente. Neste sentido, é necessário considerar os resultados alcançados.

Segundo este grupo, a adoção de mecanismos de avaliação de desempenho, seria um bom instrumento para aferir competências gerenciais:

- ✓ *"uma avaliação bem feita, bem estruturada, com boa aceitação da pessoa que avalia e de quem é avaliado, acho que é um instrumento importante para se aferir competência";*
- ✓ *"a outra parte também; acho que tem que ser verificado junto aos funcionários que ele lidera... e aí não saberia te dizer... aí seria talvez uma pesquisa entre os funcionários...".*

Também consideram importante a visão dos clientes neste processo de avaliação: *"Nós atingimos a nossa meta, mas foi satisfatória para o nosso cliente? Foi satisfatória para nós? Temos que mudar? São avaliações que têm que ser feitas".*

Apesar da unanimidade deste grupo quanto à crença de que a competência pode ser aferida, há um sentimento de dúvida predominante quanto às possibilidades de fazê-lo de forma precisa, conforme verbalizado nas seguintes manifestações:

- ✓ *"a uma precisão eu acho impossível que se chegue";*
- ✓ *"eu não sei se assim de uma forma muito quantitativa e objetiva, mas ela pode".*

4.2.3 Subordinados

Como nos grupos anteriores, os subordinados entendem que a competência pode ser aferida através do monitoramento do resultado do trabalho. Entretanto, há dúvidas quanto ao seu rigorismo: *"uma aferição muito rigorosa acho que não...mas acho que a gente pode ter indicativo"*.

Compreendem que, através do resultado do trabalho, seria uma forma possível de aferição, desde que as pessoas tivessem clareza quanto aos objetivos e ao que seria esperado em termos de resultado. Neste sentido, a avaliação de desempenho pode ser um instrumento eficaz para monitoramento da performance das pessoas. Esta perspectiva é assim verbalizada:

- ✓ *"Resultado de trabalho... aí eu acho; uma pessoa que tem uma boa noção de quais são os objetivos que ela tem e o que se espera dela e uma coordenação que consegue também identificar isso; eu acho que uma boa forma de medir é essa... esse feedback... é a troca de feedback, uma auto-avaliação, uma avaliação da chefia..."*;
- ✓ *"a gente tem registros de tarefas que estão sendo realizadas, tempo gasto, a gente faz avaliações periódicas, tem o retorno da chefia, que avalia o que tá sendo pretendido em função do teu trabalho...e essas avaliações são muito interessantes, inclusive é um feedback, né? E eu acho que existem várias formas de aferir"*.

Mecanismos de aferição de competência como certificação também foi mencionado pelo grupo. Entretanto, como já foi referido nos outros níveis, é muito difícil certificar outras habilidades ou atitudes que envolvem componentes

relacionados ao comportamento das pessoas tão importantes na formação da competência *"entra um componente emocional em cima disso, por isso que faz parte de um conjunto...Dá prá dizer que o cara não é competente, mesmo conhecendo tecnicamente"*.

4.2.4 Sinopse e discussão

QUADRO IV
POSSIBILIDADES DE AFERIR COMPETÊNCIAS

POSSIBILIDADES DE SE AFERIR COMPETÊNCIA	Alta Adm.	Ger.	Sub.
É possível aferir competência	X	X	X
É possível aferir competência mas não como uma medida rigorosa		X	X
A competência pode ser aferida pelo resultado do trabalho, considerando os objetivos propostos	X	X	X
Avaliação de desempenho como forma de aferir competência	X	X	X
Monitoramento de indicadores como forma de aferir competência	X		
Mecanismos de certificação restritos aos conhecimentos e às técnicas específicas		X	X
Processo de aprendizagem decorrente da avaliação do resultado do trabalho	X		
Mecanismos de certificação não são suficientes, considerando que tendem a não levar em conta o resultado do trabalho		X	X
As pessoas têm que ter clareza quanto aos objetivos e ao que se espera delas		X	X

Com base na análise da sinopse, é possível verificar que os três níveis analisados concluem que a competência pode ser aferida. Entre os gerentes e os subordinados também há a concordância de que esta é possível, entretanto, não de forma de exata e precisa. Neste sentido, mesmo reconhecendo a possibilidade aferir competência, a mesma deve ser utilizada como um indicativo.

As formas de certificação de competências e avaliação de pessoal são dois aspectos fundamentais no desenvolvimento de carreira com base na competência das pessoas. Os mecanismos de certificação são uma forma de validar e de dar credibilidade a resultados de aprendizagem ou ao atendimento de requisitos. Os instrumentos de avaliação auxiliam no enquadramento das pessoas com base no seu nível de competência, além de ser um meio para que o gestor e o subordinado possam discutir e traçar planos de desenvolvimento profissional (RESENDE, 1999).

BRANDÃO e GUIMARÃES, por sua vez, afirmam que:

"Para se configurarem como práticas gerenciais inovadoras, é possível inferir que a gestão por competências e a de desempenho devam ter como objetivo maior não somente a melhoria das performances profissional e organizacional, mas, principalmente, o desenvolvimento das pessoas em um sentido mais amplo".
(BRANDÃO e GUIMARÃES, 2001:13)

Os três níveis pesquisados manifestaram que a avaliação de desempenho é um bom instrumento de aferição. Neste sentido, há os que concordam que a Universidade deva desenvolver mecanismos ou instrumentos de avaliação, tomando como base os resultados alcançados pelas pessoas e os objetivos propostos para as unidades gerenciais. Complementando esta idéia, gerentes e subordinados manifestaram-se no sentido de que um dos fatores de sucesso de qualquer sistema

de avaliação reside no fato de as pessoas terem clareza quanto aos objetivos e ao que delas é esperado.

Nesta mesma linha, o nível da alta administração chama a atenção para o processo de aprendizagem individual, decorrente dos mecanismos de avaliação com base no resultado do trabalho.

Reforçando esta idéia, FLEURY e FLEURY (2001) ressaltam que para desenvolver as competências na organização, é necessário percorrer o caminho que vai do aprendizado individual, passa pela aprendizagem em grupo e, finalmente, atinge a aprendizagem na organização.

4.3 O Significado de Competência Organizacional

4.3.1 Alta administração

No âmbito do trabalho, o conceito de competência tem assumido diferentes significados. Assim como no trabalho, o conceito de competência aplicado às organizações tem suscitado o interesse de diferentes autores através da produção de pesquisas, da publicação de artigos e de livros no sentido de atribuir uma noção mais clara ao termo.

Ao analisar o conteúdo do nível em questão, percebe-se que a noção do que seja uma organização competente, assume diferentes tipos de compreensão.

Uma das posições verbalizadas considera que a organização competente é aquela orientada por objetivos, os quais devem ser inspirados pela sua missão e visão. Nesta perspectiva, a organização é competente quando consegue atingir suas metas e atende às expectativas dos acionistas, dos colaboradores e dos clientes. Na mesma linha, mas incluindo com mais ênfase a dimensão do mercado, há a percepção de que a organização competente consegue se antecipar às necessidades do mercado ou consegue reagir rapidamente frente a uma nova demanda. Esta idéia é assim verbalizada:

- ✓ *"Na verdade o tipo de organização competente, quando tu pensas em pedir a coisa, ou ela já tá te esperando ou tu não tem dificuldade em descobrir como conseguir".*

Outro aspecto identificado nas entrevistas é o de atribuir uma dimensão mais estratégica à noção de competência. Os entrevistados consideram ser possível identificar ou desenvolver competências organizacionais. Identificam três componentes que devem estar presentes para que haja competência organizacional:

- ✓ *"O primeiro, evidentemente, é o conhecimento que está nas pessoas que compõe a organização, mas que tá também dentro dos seus processos...todo conhecimento estruturado, de alguma forma está registrado dentro da organização; O contexto, o contexto é fundamental para dar significado ao conhecimento que existe...e aí entra toda essa questão da cultura, o próprio contexto físico que marca também o caráter e a identidade da organização e os mecanismos de coordenação que a organização desenvolve prá colocar esse conhecimento em ação".*

Acrescentam ainda que a competência também se expressa pela capacidade de promover a integração do conhecimento do indivíduo para a organização: *"aonde o*

conhecimento individual vai se incorporando à organização e aí há um crescimento progressivo da organização e dos indivíduos, há uma aceleração, digamos assim das trocas". Considerando este aspecto, reforça-se a idéia de que a noção de competência está associada a processos de aprendizagem e à experiência.

Também há concordância de que seja necessário promover esforços no sentido de desenvolver competências específicas na Universidade, tendo em vista uma estratégia a ser seguida: *"o que se precisaria fazer é focalizar mais esses esforços no sentido então de desenvolvimento de competências específicas, de aproveitar as estratégias para o desenvolvimento dessas competências. Essa associação entre uma estratégia específica e o desenvolvimento e competência organizacionais específicas, isso não tá presente ainda não".*

4.3.2 Gerentes intermediários

Neste nível, como no anterior, os entrevistados concordam que a organização competente possui planejamento e metas claras de *"onde quer ir, aonde quer chegar"*. Trabalha com a visão do cliente – *"sabe o que o cliente quer"* – além de ser inovadora e saber reagir rapidamente frente às alterações dos cenários.

Também há verbalizações que abordam a noção de competência a partir da dimensão do cliente: *"Então eu acho que uma organização competente é aquela que tem a capacidade de fazer com que aqueles que se utilizam dela se sintam satisfeitos e reconheçam essa organização como uma organização competente"*.

Estão de acordo que a competência organizacional, como a competência individual, também pode ser classificada em três dimensões: conhecimento, habilidades e atitudes. Este entendimento foi verbalizado conforme segue:

- ✓ *"conhecimento do mercado que ela atua, conhecimento perceptível por quem se relaciona com essa organização, habilidade dessa organização de se manter no mercado, ou ganhar mercado, ou melhorar a qualidade do seu produto, ou serviço; enfim, que também eu acho que é percebido pelos seus clientes... uma organização séria, como uma organização ética, como uma organização honesta, transparente, com objetivos claros, propósitos aceitáveis".*

4.3.3 Subordinados

Com relação a esta questão, a maioria dos subordinados foi bastante sucinta em suas respostas. De uma forma geral, entendem que uma organização competente conhece o seu mercado, concentra seu foco de ação e suas orientações através de uma estratégia bem definida.

Nesta questão, os entrevistados centraram suas respostas enfatizando as competências que identificavam na UNISINOS, conforme pode ser verificado nas verbalizações que seguem:

- ✓ *"ética, transparente. Então assim, é gozado falar prá uma instituição isso, mas a retidão de caráter ..";*

- ✓ *"uma das primeiras coisas que vem que eu acho que a UNISINOS é competente, é quanto ao investimento que ela tem nos funcionários que trabalham no seu corpo administrativo, no seu corpo docente... Acho que isso é um ponto muito positivo, acho que ela investe, isso é competência..."*;

4.3.4 Sinopse e discussão

QUADRO V
SIGNIFICADO DE COMPETÊNCIA ORGANIZACIONAL

O SIGNIFICADO DE COMPETÊNCIA ORGANIZACIONAL	Alta Adm.	Ger.	Sub.
Ser orientada por objetivos, guiada pela missão e pela visão	X	X	X
Atingir as metas, atender expectativas dos acionistas, colaboradores e clientes	X	X	X
Competência está relacionada à capacidade da organização de crescer	X		
Antecipar-se às necessidades do mercado ou reagir rapidamente frente uma nova demanda	X		
Saber conjugar três componentes: conhecimento das pessoas incorporadas aos processos; cultura (identidade organizacional) e os mecanismos de coordenação (instrumentos de gestão)	X		
A estratégia pode conduzir ao desenvolvimento de competências necessárias	X		
Competência está associada à aprendizagem organizacional	X		
Competência organizacional também pode ser classificada por três dimensões: conhecimentos, habilidades e atitudes		X	

Com base na análise do quadro, é possível inferir que a noção do que seja competência organizacional adquire diferentes significados para as pessoas. Provavelmente, porque este é um conceito ainda em construção, mas que ultimamente tem canalizado muito a atenção dos pesquisadores e dos administradores.

Os três níveis convergem quando o significado de competência é associado ao cumprimento de metas, ao atendimento de expectativas de acionistas, colaboradores e clientes, ou seja, quando atinge os resultados esperados.

Segundo PRAHALAD e HAMEL (1995), para serem essenciais, as competências deveriam responder a três critérios, quais sejam, oferecer reais benefícios aos consumidores, ser difícil de imitar e oferecer oportunidades de acesso a diferentes mercados. Entretanto, a questão principal, e portanto a que oferece maior desafio, está na possibilidade de combinar as diferentes competências que possibilitem o cumprimento da estratégia da organização.

Nesta linha, o grupo da alta administração considera que a noção de competência envolve a conjugação de três componentes: conhecimento das pessoas incorporados aos processos, cultura e os mecanismos de coordenação. Assim, há a percepção de que competência também está associada a processos de aprendizagem organizacional:

- ✓ *"só se caracterizam no momento em que uma organização é capaz, não só repetir consistentemente as suas ações, as suas iniciativas...quer dizer, se eu tenho um projeto e executo aquele projeto, eu tenho que incorporar esse conhecimento à organização para poder repetir esse mesmo projeto quando ele acontecer, tem que haver aprendizagem".*

A idéia de associar a noção de competência à aprendizagem é contemplada por autores que consideram que a competência, para ser efetivamente essencial, no sentido de possibilitar manutenção de vantagem competitiva durável, tem que estar associada *"a um sistemático processo de aprendizagem, que envolve descobrimento, inovação e capacitação de recursos humanos"* (FLEURY e FLEURY, 2001:23).

O fato de que a estratégia pode conduzir o desenvolvimento de competências também é manifestado pela alta administração. Este nível identifica a necessidade de serem promovidos mais esforços no sentido de serem desenvolvidas competências específicas na Universidade:

- ✓ *"o que se precisaria fazer é focalizar mais esses esforços no sentido então de desenvolvimento de competências específicas, de aproveitar as estratégias para o desenvolvimento dessas competências"*.

Esta noção, que envolve o alinhamento entre estratégia e competência, está apoiada na perspectiva que considera competência como estoque de recursos. Esta perspectiva é assim definida por FLEURY e FLEURY:

"cada organização tem um portfolio de recursos (financeiros, físicos), organizacionais (sistemas administrativos, cultura), recursos intangíveis (imagem, marca) e recursos humanos". (FLEURY e FLEURY, 2001:44)

Percebe-se que conceitos como competência, aprendizagem organizacional e estratégia, apesar de serem, muitas vezes, tratados isoladamente, estão inter-relacionados. Talvez devam ser tratados como partes integrantes de uma mesma abordagem.

A experiência vivida na UNISINOS, desde a implantação do Planejamento Estratégico, comprova esta percepção. Na opinião do pesquisador, desde a implantação do plano, a Universidade vem experimentando um grande processo de aprendizagem coletiva, além de muitas competências novas terem sido desenvolvidas desde então.

Comparado-se com os demais níveis hierárquicos, percebe-se que o conceito de competência organizacional está mais bem elaborado na alta administração. Isto é natural, considerando a atuação estratégica deste nível hierárquico nas organizações. Entretanto, as empresas têm procurado ampliar cada vez mais este entendimento a todo o seu ambiente organizacional. Neste sentido, é um desafio para a alta administração da Universidade disseminar para todos os níveis da Instituição a dimensão estratégica do conceito de competência organizacional.

4.4 Possibilidades de se Estabelecer Relação entre Competência Organizacional e Competência Individual

4.4.1 Alta administração

Com relação a esta questão, todos os entrevistados da alta administração foram unânimes, e responderam com muita convicção, que há estreita relação entre competência organizacional e competência individual. Quando questionados sobre

como esta relação se estabelece, há convergência em torno da idéia de que se inicia pela estratégia da organização.

Considerando esta perspectiva, a argumentação se desenvolve na seguinte direção: a definição de uma estratégia pressupõe discussão quanto às competências ou definição dos recursos e os meios necessários para atingir o resultado esperado. Esta posição foi verbalizada da seguinte forma:

- ✓ *"no momento em que se define uma estratégia, qualquer que seja o processo de definição, mais ou menos participativo, mas definida uma estratégia, a sua implementação passa pelo desenvolvimento obrigatório das competências necessárias para atingir. Porque, normalmente, uma estratégia estabelece uma lacuna entre o que eu tenho hoje e o que eu gostaria de ter; e essa lacuna é preenchida pelas pessoas da organização, do desenvolvimento de competências específicas que permitam então atingir determinados resultados que hoje não são possíveis com essa estrutura que eu tenho".*

- ✓ *"tu tem que ter a instituição bem definida... onde é que ela quer chegar...e a partir daí tu começa a definir os meios humanos ou tecnológicos para atingir este objetivo e aí tu começa a separar as funções necessárias e definir os perfil das pessoas para executar aquela função".*

Outra perspectiva apresentada, considera que esta interação ocorre de forma dinâmica e se desenvolve pelo movimento natural da organização, que deve criar as condições necessárias para que haja esta correlação: *"há uma inter-relação bastante forte, porque a organização ela se move... ela cria um estado no seu meio*

e isto lhe imprime um ritmo que é conduzido para isso através das competências das pessoas".

4.4.2 Gerentes intermediários

Todos os entrevistados deste nível consideram que há relação entre as competências organizacionais e as competências das pessoas.

Há uma convergência acentuada para a compreensão de que a relação se estabelece a partir da estratégia da organização. Entretanto, é necessário desenvolver mecanismos que auxiliem na identificação e articulação destas competências:

- ✓ *"conhecendo seus indivíduos, sabendo quais são as competências dos indivíduos, de conseguir fazer...mensurar esse "gap" e fazer esse plano de articulação das competências dos indivíduos com as competências que a instituição precisa".*

Esta linha de pensamento é reforçada pela idéia de que a organização precisa intensificar esforços no sentido de compartilhar a sua visão com as pessoas e *"ajudá-las a desenvolver as competências que não têm"*. Neste sentido, acordam de que a administração superior da Universidade favorece a este compartilhamento: *"eu acho que numa organização do tipo da UNISINOS, em que a administração superior*

da universidade não atua de uma forma impositiva, que abre as discussões e que colhe resultados destas discussões para tomar algumas decisões, eu acho que esta influência é maior".

4.4.3 Subordinados

Como nos demais níveis, todos os integrantes deste grupo também responderam que existe uma relação direta entre competências organizacionais e competências pessoais. Alguns entrevistados não definiram os meios possíveis para que esta relação se estabeleça. Os entrevistados que emitiram opinião quanto a este aspecto, entendem que a relação entre as competências organizacionais e individuais se estabelece a partir da estratégia: *"um exemplo claro da UNISINOS, acho que é a qualificação dos professores, parte lá de cima da própria organização, aí tu vai ganhando competência na base prá sustentar realmente a organização como um todo..."*.

4.4.4 Sinopse e discussão

QUADRO VI
RELAÇÃO ENTRE COMPETÊNCIA ORGANIZACIONAL E COMPETÊNCIA
INDIVIDUAL

POSSIBILIDADE DE SE ESTABELECEER RELAÇÃO ENTRE COMPETÊNCIA ORGANIZACIONAL E COMPETÊNCIA INDIVIDUAL	Alta Adm.	Ger.	Sub.
É possível estabelecer esta relação	X	X	X
A relação se estabelece a partir da identificação de uma estratégia ou de metas a serem cumpridas	X	X	X
Ocorre de forma dinâmica e se desenvolve pelo movimento natural da organização	X		
É necessário desenvolver mecanismos que auxiliem na identificação e articulação das competências	X	X	
A organização necessita compartilhar a sua visão com as pessoas	X	X	X

Com base na sinopse, verifica-se que todos os níveis pesquisados consideram que há relação entre as competências organizacionais e as competências individuais. Destaque-se o fato de que todos os entrevistados, sem exceção, responderam afirmativamente à questão.

Esta postura também é manifestada por autores como LEVY-LEBOYER:

"Competências individuais e competências chave da empresa têm, evidentemente uma estreita relação: as competências da empresa estão constituídas, principalmente, pela integração e coordenação das competências individuais, da mesma forma em que, em outro nível, as competências individuais representam uma integração e uma coordenação de "savoir-faire", conhecimentos e qualidades individuais". Tradução do Autor. (LEVY-LEBOYER, 1997:147)

Quanto às formas possíveis de se estabelecer esta relação, todos os níveis pesquisados consideram que ela se inicia pela identificação de uma estratégia a ser

seguida pela organização. Uma vez definidos os objetivos e metas a serem alcançados tendo em vista a estratégia, é possível identificar lacunas existentes entre as competências necessárias para realizar a estratégia e as competências existentes na organização, conforme foi verbalizado por um entrevistado: *"porque, normalmente, uma estratégia estabelece uma lacuna entre o que eu tenho hoje e o que eu gostaria de ter"*.

A percepção de que a relação se estabelece de forma dinâmica e se desenvolve pelo movimento natural da organização traz implícita a idéia daquilo que se poderia chamar de um processo de aprendizagem. Ocorre de forma dinâmica e inserida em um processo de mudança organizacional na medida em que a organização compartilha a sua visão com as pessoas (outra idéia relacionada na sinopse), criando um ambiente, conforme foi verbalizado por um entrevistado: *"ela cria um estado no seu meio e isto lhe imprime um ritmo que é conduzido para isso através das competências das pessoas"*.

Como na questão anterior, na análise desta categoria também aparece a noção de competência associada à aprendizagem organizacional que, por sua vez, ajuda a impulsionar o processo de mudança na organização.

Ao relacionar competências e aprendizagem, FLEURY e FLEURY (2001), consideram que para desenvolver competências em uma organização é necessário evoluir da aprendizagem individual, passando pela aprendizagem em grupo para, finalmente, atingir a organização como um todo.

Outra idéia que aparece na sinopse, aponta para a necessidade de se desenvolver mecanismos que auxiliem na identificação e articulação das competências. Apesar de existirem metodologias que auxiliam neste processo, esta não é uma tarefa simples, considerando que pode envolver aspectos relacionados a

mudanças na estrutura e no sistema de gestão de pessoas. Além disso, é necessário haver uma articulação forte entre *subsistemas* de gestão de pessoas, como recrutamento de seleção, carreira, mecanismos compensação, avaliação, capacitação e desenvolvimento e carreira.

4.5 Possibilidades e Aspectos a Considerar na Carreira para Conciliar os Interesses das Pessoas e da Organização

4.5.1 Alta administração

Todos os entrevistados deste nível responderam afirmativamente quando questionados sobre as possibilidades de conciliar os interesses das pessoas com os interesses da organização. Quanto aos aspectos que julgam importante considerar visando a este equilíbrio, as manifestações foram variadas.

Um dos aspectos mencionados diz respeito à importância de identificar os interesses que as pessoas têm com relação ao desenvolvimento da sua carreira. Também foi destacado o papel da organização no sentido de criar oportunidades para que as pessoas possam se desenvolver. Nesta perspectiva, acrescenta-se que é obrigação da organização desenvolver mecanismos que visem a este equilíbrio: *"é possível e acho que deve ser obrigação da instituição...equilibrar isso né..."*.

Outra consideração diz respeito à importância do papel das lideranças na busca deste equilíbrio: *"então tem que haver flexibilidade; é aí que a liderança pode ajudar*

bastante, em conhecer pessoas, em saber como equilibrar as exigências, as oportunidades, como completar as deficiências".

A existência de transparência também foi considerada como fundamental neste processo, conforme pode ser verificado na manifestação que segue: *"para que os interesses sejam conciliados também, tem que haver um jogo muito claro na hora em que a pessoa entra nesse percurso, fazendo o que ela tem que fazer para atingir um determinado estágio dentro da empresa, e a empresa concordando com isso ou até incentivando a pessoa a fazer isso; tem que estar claro que isso vai até um determinado ponto e, a partir dali, já começa um processo tácito de desligamento que vai seguir um ritual X ou Y".*

Neste nível também há a compreensão de que *"a grande função da estratégia é ser instrumento da consecução dos objetivos da organização".* Neste sentido, há a percepção de que os objetivos *"são o equilíbrio entre as demandas de todos os seus partícipes sociais".* Considerando estes aspectos, percebem que *"se a organização não conseguir promover o equilíbrio dos interesses entre todos os seus partícipes, ela vai morrer".* Portanto, é também função da estratégia da organização criar condições para que haja equilíbrio de interesses: *"se eu definir estratégias que vá desequilibrar em favor de um desses grupos, a ação da universidade, isso vai condenar a organização como um todo".*

4.5.2 Gerentes intermediários

Como no nível anterior, também neste percebe-se que é possível conciliar os interesses das pessoas e da organização.

É atribuída grande importância ao papel dos gestores no sentido de apoiar a compatibilização dos interesses de ambos, pessoas e organização. Neste sentido, foi lembrado o resultado da pesquisa de clima, quando analisada a categoria liderança: *"na pesquisa de clima organizacional, a questão que mais pegou foi a questão da liderança; e dentro do aspecto liderança que os funcionários mais ressaltaram que...quando é que consideram um líder realmente líder naquele momento que ele consegue compatibilizar os interesses da instituição com os dos indivíduos"*.

Os entrevistados consideram que planos de carreira bem desenvolvidos também são instrumentos importantes de gestão de pessoas neste processo. Foi ressaltado que estes planos devem ser transparentes, visando a tornar claro para as pessoas os limites e as possibilidades de evolução na carreira: *"eu acho que o funcionário tem que saber qual é o limite...até onde pode chegar naquele setor, naquela função. Então se ele tem um interesse maior ele tem que aprofundar, ele tem que querer mais, ele tem que atingir aquele a mais para chegar numa outra posição"*.

Considerando este aspecto, compreendem que o foco da administração de carreira deva ser ampliado, integrando-se a outros *subsistemas* de gestão de recursos humanos que têm o seu início no processo de recrutamento e de seleção de pessoas: *"se ela se identifica com aqueles valores que a organização considera importantes, eu acho que começa por aí"*. Também é importante desenvolver instrumentos de avaliação e mapeamento das competências: *"tem que ser desenvolvido para compor essa competência que a organização precisa, e aí fazer programa de desenvolvimento de competências... seja através de treinamentos, atividades, ações de desenvolvimento de pessoal para desenvolver essas competências"*.

4.5.3 Subordinados

Os entrevistados deste nível entendem ser possível conciliar os interesses pessoais e organizacionais. Como nos níveis anteriores, este grupo atribui muita importância à transparência, conforme pode ser constatado na manifestação que segue: *"mas, acredito eu, que tu teria que conhecer e, ficar bem claro prá ti também, qual é a intenção da instituição, o que a instituição está querendo de ti, que isso fique claro, e daí então o profissional pode conciliar essas duas coisas, aquilo que ele tem pensado para ele em conjunto com o que a organização está esperando dele"*.

Consideram ainda que as pessoas têm que ter clareza quanto aos seus planos para a vida profissional: *"eu acho que cada pessoa tem que saber o que ela quer na sua vida profissional"*. Esta manifestação é complementada com a idéia de que também é necessário saber o que a organização espera das pessoas no que diz respeito ao seu trabalho: *"o que a organização também tá esperando desse trabalho"*.

4.5.4 Sinopse e discussão

QUADRO VII
POSSIBILIDADES E ASPECTOS A CONSIDERAR NA CARREIRA

POSSIBILIDADES E ASPECTOS A CONSIDERAR NA CARREIRA PARA CONCILIAR OS INTERESSES DAS PESSOAS E DA ORGANIZAÇÃO	Alta Adm.	Ger.	Sub.
É possível conciliar interesses	X	X	X
Identificar interesses das pessoas no desenvolvimento da carreira	X	X	X
Cabe à organização desenvolver instrumentos de gestão para facilitar a busca do equilíbrio	X	X	X
O líder como facilitador na conciliação dos interesses	X	X	
Tem que haver transparência no processo	X	X	X
É função da estratégia da organização promover o equilíbrio dos interesses de todos os seus partícipes sociais	X		
O Plano de carreira como instrumento de gestão de competência (deve envolver outros subsistemas de RH)		X	

Nesta questão houve forte convergência no conteúdo das respostas dos entrevistados. Com base na sinopse, verifica-se que, das sete idéias elencadas nesta categoria, quatro foram destacadas pelos três níveis analisados.

Todos os entrevistados foram unânimes ao afirmar ser possível conciliar os interesses individuais, quanto ao desenvolvimento da carreira profissional, com as expectativas da organização.

Entretanto, manifestaram a idéia de que cabe à organização criar as condições adequadas visando a facilitar o equilíbrio de interesses de ambas as partes.

Neste sentido, DUTRA (1996), considera que em uma organização de grande porte e com muitos funcionários isto só será possível com diretrizes claras,

estruturas de carreiras e instrumentos de gestão, denominados por ele de Sistema de Administração de Carreira. Esta perspectiva apresentada pelo autor, contempla a idéia de que o plano de carreira deva estar integrado a um modelo de gestão de competência. Portanto, deve estar em harmonia com outros subsistemas de gestão de pessoas. O autor ainda acrescenta:

"Este sistema não deve ser entendido como uma moldura na qual as pessoas devem obrigatoriamente se encaixar, mas sim como a estruturação de opções, como forma de organizar possibilidades, como suporte para que as pessoas possam planejar suas carreiras dentro da empresa". (DUTRA, 1996:53)

Assim como é atribuída parcela de responsabilidade à organização, através do desenvolvimento de instrumentos de gestão adequados, houve, também, destaque para as responsabilidades das próprias pessoas na condução de suas carreiras. Além disto, foi citada a figura do líder como uma parte importante do processo, atribuindo-lhe o papel de facilitador, visando ao equilíbrio entre os interesses das pessoas e as expectativas da organização.

Quanto à responsabilidade das pessoas, autores como MINARELLI (1995) e DUTRA (1996) apontam aspectos que julgam importantes no planejamento individual de carreira, a saber, auto-avaliação de interesses, avaliação e análise das opções de carreira, promoção de conversas com o superior sobre preferências e interesses de desenvolvimento. Os autores consideram, ainda, que as pessoas, geralmente, entregam à empresa a responsabilidade pela carreira, enquanto que o maior interesse pela carreira deve ser delas próprias.

Com relação à figura do líder, DUTRA (1996) considera de grande importância prepará-lo para atuar como conselheiro das pessoas com relação à carreira. É função deste promover o diálogo com os seus subordinados, apoiando-os,

estimulando-os e orientando-os, não somente sobre as atividades do trabalho, mas, sobretudo, no que diz respeito aos seus projetos profissionais.

4.6 Nível de Informação sobre o Plano de Cargos dos Gestores da Atividade-Meio da UNISINOS

4.6.1 Alta administração

No que diz respeito à esta questão, os entrevistados demonstraram pouco conhecimento sobre o plano de cargos. Algumas respostas foram genéricas: *"bom, eu conheço mais ou menos...na medida do necessário. Eu sei há, e que conforme eu precisar saber eu tenho acesso. Mas assim...detalhes, não"*.

Outras respostas foram um pouco mais específicas: *"sei que tem ali funções específicas, dentro de cada função tem degraus, que a pessoa vai ocupando, e que ela pode dar saltos entre funções, que estão diretamente vinculadas ao tipo de atividade que a pessoa exerce"*.

Quanto à metodologia utilizada na formulação do plano, percebe-se um completo desconhecimento. Entretanto, há *"uma percepção de que ele é bastante modesto, que a Universidade não tem um plano de carreira gerencial para a atividade-meio muito sedutor...não é o lugar para se fazer carreira gerencial, se a pessoa tem ambições ela tem que procurar outro tipo de empresa"*.

4.6.2 Gerentes intermediários

Como no nível anterior, os gerentes também conhecem muito pouco sobre o atual plano de cargos. Quanto à metodologia utilizada na elaboração do plano, há um total desconhecimento.

Apesar do pouco conhecimento, os entrevistados têm uma percepção negativa sobre o plano. Neste sentido, manifestaram críticas em diferentes sentidos, conforme pode ser verificado nas seguintes verbalizações:

- ✓ *"...mas o nosso plano ele é bastante ortodoxo...ele é dentro de uma linha mais...não está update";*
- ✓ *"hoje as pessoas não têm muita clareza dos critérios, por que fulano foi promovido ou não foi promovido";*
- ✓ *"a área gerencial até eu sou franco em te dizer...eu acho que tá pouco claro".*

4.6.3 Subordinados

As respostas dos subordinados foram bastante sucintas. A maioria manifestou desconhecer o plano de cargos que envolve os cargos gerenciais da atividade-meio da UNISINOS.

Apesar do pouco conhecimento, percebem que o plano não orienta as pessoas quanto a opções e possibilidades de evolução na carreira: *"eu consigo ver um status gerencial, um cargo gerencial, mas não um desenvolvimento de carreira".*

4.6.4 Sinopse e discussão

QUADRO VIII
NÍVEL DE INFORMAÇÃO SOBRE O PLANO DE CARGOS DOS GESTORES DA
ATIVIDADE-MEIO DA UNISINOS

NÍVEL DE INFORMAÇÃO SOBRE O PLANO DE CARGOS DOS GESTORES DA ATIVIDADE-MEIO DA UNISINOS	Alta Adm.	Ger.	Sub.
Conhece um pouco o plano	X	X	
Não conhece o plano			X
Críticas sobre o plano			
Não há critérios claros (falta transparência)		X	X
É um plano desatualizado		X	

Todos os níveis foram unânimes em afirmar que desconhecem o plano ou conhecem-no muito pouco. Quanto à metodologia utilizada e os critérios adotados na elaboração do mesmo, o desconhecimento é total.

Tal desconhecimento demonstrado pelo nível dos subordinados é, até certo ponto, normal e compreensível. Entretanto, chama a atenção o fato de que, tanto os integrantes da alta administração, quanto os gerentes intermediários, demonstraram pouco conhecimento do plano. Este aspecto se evidencia por dois motivos: em primeiro lugar, por se tratar do plano que abriga os cargos ocupados pelos entrevistados; em segundo, porque o plano é considerado como um instrumento de gestão, portanto, presume-se, deveria ser do conhecimento dos gestores.

Talvez a justificativa para isto se encontre em uma das críticas elencadas na sinopse, apontando exatamente para a falta de critérios claros ou a pouca transparência do plano de cargos.

Neste sentido, autores como DUTRA (1996) e WOOD JR. (1999) destacam a importância do envolvimento das pessoas em todas as fases de implantação de sistemas de administração de carreira. A transparência no desenvolvimento do sistema é um dos seus principais pilares. Não apenas porque proporciona credibilidade ao plano, mas, também, porque compromete as pessoas com o seu resultado.

4.7 Possibilidade de que a Carreira Gerencial da Atividade-Meio da UNISINOS Possa Ser Estruturada com Base na Noção de Competência

4.7.1 Alta administração

Neste nível, todos os entrevistados entendem que é possível estruturar a carreira gerencial da atividade-meio da UNISINOS com base na noção de competência. Quando questionados sobre as possíveis vantagens que um sistema com estas características poderia proporcionar, as posições foram as mais variadas.

Uma das vantagens identificadas, considera a possibilidade de focar as pessoas em resultado, com base nas suas competências. Há um alerta para o fato de isto só ser possível quando os objetivos estão bem definidos. Esta idéia foi verbalizada

conforme segue: *"Foco. Tu tens o melhor talento voltado para o que ele é capaz de fazer bem feito. Tem os talentos potencializados, mas vê bem, para isso tem que ter a função bem definida, os objetivos bem definidos, aí tu potencializas, senão não tem administração por talento... competências..."*.

Outra vantagem identificada, considera a possibilidade de *"identificar competências, medi-las e valorá-las, é excelente"*. Também considera como vantagem a possibilidade de *"arejar e dinamizar a estrutura com um viés de competência e vai agregar mais valor a organização"*.

Outra consideração feita, relaciona como vantagem a possibilidade de haver avaliação pelo cumprimento de metas. Considera ainda que esta possibilidade sempre está associada ao salário e isto é um elemento motivador para a carreira gerencial. Este entendimento foi verbalizado da seguinte forma: *"sempre é vantajoso porque se você tem avaliação e avaliação de desempenho por atingimento de metas ou resultados, normalmente isso tá associado a salário e isso é um dos melhores motivadores que eu conheço, para a carreira gerencial"*.

Uma das formas encontradas para identificar vantagens foi estabelecendo comparações entre o modelo atual e o modelo de carreira baseado no conceito de competência: *"porque hoje eu escrevo uma caixinha, um cargo fixo, sem meta, sem nada, é "barbadinha", fácil de gerenciar, agora gerenciar competências é uma tarefa do dia a dia, quer dizer é uma tarefa diária, hoje se faz avaliações periódicas eventuais, algumas áreas fazem, outras nunca fizeram, então é outro mundo, é outro departamento, passa para outro patamar de sofisticação gerencial...é bom"*.

Outra vantagem identificada, considera a possibilidade do conhecimento que é gerado pelas pessoas ser incorporado aos processos organizacionais. Caso isto possa ser concretizado *"eu transformo as competências individuais em*

competências organizacionais, e aí essa relação passa a ser diferente, o indivíduo se mantém vinculado à instituição, não porque a instituição paga pela competência dele, mas porque a organização cria condições para que ele desenvolva mais competências, certo?" Nesta mesma linha, outra vantagem apontada, considera a possibilidade de promover a flexibilização da estrutura, ou seja, um movimento no sentido de que a estrutura passe a ser supérflua e a competência o elemento mais importante: *"eu crio muito mais flexibilidade organizacional, a estrutura perde a importância para as pessoas, e isso me dá muito mais agilidade".*

Finalmente, os entrevistados apontaram alguns itens que não se poderiam chamar propriamente de desvantagens, mas de alertas quanto aos cuidados na implantação de um sistema com estas características. O mais citado chama a atenção para a transparência e para as regras do jogo, que devem ser claras para que as pessoas possam se preparar para isto, conforme a seguinte verbalização: *"para que haja este modelo deve haver regras do conhecimento e aí as pessoas podem se preparar para elas e aí fica dispensado isso porque, para isso ser possível, na organização, é preciso que a alta administração da organização esteja convicta disso".*

4.7.2 Gerentes intermediários

Como no nível anterior, os Gerentes intermediários também consideram possível estruturar a carreira gerencial da atividade-meio da UNISINOS com base no conceito de competência.

Uma das vantagens apontadas pelos entrevistados consiste na possibilidade de poder conciliar necessidades e interesses das pessoas com as expectativas da Universidade: *"ficaria mais claro para os indivíduos e para a organização. Que competência precisa, que competências têm que ser desenvolvidas...isso é uma questão de mão dupla, o desenvolvimento desta competência não ser só responsabilidade da instituição, mas também do indivíduo..."*

Também há a percepção de ser vantajosa a possibilidade de poder articular o plano de carreira com outros subsistemas de gestão de pessoas. Nesta linha de pensamento, é possível promover a interação entre as responsabilidades envolvidas em uma determinada função e as necessidades de desenvolvimento das pessoas.

Como no nível anterior, também houve comparação com o plano atual. Neste sentido, consideram que a carreira com base na competência das pessoas oferece maior transparência e possibilidade de satisfação dos indivíduos: *"acho que satisfação também...gratificação das pessoas, eu acredito que sim, eu acredito nisso. Quando a gente tem as coisas mais claramente definidas, estruturadas num plano definido para as pessoas, que elas se desenvolvam e que elas procurem fazer as coisas de uma forma melhor, mais competente, eu acredito que as próprias pessoas se sintam mais satisfeitas, com o trabalho, com a organização...enfim..."*

Outra vantagem considera a possibilidade de melhorar o processo de avaliação e de *feedback* para as pessoas. Esta perspectiva considera que, em um sistema de carreira com base na competência, deva ficar claro para as pessoas o que é esperado delas: *"eu coloco a pessoa numa posição chave, ele não dá resultado, porque as competências dela não favorecem os resultados e nem sabem o que espera delas"*.

Conforme manifestado pela alta administração, este nível também alerta para os cuidados que a Universidade deva ter, caso decida pela implantação do plano: *"eu acredito nisso, que a gestão baseada nas competências é uma coisa que traz resultados e é importante e bom prá todo mundo, se for bem feita"*.

4.7.3 Subordinados

Todos os entrevistados deste grupo também consideraram ser possível estruturar a carreira gerencial da atividade-meio da UNISINOS com base no conceito de competência.

Percebem vantagens, porque supõem que as pessoas passam a ter maior clareza quanto ao resultado do seu trabalho e quanto às competências necessárias para o seu desenvolvimento: *"então partindo do pressuposto de que tem uma coisa mais claramente definida e tem feedback, eu acho que é melhor"*.

Também citam como vantagem a possibilidade de deixar claro, para as pessoas, as expectativas da UNISINOS com relação ao resultado do trabalho e, ainda, a identificação das competências necessárias para desempenhar determinada atividade: *"eu acho que essa pessoa teria que ter clareza, o que a UNISINOS quer, o que cabe a ela, o que é o trabalho dela, o que ela vai fazer, que competências são necessárias, porque dependendo da chefia tu vais ter algumas competências diferentes da outra"*.

Como nos níveis anteriores, também não foram citadas desvantagens, apenas alertas quanto aos cuidados que a Universidade deva ter, caso decida pela

implantação do plano: *"desvantagem que eu vejo é se isso não for feito de uma forma consciente, transparente, com regras não bem definidas...isso eu vejo como desvantagem"*.

4.7.4 Sinopse e discussão

QUADRO IX
POSSIBILIDADE DE ESTRUTURAR A CARREIRA GERENCIAL DA
ATIVIDADE-MEIO DA UNISINOS COM BASE NA NOÇÃO DE COMPETÊNCIA

POSSIBILIDADE DE ESTRUTURAR A CARREIRA GERENCIAL DA ATIVIDADE-MEIO DA UNISINOS COM BASE NA NOÇÃO DE COMPETÊNCIA	Alta Adm.	Ger.	Sub.
É possível estruturar a carreira gerencial da UNISINOS com base na noção de competência	X	X	X
Focar as pessoas em resultado, com base em objetivos bem definidos	X	X	X
Possibilidade de identificar, medir e valorar competências	X		
Poder associar resultado à remuneração	X		
Promover a flexibilização da estrutura	X		
Possibilidade de conciliar os interesses das pessoas com as expectativas da organização	X	X	X
Articulação de plano de carreira com outros subsistemas de RH		X	
Clareza para as pessoas quanto às suas possibilidades de desenvolvimento de carreira	X	X	X
Melhoria no processo de avaliação e <i>feedback</i> para as pessoas	X	X	X

Houve unanimidade entre os entrevistados na afirmação de que é possível estruturar a carreira gerencial da atividade-meio da UNISINOS, com base no conceito de competência. Quando questionados sobre possíveis vantagens identificadas neste sistema, as idéias foram muitas.

Uma das vantagens considera a possibilidade de focar as pessoas no resultado. Entretanto, há um alerta para duas questões importantes: objetivos bem definidos e clareza para as pessoas quanto ao resultado esperado.

Mesmo considerando que o conceito de competência ainda seja empregado de diferentes formas, tanto no meio acadêmico, quanto no empresarial, há forte convergência em torno da idéia de que associa a noção de competência à de mobilização de recursos individuais (conhecimentos, habilidades e atitudes), os quais, uma vez colocados em prática, podem produzir um resultado esperado (LEVY-LEBOYER, 1997), (RUAS, 2000) e (FLEURY E FLEURY, 2001).

A possibilidade de conciliar os interesses individuais com as expectativas da organização também foi identificada como vantagem. Desenvolver um sistema de carreira gerencial que tenha como uma de suas premissas promover e equilíbrio de interesses de ambos, pessoas e organização, vai ao encontro das idéias centrais do conceito que DUTRA (2000), considera como o que mais se aproxima da visão moderna de carreira.

O conceito de carreira adotado como base para este estudo, encerra três idéias centrais: a primeira idéia considera a carreira como uma *"série de estágios e transições que irão variar em funções das pressões sobre o indivíduo, originadas dele próprio e do ambiente onde está inserido"*. A segunda, considera que a carreira é fruto da relação que organização e pessoas estabelecem e engloba perspectivas

de ambas. A terceira, trata da carreira como "*elemento de conciliação dinâmica das expectativas entre a pessoa e a empresa*" (DUTRA, 1996, p.17).

Entender a carreira como um elemento que concilie expectativas, tanto das pessoas, quanto da organização, também é aspecto contemplado pelo que FLEURY e FLEURY (2001) apontam como importante sobre competência. Os autores consideram que a competência deve agregar valor em duas dimensões: valor econômico para a organização e valor social para o indivíduo.

O grupo da alta administração considera que o desenvolvimento de um sistema de carreira gerencial, baseado na noção de competência, possibilita a flexibilização da estrutura organizacional. Segundo DUTRA (2001), isto é possível quando as organizações adotam sistemas de diferenciação vinculados a espaços ocupacionais. O autor chama de espaço ocupacional o conjunto de atribuições e responsabilidades de uma pessoa dentro da organização. Segundo ele, a pessoa pode alterar o seu espaço ocupacional sempre que as necessidades organizacionais, ou a sua capacidade, forem alteradas, e não necessariamente o seu cargo.

Os três níveis pesquisados apontam como vantagem a possibilidade de tornar claro para as pessoas os seus potenciais em termos de desenvolvimento de carreira. Também identificaram potencial de melhoria no processo de avaliação e *feedback* para as pessoas. Estas duas idéias são complementares, considerando que a administração de carreira com base na competência está inter-relacionada a outros instrumentos de gestão de pessoas como: recrutamento e seleção, avaliação, capacitação e desenvolvimento e remuneração.

Segundo BRANDÃO e GUIMARÃES, apesar de instrumentos como gestão de desempenho e gestão de competência serem posturas distintas e, muitas vezes, contraditórias, "*é possível perceber a relação de interdependência entre elas*". Os

autores entendem que a gestão de competência e a de desempenho são tecnologias que se complementam em "*um contexto mais amplo de gestão organizacional*" (BRANDÃO e GUIMARÃES, 2001:14).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A seguir, apresentamos as conclusões a que se chegou e que vêm a responder ao nosso objetivo primeiro, qual seja, de analisar a viabilidade de implantação de um sistema de carreira gerencial orientado pela noção de competência na UNISINOS. Evidentemente, este estudo não teve a intenção de esgotar o tema que é complexo. Entretanto, possibilitou levantar elementos que, esperamos, possam apoiar decisões quanto à implantação do referido sistema.

Aferir o grau de entendimento acerca da noção de competência por parte da alta administração, dos gerentes e dos subordinados foi uma das questões norteadoras da pesquisa. Neste sentido, após a análise do conteúdo e a discussão dos seus resultados, é possível inferir que, em termos gerais, há forte convergência de opiniões, entre os níveis pesquisados, quanto à noção de competência aplicada à carreira gerencial.

Quando questionados sobre o significado de competência, as idéias que mais apareceram, em todos os níveis hierárquicos, foram, a saber, a) competência é expressa pelo resultado; b) significa um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, utilizadas de forma articulada para resolver e enfrentar missões específicas. Ficou evidenciada, ainda, a idéia de equilíbrio que deve existir entre as diferentes dimensões que formam a competência.

Portanto, é possível concluir que a noção de competência, existente tanto no nível diretivo da Universidade, como nos demais níveis, está muito próxima da percepção resultante das discussões que emergem do meio acadêmico.

Quanto à possibilidade de se aferir competência, há uma indicação importante no sentido de que sejam introduzidos instrumentos de gestão que contemplem a possibilidade de monitoramento dos resultados do trabalho, com base nos objetivos, decorrentes do desdobramento do Planejamento Estratégico da UNISINOS.

Todos os níveis foram unânimes em apontar a avaliação de desempenho como um bom instrumento a ser utilizado para avaliar os gestores de atividade-meio da Universidade. Entretanto, foram manifestadas duas preocupações importantes: a subjetividade envolvida nos instrumentos de avaliação atuais e a dificuldade de tornar claro para as pessoas o que se espera delas em termos de resultado do seu trabalho.

Desta forma, é possível concluir que, apesar de reconhecerem a possibilidade de aferir competência e identificarem as possíveis formas, há restrições quanto à subjetividade envolvida neste processo. Também há preocupação no que diz respeito à ausência da cultura do *feedback* na organização. A apreensão relacionada à prática do *feedback* confirma o resultado da última pesquisa de clima, na qual esta questão apareceu como um dos aspectos a serem melhorados na UNISINOS.

Com relação à noção de competência organizacional, com exceção da alta administração, percebeu-se que as pessoas ainda não têm uma compreensão muito clara do termo. As idéias apresentadas ficaram bastante dispersas entre os três níveis pesquisados. Dentre elas, cabe ressaltar duas: a que associa competência à

aprendizagem organizacional e aquela que considera que a estratégia pode conduzir ao desenvolvimento das competências necessárias à organização.

Estas duas posições foram destacadas por dois motivos. Primeiro, porque são acolhidas por autores que consideram que há correlação entre estratégia, aprendizagem organizacional e competência. Segundo, porque é possível considerar que a experiência da UNISINOS com a implantação do Planejamento Estratégico participativo, reforça este entendimento. A ampla discussão promovida pela Universidade em todos os níveis sobre os objetivos estratégicos e seus desdobramentos proporcionou um grande espaço para o aprendizado coletivo, promovendo a incorporação de novas competências necessárias às estratégias da UNISINOS.

Portanto, é possível inferir que a UNISINOS está incorporando, na sua prática, a noção de que competência individual e competência organizacional estão fortemente inter-relacionadas.

Tal percepção se confirma pela análise do conteúdo das respostas da questão que tratava sobre a relação entre competência organizacional e competência individual. Das cinco idéias apresentadas na sinopse, três delas foram compartilhadas por todos os níveis:

- é possível estabelecer relação entre competência individual e organizacional;
- a relação se estabelece a partir da identificação de uma estratégia ou de metas a serem cumpridas;
- a organização necessita compartilhar a sua visão com as pessoas.

Nesta questão, apareceu, também, a identificação com processos de aprendizagem organizacional. Isso faz sentido, se considerarmos que a relação

entre a competência individual e a organizacional se estabelece de forma dinâmica e acompanha o movimento natural da organização.

Com relação à possibilidade de conciliar os interesses dos indivíduos e da organização, percebeu-se que há convergência de pontos de vista. Um dos pontos apresentados soa mais como um alerta, ou uma condição necessária, caso a Universidade decida implantar um sistema de carreira gerencial orientado pela noção de competência. O alerta condiciona o sucesso de qualquer iniciativa nesta direção à transparência no processo de implantação. Portanto, trata-se de um fator limitador importante e deve ser considerado com muita atenção.

A figura do líder como facilitador na conciliação de interesses é um elemento preponderante neste processo. Um dos elementos que motivou a realização deste estudo, foi, exatamente, os pontos fracos identificados na pesquisa de clima, relacionados à categoria liderança.

A integração do sistema de carreira com outros *subsistemas* de gestão de pessoas configurou-se como outro aspecto importante na conciliação dos interesses entre indivíduos e organização.

Tanto o preparo das lideranças para lidar adequadamente com instrumentos de gestão de carreira, como a sua integração com outros *subsistemas* de gestão de pessoas são elementos que precisam ser adequadamente considerados, sob pena de interferirem negativamente no resultado de um sistema de carreira.

Chamou atenção o baixo nível de informação que as pessoas têm sobre o atual plano de cargos gerenciais. Ou conheciam pouco o plano, ou o desconheciam completamente. Também, neste caso, as críticas confirmaram o resultado da

pesquisa de clima, principalmente quanto à falta de clareza dos critérios ou a sua pouca transparência. Além disso foi criticada a desatualização do plano de carreira.

Quanto à possibilidade de estruturar a carreira gerencial da atividade-meio da UNISINOS com base na noção de competência, todos os entrevistados responderam afirmativamente a este aspecto. Dentre as vantagens identificadas, destacam-se: a possibilidade de focar as pessoas no resultado com base em objetivos bem definidos, clareza para os profissionais quanto às suas possibilidades de evolução na carreira e melhoria nos processos de avaliação e *feedback*.

Todos estes aspectos reforçam a pertinência do presente estudo, o qual, esperamos, forneça subsídios que auxiliem à UNISINOS na implantação de um novo plano de carreira gerencial para a atividade-meio da Universidade.

Considero que os objetivos propostos no presente estudo foram atingidos. Em primeiro lugar, porque, com base no referencial teórico, foi possível organizar, senão todos, mas os principais elementos que possam subsidiar a construção de um modelo conceitual que fundamente a implantação de um sistema de carreira gerencial com base na competência individual na UNISINOS.

Em segundo lugar, porque foi possível, através da análise dos dados da pesquisa, identificar as diferenças de percepção entre os níveis pesquisados, além de aferir o grau de entendimento genérico acerca da noção e da aplicação de competência.

Finalmente, cabe ressaltar a importância deste estudo para o meu crescimento pessoal e profissional.

RECOMENDAÇÕES

Seguem algumas recomendações, fruto da análise dos resultados do estudo, caso a Universidade decida pela implantação de um novo sistema de carreira gerencial da atividade-meio. As recomendações não estão, necessariamente, ordenadas por importância ou por prioridade.

- ✓ avaliar os impactos da implantação de um sistema de carreira com estas características sob a perspectiva da cultura da Universidade, embora não tenha sido objeto deste estudo identificar elementos facilitadores ou limitadores relacionados a esta questão;
- ✓ sensibilizar a alta administração da Universidade quanto às limitações do plano atual e apresentar os principais elementos norteadores para elaboração de um novo sistema de carreira gerencial;
- ✓ envolver intensamente as pessoas na discussão do projeto, principalmente os próprios gestores;
- ✓ criar um grupo de trabalho, com representantes das diferentes áreas, para participar na elaboração do projeto;
- ✓ estudar a possibilidade de contratar uma consultoria com muita experiência no tema para auxiliar no desenvolvimento da metodologia a ser utilizada;

- ✓ avaliar os demais *subsistemas* de gestão de pessoas e integrá-los em um modelo de gestão de competências;
- ✓ desenvolver um modelo conceitual que identifique as competências atuais e as competências que a Universidade necessita desenvolver tendo em vista a sua estratégia futura;
- ✓ desenvolver esforços no sentido de identificar e mapear todos os processos-chave da Universidade.

BIBLIOGRAFIA

BRANDÃO, Hugo Pena; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto. *Revista de Administração de Empresas (RAE)*, São Paulo, v.41, n.1, p.8-15, jan/mar 2001.

COOPERS & LYBRAND. *Remuneração estratégica: a nova vantagem competitiva*. São Paulo: Atlas, 1996.

DUTRA, Joel Souza. *Administração de carreira: uma proposta para repensar a gestão das pessoas*. São Paulo: Atlas, 1996.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. *Novo dicionário da língua portuguesa*. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1996.

FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza Leme. *Estratégias empresariais e a formação de competências*. São Paulo: Atlas, 2001.

HAMEL, Gary; PRAHALAD, C. K. *Competindo pelo futuro*. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

HERZOG, Ludger Teodoro. *Aproximación a la ventaja competitiva a partir de recursos y capacidades*. Tese de Doutorado. Bilbao. Universidad de Deusto. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Programa Gestión Avanzada, 1999.

HIPÓLITO, José Antonio Monteiro. *Administração salarial: a remuneração por competências como diferencial competitivo*. São Paulo: Atlas, 2001.

KERLINGER, Fred. *Metodologia da pesquisa em ciências sociais*. São Paulo: EDUSP, 1980.

LAKATOS, Eva Maria. *Fundamentos de metodologia científica*. São Paulo: Atlas, 1991.

- LEVY-LEBOYER, C. *Gestión de las competencias: cómo analizarlas, cómo evaluarlas, cómo desarrollarlas*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000, 1997.
- MILES, M.; HUBERMAN, A. *Qualitative Data Analysis*. Beverly Hills: Sage, 1994.
- MINARELLI, J. A. *Empregabilidade: o caminho das pedras*. São Paulo: Gente, 1995.
- NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. *Criação do conhecimento na empresa*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- PARRY, Scott. The Quest For Competencies. *Training*, jul. 1996.
- _____. Just What Is a Competency? (And Why Should Care?). *Training*, jun. 1998.
- PORTER, Michael. *Vantagem competitiva*. Rio de Janeiro: Campus, 1989.
- RESENDE, Enio. *Remuneração e carreira baseadas em competências e habilidades*. Rio de Janeiro: Qualitymark/ABRH-Nacional, 1999.
- ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. *Projetos de estágio do curso de administração: guia para pesquisas, projetos, estágios e trabalhos de conclusão de curso*. São Paulo: Atlas, 1996.
- RUAS, R. *Gestão das competências gerenciais e a aprendizagem nas organizações*. Documento de aula. n. 2, mimeo, 2000. 21 p.
- TAYLOR, Frederick Winslow. *Princípios de administração científica*. São Paulo: Atlas, 1960.
- UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS. *Novo plano de carreira para o corpo docente da UNISINOS*. São Leopoldo, 1996.
- UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS. *Projeto: O clima organizacional na UNISINOS na percepção de seus colaboradores*. São Leopoldo, 1999.
- VERGARA, Sylvia Constant. *Projetos e relatórios de pesquisa em Administração*. São Paulo: Atlas, 2000.
- WOOD Jr., Thomaz e PICARELLI FILHO, Vicente. *Remuneração por habilidades e por competências*. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ANEXO

ROTEIRO PARA ENTREVISTA

ROTEIRO PARA ENTREVISTA

BLOCO I

Verificar a percepção do entrevistado quanto ao que é competência organizacional e individual

1. Na sua opinião, o que significa uma pessoa ser competente no que faz ?

Ela deve ter:

- Que tipo de conhecimento do ambiente (saber o que, saber por quê, informação)?
- Que tipo de conhecimento teórico (saber.....)?
- Que tipo de habilidades (saber fazer, técnica, capacidades, experiência profissional associada)?
- Que tipo de atitudes (saber ser, determinação, querer fazer)?

2. Esta competência pode ser aferida?

- Caso afirmativo, como?
- Caso negativo, o que o(a) leva a pensar desta forma?

3. Na sua opinião, o que significa uma organização competente no que faz?

4. Na sua opinião, há relação entre as competências que uma organização necessita desenvolver para alcançar suas metas e as competências de seus funcionários?
 - Caso afirmativo, qual relação e como se estabelece?

5. Quanto à carreira profissional, você acha possível conciliar, tanto o interesse das pessoas, quanto o da organização?
 - Se concorda, que aspectos acha importante considerar?
 - Se discorda, a que se deve isso? E o que poderia minimizar?

BLOCO II

Verificar a percepção do entrevistado quanto às possíveis vantagens e/ou desvantagens da implantação de um sistema de carreira gerencial baseado em competências na UNISINOS

1. Você conhece o plano de cargos que envolve as funções gerenciais da atividade-meio na UNISINOS?
 - Caso afirmativo, poderia comentar o que sabe sobre ele?

2. Você acha possível que a carreira gerencial da atividade-meio da UNISINOS, seja estruturada a partir da idéia de competências ? Caso afirmativo:
 - Na sua percepção, que vantagens poderiam advir da implantação deste sistema?
 - Na sua percepção, que desvantagens poderiam advir da implantação deste sistema?