

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO**

Paula Cavalcanti Arais

**O desenvolvimento de competências de gestão de pessoas e liderança:
um estudo de caso do primeiro nível de liderança de uma empresa
siderúrgica**

**Porto Alegre
2011**

Paula Cavalcanti Arais

**O desenvolvimento de competências de gestão de pessoas e liderança:
um estudo de caso do primeiro nível de liderança de uma empresa
siderúrgica**

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientadora: Profa. Dra. Cláudia Simone Antonello

Porto Alegre

2011

Paula Cavalcanti Arais

**O desenvolvimento de competências de gestão de pessoas e liderança:
um estudo de caso do primeiro nível de liderança de uma empresa
siderúrgica**

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientadora: Profa. Dra. Cláudia Simone Antonello

Conceito final:

Aprovado em de de

BANCA EXAMINADORA

Orientadora – Profa. Dra. Cláudia Simone Antonello - UFRGS

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, em primeiro lugar, pois Ele é o motivo do meu viver.

Sou grata de todo meu coração pelo suporte e apoio que recebi dos meus pais neste período de anseios e preocupações. Pai e mãe, nenhuma ação de vocês passou despercebidas por mim. Obrigada pelas palavras de ânimo, pelas orações, pela disponibilidade e por me darem sempre o seu melhor. Eu amo vocês!

Agradeço ao meu querido namorado, Lucas, que mesmo com toda a correria do dia a dia, se fez presente e participante desse momento especial da minha vida. Sem ti, com certeza a vida não teria a mesma graça!

Agradeço a minha irmã, cunhado, avós e sogros pelo encorajamento durante o decorrer do ano e por acreditarem em mim.

À minha grande amiga Aline, que com toda sua capacidade reflexiva e muita disposição teve papel fundamental na conclusão deste trabalho. Também a minha amiga Victoria pelo amor e paciência.

À professora Cláudia, pela amizade, disponibilidade, paciência e compreensão nos meus momentos de dificuldades.

Agradeço às minhas queridas colegas de trabalho, em especial, Anelise, Juliana e Roberta. Vocês têm papel fundamental na minha formação como profissional! Obrigada por toda aprendizagem!

RESUMO

Este trabalho identifica quais fatores influenciam o desenvolvimento de competências de Gestão de Pessoas e Liderança de gestores do primeiro nível de liderança de uma empresa do ramo siderúrgico. Os entrevistados fazem parte do quadro de lotação de uma usina instalada no Estado do Rio Grande do Sul. O método adotado foi o estudo de caso qualitativo através de entrevistas em profundidade com apoio de roteiro semiestruturado. A análise dos dados foi realizada através da técnica de análise de conteúdo. Foram entrevistados 06 gestores com intuito de verificar quais fatores dificultavam ou facilitavam o desenvolvimento de competências a partir de suas percepções quanto à rotina, expectativas da empresa, compreensão do tema “competências” e “desenvolvimento” e da experiência de transição de contribuidor individual para gestor do primeiro nível de liderança. Além disso, buscou-se entender qual forma de aprendizagem os gestores julgam como mais eficaz para o desenvolvimento gerencial. Com isso, foi possível identificar lacunas e propor sugestões de melhoria para a empresa, para que o processo de desenvolvimento de competências de Gestão de Pessoas e Liderança ocorra com eficácia.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Competências como fonte de valor para o indivíduo e para a organização	17
Figura 2 - Abrangência dos conceitos de informação, instrução, treinamento, desenvolvimento e educação.....	21
Figura 3 - Ações de indução de aprendizagem em ambientes organizacionais.....	23
Figura 4 - Estrutura das Operações de Negócio da Empresa X.....	38
Figura 5 - Desempenho Financeiro Consolidado da Empresa X.....	38
Figura 6 - Liderança de Pessoas para Alta Performance.....	41
Figura 7 - Níveis de Complexidade X Cargos	42
Figura 8 - Estrutura da Carreira em Y	43
Figura 9 - Blocos da Matriz da Educação Executiva	45
Figura 10 - Passagens Profissionais Críticas.....	48
Figura 11- <i>Iceberg</i>	51
Figura 12 - Modelo Global de Competências Atual.....	52
Quadro 1 - Principais Aspectos da Aprendizagem Situada, Informal e Incidental.....	29
Quadro 2 - Desenvolvimento Gerencial: estratégias alternativas.....	33
Quadro 3 - Treinamentos relacionados à Gestão de Pessoas e Liderança para <i>Trainees</i>	45
Quadro 4 - Treinamentos relacionados à Gestão de Pessoas e Liderança para Facilitadores.....	46
Quadro 5 - Primeiro Modelo Global de Competências.....	50
Quadro 6 - Descrição das competências atuais e expectativas em relação aos líderes do primeiro nível gerencial.....	52
Quadro 7 - Informações sobre Entrevistados.....	55
Quadro 8 - Macrocategorias e Microcategorias da Análise.....	57
Quadro 9 - Trajetória Profissional do Entrevistado 1	58
Quadro 10 - Trajetória Profissional do Entrevistado 4.....	59
Quadro 11 - Trajetória Profissional do Entrevistado 2.....	59
Quadro 12 - Trajetória Profissional do Entrevistado 3.....	60
Quadro 13 - Trajetória Profissional do Entrevistado 5.....	60
Quadro 14 - Trajetória Profissional do Entrevistado 6.....	60

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	8
1.1 JUSTIFICATIVA	11
2 REVISÃO TEÓRICA	14
2.1 GESTÃO DE PESSOAS E COMPETÊNCIAS	14
2.2 TREINAMENTO, DESENVOLVIMENTO E EDUCAÇÃO – TD&E	20
2.3 APRENDIZAGEM E DESENVOLVIMENTO GERENCIAL.....	24
2.3.1 PAPEL GERENCIAL.....	24
2.3.2 APRENDIZAGEM E DESENVOLVIMENTO GERENCIAL.....	28
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	36
3.1 TIPO DE MÉTODO.....	36
3.2 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA.....	37
3.2.1 A EMPRESA	37
3.2.1.1 RECURSOS HUMANOS	40
3.2.1.2 PIPELINE DA LIDERANÇA	46
3.2.1.3 MODELO DE COMPETÊNCIAS.....	49
3.2 SUJEITOS PESQUISADOS	54
3.3 TÉCNICA PARA COLETA E ANÁLISE DE DADOS.....	55
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	57
4.1 CATEGORIAS DE ANÁLISE SISTEMATIZADAS.....	58
4.1.1 MACROCATEGORIA I – ENTENDENDO QUEM SÃO OS ENTREVISTADOS.....	58
4.1.2 MACROCATEGORIA II – TRAJETÓRIA DE DESENVOLVIMENTO.....	67
4.1.3 MACROCATEGORIA III – COMPREENSÃO DE EXPECTATIVAS E COMPETÊNCIAS	75
4.1.4 MACROCATEGORIA IV – TRANSIÇÃO PARA LIDERANÇA	81
4.1.5 MACROCATEGORIA V – FATORES QUE INFLUENCIAM O DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS DE GESTÃO DE PESSOAS E LIDERANÇA	91
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	94
REFERÊNCIAS.....	97
ANEXO A – ROTEIRO DE ENTREVISTA	101

1 INTRODUÇÃO

Em um cenário de rápida expansão global, de mudança nos modelos de negócios, de alta tecnologia e aquisições recai sobre a área de Recursos Humanos a grande responsabilidade de encontrar e desenvolver líderes capazes de assumir os enormes desafios do mundo dos negócios, viabilizando seu êxito.

Um estudo realizado em 2007 pela *Harvard Business School* em parceria com a consultoria Mercer reuniu executivos de Recursos Humanos das maiores empresas europeias e norte-americanas. Questionados quanto aos maiores desafios em relação à liderança, houve consenso de que o rápido ritmo de mudanças interferiu na capacidade de retenção e desenvolvimento dos melhores líderes, na contratação de talentos com as corretas competências e no entendimento de quais competências são importantes. Os executivos que participaram deste estudo apontaram sua preocupação ao se referirem às diferenças entre gerações, no sentido de, por um lado, obter colaboração na adaptação de seniores ao ritmo das mudanças e, por outro lado, acelerar o desenvolvimento dos mais jovens com vistas de antecipar sua assunção aos altos níveis de liderança. Somando-se a esses fatores, deve-se considerar a necessidade dessa geração jovem, que atualmente está assumindo os primeiros níveis de liderança nas empresas, de dinamizar sua carreira na busca de superar desafios, o que geralmente não é proporcionado em empresas tradicionais. Desta forma, intensifica-se ainda mais a necessidade de que o tema seja aprofundado.

A pesquisa da Harvard destacou que apesar deste quadro de rápidas mudanças de mercado e instabilidade em relação ao futuro, algumas características referentes à liderança são comuns e independem do ramo empresarial. Tais características foram apresentadas como imprescindíveis à sobrevivência das empresas no cenário atual, e são essas: o estímulo ao crescimento; a flexibilidade e abertura a novas culturas; o pensar como o cliente; o liderar de forma plena; o engajamento no processo; e o gerenciamento sem fronteiras. Os resultados do estudo supramencionado despertaram a atenção, uma vez que a empresa na qual o presente trabalho de conclusão de curso foi desenvolvido, tem revelado preocupações similares.

Sendo assim, destaca-se que o presente estudo tem como cenário uma empresa que atualmente é uma das maiores organizações do ramo siderúrgico do mundo. Está presente em mais de 10 países e seu quadro de lotação conta com mais de 40 mil colaboradores. Sua estrutura está dividida em Operações de Negócios, as quais são diferenciadas por especificidade de produto fabricado ou por localização geográfica. Seus produtos atendem principalmente os setores civil, agropecuário e industrial.

Atualmente a Empresa X (assim denominada por questões de sigilo) detém todas as etapas da produção de aço tendo, inclusive, investido fortemente na mineração de ferro na última década, o que a torna menos dependente do mercado altamente influenciado e sensível ao câmbio.

A organização passou recentemente por um forte movimento de globalização. Por essa razão, a convergência de esforços tem sido para estabelecer valores e um “mesmo modo de agir”, denominado internamente de Cultura X, nas suas diversas unidades fabris ao redor do mundo. É importante ressaltar que grande parte das suas usinas instaladas no Exterior localizam-se em países que possuem mão-de-obra pouco qualificada. Uma das estratégias, para que se alcance a empresa global pretendida, tem sido a expatriação de colaboradores de alto potencial, em sua maioria jovens.

A empresa acredita efetivamente que seu quadro de pessoal é um dos fatores essenciais de diferenciação em um mercado competitivo de *commodities*, como o do aço. Seu sistema de plano de carreira consiste em uma base comum para dois tipos diferentes de carreira - a de gestão e a técnica – também conhecido como formato “Y”. Afim de potencializar seu pessoal em cada um dos níveis de carreira, independentemente de seu tipo, a empresa adotou um modelo, denominado de *pipeline*, para construir seu banco de liderança e abastecer o fluxo natural de pessoas existente na organização, proposto pelo professor de Harvard - Ram Charam. Esse modelo detalha seis passagens críticas que um colaborador enfrenta na carreira desde sua base até o topo que será detalhado no capítulo de procedimentos metodológicos.

Na empresa a base do “Y” e a primeira posição do *pipeline* referem-se ao cargo de *trainee*, que desempenha o papel de contribuidor individual, não exercendo, portanto, a função de gestor. A primeira transição ou passagem normalmente ocorre, ao final do Programa de *Trainees*, quando então o colaborador

torna-se gestor de equipe, caso escolha pela carreira de gestão. Para a grande maioria dos jovens, esta é a primeira experiência de liderança. O que se vê, entretanto, é que, apesar do sentimento de tarefa cumprida em relação ao seu antigo papel de contribuidor individual, as dificuldades e fragilidades são expostas no início do exercício da nova função. Na maioria dos casos, essas não são causadas por falta de conhecimento técnico, geralmente adquirido no curso universitário ou em treinamentos internos, mas pela falta de desenvolvimento em competências de Gestão de Pessoas e Liderança. Esta discrepância entre o desempenho real e o esperado, no que tange a estas competências, torna-se ainda mais clara no ramo siderúrgico, na qual o técnico é extremamente valorizado.

No caso, a empresa X assume noção similar à encontrada na literatura acerca do assunto: “competência pode ser entendida como combinações sinérgicas entre conhecimento, habilidades e atitudes dos indivíduos que são expressos pelo desempenho profissional em um contexto organizacional” (FREITAS; BRANDÃO, 2006). O desempenho competente traz valor tanto para a pessoa que o produz como para a empresa que o recebe (BRANDÃO, BORGES-ANDRADE, 2007).

Os gestores de primeira viagem encontram em suas rotinas novas situações nas quais lhes é exigido um nível de maturidade nunca antes vivido. O meio para que esta expectativa de desempenho se realize é alcançada através das oportunidades de aprendizagem que a organização oferece. O que ocorre atualmente é que muitas empresas têm mantido suas áreas de Treinamento e Desenvolvimento sem o dinamismo necessário para suprir a lacuna existente entre o desempenho esperado e o real. O resultado disto é a perda de jovens potenciais que vão à procura de empresas com perfil mais moderno, o que impacta diretamente em seu próprio abastecimento do *pipeline* futuro.

Prover esta aprendizagem, entretanto, é um desafio constante, pois o retorno do custo envolvido nem sempre é claro, além da exigência de tempo e atenção despendidos. A Empresa X, apesar de investir em programas de capacitações para seus jovens, como no caso de *trainees* e estagiários, ainda encontra dificuldade para atender as necessidades de seus gestores de primeira viagem.

Desta forma, pergunta-se: *Quais são os aspectos que interferem no desenvolvimento de Competências de Gestão de Pessoas e Liderança dos gestores de primeiro nível da Empresa X?*

Para responder esta questão, estabeleceu-se os seguintes objetivos:

OBJETIVO GERAL

Identificar e analisar as lacunas no desenvolvimento de competências de Gestão de Pessoas e Liderança dos líderes do primeiro nível gerencial da Empresa X do ramo siderúrgico.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Identificar e descrever o perfil e as atividades exercidas pelos líderes pesquisados;
2. Descrever as práticas de Treinamento e Desenvolvimento (T&D) para o aprimoramento das competências de Gestão de Pessoas e Liderança e as expectativas da Empresa X em relação aos líderes no nível gerencial pesquisado;
3. Identificar e analisar aspectos que facilitam e dificultam o desenvolvimento de competências de Gestão de Pessoas e Liderança dos pesquisados;
4. Propor ações de T&D que minimizem as lacunas identificadas no estudo.

Pelo exposto, este trabalho tem como tema central a identificação e análise de necessidades no desenvolvimento de competências de Gestão de Pessoas e Liderança dos colaboradores de primeiro nível gerencial da Empresa X, inserida no ramo siderúrgico. Desta forma, espera-se propor novas ações de desenvolvimento, visando uma melhor eficiência no gerenciamento de equipes e um maior contingente de colaboradores aptos a suprir o *pipeline* de liderança da empresa.

1.1 JUSTIFICATIVA

A partir da análise das atuais práticas de treinamento e desenvolvimento, da identificação das lacunas entre o que é percebido e desenvolvido pelos colaboradores e o que é esperado em termos de competências de Gestão de

Pessoas e Liderança dos gestores de primeiro nível de liderança, será possível propor melhorias para o modelo de desenvolvimento de gestores da Empresa X, atendendo assim a demanda por liderança causada principalmente pelo crescimento e globalização desta organização. Tal proposição refletirá diretamente no engajamento e aderência às competências esperadas de tais colaboradores.

Faz-se necessário apresentar alguns outros macrofatores que justificam a emergência na abordagem em questão. Apesar do crescimento econômico e das expectativas de grandes investimentos em infraestrutura no País, principalmente em razão das obras do Programa de Aceleração do Crescimento (PAC) e da Copa do Mundo no Brasil em 2014, o mercado siderúrgico mundial tem enfrentado desde 2008, período drástico da crise mundial, instabilidade. Durante o ano de 2011 novos rumores de um cenário alarmante surgiram. Os preços das matérias-primas como o minério de ferro e o carvão, por exemplo, triplicaram. A empresa do presente estudo não alterou seu padrão de preço nos últimos dois anos, visando um maior volume de vendas para manter competitividade frente à forte concorrência chinesa e indiana.

A escassez de mão-de-obra, principalmente a de engenheiros metalúrgicos, base para a indústria siderúrgica, preocupa e ratifica a importância de retenção e desenvolvimento interno dos profissionais. Um relatório do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA) de Fevereiro de 2010 aponta alguns dados alarmantes. O estudo projetou cenários de crescimento do PIB de 3% a.a., 5% a.a. e 7% a.a *versus* o número de formandos dos mais diversos cursos de Engenharia no Brasil. Em princípio, haveria quantidade suficiente de engenheiros para atender o crescimento de ocupações típicas da área. Entretanto, o fato é que cada vez mais esses jovens estão ocupando posições em diferentes áreas profissionais, por exemplo, no mercado financeiro, afetando assim a demanda e a oferta de profissionais técnicos. O relatório mostra que para cada dois engenheiros ocupando vagas típicas, há outros cinco que exercem diferentes funções, emigraram ou estão fora do mercado de trabalho.

Assim, entende-se que o presente estudo oferecerá subsídios à empresa para identificação de necessidades e oportunidades de melhoria quanto a questões de Gestão de Pessoas e Liderança. Poderá, então, oferecer a seus líderes ações de desenvolvimento que supram esta lacuna existente no momento, tornando-os mais alinhados à estratégia da empresa, competitivos, comprometidos e realizados.

O presente trabalho está estruturado da seguinte forma: além da introdução, o capítulo 2 apresentará a revisão teórica de competências bem como de aprendizagem e desenvolvimento gerencial. No capítulo 3 será apresentada a metodologia escolhida e a empresa fonte de estudo. No capítulo 4 serão apresentados os resultados e a análise, e finalmente no capítulo 5 as considerações finais, onde serão propostas ações de melhoria, além de sugestões para estudos futuros.

2 REVISÃO TEÓRICA

Neste capítulo será apresentado o referencial teórico que servirá como subsídio à pesquisa deste trabalho, no auxílio à análise das entrevistas, bem como na contextualização das conclusões.

2.1 GESTÃO DE PESSOAS E COMPETÊNCIAS

A forma como as organizações efetuam a gestão de pessoas tem passado por grandes transformações ao redor do mundo, motivadas pela inadequação de modelos tradicionais no atendimento às necessidades e expectativas das pessoas e das empresas. Como resultado dessas mudanças no cenário corporativo, as organizações passam a necessitar de pessoas mais autônomas e com maior iniciativa, de forma a sustentar o processo decisório que é cada vez mais descentralizado. O resultado disso é uma maior sensibilidade no âmbito do comprometimento das pessoas com os objetivos e estratégias organizacionais. Pode-se dizer que o maior desafio atual para a gestão de pessoas é gerar e sustentar tal comprometimento, o que é possível somente se as pessoas perceberem que sua relação com a organização lhes agrega valor (DUTRA, 2004). Por consequência, isto requer que as empresas tornem-se mais abertas em relação ao suprimento das necessidades de seus colaboradores, constituindo-se, assim, uma relação “ganha-ganha”.

Além da alteração de perfil exigido pelas empresas, anteriormente de submissão e obediência para a atual autonomia e empreendedorismo, outras mudanças ocorrem na empresa moderna como, por exemplo, o deslocamento do foco de controle para desenvolvimento, ou seja, a pessoa se torna responsável por seu desenvolvimento e carreira e sua própria relação com a empresa. Existe também uma maior relevância do papel das pessoas no sucesso da organização, pois são elas que possuem o patrimônio intelectual, a agilidade de resposta e a capacidade de vislumbrar oportunidades para o negócio (DUTRA, 2004).

No decorrer do tempo, diferentes modelos de gestão de pessoas surgiram de forma a atender as necessidades do período histórico em que se encontravam. Para Fischer (2002, p.12), modelo de gestão de pessoas se refere à forma como a empresa se organiza para atuar sobre o comportamento humano por meio de seus princípios, estratégias, políticas, práticas e processos de gestão estabelecidos, que norteiam as relações e estilos de atuação de seu pessoal. Segundo o autor, alguns fatores internos e externos condicionam e determinam o modelo de gestão, e por consequência, o desempenho esperado das pessoas. Dentre os fatores internos, cita-se: a tecnologia adotada, a estratégia de organização do trabalho, a cultura e a estrutura organizacional; e como fatores externos: os advindos da sociedade como sua cultura e legislação e o perfil de competências definido pelo mercado onde a empresa se situa.

Segundo Brandão e Borges-Andrade (2007), o ambiente organizacional tem procurado desenvolver e incorporar inovações que lhe permitem melhorar continuamente o desempenho e obter vantagem competitiva. A gestão por competências insere-se entre os modelos gerenciais propostos na gestão de pessoas, com o fim de aprimorar os desempenhos profissional e organizacional. Zarifian (*apud* FLEURY, 2002, p. 52) justifica a emergência da adoção do modelo de gestão por competências em detrimento ao tradicional, enfocando as seguintes mudanças ocorridas no mundo do trabalho: a) a noção de evento - o colaborador necessita mobilizar recursos para lidar com novas ou imprevisíveis situações, não se limitando à precondição da tarefa; b) a comunicação – uma estrutura flexível proporciona e instiga o compartilhamento de informações sobre objetivos organizacionais; c) a noção de serviço – capacidade de satisfazer não somente ao cliente externo, como também ao interno.

O conceito de competências para Dutra (2004), apesar de ainda estar em construção, não é um modismo, e tem-se mostrado muito adequado para explicar a realidade vivida pelas empresas na gestão de pessoas.

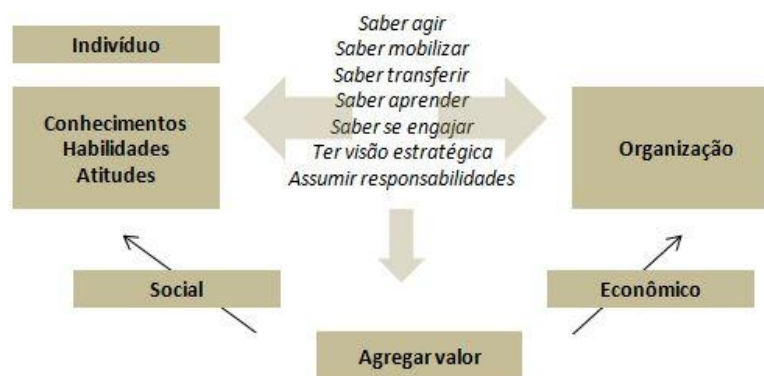
A primeira proposição sobre o conceito de competência foi estruturada em 1973 por McClelland, com o fim de utilizá-lo em processos de seleção, em artigo publicado "*Testing for competence rather than intelligence*". Boyatzis foi outro autor que contribuiu para a formação do conceito quando, a partir da caracterização de demandas de determinado cargo e da identificação de características e traços que

oportunizavam um melhor desempenho, fixou ações e comportamentos efetivos esperados (FISCHER; et al., 2008, p. 33).

Até os anos 80, a definição de competências mantinha-se restrita ao conhecimento e habilidades que a pessoa possuía, definição esta proveniente de autores norte-americanos. Começou-se a perceber, no entanto, que a detenção ou posse de tais aspectos não assegurava a entrega do que era demandado. Foi então que autores franceses, como Le Boterf e Zarifian, propuseram uma nova definição para competências, a saber, a prática do que se sabe em um determinado contexto. De acordo com Zarifian (1999 *apud* FLEURY, 2002, p.55) “competência é a inteligência prática de situações que se apoia nos conhecimentos adquiridos e os transforma com tanto mais força quanto maior for a complexidade das situações”, ou seja, é a capacidade de assumir iniciativas, ir além do que se está descrito, compreender e dominar novas situações e ser reconhecido por isto. Le Boterf (1995 *apud* FLEURY, 2002, p. 55) adiciona ao conceito: “o saber como mobilizar, integrar e transferir os conhecimentos, recursos e habilidades em um contexto profissional adequado”. A concepção desses dois autores é para Dutra (2004) a mais condizente com a realidade nas empresas.

Em resumo, para Fleury (2000 *apud* DUTRA, 2004, p. 22), a base do conceito é o deslocamento do foco que estava sobre o estoque de conhecimentos e habilidades para a forma como a pessoa o mobiliza em um determinado contexto. Sendo assim, a autora define o conceito em “um saber agir responsável e reconhecido que implica mobilizar, integrar e transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agregue valor econômico à organização e valor social aos indivíduos” (FLEURY, 2002, p. 55), vide Figura 1:

Figura 1 - Competências como fonte de valor para o indivíduo e para a organização



Fonte: FLEURY, 2002, p. 55

Este último e mais recente estágio de desenvolvimento do conceito de competências acarretou uma série de consequências no mundo do trabalho que são percebidas em nosso dia a dia. À exemplo disso, observam-se as práticas de recrutamento e seleção que visam caracterizar e selecionar pessoas de acordo com suas competências através de comparação com situações reais vividas por profissionais. Esta proposição também deu início ao processo de ruptura com a lógica de posto de trabalho para a lógica de competência em que a progressão de carreira ocorre em função da aquisição e desenvolvimento desta competência.

Para Freitas e Brandão (2006), competências podem ser entendidas como combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes, expressas pelo desempenho profissional dentro de determinado contexto organizacional. Para um melhor esclarecimento, podemos definir o conhecimento como o saber que o indivíduo acumulou ao longo da vida, a habilidade como a capacidade de fazer uso produtivo do conhecimento e a atitude como os aspectos sociais e afetivos relacionados ao trabalho (DALMORO, 2010). E ainda, Antonello define competência:

é a que ocorre em função da capacidade de mobilização de conhecimentos, habilidades e atitudes (recursos de competência) pelo indivíduo frente a uma situação, atividade, contexto e cultura no qual ocorre ou se situa. Trata-se da capacidade do indivíduo pensar e agir dentro de um ambiente particular, supondo a capacidade de aprender e de se adaptar a diferentes situações, a partir da interação com outras pessoas. (2007, p. 9)

A competência, no entanto, não fica restrita somente aos indivíduos. A organização também possui seu próprio conjunto de competências advindas do histórico e de seu processo de desenvolvimento, sendo específicas de acordo com sua cultura e características. Estas são concretizadas no patrimônio de conhecimentos e estabelecerão as vantagens competitivas da organização. A definição das competências organizacionais segundo Dutra (2004) é baseada nas três diferentes formas de competir: excelência operacional, inovação em produtos ou orientação para clientes. O tipo de empresa e estratégia utilizada determinará o conjunto de entrega esperado de seus colaboradores. Fischer (2002) afirma que o desenvolvimento e o estímulo de competências humanas necessárias viabilizam as competências organizacionais.

Segundo Mills et al. (2002 *apud* Dutra, 2004) existem categorias distintas de competências organizacionais. Dentre elas vale ressaltar as chamadas essenciais que são as fundamentais para a sobrevivência da organização e centrais em sua estratégia. Para Hamel e Prahalad (1995) a competência essencial é um conjunto de habilidades e tecnologias que permite a uma empresa oferecer um determinado benefício aos clientes, diferente do de sua concorrência, e que só são desenvolvidas com o apoio direto da empresa. No mundo competitivo, a empresa é vista como um “*portfólio* de competências”, vencendo a que melhor dominar a competência essencial de determinado setor. Além das essenciais, cabe atenção às competências organizacionais distintivas que são as reconhecidas pelos clientes como diferenciais e que trazem vantagem competitiva.

Dutra (2004) sinaliza que se de um lado do cenário temos a organização, de outro, encontramos as pessoas com seu conjunto de competências, aproveitadas ou não pela empresa. Existe uma relação de troca, pois as pessoas ao colocarem em prática o patrimônio de conhecimentos da organização, além de concretizarem as competências organizacionais, são enriquecidas individualmente. A agregação de valor das pessoas, através de suas competências individuais, é a sua contribuição efetiva ao patrimônio de conhecimentos da organização. Em razão de tal relação, o estabelecimento de competências individuais deve estar vinculado à reflexão sobre as organizacionais, uma vez que a influência é mútua. A priorização do foco deve ser quanto às essenciais, pois, dessa maneira, as entregas esperadas das pessoas estarão alinhadas à estratégia da empresa. O resultado adquirido para os

colaboradores será uma melhor orientação quanto às suas atividades, desenvolvimento e possibilidades de carreira.

E ainda, Dutra (2004) elenca os três principais métodos para definição de competências individuais. A primeira forma é realizada através de entrevistas e análise de pessoas consideradas de melhor performance. Identificam-se as competências diferenciadoras e as comparam com os intentos estratégicos e as competências organizacionais essenciais e distintivas. A segunda construção parte dos intentos estratégicos e das competências distintivas e essenciais da organização. Dessas se estabelecem as prováveis competências individuais, trabalhando-as posteriormente com as pessoas chave da organização visando obter sincronia. O terceiro método pressupõe que existam diferentes tipos de carreira, gerencial e técnica e que para cada uma existam entregas específicas. Procedese da mesma forma da segunda técnica, diferenciando, entretanto, competências gerais e específicas.

A recomendação do autor é de que o número de competências seja mantido entre sete e doze. Para uma melhor interpretação das expectativas da empresa em relação à pessoa, as competências devem estar alinhadas entre si, serem expressas claramente e construídas coletivamente, propagando assim a cultura e não deixando espaço para interpretações dúbias.

Para compreensão da noção de competência, faz-se necessário apresentar os conceitos de complexidade e espaço ocupacional. Em meados dos anos 90, iniciou-se no Brasil um forte processo de pesquisa quanto ao nível de contribuição de uma pessoa à empresa em relação à valorização traduzida em sua remuneração. Sabia-se que o conceito praticado de cargo – pessoas com diferentes entregas possuindo uma mesma remuneração – não cabia mais à realidade vivida. Novos sistemas de remuneração foram propostos como, por exemplo, o da consultoria *Hay*, o qual considera não apenas o posicionamento do cargo na estrutura, mas também o nível de complexidade e conhecimento de especialidades diferentes de tal posição. Juntamente com o conceito de complexidade, o espaço ocupacional se refere à ampliação de responsabilidades e tarefas sem a necessidade de mudança de posição (“cargo”). Este “espaço a ser desenvolvido” é estabelecido, de um lado, pela necessidade da empresa, e de outro, pela capacidade da pessoa em atender a esta demanda. Portanto, ratifica-se que as pessoas desenvolvem-se quando lidam com atribuições e responsabilidades de maior complexidade. Com a junção destes

dois conceitos, complexidade e espaço ocupacional, é viável então que se proponha para uma mesma competência, diferentes níveis de exigência. A carreira, a partir de então, passa a ser determinada não mais por um título, mas sim pelos diferentes patamares e níveis de complexidade de atribuições e responsabilidades alcançadas no decorrer do tempo.

Segundo Hipólito (2001), a relação de complexidade e nível de agregação de valor da pessoa é alta, e gera os seguintes desdobramentos: primeiro, a pessoa deixa de ser avaliada por seu cargo, e passa a ser vista por sua entrega. Segundo, observando a capacidade de entrega da pessoa é possível analisar a não entrega, detectando onde ocorreram as falhas e propondo plano de ação para seu desenvolvimento. E por último, é possível então avaliar se as ações de desenvolvimento foram efetivas ou não.

Em suma, o conceito de competência permite estabelecer o que é esperado da pessoa de forma alinhada ao intento estratégico e às competências organizacionais. O conceito de complexidade permite melhor especificar e mensurar a entrega da pessoa para a organização. Ao associar os conceitos, é possível definir para cada competência, diferentes níveis de complexidade.

Por fim, Antonello (2007) salienta que a competência não é um saber ou uma técnica, mas sim uma mobilização de um conjunto de recursos com intuito de enfrentar situações inéditas e complexas. Por isso, não basta enriquecer o colaborador com recursos, mas oportunizar aprendizagem. Desta forma, na próxima seção será abordada a questão de treinamento, desenvolvimento e educação (TD&E) nas organizações.

2.2 TREINAMENTO, DESENVOLVIMENTO E EDUCAÇÃO – TD&E

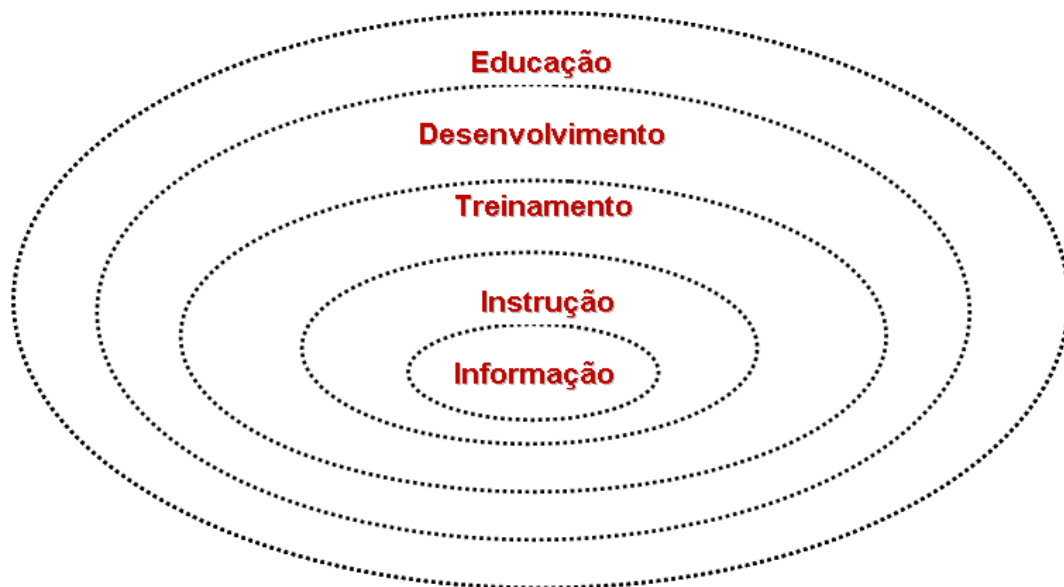
As ações de treinamento, desenvolvimento ou qualificação do trabalhador ocupam um dos papéis centrais no conjunto de práticas da gestão de pessoas. Seus impactos são traduzidos nas diferenças de desempenhos, tanto individuais como coletivos, que garante, ou não, produtividade e competitividade para a organização. (BASTOS, 2006).

A expressão treinamento e desenvolvimento (T&D) teve início na década de 40 nos Estados Unidos, época em que o país se encontrava em guerra. O treinamento de pessoal era crítico para atender as necessidades do aumento de produção e recolocação de trabalhadores para suprirem vagas criadas em função do alistamento militar. Nesta oportunidade, as atividades de T&D começaram a ser percebidas, sistematizadas e utilizadas em benefício amplo (VARGAS; ABBAD, 2006).

Abbad e Borges-Andrade (2004, *apud* VARGAS; ABBAD, 2006) afirmam, entretanto, que nas organizações nem todas as situações que geram aprendizagem são ações formais de treinamento, desenvolvimento e educação.

Vargas e Abbad (2006) propõem cinco esferas para a indução da aprendizagem na organização (vide Figura 2), englobando além dos três conceitos (TD&E), a informação e a instrução.

Figura 2 - Abrangência dos conceitos de informação, instrução, treinamento, desenvolvimento e educação.



Fonte: Vargas e Abbad (2006, p. 143)

A informação pode ser definida como módulos ou unidades organizadas de conteúdo que podem ser obtidos, por exemplo, através de portais corporativos, boletins, folhetos, etc. Relaciona-se à busca de informação com novas tecnologias e

comunicação. A necessidade de encontrar uma informação reflete o desejo inato de aprender.

A instrução, por sua vez, é definida como uma forma simples de estruturação de eventos de aprendizagem, envolvendo objetivos e aplicação de procedimentos instrucionais. É a transmissão de conhecimentos, habilidades e atitudes através de eventos de curta duração, como palestras, por exemplo.

A terceira esfera é a do treinamento, que segundo Goldstein (1991 *apud* VARGAS; ABBAD, 2006, p. 140) “é uma aquisição sistemática de atitudes, conceitos, conhecimento, regras ou habilidades que resultem na melhoria do desempenho do trabalho”. Hinrichs (1976 *apud* VARGAS; ABBAD, 2006) apresenta um conceito semelhante, adicionando, entretanto, a iniciativa e a condução do treinamento por parte da organização.

Para Rosenberg (1991 *apud* VARGAS; ABBAD, 2006) o treinamento é necessário quando a aprendizagem precisa ser formatada em uma direção específica, ou seja, no apoio aos indivíduos para aquisição de uma nova habilidade ou na utilização de um novo conhecimento de uma determinada maneira, em um determinado nível, dentro de um certo período de tempo. Além disto, o autor propõe quatro elementos principais para a aplicação do conceito de treinamento: a intenção de melhorar um desempenho específico, o desenho que reflete a estratégia instrucional que melhor se ajusta à aprendizagem pretendida, os meios pelos quais a instrução será fornecida e a avaliação. Pilati (2006) ratifica que a finalidade do treinamento é a de melhorar o desempenho, capacitar para o uso de novas tecnologias e preparar para novas funções através da aquisição sistemática e intencional de competências e suas aplicações no trabalho.

Quanto ao conceito de desenvolvimento, não há consenso na literatura. Alguns autores equiparam seu significado com o de treinamento, como a definição proposta por Vargas (1996 *apud* VARGAS; ABBAD, 2006) na qual T&D representam a aquisição sistemática de conhecimentos capazes de provocar uma mudança do ser e pensar do indivíduo através da internalização de novos valores, conceitos e da aprendizagem de novas habilidades, unificando assim os dois termos. Vargas e Abbad (2006) apresentam a posição de alguns estudiosos, como a de Bastos (1991), que afirma que desenvolvimento é um conceito mais global, envolvendo outras funções além do treinamento. Já Sallorenzo (2000) o define como um processo de aprendizagem geral, pois amadurece o indivíduo de forma ampla e não

específica para um posto de trabalho. Para os autores, o desenvolvimento refere-se ao conjunto de experiências e oportunidades de aprendizagem que apoiam o crescimento pessoal, servindo de apoio a programas de autodesenvolvimento, como de qualidade de vida e gestão da carreira.

Por último, o conceito de educação extrapola todos os outros vistos anteriormente, pois não se refere somente ao mundo do trabalho. Nadler (1984 *apud* VARGAS; ABBAD, 2006, p. 142) ao propor a definição do termo educação como “aprendizagem para preparar o indivíduo para um trabalho diferente, porém identificado, em um futuro próximo”, o associa à obtenção de conhecimento formal como, por exemplo, graduação, cursos de especialização, mestrado, ou seja, programas de média ou longa duração que visam à formação contínua do colaborador.

A seguir apresenta-se a Figura 3 onde estão sintetizadas as principais idéias até aqui expostas:

Figura 3 - Ações de indução de aprendizagem em ambientes organizacionais



Fonte: Vargas e Abbad (2006, p. 143)

Destaca-se que é importante que todas as ações de aprendizagem estejam em concordância com a estratégia da empresa, pois afetarão diretamente o desenvolvimento das competências individuais. Para Pilati (2006) no campo de

TD&E o objetivo principal é a facilitação da aprendizagem de competências relacionadas ao desempenho ocupacional.

2.3 APRENDIZAGEM E DESENVOLVIMENTO GERENCIAL

O foco do presente estudo trata da questão do desenvolvimento de competências gerenciais, logo nesta seção será abordado este tema, introduzindo a noção de papel gerencial.

2.3.1 PAPEL GERENCIAL

Primeiramente, faz-se necessário destacar a importância do grupo gerencial no processo de desenvolvimento organizacional. Os líderes são os viabilizadores dos processos de transformação interna por serem o elo de ligação entre direção e outros colaboradores; é através deles que ocorre a junção do potencial de resultados, de pessoas e de inovação da organização (BOOG, 1991 *apud* ODERICH, 2005). Oderich (2005) também aponta que o grupo gerencial constitui peça fundamental nos processos de reestruturação e modernização organizacional.

Numa compreensão contextualizada do tema, Teixeira e Mink (2000 *apud* ODERICH, 2005) desenvolvem historicamente o conceito de gerência. Este tem sua origem no “chefe” que inserido em um contexto de controle tinha como seu principal desafio apenas assegurar resultados, “o lucro pelo lucro”, tornando-se limitado quanto à improvisação. Por outro lado, o contexto atual empresarial requer adaptação rápida e contínua e a flexibilidade quanto às mudanças do ambiente de negócios. Por isso, o novo conceito de gerência aponta para um líder que não somente assegura, mas que promova resultados. Assim sendo, em decorrência dessas novas exigências à função, torna-se essencial a busca de um novo perfil gerencial, que crie um contexto habilitado para um bom desempenho, em vez do controle de recursos ou de um simples canal de informação (ANTONELLO, 2005). Antonello (2001, p. 102) afirma que “o nível gerencial é percebido como vital em

termos de recursos, compromisso e no estabelecimento de uma cultura de aprendizagem”.

Boog (1991 *apud* ODERICH, 2005) define o papel gerencial como o exercício de habilidades técnicas específicas da área relacionada, desenvolvendo, por exemplo, resoluções para problemas e crises; de habilidades humanas para lidar com pessoas, por exemplo, a capacidade de liderar trabalhos em equipe; e de habilidades conceituais que representam a necessidade de uma visão sistêmica, como adaptação às realidades internacionais. É pertinente destacar, para efeitos de esclarecimento, que a construção do novo conceito de papel gerencial confunde-se com a definição do perfil desse gestor, pois na função do gestor (papel) estão intrínsecas as características que deste são esperadas.

De acordo com Oderich (2005), o conceito de perfil gerencial é uma percepção ampla sobre a forma de agir de um gestor. Este não pode ser equiparado ao conceito de competências gerenciais, uma vez que o perfil compreende e é formado pelas competências. A autora ainda salienta que da mesma forma como existem os mais diversos tipos de organização, os perfis gerenciais são flexíveis, dinâmicos e adaptáveis e estão associados ao ambiente e às circunstâncias.

Visto que o perfil gerencial é formado pelas competências, a conceituação dessa volta a ser crucial. Segundo Ruas (1999 *apud* ODERICH, 2005, p. 96):

A competência não se reduz ao saber, nem tampouco ao saber-fazer, mas sim à sua capacidade de mobilizar e aplicar esses conhecimentos e capacidades numa condição particular, onde se colocam recursos e restrições próprias à situação específica. Alguém pode conhecer métodos modernos de resolução de problemas ou até mesmo ter desenvolvido habilidades relacionadas à sua aplicação, mas pode não perceber o momento e o local adequados para aplicá-los.

O mesmo autor desmembra as competências gerenciais nas categorias listadas abaixo, destacando o campo de abrangência de cada uma delas.

- Recursos associados à categoria do conhecimento (saber): conhecimentos do ambiente, conhecimentos gerais e teóricos e conhecimentos operacionais;

- Recursos associados à categoria das habilidades (saber fazer): o que é aprendido pela experiência;
- Recursos associados à categoria dos atributos (saber ser/agir): atributos profissionais adquiridos através da experiência e que permite diferentes percepções de processos formais; atributos pessoais, subdivididos em intrínsecos (saber ouvir, iniciativa, abertura à mudança, etc.); e relacionais (capacidade de atuar em equipe, comunicar-se, etc.).

Oderich (2005), através de levantamento bibliográfico, listou as competências que mais apareceram nos modelos dos diversos autores pesquisados com relação ao papel gerencial:

- Visão sistêmica e estratégica;
- Domínio pessoal;
- Capacidade de trabalhar em equipe;
- Habilidades humanas e interculturais;
- Criatividade;
- Flexibilidade;
- Capacidade de inovação;
- Comportamento ético; e
- Capacidade de aprender, liderar e educar.

Dentre tais características, observa-se como uma das mais importantes para o estudo em questão a capacidade de liderança. Na prática, percebe-se que muitos gerentes apresentam problemas quanto ao exercício da liderança, o que demonstra que gerência e liderança não são, necessariamente, equivalentes. A liderança é o suporte para a competitividade, pois são os líderes que conduzem às mudanças. Heifetz (1999 *apud* ODERICH, 2005) afirma que a liderança não serve somente para manter um padrão de eficiência, mas para criar um processo contínuo de mudança organizacional. Oderich (2001) ressalta que em razão da capacidade de liderança ser um atributo quase indispensável aos cargos gerenciais, diversos autores referem-se aos gestores como líderes.

Uma vez que se reconhece que as organizações são constituídas por seres humanos e sociais com desejos, aspirações, valores, emoções e personalidade, a personificação do líder torna-se fundamental para a injeção de energia aos subordinados, o encorajamento e a extração do melhor que cada pessoa tem a oferecer. Pereira (2001, p. 36) afirma que “o líder não é aquele que impõe a sua vontade individual e compele os outros a segui-lo, mas aquele que sabe relacionar as diferentes vontades, de tal sorte que elas tenham força condutora sobre todo o grupo”. A autora traz algumas qualidades elencadas por Bennis (*apud* MORAN, 1996) como essenciais para um bom líder:

- a) competência técnica;
- b) habilidades pessoais: compreensão de si mesmo e de outros;
- c) habilidades conceituais: ponto de vista que permite à previsão de oportunidades futuras;
- d) discernimento: combinação cérebro-coração que se traduz em compreensão e firmeza;
- e) caráter: equilíbrio entre ambição, capacidade e consciência.

Além dessas qualidades, alguns fatores apontados por Stoner (*apud* GIL, 1994) influenciam a eficácia do estilo de liderança utilizado: a personalidade, as experiências passadas e as expectativas do líder; as expectativas e comportamentos dos superiores; as características, expectativas e comportamentos dos subordinados; exigências do trabalho; climas e políticas da organização; e, expectativas e comportamentos dos colegas. Segundo Gardner (1990, *apud* PEREIRA, 2001) nessas interações, a comunicação e influência propiciam que os líderes formem e sejam formados.

2.3.2 APRENDIZAGEM E DESENVOLVIMENTO GERENCIAL

Por exigências da era do conhecimento e globalização, o tema aprendizagem passou a obter uma atenção especial dentro das organizações, apesar de ser, tradicionalmente, vinculada às áreas de educação e psicologia (MORAES, 2004).

Até 1950, a maioria dos estudos desenvolvidos por psicólogos afirmavam que a aprendizagem era um produto, isto é, uma vez ocorrida a mudança de comportamento, só então averiguava-se a ocorrência do aprendizado. Posteriormente, sob a noção de que a aprendizagem não é um produto final, mas um processo, John Dewey (1966 *apud* ANTONELLO, 2007) a definiu como uma contínua reorganização e reconstrução da experiência em todos os momentos que as pessoas agem, interagem, pensam e refletem.

Pestalozzi (*apud* ODERICH, 2001) conceitua a aprendizagem como o desenvolvimento natural, espontâneo e harmônico das capacidades humanas, reveladas na tríplice atividade: cabeça, mão e coração (*head, hand and heart*), que representam respectivamente, vida intelectual, psicomotora e moral do indivíduo.

Senge (*apud* FLEURY; OLIVEIRA JR, 2002, p.136) apresenta o processo de aprendizagem como um fluxo contínuo. Através do desenvolvimento de novas habilidades e aptidões são incorporados à realidade dos indivíduos novos conhecimentos e sensibilidades, modificando, assim, suas crenças e atitudes.

Vários modelos distintos foram propostos no decorrer do tempo com o intuito de explicar o processo de aprendizagem. Merriam e Caffarella (1991 *apud* MORAES, 2004) classificaram as teorias de aprendizagem mais relevantes conforme as diferentes orientações teóricas, a saber: *behaviorista*, *cognitivista*, *humanista* e *social*. Tais abordagens do processo de aprendizagem a serem apresentadas influenciam a teoria da aprendizagem gerencial, refletindo-se nas práticas de educação e desenvolvimento utilizadas atualmente.

Na primeira abordagem, a *behaviorista*, a aprendizagem é manifestada através da mudança de comportamento, sendo determinada por elementos do ambiente. A *cognitivista*, por sua vez, enfatiza a importância dos processos mentais (*insights*, processamento de informações, percepções e memória), apropriando, assim, ao indivíduo o controle, uma vez que este organiza e dá significado às suas experiências. A visão humanista parte do pressuposto de potencial de crescimento

que o ser humano possui e a autonomia e liberdade a ele inerentes. De acordo com esta teoria, o processo de aprendizagem é decorrente da escolha feita pelo próprio indivíduo. Por último, a abordagem social assume que o aprendizado ocorre através da observação e interação no contexto social.

Em relação à abordagem social, também denominada por alguns autores como Experiencial/Vivencial ou na Ação, Boterf (1999 *apud* ANTONELLO, 2005) confirma sua importância no sentido de que nas situações cotidianas estão presentes os processos de aprendizagem, oportunizando o desenvolvimento da capacidade de gestores identificarem e responderem rapidamente às situações emergentes. Conseqüentemente, novas competências e atitudes são desenvolvidas.

Outras classificações são utilizadas na literatura acerca do processo de aprendizagem. Antonello (2005) apresenta a divisão de três grandes grupos quanto à forma da aprendizagem: formal, incidental formal e informal, conforme Quadro 1, a seguir:

Quadro 1 - Principais Aspectos da Aprendizagem Situada, Informal e Incidental

	Situada	Informal	Incidental
DEFINIÇÃO	O aprendizado sempre ocorre em função da atividade, contexto e cultura no qual ocorre ou se situa. Requer participação nas práticas da cultura que o sujeito está inserido.	Trata-se de alguma atividade que envolve a busca de entendimento, conhecimento ou habilidade. Ocorre fora dos currículos que constituem programas educacionais, cursos ou <i>workshops</i> .	É não intencional ou não planejada que resulta de atividades. Ocorre freqüentemente no local de trabalho no processo de realizar tarefas.
ÊNFASE	Assim como a aprendizagem na ação/ experiencial, enfatiza que a mudança de comportamento é mais provável que aconteça como resultado da reflexão em experiência.	Esta perspectiva implica em valorizar não apenas o lado relacional (o papel do indivíduo dentro de um grupo social), mas também a qualidade da aprendizagem. Normalmente envolve algum grau de consciência que a pessoa está aprendendo.	É amplamente não intencional. Pode se encontrar em processos formais de ensino. Difere das outras porque envolve pouca ou nenhuma reflexão. Como não está baseada em reflexão, está presente nas ações do indivíduo. Trata-se de uma aprendizagem que não é antecipada, tão pouco consciente.
COMO OCORRE	Colocar pensamento e ação num lugar e tempo específicos. Situar significa envolver indivíduos, o ambiente e as atividades para criar significado. Significa localizar num <i>setting</i> particular os processos de pensar e fazer utilizados pelos <i>experts</i> para criar conhecimento e habilidades para as atividades. Pode ocorrer em Comunidades de Prática.	Pode ocorrer a partir de uma experiência formalmente estruturada, com base em atividades específicas para este fim. Pode ser planejada ou não planejada. Pode ocorrer em Comunidades de Prática.	Ocorre de muitas formas: por observação, repetição, interação social, e resolução de problema; de significados implícitos em sala de aula ou políticas ou expectativas do local de trabalho; por "assistir" ou falar com colegas ou <i>experts</i> sobre tarefas; de erros, suposições, convicções, e atribuições; ou do indivíduo ser forçado aceitar ou adaptar-se a situações.
RESULTADO	Fornece ao indivíduo o benefício do conhecimento ampliado e o potencial para aplicar este conhecimento de novas formas em novas situações.	O indivíduo pode adquirir competências por envolvimento num processo contínuo de aprendizagem. A aprendizagem não é apenas reprodução, mas reformulação e renovação do conhecimento e das competências.	Pode resultar em competência melhorada, mudança de atitudes, aumento de habilidades interpessoais, maior auto-conhecimento; desenvolvimento de autoconfiança e ampliação de habilidades em geral.

Entende-se por formal, atividades intencionalmente planejadas e construídas, na maioria das vezes, por iniciativa organizacional da área de Recursos Humanos, envolvendo menos autodireção do indivíduo, se comparada à informal. Como exemplo, podemos apontar cursos de especialização e mestrado profissional, treinamentos internos, seminários e palestras.

Por informal consideram-se ações que envolvam aprendizado fora de padrões de cursos ou educação continuada. Estas podem ser ações planejadas ou não, que envolvem um determinado grau de consciência de que o indivíduo está aprendendo. Praticamente todas as ações de aprendizagem possuem tanto atributos de formalidade quanto de informalidade. Antonello (2005), dessa forma, afirma que o mais importante não é a determinação e divisão do que é formal ou informal, mas a integração que ocorre entre eles.

Uma vez abordada a questão da aprendizagem, cabe abordar a aprendizagem gerencial e o desenvolvimento de competências gerenciais. Segundo Fox (1997, p. 34-35), a aprendizagem gerencial preocupa-se com a investigação dos “processos de aprendizagem que contribuem para a prática da gestão, incluindo a educação e o desenvolvimento gerencial”. Esta área pesquisa não somente o conteúdo que deve ser aprendido pelo gerente, como também a forma que ocorre o aprendizado.

Um estudo exploratório realizado por Antonello (2005) atentou-se às principais formas de aprendizagem utilizadas por gestores para o desenvolvimento de competências. Os seguintes resultados foram apresentados: experiência anterior e transferência extra-profissional; o experienciar; a reflexão; o autoconhecimento, a observação, o *feedback*, a mudança de perspectiva, a mentoria e/ou tutoria, a interação e colaboração em grupo, os treinamentos, a articulação entre teoria e prática e por último “*on-the-job*”, ou seja, na rotina. Leite et al. (2006) também afirma que a aprendizagem experiencial e informal ganha cada vez mais espaço nas organizações através de rotação de cargos, observação, *mentoring*, aprendizagem por erros.

Alguns estudos brasileiros realizados, como o de M. A. Silva, Moraes e Martins (2003 *apud* LEITE et al., 2006) com dirigentes universitários, buscou compreender como ocorria a aprendizagem gerencial. Foram identificados padrões com relação a valores trazidos da infância e a cultura nos quais estes líderes

estavam envolvidos. Disto, podemos salientar a relevância de formas não tradicionais para o desenvolvimento de pessoas em funções gerenciais.

A aprendizagem representa o processo ou o meio pelo qual se adquire a competência, enquanto a competência representa uma manifestação do que o indivíduo aprendeu (BORGES-ANDRADE, 2006). Logo, os processos de desenvolvimento podem trazer maior competência aos líderes, de forma a diminuir as pressões e fazer com que os indivíduos sejam mais realizadores e realizados (ODERICH, 2005).

Le Boterf (1999 *apud* FREITAS; BRANDÃO, 2006) ressalta que o desenvolvimento de competências depende de três fatores: do interesse do indivíduo em aprender, de um ambiente de trabalho e estilo de gestão que incentivem a aprendizagem e da disponibilidade de um sistema de formação para os profissionais.

Segundo Antonello (2007), a vantagem que se é obtida através do desenvolvimento de competências não se deve ao fato da singularidade de perfil de competências alcançado dos indivíduos, mas sim no processo árduo de aprendizagem por que se passa na busca de tal desenvolvimento. A autora também cita as duas principais problemáticas vividas entre as expectativas geradas pelas iniciativas de formação e desenvolvimento de competências e o que efetivamente é alcançado: o impacto restrito dos programas convencionais relacionados ao desenvolvimento de competências e as barreiras de compartilhar com colegas e pares as competências desenvolvidas.

O Desenvolvimento Gerencial tem na sua base as competências requeridas e portanto, podemos pressumir que ele é equivalente ao próprio desenvolvimento das competências gerenciais.

A realidade mostra que para o desenvolvimento gerencial, as estratégias e táticas utilizadas mantêm-se muito presas e voltadas para a educação continuada e treinamentos, privilegiando o recurso “conhecimento”. Há, no entanto, uma série de novas iniciativas e idéias que visam atender os *gaps* de desenvolvimento em relação aos recursos “habilidades” e “atitudes”, associando a estrutura formal (grades de treinamento, por exemplo) com novas tecnologias aplicadas à educação e atividades culturais e de lazer.

Antonello e Pantoja (2010) apontam que, na literatura, a principal meta da formação gerencial é propiciar e apoiar o desenvolvimento dos gestores através da

reflexão. A maior contribuição da aprendizagem na ação está na ruptura com o caráter prescritivo e justificativo da posição para tornar-se analítico. O processo ocorre através de reuniões de pequenos grupos onde se compartilha e discute situações ou problemas reais visando à reflexão para a aprendizagem.

Bittencourt (2005, p. 139) ainda complementa:

(...) cada vez mais fala-se em desenvolver competências coletivas complementares que valorizam a interação entre as pessoas, não apenas no sentido de preencher lacunas no que se refere às competências não-observadas, mas o próprio estímulo à formação de novas competências construídas a partir dessa interação entre as pessoas.

Garavan et. al. (1999 *apud* ANTONELLO, 2001) apresenta a evolução da definição de desenvolvimento gerencial. Conforme o autor, os modelos tradicionais destacavam como parte elementar do desenvolvimento a intenção consciente por parte do indivíduo de forma deliberada e planejada. As novas definições, entretanto, consideram os processos informais importantes para aprendizagem tanto quanto treinamentos e educação. Independente dos meios adotados a empresa é peça fundamental para o envolvimento e participação de todos em relação ao processo de aprendizagem no desenvolvimento gerencial. É o que Davis (1990 *apud* ANTONELLO, 2001) denomina de responsabilidade compartilhada entre a área de Recursos Humanos, o aprendiz e seu superior.

Antonello (2001) sinaliza que os programas de desenvolvimento gerencial devem levar em conta a natureza evolutiva, dinâmica e processual de formação das competências gerenciais. Doyle (1994 *apud* ANTONELLO, 2001) considera o desenvolvimento gerencial como parte integrante de um sistema mais amplo e integrado ao contexto e à realidade vivida no trabalho gerencial. A noção de sistema gera os seguintes desdobramentos: o desenvolvimento de um conjunto de estratégias, políticas e planos; a permissão da noção de aprendizagem organizacional através do desenvolvimento gerencial; o encorajamento de produtividade e responsabilidade; a condução para uma melhor avaliação de desempenho e efetividade; contribuição para uma cultura de aprendizagem. Em resumo, o sistema é amplamente benéfico, pois apoia e suporta as metas da organização.

A estratégia de desenvolvimento gerencial a ser utilizada é, como aponta Garavan et. al (1999 *apud* ANTONELLO, 2001), dependente de seus protagonistas e interações, sendo conveniente considerar idade, inteligência, aspecto motivacional, história de realização do envolvido, entre outros.

Burgoyne e Stuart (1991 *apud* ANTONELLO, 2001) se posicionam quanto à aplicação de aprendizagem formal frente à informal para o desenvolvimento gerencial. Para esses autores, a iniciativa formal negligencia a realidade gerencial em alguns aspectos:

- a) não alcança os problemas e temas do dia a dia;
- b) há colisão entre cultura e expectativas acadêmicas frente às gerenciais;
- c) dificuldade de aplicação do conhecimento para a prática no ambiente de trabalho;
- d) relevância das matérias de programas para com as necessidades organizacionais individuais dos gerentes, representam dificuldades adicionais.

Os autores sugerem algumas iniciativas informais alternativas que podem ser utilizadas: conferências, jogos e simulações, projetos, estudos de caso, vivências, leituras guiadas, *role playing*, seminários, instrução programada.

Garavan et. al (1999 *apud* ANTONELLO, 2001), através de estudos apresentam também as estratégias utilizadas pelas empresas para o desenvolvimento de seus gerentes, vide Quadro 2 a seguir :

Quadro 2 - Desenvolvimento Gerencial: estratégias alternativas

Aconselhamento: Auxílio no desenvolvimento pessoal para empregados em seus assuntos pessoais.
Coaching: Instruções e assistência no local de trabalho, específico à tarefa, individualizada por treinadores ou supervisores. “Envolve melhoramento do desempenho de alguém que já é competente, mais do que o estabelecimento de competências em primeiro lugar”.
Análise dos Papéis Organizacionais: Clarificar os papéis dos gerentes dentro do contexto organizacional.
Força Tarefa / Grupos de Projeto: Grupos interdepartamentais que estudam problemas organizacionais e/ou realizam designações/tarefas especiais.
Seminários/Workshops: Eventos, onde participantes ensinam uns aos outros e agrupam experiências.

Programas de Treinamento de Grupo: Treinamento orientado de pequenos grupos internos, abrangendo todo o sistema (por ex. <i>Managerial Grid</i> , <i>Groups T</i> , <i>Análise Transacional</i> ..)
Action Learning: Aprendizagem na Ação. Aprendizagem experimental, baseada no conceito de ciclo de aprendizagem e em torno dos princípios de aprendizagem pela ação.
Grupos de Autodesenvolvimento: Envolve um grupo de gerentes em uma série de encontros para discutir temas de desenvolvimento pessoal.
Contratos de Aprendizagem: Um compromisso formal do aprendiz para trabalhar em direção à meta específica de aprendizagem com uma identificação de como uma meta pode ser atingida.
Relacionamento entre Pares: Relacionamentos de apoio entre pares projetados para fornecer informação, confirmação, suporte emocional, <i>feedback</i> .
Rotação de Funções: Envolve trocar sistematicamente gerentes e gerentes potenciais através de várias funções para desenvolver habilidades, especialidades técnicas e perspectivas.
Secondments: Designações temporárias, usualmente dentro de outras organizações.
Designações internacionais: “ <i>Secondments</i> ” atravessando fronteiras internacionais. Uma área do desenvolvimento gerencial que tende a se tornar mais predominante.
Consultores: Treinadores de fora para auxiliar a projetar, fazer funcionar e assistir na avaliação de práticas planejadas.
Mentoring (Tutoriamento): Designar gerentes mais antigos para auxiliar novos gerentes no crescimento em seus cargos. Relacionamento não é usual entre os indivíduos e os seus chefes imediatos. É sobre relacionamentos mais do que atividades
Avaliação de Desempenho: Envolve avaliações programadas regularmente da performance de trabalho dos funcionários. Gera planos de crescimento para os indivíduos em termos de competências e responsabilidades.
Desenvolvimento de Carreiras: Serviço de aconselhamento para os funcionários gerenciarem suas carreiras dentro da organização. Pode envolver cursos, aconselhamentos privados, testes vocacionais.
Programas de Desenvolvimentos Externos: Gerentes enviados para cursos externos, treinamento especial e/ou grau acadêmico. Treinadores são externos à organização.
Centros de Treinamento: Uma instalação de treinamento orientada para organização, usualmente restrita a treinamentos internos.
Programas de desenvolvimento gerencial ao ar livre (outdoor): Programas projetados para desenvolver habilidades, tais como liderança, autoconfiança, autoconsciência, através de uma variedade de experiências que incluem desafios físicos ao ar livre, em rios, lagos, colinas e montanhas.

Fonte: Adaptado de Garavan et. al, 1999 *apud* ANTONELLO, 2001, p. 108-110.

Além dessas iniciativas, Mumford (1993 *apud* ANTONELLO, 2001) também aponta a utilização da estratégia *on-the-job* como uma das melhores práticas, por “possibilitar sucesso de desempenho da tarefa e tirar vantagem de oportunidades que oportunizam o desenvolvimento gerencial”. Schon (1988 *apud* ANTONELLO, 2001) sugere que os gerentes deveriam ser educados no sentido de tornarem-se reflexivos com o fim de que eles efetivamente aprendam, não sendo somente ensinados nas habilidades que precisam ser efetivos. Para isso, a organização

necessita de uma estrutura que suporte o desenvolvimento total dos indivíduos e que possibilite o autodesenvolvimento.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para que o presente estudo fosse realizado plenamente foi necessário escolher um método que atendesse à necessidade de informações para a identificação e análise de lacunas de desenvolvimento dos gestores de primeiro nível da Empresa X.

3.1 TIPO DE MÉTODO

A pesquisa qualitativa se apresentou como a melhor opção, pois segundo Minayo (1994) ela se preocupa com relações, processos e fenômenos que não podem ser reduzidos à quantificação e nem à operacionalização de variáveis, pois se refere a crenças, valores, atitudes e motivações dos pesquisados.

Desenvolveu-se um estudo de caso qualitativo, que especificamente, trouxe suporte ao estudo, pois conforme Merriam (1988 *apud* GODOY, 2006) este se volta à compreensão de processos sociais ocorridos em um certo contexto, específico e bem delimitado. A autora elenca ainda quatro características deste tipo de método e que serviram de justificativa para ser adotado na presente investigação:

- a) é centrado em uma situação ou evento particular. Foca problemas práticos advindos de situações individuais e sociais presentes;
- b) Colabora para a descoberta de novos significados – *insights* - para o objeto de estudo;
- c) É descritivo tanto na forma de obtenção dos dados, quanto na disseminação de resultados;
- d) É indutivo na obtenção de dados, com vistas ao desenvolvimento de conceitos e compreensão de padrões em vez da verificação de hipóteses preconcebidas.

Godoy (2006) ressalta a utilidade dos estudos de caso no que tange à captura e entendimento da dinâmica da vida organizacional, tanto em ações e atividades explícitas, bem como nas informais ou não reveladas.

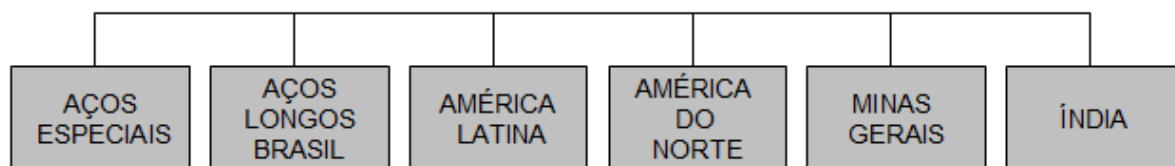
3. 2 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

Nesta seção será caracterizada a empresa na qual a pesquisa foi realizada. Serão apresentados o panorama geral da organização e sua trajetória histórica de forma a contextualizar o cenário de estudo, bem como sua área de Recursos Humanos. Serão descritas ações existentes em Gestão de Pessoas, em particular gestão de carreira e sistemas de capacitação. Por fim, serão apresentados o programa de *pipeline* da liderança e o modelo de gestão por competências adotado pela organização.

3.2.1 A EMPRESA

A empresa na qual o trabalho foi desenvolvido é a líder na produção de aços longos nas Américas e uma das maiores fornecedoras de aços especiais do mundo. Está presente em mais de 10 países nas Américas, Europa e, recentemente, Ásia e conta com aproximadamente 45 mil colaboradores. Com mais de 50 usinas siderúrgicas, sua capacidade produtiva instalada é de 25 milhões de toneladas por ano. Fazem parte da sua linha de produtos, que são comercializados nos cinco continentes, blocos, tarugos, barras, perfis, fios-máquina e derivados atendendo os setores civil, agropecuário, industrial, automotivo, petroquímico, de mineração, entre outros. Sua estrutura está dividida em Operações de Negócios (ONs), conforme especificidade de produtos e/ou localização geográfica, como segue (para assegurar sigilo, alguns nomes abaixo são fictícios):

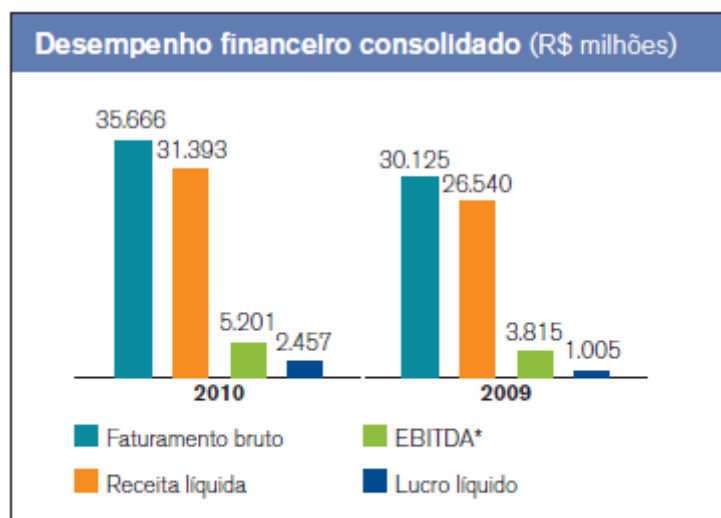
Figura 4 - Estrutura das Operações de Negócio da Empresa X



Fonte: Elaborado pelo autor deste trabalho com observações *in loco*

Em termos financeiros, a empresa possui uma consolidada estrutura de capital. Possui mais de 140 mil acionistas e está listada nas bolsas de São Paulo (Bovespa), Nova Iorque (Nyse) e Madri (Latibex).

Figura 5 - Desempenho Financeiro Consolidado da Empresa X



* Representa o lucro líquido antes de juros, impostos, depreciação, amortizações, perdas pela não recuperabilidade de ativos e custos de reestruturação, também conhecido como geração de caixa operacional.

Fonte: Relatório Anual 2010 (p.4)

A empresa possui uma forte cultura baseada em valores organizacionais que podem ser visualizados na rotina de seus colaboradores, norteando seus comportamentos na organização. São eles:

- Ter a preferência do cliente;

- Segurança das pessoas acima de tudo;
- Pessoas respeitadas, comprometidas e realizadas;
- Excelência com Simplicidade;
- Foco em resultados;
- Integridade com todos os públicos;
- Sustentabilidade econômica, social e ambiental.

Sua preocupação com o meio ambiente e responsabilidade social é altíssima, o que a intitula como a maior recicladora de sucata da América Latina, transformando 16 toneladas por ano em aço. A empresa possui também inúmeras iniciativas relacionadas ao cuidado da sociedade e meio ambiente como os projetos Cooperativa de Catadores, Fórum da Liberdade, Fundação Iberê Camargo, Parceiros Voluntários, Prato Popular, Prêmio Jovem Cientista, entre outros.

A história da empresa iniciou-se no ano de 1901 com o estabelecimento de uma fábrica de pregos por membros de uma mesma família.

Nas décadas de 40, 50 e 60 ocorreu um amplo crescimento da empresa através da aquisição de usinas já existentes e construção de novas plantas no Brasil. Neste período já se iniciava a prática do conceito de usinas *mini-mill*, modelo que utiliza o uso de sucata e a comercialização regional, reduzindo os custos operacionais e obtendo vantagem competitiva. Neste período, a empresa começou a firmar seu espaço no mercado, alcançando visibilidade e importância.

A partir dos anos 80, a organização iniciou seu processo de internacionalização, tendo como ponto de partida uma usina adquirida no Uruguai. Na sequência, a empresa se expandiu nas Américas, com maior representatividade nos países do Sul como Argentina, Chile, Colômbia e Peru.

Após o ano 2000, a empresa efetuou a aquisição de uma usina na Espanha, marcando sua entrada no mercado europeu e também a formação de uma *joint-venture* na Índia. Ultimamente tem investido no processo de mineração com o objetivo de reduzir sua dependência do mercado externo, e conseqüentemente, diminuir custos. Ao final do ano de 2010, encontrava-se na décima posição das maiores produtoras de aço segundo a *World Steel Association*.

- Sua MISSÃO:

“Gerar valor para nossos clientes, acionistas, equipes e a sociedade, atuando na indústria do aço de forma sustentável.”

- Sua VISÃO:

“Ser global e referência nos negócios em que atua.”

3.2.1.1 RECURSOS HUMANOS

A área de Recursos Humanos da Empresa X está subdividida em onze processos considerados críticos, pois contribuem para o alcançar os objetivos estratégicos do Negócio. Para o presente trabalho teve relevância especificamente dois processos: Capacitação & Desenvolvimento e Gestão de Carreira & Sucessão.

As ações de Gestão de Pessoas da empresa visam promover novos comportamentos e atitudes que gerem desempenho e comprometimento superiores de líderes e equipe. O resultado desses irá propiciar e impactar o resultado geral do Negócio. O principal objetivo do processo de Capacitação e Desenvolvimento é a disponibilização de recursos humanos preparados para atender a demanda atual e de crescimento da empresa, através da disponibilização de conteúdos, metodologias e estrutura que incentive e possibilite o autodesenvolvimento de seus colaboradores com vistas à evolução profissional. O objetivo da Gestão da Carreira & Sucessão é a garantia de disponibilidade de recursos humanos que atendam à demanda estratégica da organização, oferecendo também oportunidade de crescimento e realização às pessoas (BOOK RH, 2006).

De forma a integrar as diferentes práticas, a empresa trabalha com um amplo conceito de co-responsabilidade na Gestão de Pessoas. Existem três figuras essenciais que atuam em parceria e que possuem papéis complementares: o gestor, o RH e o colaborador.

Dessa forma, cabe ao gestor formar equipes de alta performance e avaliá-las, definir metas desafiadoras, servir como canal de comunicação para as necessidades

de sua equipe, reconhecer o bom desempenho, promover o desenvolvimento de seus colaboradores, dar o exemplo, entre outros. Para a empresa, o líder é quem faz a conexão dos colaboradores ao Negócio. Nessa relação, de um lado tem-se as necessidades e desafios pelos quais a organização passa – o desempenho de líderes e equipes, a satisfação dos clientes, o retorno e crescimento do negócio – e do outro lado, as aspirações das pessoas – remuneração e reconhecimento, oportunidade e carreira, capacitação e desenvolvimento. A Figura 6, a seguir, apresenta a relação citada:

Figura 6 - Liderança de Pessoas para Alta Performance



Fonte: Material interno

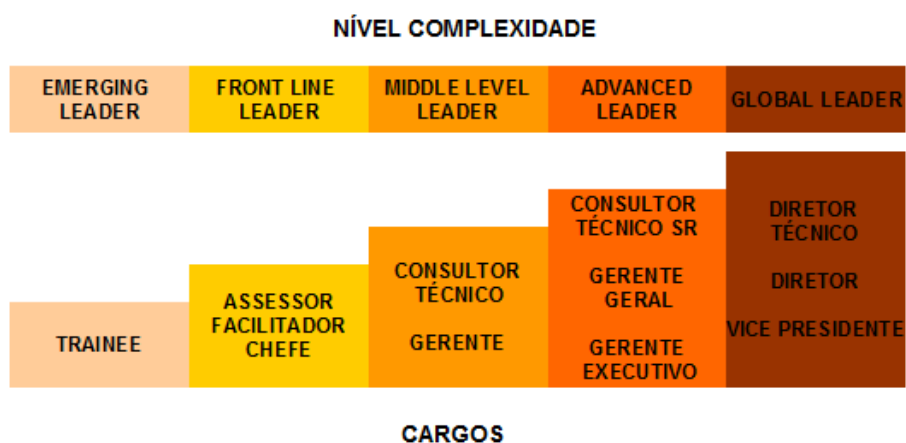
O RH, por sua vez, serve como o verdadeiro parceiro do Negócio, executando e viabilizando a estratégia através do alinhamento de processos e ferramentas. Deve também apoiar a empresa nos seus processos de mudança e promover o envolvimento e comprometimento dos colaboradores, estreitando o relacionamento empresa-colaborador. Ao colaborador cabe a busca por atingir metas, o autodesenvolvimento, o *feedback* contínuo, a autogestão de sua carreira e desenvolvimento.

A carreira na empresa estudada está delineada em formato Y, ou seja, para uma mesma base existem duas possibilidades de progressão de carreira com escopos diferentes: 1) Gerencial: foco em gestão de pessoas e responsabilidade por equipes; 2) Técnica: foco na execução de atividades especializadas.

A empresa definiu cinco níveis de complexidade de funções (vide Figura 7) para ambas as carreiras (vide Figura 8), diferenciando-as pela denominação do cargo conforme direção tomada, a saber:

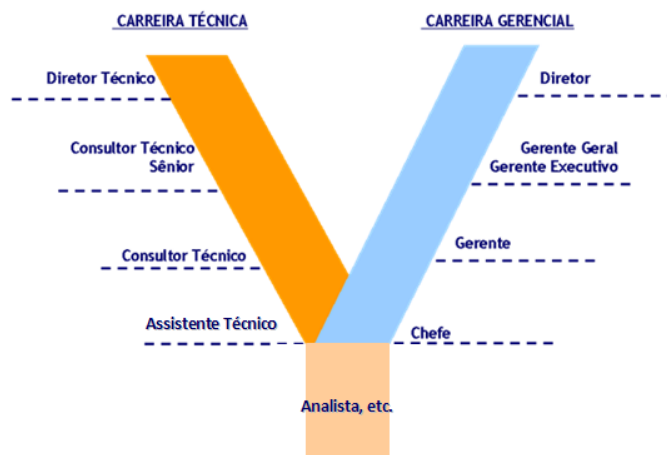
- 1) Contribuidor individual ou “*emerging leader*”;
- 2) Primeira experiência como líder ou “*front line leader*”;
- 3) Líder formador de líderes ou “*middle level leader*”;
- 4) Líder de processos ou “*advanced leader*”;
- 5) Líder de negócios ou “*global leader*”.

Figura 7 - Níveis de Complexidade X Cargos



Fonte: Material interno

Figura 8 - Estrutura da Carreira em Y



Fonte: Material interno

O foco deste estudo será colaboradores do nível “*front line leaders*” e “*emerging leaders*” (*trainees*) que possuam equipes. Na carreira técnica, o cargo de assessor técnico é equivalente à função de facilitador de melhoria. Da mesma forma, na carreira gerencial, o cargo de chefe é equivalente à função de facilitador de rotina. Essas denominações ainda não são válidas globalmente. Há um projeto interno da organização que visa trazer homogeneidade quanto aos termos.

Esta definição de complexidades teve como inspiração o estudo elaborado pelo consultor e *coach* de renomados líderes, Ram Charam. Na próxima seção, será apresentado o modelo de carreira e sucessão proposto pelo autor e que atualmente é seguido pela empresa.

Cada posição organizacional, ou cargo, possui uma matriz de capacitação (conjunto de treinamentos) na qual estão previstas ações de desenvolvimento. A matriz contempla temas de segurança, meio ambiente, qualidade, técnicos e comportamentais, conectando-os com as seguintes dimensões:

- Atitudes (ser);
- Conhecimentos (saber);
- Habilidades (fazer);
- Aplicabilidade.

Para dar suporte à capacitação de seus colaboradores, a organização trabalha com sistemas e programas de capacitação que oferecem qualificação dentro de uma visão integrada de crescimento e autodesenvolvimento profissional. Os principais sistemas para o público-alvo deste trabalho (gestores de primeiro nível nos cargos de facilitador de rotina ou chefe) são:

- 1) **Sistema de Capacitação Industrial:** tem como foco principal o desenvolvimento nas funções dos processos industriais (Aciaria, Laminação, Acabamento, Manutenção e Trefilação) qualificando habilidades e atitudes de trabalho em equipe, atuação multifuncional, excelência e autonomia na operação. Contempla também conteúdos de qualidade e gestão. É composto, em sua grande maioria, por módulos de autotreinamento disponíveis em uma plataforma global.
- 2) **Matriz Técnica Industrial:** tem como foco a aceleração do conhecimento técnico de *trainees (emerging leader)* e facilitadores (*front line leader*) nas especificidades dos processos industriais através de treinamentos presenciais. A matriz foi lançada no ano de 2010 e, na prática, ainda não engloba todos ocupantes desses dois níveis.
- 3) **Educação Executiva:** tem como foco principal a formação de líderes polivalentes e com padrão de desempenho global através do domínio de processos, comportamentos e atitudes desenvolvidos. O sistema é desenhado de forma a atender os diferentes níveis de complexidade das funções. Está dividida em quatro grandes áreas (vide Figura 9):
 - a) Cultura: disseminar cultura da Empresa;
 - b) Sistema de Gestão: apresentar e treinar em áreas de apoio como Qualidade, Pessoas, Finanças, entre outros;
 - c) Teoria do Negócio: apresentar áreas fim – Vender, Produzir, Entregar;
 - d) Liderança: apresentar conhecimentos e habilidades de Liderança.

São exemplos de metodologias e formas desse sistema: intercâmbio entre as Operações de Negócio, visitas e estágios técnicos, programas e seminários externos, módulos específicos para o desenvolvimento de líderes, cursos em entidades de ensino, *coaching*, entre outros.

Figura 9 - Blocos da Matriz da Educação Executiva



Fonte: Material interno

Para que haja uma melhor compreensão de quais capacitações especificamente os sujeitos pesquisados possuem acesso, a seguir lista-se os treinamentos das matrizes de *trainees* e facilitadores.

Os treinamentos da matriz aplicada aos *trainees* que contemplam conteúdos da competência de Gestão de Pessoas e Liderança (Educação Básica) são os seguintes, vide Quadro 3:

Quadro 3 - Treinamentos relacionados à Gestão de Pessoas e Liderança para *Trainees*

<i>Emerging Leaders – Trainees</i>
Mapa de Aprendizagem
Cultura Empresarial
Autoconhecimento
Flexibilidade na Diversidade
Desenvolvimento de Equipes
Engajar e Comprometer
Workshop de Responsabilidade Social
Liderança

Fonte: Material interno

Além dos treinamentos supramencionados de Liderança, fazem parte de sua matriz: autotreinamentos (SCI), treinamentos presenciais de qualidade, gestão, segurança, saúde e meio ambiente, além de treinamentos da Matriz Técnica

Industrial, específicos para as diferentes áreas da Produção. Atualmente o número total de horas de treinamento para este nível é em média de 620 horas.

Da mesma forma, fazem parte da matriz de capacitação para o grupo de facilitadores os seguintes treinamentos de Liderança, vide Quadro 4:

Quadro 4 - Treinamentos relacionados à Gestão de Pessoas e Liderança para Facilitadores

Front Line Leaders – Facilitadores
Mapa de Aprendizagem
Conhecendo a Cultura
Workshop de Responsabilidade Social
Autoconhecimento e Liderança
Liderança Avançada
Trabalho em Equipe
Gestão do Desempenho e <i>Feedback</i>
Gestão do Clima e Mudança
<i>Coaching</i>

Fonte: Material interno

Alguns treinamentos listados pertencentes à matriz dos facilitadores, ainda não se encontram disponíveis. São eles: Conhecendo a Cultura, Liderança Avançada, Trabalho em Equipe e *Coaching*.

3.2.1.2 PIPELINE DA LIDERANÇA

O conceito de *pipeline* da liderança, desenvolvido pelo renomado consultor e *coach* de grandes líderes, Ram Charam, foi adotado pela Empresa em 2009 na fase da revisão do conceito interno sobre competências para o lançamento do modelo global de competências.

Este modelo é consequência de outro anterior proposto no início da década de 70 por Walt Mahler que estudou e propôs um novo desenho de planejamento de sucessão de uma grande empresa americana. Durante o desenvolvimento deste estudo, Walt percebeu diferenças significativas nos requisitos profissionais para

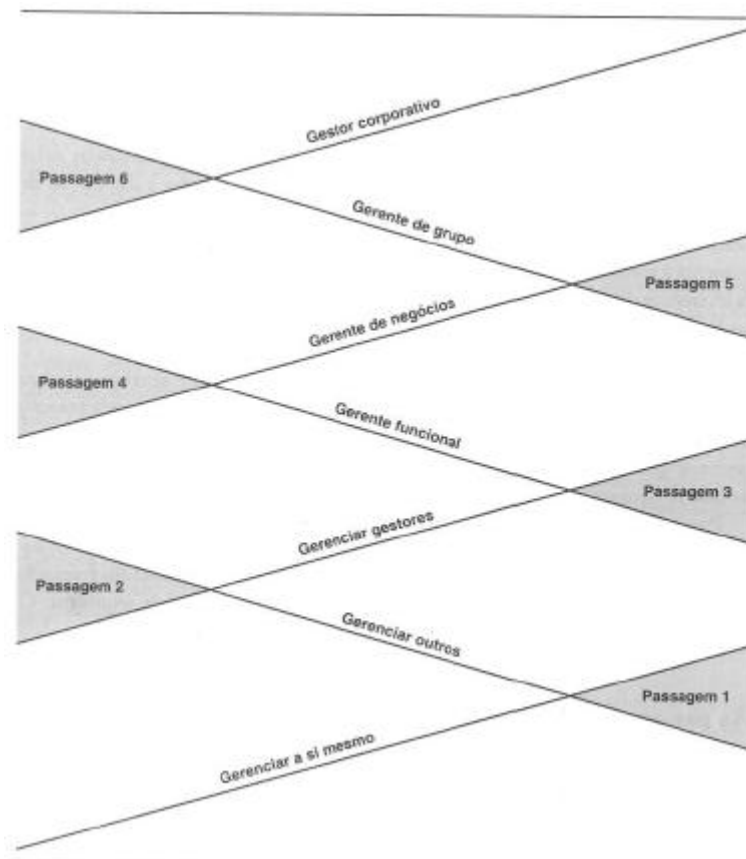
cada nível de liderança e identificou passagens críticas no decorrer da carreira. O principal foco, segundo o professor, era a necessidade de preparação do indivíduo na fase de transição de um nível de liderança para o outro, que resultaria em sucesso caso bem trabalhado. Foram identificadas as três principais mudanças que o líder encontra a cada nova fase:

- a) novas competências para as responsabilidades;
- b) nova aplicação de tempo que orienta o trabalho do líder;
- c) novos valores profissionais que são o foco de esforços.

Posterior a esta primeira proposição, Ram Charam, Stephen Drotter e James Noel desenvolveram e adaptaram o modelo à nova realidade das organizações. O principal objetivo deste é o desenvolvimento interno de líderes, ou seja, a formação de um “banco de líderes”, frente à conhecida “guerra de talentos” que se trava atualmente entre as organizações.

O modelo *pipeline* é estabelecido, geralmente, por seis passagens críticas na carreira profissional de um indivíduo. No caso da empresa em questão, o *pipeline* é formado por cinco transições. O estabelecimento dos níveis é o ponto de partida para a construção do banco de liderança. Tal modelo pode ser visualizado como um cano que se curva em seis pontos, sendo cada passagem uma mudança na posição organizacional – um nível diferente e uma nova complexidade de liderança – na qual mudanças significativas precisam ser promovidas. Ou seja, para cada transição é necessário um processo que ajude os líderes a adotar habilidades, valores profissionais e aplicação de tempo apropriado ao novo nível (vide Figura 10).

Figura 40 - Passagens Profissionais Críticas



Fonte: CHARAM, R.; DROTTER, S.; NOEL, J., 2010, p.6

O grande desafio para a organização é a certificação de que os líderes estejam alocados em um nível de liderança compatível às suas habilidades, valores e aplicação de tempo e cabe a ela proporcionar e suportar o desenvolvimento através de ações de Treinamento e Desenvolvimento eficazes.

Este trabalho tem como sujeitos pesquisados colaboradores que passaram há pouco tempo pela primeira passagem – de gerenciar a si mesmo para gerenciar outros. O período de um colaborador como contribuinte individual (cargo de *trainee*) é a base da construção de seu desenvolvimento. São observados aspectos importantes como identificação com a cultura da empresa, capacidade de cumprir prazos e entregas confiáveis com conteúdo e qualidade. Quando, porém, se assume o próximo nível do *pipeline*, as exigências são completamente alteradas e se põe à prova o preparo recebido na etapa anterior. A questão comportamental torna-se muito mais explícita através de situações de delegação de tarefas, atenção à necessidade de outros e de servir como exemplo. Por estes motivos, a transição

para este nível, em específico, deve ser bem trabalhada em termos de competências de gestão de pessoas e liderança.

3.2.1.3 MODELO DE COMPETÊNCIAS

A primeira ocorrência na empresa sobre as questões de competências aconteceu no ano de 1999, sob o conceito do modelo THC (competências técnicas, humanas e conceituais). O principal objetivo foi a discussão e a identificação de prováveis competências que influenciavam e maximizavam o desempenho dos colaboradores. No ano de 2001, contratou-se uma renomada empresa de consultoria com o fim de redimensionar o potencial de crescimento da empresa, alinhar e redefinir a estratégia para que sua antiga visão (Ser uma empresa siderúrgica global) se tornasse realidade. Uma das grandes preocupações para torná-la global não era somente a presença física internacional, mas principalmente a padronização de processos e práticas. Além disto, havia preocupação quanto ao alinhamento de executivos a um único padrão de comportamentos e atitudes. Até este momento, haviam modelos de competências diferenciados para cada Operação de Negócio.

Após este estudo detalhado, foi lançado pela corporação em 2004 o primeiro modelo global de competências. Este era composto por 14 competências divididas em três áreas distintas: negócios, liderança e processos (vide Quadro 5).

Quadro 5 - Primeiro Modelo Global de Competências

ÁREA	COMPETÊNCIA
Negócios	Obsessão por Resultados Eficácia nos Processos Orientação para o Cliente Simplicidade em Tudo
Liderança	Desenvolvimento de Pessoas Paixão pelo que Faz Gestão Global Liderança Inspiradora
Processos	Responsabilidade Social Visão Estratégica Trabalho em Time Superação de Limites Senso de Oportunidade Capacidade de Transformação

Fonte: Cartilha de Competências, 2010.

Com objetivo de melhor se ajustar à estratégia de crescimento da empresa e através de *benchmarks* foi lançada em 2009 uma proposta de melhoria do modelo de competências até então utilizado. Foi definido o conceito de competência a ser aplicado na empresa como a “característica de uma pessoa que prediga um excelente desempenho em determinado trabalho, papel, organização ou cultura” (Cartilha de Competências, 2010, p. 30). Para uma melhor compreensão do conceito, a empresa o representa na forma figurada de um *iceberg*. A parte superior, o topo, representa o conhecimento (o saber) – informações organizadas sobre um tema ou área específica - que o indivíduo detém. Este aspecto é o mais fácil de ser observado e desenvolvido. Abaixo, quase ao nível do mar, temos a habilidade (o fazer) que representa a habilidade mental ou motora de técnicas. Essa é necessária para a alta performance, mas não suficiente. Abaixo do nível do mar, estão as atitudes (o querer e o poder) que é a disposição geral do comportamento que inclui crenças, valores, traços e motivações do indivíduo. Esse aspecto é o mais difícil de

ser aferido e também desenvolvido. Tais características terão impacto sobre o desempenho no longo prazo. A seguir, a referida figura apresentada em treinamentos internos para o entendimento do conceito de competência:

Figura 51- Iceberg



Fonte: Material interno

As competências foram reorganizadas de acordo com sua aplicabilidade, a saber: *Core* (as essenciais), de Gestão e Técnicas. Também foi reduzida a quantidade de 14 para 11 e suas descrições alteradas. Este novo desenho foi estabelecido de forma a amparar a carreira em formato Y praticado, ou seja, para gestores com foco na carreira gerencial atrela-se às competências *core* e de gestão, enquanto ao gestor técnico às competências *core* e técnicas. Nesta nova roupagem, os níveis de liderança foram também ampliados conforme *pipeline*.

Na Figura 12 a seguir, seguem os três eixos atuais de competências mencionados (*core*, de gestão e técnicas):

Figura 62 - Modelo Global de Competências Atual



Fonte: Relatório Anual 2010 (p. 37)

Para cada competência foi estabelecida uma descrição geral (vide Quadro 6), bem como elencados comportamentos, habilidades e atitudes esperados para cada nível de complexidade de funções, tendo como base o modelo *pipeline*. Como este trabalho refere-se aos líderes de primeira viagem, apresenta-se neste quadro além da descrição da competência, a expectativa da empresa em relação ao grupo dos *front line leaders*.

Quadro 6 - Descrição das competências atuais e expectativas em relação aos líderes do primeiro nível gerencial

Competência/Descrição	Esperado dos <i>Front Line Leader</i>
<p>Foco em Resultados: Atinge as metas estabelecidas em conjunto com sua área/Unidade, entregando resultados sustentáveis consistentemente. Gosta de desafios e, portanto, estabelece metas desafiadoras baseadas nos objetivos da empresa, além de assumir a responsabilidade pela austeridade e simplicidade no uso de recursos.</p>	<p>Atinge as metas requeridas e estabelece novos desafios para si, focando as necessidades de sua área/Unidade. Simplifica e foca os esforços nas atividades essenciais para o seu trabalho.</p>
<p>Visão do Negócio: Conhece o negócio e compreende o impacto das suas ações no contexto regional e global, e trabalha para gerar valor sustentável (econômico, social e ambiental) para a organização.</p>	<p>Conhece a técnica/tecnologia do processo no qual trabalha. Considera o impacto das ações da sua área nas demais áreas e de interface. Prioriza as atividades sob sua responsabilidade em função dos objetivos da sua Unidade/Operação de Negócio.</p>
<p>Trabalho em Equipe: Como integrante de uma equipe, trabalha de forma íntegra e respeitosa com seus colegas, engajando e</p>	<p>Trabalha em equipe, incentivando os colegas a alcançarem os melhores resultados. Colabora com outras áreas no desenvolvimento de soluções integradas para o negócio.</p>

estimulando-os para o desempenho superior de acordo com os valores e objetivos da empresa.	
<p>Comprometimento com a Empresa: Dedica-se ao trabalho, alinhado à cultura e aos valores, e engaja as pessoas pelo seu compromisso e orgulho de pertencer à Empresa.</p>	Compromete-se com os resultados da sua área como se fossem os de um empreendimento próprio. Toma decisões sempre baseado nos Valores e nas Diretrizes Éticas da Empresa.
<p>Construção de Relacionamento com Stakeholders: Desenvolve redes permanentes de relacionamento com <i>stakeholders</i> (colaboradores, comunidades, acionistas, fornecedores, autoridades, outros) que possam impactar o negócio, buscando uma relação ganha-ganha.</p>	Participa de redes de relacionamentos com <i>stakeholders</i> relevantes para o seu trabalho. Engaja-se em atividades de voluntariado e apoio a comunidades.
<p>Orientação para o Cliente: Foca seus esforços para agregar valor aos seus clientes, sejam eles internos ou externos. Assegura que o cliente perceba o valor diferenciado ao trabalhar com a Empresa.</p>	Empenha-se em prover soluções de qualidade e melhorias contínuas nos produtos e serviços oferecidos aos clientes. Monitora, sistematicamente, a satisfação do cliente em relação aos produtos e/ou serviços oferecidos pela sua área.
<p>Flexibilidade Intercultural: Compreende as diferenças culturais e atua para eliminar barreiras e obter sinergias dentro de contextos culturais específicos (grupos, regiões e países).</p>	Demonstra abertura a ideias vindas de outras culturas (grupos, regiões e países), facilitando o entendimento dos envolvidos.
<p>Comportamento Seguro: Compromete-se com a segurança total no ambiente de trabalho. Atenta para as condições físicas, cumprindo normas e procedimentos e buscando melhoria contínua.</p>	É reconhecido como exemplo de comportamento seguro. Mantém o alto nível de compromisso da equipe com os procedimentos de segurança da área.
<p>Liderança e Gestão de Pessoas: Legitima-se como líder e gestor de equipe pelo foco em pessoas e desempenho, conquistando respeito e confiança. Garante o desenvolvimento das pessoas e crescimento sustentável do Negócio.</p>	Identifica pessoas com o perfil alinhado aos Valores e Cultura da Empresa e com capacidade de entrega diferenciada para compor sua equipe. Assegura que a equipe tenha as informações e recursos necessários para o desenvolvimento dos trabalhos. Trata todas as pessoas com respeito e seriedade e fornece <i>feedback</i> construtivo, reconhecendo o bom desempenho e apontando oportunidades de melhoria. Adapta-se facilmente às mudanças e apoia a sua implementação.

Fonte: Material interno

Como forma de mensuração e avaliação das competências, foi lançada juntamente com o novo modelo global de competências a ferramenta de Avaliação 360º graus. Uma vez por ano o gestor é avaliado por superiores, pares, subordinados e clientes tendo como base o próprio modelo de competências. Através dessa ferramenta, extrai-se um relatório que consta quais foram os pontos fortes e as oportunidades de melhoria relatados pelos respondentes. Esses resultados servem como *input* para o plano anual de desenvolvimento do gestor a ser estabelecido. O cumprimento do plano é obrigatoriamente atrelado à avaliação de desempenho que define, por exemplo, a remuneração variável a ser recebida pelo colaborador.

3.2 SUJEITOS PESQUISADOS

Foram entrevistados 06 gestores de primeiro nível de liderança (papel de facilitadores de rotina) de uma usina da Empresa X localizada no Estado do Rio Grande do Sul. Estes compõem o quadro de lotação de áreas industriais da organização, a saber: Aciaria, Laminação, Transformação Mecânica e Manutenção. Para a seleção dos sujeitos pesquisados, foram utilizados dois critérios de tempo: a) o tempo total de empresa (incluindo estágio) deveria ser igual ou maior do que 02 anos; b) o tempo de atuação como líder na empresa deveria ser de, no mínimo, 01 ano. O objetivo foi de eliminar possíveis candidatos que estivessem há pouco tempo no cargo, sendo influenciados pelo tempo de adaptação/integração na empresa. Uma lista de nomes indicados foi sugerida pela área de Recursos Humanos da Usina, não havendo nenhum outro critério de seleção além dos citados anteriormente. Dentre essas indicações, foi apontado um caso de exceção na empresa (Entrevistado E4) em que o colaborador assumiu uma equipe ainda no cargo de *trainee*. Geralmente, aguarda-se que os *trainees* concluam seu programa para então promovê-los à função de facilitador, o que neste caso ocorreu de forma diferente. As entrevistas foram realizadas de acordo com a disponibilidade dos entrevistados, sendo cinco delas realizadas internamente (no próprio local de trabalho) e uma externamente. Cabe ressaltar a tentativa inicial de realizar

entrevistas com oito líderes, porém como a disponibilidade desses era reduzida, decidiu-se manter seis entrevistados.

Quadro 7 - Informações sobre Entrevistados

<i>Entrevistado</i>	<i>Idade</i>	<i>Formação</i>	<i>Cargo</i>	<i>Área de Atuação</i>	<i>Tempo como Líder</i>	<i>Número de Subordinados</i>
E1	32	Eng. Metalúrgica	Chefe	Aciaria	01 ano	39
E2	29	Eng. de Produção	Chefe	Transf. Mecânica	1,5 anos	47
E3	28	Eng. Elétrica	Chefe	Manutenção	02 anos	31
E4	28	Eng. Mecânica	<i>Trainee</i>	Laminação	01 ano	35
E5	31	Eng. Mecânica	Chefe	Laminação	02 anos	60
E6	30	Eng. de Controle e Automação	Chefe	Manutenção	05 anos	17

3.3 TÉCNICA PARA COLETA E ANÁLISE DE DADOS

A coleta de dados deu-se através de entrevistas em profundidade com roteiro semi-estruturado (vide Anexo A) que serviu como guia para a condução da entrevista. O objetivo foi o de obter o máximo de informações do entrevistado, induzindo-o à reflexão sobre o tema em questão e customizando, quando necessário, as perguntas conforme sua percepção. Desenvolveu-se também pesquisa documental, que trouxe embasamento e informações para análise. Foram analisadas matrizes de capacitações vigentes, modelo de competências utilizado, cartilhas de processos, materiais de treinamento utilizados internamente, dentre outros considerados importantes para agregação de informações relevantes para a análise.

A técnica empregada para análise dos achados em campo foi a análise de conteúdo. Bardin (1994 *apud* SILVA, p. 73) a define como:

Conjunto de técnicas de análise de comunicações, que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) dessas mensagens.

Empregou-se esta técnica com intuito de interpretar e ter compreensão do que foi externalizado pelos entrevistados, para que, então os objetivos propostos e elencados no estudo fossem respondidos.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo serão apresentados e interpretados os resultados dos dados coletados juntos aos gestores de primeiro nível de liderança da empresa em questão, de modo a atender os objetivos estabelecidos neste trabalho. Para tanto, estruturou-se a referida análise em 15 microcategorias significativas, mediante similaridade de informações, em 5 macrocategorias sistematizadas: I – Entendendo quem são os Entrevistados, II – Trajetória de Desenvolvimento, III – Compreensão de Expectativas e Competências, IV – Transição para a Liderança e V – Fatores que Influenciam o Desenvolvimento de Competências de Gestão de Pessoas e Liderança.

Quadro 8 - Macrocategorias e Microcategorias da Análise

MACROCATEGORIA	MICROCATEGORIA
I – Entendendo quem são os Entrevistados	1 – Processo de Integração e Histórico
	2 – Rotina
	3 – Responsabilidades
II – Trajetória de Desenvolvimento	4 – Habilidades
	5 – Responsabilidade pelo Desenvolvimento
	6 – Percepção de Ações de Desenvolvimento
III – Compreensão de Expectativas e Competências	7 - Expectativas da Empresa
	8 – Competências
	9 – Desenvolvimento de Competências
IV – Transição para a Liderança	10 – Integração para a Nova Função
	11 – Dificuldades na Transição
	12 – Foco de Esforços
	13 – Oportunidades de Melhoria
V – Fatores que Influenciam o Desenvolvimento de Competências de Gestão de Pessoas e Liderança	14 – Fatores que Dificultam o Processo
	15 – Fatores que Facilitam o Processo

Fonte: elaborado a partir dos dados coletados da entrevista

A seguir, serão apresentadas as macrocategorias e os fragmentos literais das entrevistas realizadas e transcritas, tendo como base de observação a fundamentação discorrida no capítulo de revisão teórica.

4.1 CATEGORIAS DE ANÁLISE SISTEMATIZADAS

4.1.1 MACROCATEGORIA I – ENTENDENDO QUEM SÃO OS ENTREVISTADOS

A macrocategoria I tem como objetivo principal o entendimento de quem são os entrevistados. Para isso, dividiu-se a macrocategoria em três microcategorias: 1 – Processo de Integração e Histórico; 2 – Rotina; 3 – Responsabilidades.

MACROCATEGORIA	MICROCATEGORIA
I - Entendendo quem são os entrevistados	1 - Processo de Integração e Histórico 2 - Rotina 3 - Responsabilidades

1 – Microcategoria Processo de Integração e Histórico

Para a microcategoria 1 – Processo de Integração e Histórico, a pesquisadora questionou como ocorreu o processo de integração pelo qual os sujeitos pesquisados passaram e quais foram suas trajetórias dentro da organização.

Dois entrevistados (E1 e E4) participaram do Programa de Estágio da empresa. Ambos afirmaram que tiveram uma experiência de integração completa, passando pelas diferentes áreas da produção e completando a matriz de treinamentos formais e padronizados para os estagiários.

[E4] - Pra mim foi muito fácil porque eu vim do estágio, que eu considerei bom. [...] Eu passei por todos os treinamentos formais, básicos e padronizados.

Quadro 9 - Trajetória Profissional do Entrevistado 1

Trajetória E1	
Período	Cargo
01 ano e meio	Estagiário
02 anos	<i>Trainee</i>
10 meses	Assistente Técnico
01 ano	Chefe

Quadro 10 - Trajetória Profissional do Entrevistado 4

Trajetória E4	
Período	Cargo
01 ano	Estagiário
11 meses	<i>Trainee</i>
01 ano	<i>Trainee</i> , mas com equipe

E2 foi o único entrevistado a ingressar na empresa através do Programa de *Trainees*. O planejamento de integração de *trainees* é similar ao de estagiários, contendo treinamentos formais sobre as áreas, palestras e visitas a unidades de produção.

[E2] - Eu sou da turma de *trainee* de 2007. Tive aquelas integrações básicas iniciais nas primeiras duas e três semanas, em que foram feitos os treinamentos obrigatórios. [...] Primeiro teve uns 03 dias que tu ficava lá no grupo. Integração de tudo que era jeito, com todas as áreas. Daí tu vem pra cá e faz aquelas obrigatórias que tem na usina também.

Quadro 11 - Trajetória Profissional do Entrevistado 2

Trajetória E2	
Período	Cargo
02 anos	<i>Trainee</i>
06 meses	Chefe
10 meses	Fora da empresa em função da crise
01 ano e meio	Chefe

O entrevistado E3, possuindo curso técnico, ingressou na empresa na função de operador. Não participou de ações formais de treinamentos, sendo treinado quase que exclusivamente para sua atividade.

[E3] - Fiquei um 01 ano e meio como técnico eletrônico. E nessa fase eu consegui ver muita coisa da área de como é ser operador. Eu tive essa experiência. Eu tive pessoas muito boas que me ensinaram.

Quadro 12 - Trajetória Profissional do Entrevistado 3

Trajetória E3	
Período	Cargo
01 ano e meio	Técnico Eletrônico
02 anos	<i>Trainee</i>
06 meses	Assistente Técnico
02 anos	Chefe

Os outros dois entrevistados (E5 e E6) ingressaram na empresa, já formados em seus cursos de graduação, no cargo de assistente técnico (facilitador de melhoria - carreira de gestão técnica). Os dois não participaram de programa estruturado, como os *trainees* ou os estagiários, mas afirmam que as visitas que realizaram nas áreas foram suficientes para entender a estrutura da empresa.

[E5] - Em 2008 (final) entrei como assistente técnico de manutenção. [...] Teve uma integração básica nas áreas pra conhecer o processo, bem básico. Como eu trabalhava com Manutenção Central, uma área que acaba atuando em todas as áreas, então eu já tava todo dia em áreas diferentes. Não tive nada formal. Fui entrando e zanzando, fui conhecendo.”

Quadro 13 - Trajetória Profissional do Entrevistado 5

Trajetória E5	
Período	Cargo
01 ano	Assistente Técnico
02 anos	Chefe

Quadro 124 - Trajetória Profissional do Entrevistado 6

Trajetória E6	
Período	Cargo
01 ano e meio	Assistente Técnico
05 anos	Chefe

Através das respostas apresentadas acima, depreende-se que os entrevistados que ingressaram na empresa pelo Programa de Estágio (E1 e E4) ou pelo Programa de *Trainee* (E2) passaram por uma programação de integração melhor estruturada do que os indivíduos que entraram em diferentes cargos na empresa, como E3 (Técnico Eletrônico) e E5 e E6 (Assistentes Técnicos). O único entrevistado que comentou em não haver participado de nenhuma ação formal de integração no seu cargo de entrada na empresa foi E3, que teve como fonte de aprendizagem inicial sobre a organização, colegas e superiores: “Eu tive pessoas muito boas que me ensinaram. Pessoas que já estavam se aposentando”.

2 – Microcategoria Rotina

A microcategoria 2 foi estabelecida de forma a entender quais são as atividades de rotina dos entrevistados, bem como, o tempo despendido a elas.

Os entrevistados iniciam as atividades do dia realizando uma reunião de Diálogo de Diário de Segurança (DDS) com sua equipe, que tem duração aproximada de 30 minutos. Após esta reunião, há uma troca de informações sobre as ocorrências do dia ou turno anterior:

[E3] - [...] Dou um olhada nas interrupções que aconteceram, nos resultados das últimas 24 horas. Tento me inteirar sobre o que aconteceu, porque quem está chegando [...] não sabe o que aconteceu. Eles (os operadores) estão chegando sem informação. Então o que eu orientei? Os plantões trazem todo dia de manhã o relatório do que aconteceu para passar para os outros os problemas que aconteceram, o que eles acharam nas inspeções que eles fazem. Fazemos uma reunião todo mundo ali, em pé mesmo, uma coisa rápida, bem dinâmica. Cada um fala o que viu no turno pros colegas que estão chegando. A gente combina ‘tu faz tal coisa, vamos lá. Vamos atacar assim, assado’ e vamos para área.

Em decorrência do que é trazido de acontecimentos na produção durante o período da noite, o turno da manhã é focado para o estudo de causas de desvios de qualidade do produto e para a busca de novas soluções.

E2: [...] de manhã, a gente normalmente trabalha na área com auditoria de padrão, com tratamento de falha, com este tipo de coisa, voltado pra conversar com os operadores, treinar, capacitar, tratar problemas.

Além dos controles de padrões e processos de melhoria, tem-se como atividade estabelecida no turno da manhã a “Hora de Segurança”, reunião em que

são debatidos assuntos referentes à segurança da equipe. Essa forte preocupação e carga de trabalho relacionada à segurança são reflexos de uma governança que realmente acredita em metodologias e ferramentas como formas de reduzir e, se possível, extinguir riscos de acidentes de trabalho em uma indústria pesada, como a do aço. Para a empresa, segurança é tão importante que está listada como um dos valores organizacionais. No modelo de competências esta preocupação também é refletida através da competência *core* “Comportamento Seguro”. Espera-se que o facilitador mantenha o alto nível de compromisso da equipe com os procedimentos de segurança da área. Isso é desdobrado em ações de rotina que visam prever e solucionar possíveis causas de acidentes.

[E4] - Segurança, em primeiro lugar, nossa gestão de segurança. Temos uma série de ferramentas para nos ajudar a fazer as atividades de forma correta, RIs (Relatos de Incidentes), APRs (Análise Preliminar de Risco), PTs (Permissões de Trabalho), inclusive padrões. A gente tem que treinar esses caras, tem que auditar para ver se eles estão cumprindo esses padrões, tem que ver se eles entenderam. Tem cara que tá voltando de afastamento, então eu tenho que considerar que ele passou um tempo fora, que ele tá enferrujado, tem atualizações que a gente precisa passar. A gente tem uma rotina bem pesada de segurança para cuidar dos caras.

Por outro lado, o turno da tarde é voltado essencialmente à realização de reuniões como, por exemplo, de equipe, entre áreas e de atendimento a clientes internos, visando à busca de trocas de informação para um melhor desempenho do trabalho que é desenvolvido. O envolvimento dos facilitadores em projetos específicos como pesquisas em relação à redução de gastos, investimentos em máquinas, entre outros também ocorre no período da tarde. O relato de E4 exemplifica isto: “A gente faz mais a parte de melhoria, reuniões e discussões na parte da tarde, mas também consome bastante do nosso tempo”.

Todos os entrevistados salientaram a sobrecarga de atividades que enfrentam no dia a dia. Questionado quanto a sua rotina, E4 afirma que “nossa rotina é tão pesada que eu não saberia por onde começar”. Outro ponto bastante enfatizado foi a ausência dos facilitadores no chão de fábrica junto aos operadores, em razão de outras atividades que são de sua responsabilidade, tendo como consequência desse afastamento, o prejuízo do relacionamento entre líder e liderado. As seguintes falas ilustram este aspecto:

[E3] - [...] a nossa rotina de reuniões e de *e-mails* te arranca da área, te coloca na frente do computador. Isto eu evito fazer. Eu olho *e-mail* em casa. Nem abro o computador, às vezes, o dia inteiro, porque eu preciso estar do lado dos caras. Porque um líder ele tem que estar presente. É o que eu entendo hoje sobre liderança: tem que estar junto com as pessoas.

[E6] - O grande problema é o afastamento da liderança da área. A médio/longo prazo isso causa um grande problema, tu começa a enxergar que o resultado começa a cair.

Como forma de amenizar o impacto desse afastamento e de disciplinar e ajudar os facilitadores a organizar e administrar seu tempo, foi estabelecida pela área de Recursos Humanos da usina, a Agenda do Facilitador. Em termos gerais, ela apresenta as reuniões nas quais os facilitadores devem estar presentes, bem como, os horários e duração que devem despender estritamente à sua equipe, os entrevistados comentam:

[E3] - A gente começou, a mais ou menos um mês, uma orientação muito forte de facilitador de rotina não aceitar nenhum tipo de reunião pela manhã. Então, de manhã, a nossa agenda está estabelecida de forma que a gente fique com a equipe, tratando falhas, fazendo treinamentos, porque o facilitador é o responsável por treinar a equipe.

[E6] - A idéia é ficar na área pelo menos esse tempo, uma hora e meia com eles (operadores) olhando práticas de manutenção, segurança, meio ambiente, qualidade. Tentar integrar as coisas. [...] Vou te mostrar na minha agenda que tem muito mais coisas pra fazer do que tempo. Entende-se que ficar na área com o pessoal de manhã é muito importante. Quando viajo, imagina como fica a rotina. Fica coisa pra trás.

Apesar da tentativa de organização das atividades na busca por um melhor gerenciamento do tempo, deve-se levar em conta à ocorrência de imprevistos quanto à produção, o que leva os facilitadores a avaliarem suas prioridades, por vezes, abrindo mão do seu planejamento inicial: “Claro que quando um equipamento pára de produzir, a gente pára o que tá fazendo e vai atacar” (E3).

Outro ponto relevante no quesito de gerenciamento do tempo inclui a gestão da equipe, função primordial do facilitador. O engajamento e a satisfação em relação ao trabalho, por parte do operador, demanda tempo e sensibilidade de seu líder. É necessária constante conscientização e empenho por parte da empresa para que essa questão não fique em segundo plano, pois a satisfação do operador precisa ser tão valorizada quanto o resultado por ele alcançado, os entrevistados explicitam:

[E4] - [...] Além de tudo isso, a gente tem que tá aberto pro operador que não tá se sentindo bem, que tá insatisfeito, o que tá satisfeito e quer mais, pro operador que quer buscar a qualificação dele e acha que ele tá sendo negligenciado [...] Às vezes, ele acha que eu não to parando pra falar com ele, esse tipo de coisa, então eu tenho que parar e conversar com o cara. Tem a parte de feedback, o formal, além do informal. [...] São coisas que tomam o tempo, mas são necessárias. Às vezes pra pessoa se sentir valorizada, se sentir bem, ela quer falar [...].

[E6] - Toda quarta de tarde eu falo com uma pessoa, não é avaliação de desempenho, é bater um papo pra ver como estão as coisas. São 04 pessoas em um mês. Em 04 meses eu faço a equipe toda. Então, eu consigo falar 03 vezes por ano com todos, mais a avaliação de desempenho, que, na minha opinião, é o mínimo que tu tem que conversar pra saber como estão as coisas. Saber o que está motivando, o que está desmotivando, o que não tá legal. Já tive experiências anteriores de tu conversar pouco e a pessoa vai acumulando e não te fala. Culpa da liderança de não abrir um canal mais propício pra que haja troca de informação.

A partir dos relatos dos sujeitos entrevistados e da percepção que a pesquisadora obteve nas visitas para a realização das entrevistas, é possível constatar que:

- a) a rotina para todos facilitadores é extremamente exaustiva;
- b) o foco de trabalho de rotina é atribuído principalmente as atividades relacionadas à segurança e ao tratamento de falhas da produção;
- c) há uma preocupação por parte da empresa em apoiar os facilitadores no planejamento de suas atividades e, por essa razão, estabeleceu-se a “Agenda do Facilitador”. Através dessa iniciativa, espera-se que todos esses gestores estejam envolvidos diariamente na rotina de sua equipe e estejam presentes fisicamente na área pelo menos no período da manhã;
- d) a gestão de equipe apesar de ser essencial na função de um líder, afinal é ela que o legitima, ainda é um desafio. Somente dois dos seis entrevistados expuseram essa preocupação e suas estratégias para execução dessa responsabilidade.

3 - Microcategoria Responsabilidades

Na microcategoria 3 será apresentado o entendimento que os facilitadores possuem sobre o exercício de seu papel em relação a sua área de atuação.

Quando questionados sobre suas responsabilidades, a maioria dos entrevistados, de alguma forma, apontou a segurança de seus subordinados como um dos aspectos primordiais a ser zelado. Considerando ter havido um real engajamento de cada líder nesse quesito, pode-se concluir que a empresa foi efetiva na conscientização do tema. Alguns relatos que exemplificam esta afirmação:

[E4]: Eu te diria de forma resumida a minha principal responsabilidade é de manter a segurança de todo mundo lá embaixo de forma impecável. Fazer com que eles trabalhem de forma segura e da melhor forma possível pra atender as necessidades secundárias da empresa. A primária é integridade física e psicológica de todo mundo.

Implicitamente, deve-se considerar o trabalho realizado com a equipe quanto ao relato, informação e treinamentos relacionados a programas e ferramentas que dão suporte para a gestão da segurança. Bohlander, Snell e Sherman (2003) ratificam a importância dada à segurança por parte de gestores, pois se eles não demonstrarem consciência, também não a podem exigir de seus subordinados. Os autores apontam os supervisores, no caso facilitadores, como pessoas-chave para a comunicação da necessidade e do estímulo ao comportamento seguro.

Além da responsabilidade de resultados concernentes à segurança, os entrevistados também sinalizam a produção e o resultado financeiro como suas prioridades, os relatos a seguir ilustram:

[E2] - São os resultados das minhas células. [...] A gente tem bem estabelecido as prioridades: segurança, qualidade e produção. É fazer que essas 03 prioridades andem. [...] Todos os indicadores nesses sentidos, que nós temos ali, são da minha responsabilidade. Eu tenho que fazer eles acontecerem.

[E6] - A gente está aqui pra dar resultados. Resultados de segurança, garantir a segurança das pessoas aqui dentro, resultado em meio ambiente. Pensando em usina, nosso grande resultado é o EBITDA (geração de caixa operacional) desdobrado em GAP (consumo) e custo.

Em contrapartida, somente para dois entrevistados a responsabilidade direta sobre o trabalho com a equipe e sua gestão é exposta de forma explícita. Esse fato pode ser observado como um ponto de questionamento, já que todos exercem a mesma função de liderar equipes.

[E3] - Hoje é bem claro o que é responsabilidade minha: mudar a cultura das pessoas hoje da minha equipe. Tem muita coisa que a gente faz errado,

fora das regras da empresa. Pra isso eu preciso estar do lado dos caras. Toda hora, corrigindo, falando.

[E2] - Em relação à equipe, eu tenho que capacitar, dar condição de eles trabalharem, dar as diretrizes, as prioridades. Eu tenho que trabalhar muito com minha equipe pra fazer essas 03 coisas (segurança, qualidade e produção) acontecerem. Então o trabalho mais forte que a gente tem é com a equipe. [...] É em treinamento, conscientização, muito em orientação, muito em tirar os problemas, conseguir fazer interface com outras áreas. Muitas coisas eles conseguem ir avançando, eles tem uma autonomia boa, mas eles vão trancar num ponto. A partir daí, tu tem que dar o suporte pra eles. Por isso, a palavra facilitador. Tu tem que viabilizar as coisas quando trancam, quando ultrapassa os limites que eles têm.

Heifetz (1999 *apud* ODERICH, 2005) faz o comparativo entre o autoritarismo praticado no passado e o papel atual do líder com atitudes mais participativas, que não visam somente manter a eficiência, mas criar um processo contínuo de mudança, como apontado por E3. O entrevistado E2 reafirma o seu papel como elo de ligação entre colaboradores e outras áreas do negócio, o qual encontra baseamento teórico em Boog (1991 *apud* ODERICH, 2005). Esse fato reitera que o desenvolvimento de competências de um gestor influenciará na perspectiva que os operadores terão sobre a empresa.

Além das responsabilidades expostas acima, em caráter de exceção, um entrevistado evidenciou sobreposição do conceito de rotina e responsabilidade, quando respondeu que “responsabilidade é a rotina da célula”. Entende-se, entretanto, que a rotina é constituída por ações menores sendo classificada como operacional, enquanto a responsabilidade traz uma noção mais estratégica no sentido de função e papel.

Faz-se necessária a observação da falta de homogeneidade das respostas obtidas. Não há senso comum do que seria a responsabilidade de um facilitador de rotina. Há variedade de respostas: segurança, produção, rotina, resultados financeiros e pessoas. Através do embasamento descrito no panorama geral da empresa, não é possível pontuar qual é a responsabilidade de maior valia para a organização. Todavia, seria importante que houvesse uma coerência de percepções do grupo estudado, pois, dessa forma, os esforços poderiam ser dirigidos para um mesmo objetivo.

4.1.2 MACROCATEGORIA II – TRAJETÓRIA DE DESENVOLVIMENTO

A macrocategoria II – Trajetória de Desenvolvimento foi estabelecida de forma a compreender, a partir do ponto de vista dos entrevistados, quais são as habilidades indicadas como necessárias para a função de facilitador, de quem é a responsabilidade pelo desenvolvimento de pessoas e como os entrevistados percebem as ações de desenvolvimento por parte da empresa. Para um melhor esclarecimento, esta macrocategoria foi subdividida em três microcategorias: 4 – Habilidades; 5 – Responsabilidade pelo Desenvolvimento; 6 – Percepção de Ações de Desenvolvimento.

MACROCATEGORIA	MICROCATEGORIA
II - Trajetória de Desenvolvimento	4 – Habilidades 5 - Responsabilidade pelo Desenvolvimento 6 - Percepção de Ações de Desenvolvimento

4 - Microcategoria Habilidades

A microcategoria 4 diz respeito às habilidades que os entrevistados entendem como necessárias para exercer a função de gestores de equipe e como elas estão desenvolvidas. Adota-se, nesse caso, a definição feita por Dutra (2004) quanto ao conceito de habilidades como o saber-fazer necessário para a execução de uma tarefa.

Três entrevistados sinalizam que o “conhecimento técnico” é um fator requerido para sua função. E3 justifica a escolha desse recurso:

[E3] - no momento que tu diz pra um operador, que tu discute o problema da tua área e que tu começa a falar besteira, que ele sabe que não é assim, aí tu perdeu o cara.

Em contrapartida, E5 afirma que “a parte técnica não importa”, frente aos desafios relacionados às pessoas. A partir dessas respostas, pode-se inferir que há

para os entrevistados uma equiparação dos recursos “habilidades” e “conhecimento”. Ruas (2000 *apud* ODERICH, 2005) propõe a divisão dos recursos de competências gerenciais em três categorias: Conhecimentos, Habilidades e Atributos. Segundo o autor, a categoria Conhecimento pode ser dividida em conhecimentos do ambiente (sociais, cultura, atividades da organização), operacionais (saber como agir ou como funciona) e gerais e teóricos (conceitos, conhecimentos disciplinares e aplicados), este último citado pelos entrevistados como fator necessário para a função.

Todos os entrevistados citaram o “saber lidar com as pessoas” como uma habilidade necessária. Pediu-se, então, que trouxessem características mais específicas de forma a esclarecer a compreensão. Os pontos obtidos foram: ter paciência, estar próximo da equipe, saber ouvir, saber conversar, saber como abordar, “sentir” as pessoas (ter percepção de como estão e do que necessitam), saber gerenciar as pessoas (alocando-as no lugar correto e desenvolvendo-as), ter a confiança dos subordinados, ser exemplo (discurso x prática), tratar as pessoas com respeito, entender como as pessoas são.

Cabe novamente trazer os outros dois conceitos da categorização dos recursos propostos por Ruas (2000 *apud* ODERICH, 2005), Habilidades e Atributos. Segundo o autor, habilidades é o saber fazer, que é aprendido pela experiência profissional. Atributos, por sua vez, é o saber ser e agir divididos em duas subcategorias: profissionais e pessoais. Nas respostas obtidas dos entrevistados, pode-se notar uma mescla dos dois recursos.

O entrevistado E6 detalha o que observa em seu dia a dia quanto ao “ser exemplo” para os subordinados: “as pessoas ficam te filmando, ficam olhando o que tu vai fazer”. Quanto ao confronto “discurso versus prática”, Argyle (1976 *apud* PEREIRA, 2001), afirma que a interação entre o líder e o subordinado é consequência da interpretação das percepções que se tem sobre o comportamento e ações da outra pessoa, isto é, se o subordinado identifica que há uma disparidade entre a orientação dada e a ação vivenciada por seu líder, há quebra da credibilidade entre eles. Essa interpretação determinará um bom ou mau relacionamento entre líder e liderados.

Os atributos e habilidades listados acima nos remetem a categoria de habilidades pessoais proposta por Bennis (*apud* MORAN, 1996). Segundo o autor,

essas se referem à capacidade que a pessoa detém de compreender a si mesmo combinada a uma compreensão sobre as outras pessoas.

Além de tais habilidades, foi apontada também a importância de o líder ter organização e saber priorizar suas atividades para um bom andamento da rotina no dia a dia, tema já abordado anteriormente, conforme relato exemplo a seguir:

[E2] - Aqui dentro tu tem que ter um excelente gerenciamento de tempo, o que passa por organização e prioridades, senão, tu não faz. Tu não tem tempo sobrando pra fazer tudo o que tu tem.

Alguns entrevistados apontam a “capacidade de liderança” como uma habilidade necessária. Perguntado quanto à explicação do que seria essa liderança, E2 afirma que é o “saber como tocar uma equipe. Isso passa por ter um bom senso nas tuas decisões, ser coerente o tempo todo, ser justo”. A principal razão de se ter essa habilidade, conforme o entrevistado é “fazer com que o pessoal renda o que tu precisa que eles rendam”. Em concordância a essa afirmação, Pereira (2001) cita que uma das características do papel de líder é, exatamente, a de extrair das pessoas o seu melhor, ou seja, potencializar qualidades, estimulando a melhoria de pontos fracos.

O entrevistado E6 expressa seu entendimento quanto ao conceito de liderança como: “é tu conseguir inspirar as pessoas, fazer com que elas façam as coisas de boa vontade, e não por imposição”. Ele ainda exemplifica como tal conceito pode ser desdobrado em ações do dia a dia através da compreensão que o operador possui sobre seu papel, sua contribuição para o resultado e do conhecimento que o líder tem sobre seu liderado.

[E6] - As pessoas entendem o porquê do fazer, e fazem porque de alguma forma tu influencia elas. Isso começa com uma conversa, tu entendendo quem é a pessoa, quais são as aspirações, as motivações, que são totalmente diferentes de umas pras outras. Por que elas vêm trabalhar todos os dias? Elas estão aqui pra quê?

Em relação à natureza da capacidade de liderança, os entrevistados ressaltam que essa é constituída de duas parcelas, uma inata à pessoa e, outra a ser desenvolvida durante a vida, como é possível depreender nos trechos abaixo:

[E5] - Algumas pessoas acham que vêm da pessoa, que é de nascimento, outras acham que dá pra treinar. Eu acredito que é um pouco de cada coisa. Se o cara não tem o perfil de ter uma equipe, de assumir a frente, de

se sentir responsável pelo resultado da sua célula, da área, não adianta treinar esse cara. Agora também não adianta só o cara ter a vontade, tem que ter um mínimo de embasamento teórico, prático, experiência.

[E6] – [...] na verdade a liderança tu vai desenvolver. Tem pessoas que não gostam, não se sentem à vontade de trabalhar e desenvolver outras pessoas, ou seja, é intrínseco da pessoa, então fica mais difícil de desenvolver.

Em complemento à noção de que a liderança pode ser desenvolvida, Pereira (2001) ressalta que o cenário possui um importante peso na determinação de qual tipo de líder uma pessoa será ou como este líder desempenhará seu papel, sendo responsabilidade da empresa identificar o perfil de liderança de cada pessoa alocando-a em área compatível para o melhor desenvolvimento de competência.

Ao se questionar os entrevistados quanto ao nível de desenvolvimento das habilidades sinalizadas como necessárias, houve consenso de que há necessidade e espaço para evolução em tais quesitos. No geral, os entrevistados reconhecem seus pontos fracos e conseguem discernir quais fatores estão mais ou menos desenvolvidos em si mesmos.

[E2] - Ah, eu tenho certeza que dá pra melhorar. Tô muito melhor do que eu tava há 03 anos atrás quando virei facilitador, mas eu sei que dá pra melhorar.

[E5] - tu precisa de qualidade de relacionamentos, tentar entender aquela pessoa, é meio difícil agradar todo mundo, tu escutar, ter paciência. Uma pessoa que é muito focada em resultados, não consegue fazer direito.

Em geral, as características que os entrevistados sinalizaram como ainda não plenamente desenvolvidas foram: saber lidar com seus liderados (paciência, saber abordar, “sentir” as pessoas); gerenciamento de tempo; conhecimento técnico.

Quanto à forma de aprendizagem para o desenvolvimento das habilidades necessárias para a função de facilitador, E4 afirma a importância do “experientiar”, através de situações da rotina, como propulsor para o desenvolvimento: “Não sonho em te dizer que já passei por todas as ocorrências que podem ter pra eu aprender tudo e estar pronto pra qualquer coisa.” Ruas (1999) ratifica que a experiência profissional é que irá proporcionar o desenvolvimento do recurso “habilidades”. Em concordância, Zarifian (2001) expõe que a aprendizagem e a aquisição de

experiência dependem da diversidade de eventos, dos problemas encontrados e da construção de solução para estes.

Em sua resposta sobre desenvolvimento de habilidades, E1 explicita a necessidade de nível diferenciado de desenvolvimento para as etapas na carreira. Ao falar que está trabalhando para tornar-se mais paciente, ele afirma que “quando eu era *trainee*, eu não me ligava nisso”.

5 – Microcategoria Responsabilidade pelo Desenvolvimento

A microcategoria 5 foi estabelecida com a intenção de que os entrevistados comentassem à quem eles conferem a responsabilidade de desenvolver tanto o conhecimento técnico como as habilidades citadas anteriormente.

Com exceção de um entrevistado, todos apontaram que há co-participação do indivíduo e da empresa. De acordo com eles, a empresa deve prover a capacitação através de uma estrutura interna ou, caso isso não seja possível, estar aberta às necessidades de seu pessoal permitindo e/ou investindo em ações externas. E5 salienta o fato de o ramo siderúrgico ser específico, portanto, neste caso, a empresa possui um “peso extra” na formação do conhecimento técnico de seus colaboradores. De acordo com as respostas obtidas, cabe ao colaborador a identificação de tais necessidades, a busca pela capacitação que venha a suprir tal lacuna e o engajamento no processo de desenvolvimento.

Quanto à responsabilidade pelo desenvolvimento de pessoas, Eboli (2002) confirma a co-participação dos envolvidos: indivíduo, área de Recursos Humanos e organização. Tal posição vai ao encontro do que a empresa acredita e prega, como apresentado na seção de caracterização da empresa. Segundo a autora:

É impossível querer que as pessoas adquiram novos padrões culturais, abrindo-lhes uma amplitude e uma profundidade de desejos e sonhos, e ao mesmo tempo continuem inseridas em organizações fechadas e conservadoras, sem que isso gere forte conflito entre o mundo interior e exterior.(EBOLI, 2002, p. 190)

Em divergência às posturas citadas acima, E3 responsabiliza a empresa pelo desenvolvimento por uma razão cultural brasileira: “o Brasil desenvolve muito mal as pessoas. Elas vêm com uma cultura muito distante do que a empresa precisa [...] a

cultura do jeitinho brasileiro, do atalho.” O entrevistado exemplifica esta dificuldade através de situações que ocorrem em termos de segurança.

[E3] - Existe uma regra de que as pessoas não podem usar uma marreta X porque alguém já se quebrou usando aquela marreta, mas fazer o serviço sem ela é difícil, é mais demorado, passa mais trabalho. [...] das 8 às 17 horas, que eu tô lá, ele não vai usar aquela marreta. O momento que eu sair de lá, ele vem com a cultura de que ninguém tá olhando [...] Só que ele faz 1, 2, 10, na quinquagésima ele vai se acidentar. E aí todo grupo perde, por causa daquele um cara que se arriscou. Esse é um exemplo, mas isso serve para tudo.

Neste ponto, cabe concordar que a empresa possui responsabilidade em transmitir sua cultura e seus valores e garantir que seus colaboradores estejam alinhados a isso. De qualquer forma, a questão da co-participação volta à tona, pois é fundamental que haja interesse e participação ativa por parte do indivíduo para que a adesão à cultura e valores da organização ocorra efetivamente. Desvios de conduta são sintomas dessa falta de alinhamento, devendo ser tratados como um alerta por seus líderes.

6 – Microcategoria Percepção de Ações de Desenvolvimento

A microcategoria 6 visava identificar a percepção dos entrevistados quanto ao investimento que a empresa efetua em relação ao desenvolvimento de seus colaboradores.

Os entrevistados afirmam que percebem ações de desenvolvimento por parte da empresa. De acordo com suas respostas, no entanto, pode-se inferir que essas ações estão vinculadas principalmente à questão técnica e, por este motivo, citam a Matriz Técnica Industrial como um exemplo de investimento. Em concordância com essa observação, Oderich (2001) comenta que as pesquisas e visitas realizadas às empresas, geralmente, mostram que as ações de Recursos Humanos para o desenvolvimento tendem a privilegiar o recurso “conhecimento” em detrimento dos outros.

Os entrevistados sinalizam a oferta, por parte da empresa, do mestrado profissional em Siderurgia como “uma bela iniciativa”. Da mesma forma, referiram que o posicionamento e a abertura que a empresa apresenta na colaboração de visitas de *benchmarks* em outras unidades siderúrgicas no País revela um estímulo

ao desenvolvimento: “A gente também se sente valorizado, a gente entende que a empresa tá investindo na gente”, como comenta E4.

Em contrapartida ao conhecimento técnico, as ações de desenvolvimento no que se refere à gestão de pessoas e liderança pouco foi citada, como demonstra o entrevistado.

[E3] - da questão humana, de entender as pessoas, eu não vejo muito. Cada um aprende por si, vai se virando com as ferramentas que trouxe de casa, e se quer evoluir, evolui, porque no dia a dia temos muita oportunidade de aprender esse tipo de coisa. Vai de cada pessoa enxergar isto: ver a necessidade ou não. Não vejo muito treinamento. Não sei se tem como dar treinamento disso.

Um único entrevistado citou a existência da Educação Executiva como “um planejamento bem estruturado”. Como apresentado anteriormente, tal sistema consiste também em treinamentos relacionados ao tema de gestão de pessoas e liderança.

Com tais respostas, podemos observar que existe a percepção de investimento em ações de desenvolvimento por parte da empresa principalmente no que tange à área de conhecimento técnico. Apesar de haver uma estrutura formal de treinamentos de liderança para este nível de gestores, apenas um entrevistado mencionou a existência da matriz de Educação Executiva. Vê-se, portanto, a necessidade de uma melhor divulgação do sistema, apontando: a) todas as áreas que a Educação Executiva abrange (Cultura, Sistema de Gestão, Teoria do Negócio e Liderança); b) que esta estrutura contempla todos os níveis da carreira em Y; c) quais treinamentos compõem sua matriz.

Cabe apresentar novamente o explicitado na seção de caracterização da empresa quanto à disponibilidade atual de treinamentos formais para facilitadores no que tange à área de Gestão de Pessoas e Liderança. Dos sete treinamentos da categoria de Liderança desenhados na matriz da Educação Executiva, apenas três encontram-se disponíveis, sendo eles: Autoconhecimento e Liderança, Gestão do Desempenho e *Feedback* e Gestão do Clima e Mudança. O período total para que o colaborador percorra todos os treinamentos de seu nível gerencial é de três anos. Torna-se, portanto, relevante ressaltar a importância do estudo de viabilização destes treinamentos frente às necessidades apresentadas pelos entrevistados.

Quanto ao investimento referente à gestão de pessoas, E2 diferencia o tempo em que se encontrava no cargo de *trainee* e o atual como chefe. Este fato traz à tona uma sutil descontextualização dos treinamentos realizados. Nota-se que sua expectativa no período de *trainee* era a de agregação de conhecimento técnico, uma vez que nessa fase esse é o recurso valorizado, o que reafirma o seu papel na empresa. Já num segundo momento, quando se torna facilitador, observa-se a necessidade mais direcionada ao desenvolvimento de pessoas, isto é, liderança, pois é o que seu papel requer neste novo momento. Esse entrevistado citou o recurso de *coaching* como um suporte necessário para o desenvolvimento de liderança nesta fase, mostrando-se satisfeito com os resultados obtidos. Entretanto, a omissão dos outros entrevistados quanto a este recurso, coloca em dúvida sua estruturação e formalização na empresa.

[E2] - Tive muito treinamento de liderança quando eu era *trainee*. [...] A gente reclamava que só tinha treinamento de liderança, 'pô, podia ter um pouquinho mais de técnico'. A cada 20 dias tinha que fazer um treinamento que era muito parecido com o treinamento anterior. Hoje em dia, é muito a questão do *coaching* [...]

Em oposição às outras percepções, E5 afirma que a empresa mais observa, do que desenvolve efetivamente. Em sua opinião, apesar de haver *feedback*, falta clareza nas ações a serem tomadas a longo prazo como: “olha, tu é um líder potencial, tu tem chance de chegar a um cargo de gerente executivo, então, tu tem que fazer isso, isso”. Este ponto remete à falta de clareza percebida quanto ao plano de carreira. Dutra (2002, p. 102) afirma:

O estímulo para que as pessoas planejem suas carreiras tem sido um instrumento importante para torná-las empreendedoras consigo próprias. O planejamento da carreira faz com as pessoas reflitam sobre seu desenvolvimento e as posiciona para negociar com a empresa.

Logo, como explica o autor acima e como revela o entrevistado E5, a impossibilidade de visualizar seu futuro na empresa pode resultar numa desmotivação quanto ao seu próprio desenvolvimento.

Em continuidade à compreensão sobre a responsabilidade pelo desenvolvimento, os indivíduos foram questionados quanto à realização de capacitações externas, ou seja, fora do âmbito empresarial por iniciativa própria.

Os entrevistados em sua maioria participam de mestrado, profissional ou acadêmico, como forma de minimizar a lacuna de conhecimento específico. Salienta-se que dentre os entrevistados, há um graduando de Administração de Empresas, outro em vias de conclusão de pós-graduação nessa área e um terceiro egresso de um MBA em Gerenciamento de Projetos e especialista em Engenharia de Manutenção.

Podemos concluir que há interesse individual e pessoal pelo desenvolvimento, mas mais uma vez, privilegiando o recurso “conhecimento”.

4.1.3 MACROCATEGORIA III – COMPREENSÃO DE EXPECTATIVAS E COMPETÊNCIAS

A macrocategoria III – Compreensão de Expectativas e Competências tem como objetivo verificar a compreensão dos entrevistados em relação às expectativas da empresa, bem como o entendimento do tema competências e seu desenvolvimento.

MACROCATEGORIA	MICROCATEGORIA
III – Compreensão de Expectativas e Competências	7 - Expectativas da Empresa 8 - Competências 9 - Desenvolvimento de Competências

7 – Microcategoria Expectativas da Empresa

A microcategoria 7 tem o intuito de verificar a percepção que os entrevistados possuem em relação às expectativas da organização para o grupo de facilitadores.

De acordo com as respostas obtidas, agrupou-se as de caráter semelhante para um melhor esclarecimento do que os entrevistados acreditam ser as expectativas da empresa em relação a sua função.

Os pesquisados destacam a importância da manutenção e realização da rotina na sua melhor forma, como se pode depreender do termo “que não pare a engrenagem”, utilizado por E5. Também apontam a necessidade de estarem aptos (capacitados) para assumirem outros cargos de liderança da empresa. Segundo E2, isso acontece através do estabelecimento e alcance de metas desafiadoras. Nessa mesma linha, E6 responde que a empresa espera que ele entregue resultados. Em um primeiro momento, resultados concernentes a sua área (segurança, qualidade e meio ambiente) para que o resultado global, o financeiro, seja alcançado. Para que isso aconteça, “a gente tem que desenvolver a base, que são as pessoas.”

Em relação a pessoas especificamente, E5 e E6 adicionam que, além do desenvolvimento de seus subordinados, é necessário que haja um clima propício de trabalho e que as pessoas estejam satisfeitas e realizadas.

E3 fala do papel do gestor como sendo o agente para o desenvolvimento das pessoas focando a mudança de cultura dessas. E4 responde que a empresa espera que ele treine, desenvolva, traga novas pessoas, identificando o perfil (a pessoa correta para o cargo), faça gestão de pessoas e foque em treinamento.

Deliberadamente, decidiu-se fazer esse questionamento antes de mencionar a questão de competências, pois se tinha o objetivo de analisar se os entrevistados percebiam como parte das expectativas da empresa o desenvolvimento de pessoas, e não os induzir a respostas prontas, isto é, “politicamente corretas”, já que o termo competências, em um senso comum, se vincula a uma função de Recursos Humanos. Então, três entrevistados (E3, E4 e E6) estabeleceram a conexão do papel do líder (“o que se espera do gestor”) com a competência de Gestão de Pessoas e Liderança: “Legitima-se como líder e gestor de equipe **pelo foco em pessoas** e desempenho, conquistando respeito e confiança. Garante o **desenvolvimento das pessoas** e crescimento sustentável do Negócio.”

Na análise desta microcategoria identificou-se três diferentes enfoques: rotina, capacitação pessoal e desenvolvimento de pessoas. Destacamos com isso, que não é possível afirmar (já que somente metade dos entrevistados estabeleceram a conexão expectativa-desenvolvimento de pessoas) que a organização em estudo transmite de forma efetiva qual é sua expectativa primordial para o grupo de facilitadores, se em resultados ou se em desenvolvimento de pessoas. Em um momento anterior à pergunta sobre a expectativa que a empresa possui em relação

à função de facilitador, um entrevistado expõe sua dúvida quanto ao que ele deve estar focado.

[E5] - Não é regra, mas tu pode ver que tem muitas células que tem um desempenho bom, em termos de números, mas um gestor ruim. Acho que a grande pergunta é o que é ser um bom líder? É dar o resultado que a empresa quer? Ou ser bem aceito pela equipe? Os dois? Meio difícil, né?

Cabe, por fim, uma última observação quanto a esta microcategoria: para a maioria dos entrevistados (E1, E3, E5 e E6) há uma relação entre as respostas dadas e a microcategoria 3 – “Responsabilidades”. Conclui-se assim que o facilitador assume como sua responsabilidade, aquilo que ele percebe como expectativa da empresa.

8 - Microcategoria Competências

Na microcategoria 8 se esperava identificar qual o conhecimento acerca do tema competências, o modelo adotado pela empresa, bem como a melhor forma de desenvolvê-las na percepção do entrevistado.

Perguntados a respeito de “qual é o seu conhecimento sobre o tema competências”, dois entrevistados afirmam que competência é o CHA (Conhecimentos, Habilidades e Atitudes). Esta afirmação pode ser vinculada ao conceito proposto por McClelland (1973 *apud* DUTRA, 2004) que não considera a entrega ou o desempenho. Apesar de saber o conceito, E3 esclarece que o seu conhecimento é superficial e foi adquirido em seu curso de Administração de Empresas. E6, após uma pausa, reflete e explica que “são competências necessárias, que, se bem desenvolvidas, [...] tendem a fazer com que a pessoa entregue o resultado que a empresa espera”. Nesta perspectiva, pode-se atribuir a resposta ao conceito de entrega, explicitado por Dutra (2004) que considera a contribuição econômica e social de competência para a organização.

Os outros entrevistados (E1, E2 e E5) comentam que não saberiam conceituar competências. De qualquer forma, E5 faz uma breve explicação de seu entendimento “acho que competência seria isso: ver o que tu tem de melhor ou mais forte e te direcionar pra usar isso.” O entrevistado recorre à idéia da mobilização dos recursos a qual tem apoio teórico na conceituação feita por Fleury (2002, p. 55) em

“um saber agir responsável e reconhecido que implica mobilizar, integrar e transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agregue valor econômico à organização e valor social aos indivíduos”.

E2 salienta seu afastamento em relação ao tema: “que eu lide muito bem com isso, que isso esteja na minha linguagem no dia a dia, vou te dizer que não é.”

Em suma, observou-se que não há uma apropriação teórica do conceito e tão pouco do que a empresa adotou como noção de competência. No entanto, as respostas dos entrevistados a próxima pergunta traz um esclarecimento se essa falta de compreensão afeta ou não a execução do modelo de competências.

Questionados quanto ao conhecimento específico sobre o Modelo de Competências da empresa, a maioria dos entrevistados afirma que foram apresentados formalmente ao modelo em algum momento, mas que não lembram exatamente o que ele representa. Pode-se inferir que a distância observada quanto ao conceito do termo de competências, detectado anteriormente, influencia o conhecimento de uma ferramenta interna utilizada pela própria empresa, alguns relatos ilustram:

[E1] - [...] Isso chega pra nós, mas muito teórico, sabe? Não fica muito palpável [...] pelo menos pra mim.

[E2] - O modelo chega, mas é distante do dia a dia. Talvez não deveria ser tão distante.

Essas declarações, referentes ao distanciamento do modelo em relação a suas realidades diária, denotam como a falta de compreensão do conceito de competências esvazia o modelo de sua aplicabilidade. Em nenhum momento, pode-se cogitar que o modelo de competências da empresa em estudo não tem uma relação direta com a rotina de trabalho do facilitador. Ele é plenamente aplicável. No entanto, a análise das respostas dos pesquisados, faz concluir que o problema não está na estrutura do modelo, e sim na linguagem na qual é expresso ou a forma como é divulgado. A expressão “teórico”, utilizada por E1 referindo-se ao modelo, confirma tal análise.

Em contrapartida, os entrevistados E4 e E6 demonstram conhecer o modelo:

[E4] - A gente tem bastante oportunidade em que nos é apresentado isso. [...] a empresa tem uma carta de competências que ela entende serem as necessárias para uma pessoa trabalhar de forma satisfatória. Tem uma série de competências ali: desenvolvimento de liderança, a parte das pessoas técnicas de passar o conhecimento e saber geri-lo. Os líderes de equipe têm que ter liderança, autoconhecimento, trabalho em equipe.

[E6] - É o que a gente olha lá no mapeamento 360°. Somos medidos por essas competências por subordinados, clientes, reporte matricial. [...] A partir do mapeamento tu vai identificando os *gaps* e desenvolvendo elas.

Enquanto E4 afirma que há oportunidades de conhecer o modelo, E6 o relaciona com a ferramenta de avaliação. Há dois fatos relevantes que se pode citar referente a esses dois entrevistados que talvez esclareçam a origem do conhecimento do modelo: 1º) o modelo de competências atual foi lançado no ano de 2010 e incorporado aos treinamentos formais da matriz de *trainees*. A própria matriz permite visualmente a pessoa relacionar os temas dos treinamentos com as competências da empresa. O entrevistado E4, apesar de ter equipe e, portanto, tornar-se apto a participar de tal pesquisa, ainda se encontra em cargo de *trainee*. Pode-se inferir, portanto, que a partir da turma de 2010 (da qual E4 faz parte) o modelo foi efetivamente incorporado e a informação retida pelos ouvintes; 2º) o entrevistado E6, mesmo ingressando na empresa no cargo de assistente técnico, e portanto, não percorrendo a matriz de *trainees*, mostra-se e é reconhecido como um líder interessado que investe em seu desenvolvimento pessoal. Esse entrevistado é que possui o maior tempo de carreira (06 anos) e declarou ser um curioso em assuntos de gestão de pessoas.

A falta de compreensão do modelo é um fator que verdadeiramente pode explicar a falta de homogeneidade de respostas quanto às expectativas da empresa, bem como das responsabilidades expostas no primeiro bloco.

9 – Microcategoria Desenvolvimento de Competências

A microcategoria 9 pretendia extrair a percepção dos entrevistados sobre os meios mais efetivos para o desenvolvimento de competências.

Os entrevistados respondem que o melhor meio para o desenvolvimento de competências é através da prática. Foi também apontada a importância do conhecimento formal integrado ao *on-the-job*. Zarifian (2001, p.72) confirma que “não há exercício da competência sem um lastro de conhecimentos que poderão ser mobilizados em situações do trabalho”. E5 complementa que a situação no dia a dia traz o amadurecimento: “tá na hora lá, sofrendo as dificuldades que tem realmente o gestor” ou ainda:

[E6] - Eu acho que a teoria, os treinamentos, a estruturação é fundamental, só que tu tem aplicar. Se tu não botar a pessoa *on-the-job*, fazendo, enfrentando as dificuldades, tu não cresce. Ao enfrentar a dificuldade, ela vai encontrar uma solução. [...] O conceito é o início, a teoria. Agora se tu não aplicar, tu não fixa o conhecimento.

As observações quanto ao desenvolvimento de competências, este que ocorre através da aplicação do conhecimento no dia a dia, tem base em Mumford (1993 *apud* ANTONELLO, 2001) que aponta a utilização da estratégia *on-the-job* como uma das melhores práticas, por “possibilitar sucesso de desempenho da tarefa e tirar vantagem de oportunidades que oportunizam o desenvolvimento gerencial”.

Rumelt (1994 *apud* BORINI; FLEURY; OLIVEIRA, JR., 2008, p. 83) também sinaliza a prática como forma de desenvolvimento de competências, no trecho a seguir:

Competências são ganhas e aperfeiçoadas através do trabalho operacional e do esforço gerencial no dia a dia. Quanto mais se desenvolve e se investe em uma competência, maior sua distinção em relação aos competidores.

Outro entrevistado também sugere a observação e a busca por conhecimentos específicos a respeito do assunto como alternativas ao desenvolvimento. Leite et al. (2006) afirmam que a aprendizagem experiencial e informal ganha cada vez mais espaço nas organizações através da observação, entre outros, como relata E2:

[E2] – [...] tu pode se espelhar em alguém que tu enxerga que tenha aquela competência, ver como aquela pessoa age, como toma as decisões, como ela se porta. Tu também pode ler a respeito.

Além disso, o *feedback* foi mencionado como uma forma eficaz para a aprendizagem de competências. Em concordância, um estudo com participantes de

cursos de especialização e mestrado realizado por Antonello (2005) procurou entender como ocorre o desenvolvimento de competências gerenciais. O feedback também foi apontado com umas das principais formas de aprendizagem.

Os entrevistados afirmam que o desenvolvimento de competências é um processo de retroalimentação. E4 afirma que “a gente vai trabalhando, praticando, e as pessoas que estão ao nosso redor vão dizendo ‘olha, falta isso, falta aquilo’”. O processo de retroalimentação mencionado encontra subsídio na abordagem do ciclo de aprendizagem proposto por Senge (*apud* FLEURY; OLIVEIRA JR, 2002). Através do desenvolvimento de novas habilidades, novos conhecimentos são incorporados, refletindo-se em novas atitudes e crenças.

E3 enfatiza a importância da abertura da empresa em relação ao desenvolvimento com o propósito de que os indivíduos aprendam: “tu tem que dar a chance de as pessoas errarem e aprenderem com aquilo”. Zarifian (2001) esclarece as implicações que a noção de competências traz, ao apontar que o “assumir responsabilidade”, no caso a co-participação na responsabilidade pelo desenvolvimento, é também um “correr riscos”. Por isso, a empresa deve garantir meios para que o colaborador possa exercê-las e exercitá-las sem expor-se a sérios fracassos. Uma forma de prover esta garantia é o esclarecimento total do que se é esperado em termos de competências para esse nível gerencial e a certeza do “fazer-se” entendido.

Conclui-se que os entrevistados identificam diferentes meios quanto ao desenvolvimento de competências: *on-the-job*, treinamentos (conhecimento técnico), observação, reflexão, *feedback*. Contudo, para os entrevistados prevalece a aprendizagem informal através do *on-the-job*.

4.1.4 MACROCATEGORIA IV – TRANSIÇÃO PARA LIDERANÇA

A macrocategoria IV – Transição para a Liderança tem o intuito de verificar o processo de passagem de liderança dos gestores, identificando sua integração à função e às dificuldades encontradas no processo. Dividiu-se a macrocategoria em 04 microcategorias: 10 – Integração para a Nova Função; 11 – Dificuldades na Transição; 12 – Foco de Esforços; 13 – Oportunidades de Melhoria.

MACROCATEGORIA	MICROCATEGORIA
IV - Transição para a Liderança	10 - Integração para a Nova Função 11 - Dificuldades na Transição 12 - Foco de Esforços 13 - Oportunidades de Melhoria

10 – Microcategoria Integração para a Nova Função

A microcategoria 10 Função apresenta a análise acerca da percepção dos entrevistados quanto à preparação recebida para a transição de contribuidor individual para gestor de equipe.

Três entrevistados (E1, E3 e E5) apontam que não receberam nenhum tipo de treinamento formal ou estruturado durante a transição. No máximo, foram alocados por alguns dias junto ao antigo facilitador da área para aprenderem sobre a rotina. Há uma crítica forte nesse sentido, pois, como comentam, essa mudança obrigatoriamente incorre em alteração de comportamento e de necessidade de conhecimento.

[E1] - Vai e aproveita. Eu não conhecia nada de Refratários. No *trainee* eu trabalhei muito com outras áreas [...] e o Refratários não. Como era uma área de apoio, eu nunca tinha passado no Refratários. Quando eu cheguei, eu sofri bastante. Não conhecia nada. Conhecia bastante de aço, do tratamento que a gente dá aqui, mas do refratário eu não conhecia nada. Trabalhava direto até às 23 horas em casa porque eu tinha que conhecer o negócio, conhecer a rotina, nunca tinha sido facilitador. A rotina é muito mais pesada. Eu não tive nenhuma preparação assim: 'ah, tu vai ser facilitador'. A rotina não pode cair e é assim que acontece.

Dois entrevistados (E2 e E4) tiveram o suporte de *coaches* durante a transição com o objetivo de serem ensinados na rotina. Ambos mostram satisfação em relação ao processo que passaram. O entrevistado E4, assim como E1 acima, também corrobora a falta de direcionamento da carreira dificultando assim o processo de preparação para o próximo nível. Nas palavras de E4, essa

“especulação”, pode resultar em ansiedade ou desinteresse, dois extremos que afetam o desenvolvimento do próprio indivíduo e o sucesso da transição.

[E4] - Eu não sei para o quê estava sendo preparado, porque a empresa em si não senta e diz pra ti ‘oh cara, tu vai seguir esse caminho aqui’. Não tem isso, existe uma especulação tua em relação às coisas que estão acontecendo ao redor, e tu sabe que existem umas possibilidades porque o cara não é bobo. Mas eu não sabia que iria assumir esse cargo. [...] Foi dada a responsabilidade para um gerente que tem um conhecimento técnico excelente de me ensinar e de me ajudar, principalmente neste período inicial. Eu vou te dizer que apesar de ter tomado e apanhado de tudo que é lado, é uma forma de tu aprender com os erros. No meio da tempestade tu aprende muito, mas posso te dizer com certeza absoluta que eu passei muito menos trabalho que muita gente passaria no meu lugar. Por que? Um ponto porque sempre me preparei muito. Um pouco de mérito meu, mas também mérito da empresa e do gestor ter se dado conta disso e colocar essa pessoa especialista do meu lado. Foi quem me ajudou muito e me ajuda até hoje.

O entrevistado E6 teve oportunidade de participar da rotina antes mesmo de assumir a função de chefe juntamente com o antigo facilitador da área, que o incluía em atividades referentes à gestão de pessoas. Para o entrevistado, esta é a melhor integração que pode haver, pois o indivíduo aprende na prática, através da observação e reflexão sobre as atitudes do outro facilitador.

[E6] - Eu era assistente, mas trabalhava junto com o chefe da área. Na verdade, eu já tava ali. Acho que essa foi a melhor integração, na verdade. Eu já tava participando das reuniões de comunicação, não foi do nada. Poderia ser um assistente, trabalhando de forma isolada, não junto com a equipe e não ter a mínima idéia de como fazer uma reunião de comunicação, por exemplo. Eu já tava junto, na rotina. Trabalhava com melhoria, mas estava na rotina. Então durante um ano eu participei de processos que iam acontecendo na rotina da célula e já fui pensando em coisas ‘ah, eu não faria assim, mudaria isso’. Depois de um ano, a pessoa saiu, eu entrei no lugar dela. O processo foi esse. Ocorreu no *on-the-job*, mesmo trabalhando em melhoria, eu tava junto na rotina, durante um ano.

Pode-se perceber, a partir de tais relatos, que não há um processo estruturado e formalizado de passagem de cargo. Cada área operacionaliza da forma que considera mais conveniente no momento. E2 e E4 tiveram o auxílio através de *coaches*. E1, E3 e E5 passaram por um período, mesmo que curto, com ex-facilitadores da área. E6 teve acesso à rotina da equipe por um ano e considera que a observação prévia teve efeito positivo em sua integração. Como tinha interesse pela área de gestão, teve a oportunidade de vivenciar a rotina e analisar a forma de proceder do antigo facilitador.

11 – Microcategoria Dificuldades na Transição

Na microcategoria 11 serão apresentadas as barreiras que os entrevistados encontraram na passagem de liderança – de contribuidores individuais a gestores de primeira viagem -, de que forma lidaram e quanto tempo levaram para que estivessem seguros de seu papel. Como discorre Ram Charam em seu livro *Pipeline da Liderança* cada passagem de liderança na carreira de um indivíduo apresentará implicações e desafios que devem ser encarados a “duas mãos”, ou seja, colaborador e organização precisam trabalhar juntos de forma a minimizar impactos negativos e transformar essa etapa em um verdadeiro processo de aprendizagem. Conforme Charam (2010), essa primeira passagem é o ponto mais suscetível a fracassos, pois as pessoas quando estabilizadas em determinada posição (no caso em um cargo de *trainee* ou de assistente técnico), relutam em mudar seus valores, seu comportamento, sua priorização de atividades, entre outros.

Questionados em relação a quais dificuldades foram encontradas na transição para tornarem-se gestores, os entrevistados relatam que passaram pela mesma situação de dificuldade: **o ser reconhecido como líder**. Alguns fatores em comum foram apontados como causa dessa falta de reconhecimento: falta de experiência de trabalho; ser muito novo em comparação à equipe, não saber coordenar um grande número de pessoas, falta de conhecimento técnico, ter na equipe pessoas com muitos anos de empresa (algumas que na estrutura antiga já foram líderes e hoje não são mais), pessoas receosas e falta de confiança.

Um entrevistado expõe a dificuldade que encontrou para o reconhecimento de sua liderança, pois para ele no País ainda existe um falso conceito de liderança, baseado no passado, do indivíduo autoritário e punitivo.

[E3] - é as pessoas te enxergarem como um indivíduo que tá ali pra ajudar a desenvolver, a crescer e a fazer um trabalho melhor. A gente tem a cultura no Brasil de que o cara está ali pra 'cravar'. Agora, tu mudar isso de forma que as pessoas enxerguem um auxílio, um apoio, trocar idéia, fazer um trabalho melhor, isso é muito difícil.

A afirmação do entrevistado vai ao encontro do que Lapierre (1995 *apud* PEREIRA, 2001) enfatiza ao dizer que não pode haver liderança se não existe adesão ao líder. Segundo o autor, é na correspondência entre visões e ações do líder e desejos e necessidades dos liderados que a liderança é confirmada.

O termo “ser reconhecido como líder” expresso por alguns entrevistados é também uma das definições da competência de Gestão de Pessoas e Liderança através do verbo “legitimar”, ou seja, a empresa oficialmente tem expectativa de que isso ocorra.

Outro fator apontado para o não reconhecimento de liderança é a falta de conhecimento das pessoas e do ambiente conforme a fala a seguir exemplifica:

[E1] - Eu não sabia do nome de mais da metade e não conhecia a área que iria trabalhar. Eu tive os dois juntos, e isso foi a maior dificuldade. Então, eu sofri nos primeiros 04 meses, eu sofri muito... Todo mundo te pedindo as coisas ao mesmo tempo, tu entra naquele ciclo que já tá bem formado. Tu entra ali dentro e tu não sabe nada, tu só caminha conforme a música, dança conforme a música vai tocando”.

Esse entrevistado hoje reforça para toda sua equipe e colegas (estagiários, *trainees*, operadores) a importância de estabelecer relacionamentos dentro da empresa, independente de área, pois isso tem grande impacto em transições e movimentações internas. É o que Charam (2010) descreve como elaboração de contratos sociais, uma vez que este nível de gerência é altamente interdependente. Cabe à pessoa, portanto, viabilizar a abertura de canais de comunicação horizontal e verticalmente.

Outra dificuldade encontrada na transição foi a de **agradar a todos** como relata o entrevistado:

[E4] - Foi até um assunto bastante recorrente de reuniões que eu tinha com meu *coach* e com outras pessoas, ‘cara, desiste, tu não vai conseguir agradar a todo mundo ao mesmo tempo, é utopia, e muito menos fazer com que todos gostem de ti, porque tu vai errar’. Isso é uma coisa que eu demorei muito pra aprender e aprendi recentemente, foi com que eu mais sofri desde que eu peguei essa função de líder.

Esse obstáculo precisa ser superado, pois pode levar o líder à omissão ou erro em tomada de importantes decisões, por abrir mão de posicionamentos justos em prol de uma boa imagem perante os subordinados. Um líder precisa desenvolver a segurança nas suas decisões sem deixar que a repercussão de sua imagem interfira nas suas escolhas. Em relação a esse ponto, Bennis (*apud* MORAN, 1996) aponta que uma das qualidades essenciais para uma boa liderança é o discernimento, ou seja, a combinação cérebro-corção que traz a capacidade de

julgar a situação clara e sensatamente, contudo identificou-se neste estudo também a dificuldade do acesso a informação de qualidade como exemplo a seguir:

[E5] - a gente escuta muita coisa e pegar esse monte de informação pra tomar as decisões sem cometer injustiças. Muita coisa é mentira, muita coisa é fofoca.

Após citarem as dificuldades encontradas, os entrevistados foram questionados quanto às ações que tomaram no sentido de transpor tais limitações.

As principais formas encontradas foram a de estar junto a sua equipe, conversando e conhecendo. As ações não se limitam somente ao período inicial em uma equipe, elas devem ser constantemente exercidas como forma de manter a unidade do grupo. Tais medidas são fundamentais para a “quebra” necessária de imagem que um líder possui logo quando assume a função. Pereira (2001) denomina essa imagem criada como “distorções perceptivas da realidade”, pois essa é a impregnação de percepções externas ao mundo interno de cada subordinado. Da mesma forma, a precaução colabora no sentido de se obter a confiança da equipe e como menciona E2 “Tu te salva no bom senso, na coerência, em não meter os pés pelas mãos”..

Os entrevistados também entendem que a reflexão após as ocorrências, permite um aprendizado para o facilitador que atribui a ele segurança para novas tomadas de decisões, promovendo na equipe uma confiança em reconhecê-lo como líder. Schön (1988 *apud* ANTONELLO, 2001) destaca a importância da reflexão como uma forma de aprendizagem para o desenvolvimento de competência de líderes, uma vez que esses devem aprender não somente habilidades nas quais precisam ser efetivos. Zarifian (2001) ressalta que em termos de competências, o pré-evento não pode ser idêntico ao pós-evento, ou seja, a situação pela qual o indivíduo passa deve ser explorada ao máximo de modo que se aprenda e que se inclua na bagagem de conhecimento esta aprendizagem, de outra forma, essa será escassa e empírica.

[E3] - Se deu alguma coisa errada eu páro e penso ‘o que será que eu poderia ter feito melhor?’ Da próxima vez eu tento fazer melhor, às vezes, não consigo por falta de capacidade minha ou outra circunstância. Eu procuro fazer essa realimentação pra crescer, pra melhorar.

Por fim, faz-se importante detectar, para sugestões de melhoria posteriores, a percepção dos entrevistados quanto ao tempo para o entendimento do papel de gestor. Quanto a isto, E3 afirma que não houve um marco específico: “Foi um crescimento bem linear, contínuo”. Já outros afirmam que 06 meses foi o período necessário para “tu te acalmar e em vez das coisas estarem te controlando, tu estar controlando as coisas”, conforme comenta E2. Enquanto que E6 considera que a partir de um ano é possível integrar-se à equipe, entendendo suas necessidades. O entrevistado ainda aponta que no início há uma falsa idéia de compreensão: “tu acha que entendeu as necessidades, mas tu não entendeu. Depois de um tempo que começam a cair as fichas ‘ah, isso não era assim, isso que eu imaginava não é por aqui’”. Já E5 responde que um ano é necessário somente para o conhecimento da equipe. O outro ano é dedicado ao trabalho e a adaptações. Apenas no terceiro ano haverá efetivamente estabilidade na área.

Pode-se inferir que os prazos citados marcam o início de uma possibilidade real de entrega para a empresa, ou seja, quando o facilitador consegue sentir-se em seu papel e trabalhar de forma objetiva e clara, ele começa então a contribuir efetivamente para ela. Obviamente, quanto mais esforços houver por parte da organização e do gestor para reduzir este tempo, maior será o ganho para a organização.

12 – Microcategoria Foco de Esforços

Na microcategoria 12 serão apresentadas as prioridades que os gestores possuem atualmente em relação a suas equipes.

E1 responde que é o bom andamento da rotina. O entrevistado expôs no início de sua entrevista que sua área possui pessoas novatas e, por isso, é necessário capacitá-las e fazer que a rotina aconteça de forma tranqüila.

Os pesquisados comentam que enfrentam dificuldades quanto ao engajamento de sua equipe. Como comenta E5: “as pessoas entram aqui pelo dia 15 e pelo dia 30”. Conforme os entrevistados suas equipes falham em cumprimento de horários e cumprimento de padrões, o que demonstra a falta do “sentir-se dono do resultado”. Como forma de contornar este obstáculo, E4 trabalha para que os

operadores “entendam onde estão para fazer com que as condições deles melhorem”.

Pereira (2001) declara que a adesão dos colaboradores aos objetivos da empresa requer dos gerentes capacidades de influência nas atividades daqueles indivíduos. Segundo Lapierre (1995 *apud* PEREIRA, 2001) a liderança é atribuída quando o liderado percebe o modo de ser e agir do líder através da paixão e determinação por uma idéia, causa ou projeto, das qualidades e atributos pessoais, segurança, entusiasmo, entre outros. Dessa forma, cabe ao líder não somente conhecer seus subordinados, como deixar-se conhecer. Para Tachizawa et al. (2001) a motivação, o empenho e o compromisso coletivo somente ocorrem quando os colaboradores recebem tratamento digno, podendo responsabilizar-se pessoalmente pelo sucesso da organização.

Outro entrevistado (E6) afirma que ainda encontra-se em processo de adaptação na área e, por isso, foca seus esforços para conhecer profundamente seus liderados.

É possível relacionar esta microcategoria diretamente à microcategoria 7 – Expectativas da Empresa, pois uma vez que o gestor compreende o que se espera dele, é possível então que foque nas prioridades e expectativas dos quais será cobrado.

13 – Microcategoria Oportunidades de Melhoria

A microcategoria 13 tem o objetivo de apresentar as ações sugeridas pelos entrevistados quanto ao que se pode fazer no sentido de facilitar a transição para o primeiro nível da liderança.

Os pesquisados, em sua totalidade, em algum momento da entrevista, apontaram sua insatisfação em relação ao processo de passagem de cargo nesta transição em específico (de contribuidor individual para *front line leader*). A microcategoria 10 – Integração na Nova Função efetivamente comprovou que não há um processo estruturado de passagem de cargo. Conforme comentários, isso não é fato do passado, já que ainda hoje os novos facilitadores não passam por um programa formal. A transição geralmente acontece no decorrer de duas semanas, onde o novo facilitador acompanha o antigo. Os entrevistados apontam que a junção

de fatores como falta de experiência e conhecimento, por exemplo, dificultam ainda mais o processo, a exemplo do relato a seguir:

[E3] - A passagem de cargo para facilitador é muito diferente. Pega o facilitador novo com o velho, fica duas semanas, no máximo, passando o cargo e o facilitador velho já vai embora. Isto está ok se o facilitador que tá chegando já tem uma experiência boa. Agora eu que era um guri... [...] Para mim foi menos dramático porque eu passei 04 anos no total na área que depois eu virei facilitador. Eu já conhecia muita coisa daquilo ali. Mas o cara que entra direto da UFRGS, não faz um estágio, faz um *trainee* e depois vira facilitador, é complicado.

Os *trainees* normalmente não assumem função específica na estrutura das células, o que não os prepara para a função de futuro facilitador. Por essa razão, todos os entrevistados apontam que a participação do *trainee* na rotina da área por algum período, conhecendo as pessoas, colabora para a transição. Também reafirmam a importância do *on-the-job* como forma de aprendizagem, inclusive para a transição de função.

[E3] - Eu sei que é difícil porque os *trainees* têm projetos, desafios, o tempo é curto. Só que tu tem que ter um *on-the-job*, não tem jeito.

[E2] - O máximo que tu puder acompanhar o outro líder, sabendo que tu vai ser líder, realmente te preparando pra ser facilitador, facilitaria.

Os entrevistados sugerem a gradativa delegação de tarefas como ação que colaboraria para o processo de transição. Eles justificam o uso desta estratégia, uma vez que o *trainee* se sente responsável, cumprindo com a tarefa. Dessa forma, o processo ocorre de uma forma mais natural tanto para o líder, como para a equipe. Alinhado a isso, eles reforçam a importância de se ter processos bem estabilizados em todas as áreas da empresa, facilitando a entrada do líder na rotina.

[E4] - A responsabilidade o novo vai sentir porque é ele que vai ter que fazer. Quando der um problema eu que vou ter que responder, não é o cara que tá me ensinando, é o meu trabalho que as pessoas tão enxergando, só que tem aquela pessoa que pode me ajudar. [...] Se as pessoas sabem o que cada um deve fazer e a equipe é madura é muito mais fácil, isso ajuda.

Foi também sinalizada a importância da identificação de perfil prévia do futuro facilitador em relação aos dois tipos de carreira, se de gestão ou técnica. Os entrevistados discorrem que em muitos casos não há uma análise criteriosa sobre o perfil, o que desgasta o novo facilitador e sua equipe, incorrendo em custos e tempo

e fraco desempenho. Conforme sua percepção, a empresa visualiza este problema, porém pela necessidade, desconsidera-o pela falta de alternativas.

[E6] - Tem *trainees* que tem muito claramente definido serem pessoas de carreira técnica. Muitas vezes a gente precisa desesperadamente de um chefe, e puxa esse *trainee* pra lá, mata a pessoa. [...] é o ápice, tem tudo pra dar errado, porque tu coloca uma pessoa que não tem experiência, não teve aquela aproximação inicial, entrou de pára-quedas e não quer ficar ali. Não gosta de ser líder, não gosta de liderar pessoas, gosta de fazer outra coisa, em outra carreira. É como no jogo de futebol, tu pegar um atacante e colocar ele como zagueiro, o cara não vai jogar ali.

Em concordância à falta de homogeneidade das expectativas percebidas na microcategoria 7 – Expectativas da Empresa, os entrevistados explicitam que na transição o colaborador deve entender o que se espera dele e qual deve ser seu foco. Pode-se mais uma vez identificar que a compreensão das expectativas, prioridades e direcionamento no desenvolvimento da carreira é também fundamental para amenizar as dificuldades da transição.

[E5] - às vezes, o gestor de uma equipe, não sabe dizer exatamente - segurança, produção, qualidade, gente. Tem que deixar bem claro, 'oh, cara tu vai ser cobrado por isso, por isso e por isso'. [...] Muitas vezes tu sabe que vai ser cobrado, mas tu não acha que é tão importante. Tu acaba dando pesos diferentes pra coisas que às vezes não é o foco da empresa.

Por fim, os entrevistados mencionam a lacuna existente quanto ao trabalho de preparação de sucessores na empresa. As usinas possuem um planejamento anual de Comitês de Pessoas nos quais são debatidos assuntos de sucessão e promoção. No entanto, na prática, os candidatos à função não são devidamente preparados e desenvolvidos, conforme ilustra o relato:

[E4] - Uma coisa é potencial, outra coisa é o que acontece na realidade. Tem que ter treinamentos, instruções, ser estruturado, tem que ter a prática. Se a gente espera que uma pessoa comece a liderar uma equipe, ela tem que aproximar de outros facilitadores.

4.1.5 MACROCATEGORIA V – FATORES QUE INFLUENCIAM O DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS DE GESTÃO DE PESSOAS E LIDERANÇA

Após a análise completa das transcrições das entrevistas, faz-se necessário apresentar um apanhado geral sobre os fatores que facilitam ou dificultam o desenvolvimento de competências gerenciais, uma vez que estes puderam ser identificados a partir de todas as categorias de análise. Esta macrocategoria é dividida em : 14 – Fatores que Dificultam o Processo e 15 – Fatores que Facilitam o Processo.

MACROCATEGORIA	MICROCATEGORIA
V - Fatores que Influenciam o Desenvolvimento de Competências de Gestão de Pessoas e Liderança	14 – Fatores que Dificultam o Processo 15 – Fatores que Facilitam o Processo

14 – Microcategoria Fatores que Dificultam o Processo

Esta microcategoria tem como objetivo apresentar os fatores analisados que dificultam o processo de desenvolvimento de competências de Gestão de Pessoas e Liderança.

Quando perguntados sobre quais habilidades seriam necessárias à função de facilitador e como estes fatores estavam desenvolvidos, os entrevistados apontaram algumas habilidades ainda não plenamente desenvolvidas que interferem na gestão de suas equipes. São elas: saber lidar com seus liderados (paciência, saber abordar, “sentir” as pessoas) e gerenciar o tempo. A falta de conhecimento técnico também foi apontada como uma interferência negativa ao desenvolvimento de competências gerenciais, uma vez que este recurso viabiliza a legitimação da liderança.

Nas microcategorias 7 e 8 - Expectativas da Empresa e Competências, respectivamente - pôde-se depreender a falta de compreensão, por parte dos entrevistados, em relação ao tema competências, bem como, ao Modelo de

Competências utilizado pela empresa. Esta lacuna afeta diretamente os entrevistados na interpretação das expectativas que a empresa possui sobre eles, de suas responsabilidades, bem como no direcionamento de suas prioridades, como pôde ser observado nos comentários tecidos. Segundo os entrevistados, a falta de direcionamento da própria carreira afeta também a avaliação da necessidade e o planejamento de ações de desenvolvimento.

As barreiras encontradas na transição para a liderança foram elencadas também como dificultadores, neste caso para a própria execução da competência de Gestão de Pessoas e Liderança, como: o ser reconhecido como líder, agradar a todos, conhecer a equipe.

Além disso, identificou-se pelos relatos dos entrevistados a falta de uma estruturação formal de programa de passagem de cargo para facilitadores, uma vez que atualmente não existe uma padronização de capacitações para a transição. Da mesma forma, detecta-se a falta da disponibilização de ações formais focadas em Liderança, que seriam de grande contribuição no desenvolvimento de competências desses líderes.

Por fim, aponta-se a falta de tempo na rotina como um fator que dificulta o processo de desenvolvimento, pois retira os entrevistados, muitas vezes, do convívio da equipe postergando ainda mais o processo de conhecê-los e de deixar ser conhecido.

15 – Microcategoria Fatores que Facilitam o Processo

A microcategoria 15, por sua vez, visa elencar os fatores analisados que propiciam o processo de desenvolvimento da competência de Gestão de Pessoas e Liderança.

Em primeiro lugar, os entrevistados percebem que a organização investe em ações de desenvolvimento, o que gera a consciência e o sentimento da necessidade de desenvolvimento. Apesar de não haver um programa estruturado de passagem de cargo, existem iniciativas pontuais e possibilidade de utilização de recursos como o coaching, por exemplo, no suporte para sua adaptação ao cargo. No período de transição de função, os que tiveram a oportunidade de estar por um período junto ao facilitador da área, observando e conhecendo a rotina, apontam essa medida como benéfica e a julgam como indispensável para que a transição ocorra naturalmente.

Os entrevistados reconhecem a importância da rotina e da prática como a melhor forma de aprendizagem e desenvolvimento, não dispensando o conhecimento. Os facilitadores também encontram e utilizam estratégias alternativas no dia a dia como meio de desenvolvimento de competências gerenciais como o estar junto à sua equipe, o conhecer e o permitir-se conhecer, o ouvir a todos (uso do “discernimento”) e a reflexão.

Por fim, conclui-se que mesmo frente a estes aspectos negativos levantados, a empresa preocupa-se quanto ao desenvolvimento de competências de seus colaboradores. Sabe-se, no entanto, os grandes desafios que uma empresa global enfrenta, especialmente pela quantidade de pessoas envolvidas, bem como pelas barreiras de ordem cultural e geográfica em um mercado tão competitivo.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Como menciona Garcia (1999 *apud* ODERICH, 2005) o desenvolvimento gerencial é um dos pilares de sustentação da empresa, especialmente quando se espera um ambiente de parceria entre organização e colaboradores e a diferenciação perante os concorrentes. O desenvolvimento de competências gerenciais não é uma equação matemática. Para que haja sucesso na empreitada, inúmeros fatores devem ser considerados, muitos desses subjetivos, pois somos seres sociais de altíssima complexidade. Por essa razão, os estudos na área de Gestão de Pessoas tornam-se ainda mais importantes para as organizações, uma vez que essas dependem cada vez mais do ser humano, por ser ele, segundo Dutra (2004) o detentor do patrimônio intelectual, da agilidade de resposta e da capacidade de vislumbrar oportunidades para o negócio.

A transição de um colaborador de contribuinte individual para se tornar gestor é de extrema importância, pois inicia oficialmente sua caminhada como líder. A preparação e o desenvolvimento de competências gerenciais nesta primeira fase, torna-se ainda mais desafiadora em um ramo no qual “o técnico” é exigido e valorizado. Desta forma, perguntou-se: “*Quais são os aspectos que interferem no desenvolvimento de Competências de Gestão de Pessoas e Liderança dos gestores de primeiro nível da Empresa X?*” Para responder a tal pergunta, foram traçados alguns objetivos, que nortearam a pesquisa realizada.

Após a análise dos achados em campo foi possível identificar e analisar as lacunas no desenvolvimento de competências de Gestão de Pessoas e Liderança dos líderes do primeiro nível gerencial da Empresa X do ramo siderúrgico.

Em síntese as lacunas identificadas para o desenvolvimento de competências gerenciais, apresentadas como dificultadores, foram as seguintes: as habilidades não plenamente desenvolvidas, a falta de compreensão das expectativas da empresa em relação à função, a falta de conhecimento do tema “competências”, do Modelo de Competências da empresa, da matriz de Educação Executiva, bem como a indisponibilidade de treinamentos focados em Liderança e a falta de estruturação de um programa de passagem de cargo. Por outro lado, os seguintes fatores contribuem para o desenvolvimento gerencial na organização: a percepção de

investimento por parte da empresa em ações de desenvolvimento, a disponibilização de recursos, mesmo não formalizados, como o *coaching*, as situações na prática da rotina, o relacionamento entre líder-liderado, a adesão dos líderes aos valores e à Cultura da Empresa.

Com vistas a melhorar o desempenho dos gestores de primeiro nível da empresa em questão, através do desenvolvimento de competências relacionado a Gestão de Pessoas e Liderança, sugere-se abaixo algumas ações de melhoria:

Por todas as conseqüências expostas no capítulo de análise, considera-se de extrema importância a compreensão, por parte dos entrevistados, do tema “competências”. Como foi possível observar através do exemplo de um entrevistado, acredita-se que a partir de 2010, o conceito esteja sendo trabalhado junto a novos *trainees*.

No entanto, há um importante grupo de gestores (atuais facilitadores) que necessita de um esclarecimento a respeito do tema, de forma a torná-lo “tangível” e prático. Da mesma forma, ocorre com o Modelo de Competências da empresa. Para cobrir tal lacuna, sugere-se a elaboração de uma série de vídeos de curta-duração (03 minutos) que apresentem o conceito, o Modelo e experiências de desenvolvimento de competências de forma simples e didática. Estes vídeos poderão ser enviados através de *e-mail* semanalmente. Uma estratégia para que se incentive a visualização do vídeo é a utilização dos próprios líderes para a apresentação do tema.

A título de sugestão, aponta-se a necessidade de ações para uma melhor divulgação da matriz de Educação Básica junto a gestores dos mais diferentes níveis da organização, cabendo também um estudo detalhado para a revitalização de sua estrutura, sendo oportuna a reavaliação de conteúdos, cargas horárias e períodos para realização. Nessa mesma linha, propõe-se uma reavaliação da estrutura de capacitações formais da matriz do Programa de *Trainee*. Como depreendido da análise, percebe-se uma inversão de foco nos diferentes níveis de liderança: para *trainees* ações focadas em Liderança e para facilitadores, conhecimento técnico. No entanto, baseando-se na abordagem social de aprendizagem, pode-se afirmar que a realidade vivida tem grande impacto para a absorção do aprendizado.

Sugere-se, portanto, a redistribuição de treinamentos referentes ao tema Liderança para o período final do Programa de *Trainee* como forma de “preparação”

inicial para a nova função a ser exercida. Considera-se que o novo timing poderá trazer um maior sentido à realidade do indivíduo, bem como amenizar o impacto da transição para a liderança. De mesma importância, aponta-se a conveniência de avaliação do uso de diferentes estratégias, estruturadas e inseridas na matriz dos facilitadores, para o desenvolvimento de competências gerenciais como o *mentoring*, a rotação de funções, a formação de grupos de autodesenvolvimento, programas de desenvolvimento gerencial ao ar livre, entre outros, articulando a aprendizagem formal e informal.

Como última sugestão para organização, propõe-se o desenvolvimento de programa de passagem de cargo para este nível de liderança, considerando a necessidade de apoio formal às bruscas mudanças de habilidades, valores e gerenciamento de tempo enfrentadas, citadas por Ram Charam e confirmadas pelos entrevistados através da análise das entrevistas. Em um primeiro momento, cabe o estabelecimento de tópicos prioritários a serem abordados (servindo como input as dificuldades apresentadas através dessa pesquisa) e a estruturação de abordagem através de diferentes estratégias de desenvolvimento gerencial. Esta também é uma oportunidade para o esclarecimento de expectativas da empresa em relação ao gestor e a apresentação ao Modelo de Competências.

Por fim, sugere-se para próximos estudos uma pesquisa que relacione a primeira transição de liderança (de contribuinte individual para gestor do primeiro nível de liderança) em relação a expectativas e paradoxos da geração Y, oferecendo subsídios para a empresa estar atenta as diferentes necessidades de gerações.

REFERÊNCIAS

ANTONELLO, C. S.; PANTOJA, M. J. Aprendizagem e o desenvolvimento de competências. In: PANTOJA, M. J.; CAMÕES, M. R. de S.; BERGUE, S. T. (Org.) **Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no setor público**. Brasília: ENAP, 2010.

ANTONELLO, C. S. Aprendizagem na ação revisitada e seu papel no desenvolvimento de competências. **Aletheia**. Canoas, n. 26, p.146-167, jul./dez.2007.

ANTONELLO, C. S. Aprendizagem na Ação Revisitada e sua Relação com a Noção de Competência. **Comportamento Organizacional e Gestão**, Portugal - Lisboa, v. 1, p. 17-37, 2006.

ANTONELLO, C. S. Articulação da aprendizagem formal e informal: seu impacto no desenvolvimento de competências gerenciais. **Alcance (Itajaí)**. Itajaí-SC, v.12, n.2, p. 183-209, 2005.

ANTONELLO, C. S. Aprendizagem nas Organizações e Desenvolvimento Gerencial. In: MANSSOUR, A. B. B et. al. **Tendências em Recursos Humanos**. Porto Alegre: Multimpessos, p. 91-118, 2001.

BASTOS, A. V. B. Trabalho e qualificação: questões conceituais e desafios postos pelo cenário de reestruturação produtiva. In: BORGES-ANDRADE, J. E.; ABBAD, G. S; MOURÃO, L. (Org.). **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas**. Porto Alegre: Artmed, 2006. p. 23-40.

BORGES-ANDRADE, J. E. Avaliação Integrada e Somativa em TD&E. In: BORGES-ANDRADE, J. E.; ABBAD, G. S; MOURÃO, L. (Org.). **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas**. Porto Alegre: Artmed, 2006. p. 343-358.

BORINI, F. M.; FLEURY, M. T. L.; OLIVEIRA JR., M. M. de. Gestão de competências internacionais. In: DUTRA, J. S.; FLEURY, M. T. L.; RUAS, R. (Org.). **Competências: conceitos, métodos e experiências**. São Paulo: Atlas, 2008. p. 80-105.

BRANDÃO, H.P.; BORGES-ANDRADE, J. E. Causas e efeitos da expressão competências no trabalho: para entender melhor a noção de competência. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 8, n. 3, p. 32-39, 2007.

CHARAM, R.; DROTTER, S.; NOEL, J. **Pipeline da Liderança: o desenvolvimento de líderes como diferencial competitivo**. Rio de Janeiro: Elviesier, 2010.

DALMORO, M. **Proposta de programa de desenvolvimento para analista de gestão e finanças do grupo RBS**. 2010. XX f. Trabalho de Conclusão de Curso

(Monografia) – Programa de Graduação em Administração, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2010.

DIAS, G. B. et al. Revisando a noção de competência na produção científica em administração: avanços e limites. In: DUTRA, J. S.; FLEURY, M. T. L.; RUAS, R. (Org.). **Competências: conceitos, métodos e experiências**. São Paulo: Atlas, 2008. p. 09-30.

DUTRA, J. S. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. São Paulo: Atlas, 2004.

DUTRA, J. S. A gestão de carreira. In: FLEURY, M. T. L (Coord.) et al.: **As pessoas na organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002. p. 99-114.

EBOLI, M. O desenvolvimento das pessoas e a educação corporativa. FLEURY, M. T. L (Coord.) et al.: **As pessoas na organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002. p. 185-216.

FISCHER, A. L. et al. Absorção do conceito de competência em gestão de pessoas: a percepção dos profissionais e as orientações adotadas pelas empresas. In: DUTRA, J. S.; FLEURY, M. T. L.; RUAS, R. (Org.). **Competências: conceitos, métodos e experiências**. São Paulo: Atlas, 2008. p. 31-50.

FISCHER, A. L. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. In: FLEURY, M. T. L (Coord.) et al.: **As pessoas na organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002. p. 11-34.

FLEURY, M. T. L. A gestão de competência e a estratégia organizacional. In: FLEURY, M. T. L (Coord.) et al.: **As pessoas na organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002. p. 51-61.

FREITAS, I. A.; BRANDÃO, H. P. Trilhas de aprendizagem como estratégia de TD&E. In: BORGES-ANDRADE, J. E.; ABBAD, G. S; MOURÃO, L. (Org.). **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas**. Porto Alegre: Artmed, 2006. p. 97-113.

GODOY, A. S. Estudo de caso qualitativo. In: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B. da. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006. p. 115-146.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo futuro**. Rio de Janeiro: Campus, ed. 8, 1995.

HEIFETZ, R. **Os novos desafios**. HSM Management, n. 14, ano 3, maio./jun. 1999.

HIPÓLITO, J. A. M. **Administração salarial: a remuneração por competência como diferencial competitivo**. São Paulo: Atlas, 2001.

INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA; Escassez de engenheiros: realmente um risco? Disponível em: <www.ipea.gov.br/portal> . Acesso em: 03 nov. 2011.

LEITE, I. C. B. V.; GODOY, A. S.; ANTONELLO, C. S. Aprendizado da função gerencial: os gerentes como atores e autores do seu processo de desenvolvimento. In: **Aletheia**, n. 23, p. 27-41, 2006.

LEITE, J. B. D.; PORSSE, M. C. S. Competição baseada em competências na aprendizagem organizacional: em busca da vantagem competitiva. In: RUAS, R. (org.) et al. **Aprendizagem organizacional e competências**. Porto Alegre: Bookman, 2005. p. 56-69.

MINAYO, M. C. S. (Org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Rio de Janeiro: Vozes, 1994.

MORAES, L. V. S. de; SILVA, M. A. da; CUNHA, C. J. C. A. A dinâmica da aprendizagem gerencial em um hospital. **RAE-eletrônica**, v. 3, n. 2, Art. 18, jul./dez. 2004

ODERICH, C. Gestão de competências gerenciais: noções e processos de desenvolvimento. In: RUAS, R. (org.) et al. **Aprendizagem organizacional e competências**. Porto Alegre: Bookman, 2005. p. 88-115.

ODERICH, C. L. Novo perfil e competências gerenciais. In: MANSSOUR, A. B. B et. al. **Tendências em Recursos Humanos**. Porto Alegre: Multimpresos, p. 75-90, 2001.

PEREIRA, A. L. B. O líder e o processo decisório. In: MANSSOUR, A. B. B et. al. **Tendências em Recursos Humanos**. Porto Alegre: Multimpresos, p. 35-56, 2001.

PILATI, R. História e importância de TD&E. In: BORGES-ANDRADE, J. E.; ABBAD, G. S.; MOURÃO, L. (Org.). **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho**: fundamentos para a gestão de pessoas. Porto Alegre: Artmed, 2006. p. 159-176.

Relatório Anual Empresa X 2010

SILVA, C.R.; GOBBI, B. C.; SIMÃO, A. A. Uso da análise de conteúdo como uma ferramenta para a pesquisa qualitativa: descrição e aplicação do método. **Revista Organizações Rurais e Agroindustriais**, v. 7, n. 1, p. 70-81, 2005.

TACHIZAWA, T. et al. Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias do negócio. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2001.

VARGAS, M. R. M.; ABBAD, G. S. Bases conceituais em treinamento, desenvolvimento e educação – TD&E. In: BORGES-ANDRADE, J. E.; ABBAD, G. S.; MOURÃO, L. (Org.). **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho**: fundamentos para a gestão de pessoas. Porto Alegre: Artmed, 2006. p. 137-158.

ZARIFIAN, P. **Objetivo competência**: por uma nova lógica. São Paulo: Editora Atlas, 2001.

WYMAN, O.; MERCER. *What the future demands: the growing challenge of global leadership development*. **Harvard Business School Publishing**, 2007.

ANEXO A – ROTEIRO DE ENTREVISTA

ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA (ROTEIRO)

Dados de Identificação do Colaborador

Sexo:

Idade:

Formação:

Cargo:

Área:

Tempo de empresa:

Tempo na atual função:

Número de subordinados:

Bloco 1 – Perguntas genéricas

- 1) Conte-me um pouco sobre sua rotina de trabalho.
- 2) Quais são suas principais responsabilidades?
- 3) Como foi seu processo de integração na empresa?
- 4) Como aconteceu a preparação inicial para as atividades que você executa?

Bloco 2 - Desenvolvimento

- 5) Em relação à responsabilidade pelo desenvolvimento, que relação você faz entre empresa e indivíduo?
- 6) Quais as habilidades você considera necessárias para a sua função?
- 7) Como você considera que esses fatores estão desenvolvidos em você?
- 8) Como você percebe que a empresa investe as ações de desenvolvimento?
 - 8.1) Essas ações atendem suas necessidades de capacitação?
- 9) Você realiza ou está realizando alguma capacitação fora da empresa, por iniciativa própria?
 - 9.1) Por que?
- 10) Em sua percepção, estando no papel de gestor, quais expectativas que a empresa possui de você?

Bloco 3 – Competências

- 11) Qual o seu conhecimento sobre o tema “competências”?
- 12) O que você conhece sobre o Modelo de Competências da empresa?
- 13) Como você imagina ser o melhor meio para se desenvolver competências?

Bloco 4 – Passagem para a liderança

14) Qual foi a maior dificuldade que você encontrou quando se tornou um líder?

15) De que forma você lidou/lida com estas dificuldades?

15) Depois de quanto tempo no cargo você considera que entendeu/se adaptou ao seu papel de gestor?

17) Em sua opinião, o que facilitaria esta transição (de contribuinte individual para front line leader) ?

18) Quais sugestões de melhoria você proporia ao RH quanto à preparação para ser um gestor de “primeira viagem”?

19) Hoje qual é o foco de seus esforços em relação à sua equipe?

Bloco 5 – Perguntas Finais

20) Quais são as suas principais expectativas em relação à empresa?

21) O que faria você optar por procurar novas oportunidades de trabalho em outras empresas?

22) E hoje, quais são os fatores que estimulam a sua permanência na empresa?

23) Se um amigo seu tornasse gestor que orientações acerca das ações de desenvolvimento você lhe traria?