

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA E CONTABILIDADE
CURSO DE MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO E
CONTROLADORIA**

RENATA CAVALCANTE ALBUQUERQUE

**ESTRATÉGIAS ORGANIZACIONAIS E GESTÃO POR COMPETÊNCIA: ESTUDO
DE CASO EM OPERADORA DE PLANO DE SAÚDE DE FORTALEZA-CE**

**FORTALEZA
2010**

RENATA CAVALCANTE ALBUQUERQUE

**ESTRATÉGIAS ORGANIZACIONAIS E GESTÃO POR COMPETÊNCIA: ESTUDO
DE CASO EM OPERADORA DE PLANO DE SAÚDE DE FORTALEZA-CE**

Dissertação submetida à Coordenação do
Curso de Pós-Graduação em
Administração e Controladoria – Mestrado
Profissional – da Universidade Federal do
Ceará, como requisito parcial para
obtenção do título de Mestre em
Administração.

Área de Concentração: Gestão
Estratégica e Instrumental de Recursos
Humanos

Orientador: Prof. Dr. Marcos Antônio
Martins Lima.

**FORTALEZA
2010**

RENATA CAVALCANTE ALBUQUERQUE

**ESTRATÉGIAS ORGANIZACIONAIS E GESTÃO POR COMPETÊNCIA: ESTUDO
DE CASO EM OPERADORA DE PLANO DE SAÚDE DE FORTALEZA-CE**

Dissertação submetida à Coordenação do Curso de Pós-Graduação em Administração e Controladoria – Mestrado Profissional – da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração. Área de Concentração: Gestão Estratégica e Instrumental de Recursos Humanos.

Aprovada em _____ de _____ de _____.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Marcos Antônio Martins Lima (Orientador)
Universidade Federal do Ceará – UFC

Profª Drª. Sandra Maria dos Santos
Universidade Federal do Ceará – UFC

Profª Drª. Lydia Maria Pinto Brito
Universidade Potiguar – UNP

Aos meus filhos, Levi e Letícia, por tudo o que significam em minha vida. Ao meu marido, Jayson, pelo apoio de todas as horas. Aos meus pais, Zila e Fernando, por todo o exemplo de vida e incentivo ao longo desta caminhada.

AGRADECIMENTOS

Aos meus pais, Fernando e Zila, por todo o exemplo de vida e o incentivo pela busca de novos conhecimentos.

Ao meu marido, Jayson, que me incentivou e entendeu minhas ausências e cuidou dos nossos filhos tantas e tantas vezes, para que eu me dedicasse a este estudo.

Aos meus filhos, Levi e Letícia, principal motivação de minha vida.

Ao orientador, Prof.Dr. Marcos Lima, pelo direcionamento deste trabalho e por ter me apresentado a metodologia quadripolar, que mudou a minha forma de ver os estudos sociais.

Aos membros da banca Prof^a. Dr^a Lydia Brito e Prof^a. Dr^a Sandra Maria dos Santos, por contribuírem para o meu aprendizado.

Às pessoas que me auxiliaram diretamente nesta caminhada, Aparecida e Herbene, e a minha irmã Fernanda, pela dedicação aos meus filhos.

À colega Bianca, pelas trocas de ideias relacionadas aos estudos.

A Ana Altina, pelo apoio, compreensão e trocas profissionais.

Ao prof.Dr. Augusto Cabral, pelo exemplo ideal de professor e por instigar em seus alunos a vontade de estudar, de forma sábia e motivadora.

À operadora de plano de saúde estudada, por me permitir realizar este trabalho.

A todos os que contribuíram para a realização deste ensaio.

“Antes do compromisso, há hesitação, a oportunidade de recuar, uma ineficácia permanente.

Em todo ato de iniciativa (e de criação) há uma verdade elementar cujo desconhecimento destrói muitas idéias e planos esplêndidos.

No momento em que nos comprometemos de fato, a Providência também age. Ocorre toda a espécie de coisas para nos ajudar, coisas que de outro modo nunca ocorreriam.

Toda uma cadeia de eventos emana da decisão, fazendo vir em nosso favor todo o tipo de encontros, de incidentes e de apoio material imprevistos, que ninguém poderia sonhar que surgiriam em nosso caminho.

Começa tudo o que possas fazer, ou que sonhas poder fazer: a ousadia traz em si o gênio, o poder e a magia.”

(Goethe)

RESUMO

Atualmente, a gestão por competências vem sendo considerada por muitas organizações como sendo uma ferramenta eficaz no processo de gestão de talentos em uma organização. Desta forma, para a área de recursos humanos, a gestão por competências, pode constituir, dependendo da forma como é difundida, uma forte aliada para o alcance das estratégias organizacionais. Baseada na metodologia quadripolar de De Bruyne, Herman e Shoutheete (1977) o presente trabalho trata da integração entre a gestão estratégica e a gestão por competências, buscando identificar o alinhamento existente entre as competências profissionais e as estratégias organizacionais de uma operadora de saúde. O primeiro pólo, o epistemológico, versa sobre Epistemologia de Bachelard (1996), explicita a problemática que envolve as categorias da pesquisa: estratégias e competências, suas origens e trajetória histórica. O pólo teórico trata da construção de conceitos e das principais teorias de estratégias e competências abordando os seguintes autores Kaplan e Norton (1997) em estratégia, Mc Clelland (1973); Prahalad e Hamel (1990); Shultz (1950) e Penrose (1959), em competências. O pólo morfológico articula os conceitos, as teorias e os modelos do objeto em esquemas ou em sistemas explicativos e interpretativos, em que são ilustrados os modelos de Kaplan e Norton (1997), Gramigna (2007) e Leme e Vespa (2008). O último pólo, o técnico, mostra a pesquisa de campo, controla a coleta de dados, se esforça para constatá-los e confrontá-los com a teoria que os suscitou. O referido estudo realizou-se através de uma pesquisa descritiva, abordando aspectos quantitativos. A pesquisa assumiu a forma de estudo de caso, realizado em uma cooperativa médica instalada na cidade de Fortaleza-CE. Como instrumento de apoio para a realização do estudo de caso foi utilizado o questionário, aplicado com cinquenta e sete gestores. Os resultados da pesquisa mostraram que, na percepção dos gestores, existe concordância entre as competências adotadas pela operadora e seus indicadores estratégicos, sendo as competências organizacionais as que estão em maior sintonia com esses indicadores. Os resultados mostraram ainda que existem relações entre o resultado da avaliação de desempenho da empresa e seus indicadores estratégicos, podendo, portanto, se concluir que a gestão por competências adotada pela operadora de saúde está alinhada à sua gestão estratégica.

Palavras-chave: Gestão por Competências. Gestão Estratégica. Avaliação de Desempenho.

ABSTRACT

Currently, the management for abilities comes being considered for many organizations as being an efficient tool in the process of management of talents in an organization. In such a way, for the area of human resources, the management for abilities, can constitute, depending on the form as it is spread out, a strong allied for the reach of the organizational strategies. Based in the methodology to quadripolar of DeBruyne, Herman and Shoutheete (1977) the present work deals with the integration between the strategical management and the management for abilities, searching to identify the existing alignment between the professional abilities and the organizational strategies of a health operator. The first polar region, the epistemological, turns on Epistemology of Bachelard (1996), explicit the problematic involves the categories of the research: strategies and abilities, its origins and historical trajectory. The theoretical polar region deals with the construction of concepts and the main theories of strategies and abilities approaching following authors Kaplan and Norton (1997) in strategy, Mc Clelland (1973); Prahalad and Hamel (1990); Shultz (1950) and Penrose (1959), in abilities. The morphological polar region articulates the concepts, the theories and the models of the object in projects or clarifying and interpretative systems, where the models of Kaplan and Norton are illustrated (1997), Gramigna (2007) and Helm and Wasp (2008). The last polar region, the technician, shows the field research, controls the collection of data, it strengthens to evidence them and to collate them with the theory that excited itself. The related study it was become fullfilled through a descriptive research, approaching aspects quantitative. The research assumed the form of study of case, carried through in a medical cooperative installed in the city of Fortaleza CE. As instrument of support for the accomplishment of the case study the questionnaire, applied with fifty seven managers was used. The results of the research had shown in the perception of the managers, agreement exists enters the abilities adopted for the strategical operator and its pointers, being the organizational abilities the ones that are in bigger tuning with these pointers. The results had shown despite relations between the strategical result of the evaluation of performance of the company and its existed pointers, being able, therefore, to conclude that the management for abilities adopted by the health operator is lined up to its strategical management.

Keywords: Management for Abilities. Strategical management. Evaluation of Performance.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - Estrutura quadripolar da prática metodológica.....	22
FIGURA 2 - A gestão estratégica como atividade contínua.....	54
FIGURA 3 - Princípios-chave da organização orientada para a estratégia.....	71
FIGURA 4 - <i>Inputs</i> e <i>outputs</i> da competência.....	78
FIGURA 5 - Competências como fonte de valor para o indivíduo e para a organização.....	81
FIGURA 6 - Modelo de gestão baseado em competências.....	87
FIGURA 7 - <i>Gap</i> de competências, modelo de Lenaga.....	88
FIGURA 8 - Caminho da estratégia aos resultados.....	104
FIGURA 9 - Alinhando a gestão de pessoas à Estratégia Organizacional.....	106
FIGURA 10 - Dimensões Organizacionais.....	112
FIGURA 11 - O processo da estratégia.....	113
FIGURA 12 - O BSC fornece estrutura para a ação estratégica.....	115
FIGURA 13 - O BSC fornece estrutura necessária para a tradução da estratégia em termos operacionais.....	117
FIGURA 14 - O BSC é uma etapa de um processo contínuo, que descreve o que é e como se cria valor.....	124
FIGURA 15 - Perspectivas do BSC.....	125
FIGURA 16 - Ciclo do programa de competências.....	129
FIGURA 17 - Crença do potencial ilimitado do desenvolvimento do ser humano.....	130
FIGURA 18 - Visualização das fases da avaliação por competências.....	132
FIGURA 19 - O Processo Estratégico.....	136
FIGURA 20 - Controle e Avaliação da Estratégia Empresarial.....	142
FIGURA 21 - Gestão do desempenho - integrando avaliação de desempenho e de competências com o BSC.....	146
FIGURA 22 - Integração entre os sistemas de estratégia empresarial, o BSC, e de gestão de pessoas a avaliação de desempenho com foco em competências.....	150

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 - Percentuais de respondentes dos questionários por sexo.....	166
GRÁFICO 2 - Percentuais de respondentes por faixa etária.....	167
GRÁFICO 3 - Percentuais de respondentes por tempo de empresa.....	167
GRÁFICO 4 - Percentuais de respondentes por grau de escolaridade.....	168
GRÁFICO 5 - Percentuais de respondentes por área de atuação.....	168
GRÁFICO 6 - Percentuais de respondentes por função ou cargo.....	169
GRÁFICO 7 - Percentuais de respondentes por unidade de negócio.....	169
GRÁFICO 8 - Percentuais de respondentes entre a competência organizacional liderança e as perspectivas.....	171
GRÁFICO 9 - Percentuais de respondentes entre a competência organizacional persistência/determinação e as perspectivas....	172
GRÁFICO 10 - Percentuais de respondentes entre a competência organizacional orientação para resultados.....	173
GRÁFICO 11 - Percentuais de respondentes entre a competência organizacional objetividade.....	173
GRÁFICO 12 - Percentuais de respondentes entre a competência organizacional orientação para ação.....	174
GRÁFICO 13 - Percentuais de respondentes entre a competência funcional qualidade do trabalho.....	176
GRÁFICO 14 - Percentuais de respondentes entre a competência funcional criatividade.....	176
GRÁFICO 15 - Percentuais de respondentes entre a competência funcional trabalho em equipe.....	177
GRÁFICO 16 - Percentuais de respondentes entre a competência funcional produtividade.....	178
GRÁFICO 17 - Percentuais de respondentes entre a competência funcional orientação para o cliente.....	178
GRÁFICO 18 - Percentuais de respondentes entre a competência individual atualização profissional.....	180
GRÁFICO 19 - Percentuais de respondentes entre a competência individual habilidade técnica.....	180
GRÁFICO 20 - Percentuais de respondentes entre a competência individual relacionamento interpessoal.....	181
GRÁFICO 21 - Percentuais de respondentes entre a competência individual trabalho sob pressão.....	182
GRÁFICO 22 - Percentuais de respondentes entre a competência individual responsabilidade/dedicação.....	182
GRÁFICO 23 - Resultado consolidado das competências por dimensão.....	183

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 - O novo paradigma da estratégia.....	62
QUADRO 2 - Perguntas sobre liderança de mercado.....	64
QUADRO 3 - A estratégia na visão de Kaplan e Norton.....	67
QUADRO 4 - Conceitos integrados de estratégia.....	69
QUADRO 5 - Conceitos de competências.....	80
QUADRO 6 - Mudanças das atribuições do RH.....	104
QUADRO 7 - Pontos em comum entre a gestão estratégica de RH e gestão por competências.....	105
QUADRO 8 - Princípios básicos da avaliação em rede.....	133
QUADRO 9 - Competências da empresa por dimensão.....	162
QUADRO 10 - Indicadores da empresa por perspectiva.....	162

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 - Relações entre as competências e as perspectivas do BSC adotadas pela empresa.....	185
TABELA 2 - Relações entre as competências os indicadores adotados no BSC da operadora.....	187
TABELA 3 - Relação consolidada da pesquisa.....	190

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	14
1.1 Relevância do Estudo	16
1.2 Problemática	18
1.3 Objetivos	19
1.4 Pressupostos	19
1.5 Metodologia	20
1.6 Estrutura do Trabalho	22
2 POLO EPISTEMOLOGICO	24
2.1 O Polo Epistemológico e o Pensamento de Gastón Bachelard	24
3 POLO TEORICO	41
3.1 Quadro de Referência: Estruturalismo	41
3.2 Fundamentos sobre Gestão Estratégica	48
3.2.1 Conceitos de Estratégia	49
3.2.2 Conceitos da Gestão Estratégica	52
3.2.2.1 Prahalad e Hamel	61
3.2.2.2 Kaplan e Norton	66
3.3 Fundamentos sobre a Gestão por Competências	75
3.3.1 Conceitos de Competências	75
3.3.2 Conceitos da Gestão por Competências	85
3.3.3 Teorias sobre a Gestão por Competências	90
3.3.3.1 <i>Resource-Based Manegement Theory</i> (1959)	93
3.3.3.2 Teoria do Capital Humano (1960)	96
3.3.3.3 Mc Clelland (1973)	97
3.4 Integração Teórica entre Gestão Estratégica e por Competências	100
4 POLO MORFOLÓGICO	108
4.1 Modelo de Gestão	110
4.2 Modelo de Gestão Estratégica	112
4.2.1 <i>O Balanced Scorecard</i>	113
4.3 Modelo de Gestão por Competências	128
4.3.1 Modelo de Maria Rita Gramigna	128
4.4 A Integração entre o Modelo de Gestão Estratégica e Gestão por Competências	135
4.4.1 A Avaliação Estratégica	135
4.4.2 Modelo de Leme e Vespa	146
5 POLO TÉCNICO	152

5.1 Método da Pesquisa.....	153
5.2 Tipologia da Pesquisa.....	155
5.3 Procedimentos e Instrumentos de Coleta de Dados.....	158
5.3.1 Seleção, Definição e Descrição dos Sujeitos a serem Pesquisados.....	159
5.3.2 Descrição dos Instrumentos da Pesquisa.....	160
5.4 Análise dos Dados e Apresentação dos Resultados.....	163
5.4.1 Breve Descrição da Organização Estudada.....	164
5.4.2 Análise Descritiva do Perfil dos Respondentes.....	166
5.4.3 Relação entre as Competências e os Indicadores.....	170
5.4.3.1 Relação entre as Competências Organizacionais e as Perspectivas do BSC.....	170
5.4.3.2 Relação entre as Competências Funcionais e as Perspectivas do BSC..	174
5.4.3.3 Relação entre as Competências Individuais e as Perspectivas do BSC...	179
5.4.3.4 Percentual Geral de Concordância entre as Três Dimensões das Competências e os Indicadores Estratégicos da Organização.....	183
5.4.3.5 Relações entre as Competências e as Perspectivas do BSC Adotadas pela Empresa.....	184
5.4.3.6 Relações entre as Competências os Indicadores Adotados no BSC da Operadora.....	185
5.4.3.7 Relação Consolidada da Pesquisa entre o Percentual de Atingimento de Meta dos Indicadores (Dado da Empresa) e das Competências (Dado da Empresa), Percentual de Concordância entre Competências e Indicadores (Dado Questionário), e a Média Geral que considera ambas.....	189
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	191
REFERÊNCIAS.....	196
ANEXOS.....	205

1 INTRODUÇÃO

As empresas estão a meio caminho de uma transformação revolucionária. A competição da Era Industrial está se transformando na competição da Era da Informação. Durante a era industrial, de 1850 até cerca de 1975, o sucesso das empresas era determinado pela maneira como se aproveitavam dos benefícios das economias de escala. Durante esse tempo, sistemas de controle financeiro foram desenvolvidos com o intuito de facilitar e monitorar a alocação eficiente de capital financeiro e físico.

Com o advento da Era da Informação nas últimas décadas do século XX, muitas premissas fundamentais da concorrência industrial tornaram-se obsoletas. As empresas não conseguiram mais obter vantagens competitivas sustentáveis apenas com a rápida alocação de novas tecnologias e ativos físicos. Foram exigidas novas capacidades para assegurar o sucesso competitivo, surgindo, assim, um novo conjunto de premissas operacionais: processos interfuncionais, ligação com clientes fornecedores, segmentação de clientes, escala global, inovação e trabalhadores de conhecimento.

Surge a gestão estratégica, que trata, segundo Porter (1996), da criação de uma posição única e valiosa, envolvendo um conjunto diferente de atividades. Vários autores estudaram esse tema, tais como Ansoff (1981), Mintzberg (2000), Prahalad e Hamel (2005) e Kaplan e Norton (1997). A gestão estratégica evoluiu a tal ponto, que hoje é considerada fundamental para o sucesso de uma organização. Com evolução desse pensamento, foram se sofisticando seus modelos e segundo Mintzberg (2000) o planejamento estratégico formalizou-se no mundo dos negócios. Portanto, a Era da Informação trouxe nova forma de administrar os negócios, inclusive no que diz respeito à gestão de pessoas.

Em relação à gestão de pessoas, as organizações passam a necessitar de pessoas mais autônomas e com maior iniciativa, com perfil bem diferente do exigido até então. Dutra (2008) exprime que o grande desafio da gestão de pessoas

é ensinar e sustentar o comprometimento das pessoas, o que só é possível se as pessoas perceberem que sua relação com as organizações lhes agrega valor.

A forma como as organizações efetuam a gestão de pessoas também é alvo de transformações, motivadas pela inadequação dos modelos tradicionais da gestão de pessoas no atendimento às expectativas destas e das empresas. Desde os anos 1980 se fala da necessidade de rever a forma da gestão de pessoas e de repensar conceitos e ferramentas da gestão. Apesar disso, somente nos anos 1990 é que surgiram propostas mais concretas de mudança e observaram-se resultados positivos em novas formas de gerir pessoas. Essas experiências positivas permitem observar a existência de um novo conjunto de premissas e conceitos que explicam melhor a relação entre organização e pessoas, chamado por Fischer (1998) de gestão de pessoas articulada por competências, que figura como alternativa aos modelos gerenciais tradicionalmente utilizados pelas organizações.

Tendo como pressuposto a noção de que o domínio de certas competências confere à organização um desempenho superior ao de seus concorrentes, essa abordagem busca direcionar esforços para desenvolver competências fundamentais à consecução dos objetivos organizacionais.

Vários autores discutiram o conceito de competências, discussões importantes para a validação do conceito de competência e sua transformação em instrumento da gestão. O conceito de competência foi proposto de forma estruturada pela primeira vez em 1973 por David McClelland (1973), mas outros autores também estudaram a conceituação, como Boyatzis (1982:13), Le Boterf (1994; 2000; 2001; 2003), Zarifian (1996; 2001) dentre outros. Muitos escritores sobre o assunto procuraram estruturar os conceitos de competência, efetuando uma revisão bibliográfica, tais como Parry (1996), McLagan (1997). (DUTRA, 2008). A instrumentalização da gestão por competências é desenvolvida por autores como Dutra (2008), Rabaglio (2008), Leme (2006), Gramigna (2007).

A gestão por competências é um modelo estratégico que pode ser otimizado para a gestão de pessoas e da organização aproximando os profissionais de RH aos dirigentes da empresa. Ruano (2007) defende que sob uma visão

sistêmica do modelo de competências, é possível fornecer subsídios para as políticas de contratação, treinamento, carreira, remuneração, benefícios, entre outras. O princípio das competências proporciona ao RH o enfoque em resultados e performance organizacional.

Com base no que foi até então referenciado, esta dissertação elege como proposta de estudo um tema em evidência crescente nos meios acadêmicos e empresariais - a gestão de competências e sua relação com as estratégias da organização.

O presente estudo visa a investigar quais as relações entre as competências profissionais adotadas pela operadora de plano de saúde estudada e as estratégias organizacionais adotadas por ela, bem como ambas se relacionam a fim de contribuir para os resultados da organização.

A motivação da escolha de uma operadora de plano de saúde decorre do fato de ser o local de trabalho desta pesquisadora e por essa organização ter decidido adotar a gestão de resultados estratégicos e a gestão por competências, o que demonstra também a contribuição deste estudo para a referida operadora.

Neste trabalho, aspectos sobre estratégias, competências e suas relações serão debatidas, pois seu objetivo central é investigar, segundo a percepção dos gestores, o alinhamento existente entre as competências profissionais e as estratégias organizacionais de uma operadora de saúde.

1.1 Relevância do Estudo

Uma organização é um organismo vivo, dinâmico, e seus negócios são voláteis. As organizações estão passando por mudanças rápidas (estruturais, tecnológicas, negociais), nem sempre iniciadas por vontade própria, que provocam a necessidade imperiosa de flexibilidade e adaptação às contingências do mercado,

para competir e sobreviver num mercado dinâmico, exigente e globalizado (SILVA, 2005).

Considerando esse quadro, as empresas atingem metas cada vez mais agressivas, com estruturas organizacionais enxutas, voltadas para alta performance. (PEREIRA, 2005). É necessário que as empresas acompanhem seu desempenho organizacional, o que segundo Fernandes e Berton (2005) é entendido por resultados que uma organização alcança em decorrência de seus esforços. É uma definição simples, mas com nuances, complementa os autores. Para a execução de uma estratégia, faz-se necessário o uso de metodologias e ferramentas que facilitem seu domínio e aplicação por toda a organização.

Para competir, as organizações necessitam contar também com profissionais altamente capacitados, aptos a fazer frente às ameaças e oportunidades do mercado e, de outro lado, com um sistema eficaz da gestão de pessoas. Esse sistema deve trabalhar com instrumentos de avaliação que permitam demonstrar sua influência sobre os indicadores relevantes para a rentabilidade da empresa e reunir valor aos acionistas (RUANO, 2007).

A avaliação de competências e resultados objetiva valorizar o desenvolvimento das competências e suas aplicações. Consoante Lucena (1992 apud SOUZA *et al.*, 2005), o ideal é que a escolha do método inclua a força de trabalho, visando à sustentação do processo. O funcionamento da avaliação de desempenho funciona como processo que busca a realização do negócio e identifica a real contribuição de cada colaborador da organização.

A gestão por competências é um modelo estratégico que pode ser otimizado para a gestão de pessoas e da organização. O princípio das competências proporciona ao RH o enfoque em resultados e performance organizacional (RUANO, 2007).

Na perspectiva de Ruano (2007) associar a gestão de competências à gestão estratégica tem sido uma abordagem crescente em palestras e artigos. Apesar de muitos profissionais de RH e pesquisadores difundirem a ideia de que

existe diferença entre os modos da gestão, inclusive de pessoas, e do sistema de administração de RH, há muito o que se analisar sobre o que ocorre na prática.

Assim, este experimento acadêmico tem o propósito de investigar as correlações existentes entre as competências profissionais e as estratégias organizacionais e como ambas se relacionam a fim de contribuir com os resultados da organização.

1.2 Problemática

O tema gestão estratégica tornou-se um importante fator de competitividade na atualidade. Empresas dos mais diversos setores, ONGs, entidades públicas e governos estão cada vez mais preocupados em garantir a concretização de sua visão de futuro, assumindo objetivos claros junto a acionistas, clientes, eleitores, partidos políticos e sociedade em geral (HERRERO, 2005).

A estratégia desempenha importante papel na realização dos objetivos de uma organização. Sem uma estratégia consistente, as organizações ficam reféns das circunstâncias, dos ciclos econômicos, dos movimentos competitivos, das limitações de recursos, dos interesses menores dos indivíduos (HERRERO, 2005).

Leme (2006) defende a ideia de que é necessário um equilíbrio de forma sustentada e alinhada à estratégia da empresa, ou seja, são necessárias pessoas que tenham competências técnicas e comportamentais, que tragam resultados para a organização, mas que também contribuam com o crescimento da empresa, que é a entrega de cada um, dentro do padrão de complexidade da sua função. “Fazer gestão por competências estratégicas é fazer, por meio das pessoas, com que a empresa cumpra na plenitude sua estratégia, justificando sua missão e alcançando a visão determinada”. (LEME, 2006, p. 7).

Com base no exposto, esta pesquisa é estruturada com suporte na seguinte questão: quais as relações entre as competências profissionais adotadas

pela operadora de plano de saúde estudada e as estratégias organizacionais adotadas por ela, e de que maneira se relacionam a fim de contribuir para os resultados da organização?

1.3 Objetivos

As diretrizes que norteiam este estudo têm o seguinte objetivo geral: investigar, segundo a percepção dos gestores, o alinhamento entre as competências profissionais e as estratégias organizacionais de uma operadora de saúde. Os objetivos específicos são os seguintes: (1) conhecer, segundo a percepção dos gestores, as relações entre as competências profissionais de uma operadora de saúde e os seus indicadores estratégicos de desempenho, segundo o modelo do *Balanced Scorecard* (BSC); (2) examinar as relações estatísticas entre os resultados da avaliação de desempenho por competências e os resultados dos indicadores de desempenho no modelo BSC de uma operadora de saúde; e (3) analisar os resultados corporativos e de cada competência avaliada nos colaboradores comparados aos resultados dos indicadores estratégicos de desempenho no mesmo período de aplicação na organização.

1.4 Pressupostos

É pressuposto geral da pesquisa a idéia de que a sintonia entre as competências profissionais e as estratégias favorece a conquistas de melhores resultados organizacionais e a existência de profissionais mais preparados para os desafios do mercado.

A busca deste pressuposto geral está embasada pelos seguintes pressupostos específicos: (1) organizações com estratégias bem-sucedidas (resultados de indicadores estratégicos de desempenho alcançados) possuem competências profissionais desenvolvidas junto ao seu quadro funcional; (2) o

modelo da gestão por competências terá sustentabilidade se estiver alinhado aos indicadores estratégicos de desempenho gerenciados efetivamente pela organização; (3) as competências definidas pela organização não estão desenvolvidas suficientemente nos seus colaboradores, de forma a garantir resultados satisfatórios nos indicadores estratégicos de desempenho da organização.

1.5 Metodologia

A abordagem metodológica deste ensaio é o modelo de compreensão proposto por P. De Bruyne, J. Herman e M. Schoutheete (1977), para a compreensão da prática científica, o modelo quadripolar. Este modelo, de tipo topológico, e não cronológico, representa um sistema de base para a investigação científica, articulada em quatro polos metodológicos, que, ao interagirem, concebem o espaço dinâmico da investigação. De acordo com o modelo quadripolar, a metodologia é simultaneamente uma lógica e uma heurística. O êxito metodológico não está reduzido aos resultados da pesquisa científica. A metodologia aqui proposta tende a analisar os procedimentos de validação, propõe critérios para demarcação das práticas científicas (lógica da prova), bem como examina a própria produção dos objetos científicos (lógica da descoberta).

A metodologia, sob esta ótica, não se reduz apenas a uma medida de fatos científicos, mas também como processo, gênese do próprio conhecimento. Neste sentido, a metodologia deve ajudar a explicar não apenas os produtos da investigação científica, mas principalmente seu processo, pois suas exigências não se apresentam como de submissão estrita a procedimentos rígidos, mas, antes, de fecundidade na produção dos resultados (DE BRUYNE; HERMAN; SCHOUTHEETE, 1974).

O primeiro pólo o epistemológico exerce função de vigilância crítica, podendo ser comparado a um motor interno, de algum modo obrigatório, da investigação do pesquisador. Neste campo, são expressas questões

epistemológicas que contribuem na resolução de problemas práticos e na elaboração de soluções teóricas válidas. Este polo é responsável pela objetivação - isto é, da produção - do objeto científico, da explicitação das problemáticas da pesquisa. Encarrega-se de renovar continuamente a ruptura dos objetos científicos com o do senso comum. Decide, em última instância, das regras de produção e de explicação dos fatos, da compreensão e da validade das teorias. Explica as regras de transformação do objeto científico e critica seus fundamentos (DE BRUYNE, HERMAN; SCHOUTHEETE, 1977).

Em seguida, há o polo teórico, guia da elaboração das hipóteses e a construção dos conceitos. Este é o polo onde ocorre a formulação sistemática dos objetos científicos. “[...] O processo de teorização conduz a hipóteses de trabalho que são soluções teóricas propostas aos problemas científicos levantados e que devem ser testadas, suscetíveis de serem submetidas à experimentação” (JOHNSON; ONWUEGBUZIE, 2004, p. 12 apud LENOIR, 2006, p. 1312).

O polo morfológico é a instância que anuncia as regras de estruturação, formulação do objeto científico, impõe-lhe certa figura ou modelo, certa ordem entre seus elementos (DE BRUYNE; HERMAN; SCHOUTHEETE, 1977 *apud* LIMA, 2007).

Este polo articula os conceitos, as teorias e os modelos do objeto em esquemas ou em sistemas explicativos e interpretativos. Ele constitui também o quadro operatório da representação e da estruturação dos objetos científicos. É a instância que enuncia as regras de estruturação e de formação do objeto científico e que impõe uma certa figura, uma certa ordem entre seus elementos. (DE BRUYNE, 1988).

Por fim, o polo técnico é aquele que controla a coleta de dados, se esforça para constatar-los e confrontá-los com a teoria que os suscitou. Ele exige precisão na constatação, mas ele não garante, por si, a exatidão. O polo técnico tem à sua volta modos de investigação particulares, estudos de caso, estudos comparativos, experimentações, simulações. “[...] A interação dialética desses diferentes polos constitui o conjunto da prática metodológica e esta concepção

introduz um modelo topológico e não cronológico da pesquisa”. (DE BRUYNE; HERMAN; SCHOUTHEETE, 1974, p. 36).

A Figura 1, a seguir, sintetiza e mostra na forma de esquema a estrutura quadripolar da prática de pesquisa científica de um ponto de vista metodológico.

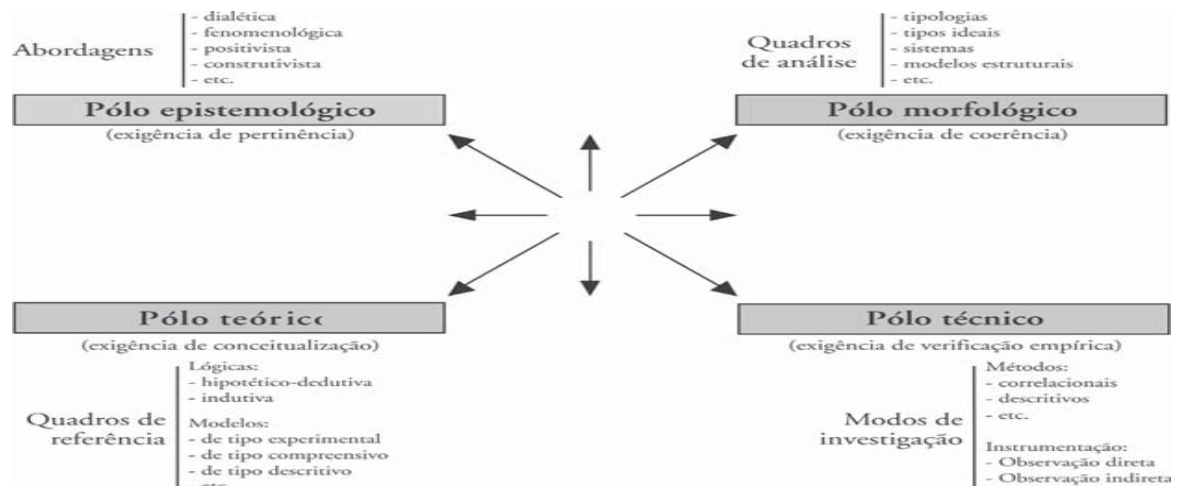


Figura 1 – Estrutura quadripolar da prática metodológica

Fonte: Adaptado de De Bruyne, Herman e Schoutheete (1977, p. 13).

1.6 Estrutura do Trabalho

Quanto à estrutura do trabalho, esta dissertação cobre os polos supracitados na sequência delineada:

O polo epistemológico, em que são postas questões epistemológicas que contribuem na resolução de problemas práticos e na elaboração de soluções teóricas válidas, é aqui constituído em duas partes. A primeira aborda a metodologia deste polo conforme seus autores e o pensamento de Bachelard (1996). A segunda diz respeito à epistemologia da estratégia e das competências.

O polo teórico, guia da elaboração das hipóteses e a construção dos conceitos, é dividido em quatro partes: a primeira concerne ao quadro de referência, o estruturalismo, e sua relação com a abordagem dos sistemas. A segunda parte indica os fundamentos da gestão estratégica e o pensamento de alguns teóricos. A

terceira trata dos fundamentos da gestão por competências e alguns de seus pensadores e a quarta cuida de uma relação teórica entre a gestão estratégica e a gestão por competências.

O polo morfológico, que anuncia as regras de estruturação, de formulação do objeto científico, impõe-lhe certa figura ou modelo, determinada ordem entre seus elementos, é apresentado em quatro partes: a primeira trata da descrição do significado deste polo, a segunda traz significados de modelo da gestão, a terceira aduz contribuições mais recentes de modelos de avaliação estratégica e a quarta de modelos da gestão por competência. A quinta parte é inerente à integração entre os modelos da gestão estratégica e por competências.

O polo técnico controla a coleta dos dados, esforça-se por constatá-los para poder confrontá-los com a teoria que os suscitou. Exige precisão na constatação e é dividido em duas partes: uma se responsabiliza pelo detalhamento do método da pesquisa e a segunda é a análise de resultados, com base nos modelos descritos. Neste polo ocorrem a coleta de dados e a análise desses indicadores, com base na problemática levantada.

Posteriormente, são realizadas as considerações complementares e conclusões, com base nos pressupostos aqui expendidos. Finalmente, são apresentadas as referências bibliográficas, com as respectivas fontes que fundamentaram a pesquisa.

2 POLO EPISTEMOLOGICO

O polo epistemológico é o das reflexões, das perguntas. Busca a gênese do que vai ser estudado; é o lugar das dúvidas. É neste polo que se encontra a problemática, o contexto que em o problema está inserido; é onde se busca a explicação dos fatos, da compreensão e da realidade das teorias. “Cabe ao polo epistemológico a assegurar a construção do objeto de conhecimento na sua dimensão discursiva.” (HÉRBERT-LESSARD; GOYETTE; BOUTIN, 1994, p. 18).

2.1 O Polo Epistemológico e o Pensamento de Gaston Bachelard

Segundo Houaiss e Vilmar (2001), a Epistemologia é uma reflexão geral em torno da natureza, etapas e limites do conhecimento humano, nas relações que estabelecem entre o sujeito indagativo o objeto inerte do conhecimento. É ainda definida como estudo dos postulados, conclusões e métodos dos diferentes ramos do saber científico, ou das teorias e práticas em geral, avaliadas em sua validade cognitiva, ou descritas em suas trajetórias evolutivas, seus paradigmas estruturais ou suas relações com a sociedade e a história, teoria da ciência. Etimologicamente, a palavra epistemologia, vem de episteme (ciência, conhecimento) e logos (proposição, definição).

A Epistemologia pode ser compreendida, como campo da Filosofia que se interessa em estudar o conhecimento, e, dentre esses saberes, o conhecimento científico. Conforme Barbie (2005), a Epistemologia é o ramo da filosofia que estuda a origem do conhecimento e as questões relativas à possibilidade e à validade deste conhecimento. E conhecimento é o processo que ocorre quando um sujeito (o que conhece ou quer conhecer) apreende um objeto, o objeto do conhecimento.

Os fundamentos epistemológicos estão associados à ideia de que o pesquisador deve-se orientar por meio de pressupostos que delimitam o entendimento sobre o uso dos procedimentos metodológicos em questão, que, por

sua vez, definirão o caráter de investigação social (GONÇALVES; LISBOA, 2007). Assim, a Epistemologia possui uma função importante na pesquisa, pois estabelece as condições de objetividade dos conhecimentos científicos, dos modos de observação e experimentação.

De Bruyne, Herman e Schoutheete (1977) afirmam que a epistemologia fornece os instrumentos de questionamento dos princípios nas ciências, ou seja, indica regras às ciências sociais particulares, e, ao adotá-las, todo pesquisador se debruça sobre a “natureza dos fatos pesquisados”, a “natureza da explicação” e sobre a validade dos procedimentos científicos. Conforme os autores, a concepção e o desenvolvimento das ciências não devem adotar uma epistemologia “fixista”, que pretenda reger as ciências a partir de fora. Assim, propõem uma epistemologia como reflexão, como vigilância interna da ciência sobre os seus procedimentos e resultados.

De certa forma, é como afirmar que “[...] uma ciência das ciências é possível, ou seja, afirmar que um certo saber ligado à produção científica torna-se possível a partir da reflexão epistemológica [...]” (BRUYNE; HERMAN; SCHOUTHEETE, 1977, p. 41).

Conforme os autores, a Epistemologia é considerada, enquanto pólo essencial da pesquisa, na medida em que privilegia o processo de construção de conhecimento sob dois ângulos- o da lógica de descoberta e o da lógica de validação. A reflexão epistemológica, primeiro passo na hierarquia do trabalho investigativo, seguida da definição dos conceitos teóricos e da escolha das técnicas, é indispensável a uma pesquisa, pois no processo de investigação, é o polo epistemológico que assegura o rigor, a exatidão e a precisão do procedimento científico.

Torna-se evidente também a relação entre Filosofia e Epistemologia, conforme afirma Lima (2005, p. 33): “[...] a epistemologia não pode estar completamente separada da filosofia, pois todo pesquisador torna-se filósofo devido aos problemas que encontra em seus trabalhos científicos”.

A cultura científica contemporânea sinaliza, para Bachelard (1975 apud LIMA, 2005), a necessidade de novas bases filosóficas, à medida que rompe com o conhecimento comum, calcando sua pesquisa em um objeto construído. Nesse sentido, esse teórico destaca a seguinte pergunta: A qual escola de pensamento deve-se vincular a ciência contemporânea?

A contemporaneidade da ciência exige a modificação dos hábitos do espírito, inclusive da sua lógica. Com a chegada do século XX, constatou-se não haver fenômenos simples na ciência, pois todo fenômeno é concebido como um conjunto de relações, logo somente é possível conhecê-los com a aplicação de métodos múltiplos. (LIMA, 2008, p. 117).

Bachelard, francês, nascido na cidade de Bar-sur-Aube, teve origem em família modesta, licenciou-se em Matemática, alistou-se no exército e serviu na Primeira Guerra Mundial. Estudou e ensinou Filosofia, tendo obtido doutoramento em Sorbonne, havendo sido professor universitário e laureado aos 77 anos com o Grande Prêmio Nacional de Letras (JAPIASSU, 1979 apud LIMA, 2008).

As ideias de Bachelard, e “o novo espírito científico”, atingido no início do século XX, foram decorrentes de adventos como a Teoria da Relatividade, de Albert Einstein, da Mecânica Quântica, da Teoria Ondulatória, da Geometria euclidiana e da aproximação entre a Matemática e a experiência. Com esses fatos, o racionalismo e o empirismo vigentes foram polemizados, marcando o aparecimento de uma nova epistemologia. “A ciência em Bachelard, começa com uma construção teórica abstrata e produz, racionalmente, um processo experimental”. (LIMA, 2008, p. 114).

Bachelard (1968) apresenta “o novo espírito científico”, fundado sobre a consciência de seus erros. Dessa forma, o conhecimento ao longo da história não pode ser avaliado em termos de acúmulos, mas de rupturas, chamadas de “rupturas epistemológicas”, de retificações, num processo dialético com que o conhecimento científico é formado por meio da constante análise dos erros anteriores. A ruptura epistemológica pode acontecer de duas formas: mediante retificações de erros anteriores por meio de mudanças científicas que contradizem o passado, ou via reorganizações do conhecimento. Nas suas palavras,

O espírito científico é essencialmente uma retificação do saber, um alargamento dos quadros do conhecimento. Julga o seu passado condenando-o. A sua estrutura é a consciência dos seus erros históricos. Cientificamente, pensa-se o verdadeiro como retificação histórica de um longo erro, pensa-se a experiência como retificação da ilusão comum e primeira. (BACHELARD, 1996, p.120).

Defende, ainda, o conceito de “vigilância epistemológica” que é uma atitude reflexiva com atuação direta sobre o método científico, ou seja, é um comportamento que compreende a lógica do erro e a transforma em uma lógica da inovação, ao mesmo tempo retificadora do método anteriormente adotado. Neste caso, o passado não é descartado, é interligado ao presente. O passado é estudado sob o olhar do presente, permitindo uma compreensão do passado de uma ciência, de seu momento atual e do futuro desta ciência: é o que se chama de “recorrência epistemológica”.

Uma filosofia crítica e polêmica é defendida por Bachelard com a intenção de procurar reformular conceitos científicos e filosóficos da ciência. Trata-se também de:

[...] uma filosofia antiempirista, racionalista, integrada à ciência, renovadora e desprovida de qualquer ortodoxia, nas quais as ciências devem produzir suas normas de verdade e o emprego de métodos múltiplos capazes de considerar a complexidade do conjunto de relações que permeiam o objeto científico. (LIMA, 2005, p. 37).

Bachelard referia-se aos “obstáculos epistemológicos”, como forma de impedir ou bloquear a revelação de novos conhecimentos e novas ideias. Estes obstáculos são a avaliação do senso comum decorrente de um contexto político, social e histórico e representam uma inércia que impede o progresso (LIMA, 2008, p. 125). É com a eliminação desses obstáculos epistemológicos, que se dá o processo de objetificação científica. Um exemplo de obstáculo epistemológico, para Bachelard, é a generalização, defendida por Aristóteles - Bacon, que defendem o conhecimento inacabado, e que basta estudar uma parte para se estudar o todo. Para Bachelard, esse pensamento impede a multiplicação de conceitos, bloqueia a dinâmica do pensamento. Sousa Santos (1989 *apud* LIMA, 2008, p. 125) destaca o fato de que:

[...] a oposição ciência/ senso comum não pode equivaler a uma oposição luz/trevas, não só porque, se os preconceitos são as trevas, a ciência, como hoje se conhece e se verá adiante, nunca se livra totalmente deles, como, por outro lado, a própria ciência, vem reconhecendo que há preconceitos e preconceitos e que, por isso, é simplista avaliá-los negativamente.

De acordo com Bachelard (1968 *apud* LIMA, 2005), a epistemologia consiste na análise da história da ciência, visando à produção de conhecimentos lógicos e ideológicos. Por estes princípios, reage contra o positivismo de Auguste Comte e contra o neopositivismo herdado de Bacon, não aceitando também o racionalismo idealista de Descartes. A epistemologia de Gaston Bachelard é um “racionalismo aplicado” que se serve da razão e da técnica e que não deve ser utilizado em generalidades, mas sim em partes limitadas de experiência (racionalismo regional), para daí extrair suas aplicações. (LIMA, 2005). Trata-se de uma epistemologia histórica que estuda a dinâmica da ciência por meio do progresso dentro de seu contexto histórico (LIMA, 2007). Nesse “neoracionalismo”, é insuficiente mostrar o real. É necessário demonstrá-lo. Sobre o pensamento de Bachelard:

A natureza humana insiste em uma definição para cada conceito. Mas, a palavra estratégia há tempos vem sendo usada implicitamente de diferentes maneiras, ainda que tradicionalmente tenha sido definida de uma única forma. O reconhecimento explícito das definições múltiplas pode ajudar as pessoas a moverem-se neste campo difícil. (MINTZBERG *et al.*, 2006, p. 24).

As ideias de Bachelard, enquanto destruição e construção permanentes do espírito científico, foram escolhidas como base do eixo epistemológico da estratégia metodológica deste trabalho por admitirem que a busca do objeto científico é algo bastante flexível, no sentido de estar sujeito a erros que poderão ser corrigidos por meio de melhorias, revisões e posturas críticas.

Neste tópico, busca-se abordar a origem, o histórico e os diversos conceitos de estratégia e de competências.

A natureza humana insiste em uma definição para cada conceito. Mas, a palavra estratégia há tempos vem sendo usada implicitamente de diferentes maneiras, ainda que tradicionalmente tenha sido definida de uma única forma. O reconhecimento explícito das definições múltiplas pode ajudar as pessoas a moverem-se neste campo difícil. (MINTZBERG *et al.*, 2006, p. 24).

Conforme Mintzberg *et al.* (2006) as estratégias têm duas características essenciais: são criadas antes das ações às quais vão se aplicar e são desenvolvidas conscientemente e propositalmente. Definições de campos diversos reforçam esta visão.

No campo militar, estratégia está relacionada à “[...] criação de um plano de guerra [...] preparação das campanhas individuais e, dentro delas, decisão do comprometimento individual.” (VON CLAUSEWITZ, 1976, p. 177 *apud* MINTZBERG *et al.*, 2006, p.24). Já segundo as Teorias dos Jogos, estratégia é “um plano completo, um plano que especifica que escolhas o jogador vai fazer em cada situação possível” (VON NEWMAN; MORGENSEN, 1944, p. 79 *apud* MINTZBERG *et al.*, 2006, p. 24). No campo da Administração “[...] estratégia é um plano unificado, amplo e integrado criado para assegurar que os objetivos básicos da empresa sejam atingidos.” (GLUECK, 1980, p. 9 *apud* MINTZBERG *et al.*, 2006, p. 24).

Uma das primeiras funções dos historiadores e poetas era coletar o conhecimento acumulado das estratégias de vida ou morte, bem-sucedidas ou não, e convertê-lo em sabedoria e orientação para o futuro. À medida que as sociedades cresciam e os conflitos se tornavam mais complexos, gerais e estadistas, codificavam e testavam conceitos estratégicos essenciais até que surgissem os princípios. De várias formas, estes princípios foram depois abordados por alguns autores - Sun Tzu (1963), Von Clausewitz (1976), Mao-Tse-Tung (1967) entre outros. Os princípios mais básicos de estratégia já existiam e têm registro anteriormente a Era Cristã. As instituições modernas adaptaram e modificaram esses princípios, de acordo com os próprios ambientes (MINTZBERG *et al.*, 2006, p. 30).

Conforme Cavalcanti (2007) as origens da estratégia moderna remontam a Carl Von Clausewitz, em meados do século XIX. Este, ensinando os soldados, falava que a batalha é uma estratégia para o objetivo de guerra. “O termo estratégia deriva do grego “strategos”, que significa general no sentido de “arte do generalato” na direção de forças militares”. (CAVALCANTI, 2007).

Vários relatos sobre estratégia são presentes na história militar-diplomática e mencionam conceitos atualmente relevantes. Alguns desses conceitos similares são a seguir retratados: Chandler Jr. (1962 *apud* CAVALCANTI, 2003) definiu estratégia como a determinação de metas e objetivos básicos de longo prazo, bem como a adoção de cursos de ação e alocação de recursos para efetiva realização das metas. Porter (1996 *apud* MINTZBERG, 2000, p.19), por sua vez, utiliza o seguinte conceito “[...] estratégia é a criação de uma posição única e valiosa, envolvendo um conjunto diferente de atividades.” A estratégia de uma corporação é um plano mestre abrangente que estabelece como a corporação alcançará sua missão e seus objetivos (WHEELLEN; HUNGER, 2002).

Estas definições ressaltam a importância das organizações traçarem estratégias de longo prazo, que possam torná-las diferenciadas e assim ocupar uma posição de destaque no mercado. Para Mintzberg (1992), a definição de estratégia perpassa cinco definições: estratégia é um plano, uma direção, um plano a ser seguido; estratégia é um padrão, isto é, consistência de comportamento ao longo do tempo; estratégia é posição, a determinação de certos produtos em determinados mercados; estratégia é a maneira fundamental de uma organização fazer as coisas, estratégia é um truque e ainda uma manobra específica para vencer o concorrente. Ao referir-se ao conceito de estratégia, Mintzberg *et al.* (2006, p. 28), ainda complementam dizendo,

[...] embora existam diferentes relações entre as diferentes definições, nenhuma relação, tampouco qualquer definição para a questão, tem precedência sobre as demais. De algumas maneiras, essas definições concorrem entre si pelo fato de algumas poderem ser substituídas por outras), mas talvez, de maneira mais importante, elas se complementem.

Na década de 1930, dois grandes nomes do mundo dos negócios nos Estados Unidos procuraram destacar o uso de estratégias: Alfred Sloan, o principal executivo da GM, de 1923 e 1946, e Chester Bernard, executivo da New Jersey Bell, que se referiu aos “fatores estratégicos de uma empresa”. (CAVALCANTI, 2003). Em 1960, Levitt argumentou a necessidade de as empresas ajustarem seus produtos aos seus consumidores, inovando sempre. À medida que se sofisticava o pensamento estratégico também se sofisticavam os modelos estratégicos

significativos. Segundo Mintzberg (2000) a partir dos anos 1970, o planejamento estratégico formalizou-se, surgindo então as butiques de estratégia.

Hoje, a gestão estratégia evoluiu a ponto de ter como principal valor ajudar a organização a operar de maneira bem-sucedida em um ambiente dinâmico e complexo. Para serem competitivas em ambientes dinâmicos, as corporações estão tendo de se tornar menos burocráticas e mais flexíveis. Em ambientes estáveis, como existia no passado, uma estratégia simplesmente envolvia definir uma posição competitiva e defendê-la. Pelo fato de ser cada vez mais necessário menos tempo para uma tecnologia ou produtos substituir outro, os empresários de hoje tendem a acreditar que não existe vantagem competitiva permanente (HUNGER; WHEELEN, 2002).

Para ser eficaz, a gestão estratégica nem sempre precisa ser um processo formal. O verdadeiro valor do planejamento estratégico pode estar mais na orientação do próprio processo de planejamento para o futuro do que em qualquer plano estratégico escrito. Como anotam Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (1998), “[...] o importante é o desempenho da organização, não o seu planejamento.”

Estratégia é criar ajuste entre atividades de uma empresa. O sucesso de uma estratégia depende de fazer várias coisas- e não apenas algumas- e da integração entre elas. Se não houver ajuste entre as atividades, não há estratégia diferenciada e há pouca sustentabilidade (MINTZBERG *et al.*, 2006, p. 39).

Em relação aos conceitos e histórico de competências, há uma multidisciplinaridade que cerca o conceito de competências e da rica discussão sobre a adoção do modelo da gestão por competências nas organizações e suas possíveis vantagens e desvantagens. A epistemologia de Bachelard é útil no sentido de guiar as pesquisas, contribuindo na formulação de reflexões, na construção e reconstrução do conhecimento. Além disso, considera-se ainda que a gestão por competências ainda apresenta conceitos e características ainda em desenvolvimento e que, portanto, sofrerão contribuições futuras, na medida em que são realizados novos estudos e pesquisas não somente na área da gestão, mas também em outras ciências, como a Pedagogia, por exemplo.

Embora amplamente utilizado na literatura, já há algumas décadas, o conceito de competência remonta à Grécia Antiga, por meio da palavra *Areté* (h(a)reth/,h=j) que traduzida como virtude em línguas ocidentais, designa o mérito, traduz-se como excelência. Pode tanto referir-se a objetos como à própria alma, conforme compreendia a cultura grega. Designa aquilo que se pode fazer de modo mais perfeito e, neste sentido, traz a ideia de função, revelando que cada um tem a sua função no mundo e a sua *areté*. Na verdade, aplica-se a diferentes esferas da vida humana. O termo *areté* não permaneceu imutável no decorrer dos tempos, obteve variações de significado, bem como de aplicações, mas sempre resguardou a essência de tentar responder a duas questões fundamentais: o que é o homem excelente? Como se forma e educa esse homem excelente? (LIMA, 2008).

Na Idade Média, a expressão competência era associada à linguagem jurídica. O conceito era remetido à capacidade atribuída a alguém ou a uma instituição. Como anotam Brandão e Guimarães (*apud* BITENCOURT, 2004, p. 240): “[...] Os juristas declaravam que determinada corte ou indivíduo era competente para um dado julgamento ou para realizar certo ato”. Por extensão, o termo veio a designar o reconhecimento social sobre a capacidade de alguém se pronunciar a respeito de determinado assunto. Mais tarde, o conceito de competência passou a ser utilizado de maneira mais genérica para qualificar o indivíduo capaz de realizar determinado trabalho. Foi com a Revolução Industrial que o termo competência foi incorporado à linguagem organizacional, sendo utilizado para qualificar a pessoa capaz de desempenhar eficientemente determinado papel.

A partir de 1970, cresceu o interesse pelo assunto, foi estimulado o debate teórico a respeito do termo. A evolução do conceito de competência esteve atrelada à reestruturação produtiva em curso, como assinalam Borges - Andrade *et al.* (2006, p. 90):

[...] a intensificação das discontinuidades e imprevisibilidade das situações econômicas, organizacionais e de mercado e as sensíveis mudanças nas características do mercado de trabalho, resultantes, em especial, dos processos de globalização. Estratégia é criar ajuste entre atividades de uma empresa. Esses aspectos tem exigido das organizações, notadamente daquelas atuante em setores mais competitivos da economia, uma ampla capacidade adaptativa, assim como a busca sistemática por elementos que visem assegurar uma capacidade sustentável.

Foi em 1980, no entanto, em decorrência das transformações de natureza produtiva e social que atingiram as economias industrializadas, que passou a ter relevância ainda maior o tema, conforme anota Bittencourt (2004, p. 240):

Em meio a essa autêntica transformação, as organizações empresariais foram submetidas a uma pressão ambiental até então nunca vista. Se a marca que acompanhou o período posterior a 1945 foi o ambiente estável e a reduzida necessidade de transformações de natureza estrutural administrativa, a explosão contingencial nos anos 1970 evidenciou a necessidade de ajustes. Esses ajustes encontram respaldo na reformulação das empresas diante do novo arranjo produtivo e econômico, trazendo mudanças profundas: quebra do modelo clássico do relacionamento, através da terceirização de atividades e downsizing gerencial; melhoria na qualidade e produtividade, através de abordagens de qualidade; ênfase em processos que privilegiem o cliente, através de reengenharia; valorização do indivíduo e de sua capacidade, investindo-se em programas de remuneração variável e mecanismos antecipatórios da gestão de recursos humanos.

Esse quadro de grandes transformações veio acompanhado de impactos significativos na manutenção de empregos formais. Somando-se a este cenário as mudanças tecnológicas, inicia-se a discussão sobre os efeitos da contemporaneidade nos indivíduos, a necessidade de novos conhecimentos e de novas habilidades. Como ratifica Bastos (2006, p. 242):

[...] é indiscutível que as atuais tendências forçam a uma modificação em múltiplas direções, mas que mantém uma forte interligação de um lado com as exigências organizacionais, de maximização do resultado e aumento de sua capacidade competitiva; de outro, a pressão sobre o trabalho e, conseqüentemente, sobre o empregado, obrigado a buscar um reposicionamento sobre seu papel. Por causa disso, a adoção do conceito de competência ganhou força e pode ser vista à luz de diferentes concepções e abordagens.

É com base no aspecto de que as competências passam a ter relevância com suporte nas transformações históricas e sociais que Market Werner (2002), baseado nas idéias de Marx, defende a noção de que o conceito de competência passa por um conceito político; mas que não deve apenas refletir as estruturas econômicas, devendo também reconstituir as relações sociais e humanas na sua forma “omnilateral”, isto é, na sua forma dialética. Werner (2002, p. 28) postula a idéia de que as categorias centrais do conceito integral de competências perpassam as obras de Marx e Habermas.

[...] a competência técnica (trabalho), voltada para o domínio do processo de trabalho, e a competência comunicativa, direcionada para as relações humanas sem restrições, que são incompatíveis com as estruturas de classe. (HABERMAS, 1990 *apud* WERNER, 2002, p.28).

Segundo Zarifian (2008), três mutações principais ocorridas no mundo do trabalho justificam a emergência do modelo de competências para a gestão das organizações: a primeira é a noção de incidente, aquilo que ocorre de forma imprevista, não programada, vindo a perturbar o desenrolar normal do sistema de produção, ultrapassando a capacidade rotineira de assegurar sua autorregulação; isto implica que a competência não pode estar contida nas predefinições da tarefa, fazendo com que as pessoas precisem sempre mobilizar recursos para resolver novas situações; a segunda é a noção de comunicação, que implica a necessidade das pessoas compreenderem o outro e a si mesmas para partilharem objetivos e normas organizacionais e a noção de serviços; e a terceira é que a noção de atender um cliente externo ou interno à organização precisa ser central e presente em todas as atividades. Como ratifica o autor (ZARAFIAN, 2008, p. 9):

[...] o trabalho não se configura mais apenas como conjunto de tarefas associadas descritivamente ao cargo, mas torna-se o prolongamento direto da competência que o indivíduo mobiliza em face de uma situação profissional cada vez mais mutável e complexa. Essa complexidade de situações torna o imprevisto cada vez mais quotidiano e até rotineiro.

O conceito de competência foi proposto de forma estruturada pela primeira vez por David McClelland (1973), na busca de uma abordagem mais efetiva que os testes de inteligência nos processos de escolha de pessoas para a organização. O conceito de competências foi rapidamente ampliado para dar suporte às ações de desenvolvimento profissional. Richard Boyatzis foi o primeiro a trazer o conceito de competência para o contexto gerencial, demonstrando preocupação com questões como a entrega que da pessoa para o meio na qual se insere. A partir da caracterização das demandas de determinado cargo na organização, procura fixar ações ou comportamentos efetivos esperados. Para ele, a percepção do contexto é fundamental para que a pessoa possa esboçar comportamentos aceitáveis.

Barato (1998 *apud* BORGES-ANDRADE *et al.*, 2006), destaca a existência de duas correntes principais, quanto ao conceito de competências: a perspectiva inglesa, que define competências tomando como referência o mercado

de trabalho e enfatizando fatores ou aspectos ligados a descritores de desempenho requeridos pelas organizações, e a francesa, que enfatiza a vinculação entre trabalho e educação, indicando as competências como resultantes de processos sistemáticos de aprendizagem, ou seja, que associam a competência não a um conjunto de qualificações de um indivíduo, e sim àquilo que ela produz ou realiza no trabalho. Apesar de perspectivas diferentes, Barato (1998 *apud* BORGES-ANDRADE *et al.*, 2006, p. 91), evidencia um ponto comum nas noções de competências “[...] a capacidade pessoal de articular saberes como fazeres característicos de situações concretas de trabalho[...]” e a concordância da evolução desse conceito advinda dos processos de reestruturação produtiva.

Os primeiros estudos realizados sobre o tema remetem-se à perspectiva anglo-saxônica, em especial aos autores como Spencer e Spencer (1993), Boyatzis (1982) e McClelland e Dailey (1972). A corrente norte-americana, com trabalhos desenvolvidos nos anos 1970, 1980 e 1990, entende a competência como um estoque de qualificações (conhecimentos, habilidades e atitudes) que credencia a pessoa a exercer determinado trabalho. As competências podem ser previstas e estruturadas de modo a estabelecer-se um conjunto ideal de qualificações para que a pessoa desenvolva uma performance superior em seu trabalho. Durante os anos 1980, vários autores contestaram a definição de que as competências são associadas a estoque de conhecimentos e habilidades das pessoas e procuraram associar o conceito às realizações das pessoas, e aquilo que elas entregam. Para esses autores, deter qualificações necessárias para um trabalho, não assegura que ela irá entregar o que lhe é exigido. Essa linha de pensamento é defendida pela linha francesa das competências, abordagem na qual, somente há competência quando há competência em ação, traduzindo-se em saber ser e mobilizar o repertório individual em diferentes contextos (DUTRA, 2008). Atualmente, outros autores procuram pensar a competência como o somatório dessas duas linhas, ou seja, como a entrega e as características da pessoa que podem ajudá-la a entregar com facilidade (MC LAGAN, 1997; PARRY, 1996).

Para McClelland e Dailey (1972), a competência pode ser sintetizada como o conjunto de características individuais observáveis, como conhecimentos, habilidades, objetivos e valores, capazes de predizer e/ou causar um desempenho

efetivo ou superior no trabalho ou em outras situações da vida. Spencer e Spencer (1993), influenciados pelos estudos de Mc Clelland sobre o caráter profundo (incluindo fatores ligados à personalidade, como motivos, traços e autoconceito do indivíduo) e superficial das competências (conhecimentos e habilidades), também as definem como características subjacentes ao indivíduo que se relacionam a um critério de eficácia e /ou desempenho superior na execução de um dado trabalho ou vivência de certa situação. Boyatzis (1982) também é expoente dessa corrente, e defende a idéia de que, a partir das competências do cargo, procura fixar ações e comportamentos específicos esperados, destacando preocupação com os resultados apresentados pelo indivíduo (BORGES-ANDRADE *et al.*, 2006).

A corrente francesa, que teve forte contribuição de autores como Le Boterf (1994) e Zarifian (2001), compreende a competência como resultante de múltiplos saberes, obtidos das mais variadas formas: via transferência, aprendizagem, adaptação, os quais possibilitam ao indivíduo criar uma base de conhecimentos e habilidades capazes de resolução de problemas em situações concretas. São os autores Le Boterf e Zarifian que exploram o conceito de competência associado à ideia de agregação de valor e entrega a determinado contexto de forma independente do cargo, isto é, a partir da própria pessoa.

Zarifian (2001) destaca a competência do indivíduo (e não a qualificação de um emprego) manifestada e avaliada quando de seu emprego em situação profissional (na relação prática do indivíduo com a situação profissional, isto é, na maneira como a enfrenta). O autor deixa claro que a discussão em torno de tal conceito ganha os contornos atuais exatamente quando as organizações, para fazerem frente à intensificação dos processos de globalização e acirramento da concorrência, são levadas a encontrar novas e criativas soluções, em tempo real, para problemas cada vez mais complexos, envolvendo qualidade, custos, prazos, variedade e inovação. Le Boterf (1994) apoia-se na tríade saber, saber-fazer e saber-ser. O autor destaca que a competência não é um estado nem um conhecimento que se possui, pois a experiência cotidiana revela que pessoas que dispõem de conhecimentos e capacidades nem sempre sabem mobilizá-los em situações de trabalho ou momentos oportunos. Defende a idéia de que a competência é contingencial, isto é, exerce sob um contexto particular, exigindo

flexibilidade e ampla capacidade de atualização, e que a competência não é apenas um constructo operativo, mas também social. (BORGES-ANDRADE *et al.*, 2006).

Le Boterf (1994, *apud* BORGES-ANDRADE *et al.*, 2006, p. 91) reconhece que:

[...] o indivíduo envolvido no processo de conhecimento ou de compreensão é guiado por sistemas de valores, de significações e por modelos que são socialmente compartilhados. Em decorrência disso, a competência não está dissociada das políticas e práticas organizacionais, ao que elas se valorizam ou depreciam, aos circuitos de informação que geram, à concepção dos papéis ou das funções que instituem, havendo, portanto, políticas e práticas organizacionais que podem favorecer a competência, enquanto outras podem dificultá-la ou mesmo destruí-la.

Atualmente, a noção de competência se amplia, visando a incorporar novas questões, como a necessidade de articular as competências individuais, das competências organizacionais, maior integração de competências, às políticas e práticas da gestão de pessoas. Defendendo a ideia de que as competências se associam não somente às pessoas, Prahalad e Hamel (1990) referem-se à competência como um atributo da organização, o qual confere vantagem competitiva a ela e produz valor distinto percebido pelos clientes. Como complementam Brandão e Guimarães (2000 *apud* BORGES-ANDRADE *et al.*, 2006, p. 98):

[...] é possível classificar as competências como profissionais ou humanas (aquelas relacionadas a indivíduos ou equipes de trabalho) e organizacionais (aquelas inerentes à organização como um todo), ressaltando-se que as competências profissionais, aliadas a outros recursos dão origem e sustentação às competências organizacionais.

Verifica-se, após a exposição dos diversos conceitos de competências, que ora há uma predominância no sujeito, quando se foca nas competências do indivíduo (caráter de intensidade da competência), e ora há um predomínio no objeto, quando se foca nas exigências dos cargos e nas competências da organização (caráter de extensidade do conceito de competência). Portanto, não se pode falar de competência no polo epistemológico, sem fazer correlação com o conhecimento, que é o problema que está a frente da Epistemologia. Conforme Lima (2008), o conhecimento etimologicamente vem do latim *cognoscere*: procurar saber, conhecer. Para os propósitos deste trabalho, conhecimento é o processo que ocorre

quando um sujeito - o sujeito que conhece ou quer conhecer- apreende um objeto, o objeto do conhecimento. Estes dois elementos básicos, sujeito e objeto, estão sempre presentes no conhecimento. Vê-se que o papel que se atribui a um ou ao outro pode variar, em maior ou menor avaliação, de acordo com a matriz filosófica, com base na qual se considera esse processo de conhecimento e gerando, ao longo da trajetória da Epistemologia, o embate constante entre subjetivismo e objetivismo. A competência tem essa lógica de subjetivismo e objetivismo, já que a competência tem uma dimensão de intensidade e extensidade. Na intensidade, leva o conceito sujeito e, na extensidade, leva o conceito objeto.

Fazendo uma retrospectiva histórica do conceito de competência, com base na dimensão sujeito/ objeto, podem-se relatar que, com a revolução agrícola as pessoas passaram a se fixar na terra, deixando de ser nômades. Com a Revolução Industrial, o homem adquiriu a capacidade técnica (dimensão de intensidade- foco no sujeito). Já com o capitalismo, a parte específica, as novas habilidades foram sendo necessárias advindas na necessidade do setor produtivo.

Do século XVIII em diante, a competência passou a ser associada não só ao saber, não só à experiência, mas existe a combinação dos dois. Aqui a competência passa a ser vista também no âmbito individual (foco do sujeito). Com o século XX, a competência passou a ser associada ao desempenho de um cargo (dimensão de extensidade- foco no objeto); a questão objetiva da competência para se criar a mensuração, mas, não há um abandono do sujeito, do caráter subjetivo.

Em 1980, surge o conceito de forma estruturada o CHA (conhecimento, habilidade e atitude). Na década de 1990, a competência não está associada ao indicador e ao cargo, mas também ao ambiente externo. Hammel e Prahalad lançam o artigo competência essencial, que nada tem haver com o indivíduo.

No ano 2000, o conceito passou a integrar o conceito micro da década de 1980 (foco no sujeito) e o macro da década de 1990 (foco no objeto), isto é vê o indivíduo e a organização como um todo, trazendo para o conceito a dimensão de intensidade e extensidade ao mesmo tempo (LIMA, 2008).

Tanto no âmbito acadêmico como no profissional, as discussões sobre competências suscitam reflexões entre estudiosos, profissionais de mercado e outros interessados no tema. São levantados questionamentos acerca da sua aplicabilidade à realidade brasileira, bem como sobre os resultados que efetivamente podem ser alcançados por meio de sua implementação, tanto para as organizações quanto para os indivíduos (SANSUR; FLEURY, 2007).

[...] Nesse quadro, o conceito de competência assume relevância, não só para se reverem as práticas de gestão de pessoas, mas por colocar luz na relação entre a estratégia, as funções críticas, as competências essenciais e as competências das pessoas. (FLEURY; FLEURY apud ZARIFIAN, 2008, p. 11).

A grande repercussão do conceito de competências na atualidade decorre, em parte, do rápido desenvolvimento tecnológico pelo qual passa a sociedade e das mudanças estruturais nas economias ocidentais em direção ao setor de serviços e indústrias baseadas no conhecimento. Esses fatores acarretam às organizações maior dependência da competência humana para garantir seu sucesso competitivo (SANDBERG, 1994 *apud* RODRIGUES, 2005). Dessa maneira, alterações provocadas pelas novas tecnologias, no processo de trabalho, têm criado novas exigências para que os trabalhadores respondam de forma adequada a tal realidade (RODRIGUES, 2005).

Rodrigues (2005) observa que a discussão sobre gestão de competências como alternativa da área de recursos humanos para sua legitimação na esfera decisória e estratégica impõe aos profissionais de RH o desafio de se comprovar sua efetividade com resultados tangíveis para a organização.

Com efeito, faz-se necessária uma nova postura da gestão de recursos humanos, cada vez mais alinhada às estratégias organizacionais. Esse alinhamento deve ser a base para obtenção da vantagem competitiva sustentável. Esta vantagem ocorre quando uma empresa implementa uma estratégia de criação de valor que não esteja sendo utilizada simultaneamente pelos concorrentes e também quando outra organização é incapaz de copiar os benefícios dessa vantagem (MILKOVICH; BOUDREAU, 2000).

Há, portanto, espaço para discussão a respeito da atuação de Gestão de Pessoas e um estudo da interação das estratégias organizacionais e das competências. O polo epistemológico promove a discussão e questionamentos a respeito da evolução do pensamento e dos diversos conceitos, que servirão de base, no ponto de vista metodológico, para o aprofundamento nos polos que se seguem teórico, morfológico e técnico.

3 POLO TEÓRICO

Segundo Hérbert, Goyette e Boutin (1994), o processo científico não vai dos “dados” à teoria, mas parte de determinadas informações, mediatizadas por uma problemática, para uma formulação epistemológica de problemas e, em seguida, desses problemas para um corpo de hipóteses que forma a base de toda a teorização. A teoria hipotética suscita e produz “evidências” fatuais que, reciprocamente, controlarão sua validade. Em última instância, a razão de ser das teorias científicas,

[...] é o papel que elas desempenham diante dos fatos: elas dão um quadro coerente dos fatos conhecidos, indicam como são organizados e estruturados, explicam-nos, provêem-nos e fornecem, assim, pontos de referência para a observação dos fatos novos. Sem os fatos as teorias não teriam objeto. (HÉBERT; GOYETTE; BOUTIN, 1994, p. 102).

Assim, o polo teórico é responsável por guiar a elaboração das hipóteses e a formulação dos conceitos. É o lugar da formulação sistemática dos objetos científicos. Propõe regras de interpretação dos fatos, de especificação e de definição das soluções provisoriamente dadas às problemáticas. É o lugar de elaboração das linguagens científicas, determina o movimento da conceitualização. (HÉBERT; GOYETTE; BOUTIN, 1990).

3.1 Quadro de Referência: Estruturalismo

O pólo teórico é referendado pelo quadro de referência, ou matriz disciplinar, que agrupa quatro matrizes disciplinares principais: positivismo, compreensão, funcionalismo e estruturalismo. Para o positivismo, a compreensão da teoria é supérflua, pois, para o que importa são as leis abstratas, destacadas sob forma de generalizações empíricas. Já para a compreensão, o que predomina são tipos ideais que condensam numa totalidade as diferenças específicas que constituem a singularidade dos fenômenos sociais. O funcionalismo trata de uma

teoria geral integrada que, pelo uso dos sistemas, permite conectar em um todo o conjunto dos fenômenos sociais e com isso explicá-los.

[...] o funcionalismo convém para estudar a sociedade com uma totalidade que integra as diferentes instituições e que as utiliza para sua conservação. Entretanto, a problemática da mudança está limitada às consequências implicadas pela transformação de elementos já existentes sobre as outras partes do sistema. O funcionalismo pode explicar principalmente os retardos e os freios à adoção da mudança. (HÉBERT; GOYETTE; BOUTIN, 1990, p. 144).

O estruturalismo, porém, trata de “axiomatizar” as teorias para encontrar os fatos sociais como variantes homológicas, transformações específicas, numa matriz sistêmica. Os modelos estruturais esvaziam a significação para destacar melhor seu sentido formal. (HÉBERT; GOYETTE; BOUTIN, 1994). De um ponto de vista epistemológico, o estruturalismo se apresenta como análise imanente de seus objetos de investigação, pois procura “[...] apreender antes de tudo as propriedades intrínsecas de certos tipos de ordens” (HÉBERT; GOYETTE; BOUTIN, 1994, p. 144). Para fins do objeto de estudo aqui tratado, a relação entre a estratégia e a gestão por competências, será utilizado o enfoque estruturalista e complementado com a vertente sistêmica, também predominante neste ensaio.

[...] O estruturalismo é um pensamento que aspira a mais total excentricidade [...] o sentido das palavras não está nelas, está entre elas, e a linguagem é apenas um sistema de diferenças cujos elementos remetem todos uns aos outros sem que nunca seja possível parar em um deles. (HÉBERT; GOYETTE; BOUTIN, 1990 p. 147).

Na perspectiva de Motta (1970, p. 24), o estruturalismo é um método analítico comparativo, sendo para este de fundamental importância, “[...] o relacionamento das partes na constituição do todo”. O termo significa tudo o que uma análise interna revela; trata-se de um método analítico comparativo. Leva em conta os fenômenos ou elementos com referência em sua totalidade, considerando, pois, o seu valor de posição, podendo ser caracterizado como comparativo e totalizante. “Este método implica numa totalidade e interdependência, já que considera que o todo é maior do que a soma das partes.” (MOTTA, 1970, p. 24).

Em ciências sociais, há várias tradições estruturalistas que podem ser organizadas em quatro grandes grupos, segundo Motta (1970): estruturalismo

abstrato (Lévi-Strauss), estruturalismo concreto (Radecliffe-Bron e Georges-Gurvitch); estruturalismo fenomenológico (Max Weber) e estruturalismo dialético (Karl Marx). O estruturalismo procura seus caminhos e limites entre as margens da Etnologia (Lévi-Strauss) e as profundezas da Psicanálise (Lacan). Suas reflexões devem tomar igualmente os caminhos da História (Marx, Althusser), da Arqueologia do Saber (Foucault); e isso parece estabelecer o caráter global de seu empreendimento, a pertinência profunda de suas abordagens para o conjunto das ciências sociais. (HÉBERT; GOYETTE; BOUTIN, 1990). Pode-se mencionar pensadores e cientistas considerados estruturalistas: Piaget (1886-1980), Vygotsky (1896-1934) na educação e na Psicologia e Foucault (1872-1950) na Psicanálise.

Conforme exposto, conceitualmente, o estruturalismo recebe várias descrições, haja vista ter diferentes enfoques que englobam o abstrato, o concreto, o dialético, o fenomenológico, o semiológico, o “historicizado” e/ou o sistêmico, o neo-estruturalismo e o pós-estruturalismo. Segundo Trivinos (1987 *apud* LIMA, 2005, p. 44), porém “trata-se de uma abordagem científica que pretende descobrir a estrutura de fenômeno, penetrar em sua essência para determinar as suas ligações determinantes.”

O estruturalismo ou método estruturalista, assim como a Epistemologia de Gaston Bachelard, constitui-se como um opositor ao empirismo positivista, uma vez que a palavra estrutura designa não a realidade concreta e empírica, mas a lei ou conjunto de leis que a delimitam e determinam as modificações possíveis dos elementos da realidade. A compreensão deste conceito passa pelo entendimento de estrutura. “Para o sentido estruturalista, o essencial é que a estrutura possa ser encontrada em diferentes conjuntos. Uma estrutura, no sentido estruturalista, é a lei da formação e de inteligibilidade de diversos conjuntos.” (AUZIAS, 1971, p. 7-8 *apud* LIMA, 2005, p. 44).

A estrutura não é nem a verdade da coisa (realismo), nem uma verdade sobre a coisa (nominalismo), ela é a própria coisa como simulacro inteligível (estruturalismo). A estrutura compreende as características de totalidade, transformação e autorregulação. A totalidade é que subordina os vários elementos da estrutura a leis de composição que caracterizam o sistema como um todo.

Contrário a qualquer forma estática, a estrutura é um sistema de transformações. Essas transformações são autorreguláveis, isto é, engendram-se no interior da estrutura e não extrapolam seus limites, obedecendo sempre às leis que regulam o sistema como um todo (LIMA, 2005).

Uma definição mais aprofundada da estrutura a detalha, portanto, como um objeto/simulacro de transformações reguladas, como totalidade na qual só contam as leis em composição entre os elementos; e a totalidade é um sistema de transformações/estruturas autorregulado. Essas auto-regulações podem ser de natureza muito diversa: operações ou regelações perfeitas de caráter reversível; regelações ou jogo de antecipações e de retroação (feedback); ritmos, simetrias e repetições (HÉBERT; GOYETTE; BOUTIN, 1990, p. 147).

Bachelard revolucionou a epistemologia contemporânea, não somente por ter introduzido os conceitos-chave de 'recorrência', 'vigilância', 'obstáculo' e 'corte epistemológico', mas por ter reconhecido que a ciência não é pleonasma da experiência: ela se faz contra a experiência, contra a percepção e toda a atividade técnica usual. (LIMA, 2005, p. 46 apud GEORGES CANGUILHEM, 1995; JAPIASSU, 1991, p. 79-80).

Lima (2005) grifa quatro aspectos em que a abordagem estruturalista possui aspectos de convergência com a Epistemologia de Gaston Bachelard, que são os conceitos-chave há pouco citados introduzidos pelo pensamento de Gaston Bachelard.

Bachelard (1996) refere-se à busca do conhecimento como uma questão recorrente, ou seja, a busca pelo conhecimento visa a uma construção permanente, porém sem solução de continuidade, pois a valorização e o reconhecimento do erro viabilizam a renovação científica. O estruturalismo também se utiliza da "explicação recorrente" para salientar que a estrutura vem antes dos seus elementos componentes. A "vigilância", na Epistemologia, defende a noção de que o sujeito deve aplicar através do descobrimento de seus preceitos e limites que prejudicam a construção do conhecimento e que, na maioria das vezes, requer a contradição completa do passado. Essas idéias estão presentes no método estruturalista, na medida em que este admite que os critérios explicativos de um objeto científico não estariam no seu passado, mas no seu futuro. A "ruptura epistemológica" - que

aborda o objeto científico não como um objeto pré-construído e sim como um objeto metodicamente construído, portanto é necessário romper continuamente (HÉRBERT; GOYETTE; BOUTIN, 1990) - também é utilizada para a compreensão do paradigma estruturalista, e o quarto aspecto é a oposição ao empirismo do método positivista, de que tanto a Epistemologia de Bachelard como o método estruturalista fazem uso, já que ambos defendem a posição de que a experiência apresentada é regida pelas regras fundamentais da estrutura.

Para fins de realização deste estudo, que trata da integração da estratégia com a gestão por competência, e consequentemente o desempenho organizacional, se faz uso da Teoria dos Sistemas, dentre as teorias da Administração, como escola de referência para este trabalho. Portanto, nesta seção, tratar-se-á da relação da abordagem dos sistemas com a abordagem estruturalista, de forma a completar a visão do método científico utilizado no estudo.

Vindo do grego, o termo "sistema" significa "combinar", "ajustar", "formar um conjunto". Algumas das ideias contempladas nas concepções sistêmicas ficam nas raízes dos primórdios da Filosofia e da Ciência ocidental (LIMA, 2005).

Os sistemas são unidades ou elementos combinados em um todo organizado, que tem suas interligações e características em um todo e não nos seus elementos em particular. Quanto à sua constituição, eles podem ser: físicos, quando compostos por máquinas e objetos reais, ou abstratos, quando são compostos por hipóteses, ideias, planos e conceitos. Já quanto à sua classificação, podem ser: fechados quando o sistema não é influenciado ou não apresenta relações com meio ambiente, tendo poucas trocas de energia e matéria com o meio, não recebendo desta forma qualquer influência ambiental; ou abertos, quando apresenta relações de intercâmbio com o ambiente. Ele recebe muitas influências, troca energia e matéria com o meio e está sempre se adaptando a ele.

“Um sistema é visto como um conjunto de entidades ou elementos unidos por alguma forma de interação ou interdependência regular, que forma um todo integral.” (JORDAN, 1974 *apud* KASPER, 2000, p. 39).

Para Checkland (1994, p. 191 *apud* KASPER, 2000, p. 39), “[...] sistema é um todo adaptativo; entidade com propriedades emergentes, estruturado em níveis e processos de comunicação e controle que permitem a adaptação a um ambiente de mudança.” Outra definição trazida por Ansoff (1974, p. 3 *apud* KASPER, 2000, p. 40) é “[...] Sistema é um todo com partes inter-relacionadas [...]”, e uma última definição a ser citada é “[...] Sistema é uma unidade global organizada de inter-relações entre elementos, ações ou indivíduos.” (MORIN 1977, p.100 *apud* KASPER, 2000, p. 44).

Segundo Bertalanffy (1975 *apud* KASPER, 2000), os esforços de unificação da ciência levaram ao desenvolvimento da Teoria Geral dos Sistemas (TGS). Concepções e pontos de vista gerais semelhantes surgiram em várias disciplinas da Ciência, que passaram a procurar explicar os fenômenos, não mais os reduzindo à interação de unidades elementares, investigadas separadamente, mas buscando concepções que se referem ao que é chamado de totalidade. Há uma tendência geral no sentido da integração nas várias ciências, naturais e sociais, desenvolvendo princípios unificadores que atravessam o universo das ciências individuais. Esta teoria aproxima-se da meta da unidade da ciência. Esta integração parece centralizar-se em uma teoria geral dos sistemas, que parece ser importante meio para alcançar uma teoria exata nos campos não físicos da Ciência, o que pode conduzir à integração muito necessária na educação científica.

Bertalanffy (1975) partiu da busca das leis dos sistemas biológicos e entendeu que, “[...] uma vez que o caráter fundamental da coisa viva é a sua organização, a investigação costumeira das diversas partes e processos em separado não podia fornecer-nos uma explicação do fenômeno da vida”. (MOTTA, 1986, p. 202). Seu objetivo é investigar as características gerais dos sistemas, bem como o desenvolvimento de modelos aplicáveis a mais de uma disciplina. Desse modo, poderia ser eliminada a redundância de esforços. Seriam, ainda, criadas condições para integração de disciplinas e a reconstituição da unidade da Ciência. (BERTALANFFY, 1973). A força da Teoria Geral dos Sistemas está na sua capacidade para tratar os novos paradigmas da Ciência moderna, pois a complexidade dos problemas geralmente impede a aplicação da abordagem tradicional da ciência, caracterizada pelo reducionismo, e determinismo (BERTALANFFY, 1973).

O conceito de retroação ou *feedback* é uma grande contribuição da abordagem sistêmica para a Ciência, inclusive para a Administração, haja vista que corresponde a um mecanismo que permite o retorno de uma parte da energia de saída ao ponto de entrada, porém com o objetivo de alterá-la de alguma forma. O *feedback* tem como objetivo o controle e a regulação do sistema. No estudo da relação entre a estratégia e a gestão por competências, a avaliação do desempenho das pessoas e da organização é o *input* no sistema para sua regulação.

A abordagem sistêmica se utiliza do caráter regulador, como o estruturalismo. Outro ponto em comum que se pode apontar como herdado pela teoria sistêmica do estruturalismo é o significado de ambiente como sendo um meio importante que cerca externamente o sistema. Logo, uma organização não pode ser explícita das limitações e demandas colocadas pela ambiência que a envolve (LIMA, 2005, p. 55).

No fundo, a idéia de integração dos elementos numa totalidade, como apregoa o estruturalismo, é a mesma idéia básica que sustenta a teoria dos sistemas: a compreensão da interdependência recíproca de todas as organizações e da consequente necessidade de integração. (WAHRLICH, 1971, p.124 *apud* LIMA, 2005, p. 47).

O termo estrutura, da mesma forma que sistema, também se refere a conjunto de elementos; por isso, muitas vezes, ambos são usados como sinônimos. Para evitar ambiguidades, cumpre, no entanto, distingui-los. O termo estrutura pode não preencher o requisito da coerência. “[...] Contudo, o que marca de maneira decisiva a distinção entre os dois termos é o fato da noção de estrutura não preencher o requisito da intencionalidade”. (SAVIANI, 1996, p. 81 *apud* LIMA, 2005, p. 52).

A estrutura implica a própria textura da realidade indicando a forma como as coisas entrelaçam entre si, algumas vezes independente do homem, outras vezes envolvendo o homem como no caso das estruturas políticas, sociais, econômicas, educacionais e administrativas. O sistema, por sua vez, implica uma ordem que o homem impõe à realidade. Ao sofrer ação das estruturas e ao tomar consciência dessa ação, o homem é capaz de manipular a sua força, agindo sobre a estrutura de forma a lhe atribuir um sentido (SAVIANI, 1996, p. 82 *apud* LIMA, 2005, p. 52).

Para Kasper (2000), o pensamento sistêmico propõe-se desenvolver uma nova estrutura intelectual que procura descrever a “complexidade organizada” como redes dinâmicas de interações, com base no conceito de sistema.

As teorias que deram sustentação à abordagem sistêmica influenciaram vários ramos do conhecimento, não só no campo das ciências naturais, como também das ciências humanas. Na metade do século recém- passado, a abordagem sistêmica veio a ser amplamente adotada na teoria da organização e gestão.

Por ser holística, ao considerar as organizações como sistemas inteiros, compostos de partes inter-relacionadas, essa abordagem permitiu cobrir as lacunas das teorias tradicionais – reducionistas e focalizadas em tarefas e estruturas. A principal diferença em relação às abordagens vigentes era o fato de que a sistêmica considerava as organizações como sistemas abertos, sob a influência do meio externo (HOLANDA *et al.*, 2005).

O processo de construção e reconstrução do objeto de estudo aqui apresentado é realizado através do *input* no sistema organizacional de questões sobre as gestões estratégica e por competência, bem como a retroação nesse sistema do resultado das avaliações dessas estruturas no sistema organizacional.

Neste polo, serão explanadas teorias sobre a gestão estratégica e por competências, de forma a subsidiar a explanação do polo morfológico, isto é dos modelos da gestão sobre os referidos temas que fundamentam este estudo.

3.2 Fundamentos sobre Gestão Estratégica

O estudo da estratégia vem utilizando-se de ampla e variada gama de conceitos e abordagens teóricas da Administração, na medida que as tentativas de descrever o processo estratégico como puramente racional se mostraram incapazes de tratar da realidade na prática observada. Conforme Meirelles *et al.* (2001) a estratégia surge como uma disciplina integradora de conhecimentos nas teorias

administrativas e organizacionais e o tema aproxima diversas linhas de pesquisas nestes campos.

3.2.1 Conceitos de Estratégia

O conceito de estratégia, neste sentido, não é harmônico, como anotam Meirelles *et al.* (2001, p. 54), nem totalmente racionalizável, mas, seja qual for o enfoque que for dado, implica a existência de caminhos alternativos, obrigatoriamente devem estar disponíveis para o indivíduo ou o conjunto da organização mais de um caminho, mais de uma possibilidade de escolha. “A estratégia, assim entendida, é inimiga das abordagens deterministas e mecanicistas, já que, nestes enfoques, o espaço de liberdade e escolha são mínimos”, complementam os autores.

Como ratificam Meirelles *et al.* (2001, p. 70):

Deste conceito de estratégia fazem parte a formulação e criação estratégica, sua implementação, os processos decisórios e as mudanças nas orientações estratégicas. Estes elementos, por sua vez, dependem de uma série de fatores que incluem: demandas ambientais, a experiência e história organizacionais, processos mais ou menos racionais e formais de formulação e implantação, a cultura e a forma de distribuição de poder na organização, entre outros. Este conceito de estratégia não pode ser extraído de uma única abordagem da teoria das organizações, mas, somente, através de uma amálgama que captura contribuições e acréscimos de várias perspectivas.

As origens da estratégia moderna, como já explicitado, remontam a Carl von Clausewitz, em meados do século XIX, que, ensinando soldados, falava que a batalha é uma estratégia para o objetivo de guerra (nasceu no uso militar). Alfred Chandler Jr., em seu livro *Strategy and Structure*, publicado pelo MIT em 1962, reorienta o perfil empresarial, ao analisar o que ocorrera às estruturas funcionais centralizadas conhecidas até então.

Já na década de 1930 e 1940, algumas empresas redefiniram suas linhas de comunicação e autoridade. Desde esta época a inovação tornou-se componente

ativo da estratégia empresarial, como anota Cavalcante (2003) em sua obra “gestão estratégica de negócios”.

O significado do termo estratégia vem evoluindo ao longo da história, este avanço é mais acelerado ainda à medida que se avançava da sociedade industrial para a sociedade do conhecimento. O termo estratégia tem origem no pensamento militar e é uma das palavras mais utilizadas no ambiente empresarial.

Conforme Meirelles *et al.* (2001), a estratégia é um termo da moda na Administração e, como tudo o que se torna excessivamente empregado, vem se esvaziando. Por acolher tantos significados e uso, a ideia de estratégia torna-se difusa e acaba, por vezes, por não reter nenhum significado em particular. O conceito de estratégia é realmente amplo, e permite associá-lo tanto a um curso de ação bastante preciso, até um posicionamento organizacional, em última análise, a toda razão de ser de uma empresa.

A Administração pode ser definida, conforme Fayol, citado por Fernandes e Berton (2005), como o processo de planejar, organizar, comandar, coordenar e controlar. Os autores comentam ainda que, havendo variações, esta lista pode alterar de um autor para outro, mas, de forma geral, esses processos inspirou escritores na área.

Oliveira (2008, p. 4) acentua que, numa empresa,

[...] a estratégia está correlacionada à arte de utilizar adequadamente os recursos tecnológicos, físicos, financeiros e humanos, tendo em vista a minimização dos problemas empresariais e a maximização do uso das oportunidades identificadas no ambiente da empresa.

Quando se considera a estratégia empresarial, ou seja, a escolha de um caminho de ação para toda a empresa, deve-se fazer a seguinte pergunta-chave: que destino devo dar à empresa e como devo estabelecer esse destino?

Consoante Oliveira (2008, p. 4),

A estratégia empresarial é, portanto, o ajustamento da empresa a seu ambiente, em geral, em constante mutação, quase sempre com a empresa alterando suas próprias características, tendo em vista esse ajustamento. Assim, todo processo de implantação e acompanhamento das estratégias empresariais ocorre em circunstância de mudança.

Certo (*apud* FERNANDES; BERTON, 2005) define a Administração estratégica como um processo contínuo e interativo que visa manter uma organização como um conjunto apropriadamente integrado ao seu ambiente.

Segundo Fernandes e Berton (2005, p. 9) a Administração estratégica é assim definida: “A Administração estratégica é o processo de planejar, executar e controlar, conduzindo a organização por meio de uma estratégia ampla, abrangendo as áreas de marketing, de operações, de pessoal e de finanças”.

Para Oliveira (2008, p. 53), a estratégia, no contexto empresarial pode ser definida como: “Ação ou caminho mais adequado a ser executado para alcançar, preferencialmente de maneira diferenciada, os objetivos, desafios e metas estabelecidos, no melhor posicionamento da empresa perante seu ambiente”.

A necessidade da existência de uma estratégia básica, segura e bem articulada, desempenha um papel cada vez mais importante na empresa. Essa estratégia fornece o leme para dar direção, a quilha para dar estabilidade e o casco para manter o barco flutuando (CRAIG, 1999).

A estratégia é uma questão de vital importância para as empresas e instituições, pois é ela que possibilita a sobrevivência ou a ruína de um negócio. Alguém com um propósito confuso não consegue reagir diante do inimigo, sendo que a melhor estratégia vem da disposição mental correta. Por isso, é imperativo que a estratégia seja estudada em detalhes (HERRERO, 2005).

3.2.2 Conceitos da Gestão Estratégica

Da mesma forma que a estratégia é foco de diferentes definições, o conceito, a real amplitude e abrangência da gestão estratégica nas organizações também é constantemente discutido por estudiosos da Administração.

Porto, Souza e Buarque (1990) citados por Teixeira (2005), em referência à gestão estratégica anotam: o que importa não é se a previsão é científica, mas que seja realizada com suporte de uma teoria científica e que resulte de uma formulação racional e fundamentada de hipóteses. Se o futuro é indeterminado e um horizonte aberto de possibilidades, a análise prospectiva não é rigorosamente uma atividade científica; no entanto, deve recorrer à ciência, ao modelo teórico de explicações e interpretações do processo social, para conceber prováveis desenvolvimentos futuros. Desse ponto de vista, a análise prospectiva é uma tecnologia, um recurso técnico, uma das aplicações da Ciência.

Na compreensão de Teixeira (2005, p. 15), a gestão estratégica é definida como:

[...] um processo de ação gerencial sistemática e contínua visa assegurar à organização, simultaneamente: senso de direção e continuidade a longo prazo; flexibilidade e agilidade no dia-a-dia. Focaliza o potencial de desempenho futuro da organização.

A gestão estratégica pressupõe a necessidade de um processo decisório que ocorrerá antes, durante e depois de sua elaboração e implementação na empresa. Toda atividade da gestão nas organizações, por sua natureza, resultará de decisões presentes, tomadas a partir do exame do seu impacto no futuro, o que proporciona à gestão estratégica como dimensão temporal bastante significativa. “A gestão estratégica não diz respeito às decisões futuras, mas às implicações futuras de decisões presentes” (TEIXEIRA, 2005, p. 16).

Conforme Johnson; Scholes; Wittington (2007), o escopo da gestão estratégica é maior do que qualquer área de gerenciamento operacional, isto é, a

gestão estratégica está relacionada à complexidade que surge de situações ambíguas e não rotineiras, com implicações para toda a organização, e não específica de uma área ou operação. Esse é um grande desafio para nos gerentes que estão acostumados a administrar em bases diárias os recursos que controlam. “O gerente que aspira administrar ou influenciar a estratégia precisa desenvolver capacidade de ter uma visão geral, de conceber o todo em vez de apenas partes da situação enfrentada pela organização”. (JOHNSON; SCHOLLES; WITTINGTON, 2007, p. 51). Conforme o autor, a gestão estratégica inclui entender a posição estratégica de uma organização, fazer escolhas estratégicas para o futuro e transformar a estratégia em ação.

O processo da gestão estratégica é composto de ações inter-relacionadas e interdependentes que visam ao alcance de objetivos previamente estabelecidos. Tais objetivos devem ser viáveis, com base na validade das hipóteses em que se apoiam.

A gestão estratégica é uma área de conhecimento relativamente nova, tendo sido introduzida como disciplina política dos negócios nas universidades dos Estados Unidos na década de 1950. Com o rápido desenvolvimento dos conceitos de estratégia e sua crescente aplicação nas atividades empresariais, a gestão estratégica se viu obrigada a acompanhar essa evolução, tornando-se disciplina de estudo dos negócios.

Atualmente a gestão estratégica é uma das principais responsabilidades da alta administração, pois, de acordo com Liam Fahey, “enfrenta um duplo desafio: estabelecer as bases para o êxito de amanhã e ao mesmo tempo competir para vencer nos mercados de hoje”. Além disso, o grupo executivo tem a difícil tarefa de conciliar os diferentes interesses dos *stakeholders* e coordenar as atividades das diferentes áreas da organização.

Nesse sentido, a essência da gestão estratégica é elaborar, por meio de uma abordagem inovadora e criativa, uma estratégia competitiva que assegure o êxito da organização nos negócios atuais, ao mesmo tempo em que estabelece as

competências essenciais necessárias para o sucesso nos negócios de amanhã (HERRERO, 2005).

A gestão estratégica é um processo contínuo porque a estratégia realizada de uma organização nem sempre coincide com a estratégia pretendida, devido às constantes mudanças verificadas na sociedade e no ambiente dos negócios. Segundo Mahon (s.d. *apud* HERRERO, 2005, p. 3), “[...] a essência da gestão estratégica é o planejamento e a execução de estratégias que antecipem, enfrentem e alavanquem a mudança”. Assim, a gestão estratégica precisa realizar um contínuo monitoramento dos resultados da organização, para executar as constantes adaptações da empresa, requeridas pelo seu meio ambiente.

Dessa forma, a estratégia é emergente, precisando ser flexível e criativa para superar as incertezas, os riscos e aproveitar as novas oportunidades nos mercados.



Figura 2 - A gestão estratégica como uma atividade contínua
Fonte: Herrero (2005, p.5).

No entendimento de Herrero (2005) a gestão estratégica da empresa consiste em compreender que os acontecimentos do ambiente interno da empresa podem ter a mesma importância dos eventos externos para o sucesso da estratégia. A gestão da empresa é fortemente influenciada pelo referencial analítico utilizado pelos executivos nas operações da organização; pelos modelos mentais dominantes, que podem facilitar ou dificultar o reconhecimento de novas tendências;

pela estrutura organizacional e seu alinhamento com atividades geradoras de valor; e pelo envolvimento (ou não) da liderança com os processos de mudança da organização.

Herrero (2006) ressalta que a gestão estratégica pode ser compreendida como um conjunto de decisões e ações estratégicas que determinam o desempenho de uma corporação a longo prazo. Esse tipo de gestão inclui análise profunda dos ambientes interno e externo, formulação da estratégia (planejamento estratégico ou longo prazo), implementação da estratégia, avaliação e controle. “A gestão estratégica deve ser suportada por quatro processos: da análise da dinâmica da sociedade e do ambiente de negócios, da formulação da estratégia, da implementação da estratégia e da avaliação e monitoramento dos resultados”. (HERRERO, 2006, p. 5).

Conforme Herrero (2005), além de viabilizar o objetivo dos acionistas de obter uma taxa de retorno superior à média do mercado e de atender às expectativas dos demais *stakeholders*, a gestão estratégica pode trazer os seguintes benefícios: a equipe executiva e os colaboradores passam a ter uma visão compartilhada do negócio, os recursos e os esforços da organização direcionam-se aos objetivos considerados prioritários, as oportunidades emergentes no mercado são percebidas e exploradas com maior velocidade, as mudanças na sociedade e no mercado e o seu impacto na posição competitiva da empresa são rapidamente identificados e monitorados, a sistemática análise crítica da estratégia competitiva e sua consistência, em face dos resultados obtidos e das mudanças no ambiente competitivo.

Pesquisa realizada pelo autor, citado em sua obra *Gestão Estratégica*, junto a 93 empresas da *Fortune 500*, abordou os problemas em que as empresas que estavam implementando suas estratégias de negócios enfrentavam alguns problemas, dentre eles: a implementação de uma maneira mais lenta do que o planejado, o surgimento de problemas internos não-previstos pelos executivos, a coordenação ineficaz de atividades planejadas, a eclosão de crises simultâneas que desviaram o foco da implementação, a falta de capacidade dos colaboradores envolvidos no processo, a comunicação e o treinamento insuficientes em relação à

equipe de colaboradores, a influência de fatores ambientais não controláveis, a falha na liderança e no comprometimento dos gerentes de nível médio, a falta de clareza na definição das atividades-chave de implementação e o monitoramento inadequado de atividades pelo sistema de informações gerenciais.

Os problemas relativos à gestão estratégica ainda permanecem para um bom número de organizações, exigindo uma grande renovação na forma como o processo de gestão estratégica é conduzido.

Hoje, a gestão estratégica evoluiu ao ponto de seu principal valor ser ajudar a organização a operar de maneira bem-sucedida em um ambiente dinâmico e complexo. Para serem competitivas em ambientes dinâmicos, as corporações estão tendo de se tornar menos burocráticas e mais flexíveis. Em ambientes estáveis como existia no passado, uma estratégia simplesmente envolvia definir uma posição competitiva e defendê-la. Pelo fato de ser cada vez mais necessário menos tempo para uma tecnologia ou produto substituir outro, os empresários de hoje tendem a acreditar que não existe vantagem competitiva permanente, conforme cita em seu livro *Gestão Estratégica- princípios e práticas*. (WHEELLEN; HUNGER, 2002).

Alguns autores distinguem as ideias da gestão estratégica em estratégia corporativa, de negócio e funcional.

Conforme Teixeira (2005), na gestão estratégica, são distintos três grandes níveis hierárquicos: a gestão estratégica corporativa, a gestão estratégica das unidades de negócio e a gestão estratégica de áreas ou processos funcionais. Essa hierarquia entre os tipos da gestão estratégica, em que as decisões maiores vão hierarquicamente orientando as decisões menores, deve ser respeitada, para que haja coerência entre os diversos níveis e, dessa forma, coesão de todo o processo de gestão.

Na gestão estratégica corporativa, encontra-se o nível hierárquico institucional, em que as decisões não podem ser descentralizadas sob pena de correr graves riscos de subotimizações. No nível hierárquico das estratégias de negócios, formula-se a concepção e realiza-se a escolha de alternativas voltadas

para assegurar um desempenho competitivo e autossustentado nas atividades-fim da organização. Esse nível concebe missões, opções, objetivos e ações para suas unidades, congruentes com a estratégia corporativa e a disponibilidade de recursos indicada para o conjunto das funções. E, no nível funcional, trata-se da consolidação das necessidades-meios exigidos pela organização e para cada negócio, em particular, como também de conceber estratégias específicas voltadas para os diferentes suportes funcionais da organização. (TEIXEIRA, 2005).

Wright *et al.* (s.d. *apud* FERNANDES; BERTON, 2005) ensinam que enquanto a gestão corporativa define em que negócios ou setores a empresa deveria atuar, a estratégia da unidade de negócio fixa o modo como a empresa deve competir no setor ou negócio escolhido. Já a estratégia funcional refere-se às ações adotadas em áreas particulares da Administração, conforme citadas anteriormente. Assim, fala-se em estratégias de marketing, de operações/produção, estratégias de recursos humanos, estratégias financeiras. Nesse caso, as estratégias funcionais são o detalhamento das estratégias mais amplo (corporativa) para as áreas funcionais.

Além da importância da gestão estratégica e seu processo há pouco abordado, ao se estudar alguns autores, pode-se perceber a evolução deste pensamento, seus diversos significados que fundamentam as práticas atuais da estratégia. Dentre entre autores pode-se cita-se Ansoff (1990).

Para Ansoff (1990), na década de 1950 as organizações passaram a se preocupar com o ambiente. O cuidado inicial dos estrategistas naquela década foi com a realização de mudanças na carteira estratégica da empresa por meio da diversificação e internacionalização. Com a evidência do ambiente externo e a necessidade de analisá-lo, surgiram os estudos do chamado “Planejamento Estratégico”.

No início, o planejamento estratégico consistia em apenas uma análise racional das oportunidades, ameaças, pontos fortes e fracos de uma organização de produção, e, com suporte nessa análise, elaborava-se uma “estratégia” que conseguisse uma compatibilização positiva dessas variáveis com os objetivos da

organização. (ANSOFF *et al.*, 1981). Nos anos posteriores, foram sendo adicionadas novas “variáveis” que deveriam ser incluídas nos estudos estratégicos. Uma delas diz respeito à implantação, pois apenas a análise do ambiente com a consequente elaboração das estratégias não garantia que essas seriam implantadas e controladas.

Ansoff trouxe grandes contribuições para a consolidação do pensamento da estratégia, dentre as quais se pode destacar a Matriz de Ansoff. Essa matriz, também conhecida como Matriz Produto/Mercado, é um modelo utilizado para determinar oportunidades de crescimento de unidades de negócio de uma organização.

Outro expoente que fundamenta a gestão estratégica é Michael Porter, considerado um dos principais pensadores de estratégia na atualidade. O autor explica que a principal motivação para o desenvolvimento de suas pesquisas foi o reconhecimento de que a estratégia competitiva é uma área de interesse crescente para os executivos entenderem a dinâmica da indústria e da competição (HERRERO, 2005).

Porter (1996) utiliza o seguinte conceito “[...] Estratégia é a criação de uma posição única e valiosa, envolvendo um conjunto diferente de atividades”. A estratégia de uma corporação é um plano-mestre abrangente que estabelece como a corporação irá alcançar sua missão e seus objetivos (HUNGER; WHEELLEN, 2002). Consoante Porter, a estratégia está associada à criação de valor para os acionistas, clientes e demais *stakeholders*. Nesse sentido, a vantagem competitiva: [...] surge fundamentalmente do valor que uma empresa tem condições de criar para seus consumidores. Ela pode tomar a forma de preços inferiores aos da concorrência por benefícios equivalentes, ou o fornecimento de benefícios únicos que mais do que compensam um preço-prêmio. (PORTER *apud* HERRERO, 2005, p. 15).

Porter identificou três estratégias genéricas que podem ser usadas individualmente ou em conjunto para criar uma posição sustentável a longo prazo, que são: estratégia competitiva de custo, de diferenciação e de foco. Em seu artigo

“O que é Estratégia” na Harvard Business Review de novembro-dezembro de 1996, que teve grande repercussão, Porter demonstrou que a eficácia operacional (reengenharia, reestruturação e melhoria contínua) não gera vantagens competitivas. Uma empresa somente conseguirá ter um desempenho superior, em relação aos principais concorrentes, se conseguir construir uma diferenciação aos olhos dos clientes.

Porter também introduz os conceitos sobre as cinco forças competitivas e de cadeia de valor. De acordo com Porter (2009) a vantagem competitiva de uma empresa pode ser identificada (e mensurada) pelo valor que ela consegue criar para seus clientes e é demonstrada pelo superior retorno sobre o investimento a longo prazo.

Esse retorno é afetado pela constante ação de cinco forças competitivas, que disputam entre si uma parcela maior do valor gerado pelo negócio, que são: novos entrantes no negócio, ameaça de substituição, poder de negociação dos compradores, poder de negociação dos fornecedores e rivalidade entre as empresas que disputam o mercado.

Mintzberg é um dos maiores críticos do pensamento estratégico convencional, afirmando que, se as pessoas não compreenderem o real significado da estratégia, ela será de pouco valor. Para ele, “[...] a criação de estratégias é um processo altamente complexo e envolve os mais sofisticados, sutis e até mesmo inconscientes processos cognitivos humanos e sociais” (HERRERO, 2005, p. 8).

Em seu clássico artigo *Crafting Strategy*, Mintzberg fez uma analogia entre a criação da estratégia e a habilidade de um escultor, mostrando no processo a existência de elementos, como visão, intuição, criatividade, imaginação, domínio de detalhes e descoberta de padrões pela aprendizagem contínua que ocorre enquanto a obra é esculpida (MINTZBERG *apud* HERRERO, 2005).

Para Mintzberg (1992) a definição de estratégia perpassa por cinco definições: estratégia é um plano, uma direção, um plano a ser seguido (significa que a estratégia é um curso de ação conscientemente definido para lidar com uma

determinada situação); estratégia é um padrão, isto é, consistência de comportamento ao longo do tempo (que pode ser identificado num fluxo de ações realizadas por uma organização. Geralmente os padrões podem ser visualizados nas estratégias emergentes, quando aparecem independentemente das intenções dos formuladores das estratégias); estratégia é posição, a determinação de certos produtos em determinados mercados (o desafio da organização consiste em encontrar um nicho ecológico no qual as possibilidades de retorno econômico sejam superiores às de seus concorrentes); estratégia é perspectiva, a maneira fundamental de uma organização fazer as coisas (significa colocar o foco das atenções no estrategista, em seus modelos mentais e como ele enxerga o mundo. Nesse sentido, a estratégia é uma invenção, um conceito abstrato que surge na mente coletiva da organização, é uma proposta compartilhada pelos membros de uma organização por meio de suas intenções e ações). A quinta definição também utilizada é estratégia é um truque, manobra específica para enganar o concorrente (geralmente a manobra é anunciada por meio dos sinais de mercado que uma empresa emite para dissuadir seus concorrentes de algum movimento competitivo) (MINTZBERG, 2000).

Em sua obra *Safári de Estratégia*, o autor propõe uma revisão do pensamento estratégico envolvendo questões de conteúdo, processo e ambiente estratégico. Mintzberg (2000) trata de 10 pontos distintos do pensamento estratégico.

Para Mintzberg uma estratégia é criar ajuste entre as atividades de uma empresa. O sucesso de uma estratégia depende de fazer bem várias coisas- e não apenas algumas- e da integração entre elas. Se não houver ajuste entre as atividades, não há estratégia diferenciada e há pouca sustentabilidade. A gerência se volta para a tarefa mais simples de supervisionar os departamentos independentes, e a eficácia operacional determina o desempenho relativo de uma organização (MINTZBERG *et al.*, 2006).

Para efeitos deste estudo além dos autores até aqui acima serão ilustrados os pensamentos de Prahalad e Hamel (2005) e de Kaplan e Norton (1997)

sobre gestão estratégica, por serem os teóricos que melhor fundamentam este trabalho.

3.2.2.1 Prahalad e Hamel

Prahalad e Hamel (2005) inovaram no debate sobre a estratégia. Além de uma nova visão sobre o conceito de estratégia, os autores introduziram novos conceitos, como intenção estratégica, competências essenciais, arquitetura estratégica e regeneração da estratégia. Os autores propõem uma visão de estratégia com base na competição pelo futuro e pela criação de oportunidades emergentes, isto é, pela posse de um novo espaço competitivo. Eles defendem a ideia de chegar na frente e não em correr atrás do atraso. “Criar o futuro é um desafio maior do que acompanhá-lo, para o qual é preciso criar o próprio mapa.” (PRAHALAD; HAMEL, 2005, p. 26).

Esta visão de estratégia reconhece que uma empresa precisa desaprender grande parte de seu passado para poder descobrir o futuro. Reconhece que não é suficiente situar a empresa em uma posição ótima dentro dos mercados existentes, pois o desafio é penetrar na nuvem da incerteza e desenvolver uma grande capacidade de previsão dos parâmetros dos mercados de amanhã. Reconhece ainda a necessidade da realização de algo mais do que o ritual do planejamento anual incrementalista: “[...] é necessário uma arquitetura estratégica que elabore a planta para a construção das competências necessárias para dominar os mercados futuros.” (PRAHALAD; HAMEL, 2005, p. 26).

Esta visão está menos preocupada com garantir uma adequação total entre metas e recursos e mais preocupada em criar metas que superem os limites e desafiem os funcionários a conseguir o aparentemente impossível.

Vai além da alocação de recursos escassos a projetos que competem entre si. Neste sentido, a estratégia é a luta para superar as limitações de recursos por meio de uma busca criativa e infindável da melhor “alavancagem” dos recursos.

Aqui se reconhece que as empresas competem além das fronteiras dos setores existentes, e competem para criar a estrutura dos setores futuros. É reconhecido o fato de que a competição pela liderança de competências essenciais (*core competence*) precede a competição pela liderança de produtos (PRAHALAD; HAMEL, 2005).

Não só	Mas também
O desafio competitivo	
Reengenharia de processos	Regeneração de estratégias
Transformação organizacional	Transformação do setor
Competindo pela participação no mercado	Competindo pela participação nas oportunidades
A descoberta do futuro	
Estratégia com aprendizado	Estratégia como esquecimento
Estratégia com posicionamento	Estratégia como previsão
Planos estratégicos	Arquitetura estratégica
Mobilização para o futuro	
Estratégia como adequação	Estratégia como limite
Estratégia como alocação de recursos	Estratégia como acúmulo de recursos e alavancagem
Chegar primeiro ao futuro	
Competir dentro da estrutura existente do setor	Competir para moldar a estrutura futura do setor
Competir para a liderança de produtos	Competir para a liderança de competências essenciais
Competir como entidade isolada	Competir como uma coalização
Maximizar a proporção de sucesso de novos produtos	Maximizar a taxa de aprendizado de novos mercados
Minimizar o tempo de entrada do produto no mercado	Minimizar o tempo para preempção global

Quadro 1 - O novo paradigma da Estratégia

Fonte: Prahalad e Hamel (2005, p. 27)

De acordo com Prahalad e Hamel (2005), os executivos dedicam pouco tempo à criação do futuro de suas empresas porque estão “armadilhados” com as questões operacionais do dia-a-dia e têm reduzido entendimento da criação e implementação da estratégia.

Não basta que uma empresa diminua seu tamanho e aumente sua eficiência e rapidez; por mais importantes que sejam essas tarefas, a empresa também precisa ser capaz de se reavaliar, regenerar suas estratégias centrais e reinventar seu setor. (HAMEL E PRAHALAD apud HERRERO, 2005, p.12).

Os autores ainda criticam a forma como a estratégia é utilizada em muitas empresas ou como é ensinada nas escolas de Administração “[...] parece estar mais preocupada em posicionar produtos e empresas dentro da estrutura existente do que em criar os setores de amanhã.” (HERRERO, 2005, p. 12).

Os autores defendem a ideia de que é o futuro que têm de atrair a atenção da gerência sênior de uma organização.

Embora o *downsizing* e o redesenho de processos centrais sejam tarefas legítimas e importantes, eles têm mais relação com a manutenção dos negócios atuais do que com a criação dos setores do futuro. Nenhum dos dois substitui a imaginação e a criação do futuro. Nenhum garantirá o sucesso contínuo de uma empresa que não regenerar suas principais estratégias. Uma empresa bem-sucedida em reestruturação e reengenharia, mas incapaz de criar os mercados do futuro, entrará na estafante rotina de tentar se manter um passo à frente das margens e lucros em constante declínio, advindos dos negócios do passado (PRAHALAD; HAMEL, 2005).

Desta forma, os autores evidenciam para os executivos a reflexão sobre os seguintes temas da gestão estratégica: a estratégia deve possibilitar a discussão da identidade da empresa e suas aspirações num horizonte de cinco a dez anos; a estratégia deve criar *insights* sobre como ajudar as bases da competição do setor; a estratégia deve ajudar a identificar as necessidades emergentes e não articuladas dos clientes; a estratégia deve possibilitar a percepção de ameaça de novos competidores não tradicionais; e a estratégia deve confrontar a forma tradicional como a empresa realiza o seu plano estratégico. (PRAHALAD; HAMEL, 2005).

Conforme os autores, muitos empresários e executivos também guardam uma falsa ideia sobre qual é a verdadeira questão estratégica, ao considerarem que suas empresas enfrentam problemas com a execução da estratégia, quando, na verdade, suas empresas perderam posição competitiva em relação a novos entrantes que mudaram as bases da competição. Para os autores, a estratégia é um esforço criativo para imaginar o futuro das organizações. O processo estratégico deve se iniciar com a seguinte pergunta: o que se precisa fazer diferente hoje, caso

se queira criar um novo futuro para a organização? A resposta direta: uma estratégia inovadora, criativa e revolucionária.

Hoje	Daqui a Cinco/Dez Anos
Que clientes você está servindo hoje?	Que clientes estará servindo no futuro?
Por meio de que canais você atinge os clientes hoje?	Por meio de que canais atingirá is clientes no futuro?
Quais são seus concorrentes hoje?	Quais serão seus concorrentes no futuro?
Qual é a base de sua vantagem competitiva hoje?	Qual é a base de sua vantagem competitiva no futuro?
De onde vêm seus lucros hoje?	De onde virão seus lucros no futuro?
Que habilidades ou capacidades fazem de sua empresa uma empresa única hoje?	Que habilidades ou capacidades farão de sua empresa uma empresa única no futuro?
De que mercados de produtos finais você participa hoje?	De que mercados de produtos finais participará no futuro?

Quadro 2 - Perguntas sobre liderança de mercado

Fonte: Prahalad e Hamel (2002, p. 19).

O conceito de regeneração de estratégias traz o fator de inovação e diz que a estratégia é entendida como inteligência e a imaginação dos empresários, executivos e colaboradores da organização. São esses aspectos que possibilitam a regeneração de estratégias já superadas pelo novo contexto dos negócios. Significa também aprender a abandonar os atuais modelos mentais na organização, que limitam a percepção dos executivos em relação às novas tendências da sociedade.

Como criação, a estratégia deve ser elaborada para transformar não só a empresa, mas principalmente o setor de atividade em que ela atua, possibilitando a liderança na competição pelas oportunidades do futuro. A intenção estratégica é a expressão utilizada em Hamel e Prahalad para substituir o conceito de visão estratégica. Para eles, a intenção estratégica cria a noção de propósito na organização, um senso de direcionamento comum e o destino estratégico, além de inspirar e motivar a equipe de colaboradores. A intenção estratégica dá foco à organização, sendo que o maior desafio “[...] não é apenas concentrar-se em algumas coisas de cada vez, mas concentrar-se nas coisas certas; concentrar-se nas atividades que causarão o maior impacto em termos de valor percebido pelo cliente.” (HERRERO, 2005, p. 13).

O conceito de intenção estratégica introduzido por Prahalad e Hamel antecipa um dos maiores desafios enfrentados nos projetos de *Balanced Scorecard*:

estabelecer um alinhamento entre os objetivos dos indivíduos e os objetivos estratégicos da organização.

Transformar a intenção estratégica em realidade exige que todos os funcionários saibam exatamente de que forma sua contribuição é essencial para a concretização da intenção estratégica. Não só todos na organização precisam achar o objetivo emocionalmente propulsor, como também todos os funcionários precisam entender a ligação entre seu próprio trabalho e a concretização da meta. Em suma, a intenção estratégica precisa ser personalizada para cada funcionário. (PRAHALAD; HAMEL, 2005, p. 14).

Os executivos dificilmente discordariam da afirmação de que a estratégia está voltada para a criação de valor para os clientes, para a superação dos concorrentes e para a criação de espaços competitivos. Ela precisa, no entanto, atender aos objetivos dos acionistas e demais *stakeholders*. Segundo Gary Hamel, no atual ambiente dos negócios, “[...] é impossível corresponder às expectativas crescentes dos investidores sem de fato criar nova riqueza. Para criar nova riqueza é preciso inovar - de maneira que os concorrentes não consigam imitar.” (HERRERO, 2005, p. 14).

O outro conceito introduzido pelos autores é o de arquitetura estratégica. A arquitetura estratégica seria o elo de ligação entre a intenção estratégica e as competências essenciais da organização; é a forma como a organização aborda as oportunidades emergentes. A arquitetura estratégica “[...] mostra à organização que competências ela precisa começar a desenvolver agora, que novos grupos de clientes precisa começar a atender agora para interceptar o futuro.” (HERRERO, 2005, p. 14).

A arquitetura estratégica define o que precisamos fazer certo agora para interceptar o futuro. Uma arquitetura estratégica é o vínculo essencial entre o hoje e o amanhã, entre o curto prazo e o longo prazo. Mostra à organização que competências ela precisa começar a desenvolver agora, que novos grupos de clientes precisa entender agora, que novos canais deveria estar explorando agora para interceptar o futuro. A arquitetura estratégica é um plano amplo para abordar a oportunidade. A pergunta feita pela arquitetura estratégica não é o que precisamos fazer para maximizar nosso faturamento ou fatia de mercado de um produto existente, mas sim o que precisamos fazer hoje, em termos de aquisição de competências, para nos prepararmos para capturar uma fatia significativa do faturamento futuro em uma arena de oportunidades emergente. (PRAHALAD e HAMEL; 2005 p. 125).

Já o conceito de competências essenciais pode ser considerado como a principal contribuição de Hamel e Prahalad para o melhor entendimento da natureza da estratégia. Eles utilizam a metáfora da organização como uma árvore para explicar o conceito: “[...] o tronco e os galhos principais são os produtos essenciais; os galhos menores, as unidades de negócios; as folhas, flores e frutos são os produtos finais. O sistema de raiz que provê a nutrição, sustentação e estabilidade é a competência essencial.” (HERRERO, 2005, p. 14).

As competências essenciais podem ser definidas como “o aprendizado coletivo na organização, especialmente como coordenar as diversas habilidades de produção e integrar as múltiplas correntes de tecnologia”. Elas desempenham papel importante na criação de novos espaços competitivos, possibilitam aumento forte do valor percebido pelos clientes, ajudam as empresas a se diferenciarem dos concorrentes e produzem valor para os acionistas. (HERRERO, 2005). Ao contrário dos ativos físicos, as competências não sofrem “desgaste”, embora uma competência essencial possa perder valor com o tempo. Em geral, quanto mais a competência é usada, mais aprimorada e mais valiosa ela se torna (PRAHALAD; HAMEL, 2005).

Embora as vozes que clamam por um novo paradigma organizacional (mais enxuto, mais nivelado, virtual, modular etc) sejam numerosas, não há um clamor concomitante por um novo paradigma da estratégia. Entretanto, acreditamos que a forma como muitas empresas elaboram sua estratégia está tão desatualizada e é tão tóxica quanto sua organização. Entretanto, para enxugar e adequar uma organização, ainda é preciso cérebro. Mas o cérebro que temos em mente não é o cérebro do principal executivo ou do responsável pelo planejamento estratégico. Ao contrário, é uma amálgama da inteligência e imaginação coletiva dos gerentes e funcionários de toda empresa, que precisam possuir uma visão ampliada do que significa ser estratégico. (PRAHALAD; HAMEL, 2005, p. 125).

3.2.2.2 Kaplan e Norton

Na reflexão de Herrero (2005), a gestão estratégica vem a cada dia conquistando defensores devido em razão das dificuldades da alta administração e da equipe de colaboradores na execução de suas estratégias de negócios. De acordo com Kaplan e Norton, esse fato decorre de duas causas:

[...] a primeira é que, como não existe uma maneira amplamente aceita de descrever a estratégia, as organizações tentam executar algo que nem está mesmo definido. A segunda é que os sistemas gerenciais não estão integrados com a estratégia organizacional. Se os principais direcionadores da mudança da organização não estiverem focados na estratégia, a execução bem-sucedida será impossível. (HERRERO, 2005, p. 6).

Para a execução da gestão estratégica ser bem-sucedida, Kaplan e Norton recomendam que as organizações criem em suas estruturas organizacionais uma unidade de gestão estratégica, responsável pela formulação, execução e monitoramento da estratégia competitiva, utilizando como referência a metodologia do *Balanced Scorecard* (HERRERO, 2005).

“A estratégia de uma organização descreve como ela pretende criar valor para seus acionistas, clientes e cidadãos.” (KAPLAN; NORTON, 2004, p. 5). A chave para a implementação da estratégia é a compreensão da hipótese subjacente por todos na organização, o alinhamento dos recursos com as hipóteses, o teste contínuo das hipóteses e sua adaptação em tempo real, conforme as necessidades. (KAPLAN; NORTON, 2004).

Kaplan e Norton, em seu livro *A Estratégia em Ação* (2004) conceituam estratégia como:

[...] a escolha dos segmentos de mercado e clientes que as unidades de negócios pretendem servir, identificando os processos internos críticos nos quais a unidade deve atingir a excelência para concretizar suas propostas de valor aos clientes dos segmentos-alvo, e selecionando as capacidades individuais e organizacionais necessárias para atingir os objetivos internos, dos clientes e financeiros. Essa abordagem é consistente com a análise competitiva e de indústrias articulada nos respeitados livros de Michael Porter sobre estratégia. (KAPLAN; NORTON, 2004, p. 38).

O conceito de estratégia
“Conceituamos estratégia como a escolha dos segmentos de mercado e clientes que as unidades de negócio pretendem servir, identificando os processos internos críticos nos quais a unidade deve atingir a excelência para concretizar suas propostas de valor aos clientes dos segmentos-alvo, e selecionando as capacidades individuais para atingir os objetivos internos, dos clientes e financeiros.”
A estratégia significa ter um foco
“A arte da estratégia consiste em identificar e buscar excelência nos poucos processos críticos que reforçam a criação de valor para os clientes.”
A estratégia exige mudança no status quo
“A estratégia exige mudanças em praticamente todas as partes da organização. A estratégia demanda trabalho em equipe para a coordenação das mudanças.”

<p>A estratégia concretiza a visão</p> <p>“A visão cria a imagem do destino. A estratégia define a lógica de concretização da visão. Visão e estratégia são complementos essenciais.”</p> <p>A estratégia precisa ser mensurada</p> <p>“Meça a estratégia. Significa que todos os objetivos e indicadores do balanced scorecard - financeiros e não financeiros - devem emanar da visão e da estratégia da organização.”</p> <p>A estratégia reflete a proposição de valor</p> <p>“A proposição de valor para o cliente e a maneira como se converte em crescimento e rentabilidade para os acionistas são fundamentos da estratégia.”</p>
--

Quadro 3 - A Estratégia na visão de Kaplan e Norton

Fonte: Herrero (2005, p. 18).

A grande questão que os autores buscam é “Por que tantas empresas não são bem sucedidas em sua formulação e principalmente em sua implementação? Qual é a origem desse problema com a estratégia?” (KAPLAN; NORTON *apud* HERRERO, 2005, p. 17).

Para eles, a raiz do problema está num conjunto de fatores integrados: a estratégia competitiva é um pouco abstrata; a alta administração tem dificuldades para traduzir a estratégia em objetivos da organização; as pessoas têm dificuldades para entender o significado da estratégia; e os sistemas gerenciais, por não estarem alinhados a ela, criam barreiras para sua execução (KAPLAN; NORTON, 1997).

Os autores também defendem a ideia de que na Era do Conhecimento a estratégia não só mais se restringe à alta administração da empresa, mas estratégia deve ser executada também por todos os níveis da organização.

É preciso mudar os comportamentos e adotar novos valores. A chave para a transformação é inserir a estratégia no centro do processo gerencial. No entanto é impossível executar a estratégia sem antes compreendê-la, e não há como compreendê-la sem antes descrevê-la. (KAPLAN; NORTON *apud* HERRERO, 2005, p. 18).

Para os autores a estratégia precisa ser vista como um conjunto de conceitos integrados:

A estratégia é um passo de um processo contínuo: significa reconhecer que o processo da estratégia se inicia com a definição da missão e, de forma contínua, deve ser desdobrado para as ações dos colaboradores da organização, que têm seus objetivos individuais alinhados a ela. O processo é contínuo porque ele é monitorado constantemente pelos diferentes sistemas gerenciais da empresa.
A estratégia é hipótese: significa reconhecer que o movimento da empresa de sua situação atual para o destino estratégico é algo inédito para a organização e marcado pelas incertezas existentes tanto no âmbito da sociedade como do ambiente competitivo.
A estratégia consiste em temas estratégicos complementares: significa reconhecer que a estratégia é desdobrada em temas estratégicos para estimular a análise, o debate de novas idéias e a imaginação dos colaboradores. Esses temas permitem determinar as prioridades da organização em relação a temas conflitantes como, por exemplo, a ênfase no curto ou no longo prazo, ao ainda a busca de crescimento das vendas versus a rentabilidade.
A estratégia equilibra forças contraditórias: significa reconhecer que o objetivo de toda estratégia é criação de valor para o acionista. Entretanto, esse objetivo somente será atingido se a empresa conseguir gerar, em primeiro lugar, valor para os clientes, e em seguida, para os demais <i>stakeholders</i> .
A estratégia descreve uma proposição de valor diferenciada: significa reconhecer que a organização precisa fazer uma escolha sobre qual segmento de clientes é mais importante para ela e, a partir daí, desenvolver uma proposta de valor diferenciada, que estimule esses clientes a fazer negócios com a empresa.
A estratégia alinha as atividades internas com a proposição de valor: significa reconhecer que a proposta de valor somente chegará até os clientes se os processos internos de negócio e atividades internas da organização estiverem alinhadas a ela.
A estratégia transforma os ativos intangíveis: significa reconhecer que a perspectiva do aprendizado e crescimento é o fundamento de toda a estratégia e do processo de criação de valor. O desafio para os executivos é promover um alinhamento entre os recursos humanos, a tecnologia da informação e o clima organizacional e a estratégia de diferenciação para os clientes.

Quadro 4 - Conceitos integrados de estratégia

Fonte: Adaptado de Herrero (2005, p. 20).

As empresas da Era da Informação serão bem-sucedidas investindo e gerenciando seus ativos intelectuais. A especialização funcional tem que ser integrada a processos de negócios baseados no cliente. A produção em massa e os serviços e produtos padronizados devem ser substituídos pela oferta de produtos e serviços inovadores, com flexibilidade, eficácia e alta qualidade, que possam ser individualizados de acordo com segmentos de clientes-alvo. A inovação e a melhoria de produtos, serviços e processos nascerão da reciclagem dos funcionários, pelo uso de tecnologias de informações e de procedimentos organizacionais estrategicamente alinhados (KAPLAN; NORTON, 2004).

À medida que as organizações investem na aquisição dessas novas capacidades, seu sucesso (ou fracasso) não pode ser motivado ou medido a curto prazo pelo modelo tradicional da Contabilidade financeira. Esse modelo financeiro, desenvolvido para as empresas comerciais e corporações da Era Industrial, mede

acontecimentos passados, mas não os investimentos nas capacidades que produzirão valor futuro. Nessa perspectiva, o *Balanced Scorecard* é um novo instrumento que integra as medidas derivadas da estratégia. Sem menosprezar as medidas financeiras do desempenho passado, ele incorpora os vetores do desempenho financeiro futuro. Esses vetores, que abrangem as perspectivas do cliente, dos processos internos e do aprendizado e crescimento, nascem de um esforço consciente de tradução da estratégia organizacional em objetivos e medidas tangíveis (KAPLAN; NORTON, 2004).

[...] as medidas financeiras são inadequadas para orientar e avaliar a trajetória organizacional em ambientes competitivos. São indicadores de ocorrências (*lagging indicators*) incapazes de captar grande parte do valor criado ou destruído pelas ações dos executivos no último período contábil. As medidas financeiras contam parte, mas não toda, da história das ações passadas e não fornecem orientações adequadas para as ações que devem ser realizadas hoje e amanhã para criar valor financeiro futuro. (KAPLAN; NORTON, 2004, p. 24).

Kaplan e Norton (2006) identificam cinco princípios-chave para alinhar os sistemas de mensuração e gestão com a estratégia, que são os princípios da organização orientada para a estratégia: 1 - mobilizar a mudança por meio da liderança executiva, 2 - traduzir a estratégia em termos operacionais, 3 - alinhar a organização com a estratégia, 4 - motivar para transformar a estratégia em tarefa de todos; e 5 - gerenciar para converter a estratégia em processo contínuo.

O princípio um, mobilizar a mudança por meio da liderança, ocorre pela identificação de causa e efeito entre os objetivos estratégicos selecionados para as perspectivas de valor, mostrando como os ativos intangíveis se transformam em resultados financeiros. O princípio dois ocorre mediante a proposta de realização de um mapa estratégico, um modelo geral que representa a estratégia por meio de objetivos específicos, que podem ser interligados pelas relações de causa e efeito, ao longo de quatro perspectivas do BSC. O modelo do BSC alinhou processos, pessoas e tecnologias com a proposta de valor para os clientes e com os objetivos dos clientes e acionistas (KAPLAN; NORTON, 2006).

O princípio três, de alinhar todas as unidades organizacionais com a estratégia, traz a ideia de que as corporações operam sob guarda-chuva corporativo

único, de modo a obter economias de escala e escopo. Para tal, a administração corporativa precisa de uma ferramenta para articular a teoria sobre como operar as várias unidades que constituem a estrutura organizacional, de modo a gerar valor além do que cada unidade seria capaz de criar de maneira isolada, sem orientação e intervenção central. A administração corporativa também deve promover o alinhamento das pessoas e dos processos e sistemas gerenciais com a estratégia, que equivale aos princípios quatro e cinco da organização orientada para a estratégia (KAPLAN; NORTON; 2006).

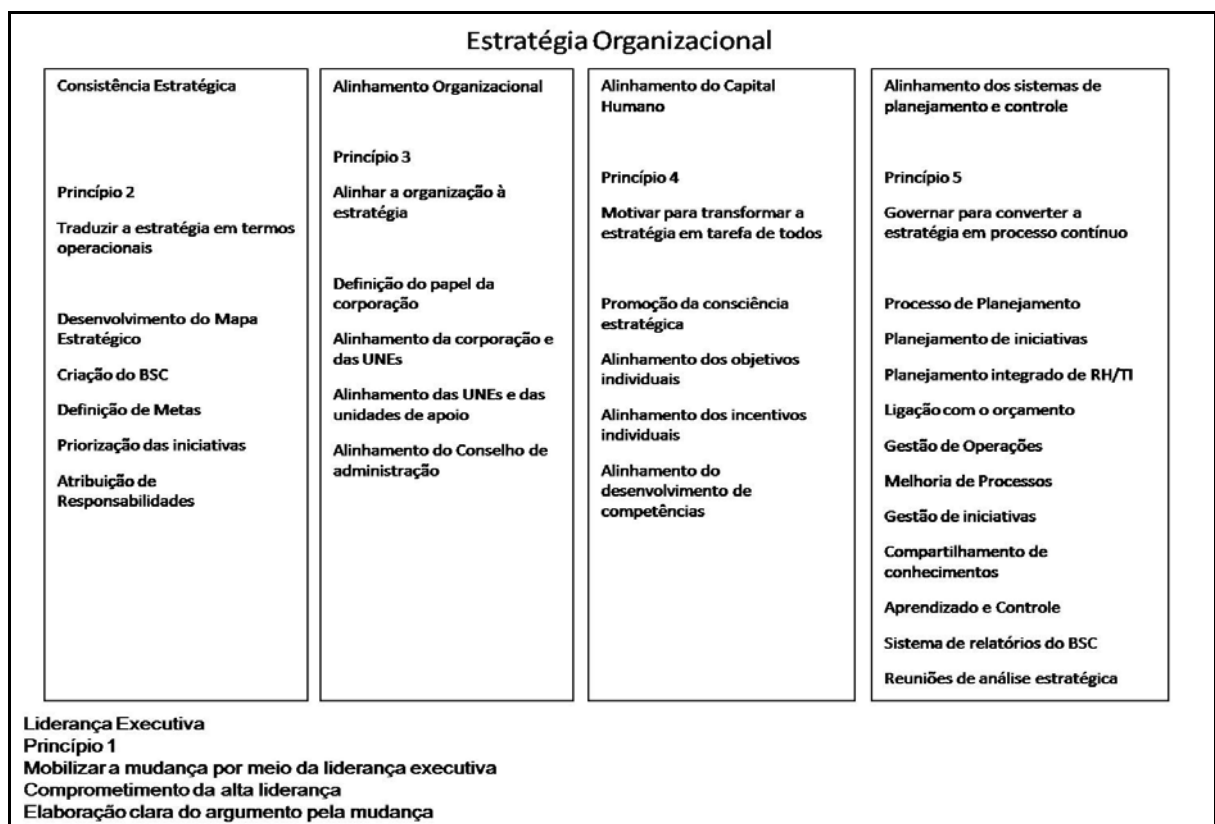


Figura 3 - Princípios-chave da organização orientada para a estratégia
 Fonte: Kaplan e Norton (2006, p. 323).

A execução da estratégia resulta de uma atenção consciente, combinada com liderança e processos a gestão, para descrever e medir a estratégia, para alinhar unidades organizacionais internas e externas com a estratégia, para alinhar funcionários com estratégia por meio da motivação intrínseca e extrínseca e de programas convergentes de desenvolvimento de competências. Alinhar também os processos da gestão, sistemas de relatórios e reuniões de análise e revisão, com

execução, o monitoramento e a adaptação da estratégia (KAPLAN; NORTON, 2006).

Herrero (2005) acentua que os desafios da gestão da estratégia baseada no *Balanced Scorecard*, que pode ser definida como a construção de uma estratégia competitiva que gera valor superior aos stakeholders, são os seguintes: tornar a formulação e a implementação da estratégia um processo contínuo de aprendizagem, em que todos os profissionais da empresa sejam envolvidos em todas as suas fases de desenvolvimento, colocar a estratégia no centro do negócio e, conseqüentemente, no interior do processo gerencial; integrar a estratégia no dia a dia operacional das pessoas, assegurar a compreensão da estratégia por todos os colaboradores da organização, para o melhor desempenho de seus papéis; descrever a estratégia da organização numa linguagem de fácil entendimento e de simples explicação, a fim de estimular a troca de ideias e o envolvimento das pessoas; traduzir a estratégia em um conjunto de indicadores financeiros e indicadores qualitativos para medir a eficiência e a eficácia do uso de ativos tangíveis e intangíveis, na geração de valor para a organização.

Kaplan e Norton (1997) acentuam que as organizações precisam aprender num “circuito duplo”, que ocorre quando os executivos questionam pressupostos e avaliam se as teorias com que estão trabalhando continuam coerentes com os indícios, observações e experiências reais. Para tal, os executivos devem receber *feedback* para saber se a estratégia planejada está sendo executada de acordo com o plano, bem como para saber se estratégia planejada continua sendo viável e bem-sucedida. Os gerentes precisam de informações que lhes permitam avaliar se os pressupostos utilizados por ocasião do desenvolvimento da estratégia continuam válidos.

Kaplan e Norton (1997) propõem o *Balanced Scorecard*, um instrumento que integra as medidas derivadas da estratégia. Sem menosprezar as medidas financeiras do desempenho passado, ele incorpora os vetores do desempenho financeiro futuro. Esses vetores, que abrangem as perspectivas do cliente, dos processos internos e do aprendizado e crescimento, nascem de um esforço

consciente e rigoroso de tradução da estratégia organizacional em objetivos e medidas tangíveis (KAPLAN; NORTON, 1997).

O conceito do *Balanced Scorecard* não é estático, mas dinâmico, estando em constante evolução. Em uma perspectiva histórica, desde sua origem, em 1992, este conceito vem incorporando a aprendizagem e os novos conhecimentos decorrentes de sua implementação em centenas de empresas de partes diferentes do mundo, bem como das pesquisas conduzidas por Kaplan e Norton (1997). A evolução deste conceito é descrita por Herrero (2005) em quatro fases distintas a seguir relacionadas:

A primeira é a fase em que o BSC é visto como ferramenta de mensuração. Nesta, os líderes das empresas acreditavam que as medidas financeiras tradicionais de avaliação de desempenho estavam prejudicando a capacidade das empresas de criar valor econômico para o futuro; então surgiu o BSC como ferramenta que vinculava as medidas de performance à estratégia da organização.

A fase seguinte é aquela em que o BSC é visto como ferramenta de implementação da estratégia. É caracterizada pela principal lição de que o BSC estava sendo utilizado como uma eficiente ferramenta para a implementação da estratégia, e não apenas como um instrumento de mensuração da performance. Aqui o BSC incorpora quatro novos processos de negócios (tradução da visão; comunicação e conexão; planejamento de negócios e *feedback* e aprendizado) que possibilitavam a conexão dos objetivos estratégicos de longo prazo com as ações de curto prazo.

A fase três caracteriza o BSC como um Sistema da Gestão Estratégica. Esta caracteriza-se pelo aprendizado das empresas que haviam implementado com sucesso o BSC. Esta ferramenta permitiu o alinhamento dos recursos organizacionais (como equipes executivas, unidades de negócios, áreas de apoio, tecnologia da informação e recrutamento e treinamento de empregados) e criava o foco necessário para a implementação da estratégia. Nesta fase, as empresas que

pretendessem se tornar uma organização orientada para a estratégia deveriam fazer uso dos princípios de uma organização voltada para a estratégia.

A quarta e última fase é a do BSC como Modelo da Gestão Estratégica, caracterizado pelo aprendizado de dois novos conceitos: os objetivos estratégicos deveriam interligar-se em relações de causa e efeito e a criação dos mapas estratégicos que possibilitavam descrever e comunicar a estratégia para os participantes da organização. Além disso, Kaplan e Norton (1997), com base nas quatro perspectivas, procuraram incorporar no processo do BSC todos os avanços em uma gestão de negócios num sistema da gestão estratégica integrado. Nesta fase, os autores também enfatizaram a gestão do conhecimento com o aprofundamento da metodologia da perspectiva de aprendizagem e renovação.

Um Balanced Scorecard bem elaborado é a explicitação das teorias estratégicas operacionais da empresa. O *scorecard* deve estar baseado numa série de relações de causa e efeito derivadas da estratégia, incluindo estimativas dos tempos de respostas e graus de correlação entre as medidas do *scorecard*. Com a quantificação das relações entre as medidas do *scorecard*, as revisões periódicas e o monitoramento do desempenho podem assumir a forma de teste de hipóteses (KAPLAN; NORTON, 1997).

Se os funcionários e gerentes de uma empresa tiverem cumprido as metas dos vetores de desempenho e os resultados esperados não tiverem sido alcançados, isto indicará que a teoria implícita na estratégia poderá não estar mais válida. Nesse caso, os executivos devem dar início a um intenso diálogo para analisar as condições de mercado, as propostas de valor que eles estão oferecendo aos clientes-alvo, o comportamento dos concorrentes e as capacidades internas. O resultado pode ser a reafirmação da crença na estratégia atual, mas com o ajuste da relação quantitativa entre as medidas estratégicas do *Balanced Scorecard*. Por outro lado, a revisão estratégica pode revelar a necessidade de uma estratégia inteiramente nova em face dos novos em relação às condições de mercado e às capacidades internas. Em qualquer um dos casos, o *scorecard* terá estimulado o aprendizado entre os executivos com relação à viabilidade e à validade da estratégia.

Referidos autores ressaltam que as experiências mostram que a coleta de dados, teste de hipóteses, reflexão, aprendizado estratégico e adaptação constituem-se como fundamentais para a implementação bem-sucedida da estratégia empresarial. O aprendizado estratégico alimenta o processo seguinte de visão e estratégia, em que os objetivos extraídos das diversas perspectivas são analisados, atualizados e substituídos de acordo com a visão mais atualizada dos resultados estratégicos e dos vetores de desempenho necessários para os períodos futuros (KAPLAN; NORTON, 1997).

Kaplan e Norton (1997) garantem que o verdadeiro poder do *Balanced Scorecard* ocorre quando deixa de ser um sistema de medidas e se transforma em um sistema da gestão estratégica. Conforme cresce a adoção do *Balanced Scorecard*, as empresas constataam que ele pode ser utilizado para: esclarecer e obter consenso em relação à estratégia, comunicar a estratégia a toda a empresa, alinhar as metas departamentais e pessoais à estratégia, associar os objetivos estratégicos com metas de longo prazo e orçamentos anuais, identificar e alinhar as iniciativas estratégicas, realizar revisões estratégicas periódicas e sistemáticas, obter *feedback* para aprofundar o conhecimento das estratégias e aperfeiçoá-las.

O *Balanced Scorecard* preenche a lacuna existente na maioria dos sistemas gerenciais constituídos com base no *scorecard* asseguram que a organização fique alinhada e focalizada na implementação da estratégia de longo prazo. Desta forma, o *Balanced Scorecard* torna-se a base para o gerenciamento das empresas na Era da Informação (KAPLAN; NORTON, 1997).

3.3 Fundamentos sobre a Gestão por Competências

3.3.1 Conceitos de competências

Dutra (2008) lembra que as pesquisas realizadas desde 1998 por Fischer (2001) indicam o interesse crescente das empresas pela gestão de pessoas com

base em competências. Os fatos permitem asserir que o conceito não é um modismo, e, para oferecer uma idéia dessa jornada, o desenvolvimento do conceito de competência até o momento, foi dividido didaticamente em quatro fases distintas (DUTRA, 2008).

A primeira diz respeito à ideia de competência como base para a seleção e o desenvolvimento de pessoas. O conceito está voltado em McClelland (1973) e Boyatzis (1982), elaborado com o suporte na observação das competências como diferenciadoras que conduziam as pessoas ao sucesso profissional. Fazia-se um levantamento das competências de histórias de sucesso das pessoas na empresa, e essas eram estabelecidas como padrão para analisar as demais e para orientar os processos de seleção, escolha, avaliação para desenvolvimento e orientação do processo de capacitação.

A grande crítica efetuada a esse procedimento é o fato de a mesma caracterização de competência ser aplicada indistintamente a todos. Nessa época, final dos anos 1970 e início dos anos 1980, os conceitos eram atribuídos a pessoas tidas como estratégicas. Ao se realizar a definição das competências diferenciadoras de forma indistinta, verificava-se que as exigências sobre uma pessoa em posição de gerência operacional diferiam substancialmente das que incidiam sobre uma pessoa em posto de gerência estratégica. (DUTRA, 2008).

A segunda fase trata a competência por nível de complexidade. Ao incorporarem os conceitos de competência, as empresas foram naturalmente criando escalas de diferenciação por níveis de complexidade. Normalmente, essas escalas de complexidade se apresentavam como diferentes níveis de entrega da competência (DUTRA, 2008). Nessa fase, alguns desconfortos em relação ao uso do conceito de competências surgiram, tais como: vinculação da competência a trajetórias de sucesso em realidades passadas, ausência de vinculação das competências em relação aos objetivos estratégicos da empresa e necessidade de estender a utilização do conceito para as demais políticas da gestão de pessoas da empresa, como remuneração e carreira.

A terceira fase considera a competência como conceito integrador da gestão de pessoas e destas com objetivos estratégicos da empresa. O conceito de competência organizacional estimula a discussão sobre como compatibilizar as competências organizacionais e individuais. Dessa forma, as competências humanas não mais derivariam das trajetórias de sucesso das pessoas dentro da empresa, e sim dos objetivos estratégicos e das competências organizacionais. Nessa fase, inicia-se outra forma de olhar a gestão de pessoas, buscando a interação dessa gestão com os objetivos estratégicos da empresa e a integração da gestão de pessoas em si. Os grandes avanços vieram quando o conceito foi caracterizado como entrega e agregação de valor, e a ele incorporados os conceitos complementares: o de complexidade e o de espaço ocupacional. A incorporação desses conceitos permitiu estender o uso da competência para trabalhar com questões ligadas a carreira e remuneração. Durante a segunda metade da década de 1990, foi possível observar a rápida evolução do uso do conceito no aprimoramento da gestão de pessoas. Hoje, a articulação entre os conceitos de competência, complexidade e espaço ocupacional permite maior envolvimento dos gestores na administração de pessoas e melhor avaliação das repercussões de suas decisões (DUTRA, 2008).

A quarta fase é a da apropriação, pelas pessoas, dos conceitos de competência. Essa apropriação, por parte das pessoas, dos conceitos de competência, complexidade e espaço ocupacional é fundamental para o seu contínuo apropriamento. As empresas, que no Brasil conseguiram grandes avanços na gestão de pessoas, trabalharam em duas frentes de forma simultânea: de um lado, aprimoram seus sistemas da gestão de pessoas e, de outro, estimularam-nas a formular seus projetos de carreira e desenvolvimento profissional. Quando elas compreendem os conceitos e não utilizam para pensar o próprio desenvolvimento, reduzem os instrumentos e processos derivados desses conceitos e rituais burocráticos.

De acordo com Dutra (2008), são poucas as empresas que estão na terceira fase desse processo, a maior parte das organizações que discute a gestão de pessoas com base nas competências está na primeira ou segunda fase. O autor acredita, no entanto, que a migração para a terceira e quarta fase é apenas uma

questão de tempo, já que o processo parece inexorável em função das pressões recebidas. Dutra enfatiza os fatos de que há pontos que precisam ser aprimorados em relação ao uso dos conceitos, principalmente para que sejam efetivamente internalizados pelos gestores e pelas pessoas. O processo como a própria definição da palavra sugere é dinâmico e depende muito das lideranças organizacionais; talvez seja a quinta fase.

Verifica-se que, durante os anos 1980 e 1990, muitos autores contestaram a definição de competência associada ao estoque de conhecimentos e habilidades das pessoas e procuraram associar o conceito às suas realizações e àquilo que elas proveem, produzem e/ou entregam. Segundo eles, o fato de a pessoa deter as qualificações necessárias para um trabalho não assegura que ela entregará o que lhe é demandado. Essa linha é defendida por Le Boterf (1994) e Zarifian (1996).

Atualmente, os autores procuram pensar a competência como o somatório dessas duas linhas, ou seja, como a entrega e as características da pessoa que podem ajudá-la a entregar com maior facilidade. Outra linha importante é a de autores que discutem a competência associada à atuação da pessoa em áreas de conforto profissional, usando seus pontos fortes e tendo maiores possibilidades de realização e felicidade (DUTRA, 2008 apud CARBONE, 2006).

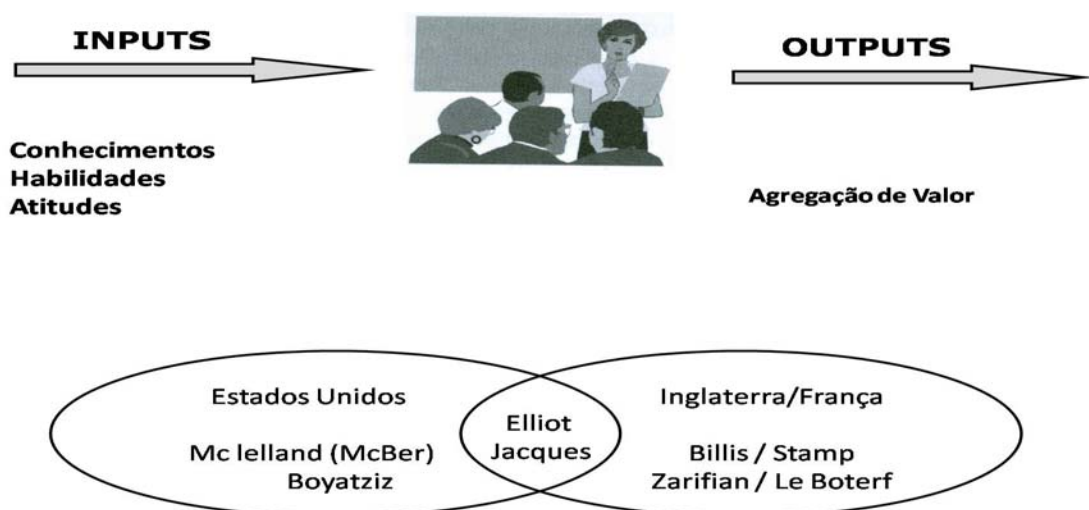


Figura 4 - Inputs e Outputs da competência
Fonte: Dutra (2008, p. 30).

Enquanto em 1980 o termo competência era associado a conhecimentos, habilidades e atitudes, em 1990, vocábulo associou-se a conhecimentos, habilidades, tecnologias, sistemas físicos, gerenciais e valores que geram diferencial competitivo. Nos anos 2000, a palavra está ligada ao saber agir, a mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que ajuntem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo. (LIMA, 2008).

Percebe-se uma mudança de enfoque no conceito de competências, sendo possível classificar as competências como profissionais ou humanas (aquelas relacionadas a indivíduos ou a equipes de trabalho), e organizacionais (aquelas inerentes à organização como um todo), ressaltando que as competências profissionais, aliadas a outros recursos, dão origem e sustentação às competências organizacionais (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001).

Murray (2003 *apud* BORGES; ANDRADE, 2006) apresenta uma distinção entre as competências pessoais e organizacionais: as pessoais englobam atributos, habilidades e comportamentos de pessoas para desempenhar uma função ou tarefa de um trabalho, enquanto as competências organizacionais são definidas por processos, sistemas e práticas (ex. métodos de treinamento, programas de mudança, processos técnicos) que capacitam uma organização a transformar capacidades pessoais em competências da organização como um todo.

O conceito de competência profissional é originário do mundo do trabalho, considerando a competência como uma capacidade que só se evidencia numa situação de trabalho e que está sujeita a regras, procedimentos, instrumentos e consequências. (IRIGOIN BARRENNE; VARGAS ZUNIGA, 2004).

As competências profissionais ou humanas são descritas por alguns autores, como Santos (2001), Whiddett e Hollyforde (1999), mediante a utilização de pautas ou referenciais de desempenho, de forma que o profissional demonstrar deter uma dada competência por meio da adoção de certos comportamentos passíveis de observação no trabalho (CARBONE, 2006).

Barrenne e Zuniga (2004) em seu livro *Conceitos de Competências Profissionais*, também ilustram diferentes conceitos de competências profissionais:

“A construção social de aprendizagens significativas e úteis para o desempenho produtivo numa situação real de trabalho, que se obtém não só pelo ensino, como também - e em grande parte - por meio da aprendizagem em situações concretas de trabalho.” (OIT, DUCCI, 1997 apud IBARRENNE, ZUNIGA; 2004; p. 45).
“A aptidão de um indivíduo para desempenhar a mesma função produtiva em contextos diferentes e com base nas exigências de qualidade esperadas pelo setor produtivo. Essa aptidão se consegue com a aquisição e o desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e capacidades expressas no saber, no fazer e no saber fazer.” (CONOCER, 1997 apud BARRENNE, ZUNIGA; 2004; p. 46).
“A real capacidade para alcançar um objetivo ou um resultado em um dado contexto” (CINTERFOR/OIT, 1995 apud BARRENNE; VARGAS, 2004; p. 46).
“Uma construção fruto de uma combinação de recursos - conhecimentos, saber fazer, qualidades ou aptidões e recursos do ambiente (relações, documentos, informações e outros) - que são mobilizados para conseguir um desempenho.” (LE BOTERF, 1998 apud IRIGOIN BARRENNE, VARGAS ZUNIGA; 2004; p. 46).
“A condição de consenso impõe uma noção de competência que não pode ser técnica, pois o acordo dos atores sociais dificilmente se mantém se for produto de pura manipulação instrumental. [...] uma competência é uma ação social.” (ROJAS, 1999 apud IRIGOIN BARRENNE, VARGAS ZUNIGA; 2004; p. 47).

Quadro 5 - Conceitos de competências

Fonte: Barrenne e Zuniga (2004, p. 44)

Brandão e Guimarães (2006) entendem as competências humanas como combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes, expressas pelo desempenho profissional dentro de determinado contexto organizacional, que reúnem valor a pessoas e organizações. Concepções como essa parecem possuir aceitação mais ampla, tanto no meio acadêmico quanto no ambiente organizacional, na medida em que consideram as diversas dimensões do trabalho (cognitiva, psicomotora e afetiva), assim como associam a competência ao desempenho, dentro de um contexto ou estratégia organizacional. As competências humanas, dessa forma, somem valor econômico e valor social a indivíduos e a organizações, na medida em que contribuem para a consecução de objetivos organizacionais e expressam o reconhecimento social e a capacidade das pessoas (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2006).

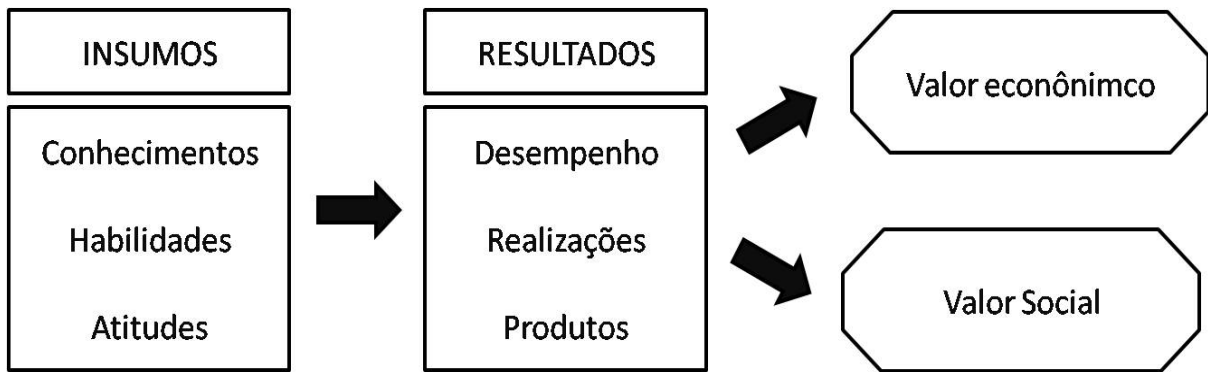


Figura 5 - Competências como fonte de valor para o indivíduo e para a organização.
 Fonte: Brandão e Guimarães (2006, p. 98).

Atualmente, a noção de competência se ampliou, visando a incorporar novas questões, como a necessidade de articular as competências individuais, as competências organizacionais e, uma maior integração de competências, às políticas e práticas da gestão de pessoas. Defendendo a idéia de que as competências se associam não somente às pessoas, Prahalad e Hamel (1990) referem-se à competência como um atributo da organização, o qual confere vantagem competitiva a ela e produz valor distinto percebido pelos clientes.

Fleury e Fleury (2005) garantem que:

O conceito de competência organizacional tem suas origens na abordagem da organização como um portfólio de recursos, ou seja, na visão baseada em recursos. Este entendimento parte do pressuposto que toda organização tem um portfólio físico (infra-estrutura), financeiro, intangível (marca, patente, etc.), organizacional (sistemas administrativos, cultura organizacional) e recursos humanos.

Para os defensores dessa abordagem, é esse portfólio que cria vantagem competitiva, conforme detalhado na teoria baseada em recurso.

Conforme sugere Nisebaum (2000 *apud* CARBONE *et al.*, 2004), as competências organizacionais podem ser classificadas em essenciais ou estratégicas, *core competences* (aquelas que representam atributos necessários ao funcionamento da organização), e competências básicas (aquelas que representam atributos necessários ao funcionamento da organização, mas não distintivos em relação à concorrência).

As competências organizacionais referem-se às competências que dizem respeito à estratégia da empresa. Prahalad e Hamel (1990) referem-se à competência como um atributo da organização, uma capacidade da organização que a torna eficaz, permitindo a consecução de objetivos estratégicos. Para esses autores, as competências organizacionais essenciais conferem vantagem competitiva à organização e ocasionam valor distintivo percebido pelos clientes e são difíceis de imitação pela concorrência.

As competências da empresa, ordinariamente denominadas *core competences*, são as competências essenciais. Segundo Hamel e Prahalad (1994, p. 203), “[...] as competências essenciais são o conjunto de habilidades e tecnologias que habilitam uma companhia a proporcionar um benefício particular para os clientes, mais do que uma habilidade ou tecnologia”.

Os autores se referem à competência essencial como a raiz da competitividade, em mercados inexistentes e futuros. A oportunidade da empresa em identificar as suas competências lhe oferece condições para realizar investimentos e alocar recursos em focos estratégicos.

Outros autores preferem utilizar a expressão “competência organizacional”, como é o caso de Fleury e Fleury (2000), Ruas, Antonello e Boff (2005) e Dutra (2001), por considerarem que o conceito “competência essencial” está mais apropriado a empresas que criam e lideram um espaço de competição, o que não parece adequado no mercado empresarial brasileiro. (BITENCOURT; MOURA, 2006).

Dutra (2008), ao referir-se ao conceito de *core competence*, acentua que essas competências são competências organizacionais extraordinárias que viabilizariam diferenciais competitivos sustentáveis (DUTRA; RUAS *et al.*, 2008).

O conceito de competências essenciais não é novo. Leonard-Barton (1992) garante que vários autores denominam as competências distintivas (SNOW; HREBINIAK, 1980; HITT; IRELAND, 1985), competências essenciais ou organizacionais (PRAHALAD; HAMEL, 1990), competências de firmas-específicas

(PAVITT, 1991), desenvolvimento de recursos (HOFER; SCHENDEL, 1978) e ativos invisíveis (ITAMI; ROEHL, 1987).

Rumel (1994) cita as principais características das competências essenciais: abrangência corporativa (as competências essenciais dão sustentação a vários produtos ou negócios de uma corporação, não estão restritas a uma área ou indivíduo isoladamente); estabilidade no tempo (as competências essenciais evoluem com o tempo, possuem um caráter dinâmico, mas de forma mais lenta do que os produtos. Estes são a expressão momentânea das competências essenciais); aprendizagem ao fazer (as competências são ganhas e aperfeiçoadas mediante o trabalho operacional e o esforço gerencial do dia a dia).

Quanto mais se desenvolve e se investe em uma competência, maior sua distinção em relação aos competidores e *locus* competitivo (a competição de produto-mercado é meramente a expressão superficial de uma competição mais profunda em termos de competências). A competição atual ocorre em torno de competências e não de produtos ou serviços (BORINI, FLEURY; MIRANDA; OLIVEIRA JR, 2008).

Para entender as competências essenciais de uma empresa, é necessário entender por que a firma alcança resultados superiores e quais são as capacidades distintivas que sustentam esses resultados. De acordo com esse ponto de vista, competências possuem caráter dinâmico, precisam ser transformadas para atender as mudanças do ambiente competitivo em um processo ininterrupto. (BORINI, FLEURY; MIRANDA; OLIVEIRA JR, 2008).

Existe mudança no valor das competências, pois em uma determinada década, uma que é uma competência essencial poderá na década seguinte se transformar em uma mera capacidade básica. Daí a relação entre as competências essenciais e o caráter estratégico das empresas. Os autores, ao referirem-se a competição pelo futuro, mencionam a expressão competindo pela competência. (PRAHALAD; HAMEL, 2005).

A perspectiva da competência essencial não é natural na maioria das empresas. Normalmente a noção mais básica de identidade corporativa é desenvolvida em torno de entidades concentradas no mercado, chamadas freqüentemente de “unidades estratégicas de negócios”, e não em torno de competências essenciais. Embora seja totalmente apropriado concentrar fortemente uma organização no produto final, esse foco precisa ser suplementado por um foco igualmente claro nas competências essenciais. Uma empresa deve ser vista não apenas como um portfólio de produtos ou serviços, mas também como um portfólio de competências (PRAHALAD; HAMEL, 2005, p. 253).

Prahalad e Hamel (2005) enumeram alguns perigos que ameaçam uma empresa de não conceber seus concorrentes em termos de competências essenciais.

O primeiro risco é o de que as oportunidades de crescimento sejam desnecessariamente truncadas (isto é, a empresa brigar pelo espaço competitivo, perder a oportunidade de um novo espaço competitivo). O segundo risco é o de ter competências aprisionadas ou subalavancadas (já que não foram definidas, podem surgir competências interessantes em algumas unidades de negócios que os gerentes das unidades não tenham interesse em desenvolver por não serem na sua visão “interessantes para seu pessoal”).

Já o terceiro risco é o de fragmentar e enfraquecer as competências em diversas unidades de negócios isoladas, já que não há a definição para a empresa das competências organizacionais; o quarto risco é o de que a ausência de uma perspectiva das competências essenciais também pode fazer com que a empresa perca a sensibilidade de sua dependência crescente em relação aos fornecedores externos de produtos externos; o quinto risco é que uma empresa concentrada em produtos finais não consiga investir adequadamente em novas competências essenciais capazes de estimular o crescimento futuro, já que para crescer no futuro a empresa precisa desenvolver competências no presente; o sexto é o de ser surpreendida por novas empresas que contam com competências desenvolvidas em outros mercados finais; e sétimo é o risco de a empresa, imperceptivelmente, abrir mão das habilidades valiosas quando podem, imperceptivelmente, abrir mão das habilidades valiosas quando fazem desinvestimentos em negócios com desempenho insatisfatório (PRAHALAD; HAMEL, 2005).

Dutra e Ruas (2008) observaram grande variedade de expressões associadas aos conceitos de competências organizacionais: *core competence*, competências essenciais, competências organizacionais, competências funcionais, competências distintivas, competências seletivas, competências básicas, competências grupais, competências de suporte, competências dinâmicas e competências qualificadoras. A revisão desses textos revelou, no entanto, que seus autores muito provavelmente não pretendiam expressar o mesmo significado, o que não diminui a impressão da diversidade de conceitos e a necessidade de desenvolver um debate mais consistente acerca da configuração das competências estratégicas ou organizacionais.

As competências organizacionais, portanto, provêm da especificidade de cada empresa para identificar seus recursos e transformá-los em vantagem competitiva. Desta forma, a estratégia surge vinculada às competências da empresa, enquanto o seu desdobramento em competências coletivas ou individuais atravessa níveis hierárquicos e equipes de trabalho. A efetividade da organização resulta da capacidade de articular o seu direcionamento estratégico com as competências da empresa, dos grupos e a competências individuais. Portanto, estabelecer o direcionamento estratégico, alinhado a competências organizacionais e desdobrado em competências, tanto coletivas como individuais, implica sobre a cultura organizacional e o modelo da gestão (MOURA; BITENCOURT, 2006).

3.3.2 Conceitos da Gestão por Competências

Muitas empresas adotam modelos da gestão baseados no conceito de competência, visando a orientar esforços para planejar, captar, desenvolver e avaliar as competências necessárias nos diferentes níveis da organização (individual, grupal e organizacional). Como ocorre nos EUA e na Europa, as empresas brasileiras estão cada vez mais utilizando a gestão por competência como metodologia que desenvolverá profissionais, aumentará a eficiência, melhorará a capacidade de entrega e, conseqüentemente, os resultados finais. A busca da

eficiência no desenvolvimento e na operação da estratégia constitui uma das características mais relevantes nas relações que envolvem as empresas atuais.

Carbone (2006) garante ser comum na literatura o emprego de expressões como gestão baseada em competências, gestão de desempenho baseada em competências, gestão de pessoas baseada em competências, que, apesar da diferença de ordem semântica, representam essencialmente a mesma ideia: de que o esforço gerencial tem como propósito alavancar, desenvolver, mobilizar competências, conforme sugerido por Le Boterf (1999). Carbone (2006) defende o uso da expressão gestão por competências, pois a partícula “por” indica fim, propósito, destino, desejo.

A gestão por competência, portanto, propõe alinhar esforços para que as competências humanas possam ocasionar e sustentar as competências organizacionais necessárias à consecução dos objetivos estratégicos da organização. No âmbito da operacionalização do planejamento estratégico, reside um dos maiores desafios para a gestão do negócio: integrar as diversas partes da organização, de forma a proporcionar as condições para o desenvolvimento dos objetivos e das metas estratégicas estabelecidas no planejamento. “As competências identificam aquilo que as pessoas devem fazer para implementar as estratégias de negócios.” (SILVA, 2005, p. 47).

Brandão e Guimarães (2001 *apud* BORGES; ANDRADE *et al.*, 2006) ao analisarem os pressupostos e aplicações da gestão de competências, apresentam o diagrama disposto na figura abaixo, para ilustrar as etapas desse modelo da gestão.

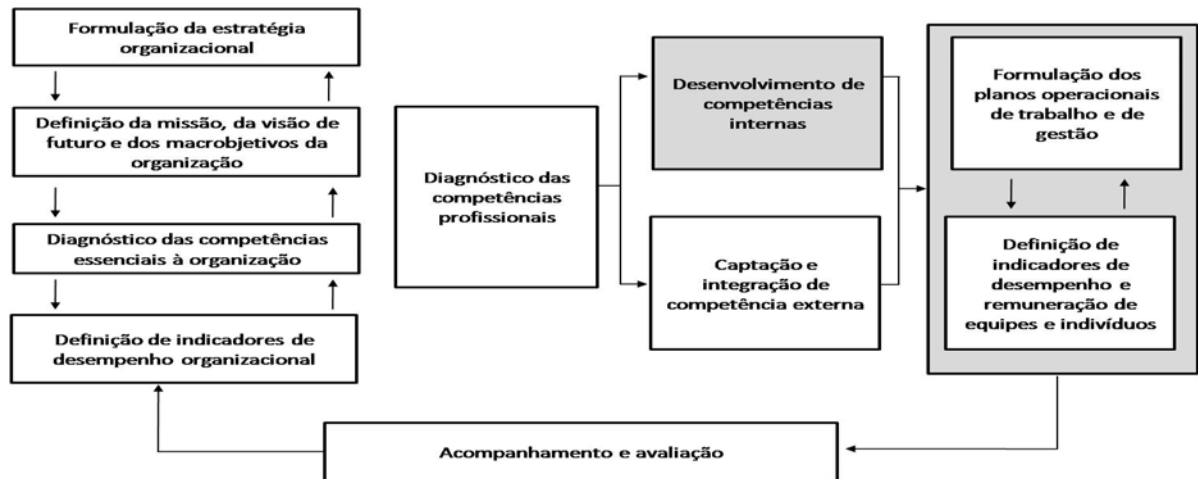


Figura 6 - Modelo de gestão baseado em competências

Fonte: Brandão e Guimarães *apud* Borges e Andrade (2006, p. 99).

Brandão e Guimarães (2001 *apud* BORGES; ANDRADE, 2006) ensinam que a gestão por competências é um processo contínuo cuja etapa inicial é a formulação da estratégia da organização. Nessa etapa, são definidos a missão, a visão de futuro e os macroobjetivos da organização. Missão é o propósito principal ou a razão pela qual uma organização existe. A visão diz respeito ao estado futuro tencionado pela organização, ou seja, aquilo que a organização pretende ser em um futuro próximo. Os macro-objetivos - ou objetivos estratégicos - por sua vez, representam os alvos a atingir ou a situação a ser buscada pela organização em um dado período (SOUZA, 2001 *apud* BORGES; ANDRADE, 2006).

Após a primeira etapa, a organização realizará o diagnóstico das competências organizacionais necessárias à concretização de seus objetivos estratégicos. Define também seus indicadores de desempenho no nível corporativo. Esses indicadores representam medida de eficiência ou da eficácia das ações adotadas para concretizar a visão de futuro. É possível, assim, - realizar um diagnóstico das competências profissionais, ou seja, identificar o *gap* ou lacuna existente entre as competências necessárias para o alcance dos objetivos estratégicos (desempenho esperado) e as competências internas disponíveis na organização.

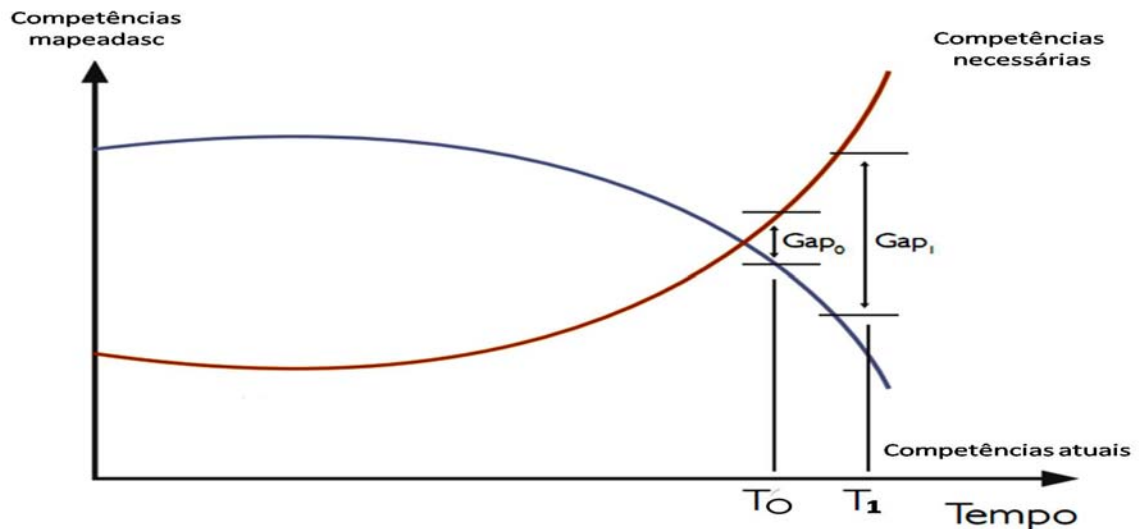


Figura 7 - Gap de competências, modelo de Lenaga
 Fonte: Carbone (2006, p. 52)

A Figura 7 revela se o desempenho dos profissionais da empresa expressa o domínio das competências necessárias para o alcance dos objetivos organizacionais, revelando também qual a discrepância entre as competências necessárias e as competências existentes na organização, o que permitirá o planejamento de ações de captação e de desenvolvimento de competências que permitam à organização minimizar essa lacuna.

Na ausência de ações de captação ou desenvolvimento, esse *gap* tende a crescer, pois a complexidade do ambiente no qual as organizações estão inseridas faz com que sejam exigidas novas competências, o que tende a elevar a curva representativa das competências necessárias para a concretização da estratégia organizacional. A captação de respeito à seleção de competências externas e sua integração ao ambiente organizacional, pode ocorrer no plano individual, por meio das ações de recrutamento e seleção de pessoas e no nível organizacional, por meio de *joint-ventures* ou alianças estratégicas. Já as ações de desenvolvimento referem-se ao aprimoramento das competências internas disponíveis na organização, que sucede, no contexto individual, por meio de aprendizagem e, no nível organizacional, por intermédio de investimentos em pesquisa (BRANDÃO; BORGES, 2001).

Os diagnósticos das competências organizacionais e profissionais subsidiam as decisões de desenvolvimento e da captação das competências (isto é,

dizem respeito à seleção de competências externas e sua integração ao ambiente organizacional, que pode ocorrer, no nível individual, por intermédio das ações de recrutamento e seleção de pessoal, e, no nível organizacional, mediante *joint-ventures* ou alianças estratégicas). Já o desenvolvimento refere-se ao aprimoramento das competências internas disponíveis na organização, que ocorre no nível individual, por meio da aprendizagem, e no nível organizacional, por intermédio de investimento em pesquisas.

Essas etapas permitem a formulação de planos operacionais e da gestão dos respectivos indicadores de desempenho e de remuneração de equipes e indivíduos. Por fim, há uma etapa de acompanhamento e avaliação, que funciona como mecanismo de retroalimentação ou *feedback*, dentro de uma abordagem sistêmica, à medida que os resultados alcançados são comparados com aqueles que eram esperados (BORGES; ANDRADE, 2006).

É nessa última etapa que se monitora a execução de planos operacionais e da gestão e respectivos indicadores de desempenho, visando a identificar e corrigir eventuais desvios. Ao final do ciclo de produção, apuram-se os resultados alcançados e comparados com aqueles que eram esperados, dentro de um processo da gestão do desempenho. Nessa oportunidade, é que se verifica se ações adotadas pela organização foram eficazes no sentido de promover o desenvolvimento da competência. Essa fase retroalimenta o sistema, na medida em que gera informações que subsidiam as demais etapas do processo.

“A implantação da estratégia gera novas configurações de recursos e novas competências que, por sua vez, irão influenciar novamente a formulação da estratégia”. (FLEURY; FLEURY, 2001).

Fleury e Fleury (2001), ao tentar elucidarem a relação entre as estratégias e as competências, propõem um holograma, mencionando Le Boterf: “Competência, um conceito em construção”; e ressalta que as estratégias definem as competências e estas refletem na escolha das estratégias, por meio do processo de aprendizagem.

3.3.3 Teorias sobre a Gestão por Competências

O conceito de competências não aceitaria um tratamento homogêneo e unidimensional, condição que, em geral, acompanha a apropriação das práticas gerenciais mais difundidas entre as organizações. Este conceito parece ser objeto de uma diversidade de perspectivas, tais como a de Economia e Estratégia (PORTER, 1980; CORIAT; WEINSTEIN, 1995; TEECE *et al.*, 1997), da educação (PERRENOUD, 1999), da Sociologia do Trabalho (HIRATA, 1994; ROPÉ; TANGUY, 1997), do direito (FERREIRA FILHO, 1997), e também da Administração, cada uma delas contribuindo com sua visão. (DUTRA; RUAS, 2008).

Barato (1998 *apud* BORGES-ANDRADE *et al.*, 2006) destaca a existência de duas correntes principais, quanto ao conceito de competências: a perspectiva inglesa - que define competências, tomando como referência o mercado de trabalho e enfatizando fatores ou aspectos ligados a descritores de desempenho requeridos pelas organizações; e a francesa - que enfatiza a vinculação entre trabalho e educação, indicando as competências como resultantes de processos sistemáticos de aprendizagem, ou seja, que associa a competência não a um conjunto de qualificações de um indivíduo, e sim àquilo que ela produz ou realiza no trabalho. Apesar de diferentes perspectivas, Barato (1998, *apud* BORGES-ANDRADE *et al.*, 2006, p. 91) evidencia um ponto comum às noções de competências - “a capacidade pessoal de articular saberes como fazeres característicos de situações concretas de trabalho” e a concordância da evolução desse conceito advinda dos processos de reestruturação produtiva.

A corrente norte-americana, representada por autores como Spencer e Spencer (1993), Boyatzis (1982) e McClelland e Dailey (1972), entende a competência como um estoque de qualificações (conhecimentos, habilidades e atitudes) que credencia a pessoa a exercer determinado trabalho. As competências podem ser previstas e estruturadas de modo a estabelecer-se um conjunto ideal de qualificações para que a pessoa desenvolva uma performance superior em seu trabalho. A escola americana revela nos conceitos de competências de outros autores, como Spencer (1993), Mirabile (1977) e McLagan (1996), a influência do

modelo taylorista-fordista, com fundamentações voltadas para o cargo ou posição ocupada pelo indivíduo dentro da organização. Com efeito, para esses autores, o conceito de competência é compreendido como o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes e que são as características de personalidade e a inteligência que fundamentam uma elevada *performance*.

A corrente francesa, que teve intensivas contribuições de autores como Le Boterf (1994), Zarifian (2001), Perrenoud (2001) e, Dubar (1998), associa a competência não a um conjunto de qualificações do indivíduo, mas sim às realizações da pessoa em determinado contexto, ou seja, àquilo que ela produz ou realiza no trabalho. No início da década de 1990, ofereceu surge na literatura francesa o conceito de competência, transcendendo a qualificação/profissionalização, sendo o indivíduo diante da diversidade de situações, com as suas reações e respostas, o novo centro dos debates.

Várias são as teorias que falam sobre competências. A psicometria (1930 a 1960) foi a primeira destas teorias e seu objetivo é aplicar métodos científicos no estudo do comportamento humano (ERTHAL, 2003).

A abordagem de Noam Chomsky (1955) propõe, então, uma mudança no modelo mental do estruturalismo para o cognitivismo - esta a revolução cognitiva. A visão que imperava até o momento era a do estruturalismo transformacional gerativista, em que todo indivíduo tem uma competência linguística ativa e inata. Para Chomsky, a competência sugere aquilo que o sujeito pode realizar idealmente, graças ao seu potencial biológico, e o desempenho está relacionado a um comportamento observável que não passa de um reflexo da competência (LIMA, 2004; DOLZ; OLLAGNIER, 2004 *apud* LIMA, 2008).

A teoria baseada em recursos (1959) enfatiza limites e possibilidades dos recursos internos das empresas para a obtenção de vantagem competitiva. Já a Teoria do Capital Humano (1960) enfatiza os ganhos de produtividade ensejados pelo “fator humano”, a teoria de McClelland (1973), que questionou a utilização do QI como sistemática para seleção de pessoas, trouxe um novo conceito de

competências e foi um dos primeiros a relacionar o uso deste conceito às práticas de recursos humanos.

A abordagem dialética (2000) das competências procura trazer um conceito mais amplo do que a visão anterior, no sentido de ver o profissional não apenas como ocupante de um cargo, e sim inserido num âmbito social, trabalhando com a subjetividade do trabalhador e com os impactos das transformações no mundo do trabalho para a formação de um conceito de competência (MARKET WERNER, 2002).

Já a abordagem pós-qualificação taylorista-fordista (1970 - 1980) é a última, aborda as mudanças tecnológicas que conduzem à implantação de sistemas de produção flexíveis que, ao contrário dos sistemas rígidos, melhor se adaptam às incertezas e variações de mercado. As mudanças de base técnica da produção associam-se à emergência de novas ocupações, enquanto outras tendem a desaparecer de forma gradual, ganhando importância aquelas diretamente associadas com as inovações tecnológicas, que impõem enormes desafios também para o trabalhador. Considerando esse conjunto de intensas transformações, o uso intensivo de novas tecnologias levaria a um novo paradigma – especialização flexível- em substituição ao paradigma taylorista-fordista (BASTOS, 2006).

Na perspectiva dos estudos organizacionais, especialmente a área da gestão de pessoas, há um claro reconhecimento de que a noção de competência rompe a tradicional dimensão individual com que fora tratada nos primórdios pela área. Assume uma dimensão estratégica em função das transformações que marcam a reestruturação reprodutiva (BASTOS, 2006, p. 34). Nesta abordagem, a noção de competência representa a atualização do conceito de qualificação, de forma a adequá-lo às novas formas capitalistas do século XXI (FERRETI, 1997 *apud* LIMA, 2008).

Para ilustração da parte teórica deste estudo serão utilizadas a Teoria Baseada em Recursos (1959), a Teoria do Capital Humano (1960) e a Teoria de McClelland (1973).

3.3.3.1 *Resource-Based Management Theory* (1959)

A teoria baseada em recursos tem origem nos trabalhos da economista inglesa Penrose (1959), que enfatiza os limites e as possibilidades dos recursos internos das firmas para a geração de desequilíbrios de mercados, de que as empresas possam obter vantagem competitiva. Com base nas idéias de Penrose (1959), surgiram outros trabalhos importantes, como a análise das empresas feita por Wernerfelt (1984), tendo como ponto de partida os seus recursos, em vez de focar os seus produtos. Outro trabalho fundamental foi realizado por Barney em busca da elaboração de uma teoria completa, com base em dois pressupostos: heterogeneidade da firma (no âmbito das empresas, os recursos e as capacidades ou competências podem variar de forma significativa) e a imobilidade dos recursos (essas diferenças podem ser estáveis). (CARBONE, 2004).

Esta teoria explica a diferença de desempenho entre as empresas com base na heterogeneidade de seus recursos. Nesta perspectiva, significa que a fonte básica para a vantagem competitiva são os recursos e as competências desenvolvidos e controlados pelas organizações, elementos escassos, valiosos, de difícil e custosa imitação e substituição. Ou seja, são recursos não perfeitamente transferíveis entre empresas (BARNEY, 1991). Essas imperfeições do mercado de recursos possibilitam a conquista de vantagem competitiva por parte das empresas. No entanto, a teoria baseada em recursos pouco avança na compreensão dos processos internos de aprendizagem e construção de conhecimento (CARBONE *et al.*, 2004).

Nos estudos de Edith Penrose sobre a teoria da firma, os limites do crescimento da firma estão assim condicionados a uma competência empresarial, no sentido do empresário schumpeteriano, de conseguir imaginar alternativas de negócios e de recombina recursos produtivos disponíveis. O perfil do empresário torna-se, com efeito, um elemento central de explicação do processo de crescimento da firma ao identificar a qualidade de seus serviços em termos de versatilidade, habilidade de mobilização de recursos financeiros, ambição e discernimento (PENROSE, 2006).

[...] a firma é mais do que uma unidade administrativa: é uma coleção de recursos produtivos, cuja alocação entre diferentes usos e ao longo do tempo é determinada por decisões administrativas, destacando, dentre esses recursos produtivos, o grupo gerencial, o qual caracteriza como um grupo de indivíduos que tem experiência de trabalho conjunto, já que apenas dessa forma o trabalho de equipe pode ser desenvolvido. (GUIMARÃES, 2003).

O objetivo principal da Teoria da Firma, segundo Barney (2007), é auxiliar os gestores a identificar quais recursos e competências podem estabelecer uma fonte de vantagem competitiva sustentável. Portanto, esta abordagem enfatiza a maior importância de se centrar a formulação estratégica em um grupo específico de recursos- aqueles que garantem lucratividade ao longo prazo. Essa abordagem distingue recursos de competências: recurso é algo que a organização possui ou tem acesso, mesmo que esse acesso seja temporário, enquanto a competência é uma habilidade para fazer uma coisa, sendo formada com base em um conjunto de “blocos” denominados recursos (FLEURY; FLEURY, 2001).

Neste sentido, a gestão por competências pode ser visualizada como uma tecnologia derivada da *Resource-Based Management Theory*. A Teoria da Firma busca ser uma forma de explicar as diferenças de desempenho baseadas na eficiência das empresas. Possui a visão de que os recursos superiores são mais eficientes quando permitem a empresa produzir mais economicamente, ocorrendo a otimização do processo produtivo e/ou satisfazendo melhor as pretensões dos consumidores (CARBONE, 2006).

O conceito de eficiência da RBV se refere à obtenção do máximo benefício por unidade de valor aplicada, mas, numa abordagem mais ampla, ela pode ser vista também como a capacidade de adaptação efetiva da organização ao seu ambiente. Esta é a interpretação de autores como Teece *et al.* (1997), que elaboram o conceito de capacidades dinâmicas, ou seja, as competências não poderiam nunca ser tomadas como estoque de recursos, mas como recursos mobilizados, em movimento e em desenvolvimento permanente. Autores de referência, como Prahalad e Hamel (2005); e Mills *et al.* (2002) também garantem que mais importante do que o recursos em si é a sua aplicação, ou coordenação, que contribui para a geração de vantagens. Assim, o foco inicial é a empresa, vista como geradora de ambiente futuro (DUTRA; RUAS, 2008).

Neste sentido, certos atributos organizacionais (recursos) são condicionantes do sucesso da empresa com relação à concorrência. O pressuposto é o de que o domínio de recursos raros, valiosos e difíceis de imitar confere à organização certa vantagem competitiva (BARNEY, 2007). Essa corrente sugere ainda que a gestão estratégica de recursos humanos contribui para gerar vantagem competitiva sustentável por promover o desenvolvimento de habilidades, produzir um complexo de relações sociais e produzir conhecimento, ou seja, desenvolver competências.

A competitividade de uma empresa seria determinada pela inter-relação entre as competências organizacionais e a estratégia competitiva. Assim, a abordagem de recursos faz o processo de formulação da estratégia e a formação de competências formarem um ciclo que se retroalimenta. As competências seriam formadas a partir de recursos, e as estratégias são elaboradas a partir de grupos de recursos, ou seja, as competências essenciais. (LIMA; ROCHA; MARINELLI, 2005, p. 25).

Percebe-se, com maior nitidez, a possibilidade de integrar a gestão de pessoas ao intento estratégico da empresa mediante a discussão das competências organizacionais. Essa temática já vinha sendo trabalhada no Brasil por Maria Tereza Fleury (2000) por meio da abordagem do recurso da firma, com arrimo na qual se verifica a interação do intento estratégico das competências organizacionais e das competências individuais (FLEURY, 2001; RUAS, 2002 *apud* ZARIFIAN, 2008).

O fato da organização estar imersa em uma lógica por competências sugere que: missão, visão, valores e cultura são dinâmicos e refletem um posicionamento da empresa no mercado; a competitividade da organização depende do potencial de desenvolvimento de processos e de pessoas; os conhecimentos, habilidades e capacidades constituem-se requisitos para que a empresa tenha a sua vantagem competitiva; a aprendizagem coletiva e organizacional alavanca os processos de mudança. (BITENCOURT; MOURA, 2006, p. 81).

Prahalad e Hamel, na década de 1990, contribuíram de forma significativa para a diferenciação de competência e recursos, quando definiram competências essenciais como a capacidade de combinar, misturar e integrar recursos em produtos e serviços (PRAHALAD; HAMEL, 1990). O conceito de *core competence* também está associado a esta teoria. Nessa perspectiva, as competências da empresa, são situadas numa dimensão coletiva e organizacional, aparecendo como

fatores importantes para as escolhas das estratégias de competição. (DUTRA; RUAS, 2008).

A Teoria da Firma constitui contribuição valiosa e deveras útil para o campo da Administração estratégica. Esta teoria diferencia-se do conceito de Porter do posicionamento estratégico, em que a análise parte da indústria e do entendimento da posição competitiva que a organização deve seguir na elaboração da sua estratégia. O foco da análise é o mercado e seus competidores, sendo a vantagem competitiva decorrência do aproveitamento dessas oportunidades. A abordagem de Porter é classificada por Fleury e Fleury (2001) como racionalista, enquanto a visão baseada em recursos é incrementalista, já que congrega e estimula a noção de aprendizagem organizacional e de experiência para lidar com a complexidade e a mudança como fatores importantes no processo estratégico e de obtenção de vantagem competitiva.

Novas maneiras de pensar a aparente “contradição” entre estratégias baseadas no posicionamento externo (PORTER, 1980) e estratégias sustentadas em recursos internos contribuem com opções mais adequadas ao atual momento da economia. Isso porque essas novas formulações buscam exatamente valorizar o dinamismo da relação entre o ambiente externo e as competências e recursos internos como o elemento central da formulação estratégica (TEECE *et al.*, 1997; JAVIDAN, 1998 *apud* DUTRA; RUAS, 2008).

3.3.3.2 Teoria do Capital Humano (1960)

A Teoria do Capital Humano tem como um de seus maiores expoentes o economista norte-americano Theodore Schultz. Esta teoria teve seu início em 1950, com o surgimento da disciplina de Economia da Educação, que teve como preocupação explicitar os ganhos de produtividade gerados pelo “fator humano” na produção, evidenciando, portanto, a importância da Educação para a Economia. Os estudos dessa teoria redundaram na concepção de que o trabalho humano, quando bem qualificado por meio da educação, é um dos itens mais importantes para a

ampliação da produtividade econômica e das taxas de lucro de uma empresa. Essa teoria equiparou a educação a valor econômico, como se ambos fossem igualmente meros fatores de produção. Além disso, legitima a idéia de que os investimentos em educação sejam determinados pelos critérios do investimento capitalista, uma vez que a educação é um fator econômico considerado essencial para o desenvolvimento (LIMA, 2008).

Algumas críticas foram realizadas à Teoria do Capital Humano, tais como: atacou-se a suposta relação entre decisões deliberadas de investimento em capital humano, produtividade e rendimentos; criticou-se o uso da taxa de retorno a investimentos em autovalorização do indivíduo, seja por falhas no modelo, seja pela discutível relevância desse conceito para a tomada de decisões com relação a investimento em educação; apontou-se o fato de a interação da educação com *status* sócioeconômico ser muito grande; consideraram-se os argumentos mostrando que a escola não ocasiona meramente um produto cognitivo, mas, também, e talvez principalmente, diferentes tipos de socialização e credenciais que influenciam decisivamente os rendimentos futuros dos estudantes; ademais as escolas não só selecionam como também filtram estudantes de acordo com o seu *background* familiar, *status* econômico e outras características pessoais, como também conferem "sinais" que são úteis para a tarefa dos empregadores, no mercado de trabalho, ao selecionarem, promoverem e despedirem empregados.

Vale ressaltar que as expressões “capital humano” e “capital intelectual”, bastante difundidas atualmente, são provenientes da teoria de Schultz (1950).

3.3.3.3 Mc Clelland (1973)

Os conceitos trazidos por McClelland influenciaram o pensamento das ciências humanas, ao questionarem a relação entre o QI e o sucesso da vida prática (LIMA, 2005). McClelland propôs o uso do “teste de competência” em vez dos testes de QI para efeitos de seleção, argumentando que os testes de inteligência não são confiáveis para prever o sucesso na profissão: “[...] a correlação entre a pontuação

em testes de inteligência e o sucesso na profissão pode, freqüentemente, ser um artefato, o produto da associação com o *status* social” (McCLELLAND, 1973 *apud* FERNANDES, 2006, p. 56).

McClelland estava interessado em identificar os padrões de comportamento das pessoas que obtinham sucesso na vida prática do trabalho, e pôde observar uma baixa correlação entre o QI e as pessoas de alto desempenho, tendo associado a necessidade de identificar padrões subjacentes à conduta humana como forma de compreender efetivamente a performance de alguém no trabalho. Seus estudos evidenciaram que o erro básico no uso de testes de QI está exatamente em generalizar esses resultados para toda e qualquer situação de desempenho. Como a inteligência poderia ser definida como a ‘capacidade de resolver problemas’, então o resultado alto no QI habilita as pessoas a resolver quaisquer problemas, em diferentes circunstâncias (FERNANDES, 2005).

Seu artigo *Testing for Competence Rather Than Intelligence*, publicado em 1973, ensejou um debate entre psicólogos e administradores sobre competências, quando, pela primeira vez, o conceito de competência foi proposto de forma estruturada. Nesse estudo Mc Clelland buscava uma abordagem mais efetiva do que os testes de inteligência (QI) nos processos de escolha de pessoas para as organizações.

Fernandes (2005, p. 77) ressalta:

[...] o que McClelland demonstra é que a [...] compreensão dos padrões de sucesso de alguém não se dá pelo que é ‘visível’ do comportamento, e sim pelo que ‘está por detrás’ dele... há a necessidade de mudança nos padrões de compreensão da conduta e de sua avaliação. O processo avaliativo deve ser dinâmico e deve perceber as pessoas “em ação”, permitindo, assim, entender o que as pessoas fazem, por que fazem, e quais os recursos que usam para obter bons resultados. Nessa concepção, a competência é compreendida como subjacente ao indivíduo e pode estar relacionada a um desempenho superior na realização de uma tarefa em dada situação.

A teoria sobre competências de McClelland, conforme descrita na sequência, não contempla o resultado da ação, atualmente elemento fundamental para que se compreenda a competência.

Os trabalhos de McClelland foram os primeiros relacionando o uso do conceito de competências a práticas de Recursos Humanos. O autor associou-se à consultoria *Mc Ber E Company* e à *American Management Association (AMA)* para estudar as competências que distinguem administradores de sucesso daqueles que não apresentam como bem sucedidos. Com o avanço de seus trabalhos, surgiram os inventários de competências, que puderam ser utilizados como base para recrutamento e seleção e treinamentos (HAYES, 1979 *apud* FERNANDES, 2005).

Para McClelland, a competência é igual à soma de conhecimento, habilidade e atitude. O conhecimento corresponde à bagagem cognitiva-experimental, que a pessoa traz consigo, considerando cognição o entendimento racional do que é necessário fazer numa situação qualquer; e experiência a memória subjetiva e objetiva de ações em situações semelhantes e próximas à que está sendo vivenciada no momento. A habilidade é a forma objetiva de como a pessoa manifesta seu conhecimento (cognição e experiência), incorporando alguma dose de criatividade, porquanto uma situação nunca é exatamente igual a outra e, por consequência, sempre requer algo novo na ação que vai enfrentá-la. A atitude corresponde à postura subjetiva da pessoa perante a situação que requer ação (LIMA, 2008).

Assim, para McClelland e Dailey (1972) a competência pode ser sintetizada como um conjunto de características individuais observáveis (CHA), capazes de prever e/ou causar um desempenho efetivo ou superior no trabalho ou em outras situações da vida. (KILIMNIK; SANT'ANNA; LUZ, 2004).

A teoria de McClelland inova em alguns pontos, tais como: mudança radical nos critérios de seleção de pessoas (as características pessoais, sejam elas, posturas ou motivos, são mais significativos ou de maior força preditiva para o sucesso profissional futuro do que o desempenho acadêmico ou as medidas de inteligência ou de personalidade), funções, cargos, organizações, empresas têm “cara própria” (isto é, valorizam determinadas competências e dados comportamentos em detrimento de outros, e o conjunto disso constitui uma cultura própria) e o papel do consultor (o trabalho de consultoria, nesse caso, é o de descobrir a realidade e propor perfis em função dessa realidade, e não propor

modelos pré-fabricados e vendê-los para o cliente). (DAÓLIO, 2004 *apud* LIMA, 2004).

A teoria de McClelland foi criticada, pois o conceito da competência como somatório de conhecimento, habilidades e atitudes deixa de fora um componente fundamental que é o resultado da ação. A competência somente se tornará visível se a ação for executada, pois é o resultado da ação que define “[...] se a pessoa que a executou foi ou não competente”. (LIMA, 2005, p. 15); no entanto, apesar de criticado pelo fato do seu conceito deixar de fora um componente fundamental para se entender a competência; o resultado da ação, a teoria de McClelland foi essencial para a evolução teórica do estudo das competências.

3.4 Integração Teórica entre Gestão Estratégica e Gestão por Competências

É possível perceber a relação de interdependência da gestão por competências com a gestão do desempenho, até porque o desempenho expressa, em última instância, a competência de pessoas, equipes e organizações. É necessária, portanto, a aplicação concomitante dos pressupostos e processos subjacentes a essas duas tecnologias da gestão, visando a integrar e direcionar esforços em torno de objetivos e metas organizacionais. “Mais do que tecnologias distintas ou independentes, a gestão por competências e a gestão de desempenho complementam-se em um contexto mais amplo de gestão organizacional.” (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001).

Esta vinculação utiliza o conceito de competências associado ao desempenho, sugerindo uma qualidade para uma melhor atuação profissional ou para um destaque de resultados. Para Spencer e Spencer (1993, p. 9), “[...] serve de referencial para seu desempenho no ambiente de trabalho.” para Sparrow e Bognanno (1994, p.3): “[...] representam atitudes identificadas como relevantes para a obtenção de alto desempenho em um trabalho específico [...]” (BITENCOURT; MOURA, 2006, p. 80).

Com efeito, a competência pode ser definida como forma de descrever quão bem uma empresa desempenha as atividades necessárias ao seu sucesso: “[...] uma empresa tem uma força ou uma atividade de alta competência se supera muitos de seus concorrentes em um fator competitivo que o cliente valorize”. (MILLS *et al. apud* FERNANDES; BERTON, 2005, p. 97).

Além da concepção de competência como desempenho e resultado, identificam-se enfoques que a sinalizam como mobilização de ativos. Esse novo conceito compreende a competência não como fim e sim como um processo, em evolução constante, um processo de construção. Trata-se, pois, não apenas de quantificar avanços escalonados de competências, mas desvendar como ocorrem as aprendizagens individuais e coletivas. Ao articular conhecimentos, habilidades e formas de atuar, simultaneamente, se acionam potenciais para atingir desempenhos. (LEI; HITT; BETIS, 2001 *apud* BITENCOURT; MOURA, 2006, p. 80). Ratificam as autoras:

Conhecimentos, habilidades e atitudes desenvolvidos em circunstâncias anteriores constituem a base de competências para oferecer respostas frente a situações não rotineiras e imprevisíveis. Recursos individuais e coletivos passam a ser colocados em ação, buscando similaridades entre vivências anteriores e atuais. Mudanças externas e internas ao indivíduo mobilizam ativos para alcançar um resultado, como resolver problemas em circunstâncias inéditas... considera-se que a competência se consolida a partir de recursos, para a obtenção de um resultado.

No plano organizacional, há diversas propostas de instrumentos voltados para monitoramento e avaliação do desempenho organizacional, como o *Balanced Scorecard*, de Kaplan (2001) e Norton (2004), e mesmo discussões de como a gestão de pessoas se converte em desempenho da organização. (FERNANDES, 2006). Nenhum processo de avaliação de pessoas deve ser visto descontextualizado dos objetivos organizacionais - as avaliações “não devem encerrar-se em si mesmas”, ser base para ações de redirecionamento ou reforço a comportamentos que, na perspectiva da gestão de pessoas, devem estar associados a decisões de desenvolvimento, sucessão, recompensas, dentre outras.

Instrumentos de avaliação de pessoas funcionam como parâmetro de checagem para orientação dos profissionais e também têm um papel importante na

comunicação, para pessoas, sobre o que a empresa espera delas. Ao traduzirem os critérios (comportamentos, atitudes, conhecimentos etc.) valorizados pela organização, estão orientando os profissionais para a execução de seus trabalhos hoje e para o que deles é esperado no futuro. Essa especificação das “regras do jogo” permite a auto-orientação das pessoas na execução de seu trabalho, bem como um *feedback* dirigido e uniforme por parte dos gestores, ou seja, menos influenciado pela visão subjetiva.

De acordo com Ruano (2007), associar a gestão de competências à gestão estratégica de recursos humanos é uma crescente em palestras e artigos. A associação desses temas é inevitável, pois é pela gestão de pessoas que a gestão por competências mais se realiza. Por outro lado, a área de RH não conseguirá de fato ser estratégica- agregar valor aos objetivos geradores de melhores resultados para as empresas- se não focar suas atividades no modelo de competências. Outro ponto importante relativo ao modelo da gestão de competências em RH é que a sua aplicação obriga a que esta área atue de forma integrada, corrigindo uma histórica deficiência, que é de permitir que seus subsistemas: recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, cargos e salários, avaliação de desempenho, atuem de forma estanque e demanda uma nova forma de gerenciar pessoas.

A gestão de RH de empresas competitivas tem como características principais a atuação na cúpula da organização, a gestão planejada e proativa, a descentralizada e compartilhada (cada gerente deve gerir sua equipe), transparente, flexível, integrada, focada em resultados, estimuladora da inovação e da criatividade. A gestão por competência é uma ferramenta que propicia o exercício do RH estratégico nas organizações.

O conceito da gestão estratégica de Recursos Humanos é um conceito ainda recente no mundo empresarial, pois sua popularização ocorreu na década de 1980 nos Estados Unidos e atingiu o Brasil nos anos 1990. Com as mudanças econômicas e sociais ocorridas nos anos de 1980, a função do RH teve de ser repensada, pois os pressupostos que norteavam as práticas de RH até então deixavam de atender mais as novas necessidades da empresa.

Vários autores, como Ulrich (1998), Beckaer (2001), Gil (2001), Albuquerque (1999) e Marras (2000) apontam o surgimento de perspectivas para um RH estrategista, o qual assumiu múltiplos papéis dentro da sua função para se tornar um parceiro da organização. “Parceiro” é o termo adotado para os profissionais de RH que ajudam a realizar as metas empresariais. Nesse caso, o profissional de RH deve ser ao mesmo tempo operacional e estratégico, assumindo uma posição paradoxal dentro da organização, pois, ao mesmo tempo em que defende os interesses dos funcionários, busca o atingimento de metas da organização.

A administração estratégica de recursos humanos é compreendida como a gestão que, além de ter ligação estreita com o planejamento estratégico organizacional, introduz em suas políticas as mudanças de paradigmas que modificam, substancialmente: o rumo dos resultados organizacionais, otimizando-os por meio de maiores índices de qualidade e produtividade no trabalho, alavancadas pelo desempenho humano; o perfil cultural da organização, redesenhando-o em concordância com um conjunto de valores e crenças compartilhadas entre empregados e empresa para permitir ambientes participativos e comprometidos com objetivos comuns (MARRAS, 2002).

Entende-se como Administração Estratégica de Recursos Humanos a gestão que privilegia como objetivo fundamental, através de suas intervenções, a otimização dos resultados finais da empresa e da qualidade dos talentos que a compõem. (MARRAS, 2002, p. 253).

Administração Estratégica de Recursos Humanos é responsável pela elaboração de planejamento e políticas que visam, fundamentalmente, a provocar mudanças favoráveis nos resultados da empresa, utilizando como diferencial os recursos humanos disponíveis. Albuquerque (1988 *apud* MARRAS, 2000, p. 255), ao explicar a ligação existente entre o planejamento estratégico de uma empresa e o planejamento estratégico de recursos humanos, afirmava, no final da década de 1980, que,

Embora este programa ainda não possua uma estrutura conceitual sedimentada - apesar de alguns países estarem já avançados nesta área, a exemplo dos Estados Unidos - está longe de ser amplamente difundido pelas empresas, no Brasil, visto que somente algumas multinacionais e organizações brasileiras de grande porte desenvolvem-no, de maneira sistemática. (ALBUQUERQUE, 1988 apud MARRAS, 2000, p. 255).

DE	PARA
Operacional	Estratégico
Preocupação com o qualitativo	Preocupação com o qualitativo
Policimento	Parceria
Administrativo	Consultivo
Voltado para a função	Voltado para o negócio
Voltado para a empresa	Voltado para o mercado consumidor
Reativo	Preventivo

Quadro 6 - Mudanças das Atribuições do RH
Fonte: Dave Ulrich apud Ruano (2007, p. 14)

A gestão por competências é um conjunto de ferramentas práticas, consistentes e objetivas que torna possível para as empresas instrumentalizar RH e Gestores para fazer a gestão e desenvolvimento de pessoas, com foco, critério e clareza. Isso é feito com ferramentas mensuráveis, personalizadas e elaboradas com base nas atribuições dos cargos ou funções. (RABAGLIO, 2008, p. 4).

A inserção da administração de recursos humanos (ARH) nessa lógica é, precisamente, para formar capacitações ou competências organizacionais. Posto de outra forma, a gestão de pessoas “entrega” as competências que sustentam (ou sustentarão) o bom desempenho organizacional (FERNANDES, 2006, p. 8).

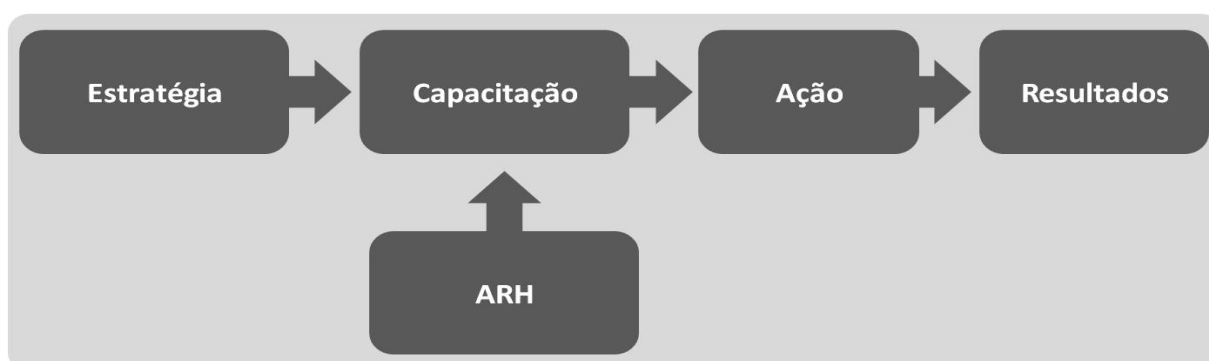


Figura 8 - Caminho da estratégia aos resultados
Fonte: Fernandes (2006, p. 8).

As pessoas deixam de ser vistas como um estoque de conhecimentos adquiridos para reconhecer quais desses conhecimentos serão postos em prática e

com qual aproveitamento. Não há como orientar pessoas em um ambiente organizacional sem o devido alinhamento com as estratégias organizacionais, pois é a prática do modelo da gestão de pessoas de forma compartilhada (RH e estratégia) que proporciona às organizações condições de medir seus resultados no que se refere ao ativo mais importante hoje no mundo dos negócios: o capital intelectual.

O modelo de gestão por competências vem sendo usualmente aplicado por estrategistas das organizações e não apenas por gestores de recursos humanos. Entretanto é possível observar sua utilização pela área de RH na tentativa de aproximar a gestão de pessoas com a dimensão estratégica. (RUANO, 2007, p. 9).

Ruano (2007) elaborou um quadro paralelo entre a gestão estratégica de RH e a gestão por competências. A gestão estratégica de RH é aqui evidenciada arrimada na pesquisa de Albuquerque e Fischer (2001), que revela as tendências em gestão de recursos humanos no que se refere à filosofia e aos princípios da gestão e políticas que orientam os processos da gestão, com suporte na visão de formadores de opinião atuantes na área. Já a gestão por competência é evidenciada com apoio em uma pesquisa da *Behavioral Technology* sobre os objetivos que levam as organizações a utilizar modelos de competência.

Objetivos da Gestão Estratégica de RH	Objetivos da Gestão por Competências
Ajuste das estratégias de RH à estratégia empresarial- Diagnóstico Organizacional.	Vincular entrevistas, avaliações, treinamentos, <i>coaching</i> e remuneração à visão, à missão, aos valores e à cultura da empresa.
Ouvir os funcionários e responder a eles. Prover recursos aos funcionários.	Comunicar os comportamentos valorizados. Desenvolver a vantagem competitiva da empresa.
Gerir a transformação e a mudança - assegurar capacidade para a mudança.	Desenvolver a vantagem competitiva da empresa.
<i>Feedback</i> frequente aos funcionários sobre sua atuação.	Desenvolver um feedback de 360° .
Ênfase às necessidades biopsicossociais dos empregados.	Encorajar a cooperação transfuncional.
Práticas de monitoramento contínuo do ambiente organizacional.	Focalizar a atenção na qualidade/comportamento orientado para o cliente; orientar os gerentes quanto à estratégia e à cultura corporativas.
Parcerias com instituições externas para a promoção de programas de desenvolvimento.	Planejar habilidades para que a organização cresça.
Gestão de carreiras para compatibilizar projetos de desenvolvimento com desenvolvimento organizacional.	Facilitar o fluxo de pessoas através do negócio e das fronteiras globais.
Utilização de meios de educação à distância.	Fechar as lacunas (<i>gaps</i>) de habilidades.

Objetivos da Gestão Estratégica de RH	Objetivos da Gestão por Competências
Remuneração vinculada à capacidade de entrega do funcionário.	Guiar as decisões promocionais.
Gestão por Competências.	Alinhamento das competências organizacionais e individuais.
Atrair talentos.	Identificar critérios de seleção para entrevistas.

Quadro 7 - Pontos em comum entre a gestão estratégica de RH e gestão por competências

Fonte: Ruano (2007, p. 17)

Tanto a gestão por competência como a administração estratégica de recursos humanos buscam, de forma geral, alinhar as práticas de RH com o planejamento estratégico das organizações.

“O sistema de competências é uma parte permanente da mudança na gestão de recursos humanos.” (RUANO, 2007, p. 18).

A gestão por competências propõe-se a integrar e a orientar esforços relacionados com a gestão estratégica de recursos humanos, visando desenvolver e a sustentar competências consideradas essenciais à consecução dos objetivos organizacionais. Os recursos humanos são parte fundamental nesse processo, pois através da aplicação das competências são alcançados os resultados organizacionais. (RUANO, 2007, p. 61).

Rabaglio (2008) também se refere à área de recursos humanos, ao ressaltar que o desafio maior do gestor de recursos humanos em uma economia de grande competitividade é atrair, reter ou capacitar os seus recursos humanos para um desempenho de alto nível.

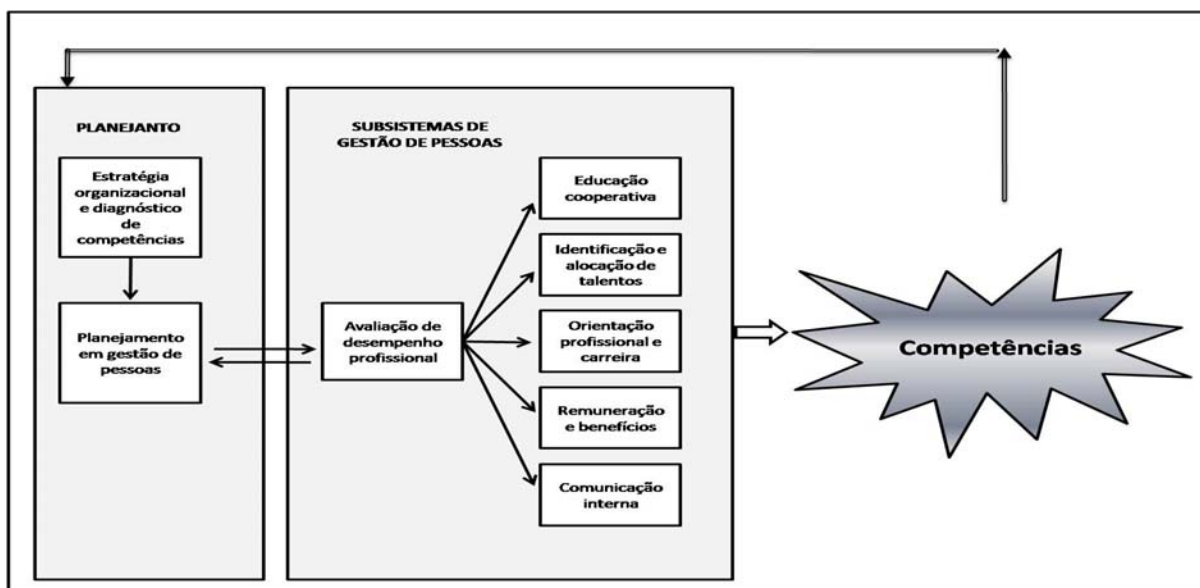


Figura 9 - Alinhando a Gestão de Pessoas à Estratégia Organizacional.

Fonte: Carbone *et al.* (2006, p. 71).

O próximo polo apresenta modelos da gestão estratégica e por competências e ilustra um modelo que busca integrar a gestão estratégica à gestão por competências.

4 POLO MORFOLÓGICO

A metodologia da pesquisa deve continuamente atentar para a qualidade epistemológica de sua abordagem, a elaboração da teoria, purificação dos conceitos, mas também deve pensar seu objeto num espaço configurativo, um espaço qualquer de representação, por articular os conceitos, os elementos, as variáveis numa arquitetônica mais ou menos construída. (DE BRUYNE *et al.*, 1977).

O pólo morfológico representa o plano de organização dos fenômenos, os modos de articulação da expressão teórica objetivada da problemática da pesquisa. Ao mesmo tempo, é o quadro operatório, prático, da representação, da elaboração, da estruturação dos objetos científicos (DE BRUYNE *et al.*, 1977).

Nas ciências sociais, quatro quadros de análises realizam a função do polo morfológico: as tipologias, os tipos ideais, os sistemas e as estruturas modelos, sendo este último aqui tratado neste estudo.

Campbell (s. d. *apud* DE BRUYNE *et al.*, 1977, p. 162), ensina que:

[...] toda teoria válida mostra que se pode perfeitamente construir uma teoria logicamente impecável, mas perfeitamente absurda por não ter nenhuma “relação” com a problemática. A analogia estaria, pois, à base do poder explicativo de toda teoria; o sentido desta última não se reduz ao aspecto de articulação interna de seus elementos, de coerência das proposições, mas transcende a simbolização na direção de uma significação que a ultrapassa.

Enquanto o polo teórico é o lugar da formulação da problemática, o polo morfológico é seu lugar de objetivação. “A principal diferença entre o pólo teórico e o morfológico é que neste último polo não há a intenção de “prova”, a única prova aqui é o rigor, a coerência interna dos objetos científicos, coerência semântica e sintática, coerência “pragmática” (Apostel) e “estilística” (Granger)”. (DE BRUYNE *et al.*, 1977, p. 162).

Cabe ao polo morfológico pronunciar-se sobre questões de teste, querer fornecer um protocolo que permita a prova empírica. Este é o papel da teoria. Ao

polo morfológico compete unicamente a função metodológica de fornecer uma configuração, uma arquitetônica.

O espaço morfológico pode se desdobrar em vários planos para acolher a construção de “modelos” teóricos que se referem a modelos materiais que descrevem estados de coisas. Os modelos teóricos podem ser icônicos ou simbólicos; se, por outro lado, eles servem para interpretar uma teoria abstrata, inscrevem-se num movimento axiomático: são modelos de uma teoria cujas condições de possibilidade enunciam. (DE BRUYNE *et al.*, 1977, p. 159).

Bachelard (s. d. *apud* DE BRUYNE *et al.*, 1977, p. 170) dizia que “[...] uma forma é apenas um momento de um processo de deformação, todo ‘modelo’ é apenas um momento da problemática, uma estruturação provisória do sentido.”

De Bruyne *et al.* (1977, p.170), exprimem que o modelo é um momento técnico ou figura ideal, toma lugar, tanto quanto possível, nas proximidades da prática científica. Toda parada sobre o modelo é um obstáculo epistemológico “[...] É um mito estruturalista reduzir todo o empreendimento científico ao aspecto das estruturas, dos tipos, dos modelos [...] O lugar particular designado à morfologia traça-lhe o limites metodológicos.” (DE BRUYNE *et al.*, 1977, p.170).

O polo morfológico é então o lugar de uma regressão topológica (Serres) necessária que é a única que permite a aplicação eficaz da lógica da prova, ele é um campo de determinabilidade, um espaço de causação; é também o lugar de uma combinatória, de um cálculo dos problemas de onde se destacam progressivamente os objetos científicos e que permite estabelecer que são suas soluções teóricas. (DE BRUYNE *et al.*, 1977, p. 170).

O polo morfológico é um espaço arquitetônico que articula os conceitos, os elementos e as variáveis descritas nos pólos epistemológico, teórico e permite a construção do objeto científico através de modelo aplicativos (LIMA, 2005).

São apresentados a seguir modelos da gestão estratégica e modelos de gestão por competências, bem como e um modelo que busca realizar a integração entre ambos.

4.1 Modelo de Gestão

A palavra modelo, derivada do latim *modulus*, conduz a molde, forma, e, embora utilizada em diferentes contextos e significados diferenciados, implica de algum modo a ideia de organização e ordenamento de partes que compõem um conjunto. Segundo Ferreira, Cardoso, Correa, França (2005, p.18), “[...] modelo é aquilo que serve de exemplo ou norma em determinada situação”.

Qualquer modelo de gestão possui duas dimensões que se encontram presentes: a forma e a função, entendidas respectivamente, como a configuração organizacional adotada e as tarefas que precisam ser cumpridas. Assim, a ênfase das teorias administrativas desloca-se, ao longo do tempo, da forma para a função, alterando significativamente o modo pelo qual os modelos de gestão são criados e aplicados (FERREIRA; CARDOSO; CORREA; FRANÇA, 2005).

A tendência é pensar modelo como algo estático, determinante de comportamentos que dele não podem se desviar. Nota-se uma evolução, ao longo do tempo, da forma em que as organizações são percebidas. Em decorrência deste fato, também há a evolução dos modelos de gestão. Desta forma, contrapondo-se à visão chamada mecanicista, com ênfase na forma em detrimento da função, surgiu outra- orgânica, viva, muito mais complexa, porque paradoxal, ambígua e contraditória. A maior adequação dos modelos mecanicistas ou dos orgânicos depende das características de certeza, estabilidade e previsibilidade que a organização mantém com seu ambiente. Quando predominam a incerteza, a instabilidade e a imprevisibilidade, revela-se mais recomendável a adoção de modelos predominantemente orgânicos. Por isso, os modelos úteis à compreensão das organizações não poderão descrevê-las em sua complexidade, em virtude das inúmeras variáveis que necessitam ser levadas em consideração (FERREIRA; CARDOSO; CORREA; FRANÇA, 2005).

Ferreira, Cardoso, Correa e França (2005) propõem um agrupamento no pensamento das escolas de gestão em três perspectivas: estrutural, humanística e integrativa. Na perspectiva estrutural, a ênfase reside na forma, na perspectiva

humanista, se vislumbra um deslocamento para ênfase na função, mas somente com a perspectiva integrativa, a preocupação predominante passa a ser com a função e não com a forma. Em virtude de um ambiente instável, decorrente da abertura dos mercados, da concorrência global e do rápido avanço das tecnologias e, conseqüentemente, da informação, observa-se que os modelos da gestão constituem modelos cada vez mais integrativos.

A existência de um modelo indica a predominância da forma sobre os desejos, intenções, motivos, funções e objetivos, os quais tendem a ficar subordinados à modelagem adotada. Segundo Ferreira *et al.* (2005), o mesmo ocorre na área da gestão em que gerir significa organizar e modelar, por meio de instrumentos e técnicas adequadas, os recursos financeiros e materiais e até mesmo as pessoas que a compõem. Na visão instrumental de um modelo da gestão prioriza-se a forma e não a função. Sobrepõem-se normas e procedimentos a objetivos. O adjetivo supera o substantivo. Aqui também se confere maior importância ao como, e não à missão da organização e à qualidade de bens que lança no mercado ou serviços que presta a cidadãos e comunidades (FERREIRA; CARDOSO; CORREA; FRANÇA, 2005).

Os modelos de gestão devem facilitar o alcance de níveis elevados de eficiência, eficácia e efetividade, três indicadores complementares que podem ser utilizados para a avaliação de um modelo de gestão. Ser eficiente significa desempenhar tarefas de maneira racional, otimizando a relação dos recursos despendidos com os resultados alcançados e obedecendo às normas e aos regulamentos aplicáveis. Uma atividade eficiente é, portanto, aquela que é bem-feita. A eficácia está relacionada ao alcance dos objetivos adotados pela organização. Uma tarefa é considerada eficaz quando produz resultados relevantes, tendo como parâmetros os planos estabelecidos. O conceito de efetividade é utilizado com diferentes significados por diversos autores. Motta (1972) define efetividade com base na contribuição proporcionada à sociedade. Além de manter sistemas produtivos eficientes e eficazes, as organizações precisam revelar-se socialmente responsáveis para alcançar a sustentabilidade a médio e longo prazos. Para que se possa alcançar eficiência, eficácia e efetividade organizacional, é indispensável a manutenção de coerência e compatibilidade na modelagem das

diversas variáveis organizacionais. As escolhas das variáveis devem atender a critérios de sua adequação à tarefa/ função da organização. Fica claro, assim, a necessidade de adequação do modelo organizacional conforme natureza da organização e sua relação com o ambiente (FERREIRA; CARDOSO; CORREA; FRANÇA, 2005).

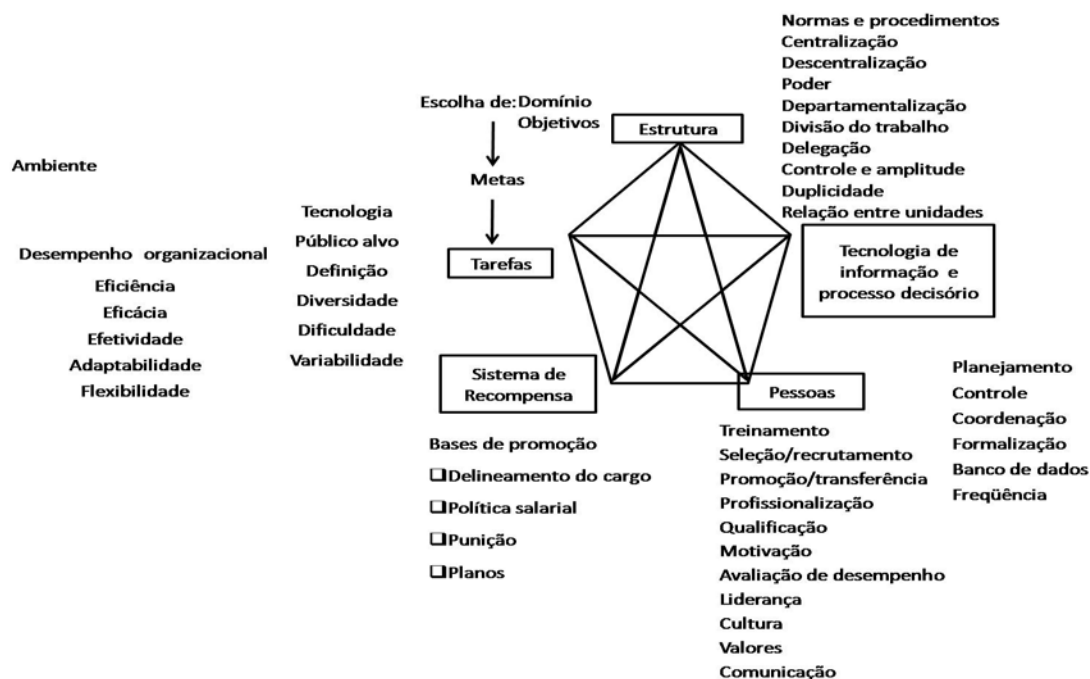


Figura 10 - Dimensões Organizacionais
Fonte: Ferreira (2005, p. 22)

Cada item que compõe as dimensões apresentadas pode assumir características diversas, requerendo medidas distintas para que funcione a contento. Não deixando de considerar no ambiente externo, que também recebe influência de época, local, mercado, tecnologias, clientes concorrentes... É fundamental que as medidas adotadas e as características assumidas pelos modelos de gestão guardem o chamado alinhamento sistêmico (FERREIRA *et al.*, 2005).

4.2 Modelos de Gestão Estratégica

Segundo Johnson *et al.* (2007) o processo da gestão estratégica possui três elementos essenciais: entender a posição estratégica de uma empresa diz

respeito à identificação do impacto do ambiente externo sobre a estratégia, à capacidade estratégica da organização (recursos e competências) e às expectativas e influências dos *stakeholders*; entender as escolhas estratégicas para o futuro (que envolvem entender as bases implícitas da estratégia futura, tanto no contexto da unidade de negócios como no plano corporativo e as opções para desenvolver estratégia em termos de direções que a estratégia deve seguir e métodos de desenvolvimento); e transformar a estratégia em ação (que está relacionada com a certeza de que as estratégias estão funcionando na prática).

O processo estratégico está imerso na dinâmica cultural de uma organização - sendo por ela determinado e determinando-a. Envolve aspectos de poder, não unicamente do poder dicotômico que oscila entre indivíduo e organização (ou sociedade) da tradução funcionalista-normativa, mas também do poder e conflito entre indivíduos e grupos. (MEIRELLES *et al.*, 2001, p. 5).

Barney (2007, p. 5) define o processo de administração estratégica como “[...] um conjunto seqüencial de análises e escolhas que podem aumentar a probabilidade de que uma empresa escolherá uma boa estratégia, isto é, uma estratégia que gere vantagens competitivas.”

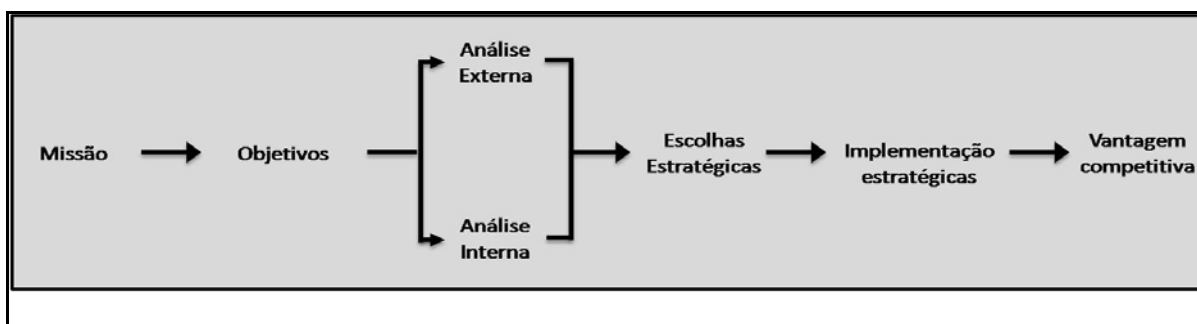


Figura 11 - O processo da estratégia.

Fonte: Barney (2007, p. 5).

4.2.1 O Balanced Scorecard

Contrastando com os sistemas de medição tradicionais, baseados exclusivamente na vertente financeira, o *balanced scorecard* direciona a organização para seu sucesso futuro, definindo quais os objetivos a atingir e

medindo seu desempenho com amparo em quatro perspectivas distintas: de aprendizagem e crescimento, do cliente, financeira e dos processos internos.

Mintzberg (2000) também traz uma contribuição aos projetos do *Balanced Scorecard*, ao realizar uma crítica ao processo estratégico tradicional e ao chamar atenção para a flexibilidade. De acordo com ele, os executivos ficam presos ao plano estratégico e correm o risco de se tornar inflexíveis, não criticando a consistência da estratégia, mesmo quando ocorrem mudanças no ambiente competitivo. O plano estratégico não é um fim em si mesmo, tampouco se há de contentar com a conhecida afirmação de que apenas o processo importa. O plano estratégico deve apresentar um resultado concreto e sua contribuição está na sua capacidade de produzir valor econômico para a organização, a longo prazo. (HERRERO, 2005).

Tanto o BSC como os demais modelos, porém, possuem limitações, reconhecidas pelos próprios autores. Logo, as adaptações devem ser feitas localmente, com a conjugação de vários modelos ou desenvolvimento de soluções próprias (FERNANDES; BERTON, 2005).

De acordo com Macedo; Soares e Ratton (s.d. *apud* FERNANDES; BERTON, 2005), um novo sistema de medição deve ser espelhado em um modelo como *Balanced Scorecard*. Deve possuir metodologias associadas para não somente identificar e medir, de forma relativamente fácil, indicadores, em todos os níveis, mas também agregar, no nível macro, em algumas medidas-chave de desempenho geral, os resultados dessas medições. E, além desses requisitos, deve possuir ainda mecanismos de previsão e ferramentas para lidar com os problemas de motivação e aceitação do novo sistema adaptados às contingências do setor e do País. Os mesmos autores ressaltam, no entanto, a importância da ferramenta, ao dizerem que:

[...] existem modelos da empresa buscar a integração de seus objetivos e avaliar sua performance: A elaboração de orçamentos, a mensuração da performance, com os modelos de avaliação de desempenho e um sistema específico para a mensuração da performance, o *balanced scorecard*. (FERNANDES; BERTON, 2005, p. 182).

Inicialmente desenvolvido pelos pesquisadores Robert Kaplan e David Norton, de Havard, o *Balanced Scorecard* é uma filosofia prática e inovadora da gestão do desempenho das empresas e organizações. O objetivo de sua implementação é permitir uma gestão eficaz do desempenho organizacional, baseando-se na visão da estratégia da empresa e traduzindo-a em indicadores de desempenho. É uma abordagem estratégica de longo prazo, sustentada num sistema de gestão, comunicação e medição do desempenho, cuja implementação permite criar uma visão partilhada dos objetivos a atingir em todos os níveis da organização (MOURÃO, 2005).

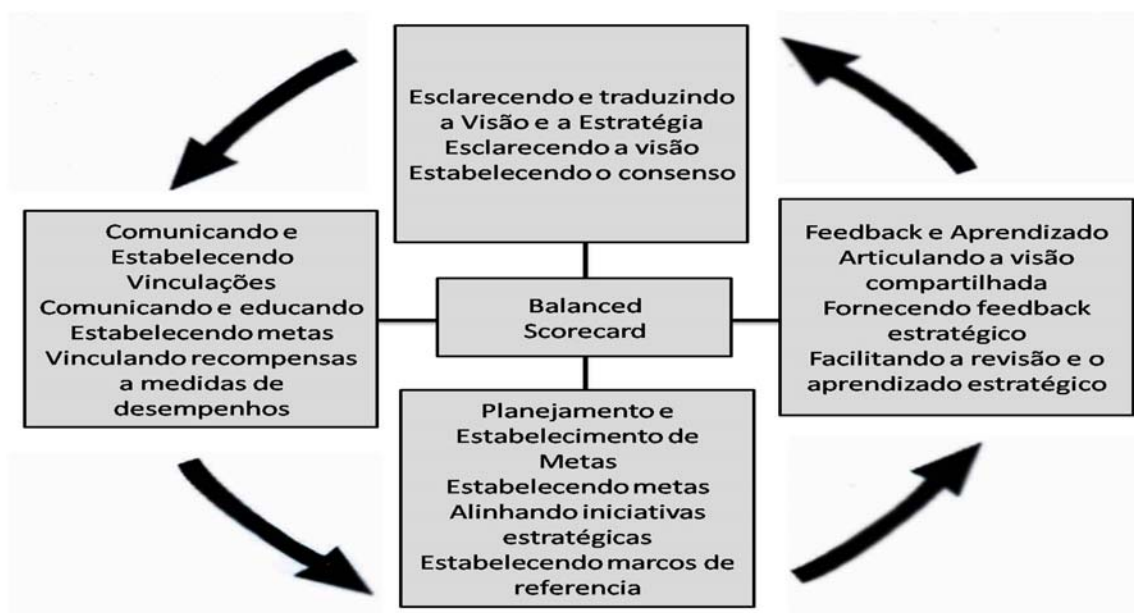


Figura 12 - O BSC fornece estrutura para Ação Estratégica.
Fonte: Kaplan e Norton (1997, p. 12).

O *Balanced Scorecard* preenche lacuna na maioria dos sistemas gerenciais - a falta de um processos sistemático para implementar e obter feedback sobre a estratégia. Os processos gerenciais construídos com base do *scorecard* asseguram que a organização fique alinhada e focalizada na implementação da estratégia de longo prazo, tornando-se a base para o gerenciamento das empresas na Era da Informação. (KAPLAN; NORTON, 2004).

O *Balanced Scorecard* é mais do que um novo sistema de indicadores. Empresas inovadoras o utilizam como a estrutura organizacional básica de seus processos gerenciais. Seu verdadeiro poder ocorre quando ele deixa de ser um

sistema de medidas e se transforma em um sistema da gestão estratégica. Dentre suas utilizações, destacam-se: estabelecer e obter consenso em relação à estratégia, comunicar a estratégia a toda a empresa, alinhar as metas departamentais e pessoais à estratégia, associar os objetivos estratégicos com metas de longo prazo e orçamentos anuais, identificar revisões estratégicas periódicas e sistemáticas, obter *feedback* para aprofundar o conhecimento da estratégia e aperfeiçoá-la (KAPLAN; NORTON, 2004).

O aprendizado estratégico tem início com o primeiro processo de tradução da estratégia da empresa e compartilhamento desta com a organização. O uso de medidas como linguagem ajuda a traduzir conceitos complexos em conceitos mais precisos capazes de ensejar o consenso entre altos executivos.

A comunicação e o alinhamento mobilizam todos os indivíduos para ações dirigidas à consecução dos objetivos organizacionais. A construção do *scorecard*, com sua ênfase nas causas e efeitos, induz o raciocínio sistêmico dinâmico. Os profissionais das diversas áreas da organização passam a entender como as peças se encaixam, como seus papéis influenciam outras pessoas e, por fim, a empresa inteira (KAPLAN; NORTON, 1997).

O processo de planejamento, estabelecimento de metas e iniciativas estratégicas, define metas específicas e quantitativas de desempenho para a empresa, formando um conjunto equilibrado de resultados e vetores de desempenho. A comparação entre as metas de desempenho desejadas e os níveis atuais determina o hiato de desempenho que deverá ser o alvo das novas iniciativas estratégicas. Desta forma, o BSC não se limita a medir mudança, mas também a estimulá-la. (KAPLAN; NORTON, 1997).

Trata-se de um mecanismo para a implementação da estratégia, não para sua formulação, podendo se adaptar a qualquer uma das duas abordagens descritas anteriormente - começando pela perspectiva do cliente ou pela excelência das capacidades dos processos internos. Qualquer que seja a abordagem utilizada pelos executivos para a formulação de sua estratégia, o *Balanced Scorecard* oferecerá um mecanismo valioso para a tradução dessa estratégia em objetivos, medidas e metas

específicas, e para a monitoração da implementação dessa estratégia desde então. (KAPLAN; NORTON, 2004).

Por meio dos referenciais de curto prazo para as medidas financeiras e não-financeiras do BSC, as revisões gerenciais mensais e trimestrais continuarão acompanhando os resultados financeiros.

Kaplan e Norton (1997) acentuam que o mais importante é que as medidas passarão a examinar minuciosamente se as unidades de negócios estão alcançando suas metas no que diz respeito aos clientes, aos processos internos e a inovação, aos funcionários, aos sistemas e aos procedimentos. As revisões e atualizações gerenciais deixarão de analisar o passado para aprender sobre o futuro. Os executivos discutirão como os resultados passados foram alcançados, mas também se suas expectativas para o futuro permanecem. (KAPLAN; NORTON, 1997).

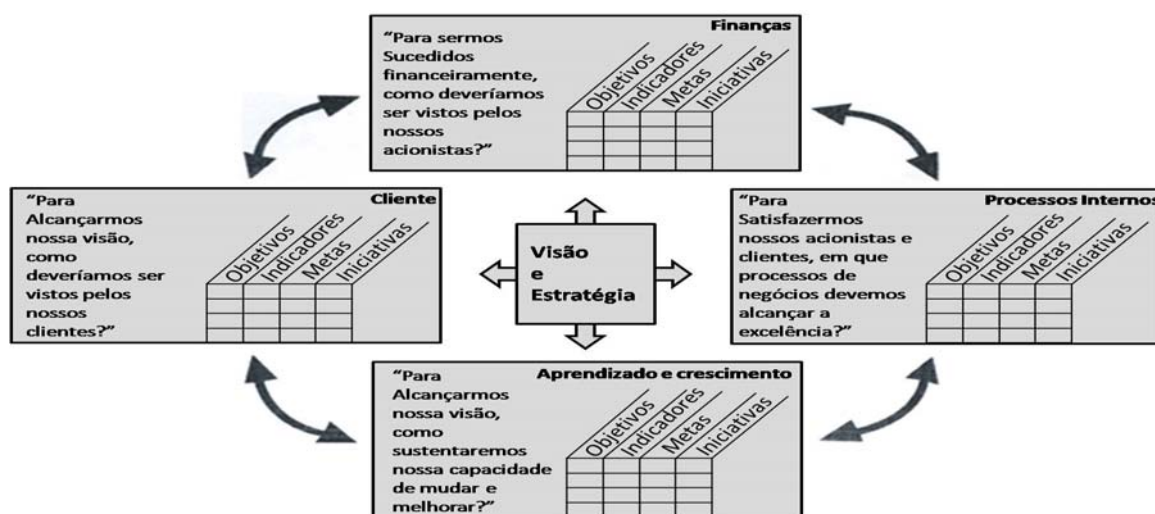


Figura 13 - O BSC fornece estrutura necessária para a tradução da estratégia em termos operacionais.

Fonte: Kaplan e Norton (1997, p. 10).

Esta ferramenta (BSC) oferece aos executivos os instrumentos necessários para alcançar o sucesso no futuro. Hoje as empresas competem em ambientes complexos; é fundamental que exista uma perfeita compreensão de suas metas e dos métodos para alcançá-las. O *Balanced Scorecard* traduz a missão e a estratégia das empresas num conjunto abrangente de medidas de desempenho que

serve de base para um sistema de medição e gestão estratégica. O BSC continua enfatizando a busca de objetivos financeiros, mas também inclui os vetores de desempenho desses objetivos. O *Scorecard* mede o desempenho organizacional sob quatro perspectivas equilibradas: financeira, do cliente, dos processos internos da empresa, e do aprendizado; O BSC permite que as empresas acompanhem o desempenho financeiro, monitorando, ao mesmo tempo, o progresso na construção de capacidades e na aquisição dos ativos intangíveis necessários para o crescimento futuro (KAPLAN; NORTON, 2004).

A perspectiva financeira traz as medidas de desempenho financeiro, indicando se a estratégia de uma empresa, sua implementação e execução, contribuem para a melhoria dos resultados financeiros. Objetivos financeiros estão relacionados normalmente a lucratividade, que é medida, por exemplo, pela receita operacional, retorno sobre capital empregado ou, mais recentemente, valor econômico agregado. Objetivos financeiros alternativos podem ser o rápido crescimento das vendas ou a geração de fluxo de caixa (KAPLAN; NORTON, 1997).

A ligação entre a estratégia e a perspectiva financeira, na visão de placar equilibrado, se dá pela combinação de forças entre crescimento e produtividade, conforme o ciclo de vida da empresa. Os autores ressaltam que a fase do ciclo de vida de uma empresa (crescimento, sustentação e colheita) sugere estratégias diferentes.

As empresas em crescimento encontram-se nos estádios iniciais de seus ciclos de vida. Possuem produtos e serviços com significativo potencial de crescimento. Para aproveitar este potencial, podem até comprometer recursos consideráveis, a fim de desenvolver e aperfeiçoar novos produtos e serviços; construir e ampliar instalações de produção; gerar capacidades operacionais; investir em sistemas, infraestrutura e redes de distribuição que sustentam relações globais; e alimentar e desenvolver o relacionamento com os clientes. (KAPLAN; NORTON, 1997).

As empresas em fase de sustentação ainda conseguem atrair investimentos e reinvestimentos, mas são compelidas a obter excelentes retornos

sobre o capital investido. Espera-se que essas empresas mantenham a participação no mercado e, talvez, consigam aumentá-la um pouco a cada ano. Os projetos de investimento serão direcionados mais para aliviar estrangulamentos, ampliar a capacidade e buscar melhoria contínua, em lugar dos longos investimentos de retorno a longo prazo e da opção de expansão feitos na fase de crescimento. A maioria das unidades de negócio na fase de sustentação, estabelece objetivos financeiros relacionados à lucratividade. Esses objetivos podem ser expresso em medidas relacionadas às receitas contábeis, como receita operacional e margem bruta (KAPLAN; NORTON, 1997).

As empresas em uma fase de maturidade em seu ciclo de vida, na qual a empresa deseja colher os investimentos feitos nas duas fases anteriores, não justificam investimentos significativos - apenas o suficiente para manter equipamentos e capacidades, não para ampliar ou gerar novas capacidades. A meta principal é maximizar o fluxo de caixa em benefício da empresa. Os objetivos financeiros globais para empresas que se encontram na fase de colheita são o fluxo de caixa operacional e a diminuição da necessidade de capital de giro (KAPLAN; NORTON, 1997).

A exposição da organização ao risco, o gerenciamento do risco, vem se ampliando com a disseminação do modelo CAPM - também acompanha a perspectiva financeira, de modo a permitir o gerenciamento da concentração e dependência de fontes, prazos, taxas, moedas e indexadores (REZENDE, 2003).

Os objetivos financeiros para empresas em cada uma das três fases são diferentes, com medidas bastante distintas, mas todas elas representam o objetivo financeiro clássico de obtenção do melhor retorno sobre capital investido na empresa (KAPLAN; NORTON, 1997).

Na perspectiva do cliente, permite que os executivos identifiquem os segmentos de clientes e mercados nos quais a unidade de negócios competirá e as medidas do desempenho da unidade nesses segmentos-alvo. Orienta a organização em relação aos mercados e aos produtos em que deseja estabelecer: são as fontes de recebíveis para o atendimento aos objetivos financeiros (REZENDE, 2003). Esta

perspectiva permite o gerenciamento da proposta de valor para cada mercado e alinhar medidas genéricas de relacionamento com clientes, como aquisição, participação, retenção, rentabilidade, por segmento ou nicho atendido, além de acompanhar a evolução das marcas e da imagem da organização genéricas. Entre as medidas essenciais de resultado estão: a satisfação dos clientes, a retenção de clientes, a aquisição de novos clientes, a lucratividade dos clientes e a participação em contas (clientes) nos segmentos-alvo. Essa perspectiva também deve conter medidas específicas das propostas de valor que a empresa oferecerá aos clientes do seu segmento.

Os vetores essenciais para os clientes são os fatores críticos para que os clientes mudem ou permaneçam fiéis aos seus fornecedores. Por exemplo, os clientes podem valorizar a rapidez da produção e a pontualidade das entregas, ou um fluxo constante de produtos e serviços inovadores; ou um fornecedor capaz de prever suas necessidades emergentes e desenvolver novos produtos e métodos para atender a essas necessidades. A perspectiva do cliente permite que os gerentes das unidades de negócios articulem as estratégias de clientes e mercados que proporcionarão maiores lucros financeiros futuros (KAPLAN; NORTON, 1997).

O *Scorecard* auxilia a vivificação das opções sobre clientes atuais e futuros: a estratégia não só determina qual proposição de valor e a quem será oferecida, mas também quem não terá prioridade na oferta e o que não estará presente nela. Ao reunir tais elementos e questões sobre imagem e marca, sinaliza o posicionamento que deverá ser defendido por meio de abordagens competitivas. (REZENDE, 2003).

Na perspectiva dos processos internos, podem ser identificados os processos internos críticos nos quais a empresa deve alcançar a excelência. Nessa perspectiva estão traduzidas as proposições de valor para o consumidor mediante uma cadeia de atividades internas que a tornam acessível por meio de produtos, serviços e conhecimento. A empresa deve ter processos que ofereçam as propostas de valor capazes de atrair e reter clientes em segmentos-alvo de mercado e que satisfaçam às expectativas que os acionistas têm de excelentes retornos financeiros (REZENDE, 2003).

As medidas dos processos internos estão voltadas para os processos internos que terão maior impacto na satisfação do cliente e na consecução dos objetivos financeiros da empresa. Esta perspectiva revela duas diferenças fundamentais entre a abordagem tradicional e a abordagem do BSC para a medição do desempenho. As abordagens tradicionais tentam monitorar e melhorar os processos existentes e podem ir além das medidas financeiras de desempenho incorporando medidas baseadas no tempo e na qualidade, porém o foco se mantém na melhoria dos processos existentes.

A abordagem do *Scorecard*, todavia, costuma resultar na identificação de processos inteiramente novos nos quais uma empresa deve atingir a excelência para alcançar os objetivos financeiros e dos clientes. Os objetivos dos processos internos no BSC destacam os processos, dos quais vários talvez não estejam sendo executados atualmente, que são absolutamente críticos para o sucesso da estratégia da empresa. A segunda diferença é a incorporação de processos de inovação à perspectiva de processos internos.

Os sistemas tradicionais de medição de desempenho focalizam os processos de entrega dos produtos e serviços atuais aos clientes atuais. Tentam, portanto, controlar e melhorar as operações existentes que representam a *onda curta* da criação de valores. Os vetores do sucesso financeiro a longo prazo, porém, podem exigir que uma empresa crie produtos inteiramente novos que atendam a necessidades emergentes de clientes atuais e futuros. O processo de inovação, *onda longa* da criação de valor, é para muitas empresas um vetor de desempenho financeiro futuro mais poderoso do que o ciclo de operações de curto prazo. A perspectiva dos processos internos do *Balanced Scorecard* incorpora objetivos e medidas tanto para o ciclo de inovação de onda longa quanto ao ciclo de operações de onda curta (KAPLAN; NORTON, 1997).

A quarta perspectiva do *Balanced Scorecard* é a de aprendizado e crescimento que identifica a infraestrutura que a empresa deve constituir para gerar crescimento e melhoria a longo prazo. As perspectivas do cliente e dos processos internos identificam os fatores mais críticos para o sucesso atual e futuro.

É improvável que as empresas sejam capazes de atingir suas metas de longo prazo para clientes e processos internos utilizando as tecnologias e capacidades atuais. Além disso, a intensa competição global exige que as empresas melhorem continuamente sua capacidade de oferecer valor a clientes e acionistas. (KAPLAN; NORTON, 1997, p. 29).

O aprendizado e o crescimento organizacionais provêm de três fontes principais: pessoas, sistemas e procedimentos organizacionais. As empresas devem investir na reciclagem de funcionários, no aperfeiçoamento da tecnologia da informação e dos sistemas e no alinhamento dos procedimentos e rotinas organizacionais. As medidas baseadas nos funcionários incluem uma combinação de medidas genéricas de resultado-satisfação, retenção, treinamento e habilidade dos funcionários- com vetores específicos dessas medidas genéricas.

A capacidade dos sistemas de informação pode ser medida pela disponibilidade em tempo real, para os funcionários que se encontram na linha de frente da ação e tomada de decisões, de informações relevantes e precisas sobre clientes e processos internos.

As medidas de procedimentos organizacionais podem examinar o alinhamento dos incentivos aos funcionários com os atores globais de sucesso organizacional, e os índices de melhoria dos processos críticos, internos ou voltados para os clientes (KAPLAN; NORTON, 1997).

O *Balanced Scorecard* traduz a visão e a estratégia em objetivos e medidas, mediante um conjunto equilibrado de perspectivas. O *scorecard* inclui medidas dos resultados desejados e dos processos capazes de assegurar a obtenção desses resultados no futuro (KAPLAN; NORTON, 1997).

Os desafios da gestão estratégica baseada no *Balanced Scorecard*, que pode ser definida como a construção de uma estratégia competitiva que gera valor superior aos *stakeholders* utilizando como instrumento esse modelo de gestão, são os seguintes: tornar a formulação e a implementação da estratégia um processo contínuo de aprendizagem, em que todos os profissionais da empresa sejam envolvidos em todas as suas fases de desenvolvimento; colocar a estratégia no centro do negócio e, conseqüentemente, no interior do processo gerencial; integrar a

estratégia no dia a dia operacional das pessoas; assegurar a compreensão da estratégia por todos os colaboradores da organização, para o melhor desempenho de seus papéis; descrever a estratégia de organização numa linguagem de fácil entendimento e de simples explicação, a fim de estimular a troca de idéias e o envolvimento das pessoas; traduzir a estratégia em um conjunto de indicadores financeiros e indicadores qualitativos para medir a eficiência e a eficácia do uso de ativos tangíveis e intangíveis, na geração de valor para a organização (HERRERO, 2005).

De acordo com o modelo do *Balanced Scorecard* “[...] a estratégia é uma etapa de um único processo.” (KAPLAN; NORTON, 2004, p. 34). A estratégia não é um processo gerencial isolado, é um processo contínuo lógico que movimenta toda a organização desde a declaração da missão de alto nível até o trabalho executado pelos empregados da linha de frente e de suporte.

A missão de uma organização fornece o ponto de partida, ao definir por que a organização existe ou como a unidade de negócios se enquadra dentro das fronteiras da arquitetura organizacional total.

A missão e os valores essenciais que a acompanham mantêm-se bastante estáveis no tempo. A visão da organização pinta um quadro do futuro que ilumina a trajetória da organização e ajuda os indivíduos a compreender por que e como devem apoiar a organização. Além disso, a visão situa a organização em movimento, tirando-a da estática da missão e dos valores essenciais para a dinâmica da estratégia, a etapa seguinte do processo contínuo. A estratégia desenvolve-se e evolui com o tempo, para atender às condições em mutação impostas pelo ambiente externo e pelas competências internas.



Figura 14 - O BSC é uma etapa de um processo contínuo, que descreve o que é e como se cria valor. Fonte: Kaplan e Norton (2004, p. 35).

O *Balanced Scorecard* preenche a lacuna existente na maioria dos sistemas gerenciais - a falta de um processo sistemático para implementar e obter feedback sobre a estratégia. Os processos gerenciais construídos a partir do scorecard asseguram que a organização fique alinhada e focalizada na implementação da estratégia de longo prazo. Assim entendido, o *Balanced Scorecard* torna-se a base para o gerenciamento das empresas na era da informação. (KAPLAN; NORTON, 1997).

Independentemente do formato, o BSC em cada organização deve descrever a história da estratégia da organização conforme o nível de interesse e as necessidades do público a que se destina (REZENDE, 2003).

É com base na identificação dos focos estratégicos - temas - que é possível desenhar um mapa que retrata relações de causa e efeito referentes ao atingimento da visão de sucesso estabelecida para uma organização e coordenar as atividades em todos os níveis com base em uma só direção estratégica. O mapa traçado a partir de quatro “regiões” - as perspectivas do BSC - demonstra a todos os que participam dos processos organizacionais como o trabalho de cada um se conecta com os objetivos maiores e torna possível a detecção dos *gaps* de implementação ao longo dos níveis mais baixos da organização. A representação

pictórica da estratégia, das metas e da cadeia causal para atingi-las orienta o desempenho da organização nas diversas perspectivas e estabelece trilhas para a conversão de iniciativas e recursos - incluídos os ativos intangíveis - em performance superior (REZENDE, 2003).

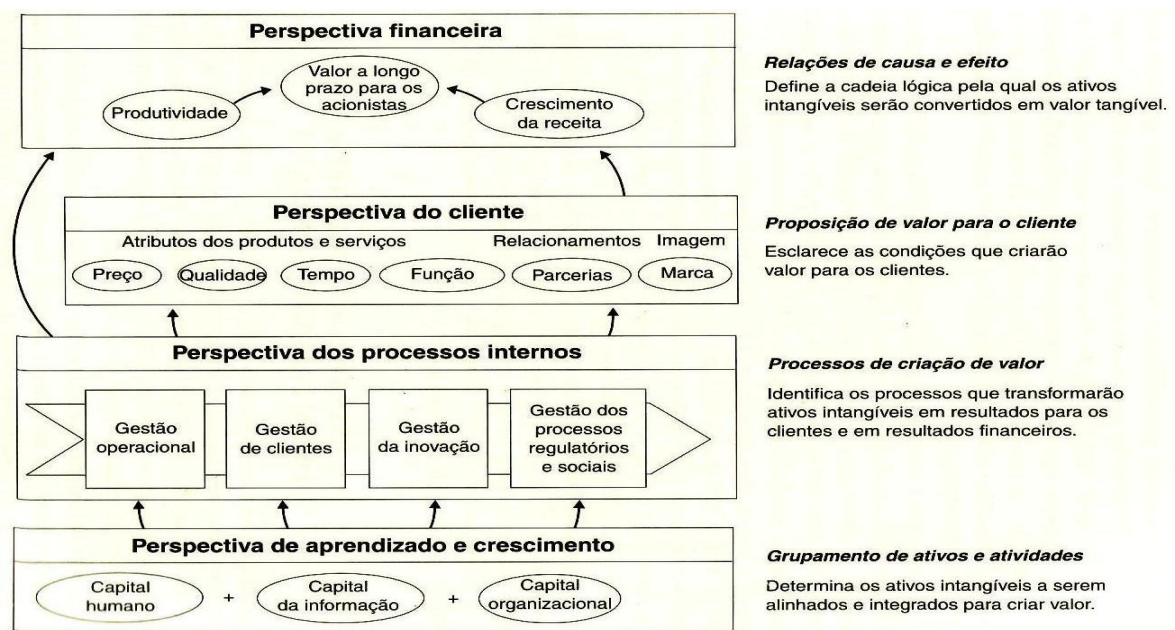


Figura 15 - Perspectivas do BSC
Fonte: Kaplan e Norton (2004, p. 42).

Kaplan e Norton (2001) propõem um modelo geral aplicável à construção inicial de mapas estratégicos - com base no qual são descritos os principais eventos da estratégia em curso, utilizando linguagem familiar à organização - ou para fins de formulação alternativas.

[...] De forma resumida, o BSC traduz o conhecimento, as habilidades e as ferramentas que o funcionário precisará (aprendizagem e crescimento) para inovar e construir as capacidades e eficiências estratégicas adequadas (processos internos), que criam valor específico para o mercado (consumidor), o qual proporcionará ao acionista retorno superior... (KAPLAN; NORTON, 2000, p. 169).

Kaplan e Norton (2000) propuseram uma trilha básica para orientar a implementação do BSC: lançamento, mobilização, desenvolvimento e sustentação.

A etapa do lançamento é designada a um grupo de "pioneiros" que é treinado e preparado para esboçar, elaborar e implementar o BSC da organização.

Este grupo parte da coleta dos elementos da estratégia organizacional, buscando sua consolidação e disseminação com base no enfoque de equilíbrio das diversas perspectivas. Para este grupo, destacam-se os desafios do alcance da credibilidade suficiente para demonstrar os benefícios do modelo e a indução da abordagem da adaptação estratégica como fonte de valor (REZENDE, 2003).

A etapa seguinte é da mobilização e diz respeito à criação de consciência coletiva em torno do BSC, ganhando importância na razão direta do tamanho e da complexidade da organização. A propagação do *Scorecard* por toda a organização deve estar centrada na necessidade de desdobramento do placar equilibrado em todos os níveis, ainda que no momento seja de apresentação de um BSC consolidado para todo o empreendimento. Neste momento, se inicia o processo de mensuração da estratégia propriamente dito, originando um sistema orientado para a performance. Em paralelo, são iniciados os programas de gestão da mudança voltados para ampliação da competitividade.

Rezende (2003) assinala que o processo de implantação do BSC é inicialmente previsto como forma de “espiral”, mas alerta para o fato de que se deve tomar cuidado para não assumir o formato de “bola de neve”, por aglutinar interesses em torno de um instrumental que unifica filosofia e procedimentos de mensuração existentes e muitas vezes incapazes de interagir. Ao integrar o BSC com a abordagem da gestão de performance em todos os níveis organizacionais, o objetivo é levar a mensuração e o comportamento estratégicos para as operações e decisões diárias. O autor ressalta ainda que, para este momento, a organização deve contar com um grupo de multiplicadores fortemente qualificados para interagir com a nova mentalidade de aprendizagem estratégica e soluções baseadas no conhecimento.

A última etapa da sustentação significa a sedimentação do enfoque de placar equilibrado. Demanda esforços permanentes: de um lado, a própria disseminação da estratégia para que todos fiquem cientes dos rumos da organização; por outro, a evolução do instrumental de mensuração, para que esteja sempre atualizada com as boas práticas e as novas necessidades de monitoramento. Comunicar e educar são as duas ocupações que se sobressaem

nos esforços de sedimentação do *Scorecard*, para efeito de conscientização e vivenciamento das questões que influenciam, de fato, o desempenho e a competitividade. Rezende (2003) acentua que, embora o placar equilibrado esteja voltado para a conjugação de interesses, alguma parte pode operar no sentido de desestabilizar o sistema. A participação de principal dirigente da organização como um verdadeiro “campeão do placar” cria uma atmosfera de confiança em torno dos propósitos e da importância do *Scorecard* como fundamento da boa gestão.

Rezende (2003) garante que tanto os “guardiões” do sistema como o “campeão” do placar serão elementos-chave na integração do BSC aos processos da gestão existentes na organização, facilitando a vinculação de propósitos a outros programas - qualidade total, redesenho de processos, segmentação de mercados, excelência profissional, recompensas etc.

A transformação- baseada na conexão entre planejamento e orçamento, na utilização do BSC como pano de fundo para o duplo *loop* da administração estratégica e na adaptabilidade - estabelece, segundo Rezende (2003), uma nova práxis gerencial em que: o desempenho é monitorado em função da estratégia; o potencial da estratégia é extrapolado em visões alternativas; a interpretação de desvios é um trabalho de equipe; a geração de *insights* é desejada e estimulada; as iniciativas expressas por programas e projetos estão vinculadas à trajetória prevista para a organização e são acompanhadas por indicadores; os padrões de excelência são revisitados continuamente; os orçamentos são vistos como meio e não como um fim em si mesmos; e a discussão sobre a alocação interna de recursos torna-se “coopetitiva”, visando ampliar a sinergia organizacional.

“A materialização do Balanced Scorecard como sistema gerencial focado na estratégia é a linha de chegada de projetos que utilizam o enfoque de Kaplan e Norton para a construção de placares equilibrados”. (REZENDE, 2003, p. 117).

4.3 Modelo de Gestão por Competências

A gestão por competências figura como alternativa aos modelos gerenciais tradicionalmente utilizados pelas organizações. (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001 *apud* CARBONE, 2006).

A avaliação de desempenho com foco em competências identifica nos colaboradores o que eles efetivamente “entregam” para a organização (LEME, 2006).

A avaliação por competências caracteriza-se pela mensuração das competências conceituais (conhecimento e domínio de conceitos e teorias), técnicas (domínio de métodos e ferramentas) e interpessoais (atitudes e valores) necessárias ao desempenho esperado, com suporte em instrumentos específicos e entrevistas (SOUZA *et al.*, 2005).

4.3.1 Modelo de Maria Rita Gramigna

Gramigna (2007) faz uma metáfora entre as competências, que podem ser observadas no dia a dia e no trabalho, com uma árvore, desdobrando-as em três blocos. A raiz da árvore é comparada às atitudes: valores, princípios, comportamentos, pontos de vista, opiniões e percepções, atos pessoais - querer. O tronco da árvore compara-se aos conhecimentos, e diz respeito às informações, fatos, procedimentos e conceitos - saber. E os galhos são cotejados as habilidades, capacidade de colocar seus conhecimentos em ação para gerar resultados, domínio de técnicas, talentos, capacidades - saber fazer.

Gramigna (2007) assevera que, para haver a implantação do modelo de competências, algumas premissas devem ser respeitadas: conscientização de que cada tipo de negócio necessita de pessoas com perfis específicos; crença de que cada posto de trabalho existente na empresa tem características próprias e deve ser

ocupado por profissionais que apresentem determinado perfil de competências; reconhecimento de que aqueles que ocupam funções gerenciais são responsáveis pela oferta de oportunidades que permitam o desenvolvimento e aquisição de novas competências; percepção de que sempre haverá demanda para o desenvolvimento de novas competências e que o que hoje é essencial para a boa execução de um trabalho poderá agregar novas exigências amanhã.

A gestão por competências, neste modelo, é um programa que se instala por meio de blocos de intervenção que se sucedem de forma simultânea ou passo a passo.

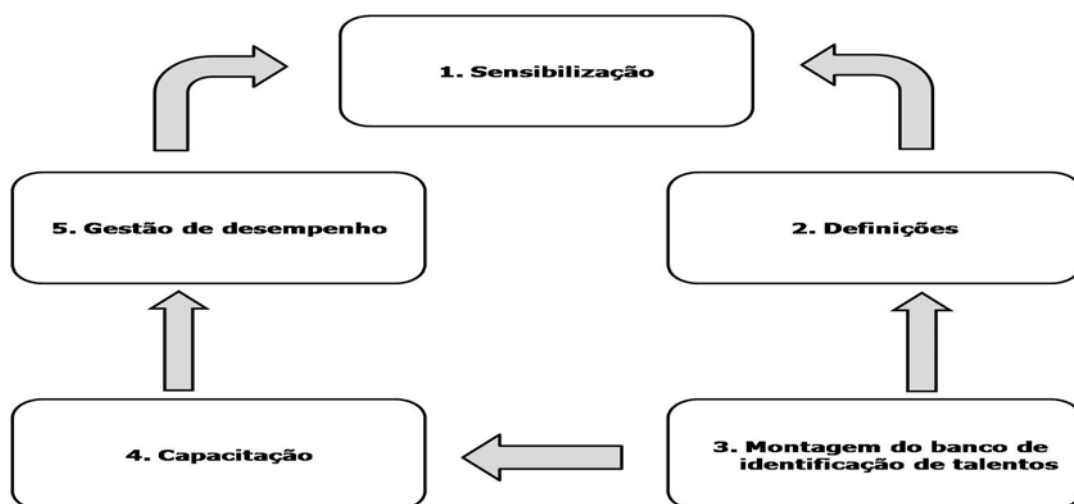


Figura 16 - Ciclo do programa de competências
Fonte: Gramigna (2007, p. 33).

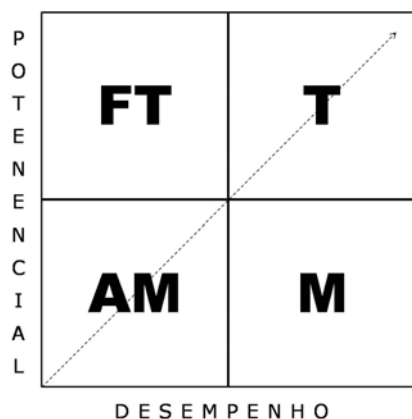
O primeiro bloco da sensibilização é fundamental para obter o envolvimento e a adesão das pessoas-chave da administração e visa ao comprometimento dessas pessoas para o processo. Quando bem estruturada, a sensibilização facilita a venda da ideia à direção da empresa. São exemplos de ações fundamentais: certificar-se de que as diretrizes e missões dos setores são compatíveis com as missões da empresa, comprovar que as unidades (postos de trabalho) têm atividades descritas de forma objetiva, avaliar os riscos do projeto (custos, rentabilidade, possíveis insucessos...), definição das estratégias para lidar com os riscos, de forma a minimizá-los ou eliminá-los, negociação das responsabilidades, participação direta e apoio da direção, clareando o papel da área de recursos humanos como facilitador do processo. A sensibilização pode ocorrer

por meio de várias ações, dentre as quais se destaca: promoção de reuniões de apresentação e discussão do modelo para prováveis adaptações à cultura da empresa, realização de fóruns de discussão, com o objetivo de detectar falhas no modelo vigente, oferta de seminários para gestores e formadores de opinião, cujo conteúdo esclareça objetivos, etapas, responsabilidades e resultados esperados, uso de veículos internos de comunicação, estímulo aos gestores para participar de grupos de discussão e de estudo na internet e envolvimento dos componentes do mapa de poder da empresa como porta-vozes da área da gestão de pessoas (GRAMIGNA, 2007).

O segundo bloco consiste em definir as competências necessárias para cada grupo de funções e delinear os perfis. Após a definição de perfis de competências, é necessário atribuir pesos de acordo com as exigências de cada unidade de negócio. Este momento exige grande comprometimento e a participação de profissionais internos que detêm informações sobre a empresa.

O terceiro bloco é o de avaliação de potencial e formação do banco de talentos. A metodologia prevê entrevistas, diagnósticos e seminários de identificação de potenciais, os quais resultam no BIT - Banco de Identificação de Talentos.

O quarto bloco é o da capacitação. A filosofia do modelo de competências se ancora na crença do potencial ilimitado de desenvolvimento do ser humano. Os dados obtidos permitem a distribuição das pessoas em quatro grupos distintos.



Legenda:

T (talentos): alto potencial e desempenho correspondente ao esperado

FT(futuros talentos): alto potencial e desempenho abaixo do esperado

M (mantenedores): potencial abaixo do esperado e bom desempenho

AM (abaixo da média): baixo potencial e baixo desempenho

Figura 17 - Crença do potencial ilimitado de desenvolvimento do ser humano
Fonte: Gramigna (2007, p. 31).

Para cada grupo de pessoas, as intervenções variam e têm objetivos diferentes. Para as pessoas no bloco AM (abaixo da média), recomenda-se estudar criteriosamente cada caso, buscando dados e referências sobre o profissional em questão; descobrir os motivos do baixo desempenho, verificar se a pessoa se adequa a outras funções disponíveis na empresa, fornecer *feedback* e aconselhamento são funções gerenciais que antecedem a decisão de desligamento. Já para os mantenedores (M), é necessário elaborar programas de desenvolvimento que favoreçam a ampliação e o domínio de competências e um acompanhamento de resultados mais de perto. Aconselhamentos, *feedbacks* e estímulos são bem-vindos. Gramigna (2007) ressalta que são importantes para uma organização pessoas com perfil de mantenedoras, que com dedicação também conseguem ter um bom desempenho. Os futuros talentos (FT) são pessoas possuidoras de alto potencial e necessitam de um diagnóstico específico que retrate os motivos de seu desempenho abaixo do esperado. Geralmente esses aspectos são: desmotivação, clima de trabalho contraproducente, gerência pouco estimuladora, locação em funções incompatíveis com o potencial, trabalho pouco desafiador, falta de reconhecimento por parte da empresa. De posse do diagnóstico, o consultor interno e o gerente imediato definem como tratar cada caso, se com aconselhamento, oferta de ações de desenvolvimento, negociação de metas de melhoria do desempenho, seguidas de acompanhamento direto, outras estratégias que envolvam os profissionais em seu processo de desenvolvimento que valorizem seu potencial. Já os talentos (T) são considerados a grande riqueza das organizações e para mantê-los se faz necessário aproveitar seus potenciais. Neste grupo podem estar os futuros sucessores para cargos de maior responsabilidade. Geralmente sentem-se valorizados quando chamados para participar de projetos desafiadores, têm suas responsabilidades ampliadas, percebem que a organização está investindo em sua carreira, participam de treinamentos, recebem reconhecimento público de suas contribuições, têm a oportunidade de trabalhar em equipe como coordenadores ou líderes. É imprescindível que as empresas mantenham um programa de desenvolvimento específico para o grupo de talentos, de forma a retê-los na organização.

O quinto bloco é que fecha um ciclo do programa de competências. Após mapear e definir os perfis, verificar performances, montar o banco de identificação

de talentos e capacitar, é chegada a etapa de avaliar os resultados. A gestão do desempenho prevê a mensuração de resultados por meio de ferramentas e metodologias específicas. É por meio da avaliação de performances individuais que o gerente verifica a evolução ou involução no desempenho das pessoas de sua equipe, obtendo uma nova base de informações. A verificação do desempenho mantém o foco nas competências definidas nos perfis, agregadas a atitudes e comportamentos que só podem ser observados no cotidiano de trabalho. As unidades de medida devem conter indicadores que facilitem a verificação. Gramigna (2007) defende a estratégia de *feedback* em redes, com a formatação de redes de 90, 180, 270 e 360 graus. Deve-se evitar nesta etapa: atrelar a avaliação de desempenho a promoções e vantagens financeiras, adotar a avaliação do desempenho como mais uma norma da empresa, deixando de utilizar os dados coletados para alavancar o desenvolvimento das pessoas, implantar o processo sem preparar a empresa para a cultura do *feedback*.

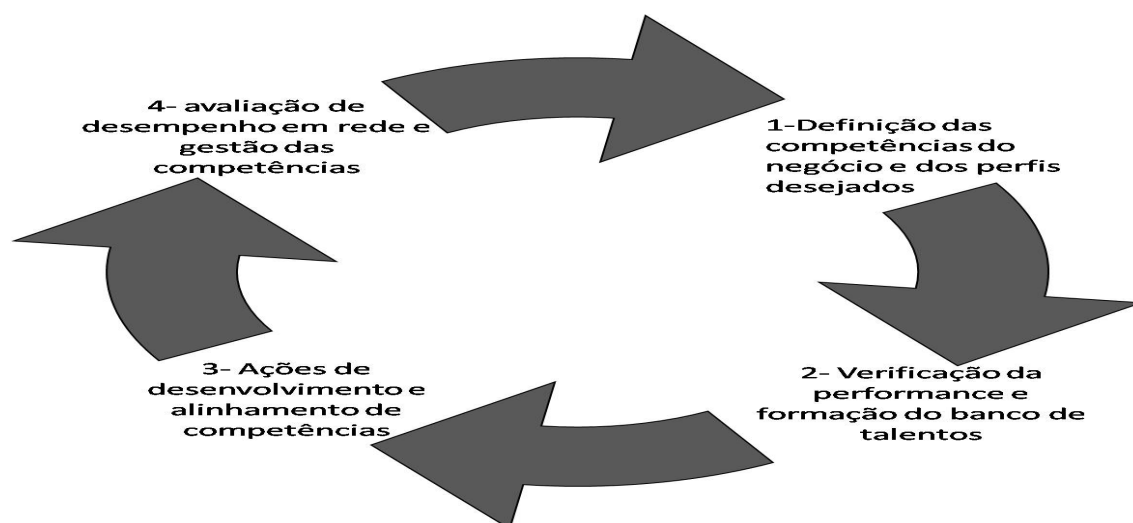


Figura 18 - Visualização das fases da avaliação por competência
Fonte: Adaptado de Gramigna (2007, p. 150).

A avaliação de desempenho de Gramigna (2007) adota o modelo de avaliação em redes com base nas competências. Conforme a autora, a avaliação em rede vem sendo adotada entre as empresas nos Estados Unidos e na Europa, por propiciar ao quadro profissional a oportunidade de dar e receber *feedback*. As redes de seus pares, superiores, clientes e fornecedores ampliam as possibilidades de aumentar a eficácia pessoal nos processos empresariais e em sua qualidade de

vida no trabalho. A junção da avaliação em redes às competências propicia um contexto de desenvolvimento e ampliação do domínio de competências.

A avaliação em rede tem como princípios básicos a informação, a confidencialidade, a clareza, a validade, a rapidez de resposta, a confiabilidade de dados, a democracia e a credibilidade.

Princípios	
Informação	Cada colaborador deve possuir informações detalhadas sobre o processo, seus objetivos, os indicadores de desempenho a serem avaliados, as competências desejáveis e a sistemática da formação das redes.
Confidencialidade	A confidencialidade dos dados é fundamental para a credibilidade do processo. Em alguns casos, somente o colaborador e o gerente têm acesso ao resultado da avaliação. Em outros, a área de recursos humanos também é incluída no processo e atua como facilitadora das ações de desenvolvimento.
Clareza	Os instrumentos de avaliação devem descrever minuciosamente cada competência ou indicador de desempenho desejados, bem como os diversos graus de desempenho.
Validade	Uma forma de validar os dados da avaliação em rede é estabelecer um número de avaliadores que represente a cadeia cliente-fornecedor (interno ou externo) e um percentual mínimo de retornos de formulários de avaliação. Oitenta por cento são percentual bom.
Rapidez de resposta	Os instrumentos devem ser claros, objetivos, descrever comportamentos em vários níveis (do excelente ao insatisfatório) e ser fácil preenchimento.
Confiabilidade de dados	O uso dos critérios estatísticos para estudar e eliminar as avaliações que fugirem dos padrões regulares garante a confiabilidade do resultado.
Democracia	Na primeira fase do processo, as redes devem ser formadas pelos colaboradores de uma mesma área e em seguida, pelos colaboradores situados em todas as áreas da empresa, em qualquer nível ou função. Em um terceiro momento, as redes devem ser formadas pelos clientes e fornecedores externos que participam delas.
Credibilidade	Para que haja credibilidade no sistema, deve-se estabelecer um percentual mínimo de nível de satisfação do cliente.

Quadro 8 - Princípios básicos da avaliação em rede

Fonte: Gramigna (2007, p. 147).

Gramigna (2007) tece considerações sobre a formação da avaliação em redes. Segundo a autora, as redes são definidas em virtude da relação que o avaliador tem com o avaliado na relação cliente, fornecedor ou par. As redes devem ter no mínimo cinco pessoas e no máximo dez. Os pares devem ser escolhidos

aleatoriamente. A formação de redes deve ser decidida pela área interessada alinhada com os profissionais de recursos humanos.

Os instrumentos de avaliação em rede levam em consideração: o desempenho desejado a partir dos perfis de competências já definidos; o desempenho real de cada colaborador; as descrições de cada item, apontando desempenhos em cada posição da curva normal: abaixo da média inferior, na média inferior, na média pura, na média superior e acima da média; as descrições podem variar de quantidade, sendo o mínimo de cinco descrições; com base no método de escolha, o avaliador posiciona cada pessoa de acordo com os graus de desempenho apontados em cada competência. Segundo Gramigna (2007), o processo de avaliação em rede é consequência natural do modelo de competências.

Os indicadores da avaliação em rede que são definidos para todos os empregados são os mesmos, o que vai diferenciar é a distribuição de pesos, que vai variar de acordo com nível de exigência para cada função. Os resultados de uma rede de avaliação de desempenho traz diversas informações que, se comparadas, poderão servir de orientação ao avaliado, a fim de melhorar sua performance. Gramigna (2007) sugere como gráficos provenientes da avaliação de desempenho, dentre os quais se pode destacar: gráficos comparativos de performances, listagem de colaboradores com desempenho abaixo do esperado, listagem de colaboradores com desempenho desejado, listagem de colaboradores com desempenho acima do esperado e relatórios individuais de desempenho, dentre outros.

A diferença entre o desempenho esperado e o desempenho real é o ponto de partida para as decisões pessoais de autodesenvolvimento e para o desenvolvimento dos planos de treinamento empresarial. A forma de verificação do *gap* é feita, geralmente, por meio de *feedback*, bem como de avaliações formais ou informais. Para que o resultado da avaliação seja passível de realinhamento, é necessário estabelecer indicadores de desempenho do negócio. É por meio do exercício da competência que os resultados do negócio serão alavancados. Gramigna (2007) traz o seguinte exemplo: se a empresa tem por meta ampliar a receita, deve-se indicar em valores o desempenho esperado em percentual.

Por meio da nova abordagem ao cliente a meta de cada vendedor é ampliar cinco por cento do volume das vendas. Aqueles que ficarem aquém do esperado precisarão rever suas competências e identificar as que estão interferindo de forma restritiva ao seu desempenho. (GRAMIGNA, 2007, p. 208).

Desta forma as pessoas, mediante suas competências, dão sustentação aos resultados da empresa.

4.4 A Integração entre o Modelo de Gestão Estratégica e Gestão por Competências

A integração entre o modelo de gestão estratégica e por competências propõe união das duas gestões, visando a uma avaliação da organização de forma completa enxergando o desempenho tanto organizacional como o humano e a interação destes desempenhos.

4.4.1 Avaliação Estratégica

Segundo Barney e Hesterley (2007), embora seja difícil saber com certeza se uma empresa está seguindo a melhor estratégia, é possível reduzir a probabilidade de se cometer erros. A melhor maneira de se fazer isso é escolher a estratégia da empresa de forma cuidadosa e sistemática, além de acompanhar o processo de administração estratégica.

Consonante Fernandes e Berton (2005), alguns autores consideram o termo planejamento estratégico idêntico a administração estratégica, já outros procuram estabelecer diferenças sutis. Alguns autores consideram, por exemplo, a administração estratégica como um administrar olhando para a estratégia, sem obrigação de formalizar planos de ação. Nessa linha, a administração estratégica se aproxima de um “pensamento estratégico” presente nas ações da empresa. Por sua vez, o planejamento estratégico busca sistematizar o pensamento estratégico.

Vasconcelos (s.d. *apud* FERNANDES; BERTON, 2005) destaca que o principal fator do planejamento estratégico é o processo de planejar e não o produto final, o plano de ação propriamente dito. Nessa linha, administração e planejamento se aproximam, o planejamento embora se transforme em uma reflexão que orienta a ação, ou seja, “pensamento estratégico”.

Fernandes e Berton (2005), com o intuito de estabelecer limites sobre o conceito, entende a administração estratégica como um processo mais amplo, que envolve planejar, executar e controlar. Nessa concepção, o planejamento refere-se unicamente ao primeiro passo- planejar. Na visão dos autores, o planejamento contempla as etapas de análise estratégica e formulação estratégica, e a etapa da implantação não está contemplada no planejamento.

Quando se formula um plano, também devem-se encaminhar as questões referentes a como esse plano será implementado, o que deverá ser monitorado. Mas o ‘fazer’, efetivamente, até por razões semânticas, já não é mais planejar. (FERNANDES; BERTON, 2005).

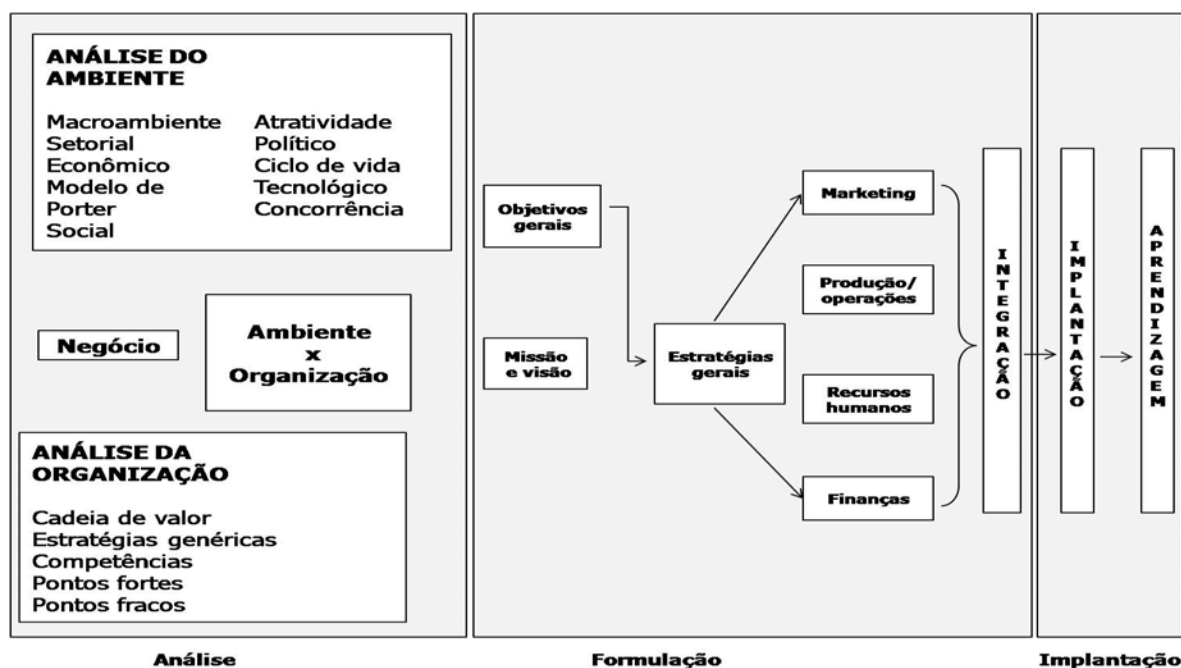


Figura 19 - O Processo Estratégico
Fonte: Fernandes e Berton (2005, p. 3).

Chiavenato (2003) define o planejamento estratégico como um processo de formulação de estratégias organizacionais no qual se busca a inserção da organização e de sua missão no ambiente em que ela está atuando.

Oliveira (2008a, p. 17) define planejamento estratégico como:

[...] processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, visando ao otimizado grau de interação com os fatores externos - não controláveis- e atuando de forma inovadora e diferenciada.

Drucker (*apud* CHIAVENATO, 2003, p. 39) define o planejamento estratégico como:

Processo contínuo de, sistematicamente e com maior conhecimento possível do futuro contido, tomar decisões atuais que envolvem riscos; organizar sistematicamente as atividades necessárias à execução dessas decisões e, através de uma retroalimentação organizada e sistemática, medir o resultado dessas decisões em confronto com as expectativas alimentadas. (DRUCKER *apud* CHIAVENATO, 2003, p. 39).

O planejamento estratégico é, normalmente, responsabilidade dos níveis mais altos da empresa e diz respeito tanto à formulação de objetivos quanto à seleção dos cursos de ação a serem seguidos para sua consecução, levando em conta as condições externas e internas à empresa e sua evolução esperada. (OLIVEIRA, 2008).

A administração estratégica ocorre da seguinte forma: declaração da missão da empresa, definição de objetivos, análises externa e interna, escolha estratégica e implementação da estratégia.

Quando uma empresa define sua missão, inicia o seu processo de administração estratégica. A missão de uma empresa é seu propósito de longo prazo. A missão define tanto o que uma empresa quer ser no longo prazo, quanto o que ela quer evitar ser, e normalmente são escritas na forma de declarações de missão. A missão é uma declaração ampla de seus propósitos e valores. A declaração da missão deve, segundo Barney e Hesterly (2007), influenciar o comportamento em toda a organização, para que tenha impacto nas ações da

empresa. Observa, porém, que algumas missões podem ajudar, prejudicar ou não ter nenhum impacto sobre o desempenho da organização. Ainda observa que a missão em si não leva necessariamente uma empresa a escolher e implementar estratégias que gerem vantagens competitivas. Definir a missão é um processo importante no processo da administração estratégica, mas é apenas o primeiro passo desse processo. Oliveira (2008, p. 50) define missão como:

[...] a determinação do motivo central da existência da empresa, ou seja, a determinação de 'quem a empresa atende'. Corresponde a um horizonte dentro do qual a empresa atua ou pretende atuar, portanto representa a razão de ser da empresa.

O segundo passo do processo da administração estratégica é a definição dos objetivos. Conforme Oliveira (2008, p. 53) “[...] aqui se determina para onde a empresa deve dirigir seus esforços”. Barney e Hesterly (2007, p. 6) definem os objetivos como “[...] alvos específicos e mensuráveis que ela pode utilizar para avaliar até onde está realizando sua missão”. Objetivos de alta qualidade estão estreitamente conectados a elementos da missão de uma empresa e são relativamente fáceis de se medir e acompanhar ao longo do tempo. Objetivos de baixa qualidade ou não existem ou não estão conectados a elementos da missão de uma empresa, não são quantitativos, e são difíceis de avaliar ou acompanhar no tempo. Os objetivos de baixa qualidade não podem ser utilizados pela gerência para avaliar quão bem uma missão está sendo realizada. Conforme o autor, um indicador de que uma empresa não é séria para realizar parte de sua declaração de missão é quando não há objetivos, ou há apenas objetivos de baixa qualidade, associados àquela parte da missão.

As próximas fases do processo da administração estratégica - análises externa e interna - ocorrem mais ou menos simultaneamente. Ao conduzir uma análise externa, a empresa identifica as principais ameaças e oportunidades em seu ambiente competitivo. Examina também, como a competição em seu ambiente provavelmente evoluirá e quais implicações têm essa evolução para as ameaças e oportunidades que está enfrentando.

Enquanto a análise externa se foca nas ameaças e oportunidades do ambiente em que a empresa se insere, a análise interna ajuda a empresa a identificar suas forças e fraquezas organizacionais. Também a ajuda a entender quais de seus recursos e capacidades mais provavelmente serão fonte de vantagens competitivas e quais são fontes menos prováveis dessas vantagens. Por fim, a análise interna pode ser usada para identificar as áreas de sua organização que requerem melhorias e mudanças. Vale ressaltar que uma literatura sobre técnicas e métodos para conduzir análises externa e interna tem sido desenvolvida nos últimos anos (BARNEY; HESTERLY, 2007).

Oliveira (2008) detalha esta análise nos seguintes componentes de análise interna: pontos fortes, que são as variáveis internas e controláveis que propiciam uma condição favorável para a empresa, em relação ao seu ambiente, e pontos fracos, variáveis internas e controláveis que provocam uma situação desfavorável para a empresa, em relação ao seu ambiente.

Já nos componentes da análise externa, Oliveira (2008) detalha as oportunidades, variáveis externas e não controláveis pela empresa, que podem criar condições favoráveis para a empresa, desde que ela tenha condições e/ou interesse de usufruí-la, e ameaças, variáveis externas e não controláveis pela empresa que podem criar condições desfavoráveis.

Conforme Barney e Hesterly (2007), após a declaração da missão, definição de objetivo e realização de análises externa e interna, a empresa está pronta para definir suas escolhas estratégicas, tanto a nível corporativo, quanto a nível de seus negócios. As estratégias em nível de negócios são ações que as empresas praticam para obter vantagens competitivas, operando em múltiplos mercados ou setores simultaneamente, estratégias comuns neste nível são: estratégias de verticalização, de diversificação, de alianças estratégicas, estratégias de fusão e aquisição. Já as estratégias de negócios são ações que as empresas praticam para obter vantagens competitivas em único mercado ou setor. As estratégias mais comuns neste nível são, por exemplo, liderança em custos e diferenciação de produto.

Baseado no processo de administração estratégica, o objetivo ao se fazer uma escolha estratégica é optar por uma estratégia que respalde a missão da empresa, seja consistente com os objetivos da empresa, explore oportunidades no ambiente a empresa com seus pontos fortes e neutralize ameaças no ambiente da empresa ao mesmo tempo em que evite seus pontos fracos. (BARNEY; HESTERLY, 2007, p. 10).

A implementação da estratégia é o passo seguinte, e ocorre quando uma empresa adota políticas e práticas organizacionais consistentes com sua estratégia. Segundo Barney e Hesterly (2007), três políticas e práticas são importantes para a implementação da estratégia: a estrutura organizacional formal da empresa, seus sistemas formais e informais de controle gerencial e sua política de remuneração dos funcionários.

[...] uma empresa que adote uma estrutura organizacional, controles gerenciais e remuneração de funcionários consistentes com suas estratégias e que as reforcem tem maior probabilidade de conseguir implementar essas estratégias. (BARNEY; HESTERLY, 2007, p. 10).

Para que haja a implantação da Administração estratégica, Ansoff, Declerck e Hayes (1981, p. 46) defendem o argumento de que a organização seja capaz de desenvolver “[...] uma avaliação crítica de seu próprio conceito de administração e da sua própria prática administrativa, mediante a pesquisa e a implantação de estratégias inovadoras”. Dessa forma será fomentado uma “*racionalidade estratégica*”, sendo esta oriundas de um processo de aprendizagem, menos baseado em esquemas pedagógicos formais do que na capacidade de iniciar estratégias inovadoras e no controle de parte de seu desempenho, em termos de suas contribuições a políticas mais flexíveis e a aptidões e atitudes mais inovadoras dentro da organização. Segundo os autores, as disfunções administrativas que devem ser levadas em conta são as que estão contra essas linhas:

E, como foi descrito pela literatura científica que se volta para as organizações inovadoras, esse tipo de inovação pode mostrar que muito dos métodos administrativos racionais, clássicos não têm sentido. Quando falamos [...] de racionalidade estratégica, falamos que pode coexistir perfeitamente disfunções administrativas clássicas e, mesmo, utilizar tais disfunções como fonte de recursos. (ANSOFF; DECLERCK; HAYS, 1981, p. 46).

A “racionalidade estratégica” deve ser geradora de “*sistemas administrativos estratégicos*” que exigem, evidentemente, um novo planejamento estratégico e novos sistemas de controle e informação da organização.

Tais modelos, em termos amplos, incluiriam indicadores sócio-culturais e procurariam avaliar a interação das restrições técnico-econômicas [...] articulariam de maneira dialética a formação política (programa de ação) e a implantação da estratégia, e organizariam a aprendizagem das práticas administrativas estratégicas, normalizando assim a mudança na organização. Nesse sentido, a administração estratégica é uma normativa da mudança, da mesma maneira que suas especificidades estratégicas dependem do diagnóstico dessas normas internas e externas, que geram a política administrativa, e dos sistemas de ensino-aprendizagem capazes de mudar essas normas de maneira organizada. (ANSOFF; DECLERCK; HAYS, 1981, p. 47).

A Administração é uma atividade pragmática, orientada para resultados, e precisa-se saber se um conceito abstrato, como o de estratégia, pode contribuir proveitosamente para o desempenho da empresa (ANSOFF, 2009).

Mintzberg *et al.* (2006, p. 90) definem avaliação estratégica como:

Análise de planos e dos resultados dos planos que estão centralmente relacionados ou afetam a missão básica de uma empresa. Seu foco especial é a separação entre resultados operacionais óbvios e fatores que sustentam sucesso ou fracasso no domínio de atividades escolhido. Seu resultado é rejeição, modificação ou ratificação das estratégias e dos planos existentes [...]

Oliveira (2008) exprime que o controle e o acompanhamento da estratégia empresarial correspondem à fase na qual o executivo verifica se a estratégia, tal como foi implementada, está proporcionando o alcance dos objetivos, desafios e metas da empresa aos quais ela estava correlacionada; e a define como:

[...] função do processo administrativo que, mediante a comparação com padrões previamente estabelecidos, procura medir e avaliar o desempenho e o resultado das ações e estratégias, com a finalidade de realimentar os tomadores de decisões, de forma que possam corrigir e reforçar esse desempenho ou interferir em funções do processo administrativo, para assegurar que os resultados satisfaçam aos objetivos estabelecidos. (OLIVEIRA, 2008, p. 70).

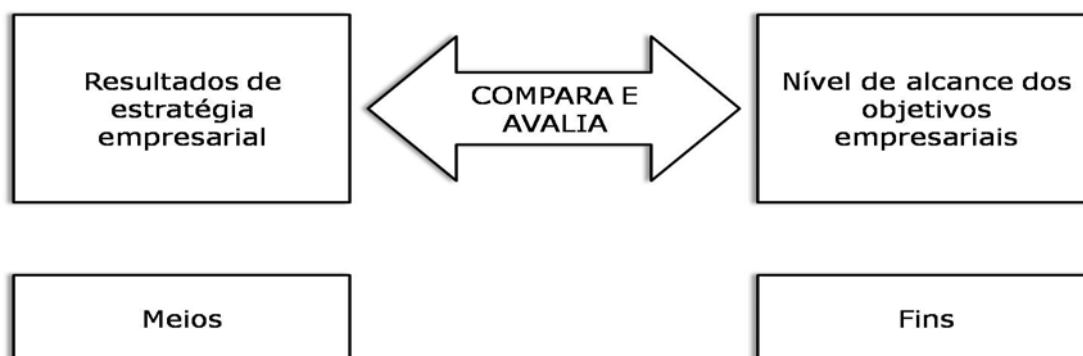


Figura 20 - Controle e Avaliação da Estratégia Empresarial.
Fonte: Oliveira (2008, p. 3).

Fernandes e Berton (2005) preferem utilizar no lugar na expressão ao controle ou avaliação de performance, o termo integração, justificando que se trata de um sistema de avaliação de performance que não visa apenas ao controle e sim para integrar e conciliar os objetivos com as diversas áreas organizacionais; para comunicar de forma integrada quais são as prioridades a serem buscadas; para sinalizar que tipo de comportamento é esperado das pessoas; para a organização receber *feedback* de suas ações e aprimorar sua eficácia.

Segundo Wright *et al.* (*apud* FERNANDES; BERTON, 2005) o controle estratégico consiste em determinar em que medida as estratégias da organização são eficazes para atingir seus objetivos. O processo de controle estratégico deve estar entrelaçado ao desenvolvimento claro dos padrões ou indicadores de controle. “Controlar a execução do que foi planejado, os resultados dessas ações estratégicas, as decisões e, fundamentalmente, o diagnóstico, é um dos desafios dos sistemas de controle de gestão”. (FERNANDES; BERTON, 2005, p. 179).

Macedo, Soares e Ratton (s.d. *apud* FERNANDES; BERTON, 2005, p. 179) definem conceito de sistema de medição de desempenho como:

O conjunto de pessoas, métodos e ferramentas que, conjuntamente, geram, analisam, expõem, descrevem, avaliam e revisam dados e informações sobre as múltiplas dimensões do desempenho nos níveis individual, grupal, operacional e geral da organização, em seus diversos elementos constituintes.

Mintzberg *et al.* (2000, p. 54), assinalam que o controle estratégico precisa alargar seu escopo para além do planejamento estratégico:

[...] Certamente, há necessidade de se avaliar o sucesso da implementação das estratégias realizadas, para saber se essas estratégias deliberadas funcionaram de fato no mundo real. Mas e quanto à avaliação de estratégias realizadas que não eram necessariamente pretendidas (isto é, as emergentes)? O controle estratégico precisa alargar seu escopo para além do planejamento estratégico. As estratégias não precisam ser deliberadas para serem eficazes, ao passo que muitas estratégias deliberadas implementadas com sucesso, mostraram-se desastrosas. O importante é o desempenho da organização e não o seu planejamento.

Chiavenatto (2003, p. 38) também ressalta a importância da avaliação da estratégia, ao acentuar que “[...] a estratégia precisa ser avaliada quanto ao seu desempenho e resultados”. Para isso, a estratégia precisa ter indicadores e demonstrações financeiras que permitam a monitoração constante e ininterrupta de suas conseqüências, para que se possam aplicar medidas corretivas que garantam seu sucesso.

Fernandes e Berton (2005, p. 177) ressaltam a importância da empresa em realizar a avaliação e o controle de seu desempenho,

[...] uma vez que a empresa já despendeu tanta energia para analisar o ambiente, para fazer um autodiagnóstico e definir seus objetivos e estratégias, amplos e funcionais, seria uma pena que deixasse todo esse empenho morrer. E é precisamente isso o que pode acontecer se ela não definir, juntamente com seus objetivos e estratégias, quais serão os mecanismos específicos para acompanhar o alcance dos objetivos. Quais padrões de desempenho/performance esperados? O que distinguirá um bom de um mau desempenho? Sem um sistema de avaliação de desempenho e controle de gestão, a organização caminhará às cegas. Uma vez que a empresa tem clareza com relação às suas estratégias, algumas questões devem ser colocadas na mesa: que tipos de atividades devem ser desenvolvidas para atingir os objetivos propostos? Qual o cronograma dessas atividades? Como monitorar e controlar o progresso dessas atividades?

Um sistema de medição deverá, de forma consistente com os objetivos estratégicos, contribuir de maneira decisiva para a efetiva implementação e consolidação de estratégias de melhoria do desempenho organizacional, impulsionando as necessárias mudanças, inclusive promovendo uma mudança crítica da cultura organizacional se necessário; no entanto, para ser eficaz realmente, o sistema de medição deve ter alguns atributos, cabendo destacar: o alinhamento, ou seja, o grau no qual as medidas empregadas pelos diversos indivíduos e grupos focam objetivos dispostos linearmente com os objetivos gerais da organização; a visibilidade do sistema em todos os níveis e para todos os

interessados; o balanceamento dos critérios de medição; a adaptabilidade do sistema às necessárias mudanças nos objetivos de medição; e a abrangência do sistema. (MACEDO; SOARES; RATTON *apud* FERNANDES; BERTON, 2005).

A função controle e avaliação é destinada a assegurar que o desempenho real possibilite o alcance dos resultados e padrões que foram anteriormente estabelecidos e tem três finalidades: identificar problemas, falhas e erros que se transformam em desvios do planejado, com a finalidade de corrigi-los e de evitar sua reincidência, fazer com que os resultados obtidos com a realização das operações estejam, tanto quanto possível, próximos dos resultados esperados e possibilitem o alcance dos objetivos estabelecidos, verificar se as estratégias empresariais estão proporcionando os resultados esperados, dentro das situações existentes e previstas, e proporcionar informações gerenciais periódicas, para que seja rápida a intervenção no desempenho do processo. (OLIVEIRA, 2008).

Richard Rumelt (1996 *apud* OLIVEIRA, 2008) contribuiu para o processo de avaliação das estratégias empresariais com base em quatro aspectos: consistência (com os objetivos e políticas), consonância (representando resposta ao ambiente externo e às mudanças críticas que ocorrem nele), vantagem competitiva (contribuir para a criação ou manutenção de um diferencial competitivo em uma seleta área de atividade) e aplicabilidade (não deve sobrecarregar os recursos disponíveis nem criar problemas insolúveis).

Robert Simon (1995 *apud* MINTZBERG *et al.*, 2000) publicou o livro sobre controle estratégico intitulado de *Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal*, definindo sistemas de controle gerencial como “[...] rotinas e procedimentos formais baseados na informação que os gerentes usam para manter ou alterar padrões nas atividades organizacionais”. (SIMON, 1995 *apud* MINTZBERG *et al.*, 2000, p. 54). Simon (1995) introduziu quatro alavancas de controle: sistemas de crença (para prover valores, finalidade e direção para a organização), sistemas de fronteiras (que estabelecem limites à ação), sistemas de controle diagnóstico (sistemas mais convencionais de *feedback*, “[...] para assegurar a consecução previsível das metas - as ferramentas da

implementação de estratégia previsível das metas e sistemas de controle interativos”. (SIMON, 1995 *apud* MINTZBERG *et al.*, 2000, p. 54).

Robert Simon (1995 *apud* MINTZBERG *et al.*, 2000, p. 55) faz relação entre a adoção do sistema de controle e avaliação da estratégia com o conceito de estratégia em ação:

Esses sistemas relacionam-se à estratégia como padrão de ação. No nível do negócio, mesmo na ausência de planos e metas formais, os gerentes que usam esses sistemas podem impor consistência e orientar processos criativos de busca. As ações táticas do dia-a-dia e experimentos criativos podem ser unidos, formando um padrão coeso que reage às incertezas estratégicas e pode, como o tempo, transformar-se em estratégia realizada.

Em artigo publicado, Goold e Quinn (1990 *apud* MINTZBERG *et al.*, 2000, p. 54) encontraram evidências de que “[...] na prática poucas empresas [...] identificam medidas de controle estratégico formais e explícitas [para monitorar progressos estratégicos e garantir a implementação dos planos estratégicos] e embuti-los em seus sistemas de controle.”

[...] A capacidade de uma empresa de manter sua posição competitiva em um mundo de rivalidade e mudança pode ser melhor trabalhada por gerentes que consigam manter uma visão dupla de estratégia e avaliação de estratégia- eles devem desejar e poder perceber a estratégia dentro do tumulto de atividades diárias e construir e manter estruturas e sistemas que façam dos fatores estratégicos objeto da atividade atual. (MINTZBERG; LAMPEL *et al.*, 2006, p. 90).

Rezende (2003, p. 80) corrobora este pensamento, ao destacar:

A tradução da vantagem competitiva em mais de uma vertente de mensuração possibilita identificar com maior precisão os focos de desempenho superior de determinada organização e, conforme a situação, fortalecer posições de defesa ou definir a incorporação de uma nova abordagem estratégica. (REZENDE, 2003, p. 80).

Conforme Fernandes e Berton (2005), existem inúmeras formas de avaliar uma empresa, mas é preciso considerar o propósito dessa avaliação e as características diferenciadas de cada organização.

4.4.2 Modelo de Leme e Vespa

Leme e Vespa (2008) defendem a existência de um modelo que integre os instrumentos de avaliação de pessoas, de suas competências técnicas e comportamentais, da avaliação da forma que ele cumpre com suas atribuições e responsabilidades e, também, do alinhamento de todas essas ações com a estratégia da empresa. Para tal, é necessário um instrumento da gestão do desempenho integrando as competências e as avaliações de desempenho de pessoas com os objetivos organizacionais, estruturados pelo instrumento da gestão estratégica empresarial, chamado *Balanced Scorecard*. Este modelo permite a consolidação e, portanto, a visualização dos resultados dos diversos instrumentos de avaliação, já oferecendo condições para que os gestores possam agir nas discrepâncias existentes entre o desempenho real e o esperado.



Figura 21 - Gestão do desempenho - Integrando a avaliação de desempenho e de competências com o BSC

Fonte: Leme e Vespa (2008, p. 47)

Segundo Leme e Vespa (2006), não é possível fazer a gestão estratégica de pessoas sem haver o alinhamento com a estratégia, e o instrumento que estará presente na maioria absoluta das empresas nos próximos anos é o BSC.

Cabe à área de gestão de pessoas desenvolver políticas de gestão de pessoas orientadas aos objetivos traçados no BSC. Isso é ser um RH estratégico [...]. O BSC e a gestão de competências bem como todos os seus subsistemas, como a avaliação, o treinamento, o desenvolvimento entre outras devem funcionar de forma integrada. O BSC e a gestão de

competências são complementares, uma dá sustentação a outra. [...] Esta é uma condição da empresa atingir os resultados organizacionais com eficiência, eficácia e efetividade. (LEME; VESPA, 2006, p. 47-8).

Para realizar tal integração Leme e Vespa (2006) sugerem o Painel de Desempenho do Colaborador, que é semelhante ao painel de controle do BSC, porém voltado para as questões que impactam o desempenho do colaborador. A proposta do PDC é oferecer ao gestor imediato do colaborador um instrumento que permitirá a visualização de tudo o que está ocorrendo com seu liderado, permitindo ao gestor fazer as intervenções necessárias para garantir que os resultados organizacionais sejam atingidos, ou seja, que a entrega do colaborador esteja dentro das expectativas da organização. O PDC é um painel eletrônico, em que se consegue monitorar todas as informações que compõem o desempenho de cada membro da sua equipe. O objetivo do PDC é fornecer informações macro do desempenho do colaborador por meio da guia geral e informações detalhadas pelas demais guias. Com isso, o gestor terá informações precisas para agir proativamente com seus liderados, focando para que os resultados organizacionais sejam atingidos (LEME; VESPA, 2006).

O PDC é composto por seis guias, cada uma trazendo informações das perspectivas que compõem a avaliação de desempenho com foco em competências. As guias são: guia geral, que é um consolidado das demais guias do PDC; guia perspectiva técnica; guia perspectiva comportamental; guia perspectiva resultados; guia perspectiva complexidade; guia convenção.

Na guia competência técnica, são apresentadas as competências técnicas necessárias para o exercício da função. Cada competência possui um nível necessário para a função, representado pela sigla NCF, que significa Nível de Competência da Função. Logo abaixo, há o NCC, que significa Nível de Competência do Colaborador. A escala sugerida é de zero a cinco, sendo 0- não possui conhecimento, 1- possui apenas conhecimento, 2- possui conhecimento e prática em nível básico, 3- possui conhecimento e prática em nível intermediário, 4- possui conhecimento e prática em nível avançado e 5- é multiplicador. Com esse guia o gestor poderá constatar se existem fatores referentes às competências

técnicas que estão impactando no desempenho do colaborador, e com isso, fazer a intervenção necessária para reverter o cenário.

A guia da perspectiva comportamental tem um funcionamento similar ao da guia técnica, também trazendo as competências necessárias à função, porém referentes às competências comportamentais.

A guia perspectiva resultados deve trazer todas as metas estabelecidas com o colaborador. As metas estabelecidas devem ser registradas para transparecer sua relevância. É exatamente neste ponto que ocorre a integração entre os sistemas de gestão da estratégia empresarial, feita pelo o BSC, como sistema da gestão de pessoas, pela avaliação de desempenho com foco em competências.

Embora a integração dessas informações ocorra pela perspectiva resultados, é importante ressaltar que o desempenho do colaborador não é apenas os resultados que ele alcança. Caso contrário, não seria necessária a existência dos valores organizacionais, bastaria atingir os resultados a qualquer custo, até mesmo destruindo a equipe, e não seria necessária, por exemplo, a avaliação comportamental (LEME; VESPA, 2006).

A integração entre o BSC e a gestão de pessoas ocorre nessa perspectiva, pois os colaboradores precisam gerar resultados e a gestão do desempenho utiliza como referência as metas que o colaborador precisa atingir, analisando tudo o que está ao seu redor, para identificar quais são os fatores que estão ocorrendo, evitando que os resultados sejam atingidos. Somente pelos dos resultados conquistados pelos colaboradores ocorrerá a materialização da visão organizacional.

São esses resultados que vão contribuir para que os objetivos estratégicos do BSC sejam alcançados. Assim, esses objetivos estratégicos darão sustentação aos fatores críticos de sucesso, proporcionando o equilíbrio à perspectiva que se refere ao resultado, fazendo com que a visão da organização seja atingida.

As metas que compõem essa perspectiva podem ser individuais ou coletivas. As individuais são aquelas direcionadas diretamente ao colaborador, cujo apontamento ocorrerá de forma individualizada. O que caracteriza uma meta individual é o fato da sua apuração. As metas coletivas são as que são, por exemplo, designadas para uma equipe, e poderão ou não ser individualizada, o que nem sempre é possível.

Compete ao gestor fazer o desmembramento de uma meta, optando se ela será trabalhada de forma individual ou coletiva, por equipe, por função e por setor. Para isso, é fundamental que o gestor siga a diretriz da organização. Todas as metas, individuais ou coletivas, devem compor a avaliação de desempenho do colaborador, gerando, conforme a metodologia da avaliação de desempenho com foco em competências, o coeficiente de desempenho do colaborador.

Leme e Vespa (2006) ressaltam ser fundamental que cada meta empenhada com o colaborador possua algumas classificações para permitir uma atuação estratégica da gestão do desempenho e garantir o alinhamento ao BSC.

A classificação proposta servirá como instrumento de avaliação da forma como o gestor imediato do colaborador está conduzindo sua equipe e empenhando metas alinhadas aos objetivos estratégicos do BSC.

Essas classificações são: parametrização do objetivo estratégico do BSC (é importante registrar a qual objetivo estratégico do BSC essa meta está atendendo), classificação de impacto e dificuldade da meta (que tem como objetivo perceber a complexidade da execução da meta, que considera o conjunto de relações, de interdependência das partes que envolvem a ação, entre outras características, e também o impacto dessas ações na organização) e período de execução e apuração da meta (este é um aspecto polêmico, segundo os autores, que ressaltam que deve ser reduzido ao máximo o período entre o empenho e uma prévia da avaliação de desempenho para que seja feita a gestão do desempenho (LEME; VESPA, 2006)).

O gestor deverá acompanhar semanalmente, quiçá diariamente sua evolução, tomando as providências necessárias para certificar que a meta seja atingida. A idéia é agir proativamente nos fatores que são a causa do desempenho não adequado, transformando os problemas em oportunidades de melhoria (LEME; VESPA, 2006).

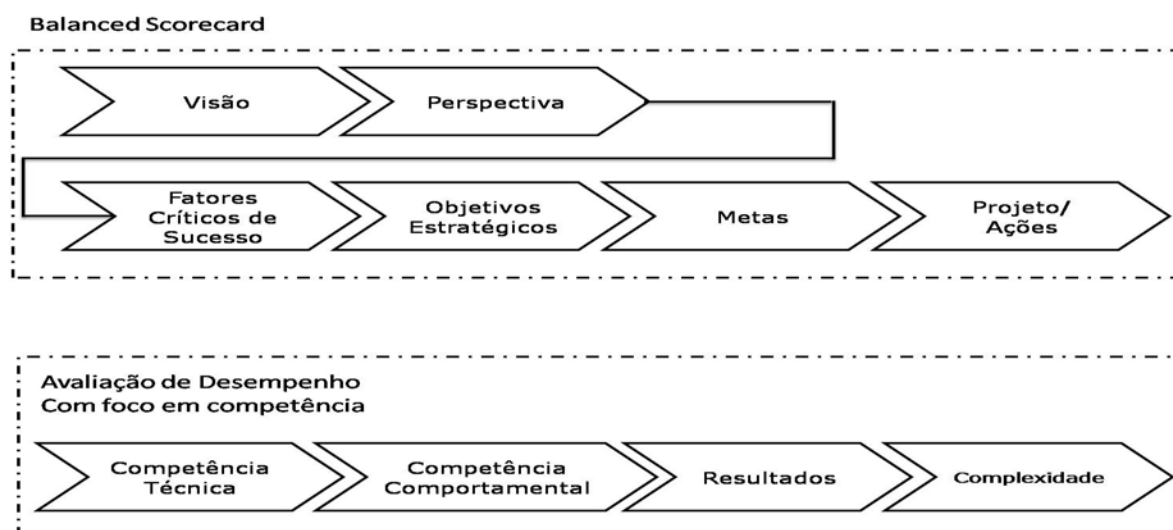


Figura 22 - Integração entre os sistemas de estratégia empresarial, o BSC, e a gestão de pessoas, a avaliação de desempenho com foco em competências

Fonte: Leme e Vespa (2008, p. 69).

A perspectiva complexidade no processo de avaliação de desempenho com foco em competências tem o objetivo de avaliar se o colaborador está executando as atribuições relacionadas em sua descrição de função e com qualidade. O nome complexidade está associado a outro objetivo em utilizar essa perspectiva, que é justamente perceber qual grau de complexidade o colaborador está apto a exercer. A complexidade é avaliada pelo superior imediato do colaborador, que também faz sua autoavaliação, porém, utilizando instrumentos de coleta distintos. O superior avalia a qualidade com que o colaborador executa suas responsabilidades, utilizando a escala qualitativa, e de acordo com a avaliação recebida, um percentual é atribuído para compor o seu desempenho.

A perspectiva convenção diz respeito às regras que variam de empresa para empresa, pautadas nos valores organizacionais e explícitas em códigos de ética ou conduta e demais instrumentos da empresa. Estas regras precisam ser convencionadas pela empresa, daí o nome da perspectiva convenção. O objetivo

desta perspectiva na avaliação de desempenho com foco em competências é, além de registrar as normas quebradas, ser um fator redutor no coeficiente de desempenho do colaborador, não tirando o mérito daquilo que fora atingido pelo colaborador, mas impactando no seu desempenho de forma significativa, uma vez que esse coeficiente poderá ser utilizado para critérios de promoção, premiação, distribuição de lucros ou de remuneração por competências. Na gestão de desempenho, a perspectiva convenção tem uma importante contribuição, gerando as informações aos gestores da conduta do colaborador, permitindo que ele atue proativamente nos fatores que afetam o desempenho referente a essa perspectiva também (LEME; VESPA, 2006).

Na guia geral do Painel de Desempenho do Colaborador, há o resultado de cada perspectiva consolidado.

A avaliação de desempenho com foco em competências é uma estratégia de negócio, portanto, precisa fazer ecoar na organização a sua Missão, a sua Visão, os seus valores, as suas estratégias e os seus imperativos de gestão. Ela tem de ganhar o engajamento das pessoas, por isso é um construto coletivo. (LEME; VESPA, 2006, p. 99).

5 POLO TÉCNICO

O polo técnico trata dos procedimentos de coleta das informações, das transformações destas últimas em dados pertinentes à problemática geral; tem a função de circunscrever os “fatos” em sistemas significantes, por protocolos de evidenciação experimental desses dados empíricos. A pesquisa, em seu polo técnico, coletará os dados em função dos quais elaborará seus fatos. A forma lógica desses dados será a de enunciados existentes singulares, afirmando acontecimentos observáveis, intersubjetivamente controláveis, quer diretamente (perceptíveis) quer indiretamente (inferíveis). (DE BRUYNE *et al.*, 1977).

A pesquisa científica se constrói por referência com o mundo dos acontecimentos, que são de uma ‘realidade’ suposta; ela deve retomar os ensinamentos fornecidos pela realidade para traduzi-los em programa de realização. A realidade visada pelas ciências, seus objetos, deve ser tanto descoberta prospectivamente quanto provada reflexivamente. (DE BRUYNE *et al.*, 1977, p.159).

O polo técnico de um processo de investigação corresponde à instância metodológica segundo a qual o investigador recolhe, “obtem” dados sobre o mundo real, assumindo a idéia de que este é susceptível de ser observado pelos sentidos (LESSARD-HÉBERT, GOYETTE E BOUTIN, 1990).

Segundo Bachelard (1996), os fatos científicos são conquistados, construídos, constatados e sua própria natureza é “instrumentada” pelas técnicas que o coletaram, tornada significativa pelo sistema teórico que os produziu/acolheu. Os fatos remetem a enunciados empíricos que descrevem situações, enquanto as teorias apenas colocam, em sua linguagem hipotética, a possibilidade de tais situações.

Segundo De Bruyne *et al.* (1977), o polo técnico é o momento da observação, do relato dos fatos, enquanto o polo teórico é o momento da interpretação e da explicação destes fatos. O polo epistemológico, por sua vez, está diretamente ligado à coleta de dados face em face da sua tarefa de vigilância reflexiva a respeito da formulação de seu objeto.

O polo técnico é o último eixo da estratégia metodológica quadripolar. É neste campo que a teoria se encontra com o mundo dos acontecimentos e da realidade do objeto científico (LIMA, 2005).

É neste polo que se busca uma articulação entre o “mundo empírico” e o “mundo teórico”. O investigador, quer seja em investigação qualitativa ou não, deve selecionar portanto um modo de pesquisa, uma ou mais técnicas de recolha dos dados. Isto significa, para ele, instrumentar a sua investigação (LESSARD-HÉBERT; GOYETTE; BOUTIN, 1990).

Neste polo será investigado o “mundo empírico” da integração entre estratégias e gestão por competências fundamentada pelo “mundo teórico”, de forma a confirmar ou romper com o objeto científico aqui proposto.

5.1 Método da Pesquisa

Para que um conhecimento possa ser considerado científico, torna-se necessário identificar as operações mentais e técnicas que possibilitam a sua verificação; ou, em outras palavras, determinar o método que possibilitou chegar a esse conhecimento (GIL, 2008).

Gil (2008) define método como o caminho para se chegar a determinado fim. E método científico como o conjunto de procedimentos intelectuais e técnicos adotados para se atingir o conhecimento.

Conforme Fachin (2001), o método é um instrumento do conhecimento que proporciona aos pesquisadores, em qualquer área de sua formação, orientação geral que facilita planejar uma pesquisa, formular hipóteses, coordenar investigações, realizar experiências e interpretar resultados.

[...] O método em pesquisas, seja qual for o seu tipo, é a escolha de procedimentos sistemáticos para a descrição e explicação do estudo [...] O

método outorga ao saber a sua firmeza, a sua coerência, a sua validade, é como o princípio organizador e a sua garantia. (FACHIN, 2001, p. 27).

Segundo Fachin (2008), o método deve ser escolhido de acordo com a natureza específica de cada problema investigado para se atingir o fim que é o saber. A escolha não deve ser casual.

Um método é válido quando termina os seus procedimentos [...]. O método é considerado válido quando a sua escolha se baseia, principalmente, em dois motivos: a natureza do objeto que se aplica e o objetivo que se tem em vista. (FACHIN, 2008, p. 27).

Fachin (2008) expressa que um estudo científico se apóia em vários métodos, embora, naturalmente, privilegie um deles. O método é a forma de proceder ao longo de um caminho. Na Ciência, os métodos constituem os instrumentos básicos que se ordenam em sistemas e traçam de modo ordenado a forma de proceder do cientista para alcançar um objetivo ao longo do percurso.

Os métodos se relacionam às técnicas. Enquanto o método é um plano de ação, formado por um conjunto de etapas ordenadamente dispostas, destinadas a realizar e antecipar uma atividade na busca de uma realidade, a técnica está ligada ao modo de realizar a atividade de maneira mais hábil e mais perfeita. (FACHIN, 2008).

Leite (2004) define a pesquisa científica como aquela que usa o método científico ou tem por objetivo desvendar ou buscar, por meio dos métodos e técnicas específicas, as soluções para os problemas do conhecimento em geral e, especificamente, das ciências. Leite (2004, p. 36) cita ainda outro conceito de pesquisa científica, “[...] É uma atividade ou um meio para se elaborar as teorias científicas, partindo do conhecimento empírico, da observação dos fenômenos ou fatos em geral, seja de qual natureza forem, naturais, socioeconômicos e culturais.”

Gil (2008) define pesquisa como o processo formal e sistemático de desenvolvimento de método científico. O objetivo fundamental da pesquisa é descobrir respostas para problemas mediante o emprego de procedimentos científicos.

A pesquisa social é entendida como o processo que, utilizando a metodologia científica, permite a obtenção de novos conhecimentos no campo da realidade social. A realidade social é entendida, conforme Gil (2008), em um sentido bastante amplo que envolve aspectos relativos ao homem em seus múltiplos relacionamentos com outros homens e instituições sociais. Cada pesquisa social tem um objetivo específico, contudo, podem ser agrupadas em três níveis: descritivas, exploratórias e explicativas.

5.2 Tipologia da Pesquisa

De acordo com a proposta de Gil (2008), a pesquisa pode ser classificada, quanto aos seus objetivos (fins) em exploratória e descritiva.

Esta pesquisa é considerada descritiva, na medida em que visa a descrever percepções dos gestores a respeito da relação entre os indicadores estratégicos e as competências profissionais adotadas pela organização. Conforme Gil (2008), as pesquisas descritivas são, juntamente com as exploratórias, as que habitualmente realizam os pesquisadores sociais preocupados com a atuação prática.

As pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou estabelecimento de relações entre variáveis. São inúmeros os estudos que podem ser classificados sob este título e uma de suas características mais significativas está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados. (GIL, 2008, p. 27).

Vergara (2007, p. 45) corrobora, ao assinalar que:

A pesquisa descritiva expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno. Pode também estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza. Não tem compromisso de explicar os fenômenos que descreve, embora sirva de base para tal explicação.

Já quanto aos procedimentos técnicos, os meios, trata-se de pesquisa bibliográfica e estudo de caso. A pesquisa é considerada bibliográfica por terem

sido consultados livros, artigos científicos, revistas e material em meio eletrônico. Como ensina Gil (2008) a principal vantagem da pesquisa bibliográfica reside no fato de permitir ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente.

A pesquisa bibliográfica é desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos. Embora em quase todos os estudos seja exigido algum tipo de trabalho desta natureza, há pesquisas desenvolvidas exclusivamente a partir de fontes bibliográficas, assim como certo número de pesquisas desenvolvidas a partir de técnica de análise de conteúdo. (GIL, 2008, p.51).

Na lição de Vergara (2007), a pesquisa bibliográfica é o estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, isto é, material acessível ao público em geral. Fornece instrumental analítico para qualquer outro tipo de pesquisa, mas também pode se esgotar em si mesma.

É também considerada estudo de caso. Já que o estudo de caso é uma forma de estudar a fundo um determinado sujeito, sendo caracterizado por Gil (2008) como um estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir o seu conhecimento amplo e detalhado.

Na perspectiva de De Bruyne, Herman e Schoutheete (1977), os estudos de caso são baseados num “método indutivo” e concentram-se em problemas concretos encontrados no funcionamento particular das organizações tais quais são. Eles dizem respeito a problemas definidos e formulados pelos diversos responsáveis pelas organizações.

Para Yin (2005), os estudos de caso único, de mesma forma que os experimentos, são generalizáveis e têm proposições teóricas, e não há populações ou universos. Consequentemente, o estudo de caso, como o experimento, não representa uma “amostragem”, e o objetivo do pesquisador é expandir e generalizar as teorias e não enumerar frequências (generalização estatística).

A realização do estudo de caso único ocorreu com a aplicação de questionários com perguntas fechadas, respondidos por 57 gestores da operadora de plano de saúde.

A natureza da pesquisa é quantitativa, por utilizar instrumento de coleta padronizado, com perguntas fechadas e técnicas estatísticas descritivas para realização de análise e interpretação de dados, como retrocitado.

Leciona Leite (2004) que, as pesquisas quantitativas são as que empregam a Estatística e a Matemática - os números e cálculos - como principal recurso para a análise das informações.

No que diz respeito às técnicas de análise da pesquisa quantitativa foram utilizados métodos de análise estatística descritiva (frequência, média aritmética, média ponderada e associação).

A Estatística é um conjunto de métodos e teorias aplicados a dados quantitativos ao se tomar decisões diante de uma incerteza. Ela permite reconhecer e avaliar os erros envolvidos em quantificar a experiência de cada pesquisador, principalmente ao generalizar a partir do que é conhecido sobre um grupo pequeno (uma amostra) para um grupo maior (a população). (ROWNTREE, 1991 *apud* COLLIS; HUSSEY 2005).

Ao se coletar dados quantitativos, estes devem ser analisados mediante análise estatística. Esses dados tomarão a forma de valores numéricos que representam o número total de observações ou frequências para as variáveis que estão sendo estudadas.

A Estatística Descritiva pode ser interpretada como uma função cujo objetivo é a observação de fenômenos de mesma natureza, a coleta de dados numéricos referentes a esses fenômenos, a organização e a classificação desses dados observados e a sua apresentação em gráficos (ou figuras) e tabelas, além do cálculo de coeficientes (estatística) que permitem descrever resumidamente os fenômenos (informações). (TOLEDO, 1989).

Foi realizada também a análise documental em quatro documentos da empresa: mapa estratégico, planilha de indicadores estratégicos da empresa, as competências profissionais da organização, resultado da avaliação de desempenho no mesmo período. A análise documental pode ser definida como uma operação ou um conjunto de operações, visando a representar o conteúdo de um documento sob uma forma diferente da original, a fim de facilitar num estado ulterior, a sua consulta e referência. (BARDIN, 1995).

A análise documental permite passar de um documento primário (em bruto) para um documento secundário (representação do primeiro). O objetivo da análise documental é a representação condensada da informação, para consulta e armazenagem e o da análise de conteúdo é a manipulação de mensagens (conteúdo e expressão desse conteúdo), para evidenciar os indicadores que permitam inferir sobre uma outra realidade que não a mensagem. (BARDIN, 1995).

5.3 Procedimentos e Instrumentos de Coleta de Dados

As pesquisas sociais, tanto por seus objetivos, quanto pelos procedimentos que envolvem, são muito diferentes entre si. Por essa razão, torna-se impossível apresentar um esquema que indique todos os passos do processo de pesquisa (GIL, 2008).

A escolha do tema permeou o interesse da pesquisadora, que atua na área de desenvolvimento organizacional, lidando com os assuntos estratégias e competências.

O levantamento bibliográfico inicial teve a finalidade de propiciar maior familiaridade sobre o tema a ser estudado, oferecendo contextualização e consistência à investigação, além de propiciar maior clareza para a formulação do problema da pesquisa e seus objetivos. Foram estudados os principais autores sobre os temas, seus conceitos, estabelecendo o contato da pesquisadora com o

tema da pesquisa. Dentre estes pode-se mencionar Prahalad e Hamel (2005), Kaplan e Norton (1997), Leme e Vespa (2006) e Gramigna (2007) .

Posteriormente, foram formulados o problema, os pressupostos e objetivos, que foram revistos após a pesquisa exploratória. Gil (2008) expressa que, à medida que as leituras vão sendo realizadas, o problema vai se aprimorando, tornando-se mais claro e mais específico, contribuindo para a formulação de hipóteses mais pertinentes e instrumentos mais adequados para a coleta de dados. A elaboração do plano de trabalho e estudo sistematizou as etapas que compõem este trabalho, de forma a orientar os procedimentos seguintes, tendo sido reformulado.

A busca e obtenção das fontes foram escolhidas de forma a responder ao problema do trabalho, aos pressupostos e objetivos, tendo sido também indicadas pelo orientador. Para esta obtenção, foram realizadas pesquisas na intranet, visitas a bibliotecas e livrarias.

Os resultados desta pesquisa fundamentaram a redação dos polos epistemológico, teórico, morfológico e técnico.

5.3.1 Seleção, Definição e Descrição dos Sujeitos a serem Pesquisados

Considerou-se público alvo da pesquisa todos os gestores da operadora de plano de saúde estudada diretamente vinculados aos indicadores estratégicos corporativos. A empresa estudada possui um total de 114 gestores distribuídos em todas as suas unidades de negócio: operadora de plano (50 gestores), laboratórios (2 gestores), homecare (4 gestores), Medicina Preventiva (2 gestores), centros integrados de atendimento (3 gestores), serviço de urgência e emergência (1 gestor) e hospital (52 gestores).

O negócio hospital possui tratamento diferenciado das demais unidades de negócio, em razão da natureza de suas atividades, da complexidade do seu

negócio, ao seu faturamento e do seu tamanho. Além disso, é a única unidade de negócio acreditado com o selo de acreditação hospitalar. Desta forma, esta unidade possui indicadores estratégicos próprios, gerenciados sistematicamente, estando os gestores dessa unidade de negócio mais distantes da prática dos indicadores estratégicos corporativos. Diante desta especificidade os gestores desta unidade de negócio não são considerados como público-alvo desta pesquisa.

Os gestores são responsáveis pelo gerenciamento estratégico do negócio, com a responsabilidade de promover a implementação das estratégias corporativas e estão diretamente envolvidos no processo de avaliação de desempenho por competências de todos os seus subordinados.

A pesquisa foi direcionada à análise dos gestores das unidades de negócios exceto hospital, totalizando uma população homogênea de 62 gestores, através de um estudo de caráter censitário.

5.3.2 Descrição dos Instrumentos da Pesquisa

O instrumento de coleta de dados é o documento mediante qual as perguntas e questões serão apresentadas aos respondentes e onde são registradas as respostas e dados obtidos. Chama-se genericamente de instrumento de coleta de dados a todos os possíveis formulários utilizados para relacionar dados a serem coletados ou registrar os dados coletados, utilizando-se de qualquer das possíveis formas de administração (questionário, formulário para anotações de observações, rol de tópicos a serem seguidos durante uma entrevista de grupo focalizada etc) (MATTAR, 2001).

Consoante Lakatos e Marconi (2001), o questionário é um instrumento de coleta de dados, constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito sem a presença do entrevistador.

Gil (2008) define questionário como a técnica de investigação composta por um conjunto de questões submetidas a pessoas, com o propósito de obter informações sobre conhecimentos, crenças, sentimentos, valores, interesses, expectativas, aspirações, temores, comportamento presente ou passado etc.

Entre as vantagens do questionário, Gil (2008, p. 122) destaca: possibilidade de atingir um grande número de pessoas, menores gastos com pessoal, garantia do anonimato das respostas, comodidade para que o respondente preenche na hora que julgar mais conveniente, não-exposição do pesquisado à influência das opiniões e do aspecto pessoal do entrevistador. As questões fechadas permitem maior uniformidade às respostas e podem ser facilmente processadas e são as mais comumente utilizadas.

O questionário autoaplicável ou por correspondência oferece um método mais barato de coleta de dados em relação à entrevista pessoal. Ele é feito para ser respondido pelo próprio respondente. Após o lançamento do questionário o pesquisador tem pouco controle sobre o trabalho-piloto, o que explica a necessidade de uma carta de abertura explicando o propósito do questionário (MAY, 2004).

Para a pesquisa em questão, o instrumento utilizado foi o questionário auto-aplicável, estruturado em duas partes, a primeira parte contendo os dados de identificação do respondente e a segunda parte com perguntas fechadas, em que o respondente deveria relacionar as quinze competências profissionais adotadas pela empresa com os indicadores estratégicos.

Por meio da primeira parte do questionário, buscava-se uma identificação do perfil do gestor: seu local de trabalho, seu nível de gestão e sua unidade de negócio.

Na segunda parte, procurava-se uma relação entre os indicadores estratégicos e as competências. Os indicadores estavam classificados nas perspectivas do *Balanced Scorecard*, instrumento da gestão estratégica adotado pela empresa. Já as competências profissionais estavam classificadas nas dimensões organizacionais, funcionais e individuais, o que possibilitou diversas

combinações estatísticas. Todas as questões foram fechadas, tornando o questionário mais objetivo.

Dimensão	Competência
organizacional	Liderança
	persistência e determinação
	orientação para resultados
	Objetividade
	orientação para ação
Funcional	qualidade do trabalho
	Criatividade
	trabalho em equipe
	Produtividade
	orientação para o cliente
Individual	atualização profissional
	habilidade técnica
	relacionamento interpessoal
	trabalho sob pressão
	responsabilidade/dedicação

Quadro 9 - Competências da empresa por dimensão

Fonte: Dados da pesquisa (2009).

Os dados dos indicadores estratégicos pesquisados estão na seqüência ilustrados:

PERSPECTIVA	INDICADOR
Acionista	I1: Percentual de participação dos cooperados nos eventos da cooperativa
Econômico-Financeiro	I2: Resultado Contábil
	I3: Receita Total Bruta
	I4: Custo Assistencial sobre receita
	I5: Custo Assistencial com intercâmbio
	I6: Número de causas judiciais ganhas
	I7: Percentual de Despesa Indireta
	I8: Valor Financeiro - Investimento de <i>Marketing</i>
	I9: Percentual de redução do custo assistencial
	I10: Resultado Operacional (UniUrgente)
	I11: Resultado Operacional (UniLar)
	I12: Taxa de Ocupação do Hospital
	I13: Resultado Contábil do Laboratório
Mercado e clientes	I14: Percentual de reajuste aplicado na carteira pessoa jurídica coletivo empresarial
	I15: Percentual de reajuste aplicado na carteira pessoa jurídica coletivo por adesão
	I16: Percentual de redução da sinistralidade na carteira pessoa jurídica coletivo empresarial
	I17: Percentual de redução da sinistralidade na carteira pessoa jurídica coletivo por adesão
	I18: Desempenho quantitativo de vendas
	I19: Retenção de clientes pessoa física

PERSPECTIVA	INDICADOR
	I20: Retenção de clientes pessoa jurídica
	I21: Percentual de resolatividade das reclamações do cliente
	I22: Percentual de satisfação de clientes nas unidades próprias
Tecnologia e Processos	I23: Número de processos críticos aperfeiçoados
	I24: Número de auditorias realizadas
	I25: Número de reuniões de gerenciamento estratégico realizada
Aprendizado e Crescimento	I26: Horas de treinamento médio por colaborador
	I27: Retorno médio por empregado
Responsabilidade Socioambiental	I28: Número de ações de RSA voltadas para as áreas da empresa

Quadro 10 - Indicadores da empresa por perspectiva

Fonte: Dados da pesquisa (2009).

Por se tratar de percepção pessoal, foi utilizado o modelo de uma escala do tipo *Likert*. Para Richardson *et al.* (1999), o método *Likert* determina mais diretamente a existência de uma ou mais atitudes no grupo de itens considerados e a escala constituída com base nesses itens mede o fator mais geral.

5.4 Análise dos Dados e Apresentação dos Resultados

Os dados da pesquisa foram provenientes de duas fontes: dados fornecidos pela empresa e dados provenientes da aplicação do questionário.

Os dados fornecidos pela empresa foram oriundos do resultado da avaliação de desempenho por competências (aqui chamado de percentual de atingimento de meta da avaliação de desempenho por competências) e do resultado dos indicadores estratégicos da empresa com base no modelo do BSC (aqui chamados de percentual de atingimento de meta dos indicadores da empresa). Ressalta-se o sigilo com os dados e números da empresa, sendo aqui publicados apenas os percentuais de atingimento de meta, preservando-se a publicação das metas da empresa.

Já os dados provenientes do questionário, além dos dados dos respondentes, resultaram no percentual de concordância existente entre os indicadores estratégicos da empresa e as competências profissionais estudadas.

Após a o levantamento destes dados, foram relacionados a fim de verificar os resultados das relações entre eles.

No tratamento estatístico dos dados coletados, foram utilizados os recursos do SPSS – *Statistical Package for the Social Sciences*, um dos mais usados softwares para análises estatísticas na área de ciências humanas, disponíveis no mercado (KILIMNIK; LUZ; SANT'ANNA, 2003), mediante técnicas de análise exploratória de dados e testes estatísticos, apresentando os resultados na forma de tabelas, quadros e gráficos, permitindo a interpretação e a obtenção das respostas procuradas na pesquisa.

Para avaliar o grau de confiabilidade do questionário foi calculado o coeficiente α – Cronbach, que é um índice utilizado para verificar a consistência interna do questionário. Ele assume valores entre 0 e 1e, quanto mais próximo de 1 for o valor do coeficiente, mais consistente ou confiável é o questionário. O coeficiente α – Cronbach foi calculado com base nos 28 indicadores distribuídos entre as 15 competências.

O coeficiente α - Cronbach obtido foi de (0,995), indicando forte consistência do questionário, o que torna o questionário da Pesquisa Sobre Estratégias Organizacionais e Gestão por Competências altamente confiável.

Em relação ao emprego das técnicas de Estatística Descritiva, foi desconsiderado para efeito de cálculo de médias o resultado do indicador resultado contábil, em razão do seu resultado ser distorcido em relação aos demais. A utilização deste resultado descaracterizaria o resultado geral da pesquisa, não revelando a realidade estudada.

5.4.1 Breve Descrição da Organização Estudada

A organização estudada é uma operadora de plano de saúde situada na cidade de Fortaleza-CE, com atuação na região metropolitana. A empresa possui 32

anos de existência e tem as seguintes unidades de negócio: operadora de plano de saúde, hospital, *homecare*, urgência e emergência, centros integrados de atendimento, laboratórios e Medicina preventiva.

Em relação aos assuntos abordados neste estudo - estratégias e competências, - a organização estudada adota em seu modelo da gestão estratégica o modelo do *Balanced Scorecard* de Kaplan e Norton (1997), com suas devidas adaptações. O BSC proposto pelos autores é composto por quatro perspectivas: financeira, cliente, mercado e aprendizado e crescimento. Na empresa estudada, o BSC é composto por seis perspectivas assim descritas: acionista, econômica, mercado e clientes, tecnologia e processos, aprendizado e crescimento e responsabilidade socioambiental. Os indicadores estratégicos da empresa estão distribuídos da seguinte forma: um indicador para a perspectiva dos acionistas, doze indicadores na perspectiva econômica, nove na perspectiva mercado e clientes, três na perspectiva tecnologia e processos, dois na perspectiva aprendizado e crescimento e um na perspectiva responsabilidade socioambiental.

Em relação à gestão por competências, a empresa utiliza o modelo de Gramigna (2007), com base nas competências profissionais, que utiliza como instrumento da gestão a avaliação de desempenho com base nas competências. A empresa estudada adota quinze competências profissionais, agrupadas em três dimensões - organizacional funcional e individual.

As competências da dimensão organizacional são consideradas como as competências que geram impacto no negócio, medem a compreensão do negócio, seus objetivos, relações com o mercado, ambiente sócio político. São elas: liderança, persistência e determinação, orientação para resultados, objetividade, orientação para ação.

As competências da dimensão funcional estão definidas como as competências que geram impacto nos processos e formas de trabalho. Medem o reconhecimento e definição de problemas, as formas de equacionar soluções, pensar estrategicamente, introduzir modificações no processo de trabalho, atuar

preventivamente, transferir e generalizar conhecimentos, são elas: qualidade do trabalho, criatividade, trabalho em equipe, produtividade, orientação para o cliente.

A última dimensão é a individual, em que estão alocadas as competências que contribuem para o crescimento funcional e organizacional, como demonstrar espírito empreendedor e capacidade para inovação, iniciativa, criatividade, vontade de aprender, abertura às mudanças, consciência da qualidade e implicações éticas do seu trabalho e encontra-se representada pelas seguintes competências: atualização profissional, habilidade técnica, relacionamento interpessoal, trabalho sob pressão, responsabilidade/dedicação.

A empresa está buscando maior integração entre as ferramentas de gestão por competências e da gestão estratégica- BSC, adotando a visão utilizada no modelo de Leme e Vespa (2006).

5.4.2 Análise Descritiva do Perfil dos Respondentes

De acordo com o gráfico 1, nota-se que 51,79% (n= 29) dos respondentes dos questionários são do sexo feminino e 48,21% (n=27) do sexo masculino. Constatou-se que a maioria dos respondentes da amostra da pesquisa é do sexo feminino.

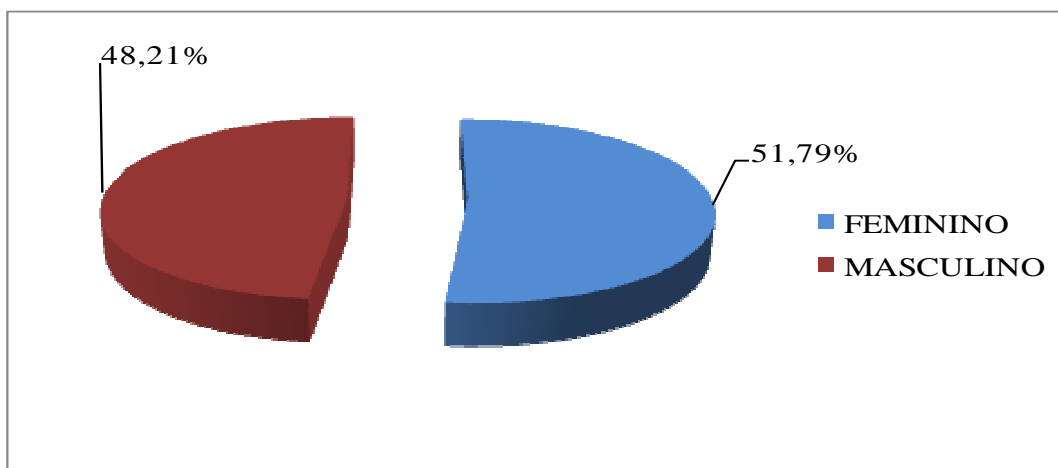


Gráfico 1 - Percentuais de respondentes dos questionários por sexo
Fonte: Dados da pesquisa (2009).

De acordo com o gráfico 2 pode-se observar que 28,57% (n=16) dos gestores são acima de 40 anos, 17,86% (n=10) tem de 31 a 35 anos, 12,50%, (n=7) estão na faixa de 25 anos a 30 anos, e 12,50% (n=7) estão na faixa de 36 a 40 anos. Percebeu-se que 69,64% (n= 39) dos respondentes estão na faixa etária acima de 36 anos.

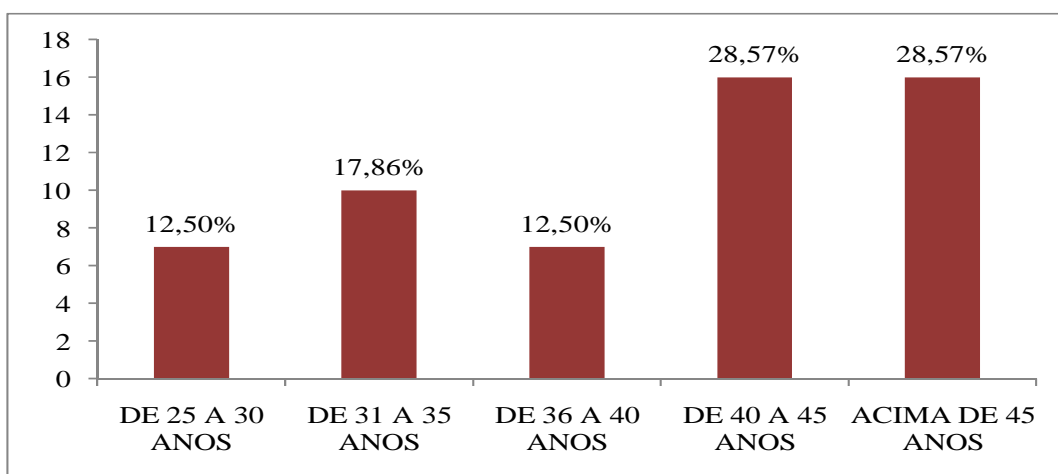


Gráfico 2 - Percentuais de respondentes por faixa etária
Fonte: Dados da pesquisa (2009).

De acordo com o gráfico 3 pode-se observar que 36,84% (n=21) dos gestores estão de 2 a 5 anos na empresa, 22,81% (n=13) estão entre 6 a 10 anos na empresa, 19,30%(n=11) estão a menos de 2 anos e apenas 10,53% (n=6) estão de 10 a 15 anos na empresa, e ainda 10,53% (n=6) estão acima de 15 anos na empresa. Verificou-se que 56,14% (n=32) dos respondentes possuem menos de 5 anos de empresa.

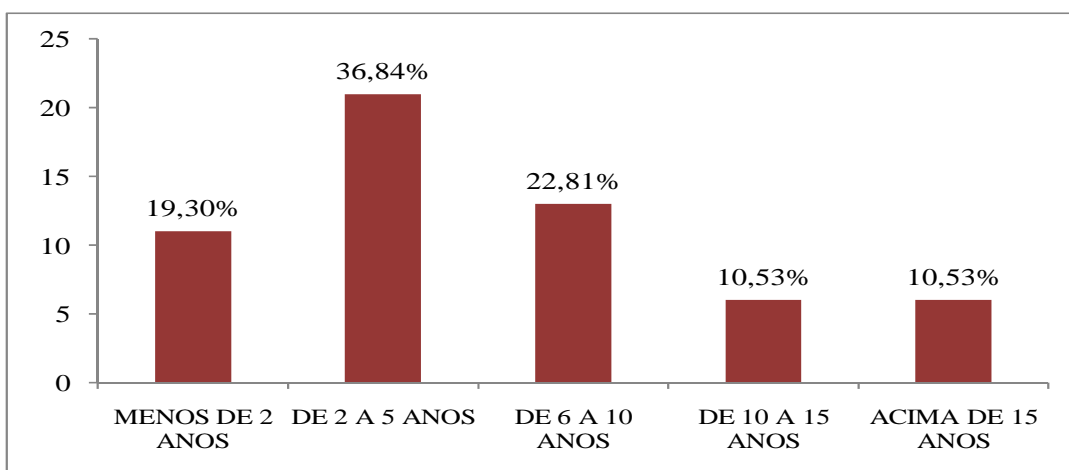


Gráfico 3 - Percentuais de respondentes por tempo de empresa
Fonte: Pesquisa direta, 2009.

De acordo com o gráfico 4 observa-se que 63,16% (n=36) dos gestores tem Pós-Graduação / Especialização / MBA, 17,54% (n=10) tem mestrado, 12,28% (n=7) tem nível superior completo e apenas 7,02% (n=4) tem nível superior em andamento. Constatou-se o predomínio do nível de escolaridade com pós-graduação/ especialização/MBA com 63,16% (n=36) dos respondentes.

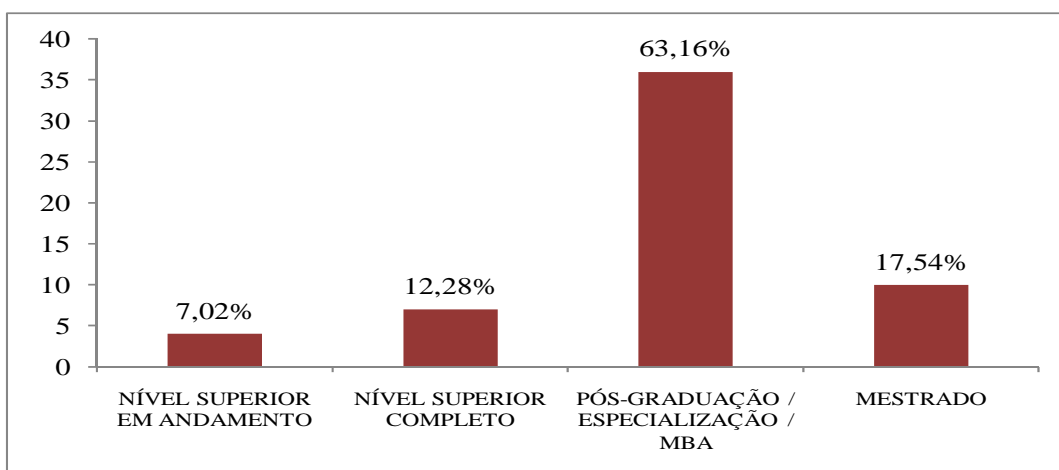


Gráfico 4 - Percentuais de respondentes por grau de escolaridade
Fonte: Dados da pesquisa (2009).

De acordo com o gráfico 5 a seguir pode-se observar que 45,61% (n=26) dos gestores possuem formação em ciências sociais, 22,81% (n=13), em ciências exatas, 21,05% (n=12) em ciências da saúde, 8,77% (n=5) em ciências humanas e apenas 1,75% (n=1) possuem formação em outras áreas. Percebeu-se, que embora se trate de uma operadora do ramo de saúde, somente 21,05% (n=12) dos gestores respondentes são da área da saúde, enquanto 78,94% (n=45) possuem outra área de formação.

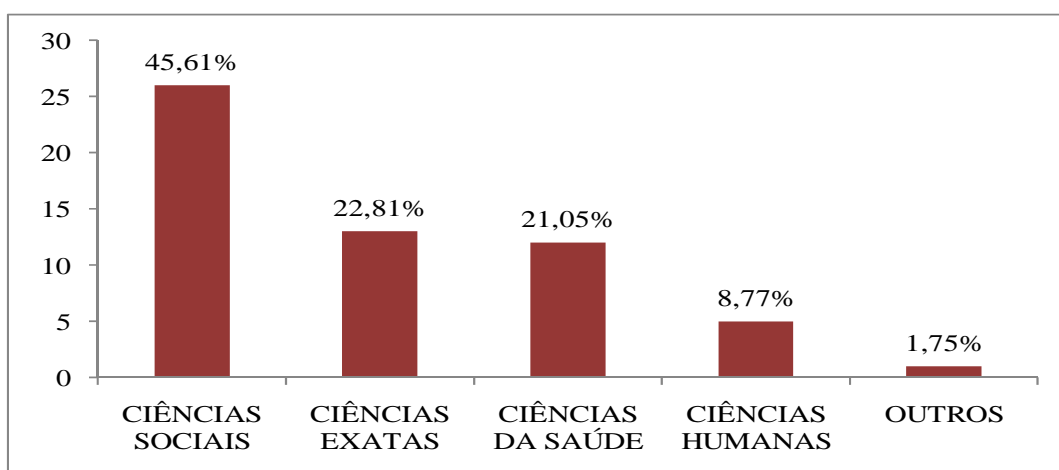


Gráfico 5 - Percentuais de respondentes por área de atuação
Fonte: Dados da pesquisa (2009).

Segundo o gráfico 6, identifica-se que 49,12% (n= 28) dos gestores respondentes são coordenadores, 26,32% (n=15) são gerentes, apenas 8,77% (n=5) são gestores executivos e 15,79% (n=9) desempenham outras funções de gestão. Percebeu-se que há predomínio do nível de gestão de coordenadores com 49,12% (n=28).

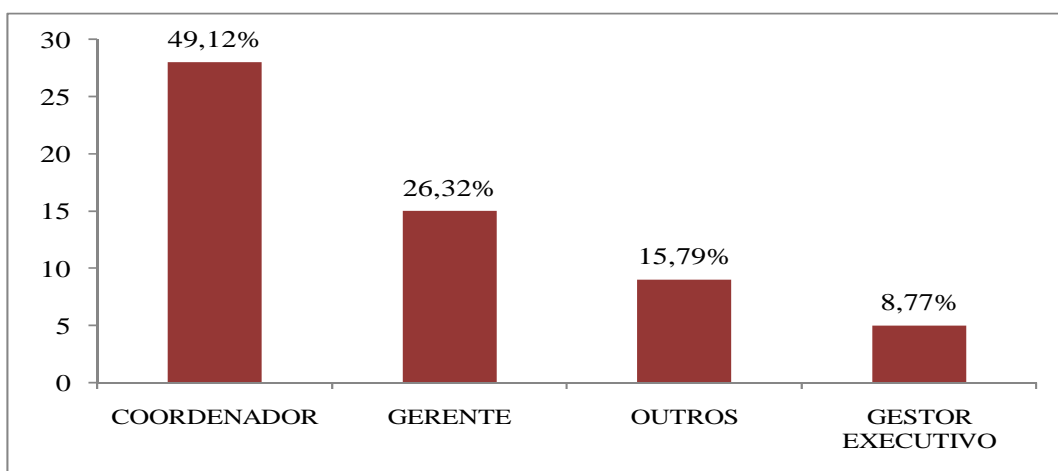


Gráfico 6 - Percentuais de respondentes por função ou cargo
Fonte: Dados da pesquisa (2009).

Consoante o gráfico 7, a seguir vê-se que 80,70% (n= 46) trabalham na operadora de plano de saúde, 7,02% (n=4) trabalham no centro integrado de atendimento, 5,26% (n=3) trabalham no *homecare*, 3,51% (n= 2) trabalham com medicina preventiva e apenas 1,75% (n=1) trabalham com serviços de urgência e emergência e ainda 1,75% (n=1) trabalham no laboratório. Percebeu-se que a maioria dos respondentes 80,70% (n=46) atuam na unidade de negócio operadora de plano de saúde.

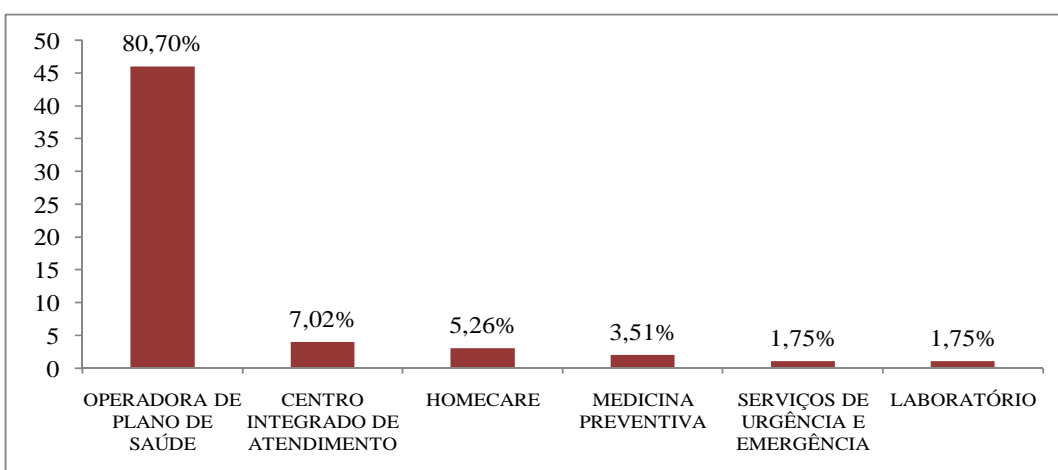


Gráfico 7 - Percentuais de respondentes por unidade de negócio
Fonte: Dados da pesquisa (2009).

Ao se realizar uma análise global do perfil dos respondentes percebe-se que há predominância do sexo feminino com 51,79% (n=29). A faixa etária predominante é acima de 36 anos com 69,64% (n=39), a maioria dos gestores possui menos de 5 anos de empresa 56,14% (n= 32) e a escolaridade predominante é pós-graduação/especialização/MBA com 63,16% (n=36) dos respondentes. Chama atenção o fato de que embora se trate de uma operadora de plano de saúde, não há predomínio entre os respondentes da formação na área de saúde e sim de outras áreas, tais como ciências exatas, ciências sociais, ciências humanas e outras representando 78,94% (n=45) dos respondentes. Prevaleceu, entre o perfil dos respondentes, o nível de gestão coordenador com 49,12% (n=28), refletindo a realidade da empresa que possui maior concentração de gestores nesse nível de gestão. Percebeu-se também, predomínio na pesquisa da unidade de negócio operadora de saúde, com 80,70% (n=46) dos respondentes, onde fato está localizada a maioria dos gestores.

5.4.3 Relação entre as Competências e os Indicadores

Este tópico analisará os resultados encontrados da pesquisa proveniente das relações entre as quinze competências, da operadora de saúde estudada, analisadas individualmente e em suas três dimensões (organizacional, funcional e individual) com os vinte oito indicadores estratégicos do BSC, também analisados individualmente e em suas perspectivas (acionistas, econômico, mercado, tecnologia, aprendizado e crescimento e responsabilidade socioambiental).

5.4.3.1 Relação entre as Competências Organizacionais e as Perspectivas do BSC

Prahalad e Hamel (1990) referem-se à competência como um atributo da organização, uma capacidade da organização que a torna eficaz, permitindo a consecução de objetivos estratégicos. Para esses autores, as competências organizacionais essenciais conferem vantagem competitiva à organização e

ocasionam valor distinto percebido pelos clientes e são difíceis de imitação pela concorrência, devendo as mesmas estar diretamente alinhadas ao negócio da empresa. Desta forma, é possível perceber a relação de interdependência da gestão por competências com a gestão do desempenho, até porque o desempenho expressa, em última instância, a competência de pessoas, equipes e organizações. É necessário, portanto, a aplicação concomitante dos pressupostos e processos subjacentes a essas duas tecnologias da gestão, visando a integrar e direcionar esforços em torno de objetivos e metas organizacionais. No plano das estratégias organizacionais, o Balanced Scorecard, de Kaplan (2001) e Norton (2004), é um dos instrumentos voltados para monitoramento e avaliação deste desempenho, podendo ser utilizado, conforme Leme e Vespa (2008), para a integração da gestão estratégica à gestão por competências.

De acordo com o gráfico 8 a seguir, pode-se identificar que 77,84% das respostas apresentadas os respondentes concordam ou concordam muito que a competência organizacional liderança está relacionada com a perspectiva tecnologia, 72,32% está em concordância com aprendizagem e crescimento, 71,32% responsabilidade social, 71,18% com cooperados, 68,49% com o mercado, 59,91% estão em concordância com o econômico, no geral 66,24% das respostas estão em concordância com a competência organizacional liderança.

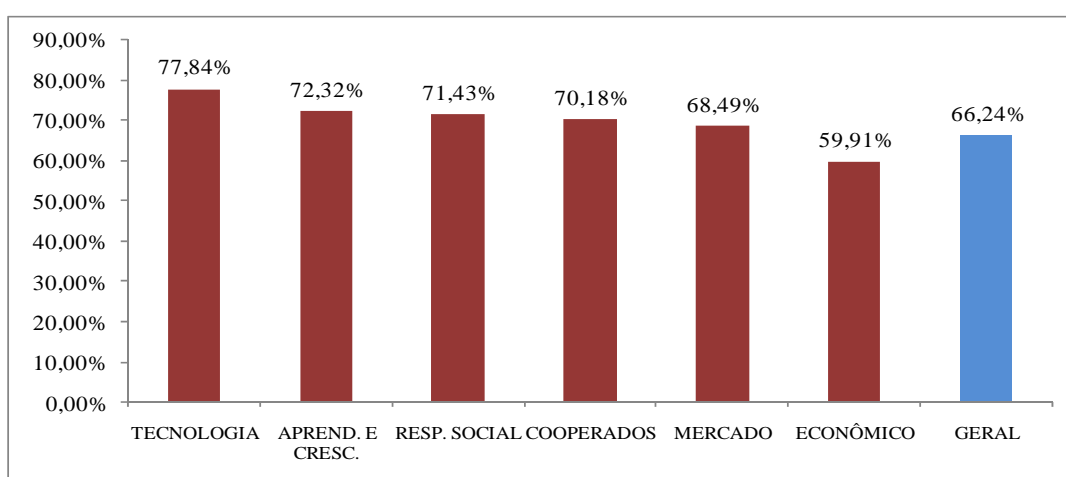


Gráfico 8 - Percentuais de respondentes entre a competência organizacional liderança e as perspectivas

Fonte: Dados da pesquisa (2009).

De acordo com o gráfico 9 a seguir, nota-se que 78,94% das respostas concordam ou concordam muito com a competência organizacional “persistência e determinação” na perspectiva responsabilidade social; 77,77% estão em concordância com a perspectiva tecnologia; 75,54% mercado, e aprendizagem e crescimento, 67,29% com a perspectiva econômica, 62,50% estão em concordância com os cooperados e no geral 71,65% das respostas estão em concordância com a competência organizacional persistência e determinação.

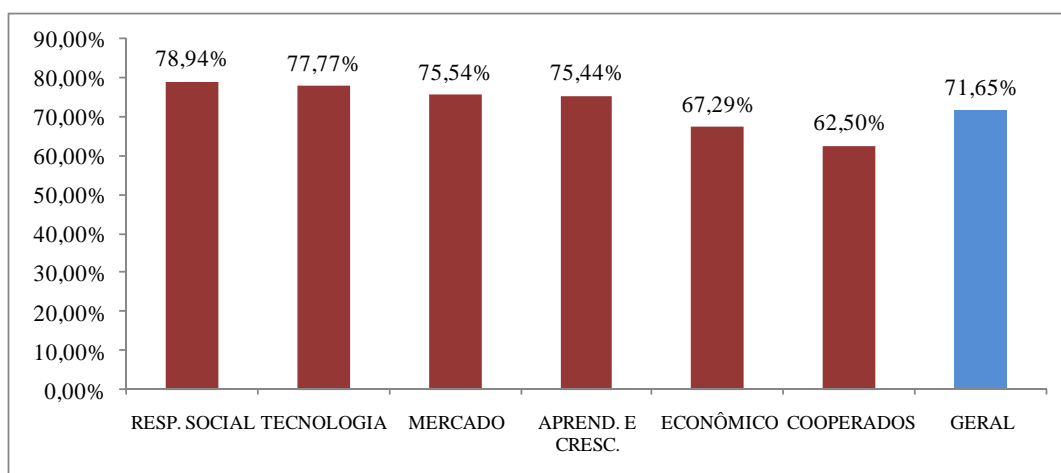


Gráfico 9 - Percentuais de respondentes entre a competência organizacional persistência/determinação e as perspectivas.
Fonte: Dados da pesquisa direta (2009)

De acordo com o gráfico 10 abaixo nota-se que 89,47% das respostas concordam ou concordam muito com a competência organizacional “orientação para resultados” na perspectiva econômica, 84,21% estão em concordância com a perspectiva tecnologia; 82,45% aprendizagem e crescimento; 77,19% com a perspectiva responsabilidade social; 66,07% estão em concordância com os cooperados; 65,05% com a perspectiva mercado e no geral 77,19% das respostas estão em concordância com a competência organizacional orientação para resultados.

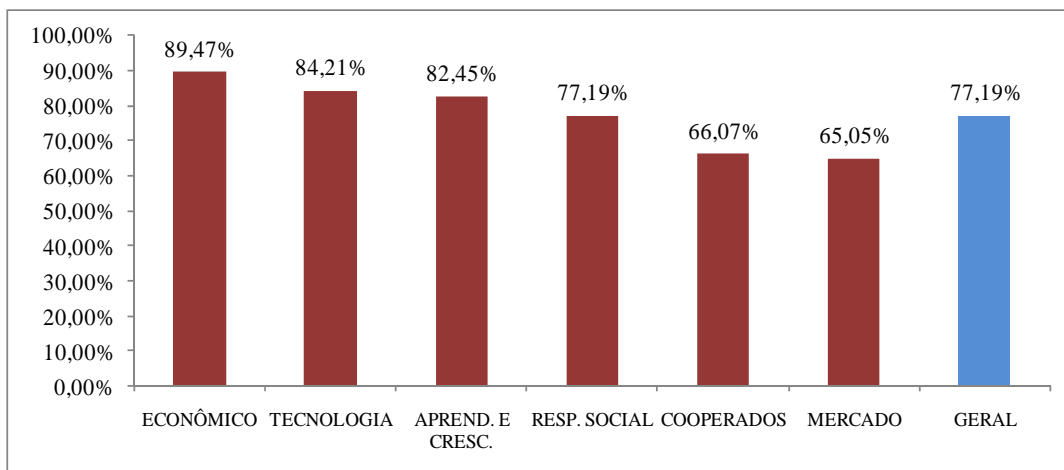


Gráfico 10 - Percentuais de respondentes entre a competência organizacional orientação para resultados

Fonte: Dados da pesquisa Direta, 2009.

De acordo com o gráfico 11 identificam-se que 83,53% das respostas concordam ou concordam muito com a competência organizacional “objetividade” na perspectiva tecnologia, 81,03% está em concordância com a perspectiva mercado; 79,07% econômico; 79,70% com a perspectiva aprendizagem e crescimento; 68,42% estão em concordância com responsabilidade social; 62,50% com a perspectiva cooperados, e no geral 78,95% das respostas estão em concordância com a competência organizacional “objetividade”.

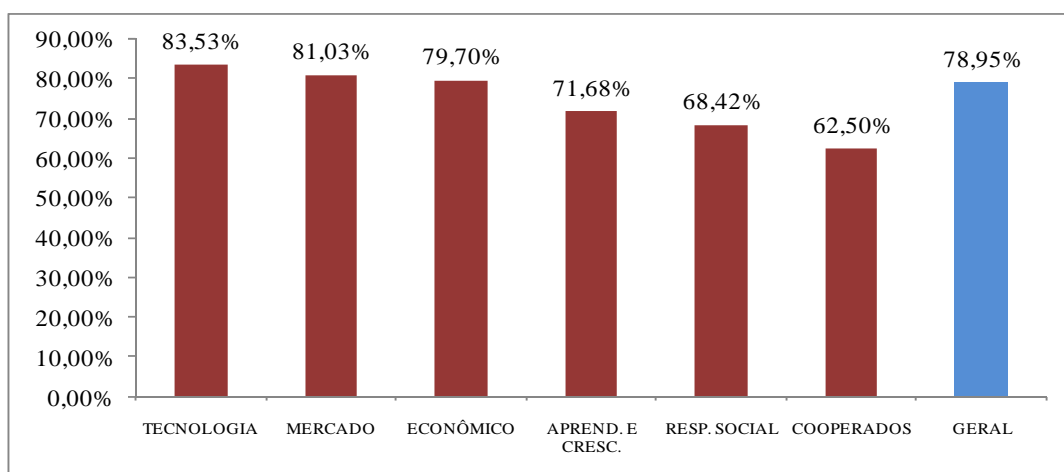


Gráfico 11 - Percentuais de respondentes entre a competência organizacional objetividade

Fonte: Dados da pesquisa (2009).

De acordo com o gráfico 12 nota-se que 80,70% das respostas concordam ou concordam muito com a competência organizacional “orientação para

ação” na perspectiva responsabilidade social, 73,23% está em concordância a perspectiva mercado; 68,82% tecnologia; 67,85% com a perspectiva aprendizagem e crescimento; 66,67% estão em concordância com os cooperados; 64,73% com a perspectiva econômico e no geral 68,89% das respostas estão em concordância com a competência organizacional “orientação para ação”.

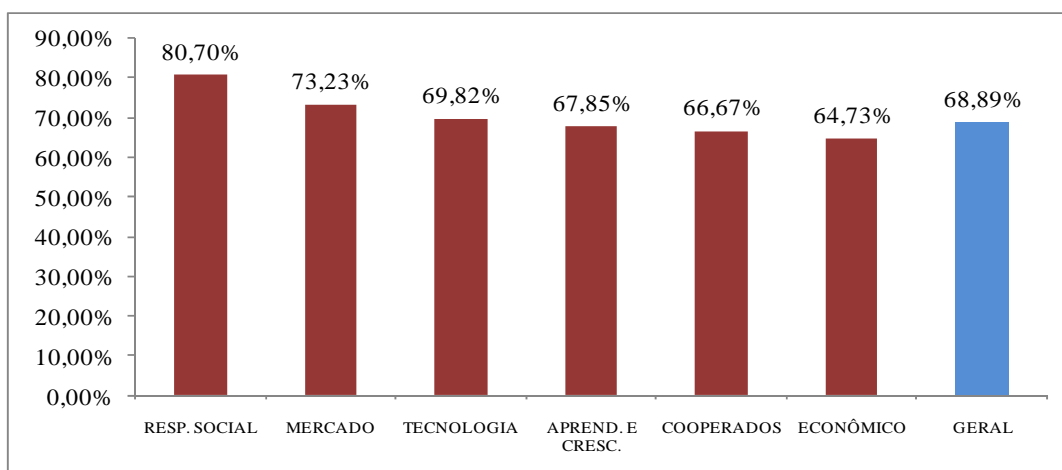


Gráfico 12 - Percentuais de respondentes entre a competência organizacional orientação para ação

Fonte: Dados da pesquisa (2009).

5.4.3.2 Relação entre as Competências Funcionais e as Perspectivas do BSC

Em relação às competências, McClelland (1973) demonstra que a compreensão dos padrões de sucesso de alguém não se dá pelo que é ‘visível’ do comportamento, e sim pelo que ‘está por de trás’ dele. Há a necessidade de mudança nos padrões de compreensão da conduta e de sua avaliação. O processo avaliativo deve ser dinâmico e deve perceber as pessoas “em ação”, permitindo, assim, entender o que as pessoas fazem, por que fazem, e quais os recursos que usam para obter bons resultados. Nessa concepção, a competência é compreendida como subjacente ao indivíduo e pode estar relacionada a um desempenho superior na realização de uma tarefa em dada situação. A teoria baseada em recursos (1959) enfatiza limites e possibilidades dos recursos internos das empresas para a obtenção de vantagem competitiva. Nesta perspectiva, significa que a fonte básica para a vantagem competitiva são os recursos e as competências desenvolvidos e

controlados pelas organizações, elementos escassos, valiosos, de difícil e custos a imitação e substituição. A Teoria Baseada em Recurso (1959) sugere ainda que a gestão estratégica de recursos humanos contribui para gerar vantagem competitiva sustentável por promover o desenvolvimento de habilidades, produzir um complexo de relações sociais e produzir conhecimento, ou seja, desenvolver competências. Em relação à estratégia, o *Balanced Scorecard* traz em sua quarta perspectiva, a perspectiva do aprendizado e crescimento que identifica a infraestrutura que a empresa deve constituir para gerar crescimento e melhoria a longo prazo. O aprendizado e o crescimento organizacionais provem de três fontes principais: pessoas, sistemas e procedimentos organizacionais. Segundo Kaplan e Norton (1997) as empresas devem investir na reciclagem de funcionários, no aperfeiçoamento da tecnologia da informação e dos sistemas e no alinhamento dos procedimentos e rotinas organizacionais. As medidas baseadas nos funcionários incluem uma combinação de medidas genéricas de resultado-satisfação, retenção, treinamento e habilidade dos funcionários - com vetores específicos dessas medidas genéricas. Desta forma percebe-se a importância do alinhamento entre estas competências das pessoas, o resultado da avaliação de desempenho, e os resultados estratégicos do *Balanced Scorecard*.

Consoante o gráfico 13 a seguir, lê-se que 87,38% das respostas concordam ou concordam muito com a competência funcional “qualidade no trabalho” na perspectiva aprendizagem e crescimento, 80,24% estão em concordância a perspectiva tecnologia; 75,44% com responsabilidade social; 71,77% com a perspectiva econômico; 70,37% estão em concordância com o mercado; 69,09% com a perspectiva cooperados e no geral 74,16% das respostas estão em concordância com a competência funcional “qualidade no trabalho”.

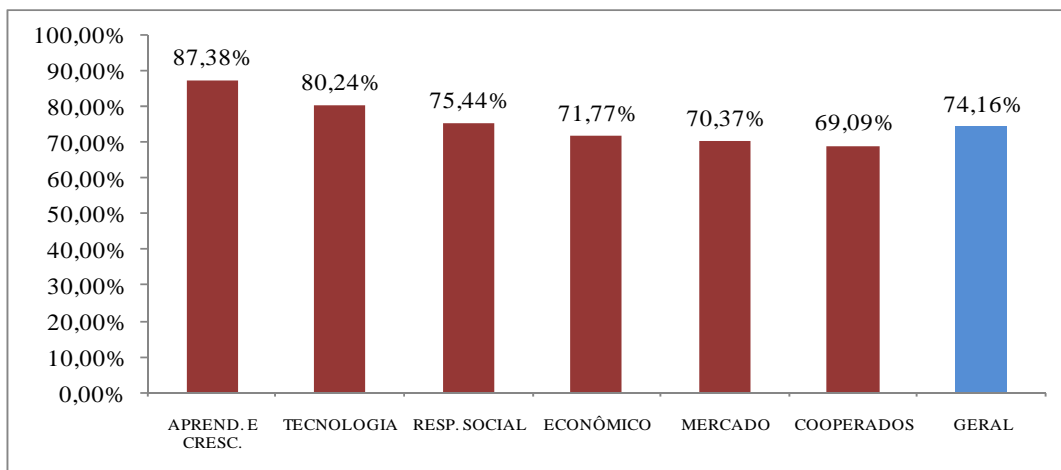


Gráfico 13 - Percentuais de respondentes entre a competência funcional qualidade do trabalho

Fonte: Dados da pesquisa Direta (2009).

De acordo com o gráfico 14 a seguir, defende-se que 75,44% das respostas concordam ou concordam muito com a competência funcional “criatividade” na perspectiva responsabilidade social, 70,17% estão em concordância com a perspectiva cooperados; 66,53% com o mercado; 60,71% com a aprendizagem e crescimento; 55,88% estão em concordância com a tecnologia; 48,96% com a perspectiva econômicos e no geral 57,91% das respostas estão em concordância com a competência funcional “criatividade”.

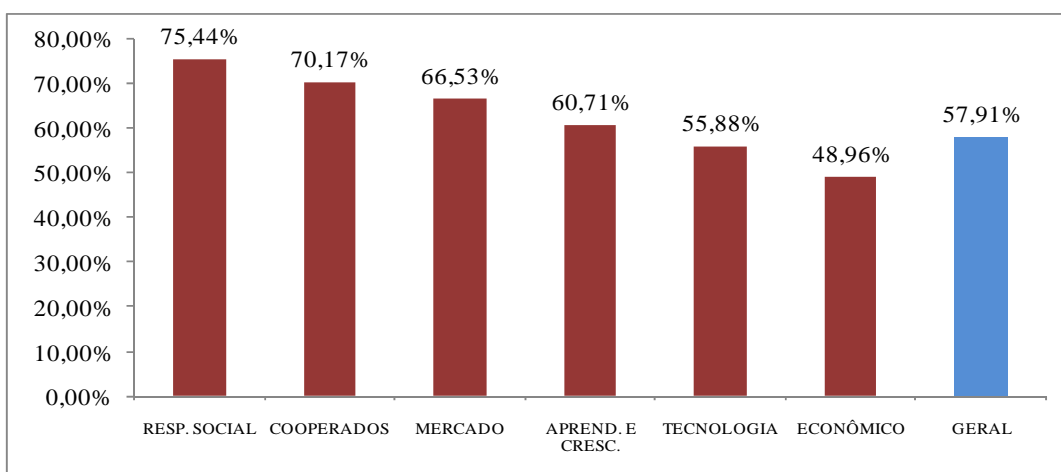


Gráfico 14 - Percentuais de respondentes entre a competência funcional criatividade

Fonte: Dados da pesquisa (2009).

De acordo com o gráfico 15 abaixo, vê-se que 80,36% dos respondentes concordam ou concordam muito com a competência funcional “trabalho em equipe” na perspectiva responsabilidade social, 78,44% estão em concordância com a

perspectiva tecnologia; 74,54% com aprendizagem e crescimento; 70,80% com o mercado; 65,46% estão em concordância com econômico; 64,28% com a perspectiva cooperados e no geral 69,71% dos respondentes estão em concordância com a competência funcional “trabalho em equipe”.

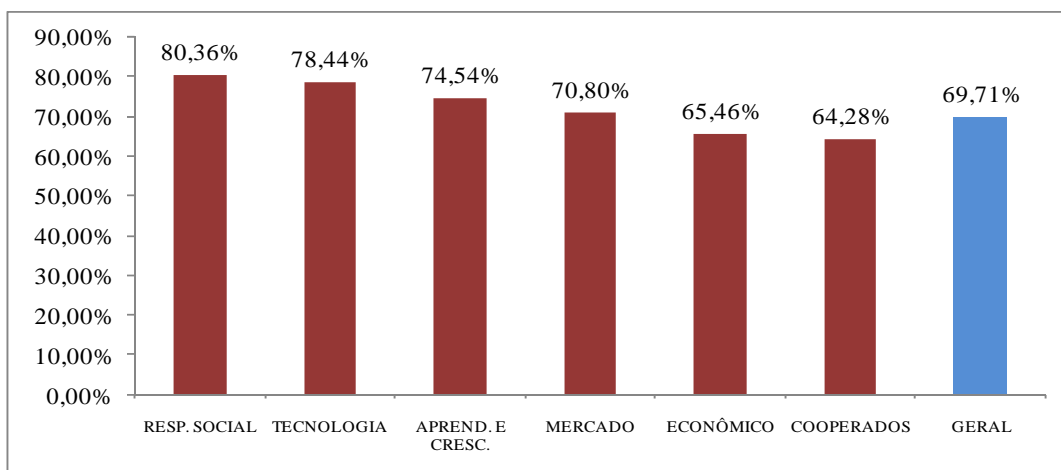


Gráfico 15 - Percentuais de respondentes entre a competência funcional trabalho em equipe

Fonte: Dados da pesquisa (2009).

De acordo com o gráfico 16, defende-se que 82,24% das respostas concordam ou concordam muito com a competência funcional “produtividade” na perspectiva tecnologia, 80,36% estão em concordância com a perspectiva responsabilidade social; 75,15% com econômico; 74,10% com a aprendizagem e crescimento; 73,57% estão em concordância com o mercado; 60,71% com a perspectiva cooperados e no geral 75,00% das respostas estão em concordância com a competência funcional “produtividade”.

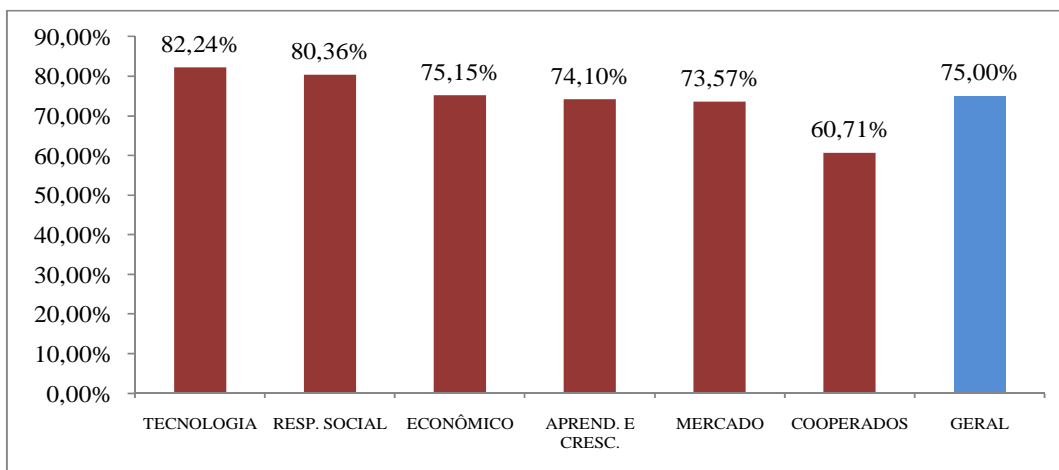


Gráfico 16 - Percentuais de respondentes entre a competência funcional produtividade
Fonte: Dados da pesquisa (2009).

De acordo com o gráfico 17 a seguir, identifica-se o fato que 72,27% das respostas concordam ou concordam muito com a competência funcional “orientação para o cliente” na perspectiva mercado, 69,64% estão em concordância com a perspectiva cooperados; 65,18% com aprendizagem e crescimento; 63,31% com a tecnologia; 61,81% estão em concordância com responsabilidade social; 52,53% com a perspectiva econômica e no geral 54,15% das respostas estão em concordância com a competência funcional “orientação para o cliente”.

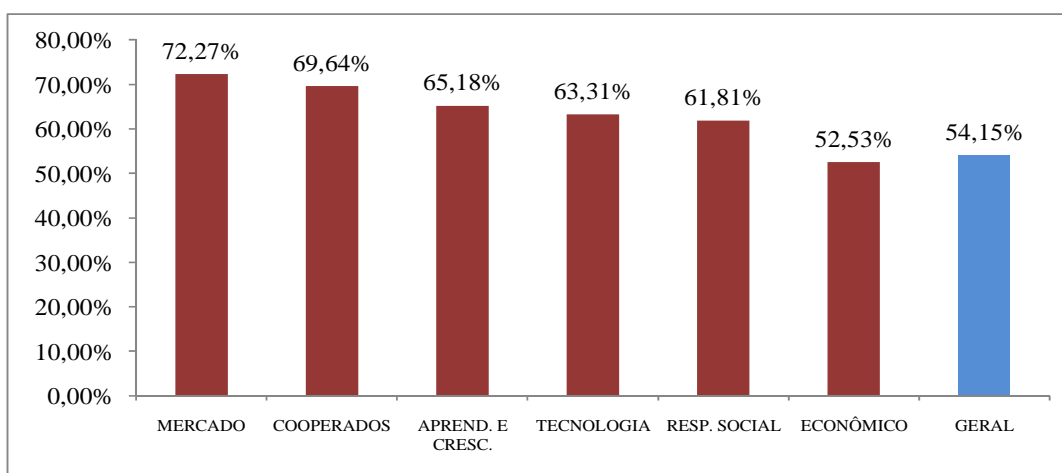


Gráfico 17 - Percentuais de respondentes entre a competência funcional orientação para o cliente
Fonte: Dados da pesquisa (2009).

5.4.3.3 Relação entre as Competências Individuais e as Perspectivas do BSC

Gramigna (2007) assevera que, para haver a implantação do modelo de competências, algumas premissas devem ser respeitadas: conscientização de que cada tipo de negocio necessita de pessoas com perfis específicos; crença de que cada posto de trabalho existente na empresa tem características próprias e deve ser ocupado por profissionais que apresentem determinado perfil de competências; reconhecimento de que aqueles que ocupam funções gerenciais são responsáveis pela oferta de oportunidades que permitam o desenvolvimento e aquisição de novas competências; percepção de que sempre haverá demanda para o desenvolvimento de novas competências e que o que hoje é essencial para a boa execução de um trabalho poderá agregar novas exigências amanhã. De acordo com Gramigna (1997) é necessário definir as competências necessárias para cada grupo de funções e delinear os perfis. Após a definição de perfis de competências, é necessário atribuir pesos de acordo com as exigências de cada unidade de negocio. A diferença entre o desempenho esperado e o desempenho real é o ponto de partida para as decisões pessoais de autodesenvolvimento e para o desenvolvimento dos planos de treinamento empresarial. A forma de verificação do *gap* é feita, geralmente, por meio de feedback, bem como de avaliações formais ou informais. Para que o resultado da avaliação seja passível de realinhamento, é necessário estabelecer indicadores de desempenho do negocio. E por meio do exercício da competência que os resultados do negocio serão alavancados. Leme e Vespa (2008) defendem a existência de um modelo que integre os instrumentos de avaliação de pessoas, de suas competências técnicas e comportamentais, da avaliação da forma que ele cumpre com suas atribuições e responsabilidades e, também, do alinhamento de todas essas ações com a estratégia da empresa. Para tal, é necessário um instrumento da gestão do desempenho integrando as competências e as avaliações de desempenho de pessoas com os objetivos organizacionais, estruturados pelo instrumento da gestão estratégica empresarial, chamado *Balanced Scorecard*.

De acordo com o gráfico 18 abaixo nota-se que 77,69% das respostas concordam ou concordam muito com a competência individual “atualização profissional” na perspectiva aprendizagem e crescimento, 63,85% estão em

concordância com a perspectiva tecnologia; 61,81% com responsabilidade social; 58,18% com os cooperados; 55,35% estão em concordância com o mercado; 50,91% com a perspectiva econômica e no geral 56,24% das respostas estão em concordância com a competência individual “atualização profissional”.

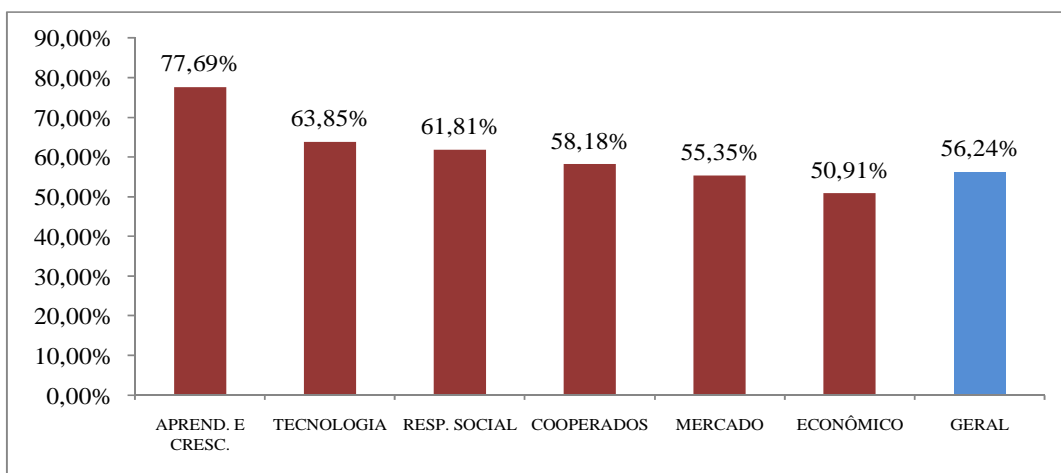


Gráfico 18 - Percentuais de respondentes entre a competência individual atualização profissional

Fonte: Dados da pesquisa (2009).

De acordo com o gráfico 19 identificam-se que 88,02% das respostas concordam ou concordam muito com a competência individual “habilidade técnica” na perspectiva tecnologia, 78,38% estão em concordância com a perspectiva aprendizagem e crescimento; 73,01% com o mercado; 70,42% com econômicos; 60,71% estão em concordância com responsabilidade social; 56,36% com a perspectiva cooperados e no geral 72,86% das respostas estão em concordância com a competência individual “habilidade técnica”.

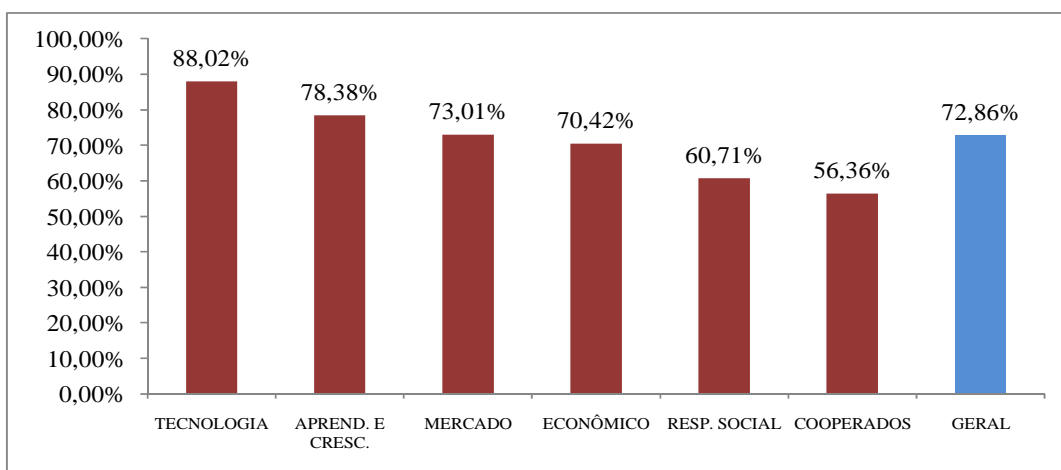


Gráfico 19 - Percentuais de respondentes entre a competência individual habilidade técnica

Fonte: Dados da pesquisa (2009).

De acordo com o gráfico 20 nota-se que 69,64% das respostas concordam ou concordam muito com a competência individual “relacionamento interpessoal” na perspectiva cooperados, 64,33% estão em concordância com a perspectiva tecnologia; 63,55% com aprendizagem e crescimento; 61,40% com responsabilidade social; 59,45% estão em concordância com o mercado; 37,82% com a perspectiva econômica e no geral 52,82% das respostas estão em concordância com a competência individual “relacionamento interpessoal”.

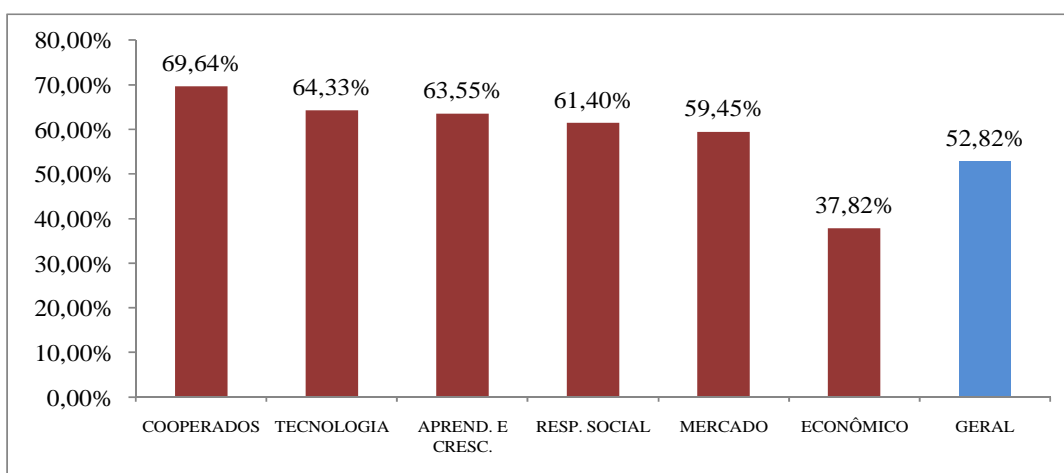


Gráfico 20 - Percentuais de respondentes entre a competência individual relacionamento interpessoal

Fonte: Dados da pesquisa (2009).

De acordo com o gráfico 21 identifica-se o fato de que 67,45% das respostas concordam ou concordam muito com a competência individual “trabalho sob pressão” na perspectiva mercado, 62,57% estão em concordância com a perspectiva tecnologia; 58,77% com aprendizagem e crescimento; 56,14% com econômico; 49,12% estão em concordância com o responsabilidade social; 43,86% com a perspectiva cooperados e no geral 59,96% das respostas estão em concordância com a competência individual “trabalho sob pressão”.

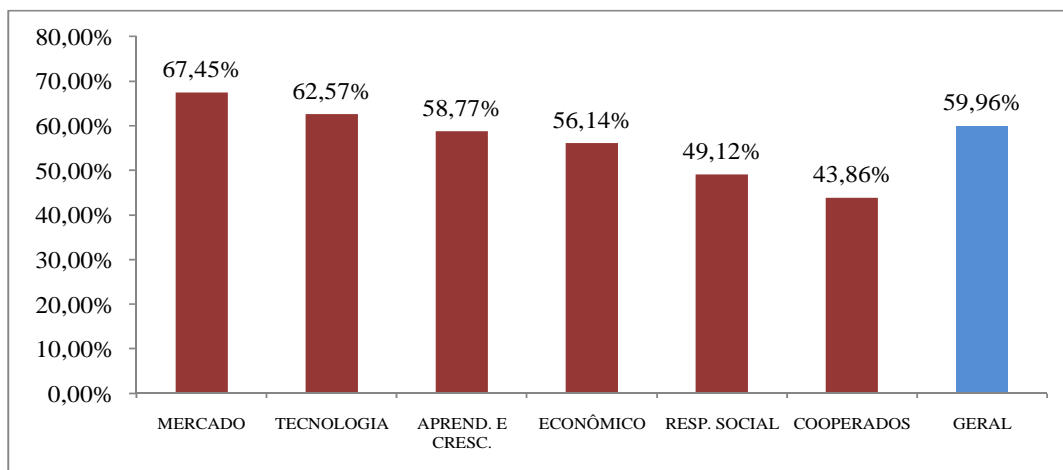


Gráfico 21 - Percentuais de respondentes entre a competência individual trabalho sob pressão

Fonte: Dados da pesquisa (2009).

De acordo com o gráfico 22 depreende-se que 82,31% das respostas concordam ou concordam muito com a competência individual “responsabilidade e dedicação” na perspectiva tecnologia, 81,12% estão em concordância com a perspectiva mercado; 79,27% com aprendizagem e crescimento; 75,00% com responsabilidade social; 71,94% estão em concordância com o econômico; 64,91% com a perspectiva cooperados e no geral 76,46% das respostas estão em concordância com a competência individual “responsabilidade e dedicação”.

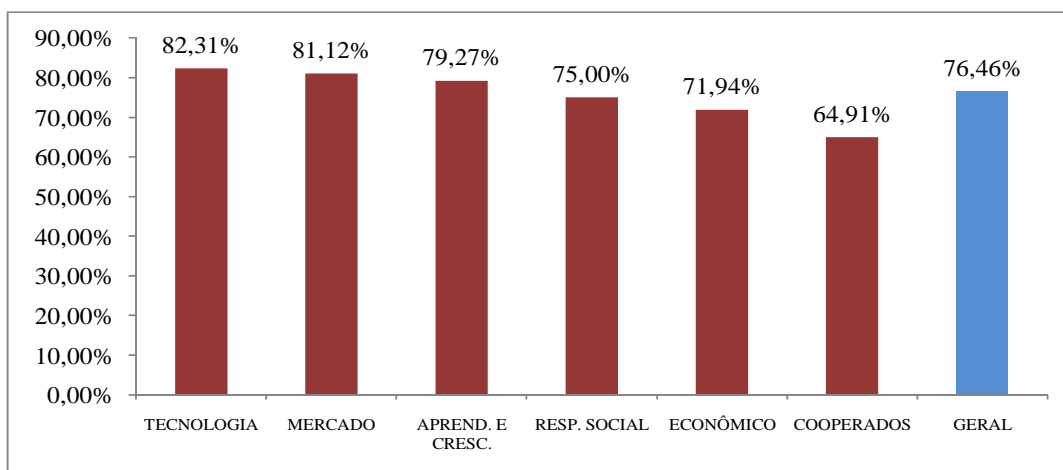


Gráfico 22 - Percentuais de respondentes entre a competência individual responsabilidade/dedicação

Fonte: Dados da pesquisa (2009).

5.4.3.4 Percentual Geral de Concordância entre as Três Dimensões das Competências e os Indicadores Estratégicos da Organização

Brandão e Guimarães (2006), afirmam que é possível classificar as competências como profissionais ou humanas (aquelas relacionadas a indivíduos ou equipes de trabalho) e organizacionais (aquelas inerentes a organização como um todo), ressaltando-se que as competências profissionais, aliadas a outros recursos dão origem e sustentação as competências organizacionais. As competências organizacionais essenciais podem ser definidas como “o aprendizado coletivo na organização, especialmente como coordenar as diversas habilidades de produção e integrar as múltiplas correntes de tecnologia”. Elas desempenham papel importante na criação de novos espaços competitivos, possibilitam aumento forte do valor percebido pelos clientes, ajudam as empresas a se diferenciarem dos concorrentes e produzem valor para os acionistas. (HERRERO, 2005).

De acordo com o gráfico 23 percebe-se que a dimensão com maior percentual de concordância com os indicadores estratégicos da empresa é dimensão organizacional, com 74,52%, seguida da dimensão funcional com 67,89% e, por último, a dimensão individual, com 63,65%.

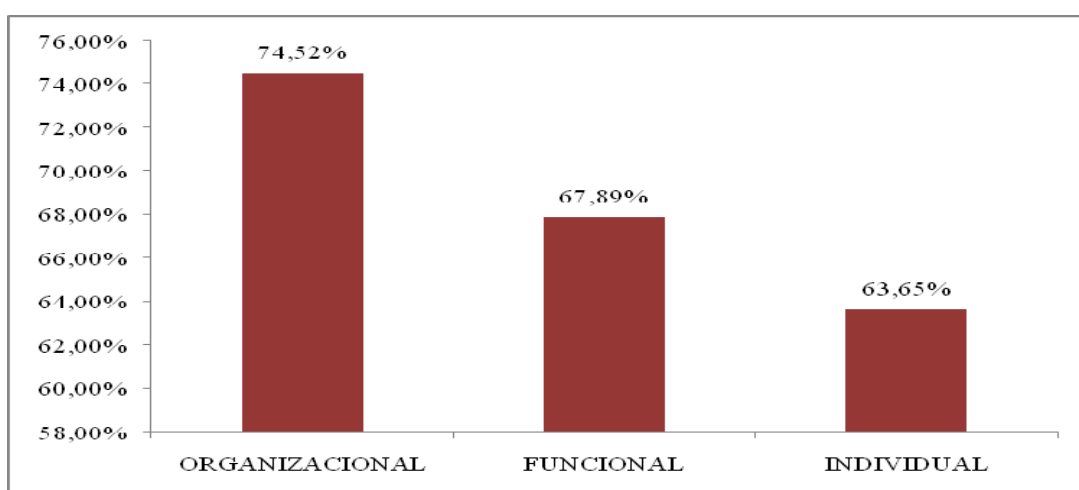


Gráfico 23 - Resultado consolidado das competências por dimensão

Fonte: Dados da pesquisa (2009).

5.4.3.5 Relações entre as Competências e as Perspectivas do BSC Adotadas pela Empresa

Segundo Leme e Vespa (2006), não é possível fazer a gestão estratégica de pessoas sem haver o alinhamento com a estratégia. A integração entre o BSC e a gestão de pessoas ocorre nessa perspectiva, pois os colaboradores precisam gerar resultados e a gestão do desempenho utiliza como referência as metas que o colaborador precisa atingir, analisando tudo o que está ao seu redor, para identificar quais são os fatores que estão ocorrendo, evitando que os resultados sejam atingidos. Somente pelos dos resultados conquistados pelos colaboradores ocorrerá a materialização da visão organizacional. São esses resultados que vão contribuir para que os objetivos estratégicos do BSC sejam alcançados. Assim, esses objetivos estratégicos darão sustentação aos fatores críticos de sucesso, proporcionando o equilíbrio a perspectiva que se refere ao resultado, fazendo com que a visão da organização seja atingida. Segundo Barney (2007), embora seja difícil saber com certeza se uma empresa está seguindo a melhor estratégia, é possível reduzir a probabilidade de se cometer erros. A melhor maneira de se fazer isso é escolher a estratégia da empresa de forma cuidadosa e sistemática além de acompanhar o processo de administração estratégica.

De acordo com a tabela 1, percebe-se que as competências que possuem maior grau de concordância com as perspectivas do BSC são: objetividade, com 78,95%, orientação para resultado, com 77,19%, responsabilidade/dedicação, com 76,46%, produtividade, com 75%, e qualidade do trabalho, com 74,16%. Já as competências que possuem menores percentuais de concordância são: trabalho sob pressão, com 59,96%, criatividade com 57,91%, atualização profissional, com 56,24%, orientação para o cliente, com 54,15% e relacionamento interpessoal, com 52,82%.

Em relação às perspectivas do BSC, na linha geral da Tabela 1, percebe-se que as perspectivas que possuem maior percentual de concordância com as competências são tecnologia, com 75,54%, aprendizado e crescimento, 72,63% e mercado, com 72,11%.

Tabela 1 - Relações entre as competências e as perspectivas do BSC adotadas pela empresa

COMPETÊNCIAS	PERSPECTIVAS						GERAL
	COOPERA- DOS	ECONÔMICO	MERCA- DO	TECNO- LOGIA	APREND. E CRESC.	RESP. SOCIAL	
OBJETIVIDADE	62,50%	79,70%	81,03%	83,53%	71,68%	68,42%	78,95%
ORIENTAÇÃO PARA RESULTADO	66,07%	89,47%	65,05%	84,21%	82,45%	77,19%	77,19%
RESPONSABILIDADE/ DEDICAÇÃO	64,91%	71,94%	81,12%	82,31%	79,27%	75,00%	76,46%
PRODUTIVIDADE	60,71%	75,15%	73,57%	82,24%	74,10%	80,36%	75,00%
QUALIDADE NO TRABALHO	69,09%	71,77%	70,37%	80,24%	87,38%	75,44%	74,16%
HABILIDADE TÉCNICA	56,36%	70,42%	73,01%	88,02%	78,38%	60,71%	72,86%
PERSISTÊNCIA/ DETERMINAÇÃO	62,50%	67,69%	75,54%	77,77%	75,44%	78,94%	71,65%
ORIENTAÇÃO PARA AÇÃO	66,67%	64,73%	73,23%	69,82%	67,85%	80,70%	68,89%
TRABALHO EM EQUIPE	64,28%	65,46%	70,80%	78,44%	74,54%	80,36%	67,71%
LIDERANÇA	70,18%	59,91%	68,49%	77,84%	72,32%	71,43%	66,24%
TRABALHO SOB PRESSÃO	43,86%	56,14%	67,45%	62,57%	58,77%	49,12%	59,96%
CRIATIVIDADE	70,17%	48,96%	66,53%	55,88%	60,71%	75,44%	57,91%
ATUALIZAÇÃO PROFISSIONAL	58,18%	50,91%	55,35%	63,85%	73,89%	61,81%	56,24%
ORIENTAÇÃO PARA O CLIENTE	69,64%	52,53%	72,27%	63,31%	65,18%	61,81%	54,15%
RELACIONAMENTO INTERPESSOAL	69,64%	37,82%	59,45%	64,33%	63,55%	61,40%	52,82%
GERAL	66,19%	64,37%	72,11%	75,54%	72,63%	70,82%	

Fonte: Dados da pesquisa (2009).

5.4.3.6 Relações entre as Competências e os Indicadores Adotados no BSC da Operadora

Conforme Pereira (2005) as empresas atingem metas cada vez mais agressivas, com estruturas organizacionais enxutas, voltadas para alta performance. É necessário que as empresas acompanhem seu desempenho organizacional, o que segundo Fernandes e Berton (2005) é entendido por resultados que uma organização alcança em decorrência de seus esforços. Para os autores é uma definição simples, mas com nuances, complementa os autores. Para a execução de uma estratégia, faz-se necessário o uso de metodologias e ferramentas que facilitem seu domínio e aplicação por toda a organização. Ruano (2007) reforça esta concepção, ao defender que competir, as organizações necessitam contar também com profissionais altamente capacitados, aptos a fazer frente às ameaças e oportunidades do mercado e, de outro lado, com um sistema eficaz da gestão de

pessoas. Esse sistema deve trabalhar com instrumentos de avaliação que permitam demonstrar sua influência sobre os indicadores relevantes para a rentabilidade da empresa e reunir valor aos acionistas.

Com base na tabela 2, é possível evidenciar que os indicadores do BSC que possuem maior percentual de concordância com as competências são desempenho quantitativo de vendas, com 83,43%, percentual de satisfação dos clientes nas unidades próprias, com 82,13%, percentual de resolatividade das reclamações dos clientes, com 81,71%, retenção de clientes pessoa física, com 79,79%, e número de reuniões de gerenciamento estratégico realizadas, com 78,24%. Já os que possuem menor nível de concordância são: receita total bruta, 60,79%, percentual de reajuste aplicado na carteira pessoa jurídica coletivo por adesão, com 60,10%, percentual de reajuste aplicado na carteira pessoa jurídica coletivo empresarial, com 60,02%, custo assistencial sobre receita, com 59,93%, e custo assistencial com intercâmbio com 58,47%. Já as competências com maiores percentuais de concordância são: objetividade, com 78,95%, orientação para resultado, com 77,19%, responsabilidade e dedicação, com 76,46%, e produtividade com 75%.

Tabela 2 - Relações entre as competências e os indicadores adotados no BSC da operadora

INDICADORES/ COMPETÊNCIAS	COMPETÊNCIAS															PERFIL GERAL
	ORGANIZACIONAL					FUNCIONAL					INDIVIDUAL					
	CO1: Liderança	CO2: Persistência /Determinação	CO3: Orientação para Resultados	CO4: Objetividade	CO5: Orientação para Ação	CF6: Qualidade do Trabalho	CF7: Criatividade	CF8: Trabalho em Equipe	CF9: Produtividade	CF10: Orientação para o Cliente	CI11: Atualização Profissional	CI12: Habilidade Técnica	CI13: Relacionamento Interpessoal	CI14: Trabalho sob Pressão	CI15: Responsabilidade/ Dedicção	
MER-I18: Desempenho quantitativo de vendas	89,47	85,96	97,74	92,98	78,57	87,27	78,57	83,93	91,07	78,57	60,00	87,50	70,37	80,36	90,91	83,43
MER-I22: Percentual de satisfação de clientes nas unidades próprias	87,50	84,21	87,12	84,21	80,70	91,07	76,09	85,71	77,19	91,23	63,64	80,36	83,64	70,18	87,50	82,13
MER-I21: Percentual de resolutividade das reclamações do cliente	84,21	82,46	87,12	85,71	82,46	85,71	78,95	85,71	80,70	83,93	59,26	80,30	79,63	78,95	89,09	81,71
MER-I19: Retenção de clientes pessoa física	84,21	78,95	89,47	87,50	82,70	81,82	78,57	74,55	80,36	85,96	54,55	82,14	70,91	77,19	89,09	79,79
TEC-I25: Número de reuniões de gerenciamento estratégico realizada	91,07	82,46	91,23	85,71	71,93	83,93	57,86	85,71	83,94	94,29	69,09	85,75	74,55	61,40	85,45	78,24
MER-I20: Retenção de clientes pessoa jurídica	80,70	78,57	87,50	87,50	77,19	83,64	78,57	74,55	78,95	85,96	56,36	78,57	66,04	73,68	83,64	78,16
TEC-I23: Número de processos críticos aperfeiçoados	82,14	85,96	84,21	85,96	73,68	80,36	66,67	78,57	82,46	71,93	62,50	91,07	69,09	66,67	82,46	77,59
APR-I26: Horas de treinamento médio por colaborador	73,21	77,19	82,46	73,68	69,64	89,29	69,64	81,82	82,14	71,43	83,93	83,64	66,67	56,14	81,82	76,16
ECO-I11: Resultado Operacional (UniLar)	66,07	71,93	98,25	87,50	71,43	76,36	50,00	78,18	89,29	62,50	54,55	74,55	45,45	60,71	80,00	71,17
ECO-I10: Resultado Operacional (UniUrgente)	71,43	75,44	98,25	87,50	73,21	76,36	48,21	74,55	89,29	57,14	52,73	74,55	43,64	60,71	80,00	70,93
RES: Número de ações de RSA voltadas para as áreas da empresa	71,73	78,95	77,19	68,42	80,70	76,79	75,44	80,36	80,36	61,82	61,82	60,71	63,64	49,12	75,00	70,82
ECO-I12: Taxa de Ocupação do Hospital	60,71	76,79	87,72	83,93	71,43	72,73	57,14	69,09	75,00	80,36	49,09	69,09	54,55	60,00	69,09	69,18
APR: Retorno médio por empregado	71,43	73,68	82,46	69,84	66,07	85,45	51,79	67,27	66,07	58,93	71,43	73,21	60,38	61,40	76,79	69,09
TEC-I24: Número de auditorias realizadas	60,00	64,91	77,19	78,95	63,64	76,36	42,86	70,91	80,36	53,57	60,00	87,50	57,41	60,71	80,00	67,66
COO-I1: Percentual de participação dos cooperados nos eventos da cooperativa	70,18	62,50	66,07	62,50	66,67	69,06	70,17	64,28	60,71	69,64	58,18	56,36	69,64	43,86	64,91	66,19
ECO-I6: Número de causas judiciais ganhas	42,86	73,68	80,70	73,68	67,86	75,00	59,93	63,16	73,16	58,93	52,73	72,73	43,40	67,86	76,36	65,55
ECO-I9: Percentual de redução do custo assistencial	66,67	70,18	91,23	80,70	62,50	65,45	48,21	67,27	69,64	55,36	50,91	80,36	40,00	60,71	69,84	65,36

INDICADORES/ COMPETÊNCIAS	COMPETÊNCIAS															PERFIL GERAL
	ORGANIZACIONAL					FUNCIONAL					INDIVIDUAL					
	CO1: Liderança	CO2: Persistência /Determinação	CO3: Orientação para Resultados	CO4: Objetividade	CO5: Orientação para Ação	CF6: Qualidade do Trabalho	CF7: Criatividade	CF8: Trabalho em Equipe	CF9: Produtividade	CF10: Orientação para o Cliente	CI11: Atualização Profissional	CI12: Habilidade Técnica	CI13: Relacionamento Interpessoal	CI14: Trabalho sob Pressão	CI15: Responsabilidade/ Dedicção	
ECO-I13: Resultado Contábil do Laboratório	57,14	73,21	92,98	89,29	62,50	72,73	42,86	64,45	78,57	42,86	54,55	73,21	33,96	53,57	72,73	64,51
ECO-I8: Valor Financeiro - Investimento de Marketing	57,89	57,14	82,46	70,18	71,43	65,45	64,29	63,64	60,71	62,50	52,73	63,64	45,45	52,73	67,86	62,60
ECO-I2: Resultado Contábil	60,71	64,71	91,23	80,70	60,71	71,43	34,71	62,50	77,19	41,07	54,55	66,07	29,09	60,71	75,00	62,23
MER-I17: Percentual de redução da sinistralidade na carteira pessoa jurídica coletivo por adesão	47,37	66,67	84,21	73,21	66,07	58,18	55,36	60,71	64,29	57,14	50,91	62,50	30,00	60,71	72,73	62,13
ECO-I7: Percentual de Despesa Indireta	61,40	63,16	85,96	75,44	67,86	75,00	53,57	61,82	68,42	46,30	44,44	66,07	30,19	54,55	67,27	61,68
MER-I16: Percentual de redução da sinistralidade na carteira pessoa jurídica coletivo empresarial	47,37	66,67	82,46	75,00	67,86	56,36	53,36	62,50	62,50	55,36	49,09	60,71	46,30	60,71	71,43	61,38
ECO-I3: Receita Total Bruta	60,71	66,67	91,23	80,70	53,37	71,43	39,29	57,14	73,68	41,07	49,09	67,86	29,09	55,36	72,73	60,79
MER-I15: Percentual de reajuste aplicado na carteira pessoa jurídica coletivo por adesão	48,21	68,42	85,96	73,21	62,50	54,55	50,00	54,55	62,50	55,36	49,09	60,71	48,15	55,36	71,43	60,10
MER-I14: Percentual de reajuste aplicado na carteira pessoa jurídica coletivo empresarial	47,37	67,86	82,46	69,64	62,50	54,55	46,43	54,55	64,29	55,54	51,85	64,29	48,15	55,36	74,55	60,02
ECO-I4: Custo Assistencial sobre receita	56,14	59,65	89,47	73,68	59,83	71,43	42,86	62,50	73,21	41,07	49,09	69,64	29,09	53,57	67,27	59,93
ECO-I5: Custo Assistencial com intercâmbio	57,14	59,65	84,21	73,68	55,36	67,86	46,43	60,71	73,21	41,07	45,45	67,27	29,09	49,09	65,45	58,47
PERFIL GERAL	66,24	71,65	77,19	78,95	68,89	74,16	57,91	67,71	75,00	54,15	56,24	72,86	52,82	59,96	76,46	

Nota: Valores em percentual

Fonte: Dados da pesquisa (2009).

5.4.3.7 Relação Consolidada da Pesquisa entre o Percentual de Atingimento de Meta dos Indicadores (Dado da Empresa) e das Competências (Dado da Empresa), Percentual de Concordância entre Competências e Indicadores (Dado Questionário), e a Média Geral que considera ambas

Segundo Leme e Vespa (2006) “cabe à área de gestão de pessoas desenvolver políticas de gestão de pessoas orientadas aos objetivos traçados no BSC. Isso é ser um RH estratégico [...]” O BSC e a gestão de competências bem como todos os seus subsistemas, como a avaliação, o treinamento, o desenvolvimento entre outras devem funcionar de forma integrada. O BSC e a gestão de competências são complementares, uma dá sustentação a outra. “[...] Esta é uma condição da empresa atingir os resultados organizacionais com eficiência, eficácia e efetividade.” (LEME; VESPA, 2006, p. 47-8).

Com base na tabela 3, percebe-se que o percentual geral de atingimento de meta da organização em relação aos seus indicadores e suas competências foi de 106,09%, sendo 108,05% para as competências e 104,09% para os indicadores, verificando-se uma coerência entre os percentuais de atingimento de meta de competências com indicadores. Em relação ao percentual de concordância entre competências e indicadores, o percentual encontrado é de 68,62%, havendo uma variação de 0,20% devido aos arredondamentos dos números decimais. Trata-se do mesmo percentual. Em relação às médias gerais encontradas, (que consideram percentual de atingimento de meta com concordância das competências aos indicadores), encontram-se 91,42% para competências e 90,61% para indicadores, demonstrando também um alinhamento entre indicadores e competências, confirmando a visão do percentual de atingimento de meta.

O cálculo da média geral entre as médias de competências e indicadores resulta no percentual de 91,02%, que representa a relação final entre todos os percentuais de atingimento de meta da empresa, e todas as concordâncias entre as competências e os indicadores. Esta é a evidência maior de análise deste estudo de caso representando o alinhamento e a coerência existente entre os resultados da gestão por competências com os resultados da gestão dos indicadores estratégicos

adotados pela organização; ou seja, com base na pesquisa, pode-se afirmar que existe uma relação de 91,02% de alinhamento da gestão por competências à gestão estratégica da empresa.

Tabela 3 - Relação consolidada da pesquisa

	PERCENTUAL DE ATINGIMENTO DE META	PERCENTUAL DE CONCORDÂNCIA DA PESQUISA	MÉDIA GERAL
COMPETÊNCIAS	108,05%	68,62%	91,42%
INDICADORES	104,12%	68,82%	90,61%
MÉDIA GERAL	106,09%		91,02%

Fonte: Dados da pesquisa.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As considerações finais apresentam, após a análise dos dados, as conclusões relacionadas à problematização da pesquisa, a verificação de seus objetivos e pressupostos, bem como recomendações para trabalhos futuros.

Com base na abordagem metodológica deste trabalho, a metodologia quadripolar de De Bruyne, Herman e Schoutheete (1974), pode-se verificar que: em relação ao polo epistemológico, foram exploradas as origens e a busca da gênese dos assuntos a serem estudados - estratégia e competência - de forma a contextualizar onde o problema desta pesquisa estava inserido.

Em relação ao polo teórico, as teorias que melhor fundamentam esse estudo são a de Kaplan e Norton (1997) em relação aos conceitos de estratégia, e de McClelland (1973) em relação aos conceitos de competências. Já em relação ao polo morfológico, ou seja, aos modelos de gestão utilizados pela empresa estudada na pesquisa, pode-se evidenciar em relação à gestão estratégica a utilização do modelo do BSC de Kaplan e Norton (1997) e em relação à gestão por competências a utilização do modelo de Gramigna (2000) e também podendo também ser citado o modelo de Leme e Vespa (2008), em decorrência da visão da empresa, que busca maior alinhamento entre esses dois modelos de gestão. Esta busca pode ser evidenciada inclusive com o interesse da empresa na realização desta pesquisa, que enseja no polo técnico da metodologia quadripolar, pólo técnico este que possui seus resultados detalhados com base nas respostas encontradas à luz da pergunta norteadora deste estudo.

A questão norteadora deste estudo foi investigar quais as relações existentes entre as competências profissionais adotadas pela operadora de plano de saúde estudada e as suas estratégias organizacionais, e de que maneira se relacionam a fim de contribuir para os resultados da organização. Esta pergunta foi respondida ao se obter as respostas das relações entre os percentuais de atingimento de meta das competências da empresa e de seus indicadores e do percentual de concordância entre competências e indicadores.

Com base nesta pergunta, foram traçados os pressupostos da pesquisa, que, com base em suas respostas, demonstrou:

1) Ser verdadeiro o pressuposto geral da pesquisa de que a sintonia entre as competências profissionais e as estratégias favorece a melhores resultados organizacionais e a profissionais mais preparados para os desafios do mercado, ao se verificar que houve uma relação estatística geral entre as estratégias e as competências, e que os percentuais de atingimento de meta das competências e dos indicadores são bem próximos.

2) Os resultados mostraram também ser verdadeiro o pressuposto de que: organizações com estratégias bem-sucedidas (resultados de indicadores estratégicos de desempenho alcançados) possuem competências profissionais desenvolvidas junto ao seu quadro funcional, já que os percentuais de atingimento de meta das competências e dos indicadores são bem próximos.

3) O pressuposto de que o modelo da gestão por competências terá sustentabilidade se estiver alinhado aos indicadores estratégicos de desempenho gerenciados efetivamente pela organização também foi constatado na referida organização. Percebe-se que, dentre as dimensões das competências, é a dimensão organizacional, que possui maior percentual de concordância, com os indicadores estratégicos, em concordância com a proposta da empresa em relação à dimensão organizacional que são consideradas como as competências que geram impacto no negócio.

4) O pressuposto de que as competências definidas pela organização não estão desenvolvidas suficientemente nos seus colaboradores de forma a garantir resultados satisfatórios nos indicadores estratégicos de desempenho da organização, também foi comprovado. Isto porque, embora haja um alinhamento entre os percentuais de atingimento de meta das competências e dos indicadores, nota-se que o percentual de concordância entre indicadores e competências é inferior aos percentuais de atingimento de meta. Bem como, ao se verificar que as competências que possuem maiores níveis de concordância com os indicadores não são necessariamente as que tiveram melhores percentuais de atingimento de meta.

Desta forma, há necessidade de melhor alinhamento de algumas competências para com os indicadores.

Em relação aos objetivos da pesquisa, traçados com base nos pressupostos, pode-se afirmar que:

1) O objetivo geral de investigar segundo a percepção dos gestores, o alinhamento entre as competências profissionais e as estratégias organizacionais de uma operadora de saúde, foi atingido ao se obter o percentual geral entre concordância e percentual de atingimento de meta das competências e dos indicadores.

2) O objetivo específico de conhecer, segundo a percepção dos gestores, as relações existentes entre as competências profissionais de uma operadora de saúde e os seus indicadores estratégicos de desempenho, segundo o modelo do *Balanced Scorecard* (BSC), também foi atendido ao se verificar que existe, na percepção destes gestores, concordância entre as competências profissionais e os indicadores estratégicos.

3) O objetivo específico de examinar as relações estatísticas entre os resultados da avaliação de desempenho por competências e os resultados dos indicadores de desempenho no modelo BSC de uma operadora de saúde também foi atendido e pode ser evidenciado pela relação entre o percentual de atingimento de meta das competências, o percentual de atingimento de meta dos indicadores, atrelados ao percentual de concordância e de atingimento de meta global das competências.

4) O objetivo específico de analisar os resultados corporativos e de cada competência avaliada nos colaboradores comparados aos resultados dos indicadores estratégicos de desempenho, no mesmo período de aplicação na organização, foi atendido, ao se evidenciar a relação existente entre cada competência e os indicadores do BSC.

Desta forma, os resultados demonstraram que o programa de gestão por competências da organização, de forma geral, está alinhado às suas estratégias, devendo passar por ajustamentos de forma a elevar o nível deste alinhamento, potencializando os resultados estratégicos da organização e garantindo maior sustentabilidade ao programa.

Como contribuição deste estudo, as observações a serem tratadas junto à organização estudada são:

- 1) melhor balanceamento da quantidade de indicadores por perspectivas.
- 2) fortalecer as competências que suportam os indicadores com menores níveis de aproveitamento de meta.
- 3) direcionar os esforços de desenvolvimento das competências para aquelas que possuem melhores níveis de concordância com os indicadores, cujos percentuais de atingimento de meta estão abaixo do esperado.
- 4) não focar os esforços de desenvolvimento para as competências que estão com as metas dos indicadores acima de 100% no percentual de atingimento de meta.
- 5) elevar a meta esperada para as competências com base no histórico do período anterior, tendo em vista que houve em geral um percentual de atingimento de meta elevado para algumas competências.
- 6) elevar a meta esperada para alguns indicadores com base no histórico do período anterior, haja vista que houve em geral um percentual de atingimento de meta elevado para alguns indicadores.
- 7) realizar o mesmo estudo, segregando os níveis de cargos - operacional, técnico e gestão - de forma a evidenciar qual dos níveis de cargo melhor contribui para o atingimento dos resultados da organização.

É importante ainda recomendar que este estudo seja complementado e ou aprofundado, na medida em que novas teorias e modelos surjam a respeito do alinhamento entre gestão estratégica e gestão por competências, podendo este ensaio ainda ser complementado com a visão por parte da organização estudada acerca dos resultados obtidos neste experimento.

REFERÊNCIAS

ANSOFF, Igor; DECLERCK, Roger; HAYES, Robert. **Do Planejamento Estratégico à Administração Estratégica**. São Paulo: Atlas, 1981.

ANSOFF, Igor; MCDONELL. **Implantando a administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1990.

BACHELARD, Gaston. **A formação do espírito científico**: contribuição para uma psicanálise do conhecimento. Rio de Janeiro: Contraponto, 1996.

BALTAR, Marcos. **La validez del concepto de competencia discursiva para la enseñanza de lengua materna**. [s. n.], 2004.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1995.

BARNEY, Jay B.; HESTERLY, William S. **Administração Estratégica e vantagem competitiva**. São Paulo: Pearson Pratices Hall, 2007.

BARRENE, María Etienne Irigoien; ZUNIGA, Fernando Vargas. **Competência profissional**: manual de conceitos, métodos e aplicações no setor de saúde. Rio de Janeiro: SENAC Nacional, 2004

BASTOS, Bittencourt, Antonio Virgilio. Trabalho e Qualificação: questões conceituais e desafios propostos pelo cenário da reestruturação produtiva. In BORGES, Jairo E. Andrade; ANDRADE, Gardenia da Silva Abbad; MOURÃO, Luciana. **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho**. Porto Alegre: Artmed, 2006.

BERTERO, Carlos O. Influências sociológicas na teoria organizacional. **Rev. de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 15, n. 6, p. 27-37, nov./dez., 1975.

BITENCOURT, Cláudia Cristina; MOURA, Maria Cristina Canovas. Articulação entre estratégia e o desenvolvimento de competências gerenciais. **Rev. de Administração de Empresas – RAE**, Rio de Janeiro, v. 5, n.1, Art.3. jan/jun. 2006.

BORGES, Jairo E. Andrade; ANDRADE, Gardenia da Silva Abbad; MOURÃO, Luciana. **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho**. Porto Alegre: Artmed, 2006.

BORGES, Jairo E. Andrade; BASTOS Antonio Virgilio Bittencourt; ZANELLI, Carlos Eduardo. **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004.

BRANDÃO, Hugo Pena; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. Aspectos Metodológicos do diagnóstico de competências em organizações. In: MOURÃO, L. e Colaboradores. **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho**: fundamentos para gestão de pessoas. Porto Alegre: Artmed, 2006.

BRANDÃO, Hugo Pena; FREITAS, Isa Aparecida de. Trilhas de Aprendizagem como estratégia de T & D. In: BORGES, Jairo E. Andrade; ANDRADE, Gardenia da Silva Abbad; MOURÃO, Luciana. **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho**. Porto Alegre: Artmed, 2006.

BRITO, L. M. P. **Gestão de competências, gestão do conhecimento e organizações de aprendizagem**: instrumentos de apropriação pelo capital do saber do trabalhador. 1 ed. Fortaleza: Imprensa Universitária, 2005.

CARBONE, Pedro Paulo; BRANDÃO, Hugo Pena. **Gestão por competência e gestão do conhecimento**. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

CAVALCANTI, Marly (org.). **Gestão estratégica de Negócios**. São Paulo: Thomson Learning, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. **Planejamento Estratégico**: fundamentos e aplicações. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

COLLIS, Jill; HUSSEY, Roger. **Pesquisa em administração**: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação. Porto Alegre: Bookman, 2005.

CRAIG, James; GRANT, Robert. **Gerenciamento estratégico**. São Paulo: Littera Mundi, 1999.

CROZIER, M. **O fenômeno burocrático**. Brasília: UNB, 1981.

DE BRUYNE, Paul de; HERMAN, Jacques; SCHOUHEETE, Marc de. **Dinâmica da pesquisa em ciências sociais**: os pólos da prática metodológica. Rio de Janeiro: F. Alves, 1974.

_____. _____. Rio de Janeiro: F. Alves, 1977.

DUTRA, Joel Souza. **Competências**: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna. São Paulo: Atlas, 2008.

_____. FLEURY, Maria Tereza; RUAS, Roberto. **Competências**: conceitos, métodos e experiências. São Paulo, Atlas, 2008.

ERTHAL, Tereza Cristina. **Manual de Psicometria**. 7. ed. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editora, 2003.

ETZIONI, A. **Organizações modernas**. São Paulo: Pioneira, 1967.

FACHIN, Odília. **Fundamentos da metodologia**. São Paulo: Atlas, 2008.

FARIA, José H. **Economia política do poder**: uma crítica da teoria feral da administração. Curitiba: Juruá, 2007.

FERNANDES, Bruno Henrique; BERTON Luiz Hamilton. **Administração estratégica**: da competência empreendedora à avaliação de desempenho. São Paulo: Saraiva, 2005.

FERREIRA, Victor Cláudio Paradela; CARDOSO, Antonio Semerato Rito; CORRÊA Carlos José; FRANÇA Célio Francisco. **Modelos de Gestão**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

FISCHER, André Luiz. O conceito de modelo de gestão de pessoas – modismo e realidade em gestão de recursos humanos nas empresas brasileiras. In: DUTRA, Joel Souza *et al.* **Gestão por competência**: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas. São Paulo: Editora Gente, 2001.

FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza. **Estratégias empresariais e formação de competências**: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira. São Paulo: Atlas, 2005.

FRIEDMAN, Thomas. **O mundo é plano**: uma breve história do século XXI. Rio de Janeiro: Objetiva, 2005.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo, Atlas, 2008.

GOMES E SILVA, Felipe L., As origens das organizações modernas: uma perspectiva histórica (burocracia fabril). **Rev. de Administração de Empresas**, v. 26, n. 4, p. 41-44, out./ dez., 1986.

GONÇALVES, Alberto; NETO, Mário Teixeira Reis; GONÇALVES FILHO Cid (Org.). **Administração estratégica**: múltiplos enfoques para o sucesso empresarial. Belo Horizonte, 2001.

GRAMIGNA, Maria Rita. **Modelo de competências e gestão dos talentos**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

GUIMARÃES, Eduardo Augusto. Idéias Fundadoras. **Rev. Brasileira de Inovação**, Rio de Janeiro, v.2, n. 1, p. 9-18, jan./jun. 2003, UFRJ.

HÉRBERT-LESSARD, Michellé; GOYETTE, Gabriel; BOUTIN, Gérard. **Investigação qualitativa**: fundamentos e práticas. Lisboa: Instituto Piaget, 1990.

HERRERO, Emílio. **Balanced scorecard e a gestão estratégica**: uma abordagem prática. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

HOLANDA, Giovanni M de H. *et al*. Pluralidade e pensamento sistêmico em projetos de telecomunicações. **RAE-eletrônica**, v. 4, n. 2, Art. 21, jul./dez. 2005. Disponível em <www.rae.com.br/eletrônica>. Acessado em 02 de mar. 2006.

HOUAISS, Antonio; VILLAR Mauro de Salles. **Dicionário Houiss da Língua Portuguesa**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001.

JOHNSON, Gerry; SCHOLLES, Kevan; WITTINGTON, Richard. **Explorando a estratégia corporativa**. Porto Alegre: Bookman, 2007.

KAPLAN, Robert S; NORTON, David P. A. **Estratégia em ação**: balanced scorecard. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

_____. **Execução Premium**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

_____. **Alinhamento**: Usando o Balanced Scorecard para criar sinergias corporativas. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

_____. **Mapas Estratégicos**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

KASPER, Humberto. **O processo de pensamento sistêmico**: um estudo das principais abordagens a partir de um quadro de referência proposto. Dissertação de Mestrado. 308 f. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção (PPGEP) da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), 2000. (Cap. 2 e 4).

KILIMNIK, Zélia Miranda; SANT'ANNA, Anderson de Souza; LUZ, Talita Ribeiro. Competências profissionais e modernidade organizacional: coerência ou contraposição? **RAE Eletrônica**. Rio de Janeiro, v. 44. Edição Especial Minas Gerais, 2004.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2001.

LEITE, F. Tarcisio. **Metodologia científica**: iniciação à pesquisa científica, métodos e técnicas de pesquisa, metodologia da pesquisa e do trabalho científico. Fortaleza: Universidade de Fortaleza, 2004.

LEME, Rogério. **Avaliação de desempenho com foco em competência**: a base para remuneração por competências. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

LEME, Rogério; VESPA, Márcia. **Gestão do desempenho integrando avaliação e competências com o balanced scorecard**: guia para integração dos instrumentos de avaliação de competências, avaliação de desempenho e de estratégia empresarial com o BSC. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008.

LENOIR, Yves. Pesquisar e formar: repensar o lugar e a função da prática de ensino. **Educ. Soc.**, Campinas, vol. 27, n. 97, p. 1299-1325, set./dez. 2006. Disponível em <<http://www.cedes.unicamp.br>>. Acesso em 15 de novembro de 2008.

LESSARD-HÉBERT, Michellé, GOYETTE, Gabriel ; BOUTIN, Gérald. **Ivestigação Qualitativa: fundamentos e práticas**. Lisboa: Edittions Agence d'Arc INC. 1990.

LIMA, Marcos Antonio Martins. **Avaliação de programas educacionais em organizações**: contrato de avaliação e indicadores de aproveitamento. Fortaleza: Editora UFC, 2005

_____. Avaliação de programas nos campos da educação e administração: idéias para um projeto de melhoria ao modelo de Kirkpatrick. **Rev. Iberoamericana sobre qualidade, eficácia e mudança em educação**. 2007, v. 5, n. 2. Disponível em: <http://www.rinace.net/arts/vol5num2e/art13_hm.htm>. Acesso em 15 nov. 2008.

_____. Gestão por competências. Curso de Mestrado Profissional em Administração de Empresas. UFC, 2008. (**Notas de aula da disciplina “desenvolvimento de competências”**).

MARKET, Werner Ludwig. **Novas competências no mundo do trabalho e suas contribuições para a formação do trabalhador**. Disponível em: <<http://www.anped.org.br/reunioes/23/textos/0905t.PDF>>.

_____. Trabalho e comunicação: reflexões sobre um conceito dialético de competência. **Rev. Educação e Sociedade**, Campinas, v.23 n. 79, 2002.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos**: do operacional ao estratégico. São Paulo: Futura, 2000.

MATTAR, Fauze N. **Pesquisa de marketing**. São Paulo: Atlas, 2001.

MAY, Tim. **Pesquisa social**: questões, métodos e processos. Trad. Carlos Alberto Silveira Netto Soares. Porto Alegre: Artmed, 2004.

MEIRELLES, Anthero M. et al. Espaços da estratégia em algumas perspectivas da teoria organizacional IN: GONÇALVES, Carlos et al. **Administração estratégica**: múltiplos enfoques para o sucesso empresarial. Belo Horizonte: CEPEAD, 2001.

MILKOVICH, G. T.; BOUDREAU, J. W. **Administração de recursos humanos**. São Paulo, Atlas, 2000.

MINTZBERG, Henry; LAMPEL Joseph, QUINN James, GHOSHAL, Sumantra. **O processo da estratégia**: conceitos, contextos e casos selecionados. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MINTZBERG, Henry. **Safári de estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.

O estruturalismo na teoria das organizações. **Rev. de Administração de Empresas**, Rio de Janeiro, v. 10, n. 4, p. 23-42, out./dez., 1970.

_____. **Teoria geral da administração**. 13. ed. São Paulo: Pioneira, 1986.

MOTTA, F. C. P.; PEREIRA, L. C. B. **Introdução à organização burocrática**. São Paulo: Brasiliense, 1986.

MOURÃO, L. e Colaboradores. **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho**: fundamentos para gestão de pessoas. Porto Alegre: Artmed, 2006.

OLIVEIRA, Djalma Pinho Rebouças. **Planejamento Estratégico**: conceitos, metodologias e práticas. São Paulo: Atlas, 2008.

OLIVEIRA, Djalma Pinho Rebouças. **Estratégia Empresarial e Vantagem Competitiva**: como estabelecer, implementar e avaliar. São Paulo: Atlas, 2008.

PENROSE, Edith. **A teoria do crescimento da firma**. Campinas: Unicamp, 2006.

PEREIRA, Giancarlo da Silva. **Gestão estratégica**: revelando alta performance às empresas. São Paulo: Atlas, 2005.

PEREIRA, Rosângela Pacheco; ALMEIDA, Edson Pacheco. **Críticas à teoria do capital humano**: uma contribuição à análise de políticas públicas em educação. Disponível em: <<http://www.ufmt.br/revista/arquivo/rev15/AlmeidaPereira.html>>. Acesso em: 01 maio 2009.

PORTER, Michael. **Vantagem competitiva**: Criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Elsevier, 1989.

_____, Michael. **Competição**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. **Competindo pelo futuro**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

PUGH, Dereck; HICHSON, David (Org.). **Os teóricos das organizações**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

RABAGLIO, Maria Odete. **Gestão por competência**: ferramentas para atração e captação de talentos humanos. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008.

REVISTA ELECTRÓNICA IBEROAMERICANA SOBRE CALIDAD, EFICACIA Y CAMBIO EN EDUCACIÓN. vol 5, No. 2 , pp. 199-216. 200?

REZENDE, José Francisco de Carvalho. **Balanced Scorecard e a gestão do capital intelectual**: alavancando a performance balanceada na economia do conhecimento. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

RICHARSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 1999.

RODRIGUES, J. M. Remuneração e Competências: Onde Termina a Retórica e Começa a Realidade? Um Estudo de Caso em Empresa do Setor Siderúrgico. In: XXIX EnANPAD. **Anais...**, Brasília-DF, 2005. CD-ROM.

RUANO, Alessandra Martinnewski. **Gestão por competências**: uma nova perspectiva para a consolidação da gestão estratégica de recursos humanos. Rio de Janeiro: Qualitymark; 2007.

SILVA, Mateus de Oliveira. **Gestão de Pessoas através do sistema de competências**: estratégias, processos, desempenho e remuneração - fundamentos e aplicação. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

SOUZA, Vera Lucia de; MATTOS, Irene Badaró; SARDINHA, Regina Lucia; ALVEZ, Rodolfo Carlos. **Gestão de desempenho**. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

TAVARES, Mauro Calixto. **Planejamento estratégico**: opção entre sucesso e fracasso empresarial. São Paulo: Harbra, 1991

TEIXEIRA, Gilnei et al. **Gestão Estratégica de pessoas**. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

TOLEDO, GERALDO LUCIANO. **Estatística Basica**. 2ª edição. São Paulo: Atlas S.A, 1989.

ULRICH, Dave. **Recursos Humanos Estratégicos**: novas perspectivas para os profissionais de RH. São Paulo: Futura, 2002.

_____. Dave. **Os campeões de recursos humanos**: inovando para obter os melhores resultados. São Paulo: Futura, 1998.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos de pesquisa em administração**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

VON BERTALANFFY, L. **Teoria geral dos sistemas**. Petrópolis: Vozes, 1973.

WEBER, M. **Ensaio de sociologia**. Rio de Janeiro: Guanabara, 1982.

WHEELEN Thomas L.; HUNGER J. David. **Gestão Estratégica**: princípios e prática. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso, 2002.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZARIFIAN, Philippe. **Objetivo competência**: por uma nova lógica. São Paulo: Atlas, 2008.

ANEXOS

ANEXO A: QUESTIONÁRIO

FORMULÁRIO DE PESQUISA SOBRE ESTRATÉGIAS ORGANIZACIONAIS E GESTÃO POR COMPETÊNCIAS: UM ESTUDO EM OPERADORA DE PLANO DE SAÚDE DE FORTALEZA

Caro (a) Gestor (a),

Gostaria de contar com a sua valiosa contribuição na realização de pesquisa de mestrado em Administração, cujo objetivo é relacionar as competências profissionais às estratégias da organização.

Para contribuir, basta responder o questionário abaixo, que visa fundamentar este estudo. Não há perguntas abertas, sendo necessário para seu completo preenchimento apenas um perfil sobre o respondente e estabelecer relações entre as competências e os indicadores.

O prazo para a devolução do questionário é de 2 dias. Ao preencher este questionário você contribuirá com os avanços das práticas empresariais na organização, bem como com a evolução do conhecimento científico.

Agradeço a sua disponibilidade.

Mestranda Renata Cavalcante Albuquerque

SEÇÃO A – PERFIL DOS RESPONDENTES

1. Sexo:

1.1 () masculino

1.2 () feminino

2. Faixa etária:

2.1 () de 25 a 30 anos

2.2 () de 31 a 35 anos

2.3 () de 36 a 40 anos

2.4 () de 40 a 45 anos

2.5 () acima de 45 anos

3. Tempo de empresa:

3.1 () menos de 2 anos

3.2 () de 2 a 5 anos

3.3 () de 6 a 10 anos

3.4 () de 10 a 15 anos

3.5 () acima de 15 anos.

4. Grau de escolaridade:

4.1 () nível Superior em andamento

4.2 () nível Superior completo

4.3 () pós-graduação/especialização/ MBA

4.4 () mestrado

5. Área de formação:

5.1 () ciências da saúde (medicina, enfermagem, fonoaudiologia, fisioterapia, farmácia, nutrição, terapia ocupacional, outros)

5.2 () ciências humanas (psicologia, pedagogia, outros)

5.3 () ciências exatas (contabilidade, atuárias, outros)

5.4 () ciências sociais (administração, sociologia, outros)

5.5 () outros

6. Função que desempenha:

6.1 () coordenador

6.2 () gerente

6.3 () gestor executivo

6.4 () outros

7. Unidade de negócio que trabalha:

7.1 () operadora de plano de saúde

7.2 () medicina preventiva

7.3 () serviço de urgência e emergência

7.4 () homecare

7.5 () centro integrado de atendimento

7.6 () laboratório

SEÇÃO B – RELAÇÃO ENTRE AS COMPETÊNCIAS E OS INDICADORES

Faça uma relação, que corresponda na sua percepção, entre as competências profissionais adotadas pela empresa e os indicadores adotados no *Balanced Scorecard* (BSC) da organização. OBS: O número de relações dependerá de sua percepção, não há limite mínimo, nem máximo.

Registre, em todos os itens abaixo, as opções: (1) Discordo Muito; (2) Discordo Pouco; (4) Concordo; ou (5) Concordo Muito quanto à relação entre as competências e os indicadores.

8) CO1: **Liderança** - Capacidade para conduzir processos de trabalho e projetos, desenvolvendo e fortalecendo relacionamentos compatíveis com o nível de respostas esperado. Sabe administrar conflitos e ter senso de justiça, bem como é formador opinião para os demais colegas pelas atitudes positivas e motivadoras.

1	COO-I1: Percentual de participação dos cooperados nos eventos da cooperativa	8	ECO-I8: Valor Financeiro - Investimento de Marketing	15	MER-I15: Percentual de reajuste aplicado na carteira pessoa jurídica coletivo por adesão	22	MER-I22: Percentual de satisfação de clientes nas unidades próprias
---	--	---	--	----	--	----	---

2	ECO-I2: Resultado Contábil	9	ECO-I9: Percentual de redução do custo assistencial	16	MER-I16: Percentual de redução da sinistralidade na carteira pessoa jurídica coletivo empresarial	23	TEC-I23: Número de processos críticos aperfeiçoados
3	ECO-I3: Receita Total Bruta	10	ECO-I10: Resultado Operacional (UniUrgente)	17	MER-I17: Percentual de redução da sinistralidade na carteira pessoa jurídica coletivo por adesão	24	TEC-I24: Número de auditorias realizadas
4	ECO-I4: Custo Assistencial sobre receita	11	ECO-I11: Resultado Operacional (UniLar)	18	MER-I18: Desempenho quantitativo de vendas	25	TEC-I25: Número de reuniões de gerenciamento estratégico realizada
5	ECO-I5: Custo Assistencial com intercâmbio	12	ECO-I12: Taxa de Ocupação do Hospital	19	MER-I19: Retenção de clientes pessoa física	26	APR-I26: Horas de treinamento médio por colaborador
6	ECO-I6: Número de causas judiciais ganhas	13	ECO-I13: Resultado Contábil do Laboratório	20	MER-I20: Retenção de clientes pessoa jurídica	27	APR: Retorno médio por empregado
7	ECO-I7: Percentual de Despesa Indireta	14	MER-I14: Percentual de reajuste aplicado na carteira pessoa jurídica coletivo empresarial	21	MER-I21: Percentual de resolutividade das reclamações do cliente	28	RES: Número de ações de RSA voltadas para as áreas da empresa

09) CO2: **Persistência/Determinação** - Capacidade para superar obstáculos, buscando sempre novas possibilidades para a solução dos problemas apresentados no “dia a dia”. Empenha-se para atingir as metas e objetivos, conforme estabelecidos.

1	COO-I1: Percentual de participação dos cooperados nos eventos da cooperativa	8	ECO-I8: Valor Financeiro - Investimento de Marketing	15	MER-I15: Percentual de reajuste aplicado na carteira pessoa jurídica coletivo por adesão	22	MER-I22: Percentual de satisfação de clientes nas unidades próprias
2	ECO-I2: Resultado Contábil	9	ECO-I9: Percentual de redução do custo assistencial	16	MER-I16: Percentual de redução da sinistralidade na carteira pessoa jurídica coletivo empresarial	23	TEC-I23: Número de processos críticos aperfeiçoados
3	ECO-I3: Receita Total Bruta	10	ECO-I10: Resultado Operacional (UniUrgente)	17	MER-I17: Percentual de redução da sinistralidade na carteira pessoa jurídica coletivo por adesão	24	TEC-I24: Número de auditorias realizadas
4	ECO-I4: Custo Assistencial sobre receita	11	ECO-I11: Resultado Operacional (UniLar)	18	MER-I18: Desempenho quantitativo de vendas	25	TEC-I25: Número de reuniões de gerenciamento estratégico realizada
5	ECO-I5: Custo Assistencial com intercâmbio	12	ECO-I12: Taxa de Ocupação do Hospital	19	MER-I19: Retenção de clientes pessoa física	26	APR-I26: Horas de treinamento médio por colaborador
6	ECO-I6: Número de causas judiciais ganhas	13	ECO-I13: Resultado Contábil do Laboratório	20	MER-I20: Retenção de clientes pessoa jurídica	27	APR: Retorno médio por empregado
7	ECO-I7: Percentual de Despesa Indireta	14	MER-I14: Percentual de reajuste aplicado na carteira pessoa jurídica coletivo empresarial	21	MER-I21: Percentual de resolutividade das reclamações do cliente	28	RES: Número de ações de RSA voltadas para as áreas da empresa

10) CO3: **Orientação para Resultados** - Capacidade de visualizar as metas e objetivos a serem atingidos, buscando sempre agregar valor ao negócio, através do cumprimento adequado dos prazos e expectativas de resultados.

1	COO-I1: Percentual de participação dos cooperados nos eventos da cooperativa	8	ECO-I8: Valor Financeiro - Investimento de Marketing	15	MER-I15: Percentual de reajuste aplicado na carteira pessoa jurídica coletivo por adesão	22	MER-I22: Percentual de satisfação de clientes nas unidades próprias
2	ECO-I2: Resultado Contábil	9	ECO-I9: Percentual de redução do custo assistencial	16	MER-I16: Percentual de redução da sinistralidade na carteira pessoa jurídica coletivo empresarial	23	TEC-I23: Número de processos críticos aperfeiçoados
3	ECO-I3: Receita Total Bruta	10	ECO-I10: Resultado Operacional (UniUrgente)	17	MER-I17: Percentual de redução da sinistralidade na carteira pessoa jurídica coletivo por adesão	24	TEC-I24: Número de auditorias realizadas
4	ECO-I4: Custo Assistencial sobre receita	11	ECO-I11: Resultado Operacional (UniLar)	18	MER-I18: Desempenho quantitativo de vendas	25	TEC-I25: Número de reuniões de gerenciamento estratégico realizada
5	ECO-I5: Custo Assistencial com intercâmbio	12	ECO-I12: Taxa de Ocupação do Hospital	19	MER-I19: Retenção de clientes pessoa física	26	APR-I26: Horas de treinamento médio por colaborador
6	ECO-I6: Número de causas judiciais ganhas	13	ECO-I13: Resultado Contábil do Laboratório	20	MER-I20: Retenção de clientes pessoa jurídica	27	APR: Retorno médio por empregado
7	ECO-I7: Percentual de Despesa Indireta	14	MER-I14: Percentual de reajuste aplicado na carteira pessoa jurídica coletivo empresarial	21	MER-I21: Percentual de resolutividade das reclamações do cliente	28	RES: Número de ações de RSA voltadas para as áreas da empresa

11) CO4: **Objetividade** - Clareza e pragmatismo na realização das metas e objetivos. Trabalha sempre buscando atingir os resultados esperados.

1	COO-I1: Percentual de participação dos cooperados nos eventos da cooperativa	8	ECO-I8: Valor Financeiro - Investimento de Marketing	15	MER-I15: Percentual de reajuste aplicado na carteira pessoa jurídica coletivo por adesão	22	MER-I22: Percentual de satisfação de clientes nas unidades próprias
2	ECO-I2: Resultado Contábil	9	ECO-I9: Percentual de redução do custo assistencial	16	MER-I16: Percentual de redução da sinistralidade na carteira pessoa jurídica coletivo empresarial	23	TEC-I23: Número de processos críticos aperfeiçoados
3	ECO-I3: Receita Total Bruta	10	ECO-I10: Resultado Operacional (UniUrgente)	17	MER-I17: Percentual de redução da sinistralidade na carteira pessoa jurídica coletivo por adesão	24	TEC-I24: Número de auditorias realizadas
4	ECO-I4: Custo Assistencial sobre receita	11	ECO-I11: Resultado Operacional (UniLar)	18	MER-I18: Desempenho quantitativo de vendas	25	TEC-I25: Número de reuniões de gerenciamento estratégico realizada
5	ECO-I5: Custo Assistencial com intercâmbio	12	ECO-I12: Taxa de Ocupação do Hospital	19	MER-I19: Retenção de clientes pessoa física	26	APR-I26: Horas de treinamento médio por colaborador
6	ECO-I6: Número de causas judiciais ganhas	13	ECO-I13: Resultado Contábil do Laboratório	20	MER-I20: Retenção de clientes pessoa jurídica	27	APR: Retorno médio por empregado
7	ECO-I7: Percentual de Despesa Indireta	14	MER-I14: Percentual de reajuste aplicado	21	MER-I21: Percentual de resolutividade das reclamações do cliente	28	RES: Número de ações de RSA voltadas para as

				na carteira pessoa jurídico coletivo empresarial					áreas da empresa
--	--	--	--	--	--	--	--	--	------------------

12) CO5: Orientação para Ação - Disposição para fazer algo novo. Não para diante de tarefas novas que possam ir além de suas obrigações normais.

1		COO-I1: Percentual de participação dos cooperados nos eventos da cooperativa	8		ECO-I8: Valor Financeiro - Investimento de Marketing	15		MER-I15: Percentual de reajuste aplicado na carteira pessoa jurídica coletivo por adesão	22		MER-I22: Percentual de satisfação de clientes nas unidades próprias
2		ECO-I2: Resultado Contábil	9		ECO-I9: Percentual de redução do custo assistencial	16		MER-I16: Percentual de redução da sinistralidade na carteira pessoa jurídica coletivo empresarial	23		TEC-I23: Número de processos críticos aperfeiçoados
3		ECO-I3: Receita Total Bruta	10		ECO-I10: Resultado Operacional (UniUrgente)	17		MER-I17: Percentual de redução da sinistralidade na carteira pessoa jurídica coletivo por adesão	24		TEC-I24: Número de auditorias realizadas
4		ECO-I4: Custo Assistencial sobre receita	11		ECO-I11: Resultado Operacional (UniLar)	18		MER-I18: Desempenho quantitativo de vendas	25		TEC-I25: Número de reuniões de gerenciamento estratégico realizada
5		ECO-I5: Custo Assistencial com intercâmbio	12		ECO-I12: Taxa de Ocupação do Hospital	19		MER-I19: Retenção de clientes pessoa física	26		APR-I26: Horas de treinamento médio por colaborador
6		ECO-I6: Número de causas judiciais ganhas	13		ECO-I13: Resultado Contábil do Laboratório	20		MER-I20: Retenção de clientes pessoa jurídica	27		APR: Retorno médio por empregado
7		ECO-I7: Percentual de Despesa Indireta	14		MER-I14: Percentual de reajuste aplicado na carteira pessoa jurídica coletivo empresarial	21		MER-I21: Percentual de resolutividade das reclamações do cliente	28		RES: Número de ações de RSA voltadas para as áreas da empresa

13) CF6: Qualidade do Trabalho - Orientação para a Qualidade, buscando sempre a melhoria contínua do que faz. Preocupação com a perfeição, desenvolvendo alternativas criativas e eficazes para a solução de problemas e otimização de resultados.

1		COO-I1: Percentual de participação dos cooperados nos eventos da cooperativa	8		ECO-I8: Valor Financeiro - Investimento de Marketing	15		MER-I15: Percentual de reajuste aplicado na carteira pessoa jurídica coletivo por adesão	22		MER-I22: Percentual de satisfação de clientes nas unidades próprias
2		ECO-I2: Resultado Contábil	9		ECO-I9: Percentual de redução do custo assistencial	16		MER-I16: Percentual de redução da sinistralidade na carteira pessoa jurídica coletivo empresarial	23		TEC-I23: Número de processos críticos aperfeiçoados
3		ECO-I3: Receita Total Bruta	10		ECO-I10: Resultado Operacional (UniUrgente)	17		MER-I17: Percentual de redução da sinistralidade na carteira pessoa jurídica coletivo por adesão	24		TEC-I24: Número de auditorias realizadas
4		ECO-I4: Custo Assistencial sobre receita	11		ECO-I11: Resultado Operacional (UniLar)	18		MER-I18: Desempenho quantitativo de vendas	25		TEC-I25: Número de reuniões de gerenciamento estratégico realizada
5		ECO-I5: Custo Assistencial com intercâmbio	12		ECO-I12: Taxa de Ocupação do Hospital	19		MER-I19: Retenção de clientes pessoa física	26		APR-I26: Horas de treinamento médio por colaborador

6	ECO-I6: Número de causas judiciais ganhas	13	ECO-I13: Resultado Contábil do Laboratório	20	MER-I20: Retenção de clientes pessoa jurídica	27	APR: Retorno médio por empregado
7	ECO-I7: Percentual de Despesa Indireta	14	MER-I14: Percentual de reajuste aplicado na carteira pessoa jurídico coletivo empresarial	21	MER-I21: Percentual de resolutividade das reclamações do cliente	28	RES: Número de ações de RSA voltadas para as áreas da empresa

14) CF7: Criatividade - Apresenta contribuições e respostas originais, simples e inovadoras para a solução de problemas.

1	COO-I1: Percentual de participação dos cooperados nos eventos da cooperativa	8	ECO-I8: Valor Financeiro - Investimento de Marketing	15	MER-I15: Percentual de reajuste aplicado na carteira pessoa jurídica coletivo por adesão	22	MER-I22: Percentual de satisfação de clientes nas unidades próprias
2	ECO-I2: Resultado Contábil	9	ECO-I9: Percentual de redução do custo assistencial	16	MER-I16: Percentual de redução da sinistralidade na carteira pessoa jurídico coletivo empresarial	23	TEC-I23: Número de processos críticos aperfeiçoados
3	ECO-I3: Receita Total Bruta	10	ECO-I10: Resultado Operacional (UniUrgente)	17	MER-I17: Percentual de redução da sinistralidade na carteira pessoa jurídica coletivo por adesão	24	TEC-I24: Número de auditorias realizadas
4	ECO-I4: Custo Assistencial sobre receita	11	ECO-I11: Resultado Operacional (UniLar)	18	MER-I18: Desempenho quantitativo de vendas	25	TEC-I25: Número de reuniões de gerenciamento estratégico realizada
5	ECO-I5: Custo Assistencial com intercâmbio	12	ECO-I12: Taxa de Ocupação do Hospital	19	MER-I19: Retenção de clientes pessoa física	26	APR-I26: Horas de treinamento médio por colaborador
6	ECO-I6: Número de causas judiciais ganhas	13	ECO-I13: Resultado Contábil do Laboratório	20	MER-I20: Retenção de clientes pessoa jurídica	27	APR: Retorno médio por empregado
7	ECO-I7: Percentual de Despesa Indireta	14	MER-I14: Percentual de reajuste aplicado na carteira pessoa jurídico coletivo empresarial	21	MER-I21: Percentual de resolutividade das reclamações do cliente	28	RES: Número de ações de RSA voltadas para as áreas da empresa

15) CF8: Trabalho em Equipe - Participa ativamente em trabalhos grupais, contribuindo de maneira positiva e participativa. Capacidade de receber bem as idéias apresentadas por membros da equipe.

1	COO-I1: Percentual de participação dos cooperados nos eventos da cooperativa	8	ECO-I8: Valor Financeiro - Investimento de Marketing	15	MER-I15: Percentual de reajuste aplicado na carteira pessoa jurídica coletivo por adesão	22	MER-I22: Percentual de satisfação de clientes nas unidades próprias
2	ECO-I2: Resultado Contábil	9	ECO-I9: Percentual de redução do custo assistencial	16	MER-I16: Percentual de redução da sinistralidade na carteira pessoa jurídico coletivo empresarial	23	TEC-I23: Número de processos críticos aperfeiçoados
3	ECO-I3: Receita Total Bruta	10	ECO-I10: Resultado Operacional (UniUrgente)	17	MER-I17: Percentual de redução da sinistralidade na carteira pessoa jurídica coletivo por adesão	24	TEC-I24: Número de auditorias realizadas
4	ECO-I4: Custo Assistencial sobre receita	11	ECO-I11: Resultado Operacional (UniLar)	18	MER-I18: Desempenho quantitativo de vendas	25	TEC-I25: Número de reuniões de gerenciamento estratégico realizada

5	ECO-I5: Custo Assistencial com intercâmbio	12	ECO-I12: Taxa de Ocupação do Hospital	19	MER-I19: Retenção de clientes pessoa física	26	APR-I26: Horas de treinamento médio por colaborador
6	ECO-I6: Número de causas judiciais ganhas	13	ECO-I13: Resultado Contábil do Laboratório	20	MER-I20: Retenção de clientes pessoa jurídica	27	APR: Retorno médio por empregado
7	ECO-I7: Percentual de Despesa Indireta	14	MER-I14: Percentual de reajuste aplicado na carteira pessoa jurídico coletivo empresarial	21	MER-I21: Percentual de resolatividade das reclamações do cliente	28	RES: Número de ações de RSA voltadas para as áreas da empresa

16) CF9: **Produtividade** - Disposição para o trabalho, cumprindo adequadamente com prazos e resultados esperados. Capacidade para desenvolver e entregar com sucesso as tarefas assumidas.

1	COO-I1: Percentual de participação dos cooperados nos eventos da cooperativa	8	ECO-I8: Valor Financeiro - Investimento de Marketing	15	MER-I15: Percentual de reajuste aplicado na carteira pessoa jurídica coletivo por adesão	22	MER-I22: Percentual de satisfação de clientes nas unidades próprias
2	ECO-I2: Resultado Contábil	9	ECO-I9: Percentual de redução do custo assistencial	16	MER-I16: Percentual de redução da sinistralidade na carteira pessoa jurídico coletivo empresarial	23	TEC-I23: Número de processos críticos aperfeiçoados
3	ECO-I3: Receita Total Bruta	10	ECO-I10: Resultado Operacional (UniUrgente)	17	MER-I17: Percentual de redução da sinistralidade na carteira pessoa jurídica coletivo por adesão	24	TEC-I24: Número de auditorias realizadas
4	ECO-I4: Custo Assistencial sobre receita	11	ECO-I11: Resultado Operacional (UniLar)	18	MER-I18: Desempenho quantitativo de vendas	25	TEC-I25: Número de reuniões de gerenciamento estratégico realizada
5	ECO-I5: Custo Assistencial com intercâmbio	12	ECO-I12: Taxa de Ocupação do Hospital	19	MER-I19: Retenção de clientes pessoa física	26	APR-I26: Horas de treinamento médio por colaborador
6	ECO-I6: Número de causas judiciais ganhas	13	ECO-I13: Resultado Contábil do Laboratório	20	MER-I20: Retenção de clientes pessoa jurídica	27	APR: Retorno médio por empregado
7	ECO-I7: Percentual de Despesa Indireta	14	MER-I14: Percentual de reajuste aplicado na carteira pessoa jurídico coletivo empresarial	21	MER-I21: Percentual de resolatividade das reclamações do cliente	28	RES: Número de ações de RSA voltadas para as áreas da empresa

17) CF10: **Orientação para o Cliente** - Disposição para atendê-lo demandas e aspirações de solicitantes com prazos e resultados esperados. Capacidade para entender necessidades e superar as expectativas no âmbito profissional.

1	COO-I1: Percentual de participação dos cooperados nos eventos da cooperativa	8	ECO-I8: Valor Financeiro - Investimento de Marketing	15	MER-I15: Percentual de reajuste aplicado na carteira pessoa jurídica coletivo por adesão	22	MER-I22: Percentual de satisfação de clientes nas unidades próprias
2	ECO-I2: Resultado Contábil	9	ECO-I9: Percentual de redução do custo assistencial	16	MER-I16: Percentual de redução da sinistralidade na carteira pessoa jurídico coletivo empresarial	23	TEC-I23: Número de processos críticos aperfeiçoados
3	ECO-I3: Receita Total Bruta	10	ECO-I10: Resultado Operacional (UniUrgente)	17	MER-I17: Percentual de redução da sinistralidade na carteira pessoa jurídica coletivo por	24	TEC-I24: Número de auditorias realizadas

							adesão		
4		ECO-I4: Custo Assistencial sobre receita	11		ECO-I11: Resultado Operacional (UniLar)	18	MER-I18: Desempenho quantitativo de vendas	25	TEC-I25: Número de reuniões de gerenciamento estratégico realizada
5		ECO-I5: Custo Assistencial com intercâmbio	12		ECO-I12: Taxa de Ocupação do Hospital	19	MER-I19: Retenção de clientes pessoa física	26	APR-I26: Horas de treinamento médio por colaborador
6		ECO-I6: Número de causas judiciais ganhas	13		ECO-I13: Resultado Contábil do Laboratório	20	MER-I20: Retenção de clientes pessoa jurídica	27	APR: Retorno médio por empregado
7		ECO-I7: Percentual de Despesa Indireta	14		MER-I14: Percentual de reajuste aplicado na carteira pessoa jurídico coletivo empresarial	21	MER-I21: Percentual de resolutividade das reclamações do cliente	28	RES: Número de ações de RSA voltadas para as áreas da empresa

18) CI11: Atualização Profissional - Boa dose de interesse pelo crescimento e desenvolvimento pessoal e profissional.

1		COO-I1: Percentual de participação dos cooperados nos eventos da cooperativa	8		ECO-I8: Valor Financeiro - Investimento de Marketing	15	MER-I15: Percentual de reajuste aplicado na carteira pessoa jurídica coletivo por adesão	22	MER-I22: Percentual de satisfação de clientes nas unidades próprias
2		ECO-I2: Resultado Contábil	9		ECO-I9: Percentual de redução do custo assistencial	16	MER-I16: Percentual de redução da sinistralidade na carteira pessoa jurídico coletivo empresarial	23	TEC-I23: Número de processos críticos aperfeiçoados
3		ECO-I3: Receita Total Bruta	10		ECO-I10: Resultado Operacional (UniUrgente)	17	MER-I17: Percentual de redução da sinistralidade na carteira pessoa jurídica coletivo por adesão	24	TEC-I24: Número de auditorias realizadas
4		ECO-I4: Custo Assistencial sobre receita	11		ECO-I11: Resultado Operacional (UniLar)	18	MER-I18: Desempenho quantitativo de vendas	25	TEC-I25: Número de reuniões de gerenciamento estratégico realizada
5		ECO-I5: Custo Assistencial com intercâmbio	12		ECO-I12: Taxa de Ocupação do Hospital	19	MER-I19: Retenção de clientes pessoa física	26	APR-I26: Horas de treinamento médio por colaborador
6		ECO-I6: Número de causas judiciais ganhas	13		ECO-I13: Resultado Contábil do Laboratório	20	MER-I20: Retenção de clientes pessoa jurídica	27	APR: Retorno médio por empregado
7		ECO-I7: Percentual de Despesa Indireta	14		MER-I14: Percentual de reajuste aplicado na carteira pessoa jurídico coletivo empresarial	21	MER-I21: Percentual de resolutividade das reclamações do cliente	28	RES: Número de ações de RSA voltadas para as áreas da empresa

19) CI12: Habilidade Técnica - Habilidade para desenvolver e melhorar continuamente os principais processos de trabalho, buscando a melhor relação custo – benefício, e otimizando recursos.

1		COO-I1: Percentual de participação dos cooperados nos eventos da cooperativa	8		ECO-I8: Valor Financeiro - Investimento de Marketing	15	MER-I15: Percentual de reajuste aplicado na carteira pessoa jurídica coletivo por adesão	22	MER-I22: Percentual de satisfação de clientes nas unidades próprias
2		ECO-I2: Resultado Contábil	9		ECO-I9: Percentual de redução do custo assistencial	16	MER-I16: Percentual de redução da sinistralidade na carteira pessoa jurídico coletivo empresarial	23	TEC-I23: Número de processos críticos aperfeiçoados

3	ECO-I3: Receita Total Bruta	10	ECO-I10: Resultado Operacional (UniUrgente)	17	MER-I17: Percentual de redução da sinistralidade na carteira pessoa jurídica coletivo por adesão	24	TEC-I24: Número de auditorias realizadas
4	ECO-I4: Custo Assistencial sobre receita	11	ECO-I11: Resultado Operacional (UniLar)	18	MER-I18: Desempenho quantitativo de vendas	25	TEC-I25: Número de reuniões de gerenciamento estratégico realizada
5	ECO-I5: Custo Assistencial com intercâmbio	12	ECO-I12: Taxa de Ocupação do Hospital	19	MER-I19: Retenção de clientes pessoa física	26	APR-I26: Horas de treinamento médio por colaborador
6	ECO-I6: Número de causas judiciais ganhas	13	ECO-I13: Resultado Contábil do Laboratório	20	MER-I20: Retenção de clientes pessoa jurídica	27	APR: Retorno médio por empregado
7	ECO-I7: Percentual de Despesa Indireta	14	MER-I14: Percentual de reajuste aplicado na carteira pessoa jurídica coletivo empresarial	21	MER-I21: Percentual de resolutividade das reclamações do cliente	28	RES: Número de ações de RSA voltadas para as áreas da empresa

20) CI13: Relacionamento Interpessoal - Capacidade de harmonizar seu próprio tempo para cuidar das relações interpessoais e manter relacionamentos duradouros com colegas e amigos.

1	COO-I1: Percentual de participação dos cooperados nos eventos da cooperativa	8	ECO-I8: Valor Financeiro - Investimento de Marketing	15	MER-I15: Percentual de reajuste aplicado na carteira pessoa jurídica coletivo por adesão	22	MER-I22: Percentual de satisfação de clientes nas unidades próprias
2	ECO-I2: Resultado Contábil	9	ECO-I9: Percentual de redução do custo assistencial	16	MER-I16: Percentual de redução da sinistralidade na carteira pessoa jurídica coletivo empresarial	23	TEC-I23: Número de processos críticos aperfeiçoados
3	ECO-I3: Receita Total Bruta	10	ECO-I10: Resultado Operacional (UniUrgente)	17	MER-I17: Percentual de redução da sinistralidade na carteira pessoa jurídica coletivo por adesão	24	TEC-I24: Número de auditorias realizadas
4	ECO-I4: Custo Assistencial sobre receita	11	ECO-I11: Resultado Operacional (UniLar)	18	MER-I18: Desempenho quantitativo de vendas	25	TEC-I25: Número de reuniões de gerenciamento estratégico realizada
5	ECO-I5: Custo Assistencial com intercâmbio	12	ECO-I12: Taxa de Ocupação do Hospital	19	MER-I19: Retenção de clientes pessoa física	26	APR-I26: Horas de treinamento médio por colaborador
6	ECO-I6: Número de causas judiciais ganhas	13	ECO-I13: Resultado Contábil do Laboratório	20	MER-I20: Retenção de clientes pessoa jurídica	27	APR: Retorno médio por empregado
7	ECO-I7: Percentual de Despesa Indireta	14	MER-I14: Percentual de reajuste aplicado na carteira pessoa jurídica coletivo empresarial	21	MER-I21: Percentual de resolutividade das reclamações do cliente	28	RES: Número de ações de RSA voltadas para as áreas da empresa

21) CI14: Trabalho sob Pressão - Capacidade de autocontrole, conseguindo equilibrar-se de maneira a trabalhar, com tranquilidade e sem perda de qualidade.

1	COO-I1: Percentual de participação dos cooperados nos eventos da cooperativa	8	ECO-I8: Valor Financeiro - Investimento de Marketing	15	MER-I15: Percentual de reajuste aplicado na carteira pessoa jurídica coletivo por adesão	22	MER-I22: Percentual de satisfação de clientes nas unidades próprias
2	ECO-I2: Resultado Contábil	9	ECO-I9: Percentual de redução do custo assistencial	16	MER-I16: Percentual de redução da sinistralidade na	23	TEC-I23: Número de processos críticos aperfeiçoados

							carteira pessoa jurídico coletivo empresarial			
3		ECO-I3: Receita Total Bruta	10		ECO-I10: Resultado Operacional (UniUrgente)	17	MER-I17: Percentual de redução da sinistralidade na carteira pessoa jurídica coletivo por adesão	24		TEC-I24: Número de auditorias realizadas
4		ECO-I4: Custo Assistencial sobre receita	11		ECO-I11: Resultado Operacional (UniLar)	18	MER-I18: Desempenho quantitativo de vendas	25		TEC-I25: Número de reuniões de gerenciamento estratégico realizada
5		ECO-I5: Custo Assistencial com intercâmbio	12		ECO-I12: Taxa de Ocupação do Hospital	19	MER-I19: Retenção de clientes pessoa física	26		APR-I26: Horas de treinamento médio por colaborador
6		ECO-I6: Número de causas judiciais ganhas	13		ECO-I13: Resultado Contábil do Laboratório	20	MER-I20: Retenção de clientes pessoa jurídica	27		APR: Retorno médio por empregado
7		ECO-I7: Percentual de Despesa Indireta	14		MER-I14: Percentual de reajuste aplicado na carteira pessoa jurídico coletivo empresarial	21	MER-I21: Percentual de resolutividade das reclamações do cliente	28		RES: Número de ações de RSA voltadas para as áreas da empresa

22) CI15: Responsabilidade/Dedicação - Capacidade para assumir, prontamente e sem empecilhos, as responsabilidades inerentes ao cargo. Mostra-se sempre pronto para assumir novas atribuições sabendo cumprir todos os compromissos assumidos.

1		COO-I1: Percentual de participação dos cooperados nos eventos da cooperativa	8		ECO-I8: Valor Financeiro - Investimento de Marketing	15	MER-I15: Percentual de reajuste aplicado na carteira pessoa jurídica coletivo por adesão	22	MER-I22: Percentual de satisfação de clientes nas unidades próprias
2		ECO-I2: Resultado Contábil	9		ECO-I9: Percentual de redução do custo assistencial	16	MER-I16: Percentual de redução da sinistralidade na carteira pessoa jurídico coletivo empresarial	23	TEC-I23: Número de processos críticos aperfeiçoados
3		ECO-I3: Receita Total Bruta	10		ECO-I10: Resultado Operacional (UniUrgente)	17	MER-I17: Percentual de redução da sinistralidade na carteira pessoa jurídica coletivo por adesão	24	TEC-I24: Número de auditorias realizadas
4		ECO-I4: Custo Assistencial sobre receita	11		ECO-I11: Resultado Operacional (UniLar)	18	MER-I18: Desempenho quantitativo de vendas	25	TEC-I25: Número de reuniões de gerenciamento estratégico realizada
5		ECO-I5: Custo Assistencial com intercâmbio	12		ECO-I12: Taxa de Ocupação do Hospital	19	MER-I19: Retenção de clientes pessoa física	26	APR-I26: Horas de treinamento médio por colaborador
6		ECO-I6: Número de causas judiciais ganhas	13		ECO-I13: Resultado Contábil do Laboratório	20	MER-I20: Retenção de clientes pessoa jurídica	27	APR: Retorno médio por empregado
7		ECO-I7: Percentual de Despesa Indireta	14		MER-I14: Percentual de reajuste aplicado na carteira pessoa jurídico coletivo empresarial	21	MER-I21: Percentual de resolutividade das reclamações do cliente	28	RES: Número de ações de RSA voltadas para as áreas da empresa

POR FAVOR, VERIFIQUE SE TODOS OS ITENS FORAM RESPONDIDOS.