

CENTRO UNIVERSITÁRIO DA FEI
FLAVIA REGINA DE LIMA

**OS DESAFIOS DA IMPLEMENTAÇÃO DO MODELO DE GESTÃO DE
PESSOAS EM UMA EMPRESA BRASILEIRA DE GRANDE PORTE**

São Paulo
2010

FLAVIA REGINA DE LIMA

**OS DESAFIOS DA IMPLEMENTAÇÃO DO MODELO DE GESTÃO DE
PESSOAS EM UMA EMPRESA BRASILEIRA DE GRANDE PORTE**

Dissertação apresentada ao Centro
Universitário da FEI para obtenção do título de
Mestre em Administração de Empresas,
orientado pelo Prof. Dr. Edmilson Alves de
Moraes.

São Paulo
2010

Lima, Flavia Regina

Os desafios da implementação do modelo de gestão de pessoas em uma empresa brasileira de grande porte / Flavia Regina Lima. - São Paulo010.

105 f.

Dissertação – Centro Universitário da FEI.

Orientador: Prof. Dr. Edmilson Alves de Moraes

1. Gestão estratégica de pessoas. 2. Vantagem competitiva. 3. Universidade corporativa. I. Título.

CDU 65.012.2

Flavia Regina de Lima

Os desafios da implementação do modelo de gestão de pessoas em uma empresa
brasileira de grande porte

Dissertação de Mestrado – Centro Universitário da FEI

Comissão Julgadora

Prof. Dr. Edmilson Alves de Moraes
Centro Universitário da FEI

Prof.^a Isabella F. Freitas Gouveia de Vasconcelos
Centro Universitário da FEI

Prof. Mário Aquino Alves
Fundação Getúlio Vargas – FGV/EAESP

São Paulo
13/09/2010

Ao meu amor, Reinaldo, pela paciência e apoio incondicionais, justificados por um amor único e verdadeiro.

Aos meus pais, Decio e Ivani, que tanto me ajudaram e me apoiaram em momentos difíceis e hoje, estamos juntos, colhendo mais essa vitória.

Amo vocês. Amo demais vocês.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, pela concessão da vida, pelas bênçãos e por ter colocado em meu caminho, pessoas tão generosas e especiais.

Agradeço aos meus pais pelo carinho e abnegação, pela paciência e por todo amor incondicional, por estarem ao meu lado em todos os momentos da minha vida, pelo apoio, pelo incentivo e pela compreensão e mais, por acreditarem em mim. Aos meus irmãos pela inestimável e sincera amizade. Amo muito todos vocês.

Ao meu noivo Reinaldo, que tanto me ajudou, esteve ao meu lado todo o tempo, me ouviu, me aconselhou, me apoiou. Obrigada por tudo. Tanta dedicação, carinho e respeito que eu só posso te agradecer com meu sincero e eterno amor.

Ao meu orientador, Prof. Dr. Edmilson Alves de Moraes, em especial, por ter me ajudado muito ao longo deste trabalho, por ter acreditado em mim, pela orientação, confiança e ensinamentos. Deus seja contigo.

A Profa. Dra. Isabella F. Freitas Gouveia de Vasconcelos, minha co-orientadora, agradeço pela orientação acadêmica e pelas cobranças que foram fundamentais para que esse projeto seguisse adiante, e, pela oportunidade especial de ter trabalhado e convivido mais de perto com uma pessoa de extrema inteligência e sensibilidade. Obrigada por tudo.

A Profa. Dra. Leni Hidalgo Nunes pela atenção a mim dedicada e pelo esforço. Obrigada por ter me ajudado com a realização deste trabalho.

Ao Prof. Dr. André Ofenhejm Mascarenhas pelos comentários, sugestões e críticas que muito acrescentaram ao trabalho.

À Fundação Educacional Inaciana Padre Saboia de Medeiros que me aceitou em seu Programa de Bolsas de Assistência Social e me concedeu bolsa integral, que sem essa inestimável ajuda, este sonho não teria se tornado realidade.

A todo corpo docente do Programa de Mestrado em Administração de Empresas do Centro Universitário da FEI, por todo conteúdo transmitido ao longo do curso. E também à bibliotecária Patrícia Braghin, por todo auxílio e revisão da dissertação.

A todos que gentilmente participaram das entrevistas.

A todos que de alguma forma contribuíram para a realização deste trabalho.

*“Aqueles que sonham de dia sabem muitas
coisas que fogem a quem sonha somente à
noite.”*
Edgar Allan Poe

RESUMO

Este trabalho tem por objetivo identificar os desafios do processo de implementação do modelo de gestão estratégica de pessoas em uma empresa brasileira de grande porte. Para tanto, foi necessário realizar um estudo de caso na empresa Alpha, que por sua vez, faz parte de um dos maiores grupos industriais brasileiros, além de possuir um modelo de governança corporativa com reconhecimento internacional. Com o intuito de identificar e entender o processo de implementação do modelo, foram realizadas entrevistas semi-estruturadas na universidade corporativa da própria organização, entre funcionários com mais de três anos na empresa, pois assim, identificamos os cenários antes e depois da implementação do modelo, bem como os benefícios na visão dos entrevistados. Identificamos que, a universidade corporativa leva em consideração o desenvolvimento do capital intelectual como ferramenta estratégica de vantagem competitiva.

Palavras-chave: Gestão estratégica de pessoas. Vantagem competitiva. Universidade corporativa.

ABSTRACT

This work aims to identify the challenges of the implementation process of strategic management of people in a large Brazilian company. It was thus necessary to conduct a case study in Alpha Company, which in turn is part of a major Brazilian industrial groups, and have a model of corporate governance with international recognition. Aiming to identify and understand the process of implementing the model, we conducted semi-structured corporate university in the organization, between employees over three years at the company, so that we identify the scenarios before and after the implementation of the model as well as the benefits in view of the interviewees. We identified that the corporate university takes into account the development of intellectual capital as a strategic tool for competitive advantage.

Key-words: Human resource management. Competitive advantage. Corporate university.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
1.1 Objetivo.....	12
1.2 Problemática.....	12
1.3 Justificativa.....	12
1.4 Organização do trabalho.....	13
2 REVISÃO DE LITERATURA.....	15
2.1 A globalização e a tecnologia da informação.....	15
2.2 Detalhando o modelo pós-industrial.....	17
2.3 Vantagem competitiva: <i>Resource Based View</i> e a Teoria das Capacidades Dinâmicas.....	18
2.3.1 <i>Resource Based View (RBV)</i>	19
2.3.2 Teoria das Capacidades Dinâmicas.....	21
2.4 Gestão Estratégica de Pessoas.....	23
2.4.1 A gestão de pessoas por competências: alinhando as ações de gestão de pessoas à estratégia organizacional.....	25
2.4.2 Competências.....	29
2.4.2.1 A competência individual.....	30
2.4.2.2 A competência organizacional.....	32
2.4.3 Competências e gestão.....	34
2.4.4 Desenvolvimento de competências.....	36
2.4.4.1 Avaliação das competências.....	37
2.4.5 Críticas às propostas de gestão das competências.....	38
2.4.6 Reconceituando o modelo de gestão estratégica de pessoas.....	39
2.5 A Universidade Corporativa.....	44
3 METODOLOGIA DE PESQUISA.....	49
3.1 Metodologia de estudo de caso.....	50
3.2 Roteiro indicativo de entrevista.....	55
3.3 Amostra.....	56

3.4 Coleta de dados.....	58
3.5 Procedimentos para análise dos dados.....	60
3.6 Limites da pesquisa.....	61
 4 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA.....	 62
4.1 A empresa Alpha.....	62
 5 ANÁLISE DE CONTEÚDO.....	 64
 6 RESPOSTA À PROBLEMÁTICA.....	 68
 7 CONCLUSÃO.....	 72
7.1 Sugestões para pesquisas futuras.....	73
 REFERÊNCIAS.....	 74
 APÊNDICE A.....	 79

1 INTRODUÇÃO

A área de Recursos Humanos assumiu um novo papel nas organizações, passando de uma visão meramente burocrático/operacional – característico nas organizações de estrutura mecanizada –, para um posicionamento mais orgânico, que leva em consideração o desenvolvimento do capital intelectual como ferramenta estratégica de vantagem competitiva no ambiente organizacional. Sendo assim, a área de Recursos Humanos é a principal responsável por identificar e reter talentos humanos que poderão auxiliar a organização quanto à obtenção dos resultados previstos e quanto ao fortalecimento de sua participação no mercado, que cada vez mais, torna-se mais competitivo.

Conforme destaca o autor Mascarenhas (2008, p. XV) existem várias definições a respeito da natureza da função gestão de pessoas, que o autor conceitua como “a mobilização, a orientação, o direcionamento e a administração do fator humano no ambiente organizacional”.

A maneira de se administrar pessoas dentro das organizações sofreu alterações. As empresas passaram a considerá-las atores ativos da organização, passaram a tratá-las como parceiras no trabalho, além de respeitá-las como seres humanos e de oferecer-lhes condições apropriadas para que demonstrem seus conhecimentos, habilidades e desenvolvam atitudes.

Um modelo de gestão de pessoas ultrapassa as características tradicionais dos subsistemas de recursos humanos, que seriam treinamento, remuneração, movimentação de pessoas, entre outros, englobando os princípios, conceitos, políticas, práticas e prioridades de uma organização, que dão suporte quanto à definição e utilização de ferramentas de gestão capazes de direcionar o comportamento do funcionário no ambiente de trabalho, incluindo ações que envolvem gestores e funcionários. Na visão do autor Fischer (2001), a função gestão de pessoas se dá como um produto resultante das estratégias praticadas pelos agentes organizacionais.

Para uma organização obter sucesso é fundamental possuir um quadro de colaboradores com conhecimento, envolvimento e comprometimento com sua filosofia, políticas e estratégias de atuação.

Através de um esforço comum, no qual os objetivos corporativos se integram e complementam os objetivos individuais, os desafios dos planos de crescimento sustentável possam ser enfrentados e vencidos por toda a comunidade organizacional.

As organizações possuem características únicas das suas funções gestão de pessoas advindas das suas culturas e das suas competências como resultados de históricos processos de aprendizagem, denotando uma realidade socialmente construída. Se dedicarmos um pouco mais de atenção a esses modelos individuais de gestão, perceberemos que existem práticas compartilhadas por uma rede, por um grupo de empresas.

Esse compartilhamento de práticas de gestão encontra suporte de explicação na teoria institucional da sociologia, onde devido às pressões ambientais, as empresas são levadas a copiar modelos adotados por outras empresas ou devido à imposição governamental ou ainda, de outras empresas, forçando a adoção de novos modelos de gestão.

Os funcionários passaram a assumir um papel relevante na busca pela vantagem competitiva. A união da administração de recursos humanos com metas e objetivos estratégicos possibilitou uma melhora no desempenho das empresas e o desenvolvimento das culturas organizacionais encorajaram a inovação e a flexibilidade.

O autor Dutra (2001) salienta que as empresas tratam as pessoas como insumos que precisam ser administrados e que, mesmo com as grandes evoluções tecnológicas, a base da gestão estratégica de pessoas ainda é o controle sobre os indivíduos.

Entretanto, algumas mudanças no contexto externo estão impulsionando as empresas a revisarem seu modo de gerir pessoas, pois agregam novas formas de organização do trabalho, mais flexíveis e ágeis, que demandam pessoas em processo de constante adaptação, comprometidas, atualizadas com as tendências do mercado e em um processo contínuo de aprimoramento e aperfeiçoamento.

Com referência as mudanças citadas pelo autor Dutra (2001), ele esclarece que as pessoas mudam o conjunto de expectativas em relação às organizações e ao seu trabalho e esse novo perfil contextual pressiona as organizações a buscar novas formas de gestão estratégica de pessoas fundamentadas na aprendizagem da organização e na aprendizagem das pessoas, na reciprocidade, na clareza de visão por parte das organizações e das pessoas.

Assim, a gestão estratégica de pessoas caracteriza-se como: “um conjunto de políticas e práticas que permitem a conciliação de expectativas entre a organização e as pessoas, para que ambas, possam realizá-las ao longo do tempo” (DUTRA, 2001, p. 17).

E nesse sentido, buscamos entender os desafios na implementação da gestão estratégica de pessoas em uma empresa de grande porte brasileira do setor de transformação. Estamos partindo de uma pesquisa preliminar, a tese de doutorado de Leni Hidalgo Nunes.

1.1 Objetivo

Este trabalho tem por objetivo identificar os desafios enfrentados na implementação do modelo de gestão estratégica de pessoas na empresa estudada, e os benefícios alcançados por este modelo, na visão dos entrevistados.

1.2 Problemática

A nossa problemática de pesquisa é a seguinte: quais foram os principais desafios na implementação da gestão estratégica de pessoas na empresa estudada e quais os benefícios alcançados com este modelo na visão dos entrevistados.

1.3 Justificativa

A pesquisa se justifica academicamente devido ao fato de no início desta década, estudos apontavam um paradoxo, onde muitas empresas afirmavam ter implementado a gestão estratégica de pessoas quando poucas, na prática conseguiram consolidar este modelo (LACOMBE; TONELLI, 2001).

A forma de gerir pessoas ao longo dos últimos anos vem causando, na visão do autor Dutra (2001), um desconforto crescente nos indivíduos, nos gestores e nos profissionais de recursos humanos, refletindo a falta de harmonia existente entre as práticas de gestão e as necessidades das empresas modernas e também, das necessidades das pessoas. Não se trata de encontrar um nome substituto para a noção de administração de recursos humanos, mas sim de procurar ressaltar o caráter da ação e o seu foco de atenção, ou seja, a gestão e as pessoas.

A maneira com que a maior parte das organizações adota para gerir pessoas não condiz com a realidade, elas chegam a sabotar seu próprio sistema formal de gestão para torná-lo mais adequado à realidade, segundo o autor Dutra (2001). Ocorre que, a adoção desses subterfúgios descaracteriza o sistema além de fazer com que perca a sua legitimidade e a sua credibilidade, gerando um descontentamento com a forma de se gerenciar pessoas.

A presente pesquisa se propõe a contribuir com a área científica de forma a ajudar na compreensão do tema gestão de pessoas com suas mudanças nas políticas, nas práticas e nos processos de gestão, reforçando a necessidade de se eliminar a falta de harmonia citada acima, e, que as organizações atuais compreendam o elemento humano como fator diferenciador de vantagem competitiva, capaz de trazer resultados concretos para as organizações.

1.4 Organização do trabalho

O presente estudo procura analisar a implementação deste modelo em uma das maiores empresas brasileiras do setor de transformação, contribuindo para um maior entendimento das dificuldades e desafios que a implementação do modelo traz, visando fazer progredir o conhecimento neste campo de estudo.

Com o propósito de alcançar nosso objetivo, a seguir são detalhados como será dividido o nosso trabalho. No primeiro capítulo, apresentamos a introdução ao tema Recursos Humanos e à Gestão de Pessoas, apresentamos o objetivo, além da problemática e por fim a relevância do tema.

Após termos deixado claro o propósito do nosso estudo, na seção 2 – Revisão de Literatura nos aprofundamos em conceitos e nas teorias que cercam e envolvem nossa

dissertação, sejam eles: a) a globalização e a tecnologia da informação; b) detalhando o modelo pós-industrial; c) vantagem competitiva: *resource based view* e a teoria das capacidades dinâmicas; d) gestão estratégica de pessoas; e) a gestão de pessoas por competências: alinhando as ações de gestão de pessoas à estratégia organizacional; f) competências; g) competência individual; h) competência organizacional; i) competências e gestão; j) desenvolvimento de competências; k) avaliação das competências; l) críticas às propostas de gestão das competências; m) reconceituando o modelo de gestão estratégica de pessoas. Na sequência, dedicamos à universidade corporativa.

Na seção 3, Metodologia de Pesquisa, apresentamos os procedimentos metodológicos utilizados para a realização do objetivo do trabalho, identificamos a população participante das entrevistas e o roteiro indicativo de entrevista.

Na seção 4, apresentamos a empresa objeto de estudo. Na penúltima seção analisamos os resultados obtidos com as entrevistas, depois resposta à problemática e na última seção, apresentamos a Conclusão do nosso estudo e sugestões para estudos futuros.

2 REVISÃO DA LITERATURA

Em nossa revisão de literatura apresentamos o processo de globalização aliado à evolução da tecnologia da informação que permite contato entre os diversos mercados e países; detalhamos a transição do modo de produção industrial para o modo de produção pós-industrial e seus desdobramentos como o predomínio da gestão por competências e da gestão estratégica de pessoas como fonte de obtenção de vantagem competitiva.

Dentro do contexto de vantagem competitiva, apresentamos duas correntes que relacionam a vantagem competitiva aos atributos internos diferenciadores da organização, são elas: a RBV – *Resource Based View* – e a Teoria das Capacidades Dinâmicas. Em seguida dedicamos uma seção à gestão estratégica de pessoas por se propor a ser um facilitador no processo de desenvolvimento de capacidades, onde as capacidades dinâmicas são elementos que levam a organização à obter vantagem competitiva.

Apresentamos também como ferramenta fundamental da gestão estratégica de pessoas a Universidade Corporativa, que é um processo rico de aprendizagem organizacional utilizando de treinamentos e desenvolvimentos, tanto de equipes quanto no âmbito individual, expondo seus funcionários a situações de desafios e de tomadas de decisões, incentivando-os a trabalhar em equipes e a propor soluções estratégicas para a organização. Este é o caminho a ser percorrido em nossa revisão de literatura.

2.1 A globalização e a tecnologia de informação

Como coloca Castells (1999), a partir da década de 80 a maior circulação de bens e capitais tornou-se possível graças ao modo informacional de desenvolvimento. A tecnologia (internet, intranet, fax, novos modelos de telefonia digital, etc.) permite o contato entre os diversos mercados e países, instantaneamente, em tempo real, garantindo o acesso a informações, o trabalho à distância e a realização de investimentos econômicos rápidos em

diversos mercados, aumentando a velocidade com que circulam o capital e os produtos e serviços.

Desta forma, no atual sistema econômico (o Capitalismo Informacional), o processamento da informação é continuamente focalizado na melhoria da tecnologia do processamento da informação como fonte da produtividade, constituindo um círculo virtuoso. Ou seja, novas tecnologias, permitem processar informações melhor e mais rapidamente, sendo fonte de uma maior produtividade. São estas as características do sistema econômico atual (CASTELLS, 1999).

Como demonstram Motta e Vasconcelos (2002), em se tratando das organizações, são quatro os pontos fundamentais que tratam do modelo Pós-Industrial:

- a) a concentração do foco de atenção na mudança organizacional – a estrutura organizacional e a sua dinâmica tornam-se objeto de estudo intensivo por parte dos pesquisadores e teóricos da administração;
- b) a dimensão simbólica – buscam-se mecanismos de integração e de coesão organizacionais, valorizando-se a dimensão simbólica e cultural da empresa;
- c) a aprendizagem organizacional e as organizações em aprendizagem – embora vários teóricos já tivessem estudado a aprendizagem nas organizações, no início dos anos 90, Peter Senge (1990) lança este conceito em seu livro “A Quinta Disciplina” operacionalizando-os e divulgando-os;
- d) a autonomia individual – busca-se um equilíbrio entre a autonomia individual e a produtividade.

Estas transformações ocorrem devido à transição do modo de produção industrial para o modo de produção pós-industrial, detalhado em seguida.

2.2 Detalhando o modelo pós-industrial

A seguir são apresentadas as principais características citadas pelos autores pesquisados (DEMASI, 1999; CASTELLS, 1999) no que diz respeito ao modelo Pós-Industrial:

- a) supremacia do setor terciário (serviços);
- b) globalização;
- c) tecnologia da informação garante rapidez nas comunicações (internet, telefonia digital, satélite, fax, redes interativas);
- d) processamento das informações como mecanismo de geração de valor e vantagem competitiva para as organizações;
- e) mecanização de trabalhos rotineiros antes atribuídos ao homem;
- f) diversidade cultural;
- g) desregulamentação e descentralização;
- h) aumento da complexidade dos sistemas técnicos e sociais;
- i) “organizações em aprendizagem” (SENGE, 1990);
- j) identidades evolutivas;
- k) conceitos como mudança contínua, transitoriedade, adaptabilidade, flexibilidade, aprendizagem, contingência, autonomia, identidade, cultura, comunicação simbólica, diversidade – consolidam-se como valores;
- l) racionalidade limitada – formas de pensamento múltiplas, diversas racionalidades, para favorecer à inovação é necessário o debate e a diversidade de pontos de vista e modelos mentais;
- m) trabalho e ambiente privado se confundem, graças à tecnologia da informação;
- n) predomínio do presente como unidade temporal;
- o) predomínio da gestão por competências e da gestão estratégica de pessoas para a empresa obter vantagem competitiva. Neste sentido, o alinhamento das

competências das pessoas e prestadores de serviço da empresa às competências dos projetos estratégicos para a empresa é fundamental para obtenção de vantagem competitiva e produção de valor, e a criação de um banco de competências de pesquisadores que prestarão serviço à organização permitirá facilitar o alinhamento de suas competências com as competências essenciais da empresa, expressas em seus projetos estratégicos de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D).

A seguir são melhores apresentados, estes argumentos e a gestão estratégica de pessoas.

2.3 Vantagem competitiva: *Resource Based View* (RBV) e a Teoria das Capacidades Dinâmicas

Nunes e Vasconcelos (2008) mostram em seu trabalho extenso de revisão de literatura que existem diferentes abordagens que buscam explicar como as empresas atingem vantagem competitiva (entenda-se vantagem competitiva como a obtenção de resultados consistentemente superiores à concorrência). Dentre elas, pode-se destacar duas visões:

- a) a que entende a vantagem competitiva como um atributo de posicionamento exterior à organização, vinculada à estrutura do mercado e à natureza da competição em diferentes indústrias. Dentre os principais defensores dessa corrente encontra-se Porter (1981) e seu modelo de estratégia competitiva baseado nas forças que dirigem a concorrência na indústria, e,
- b) aquela que relaciona a vantagem competitiva aos atributos internos diferenciadores da firma. Nessa tendência são encontradas fundamentalmente duas correntes: a da *Resource Based View* (RBV) e a das Capacidades Dinâmicas. Para ambas, a vantagem competitiva repousa para além das forças de mercado, vinculando-se à capacidade da firma desenvolver recursos internos difíceis de serem imitados.

O modelo de gestão estratégica de pessoas se propõe a ser um facilitador no processo de desenvolvimento de capacidades, que segundo a RBV, as capacidades dinâmicas são elementos que levam à vantagem competitiva.

2.3.1 *Resource Based View (RBV)*

Esta corrente de pensamento se baseia no entendimento de que a fonte de vantagem competitiva está fundamentada nos recursos (físicos, financeiros e também intangíveis e invisíveis) e nas competências desenvolvidos pela firma, na qual os fatores de mercado têm peso apenas secundário, como mostram Cyrino e Vasconcelos (2000).

Teece (2000) pontua que, para a RBV, o que uma firma pode fazer não é apenas função das oportunidades que ela encontra, mas depende também, e prioritariamente, do que ela pode controlar e desenvolver internamente.

Penrose (1959) argumenta que as organizações devem ser entendidas como estruturas administrativas, que unem e coordenam atividades individuais e grupais e como uma coleção de recursos produtivos, que podem ser divididos em físicos e humanos.

Considerando-se as organizações contemporâneas como aglomerados de recursos, a RBV abarca a concepção de organização proposta por Penrose (1959), uma das primeiras a defender a firma como um conjunto de recursos e não como uma função abstrata e de transformação de insumos em produtos.

Essa ideia de recursos no lugar de fatores de produção, segundo Cyrino e Vasconcelos (2000), representa uma significativa mudança de abordagem em relação à teoria da vantagem competitiva. Cyrino e Vasconcelos (2000) sinalizam ainda que, em relação à teoria da vantagem competitiva, a concorrência para a RBV é uma concorrência entre recursos e competências ao invés de uma concorrência entre produtos.

Seguindo nessa linha, Barney (1991) frisa que a vantagem competitiva de uma organização no presente pode deixar de sê-la caso outros consigam copiá-la, a não ser que a organização desenvolva uma vantagem competitiva sustentável, que possua características difíceis de serem praticadas pelos competidores.

Para conquistar uma vantagem competitiva sustentável, Barney (1991) argumenta que há quatro categorias de recursos fundamentais: capital financeiro; capital físico, capital humano e capital organizacional. Estes recursos devem seguir alguns critérios:

- a) critério de valor – os gestores deveriam verificar se os recursos da organização adicionam valor pela sua capacidade de explorar oportunidades e neutralizar ameaças;
- b) critério da raridade – é relevante o fato das outras empresas possuírem ou não o recurso valioso;
- c) critério da imitabilidade – deve ser considerado se as empresas sem um determinado recurso se depararem com uma desvantagem de custo para obtê-lo ao se comparar com as empresas que já possuem estes recursos;
- d) organização – um ponto importante é avaliar se a empresa está organizada para explorar, em sua totalidade, o potencial competitivo de seus recursos ou não.

O trabalho desenvolvido pelos teóricos da *Resource Based View* associa-se com o desenvolvido por Prahalad e Hamel (1990) na medida em que defendem que a competitividade da organização deve pautar-se no desenvolvimento de competências essenciais (*core competencies*).

Essas competências devem seguir os critérios de difícil imitabilidade, oferecer reais benefícios aos clientes e prover acesso a diferentes mercados, estimulando um ambiente de aprendizado rápido que deve ser colocado em prática antes que os concorrentes o façam.

Para esses autores, a forma mais poderosa para fazer face à competição está vinculada à habilidade de identificar, cultivar e explorar *core competencies* que tornem seu crescimento possível (PRAHALAD; HAMEL, 1990). Trata-se, para eles, de garantir um portfólio de *core competencies* ao invés de um portfólio de negócios.

As *core competencies*, para Prahalad e Hamel (1995), são os resultados de um aprendizado coletivo, relacionado especialmente a como integrar múltiplas correntes de tecnologias, como organizar o trabalho e entregar valor ao cliente. Encontramos aqui um ponto fundamental da RBV: as *core competencies* devem ser claramente identificadas pelos clientes como diferenciadoras.

Para esses autores, Prahalad e Hamel (1995), as reais fontes de vantagem competitiva devem ser encontradas na habilidade de consolidação de tecnologias e capacidade de produção em competências que permitam rápida adaptação às mudanças e/ou às novas oportunidades.

No entanto, como pontua Foss (1997 apud CYRINO; VASCONCELOS, 2000), a RBV tem limitações, conforme destacadas abaixo:

- a) ênfase na noção de equilíbrio, ameaçada pelo contexto atual de fontes de incertezas, ambiguidade e complexidade;
- b) ênfase em recursos discretos, quando na verdade o que se observa no seio da firma é um arranjo relativo entre vários recursos, e,
- c) papel secundário atribuído ao ambiente, que pode ser um limitador face ao papel predominante que têm as condições ambientais.

Além disso, a perspectiva da RBV claramente foca em estratégias para exploração dos ativos existentes na firma, mas como argumenta Teece (2000) para ter vantagem competitiva é fundamental para a firma o desenvolvimento de novas capacidades.

Para Teece (2000), se o controle sobre recursos escassos é a fonte de vantagem competitiva, temas como desenvolvimento de novas capacidades, gestão de ativos intangíveis e aprendizado tornam-se temas fundamentais. Essa percepção levou ao desenvolvimento de uma nova abordagem no tratamento da vantagem competitiva, qual seja a teoria das capacidades dinâmicas, que a seguir são detalhados.

2.3.2 Teoria das Capacidades Dinâmicas

A *Resource Based View* (RBV) evoluiu para um conceito que envolve capacidades dinâmicas. Teece (2000) identifica que os vencedores no mercado global que se configura atualmente são aqueles que demonstram capacidade de resposta rápida, flexibilidade na inovação de produtos e uma capacidade gerencial de efetivamente coordenar e desdobrar competências internas e externas.

Para o autor Teece (2000), as firmas não são reprodução do mercado, são domínios onde as atividades são organizadas numa forma diferente do mercado. A habilidade de alcançar novas formas de vantagem competitiva traduz-se no que ele define como capacidade dinâmica, entendida como a capacidade organizacional de integrar, construir e re-configurar

as competências internas e externas para lidar com o rápido ambiente de mudança. Em outras palavras, este conceito refere-se à capacidade da organização em se renovar e adaptar suas competências centrais ao longo do tempo.

A teoria das capacidades dinâmicas apresenta-se como uma resposta à questão da competitividade em ambientes de alta complexidade e mudança, na qual o que diferencia a firma é sua capacidade de acumular e combinar novos recursos em novas configurações, mais do que o seu estoque de recursos atuais. Essa capacidade depende da capacidade de aprendizagem da organização.

Pelo conceito de capacidade dinâmica é possível entender que não basta às organizações dispor de um acúmulo de recursos raros, difíceis de imitar e assim obter vantagem competitiva. É necessário que estas possuam uma capacidade de resposta no tempo, que gere inovação rápida, associada à capacidade gerencial de coordenar e re-alocar, de forma efetiva, as competências internas e externas.

Para Teece (2000), o termo capacidade está associado ao papel gerencial de adaptar, integrar e re-configurar as habilidades, os recursos e as competências organizacionais internas e externas em um ambiente em mudança.

De acordo com Teece (2000), são vários os fatores que podem determinar as competências distintivas e as capacidades dinâmicas da firma, que ele organiza em três categorias: processos, posições e “*paths*”. Vamos entender melhor cada um deles:

- a) processos – refere-se à forma como as coisas são feitas, as rotinas ou os padrões de prática e de aprendizagem;
- b) posições – domínio de tecnologia e propriedade intelectual da firma, seus ativos complementares, base de clientes, relações com fornecedores e relações externas de uma maneira geral. Trata-se do conhecimento e dos ativos difíceis de serem copiados, bem como dos ativos reputacionais e relacionais da firma, e,
- c) *paths* – alternativas estratégicas disponíveis. De acordo com Teece (2000), o caminho que a firma pode seguir é função da sua posição corrente e das alternativas à frente. A posição corrente, por sua vez, é frequentemente determinada pelo caminho anterior seguido. Portanto, para essa teoria, as decisões do passado contam e são determinantes para as alternativas do futuro.

Para a teoria das capacidades dinâmicas, a vantagem competitiva está atrelada às rotinas de alta *performance* que são operadas dentro da firma, refletidas em processos e posições. Juntam-se a eles os caminhos e decisões do passado, que por sua vez vinculam as dependências tecnológicas e delineiam o caminho do futuro.

Encontramos em Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2004) um ponto de convergência com essa visão, em sua discussão sobre a Escola do Aprendizado na definição de estratégias. De acordo com os autores citados acima – que se baseiam nos conceitos de Prahalad e Hamel (1990) – para essa escola, a definição da estratégia nas empresas se dá a partir de um processo de aprendizado coletivo, que visa desenvolver e explorar aquelas competências que são de difícil imitação. Ao interagirem na organização, as pessoas entram em conflito e buscam um consenso e uma forma de se ajustarem mutuamente, o que leva a esse processo de aprendizagem.

A gestão estratégica de pessoas visa desenvolver competências no grupo organizacional que o ajude a conquistar vantagem competitiva para a empresa.

O autor Dutra (2001, p. 17) defende que a gestão estratégica de pessoas caracteriza-se como: “um conjunto de políticas e práticas que permitem a conciliação de expectativas entre a organização e as pessoas, para que ambas, possam realizá-las ao longo do tempo”.

A seguir são detalhados a gestão estratégica de pessoas, a gestão de pessoas por competências – alinhando ações de gestão de pessoas à estratégia organizacional e competências.

2.4 Gestão Estratégica de Pessoas

Gestão estratégica de pessoas pode ser entendida como uma sequência de ações adotadas, com a finalidade de desenvolver equipes competentes, qualificadas e comprometidas com os objetivos estratégicos da organização, com o objetivo de contribuir para a criação e manutenção de uma vantagem competitiva sustentável a longo prazo (ALBUQUERQUE, 1987).

Desta forma, ao se falar em geração e manutenção de vantagem competitiva deve-se ter em mente dois elementos importantes: as qualidades distintivas dos indivíduos levando-se em consideração aqui os estoques particulares de conhecimentos e habilidades e os comportamentos e engajamentos efetivos dos indivíduos dirigidos por práticas consistentes de gestão de pessoas que torna possível a geração de resultados superiores.

Há diferentes abordagens para o conceito de competências e para o processo que gera seu aprendizado. Como descrevem os autores Dutra, Hipólito e Silva (2000) há uma linha de definição americana, que entende competência como um conjunto de qualificações, entendidas como conhecimentos, habilidade e atitudes, que permitem ao indivíduo atingir um desempenho superior. São partidários dessa abordagem autores como McClelland (1973), Boyatzis (1982), Spencer, L. e Spencer, S. (1993), dentre outros.

De acordo com essa linha de pensamento, as competências podem ser previstas ou estruturadas de forma a permitir um padrão de avaliação e são desenvolvidas fundamentalmente por processos de treinamento.

O treinamento é entendido como a forma de aquisição de padrões superiores de desempenho, que de acordo com Moura e Bitencourt (2006), ocorre por interseção de três elementos, quais sejam:

- a) saber – incorporar conhecimentos;
- b) saber fazer – adquirir habilidades, e,
- c) saber agir – desenvolver atitudes.

Em contraposição a essa visão, surgem autores europeus como Lê Boterf (1997 apud MASCARENHAS, 2008) e Zarifian (2001) que entendem que a competência é na verdade expressão prática de um conjunto de conhecimentos, habilidades, atitudes. É a capacidade do indivíduo em mobilizar seus recursos para dar uma resposta prática às situações com as quais se depara.

Zarifian (2001) deixa claro que a competência é uma inteligência prática, apoia-se nos conhecimentos previamente adquiridos e os transforma em função das demandas de maior complexidade com que a pessoa se depara em novas situações. O conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes pré-existentes, e formados a partir de experiências anteriores, constituem a base para que o indivíduo busque novas respostas quando se depara com situações imprevistas.

Lê Boterf (1997 apud MASCARENHAS, 2008), fortalecendo essa linha de raciocínio, atesta que competência é a capacidade de colocar em prática aquilo que se sabe, numa circunstância nova. Concluindo o raciocínio dos autores europeus, só faz sentido falar em competência em ação, vinculada ao saber ser e saber mobilizar conhecimentos em diferentes contextos (DUTRA, 2001).

O aprendizado de novas competências, fundamental no contexto das capacidades dinâmicas como novo paradigma da competitividade implica, pois, de acordo com o que vimos acima, aplicar conhecimentos, habilidades e atitudes num novo contexto, diferente dos contextos de domínio anterior, com maior complexidade e menor previsibilidade.

2.4.1 A gestão de pessoas por competências: alinhando as ações de gestão de pessoas à estratégia organizacional

Gestão de pessoas por competência significa uma sistemática capaz de relacionar as competências individuais às competências organizacionais, sendo assim, uma abordagem relevante ao relacionarmos o desenvolvimento com o alinhamento das competências. Dentro das perspectivas possíveis, sistemas de gestão de pessoas por competências permitem que se gerenciem as lacunas ou distanciamentos de competências que possivelmente possam vir a existir nas organizações, com o objetivo de minimizá-las ou até mesmo, de eliminá-las. Os objetivos organizacionais devem estar, ao máximo, alinhados com as competências existentes nas organizações (VASCONCELOS, I.; VASCONCELOS, F., 2004).

Distanciamento de competências, ou lacunas/*gaps*, refere-se às necessidades previstas para a implantação de estratégias corporativas e as realidades das organizações em termos de pessoas para implantá-las (MASCARENHAS, 2008).

Para que os possíveis distanciamentos de competências possam ser minimizados, há a necessidade de orientar e estimular os profissionais a se aproximarem do que as organizações esperam, ou seja, de competências requeridas, e o que realmente são capazes de fazer, ou seja, de suas competências atuais.

E neste contexto, a área de gestão de pessoas, através da orientação de suas políticas, planos táticos e ações, desempenha um papel fundamental, promovendo ou induzindo o desenvolvimento profissional e, conseqüentemente, a eliminação das lacunas de competências.

Partindo-se da estratégia corporativa e do diagnóstico das competências organizacionais, torna-se possível o planejamento de ações de gestão de pessoas. Através deste mapeamento, podem-se identificar quais são as competências importantes à organização e como consequência, desenvolver um processo de desempenho profissional, que poderá orientar a definição dos perfis profissionais (VASCONCELOS, I.; VASCONCELOS, F., 2004).

A avaliação de desempenho humano permite identificar de um lado, as superações do desempenho esperado, e de outro lado, as lacunas de competências dos profissionais das organizações, permitindo que o gestor possa agir por antecipação, desenvolvendo no presente, competências que serão necessárias no futuro.

Segundo os autores Brandão e Freitas (2005) a aprendizagem representa o meio pelo qual são desenvolvidas as competências humanas, enquanto o desempenho no trabalho representa uma manifestação daquilo que a pessoa aprendeu ao longo de sua vida.

Segundo Durand (1998), a competência é produto da aplicação de conhecimentos, de habilidades e de atitudes adquiridos nos processos de aprendizagem.

Para o autor Lê Boterf (1997 apud MASCARENHAS, 2008), o desenvolvimento de competências humanas depende essencialmente de três fatores, que são:

- a) interesse da pessoa em aprender;
- b) ambiente de trabalho que incentive o processo de aprendizagem, e,
- c) sistema de educação corporativa disponível aos profissionais das organizações.

A identificação e alocação interna de profissionais têm como principal critério a proximidade entre as competências possuídas e as competências exigidas na função que exercerão nas organizações.

As organizações podem divulgar metodologias e disponibilizar ferramentas com a finalidade de compartilhar conhecimentos e experiências, permitindo a socialização do saber nas organizações.

No Quadro 1, podemos observar um resumo dos principais conceitos, dos métodos de mapeamento de competências e de suas aplicações no campo da gestão de pessoas.

Nível da competência	Definição	Formas de mapeamento das competências desejadas pela organização	Formas de mapeamento das competências existentes na organização	Aplicações do mapeamento de competências na gestão organizacional e de pessoas
Competência organizacional	Atributos da organização, que conferem vantagem competitiva a ela, geram valor distintivo percebido pelos clientes e são difíceis de ser imitados pela concorrência	- Análise documental (interpretação do conteúdo da estratégia organizacional) - Utilização de métodos e técnicas de pesquisa social (sobretudo entrevistas individuais ou coletivas com dirigentes da organização e especialistas) - Realização de <i>workshops</i> com a participação de dirigentes e especialistas	Avaliação do desempenho organizacional, sob diferentes perspectivas (resultado econômico-financeiro, qualidade dos processos internos, satisfação do cliente, inovação e aprendizagem, por exemplo)	- Diagnóstico organizacional - Identificação de lacunas ou <i>gaps</i> de competências - Subsídio à tomada de decisões quanto à realização de fusões, aquisições e alianças estratégicas - Subsídio à tomada de decisões quanto a investimentos em capacitação, pesquisa e desenvolvimento
Competência humana ou profissional	Combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes, expressas pelo desempenho profissional dentro de determinado contexto organizacional, que agregam valor a pessoas e organizações	- Análise documental (interpretação das competências organizacionais desejadas e do conteúdo de planos tático-operacionais de trabalho e gestão) - Utilização de métodos e técnicas de pesquisa social (sobretudo observação participante e não-participante, entrevistas individuais ou coletivas com gestores e técnicos da organização, e questionários estruturados)	- Avaliação do desempenho humano no trabalho, incluindo a realização de pesquisas e clima e de satisfação do cliente em relação ao trabalho realizado por funcionários - Avaliação do potencial - Certificações internas ou externas de conhecimentos e competências - Aplicação de questionários de auto-avaliação de competências e identificação de necessidades de aprendizagem - Avaliação do capital humano, utilizando-se indicadores de renovação, de estabilidade e de eficiência da competência instalada	- Orientação estratégica das ações de gestão de pessoas - Diagnóstico setorial ou individual - Identificação de lacunas ou <i>gaps</i> de competências - Identificação de necessidades de aprendizagem - Sistematização da capacitação profissional - Formulação de objetivos instrucionais - Orientação profissional e carreira - Subsídio a ações de alocação, recrutamento e seleção - Reconhecimento, promoção e premiação - Remuneração por competências - Endomarketing para estimular o autodesenvolvimento - Orientação aos sistemas de compartilhamento de competências

Quadro 1 – Síntese de conceitos, métodos e aplicações inerentes à gestão por competências.

Fonte: CARBONE et al. 2005, p. 75-76.

De acordo com o que vimos, uma competência profissional resulta de uma combinação de recursos por parte do profissional, que expressa sua competência quando gera um resultado na organização, proveniente da aplicação de seus conhecimentos aliados às suas habilidades com as suas atitudes.

Dessa forma, gerenciar competências significa planejar, captar, desenvolver e avaliar, nos diferentes níveis da organização, as competências necessárias à consecução de seus objetivos (MASCARENHAS, 2008).

2.4.2 Competências

As competências podem ser individuais e organizacionais. A gestão de competências busca integrar o conceito de competência individual ao conceito de competência organizacional.

A gestão de pessoas por competências é vista como uma alternativa aos critérios tradicionais de administração de recursos humanos, que seria o conceito de qualificação para o posto de trabalho, que servia como base para o desenvolvimento de modelos integrados de gestão de pessoas que seriam mais abrangentes e flexíveis (MASCARENHAS, 2008).

Fleury, A. e Fleury, M. (2000; 2001) conceituam competência como o saber agir responsável e reconhecido; implica mobilizar, integrar, transferir conhecimento, recursos e habilidades que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo.

A seguir, são detalhados os conceitos de competências individuais, competências organizacionais, competências, gestão e o desenvolvimento de competências.

2.4.2.1 A competência individual

No contexto da gestão das competências, o conceito de competência individual surgiu em substituição ao tradicional conceito de qualificação para o posto de trabalho, caracterizado por cargos definidos e atividades prescritas pela alta direção da empresa.

O conceito de competência está intimamente ligado à evolução tecnológica e ao acirramento da concorrência. De acordo com Mascarenhas (2008), muitas posições de trabalho caracterizadas pelas atividades manuais e repetitivas, que exigiam pouca qualificação, vêm sendo substituídas progressivamente pela tecnologia.

Fala-se aqui do processo de requalificação, onde os trabalhadores assumem novas responsabilidades nas empresas, onde devem dominar uma variedade mais ampla de capacidades e conhecimentos.

Atualmente, as descrições dos cargos possuem uma maior flexibilidade e maior variedade de tarefas sob a responsabilidade dos funcionários, além também, do surgimento de novas responsabilidades que estão ligadas à exploração de novos conhecimentos disponíveis sobre o sistema produtivo.

Esse sistema sugere o desenvolvimento de capacidades cognitivas e conseqüentemente de qualificação intelectual, que conforme destaca Zuboff (1994) é pré-requisito para que haja expansão do saber e o engajamento no processo de aprendizagem, tornando a informação valiosa.

Para a qualificação intelectual, o funcionário precisa ter raciocínio indutivo, compreender relações entre os dados e usá-los para reflexão, construção e teste de hipóteses e necessita ter uma concepção teórica dos processos, um tipo de roteiro de dados, tornando possível, sistematizar ideias e hipóteses sobre os processos. Logo, o conceito de competência assimila essas novas dimensões de qualificação (MASCARENHAS, 2008).

Para Zarifian (2003, p. 60), a qualificação entendida como competência deve:

delegar uma parte do poder de decisão às equipes de base, para que elas possam responder ao aumento da complexidade do desempenho. (...) assumir uma responsabilidade local, em dada situação; saber tomar a decisão certa num prazo curto, ante um evento que é ele mesmo, uma expressão condensada da incerteza.

O autor Dutra (2001) esquematizou o conceito de competência individual. Veja a Figura 1:

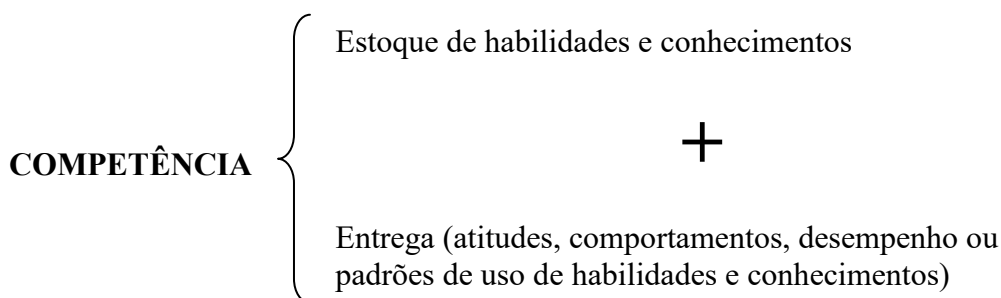


Figura 1 – Competência individual
Fonte: Dutra (2001, p. 98)

Nota-se que o conceito competência individual engloba estoque de habilidades e conhecimentos aliados a entrega, ou seja, a forma como o indivíduo faz uso de suas habilidades e conhecimentos no dia-a-dia organizacional, gerando benefícios concretos a coletividade. Essa entrega pode ser medida para fins de gestão de pessoas, pode-se medir o nível de sofisticação da contribuição individual esperada pela organização.

O conceito de competência está relacionado com o conceito de evento que é definido, segundo o autor Zarifian (2001, p.42), como,

uma forma de imprevisto, não parte dos acasos que ocorrem no interior dos sistemas de produção, mas dos novos problemas colocados pelo ambiente, que mobilizam a atividade de inovação. Trata-se de novos usos em potencial dos produtos, de novas expectativas por parte dos clientes. [...] o evento não é um acaso negativo, insólito, mas sim, faz parte da vida normal de uma organização, desde que esta permaneça atenta ao seu ambiente e à destinação de seus produtos. [...] o evento significa que a competência profissional não pode mais ser enclausurada em definições prévias de tarefas a executar num posto de trabalho.

Para o autor Ruas (2005 apud MASCARENHAS, 2008), o conceito de competência assimila fatores relacionados à capacidade, tais como: conhecimentos, habilidades e atitudes desenvolvidas em diversas situações, podendo ser mobilizadas em situações mais específicas de trabalho. A combinação dessas habilidades com o objetivo de cumprir um evento viabiliza o exercício da competência.

Zarifian (2001), sobre o conceito de competência, sugere que se entenda como se dá a responsabilidade pessoal que o indivíduo assume diante de situações produtivas, devendo

assumir posturas mais proativas, atitudes de engajamento e comprometimento; afirma ainda que a competência seja exercida através da reflexividade no trabalho, ou seja, a reflexão contínua aprofunda a compreensão dos eventos.

O indivíduo deve fazer uso da sua base de conhecimentos, questionar modos de produção com o objetivo de aperfeiçoar o processo, e por fim, que o exercício da competência implica interação e construção de relacionamentos com outros indivíduos na organização, pois os indivíduos compõem uma rede de relacionamentos que podem ser mobilizadas a contribuir com os objetivos coletivos.

Segundo Dutra (2001), associado às competências, está a ideia de entrega, isso quer dizer, contribuição efetiva do indivíduo à organização e o resultado de seus esforços.

Para o autor Dutra (2001), o conceito de entrega é relevante às iniciativas de avaliação e mensuração da atuação das pessoas no ambiente de trabalho, para fins de gestão de pessoas. O termo entrega refere-se ao indivíduo saber agir de maneira responsável e ser reconhecido por isso.

2.4.2.2 A competência organizacional

A competência organizacional é mais do que a reunião de competências individuais, é uma complexa harmonização dos recursos humanos, dos recursos tecnológicos e dos recursos organizacionais, de forma a contribuir para a consecução da visão estratégica da empresa.

Para o autor Lê Boterf (2003, apud MASCARENHAS, 2008, p. 186),

são essas combinações de recursos que os concorrentes têm dificuldade de copiar e que devem, portanto, ser desenvolvidas. A vantagem competitiva das empresas reside (...) em aptidões profissionais que repousam sobre combinatórias de tecnologias de produção diferenciadas, de saberes e saber-fazer individuais e coletivos, de ativos financeiros, de certificados, de segredos de fabricação, de sistemas de informação e de modos de comunicação.

Lê Boterf (2003 apud MASCARENHAS, 2008) apresenta características quanto aos componentes da competência organizacional. São eles:

- a) saber compartilhar referências. Mapas cognitivos comuns. Os indivíduos devem mudar seus pontos de vista ou seus esquemas representativos habituais a fim de convergir com o grupo. Mascarenhas (2008, p. 140) destaca que

as representações compartilhadas são compostas de normas, de valores coletivos, de prioridades, de esquemas de interpretação (...) e de temas de ação. Elas favorecem a convergência das iniciativas individuais, a previsibilidade mútua dos comportamentos e a busca de acordos.

- b) saber comunicar-se socialmente reforçando a cooperação no grupo. Segundo, Mascarenhas (2008, p. 140)

somente quando se sentirem à vontade na equipe é que seus membros terão prazer em fazer juntos o que fazem, que poderão valorizar uma vivência comum, que desenvolverão uma imagem positiva de seu grupo, que o investimento em uma competência organizacional será intenso.

- c) saber cooperar e compartilhar conhecimentos. Os indivíduos devem interagir continuamente de maneira a direcionar suas ações para o objetivo comum, ou seja, uma ajuda mútua diária onde se fala e se discute a fim de encontrar uma solução para o problema, e,
- d) saber aprender coletivamente com as experiências vividas. A equipe aprende ao se articular coletivamente numa análise crítica dos acontecimentos.

Se faz necessário salientar a importância do desenvolvimento contínuo das competências organizacionais. Abaixo, é apresentado o Quadro 2 como resumo da proposta de classificação:

Competências organizacionais básicas	Competências organizacionais seletivas	Competências Organizacionais essenciais
Contribuem decisivamente para a sobrevivência da organização.	Contribuem para a diferenciação da organização em seu mercado. Viabilizam posicionamentos bem-sucedidos de mercado.	De difícil imitação, contribuem ao pioneirismo, à diferenciação e à liderança da organização em múltiplos mercados.

Quadro 2 – Classificação das competências organizacionais.
Fonte: Ruas (2005 apud MASCARENHAS, 2008, p. 189).

Além destas três competências organizacionais, existem também as competências funcionais, que estruturam os diferentes macroprocessos da empresa, ou seja, competências associadas a certos grupos e não à organização como um todo.

Por fim, o conceito de competência organizacional (básicas, seletivas, essenciais e funcionais) incorpora o conceito de competência individual, dando destaque à noção de competência gerencial, mobilizada pelos líderes de equipes e responsáveis pela mobilização das competências dos demais funcionários.

2.4.3 Competências e gestão

Gestão das competências é um referencial que busca alinhar as competências individuais e as competências organizacionais (funcionais, básicas, seletivas e essenciais) às estratégias.

Gestão por competências trata-se de uma sistemática alternativa à análise e à gestão da atuação, dos relacionamentos e da contribuição dos indivíduos à organização segundo

critérios de desempenho, tendo como base, o conceito de competência (MASCARENHAS, 2008).

Para o autor Dutra (2001), as empresas e os indivíduos continuamente trocam competências. De um lado, têm-se as organizações que geram oportunidades de aprendizagem e disponibilizam seus recursos.

Do outro lado, têm-se os indivíduos, que com base em seus conhecimentos e experiências, contribuem com as organizações, mobilizando suas capacidades individuais, desenvolvendo-se e capacitando-se para enfrentar novos desafios. Ou seja, os indivíduos articulam seus conhecimentos e se engajam a aperfeiçoar a forma como as organizações enfrentam seus problemas.

Desta forma, é importante pensar a articulação das competências individuais e as gerenciais às competências organizacionais juntamente com as funcionais. Deve-se pensar nas competências associadas aos macroprocessos, atividades, áreas funcionais ou unidades de negócios da organização.

A gestão por competências trata de uma sistemática capaz de associar as competências individuais às competências organizacionais, sendo uma abordagem relevante ao se pensar em desenvolvimento e alinhamento de competências, segundo o autor Mascarenhas (2008).

Gestão das competências e gestão por competências são propostas interdependentes, estão interrelacionadas, podendo ser consideradas um conjunto de princípios capazes de articular a gestão de pessoas à gestão estratégica nas organizações.

Os sistemas de gestão de pessoas por competências elevam o desenvolvimento de competências ao patamar de preocupação básica da função gestão de pessoas, devido à articulação fundamental entre competências organizacionais, que são as básicas, seletivas, essenciais e funcionais, e as competências individuais (MASCARENHAS, 2008).

Logo, para que seja construído um sistema de gestão por competências, se faz necessário identificar as competências organizacionais mais importantes para a empresa, para daí, estender-se às competências funcionais e às competências individuais requeridas (DUTRA, 2001).

O autor Mascarenhas (2008, p.199) conclui que “a gestão de pessoas por competências tem como objetivo incorporar de maneira sistematizada as competências dos indivíduos aos critérios de avaliação e regulação para fins de gestão de pessoas”.

2.4.4 Desenvolvimento de competências

O termo desenvolvimento de competências é definido pelo autor Mascarenhas (2008) como sendo uma competência organizacional que foi se formando progressivamente à medida que as pessoas combinaram suas capacidades com outros recursos, que interagiram umas com as outras, que compartilharam conhecimentos com o objetivo de solucionar problemas e aproveitaram as oportunidades.

Ao combinar tecnologia com suas capacidades, chegam a soluções criativas e experimentam soluções, repensam rotinas e métodos além de repensar sistemas gerenciais, passam a questionar valores e procedimentos que são marcas da cultura organizacional, reconstruindo assim, as competências organizacionais. É importante mencionar que o desenvolvimento de competências demanda sistemas e estratégias amplas e integradas de gestão de pessoas.

Segundo o autor Mueller (1996), o desenvolvimento de capacidades e competências seria um processo dependente da inserção dos indivíduos nas rotinas organizacionais e experiências no trabalho. Do contrário, esses novos conhecimentos podem ser considerados incoerentes e provavelmente as novas atitudes não venham a ser incorporadas, e sim, esquecidas.

Portanto, um sistema abrangente de desenvolvimento de competências deve associar práticas mais formalizadas, coordenadas pela área de Recursos Humanos (RH), estimular a aprendizagem informal, coordenada pelos líderes de equipes e dependente da inserção dos indivíduos em seus contextos de trabalho, é isso o que afirmam alguns autores como Bitencourt, 2004; Matos, Ipiranga (2004 apud MASCARENHAS, 2008).

O autor Bitencourt (2004) declara que desenvolver competências requer promoção e integração de práticas capazes de dar apoio aos processos de aprendizagem dos indivíduos e grupos. A seguir são destacadas algumas dessas práticas.

2.4.4.1 Avaliação das competências

A avaliação das competências surge como sucessora da avaliação de resultados ou avaliação de desempenhos, que, da forma como era operacionalizada, não atingia seus objetivos. Críticas ao modelo utilizado anteriormente, permitiram a redefinição de sua sistemática, assumindo outros pressupostos no processo de gestão de desempenho (MASCARENHAS, 2008).

A gestão do desempenho pode ser considerada um sistema amplo de administração que tem por objetivo integrar o desempenho das pessoas, grupos ou áreas funcionais aos objetivos e às metas da organização.

A avaliação de desempenho tradicional dá ênfase à avaliação e ao controle dos comportamentos dos indivíduos. Já a avaliação de competências dá ênfase à análise e à promoção do desenvolvimento (MASCARENHAS, 2008).

Conceitualmente, a avaliação de competências é entendida como a análise das capacidades dos indivíduos (conhecimentos, habilidades e atitudes) requeridas ao trabalho em determinado contexto, porém, na prática, é entendida como um conjunto de procedimentos onde o indivíduo é ajudado a construir planos de desenvolvimento das suas competências (LEPSINGER; LUCIA, 1997; LÉVY-LEBOYER, 2000; REIS, 2000; SOUZA, 2002; EDWARDS; EWEN, 1996 apud MASCARENHAS, 2008).

A avaliação 360 graus é uma metodologia utilizada por muitas empresas, para estruturar a avaliação das competências com base nas informações produzidas e/ou fornecidas por tal avaliação.

Os questionários da avaliação 360 graus são preenchidos pelos chefes, subordinados, colegas de equipe, clientes e fornecedores, ou seja, percepções de diversas pessoas sobre o desempenho profissional do indivíduo. Esse procedimento também é utilizado como método de avaliação e desenvolvimento de equipes, onde a equipe é avaliada por outros grupos, clientes ou colegas e são levados em consideração as necessidades de desenvolvimento da coletividade.

2.4.5 Críticas às propostas de gestão das competências

Diversos pontos são passíveis de críticas no que tange a noção de competência nas organizações; alguns autores questionam o caráter inovador da gestão de competências já que suas premissas muito se assemelham às da gestão do desempenho, e sugerem que sejam metodologias complementares.

Nesse sentido, os autores Brandão e Guimarães (2001) propõem uma associação entre o desempenho dos indivíduos alinhados às decisões de gestão de pessoas, como mostra a Figura 2 abaixo:

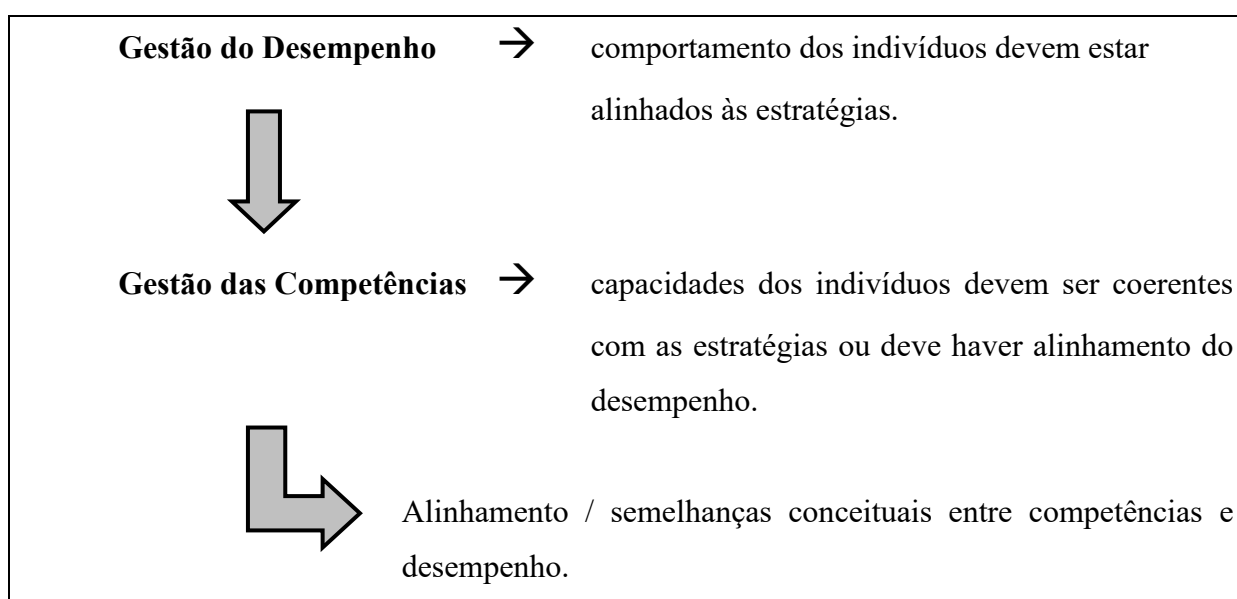


Figura 2 – Associação entre desempenho dos indivíduos.

Fonte: Autora, “adaptado de” Brandão e Guimarães (2001, p. 15).

Para os autores Brandão e Guimarães (2001), os sistemas podem ser considerados interdependentes, ou seja, em relação à gestão de competências, por exemplo, é necessário contar com um mecanismo de avaliação de desempenho capaz de identificar o *gap* de competências e essa identificação de necessidades de desenvolvimento de competências, daria se por meio de instrumentos típicos da sistemática da gestão do desempenho.

Os autores Brandão e Guimarães (2001) propõem promover uma cultura democrática que enfatize a qualificação e o desenvolvimento contínuo dos indivíduos, gerando com isso,

valor econômico às organizações e valor social às pessoas, amenizando o caráter controlador dos sistemas tradicionais de gestão.

Mascarenhas (2008) afirma que perspectivas de alguns estudos condicionam a requalificação associada à ênfase nas competências a diversas outras dimensões do trabalho, como condições sociais, relações do trabalho, formas e cultura organizacional, e que a informatização poderia levar a diferentes patamares de qualificação dos trabalhadores, dependendo das condições técnicas e sociais encontradas na organização.

Para os autores Vieira e Garcia (2002, p. 13) “o gerente autoritário, juntamente com a ausência de valorização da competência em favor das relações de lealdade, base do capitalismo brasileiro, dificultam o nosso desenvolvimento organizacional e empresarial.”

A gestão do desempenho e a gestão das competências são sistemas que contribuem para um processo de individualização (reforço de valores individualistas em detrimento de valores coletivistas) e objetivação do trabalho (esforço em se traduzir em números, o desempenho e as capacidades de um indivíduo, buscando avaliar o valor de cada um para a organização; é condição necessária à individualização do trabalho).

Para Legge (1995 apud MASCARENHAS, 2008), a avaliação das competências deve ser um instrumento a mais a disposição do controle gerencial sobre sua equipe, dotado de mais flexibilidade devido às exigências dos sistemas produtivos.

Legge (1995 apud MASCARENHAS, 2008) sugere que novos sistemas de gestão, associados à modernidade e ao progresso, trariam fortes significados, novo ânimo às iniciativas dos administradores, não devendo, contudo, romper de maneira significativa com os princípios básicos que alicerçam os sistemas convencionais.

2.4.6 Reconceituando o modelo de gestão estratégica de pessoas

A função de gestão de pessoas foi crescendo em importância à medida que especialistas em administração passaram a compreender e entender como fator gerador de desempenho para as organizações.

Segundo Mascarenhas (2008) em análise recente dos referenciais teóricos sobre vantagem competitiva verificou-se uma ligação mais íntima entre: desempenho da empresa, seus recursos, suas competências e seus processos internos, inclusive pessoas e processos de gestão de pessoas.

Se a gestão de pessoas for analisada nos termos da teoria baseada em valores, torna-se mais significativa a importância desta função, passando a ser compreendida, segundo o autor Mascarenhas (2008), como um conjunto privilegiado de princípios, práticas, políticas e processos onde competências e recursos organizacionais são desenvolvidos, entre eles tem-se o capital humano, o capital social e sistemas de gestão aptos a atender as demandas cotidianas além das expectativas dos grupos no sentido de reter talentos e promover a aprendizagem ao garantir culturas cooperativas de trabalho.

A contribuição da gestão de pessoas ultrapassa noções de ações planejadas e integradas de comportamentos das pessoas, ela passa a ser avaliada por sua capacidade de gerar e sustentar recursos estratégicos, além de desenvolver capacidades e competências organizacionais.

A gestão de pessoas possibilita a criação de empresas mais flexíveis e inteligentes justamente por fazer das pessoas recursos estratégicos capazes de cooperar, coordenar e inovar, garantindo a sustentabilidade da competitividade decorrente da aprendizagem constante (FISCHER, 2002 apud MASCARENHAS, 2008).

A teoria dos recursos ao abordar o papel da área de recursos humanos, propõe que modelos complexos de gestão de pessoas que são construídos e consolidados ao longo da vida organizacional, podem tornar-se fontes de vantagens competitivas justamente pelo fato de que outras organizações teriam dificuldade em copiá-los.

Assim, de acordo com Barney e Wright (1997 apud MASCARENHAS, 2008), a função recursos humanos precisa estar centrada no desenvolvimento contínuo de um modelo de gestão de pessoas, onde o objetivo da função gestão de pessoas seria suprir a organização com recursos que gerem valor, que sejam raros e que não possam ser imitados de forma rápida e fácil por outras organizações.

Para isso, é necessário que o departamento de recursos humanos priorize o desenvolvimento de sistemas coerentes de gestão de pessoas de tal forma que sejam capazes de sustentar esses objetivos.

O autor Muller (1996 apud MASCARENHAS, 2008) propõe um modelo evolucionário de criação de recursos humanos estratégicos nas organizações, onde deve se enfatizar, além do conhecimento explícito e oficial, os aspectos informais da história organizacional como também o conhecimento tácito e a arquitetura social.

Assim, a fonte de vantagem competitiva organizacional residiria em complexas interconexões entre: capital humano, estratégias, práticas e políticas de gestão de pessoas, sendo muito improvável sua imitação pelos concorrentes.

A teoria das capacidades dinâmicas realça a importância da construção de um sistema organizacional capaz de gerar inovações continuamente.

Nesta linha, tem-se o conceito das organizações em aprendizagem que promove a aprendizagem e a construção contínua de competências onde as identidades dos indivíduos e da organização são estruturas que se desenvolvem e evoluem continuamente.

Em uma organização em aprendizagem há a necessidade de se associar o desenvolvimento das competências e recursos estratégicos às visões gerenciais, rotinas e processos que tornarão a organização dinâmica, garantindo a sustentação de sua vantagem competitiva.

Uma competência pode ser produto de um processo particular de aprendizagem coletiva na organização onde se consolidam comportamentos únicos ao grupo, e isso se torna um processo de difícil imitação. Nessas organizações, a estratégia de gestão de pessoas precisa promover a autonomia, a tomada de riscos, o questionamento e o desenvolvimento tanto dos indivíduos quanto o desenvolvimento dos grupos.

Na visão de autores como Brown e Starkey (2000); Senge (1995); Garvin (2001 apud MASCARENHAS, 2008, p. 134-135), as organizações em aprendizagem devem desenvolver as seguintes condições:

- 1) Promover continuamente a análise crítica de seus procedimentos e de seus pressupostos de base – a organização em aprendizagem assume que todos os processos que regulam o trabalho podem ser melhorados continuamente, mesmo quando parecem extremamente eficientes. Além disso, o reexame contínuo dos pressupostos de base do sistema produtivo e da organização social é encorajado, com vistas à inovação.
- 2) Promover a comunicação e o compartilhamento de conhecimentos entre os diversos grupos sociais – é necessário implantar transparência nos procedimentos, garantindo acesso ao conhecimento relevante, que deve estar disponível onde os indivíduos precisarão dele. A gestão do conhecimento é um tema amplamente debatido atualmente e que assimila esses objetivos.
- 3) Atribuir um sentido comum à ação – a fim de promover a aprendizagem, a alta

gerência deve tomar a iniciativa de romper com modelos mentais predominantes, reconstruindo continuamente, com os agentes organizacionais, visões compartilhadas de qual deve ser a identidade organizacional, ou o que a organização deve se tornar em um futuro próximo. 4) Gestão da mudança organizacional – em um modelo em que a mudança passa a ser elemento central da identidade organizacional, é necessário reconhecer e negociar interesses divergentes, lidando com bloqueios afetivos gerados pelos mecanismos de defesa e pelas contradições que envolvem a mudança. Com o suporte da função gestão de pessoas, novas competências são construídas, velhas competências são desenvolvidas, o que torna possível a sustentação da vantagem competitiva. 5) Integrar os diversos grupos sociais à estrutura organizacional – na organização em aprendizagem, deve-se reconhecer que os níveis mais operacionais da estrutura acumulam conhecimentos tácitos sobre as atividades, produtos e mercados, desenvolvem abordagens e práticas únicas de trabalho, sendo esses conhecimentos potencialmente muito valiosos. É necessário, então, criar condições para que esses grupos evoluam e integrem-se plenamente à estrutura organizacional, com o desenvolvimento de suas habilidades e da criação de mecanismos efetivos de mobilização desses conhecimentos.

Para Mascarenhas (2008, p. 135),

os processos e as práticas de gestão de pessoas nas organizações em aprendizagem devem permitir a construção de contextos sociais nos quais todos tenham a possibilidade de exprimir suas racionalidades, construir identidades autônomas, satisfazendo seus objetivos de crescimento pessoal e profissional e desenvolvendo simultaneamente suas competências em prol dos objetivos organizacionais.

Um fator relevante na geração de resultados empresariais é a qualidade dos recursos humanos empregados na organização. O capital humano deve ser considerado como fonte potencial de vantagem competitiva, pois possui características singulares em relação a indivíduos em outras organizações.

Os conhecimentos, os relacionamentos, as experiências adquiridas, as capacidades e as habilidades das pessoas se convertem em valor econômico para as empresas, pois se relacionadas a outros recursos, permitem gerar níveis superiores de valor, motivo este que embasa a estruturação de políticas e práticas de retenção de talentos, que são pessoas consideradas recursos estratégicos para as organizações onde se dedicam a alavancar os resultados empresariais, no sentido de produzir esforços para diminuir custos e elevar o faturamento, e, se forem considerados recursos raros, pessoas com competências superiores.

O conceito competência assume um papel fundamental ao se tratar da vantagem competitiva das organizações e na discussão da gestão de pessoas. É através das competências, sejam individuais e organizacionais, que as empresas suportam seus patamares superiores de resultados.

Mascarenhas (2008, p.139) conceitua competência individual como “conhecimentos, habilidades, comportamentos e atitudes de um indivíduo, e que permitem a execução de determinados trabalhos ou ações com dado nível de desempenho”.

Fleury, A. e Fleury, M. (2001 apud MASCARENHAS, 2008, p. 139) conceitua competência nas organizações como “o saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”.

As pessoas continuamente devem desenvolver competências, tanto individualmente quanto em relação à organização, flexibilizando sua atuação e adaptando-se às novas necessidades do ambiente competitivo.

O conceito de capital social diz respeito aos traços da vida social, é definido como recurso intangível ligado a relações sociais, como por exemplo, confiança, reciprocidade e normas estabelecidas; por meio de relação de pertencer a um determinado grupo, pelo envolvimento e aprendizado social, permitindo o acesso a recursos tangíveis.

Em organizações caracterizadas pelo diálogo e pela busca de concordância de opiniões e ideias, a confiança assume um papel fundamental, de extrema relevância na busca pelo benefício mútuo e não pelo benefício pessoal.

No caso de redes de organizações caracterizadas por elevados níveis de confiança e capital social, o nível de cooperação da equipe é alto, pois, trabalham de acordo com as normas éticas.

O desenvolvimento de competências organizacionais é um processo que depende da construção do capital social e da confiança. Com isso, o compartilhamento de informações e de conhecimentos é facilitado, além de haver maior estabilidade, coordenação e precisão organizacional.

Portanto, para Mascarenhas (2008, p. 142),

investimentos em sistemas de gestão de pessoas que gerem comprometimento e cooperação no trabalho podem ser vistos como investimentos na base de capital humano da organização, em antecipação a futuras necessidades de oportunidades. Investir no capital humano significa promover a capacitação contínua, a cooperação, a confiança, a autonomia e o empreendedorismo.

A seguir, é detalhado o conceito de Universidade Corporativa como uma das principais ferramentas da gestão estratégica de pessoas no desenvolvimento das habilidades técnicas, das habilidades conceituais e das habilidades humanas dos funcionários.

2.5 A Universidade Corporativa

A aprendizagem organizacional acontece via processos de treinamento e desenvolvimento dos empregados, tanto em equipe quanto no âmbito individual; objetivando maior produtividade, a empresa investe no funcionário proporcionando o desenvolvimento das suas habilidades técnicas, das suas habilidades conceituais além das suas habilidades humanas.

As universidades corporativas são realidade no Brasil e vem aumentando o número de empresas adeptas a este modelo, o que pode despertar interesse de estudo tanto de acadêmicos quanto de profissionais da área. Como exemplos de algumas empresas que possuem universidades corporativas, podemos citar: Alcoa; Algar; AmBev; Datasul; Embraer; Embratel; Lojas Renner; McDonald's; Microsiga; Nestlé; Natura; Petrobrás; Real ABN Amro; Senac-SP; Softway, Vale do Rio Doce e Visanet.

Elas surgiram no final do século XX, derivada em linhas bem gerais, da escola clássica dirigida à formação das classes dominantes e da escola profissionalizante dirigida à formação das classes instrumentais e dominadas, que privilegiava os aspectos técnicos e os aspectos operacionais.

As universidades corporativas expõem seus funcionários a situações de desafios, de tomadas de decisão, os incentivam a trabalhar em equipes e a propor soluções estratégicas.

As empresas que aspiram crescimento, seja ele interno ou externo, buscam garantir que em seu quadro de funcionários tenham pessoas preparadas para esse momento, operando a partir de suas competências; desafiando seu lado estratégico, elaborando estratégias claras e diferenciadoras em relação ao mercado; promovem o entrosamento pessoal, enfrentando desafios e propondo um processo de renovação dentro da empresa.

Nas universidades corporativas ou academias como também são conhecidas, os palestrantes/professores podem ser produto do seu público interno como gerentes, diretores ou podem vir do mercado, podem ser externos vindos de instituições renomadas de ensino e até mesmo de consultorias.

Existem empresas que abrem suas portas para a comunidade, podendo desta forma participar dos cursos da universidade: os fornecedores, os clientes, os prestadores de serviços, entre outros. Existem também as empresas que não possuem esta política de abertura, os cursos são destinados exclusivamente para seus funcionários.

O interessante deste modelo e que merece destaque é que a cultura organizacional é difundida de forma equitativa a todos os funcionários, que conhecem a organização e os seus objetivos, onde há uma troca de experiências entre os funcionários e uma interação muito maior entre as pessoas.

Num mercado competitivo, onde a sobrevivência das organizações exige constante inovação e, que para tal, o sinônimo é a criação de novos conhecimentos, todas as discussões que abordam a contextualização das universidades corporativas tendem a fazer, de certa forma, uma conotação com o aprendizado organizacional que, por sua vez, proporciona mudanças individuais e comportamentais nas organizações, sobretudo no surgimento agregação valor (SCHONS et al., 2008).

Neste contexto, as universidades corporativas adquirem um corpo fundamental nas organizações para criar e reter conhecimento e, sobretudo, tentar modificar o comportamento individual e coletivo para refletir em novos conhecimentos.

As organizações começam a perceber a necessidade de transferir o foco das ações de educação e treinamento corporativos em sala de aula, com o objetivo de desenvolver qualificações isoladas “para a criação de uma rede de aprendizagem permanente, na qual os funcionários compartilham ideias e inovações com o objetivo de solucionar problemas reais das empresas” (SCHONS et al., 2008, p. 109). Os autores identificaram que as universidades corporativas têm uma importância catalisadora do capital humano e intelectual e do aprendizado individual e corporativo.

Vergara (2005, p. 169), com uma proposta não muito diferente, entretanto, inserindo em seus argumentos, teorias que norteiam discussões sobre *learning organizations*, diz que muitas organizações diante do novo cenário, passaram a utilizar “os princípios das

organizações em aprendizagem e a buscar gerenciar o conhecimento por meio de criação de universidades na própria instituição, denominadas universidades corporativas”.

Não muito diferente, Branco (2006, p. 101), constrói um argumento em que as universidades corporativas podem ser implantadas por empresas “que desejam ampliar e padronizar os programas de treinamento, quanto, por empresas que pretendem oferecer aos seus funcionários novas oportunidades de desenvolvimento”. Portanto, parece lícito dizer que as universidades corporativas representam um papel fundamental no processo estratégico das organizações, onde cada uma delas adota estruturas e práticas de acordo com as necessidades particulares, entretanto, todas cultivam “em comum a busca incansável pela educação continuada e pelo desenvolvimento de pessoas e competências específicas ao negócio” (BRANCO, 2006, p. 117). O autor conclui que as universidades corporativas facilitam a gestão do conhecimento com características que norteiam a reunião de pessoas de diversas partes da organização, oferecendo uma difusão e padronização do conhecimento, permitindo que pessoas de diferentes partes da organização se conheçam e troquem informações, concentrando esforços para adquirir conhecimentos externos com o intuito de organizar o mercado de conhecimento.

Dentro desse contexto, as universidades corporativas propõem, direta e indiretamente, uma articulação sutil com a gestão do conhecimento, ora com o conhecimento explícito, ora com o conhecimento tácito e ora com o conhecimento relevante¹.

Branco (2006, p. 118), corrobora com a afirmativa acima quando diz que a universidade corporativa “é uma estrutura que sustenta um conjunto de funções e qualificações para desempenhar o trabalho de distribuir e armazenar o conhecimento. Além disso, serve de espaço para que novos conhecimentos sejam criados e transformados em publicações”. Porém, a autora identifica que não se pode deixar de mencionar que “muitas das que se intitulam „universidades corporativas” não passam de departamentos de treinamentos renomeados”. Nesse sentido, algumas pesquisas (VERGARA et al., 2005, p. 190) parecem contribuir com o argumento, mesmo que o universo pesquisado tenha sido considerado

¹ O conhecimento explícito é aquele que pode ser codificado e disponibilizado fisicamente para as outras pessoas. Conhecimento tácito é aquele que está na mente das pessoas, que foi adquirido por meio de experiências pessoais e que tornam sua comunicação mais difícil. Conhecimento relevante é aquele que, de alguma forma, é disseminado na organização e torna-se subsídio potencial para as experiências de ação e de reflexão dos diversos indivíduos e grupos.

insignificante, de que algumas universidades “têm características de doutrinação, embora em níveis reduzidos”.

De acordo com Vergara et al. (2005), a tendência para o século XXI é de que as organizações sofrerão uma modificação na âmbito tradicional da área de treinamento & desenvolvimento, modificação esta que norteia a estratégia de atrair, desenvolver e reter talentos dentro das organizações, tudo isso impulsionado pelas universidades corporativas. Vergara (2005, p. 189) conclui que,

a universidade corporativa tem como possibilidade o desenvolvimento de um treinamento/ensino contínuo, com base nas necessidades da empresa, permitindo a adequação do conteúdo programático às suas estratégias. Isso está de acordo com as tendências apontadas para o século XXI, como customização e agilidade. Além dessa possibilidade, o custo por indivíduo é menor. Dado que universidades corporativas transmitem e buscam fixar – por meio de seus cursos – os valores da organização exercitam um controle sutil, porém eficaz aos seus propósitos.

Entretanto, Alperstedt (2001) observou que as características das universidades corporativas diferem substancialmente dos tradicionais departamentos de treinamento e desenvolvimento das empresas, pois, existem instrumentos e técnicas que vêm sendo empregados em processos de recrutamento e seleção, visando identificar pessoas com um conjunto de conhecimentos e habilidades que se transformem em saber fazer e saber agir em dado contexto profissional.

Portanto, a diferença se centra em: as universidades corporativas “privilegiam não apenas a formação estratégica de desenvolvimento de competências essenciais ao negócio da empresa” (ALPERSTEDT, 2001, p. 15) e, portanto, de maneira igualmente pulverizada e voltada para o mercado. Nesse sentido, podemos dizer que as universidades corporativas tornaram-se responsáveis pelo processo de desenvolvimento de pessoas alinhado à definição das estratégias do negócio e competências essenciais da organização caracterizando assim uma ferramenta de planejamento estratégico nas organizações do século XXI, sobretudo quando se trata de gestão do conhecimento envolvendo o capital intelectual.

Para Vargas (2003, p. 379), as universidades corporativas propõem-se a resolver o desafio de lidar a função treinamento aos objetivos e estratégias organizacionais, onde “muitas organizações estão vivenciando um processo de migração para um novo modelo de treinamento e desenvolvimento de pessoal mais adequado à nova era do conhecimento, apoiando-se no uso das universidades corporativas”. Sendo assim, as universidades

corporativas passam a ser uma nova ferramenta desse novo modelo de treinamento e desenvolvimento nas organizações, pois, as práticas de treinamento e desenvolvimento que predominaram nas últimas décadas mostraram estar desvinculadas “das verdadeiras necessidades estratégicas e da solução dos problemas que afligiam as organizações” (VARGAS, 2003, p. 379).

3 METODOLOGIA DE PESQUISA

Um método é um conjunto de processos através dos quais torna-se possível conhecer uma determinada realidade, desenvolver certos procedimentos e comportamentos ou produzir determinado objeto (OLIVEIRA, 1997).

O método científico é caracterizado pela escolha de procedimentos sistemáticos para descrição e explicação de uma situação específica sob estudo e a sua escolha deve estar baseada em dois critérios básicos: a) a natureza do objeto ao qual se aplica e b) o objetivo que se tem em vista no estudo (FACHIN, 2001).

Dentro do método científico, podemos optar por abordagens quantitativas ou qualitativas. A abordagem quantitativa tem a preocupação com a quantificação de dados, fazendo uso de recursos e técnicas estatísticas; é utilizada em pesquisas descritivas onde procura-se descobrir e classificar a relação entre as variáveis ou em pesquisas conclusivas, onde buscam-se relações de causalidade entre os eventos (OLIVEIRA, 1997).

A abordagem qualitativa é utilizada em estudos voltados para a compreensão da vida humana em sociedade, em campos da área das ciências sociais. Ao longo da evolução do pensamento científico, esta abordagem tem obtido diferentes significados, abrangendo estudos nos quais se localiza o observador no mundo, constituindo-se assim, num enfoque naturalístico e interpretativo da realidade (DENZIN; LINCOLN, 2000).

As pesquisas de natureza qualitativa envolvem uma grande diversidade de materiais empíricos: estudos de caso, experiências pessoais, histórias de vida, relatos de introspecções, produções e artefatos culturais, interações, ou seja, materiais que relatam a rotina e os significados da vida humana em sociedade.

As abordagens, qualitativa ou quantitativa, estão ligadas a escolhas epistemológicas e a diferentes formas de representação da realidade. Na realização deste trabalho, utilizaremos o método de estudo de caso.

3.1 Metodologia de estudo de caso

O autor Godoy (1995) afirma em seus estudos, que a pesquisa qualitativa tem o ambiente natural como fonte direta de dados e o pesquisador como instrumento fundamental. Os estudos denominados qualitativos têm como preocupação fundamental o estudo e a análise do mundo empírico em seu ambiente natural.

Considerando que a abordagem qualitativa, enquanto exercício de pesquisa não se apresenta como uma proposta rigidamente estruturada permite que a imaginação e a criatividade levem os investigadores a propor trabalhos que explorem novos enfoques, conforme afirma o autor Godoy (1995).

Conforme Flick (2004), os aspectos essenciais da pesquisa qualitativa consistem na escolha correta de métodos e teorias oportunas, no reconhecimento e na análise de diferentes perspectivas, nas reflexões dos pesquisadores a respeito de sua pesquisa como parte do processo de produção de conhecimento e na variedade de abordagens e métodos.

A pesquisa qualitativa trabalha essencialmente com dois tipos de dados: verbais e visuais, afirma Flick (2004). Após a coleta desses dados, os mesmos serão transformados em textos através dos documentos e das suas transcrições, analisados e validados.

A relevância da pesquisa qualitativa pode ser analisada por diversas características, dentre elas as seguintes: a) desencantamento com os métodos dedutivos tradicionais da ciência convencional; b) fragmentação e maior complexidade do mundo sócio-cultural; c) descrença nas grandes narrativas e sistemas de leis sociais e d) questionamentos filosóficos trazem novas perspectivas de entendimento do mundo.

Os pesquisadores analisam para que serve a pesquisa qualitativa, indutiva, chegando às seguintes conclusões: formular conceitos sensibilizadores; construir teorias novas, empiricamente embasadas; questionar ou confirmar teorias consolidadas; aprofundar entendimentos e construir bases à pesquisa quantitativa (GODOY, 1995).

Muitos cientistas sociais, sob a ótica de Yin (2001), acreditam que estudos de casos são apropriados apenas à fase exploratória e que há uma suposta hierarquia entre as estratégias de pesquisa, que os levantamentos de dados e pesquisas históricas são apropriados à fase descritiva e os experimentos às investigações explanatórias ou causais.

No entanto, Yin (2001) sugere que a utilização de cada estratégia está intimamente associada ao tipo de questão de pesquisa proposta, à extensão de controle que o pesquisador tem sobre os eventos e ao grau de enfoque em acontecimentos contemporâneos em oposição aos acontecimentos históricos e ainda são relacionados às cinco estratégias: experimento, levantamento, análise de arquivos, pesquisa histórica e estudo de caso.

Segundo Yin (2001), o estudo de caso é apenas uma das muitas maneiras de fazer pesquisa em ciências sociais. Como estratégia de pesquisa, utiliza-se estudos de caso para contribuir com o conhecimento que temos dos fenômenos individuais, organizacionais, sociais, políticos e de grupo, além de outros fenômenos relacionados. É uma estratégia comum de pesquisa em diversas áreas incluindo a administração.

Podem ocorrer algumas variações dentro dos estudos de caso como estratégia de pesquisa, a saber: a) um único estudo de caso; b) estudo de casos múltiplos (com casos comparativos); c) inclusão de evidências quantitativas; d) experimentos (em estudos de percepção psicológica) e e) levantamentos (para respostas numéricas).

Para Yin (2001) no ambiente acadêmico, notadamente nas áreas de ensino em ciências sociais, a utilização do método do estudo de caso pode envolver tanto situações de estudo de um único caso, quanto, situações de estudo de múltiplos casos.

O problema, objeto de estudo, preocupa-se em estabelecer similaridades entre situações e então, estabelecer uma base para generalização, justificando às vezes, a generalização de um caso para outro.

O estudo de um único caso é apropriado em algumas circunstâncias, são elas: quando se utiliza o caso para determinar se as proposições de uma teoria são corretas; ou, quando o caso objeto de estudo é raro ou extremo; ou, quando não existem muitas situações semelhantes para que sejam feitos estudos comparativos; ou, quando o caso é revelador; ou, quando o mesmo permite acesso a informações que não estejam facilmente disponíveis; ou, quando se pretende reunir, numa interpretação única, inúmeros aspectos de um objeto pesquisado (MATTAR, 1996).

O estudo de múltiplos casos é apropriado quando se estudam inovações introduzidas em diferentes áreas de uma empresa, sendo cada área da empresa tratada como um único caso; ou, quando queremos comparar estratégias operacionais entre diferentes fábricas que atuam no mesmo ramo de atividade (MATTAR, 1996).

Os autores Miles e Huberman (1994) oferecem uma lista com questões que auxiliam a determinar se o critério escolhido para seleção dos casos foi ou não adequado: a amostra escolhida é relevante para o quadro referencial e para as questões de pesquisa? O fenômeno no qual se está interessado pode ser identificado na amostra? Os casos escolhidos permitem comparação e algum grau de generalização? As descrições e explicações que podem ser obtidas a partir dos casos estudados guardam consonância com a vida real? Os casos selecionados são considerados viáveis, no sentido de acesso aos dados, custo envolvido, tempo para coleta de dados? Os casos escolhidos atendem a princípios éticos?

Devemos ter em mente que, para discutirmos o método do estudo de caso, três aspectos importantes devem ser levados em consideração, são eles: a) a natureza da experiência, enquanto fenômeno a ser investigado; b) o conhecimento que se pretende alcançar e c) a possibilidade de generalização de estudos a partir do método.

O aspecto natureza da experiência está epistemologicamente em harmonia com a experiência daqueles que com ele estão envolvidos e, para essas pessoas constitui-se numa base natural para generalização. Esta característica é importante na área das ciências sociais, pois, os estudos estão fundamentados na relação entre a profundidade e o tipo da experiência vivida, sua expressão e compreensão.

No aspecto do conhecimento que se pretende alcançar, a ênfase está na compreensão, na ampliação da experiência, fundamentada no conhecimento tácito que tem uma forte ligação com intencionalidade, não ocorrendo quando o objetivo é meramente explicação, baseada no conhecimento proposicional.

No aspecto possibilidade de generalização de estudos a partir do método do estudo de caso, pode ser definido como um fenômeno de certa natureza ocorrendo num dado contexto (MILES; HUBERMAN, 1994).

O método de estudo de caso enquadra-se como uma abordagem qualitativa sendo com frequência utilizado para a coleta de dados na área de estudos organizacionais. Segundo o autor Yin (2001), o pesquisador precisa ser treinado ou possuir habilidades necessárias para realizar estudos de natureza científica.

Yin (2001) propõe algo referente às críticas que são feitas quanto à utilização do método de estudo de caso,

(...) uma investigação científica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos; enfrenta uma situação tecnicamente única em que haverá muito mais variáveis de interesse do que pontos de dados e, como resultado, baseia-se em várias fontes de evidência (...) e beneficia-se do desenvolvimento prévio de proposições teóricas para conduzir a coleta e análise dos dados. (YIN, 2001, p. 32).

Enquanto possibilidade para sua aplicação, o método do estudo de caso vai além de contar uma história, ele pode ser utilizado para testar hipóteses, pode ser estatístico, quando traz um conjunto de dados quantitativamente coletados e relacionados; pode ser relato de pesquisa institucional, etc.

Os métodos de estudos de casos têm algumas características em comum, dentre as quais podemos mencionar: são descrições complexas e holísticas de uma realidade, que envolvem um grande conjunto de dados; os dados são obtidos basicamente por observação pessoal; o estilo de relato é informal, narrativo e traz ilustrações, alusões e metáforas; as comparações feitas são mais implícitas do que explícitas; os temas e hipóteses são importantes, mas são subordinados à compreensão do caso. Logo, um estudo de caso é mais indicado para aumentar a compreensão de um fenômeno do que para delimitá-lo (DENZIN; LINCOLN, 2000).

Segundo Yin (2001), o estudo de caso é um questionamento baseado na experiência e na observação, que investiga um fenômeno contemporâneo com seus contextos de vida real, quando as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não são claramente evidentes, e nos quais múltiplas fontes de evidência são usadas, permite investigação para se preservar características significativas tais como processos organizacionais e administrativos, mudanças ocorridas em regiões urbanas, etc. Caracteriza-se pela capacidade de lidar com uma completa variedade de evidências – documentos, artefatos, entrevistas e observações.

Conforme Yin (2001), o estudo de caso, como outras estratégias de pesquisa, representa uma maneira de se investigar um tópico empírico seguindo-se um conjunto de procedimentos pré-especificados.

Pode haver estudos de caso exploratórios, descritivos ou explanatórios (YIN, 2001). O pesquisador coleta dados diversos em momentos distintos, através de técnicas de pesquisa como a observação, a entrevista e o questionário. Produz, portanto, relatórios descritivos de caráter qualitativo, utilizando-se duas organizações alvos do estudo.

Segundo Yin (2001), o segredo está em definir e compreender a questão de pesquisa, pois ela possui substância, ou seja, sobre o que é o estudo, e forma, ou seja, que tipo de pergunta estou fazendo: o que, quem, como e por quê?

Para o autor Yin (2001) este é o ponto-chave que permite identificar qual estratégia é mais adequada, na medida em que pontos fortes e fracos das várias estratégias se sobrepõem.

O estudo de caso é bastante utilizado por pesquisadores que buscam responder “como” e “por quê” certos fenômenos ocorrem, quando se encontra pouca possibilidade de abrangência do controle sobre os eventos comportamentais, fenômenos estudados na atualidade, que só serão analisados em um contexto da vida real e ao grau de enfoque em acontecimentos contemporâneos em oposição a acontecimentos históricos.

Neste caso o que vai distinguir um estudo de caso de um experimento ou de uma pesquisa histórica é o controle ou o acesso que o pesquisador tem sobre os efeitos comportamentais efetivos (GODOY, 1995).

Segundo Yin (2001), a pesquisa de estudo de caso é notavelmente complicada, onde se tem o paradoxo que quanto mais fácil for uma estratégia de pesquisa, mais difícil será para realizá-la.

Yin (2001) esclarece que depois da escolha da estratégia de estudo de caso, o próximo passo é desenvolver um plano ou projeto de pesquisa, que sustente o estudo empírico implícito, com base em uma teoria que operacionalize o projeto de estudo de caso para torná-lo explícito.

Como apoio ao estudo de caso, podemos realizar entrevistas que nos proporcionarão uma maior quantidade de dados para o estudo, a fim de termos uma maior profundidade na coleta de dados e maior complexidade e densidade.

Relembrando que a nossa problemática de estudo é a seguinte: em que medida a empresa estudada implementa na prática a gestão estratégica de pessoas e quais são os principais desafios na implementação deste modelo, na visão dos entrevistados.

3.2 Roteiro indicativo de entrevista

O roteiro indicativo de entrevista consiste em um norteador para o entrevistador. Para os autores Bauer e Gaskell (2002), o entrevistador pode utilizar da sua imaginação científica/social e notar quando temas considerados relevantes, que não estavam presentes num planejamento prévio e aproveitar para colocá-los em pauta.

O roteiro é considerado uma parte fundamental no processo de pesquisa e necessita de uma atenção detalhada. Perguntas inadequadas fazem com que não só o entrevistador, mas também o entrevistado percam seu tempo e não ocorrerá uma contribuição para a pesquisa científica. Para que isso não ocorra, é necessário dedicar tempo e esforço na construção do roteiro da entrevista a ser utilizado.

Para o nosso estudo foram elaboradas seis questões, relacionados ao tema gestão estratégica de pessoas. O conteúdo das transcrições das entrevistas encontra-se no Apêndice A desta dissertação, lembrando que foram preservadas as identidades de todos os respondentes bem como a identificação das unidades de negócios envolvidas no estudo.

O roteiro foi estruturado de forma que pudéssemos conhecer e entender como era o cenário de gestão de pessoas na empresa Alpha; tratamos a questão que envolve o momento em que a empresa percebeu que precisaria mudar; depois como foi esse processo de implementação e o tempo que durou; se enfrentaram dificuldades na implementação e resistência dos funcionários; em seguida, uma avaliação pós-implementação do modelo de gestão de pessoas e, por fim, abordamos o tema universidade corporativa.

A seguir, apresenta-se o roteiro indicativo de entrevistas com os aspectos que norteiam a pauta de discussão:

	Roteiro de Entrevistas
A	Como era o cenário da gestão de pessoas antes do SDV – Sistema de Desenvolvimento “Alpha”?

Continua...

Conclusão	
B	Como se deu a percepção da necessidade da mudança?
C	Como foi o processo de implementação e maturação do novo modelo? Quanto tempo durou?
D	Quais dificuldades encontraram com a implementação do modelo? Como lidaram com elas (resistência dos funcionários, por exemplo)?
E	O que mudou após a implementação do modelo?
F	Fale sobre a Universidade Corporativa.

Quadro 3 – Roteiro indicativo de entrevistas.

Fonte: Autora.

3.3 Amostra

O entrevistado deve ser acessível, receptivo e estar disposto a contribuir com a consecução deste trabalho, além de as posições dos entrevistados serem, predominantemente, gerenciais.

Todos respondentes da pesquisa são do sexo masculino. Em relação à idade, os entrevistados estão entre 25 e 45 anos, apontando para uma maior presença de líderes mais jovens. As entrevistas foram gravadas e estão transcritas no Apêndice A desta dissertação.

Quanto ao tempo que os respondentes prestam serviços para a empresa Alpha, um deles tinha apenas um ano e nove meses de organização motivo pelo qual não pode responder a todas as questões do nosso roteiro. Os demais entrevistados tinham mais de três anos de organização e contribuíram de forma satisfatória respondendo a todas as questões propostas pela mestranda.

Cabe ressaltar que as identidades dos entrevistados foram preservadas e fizemos uso de nomes fictícios e a identificação das unidades de negócios também foram preservadas.

Devido ao princípio de repetição, onde a inclusão de novos estratos não contribuem com nada mais de novo à pesquisa e as respostas vão ficando repetitivas, optamos por encerrar a nossa coleta de dados, assim, o número final de entrevistados foram nove gestores, o que nos rendeu um total de 3 horas, 48 minutos e 45 segundos de gravação. Apresentamos a seguir, o quadro 4 – quadro-resumo dos entrevistados:

Id	Nome Fictício	Tempo de empresa	Cargo	Duração Entrevista
1	Santos	3 anos e 3 meses	Engenheiro Pl – AlphaM	18m41s
2	Moura	1 ano e 9 meses	Consultor Engenharia II	09m45s
3	Maciel	15 anos	Coordenador DHO – AlphaC	37m51s
4	Gouveia	Mais de 4 anos	Analista PCP Sr – AlphaM	29m14s
5	Gutierrez	Mais de 4 anos	Cons. Logística – AlphaC	33m27s
6	Almeida	6 anos	Cons. Engenharia I – AlphaM	36m43s
7	Botelho	4 anos e 3 meses	Coord. Controladoria	32m59s
8	Fontes	7 anos e 6 meses	Coord. Desenv. Proc. – AlphaMS	23m13s
9	Guedes	3 anos	Coord. Controle Negócios	06m52s

Quadro 4 – Quadro-resumo sobre os entrevistados.

Fonte: Autora.

3.4 Coleta de dados

A coleta de dados nos estudos de caso, segundo Yin (2001), pode ser uma atividade complexa e que se exige habilidades necessárias para tanto, tais como:

- a) o pesquisador deve ser capaz de fazer boas perguntas e interpretar as respostas;
- b) o pesquisador deve ser um bom ouvinte e não ser enganado por suas próprias ideologias e preconceitos;
- c) o pesquisador deve ser adaptável e flexível;
- d) o pesquisador deve ter noção clara das questões que estão sendo estudadas,
- e) e finalmente, o pesquisador deve ser imparcial em relação a noções preconcebidas, incluindo aquelas que se originam de uma teoria.

Conforme Yin (2001) evidenciou, um estudo de caso pode vir de seis fontes distintas: documentos; registros em arquivo; entrevistas; observação direta, observação participante e artefatos físicos.

Além das habilidades descritas anteriormente, alguns princípios predominantes são importantes na coleta de dados na realização dos estudos de caso, tais como:

- a) utilizar várias fontes de evidência;
- b) criar um banco de dados para o estudo de caso, e,
- c) manter o encadeamento de evidências.

Esses três princípios, segundo o autor Yin (2001), são importantes para tornarem o processo tão explícito quanto possível, de forma que os resultados finais – os dados que foram coletados – reflitam uma preocupação pela validade do construto e pela confiabilidade, o que, dessa forma, validaria a realização de análises adicionais.

Para a realização desta dissertação, fizemos uso de entrevistas semi-estruturadas, possuindo um roteiro de entrevistas. Entrevistamos gerentes de nível médio. Não utilizamos questionários fechados de entrevistas, pois não se propõe hipóteses a priori.

A condução das entrevistas seguiu as orientações do autor Gil (1991) onde foram explicadas as finalidades e o objetivo das entrevistas, a importância deste assunto além do caráter confidencial da pesquisa.

Todas as entrevistas foram gravadas em áudio, transcritas e posteriormente submetidas a uma análise do conteúdo das transcrições. As entrevistas foram realizadas no mês de junho de 2010 na cidade de São Paulo.

A coleta das entrevistas se deu nos corredores da universidade corporativa, no intervalo das aulas para o *coffee break* dos alunos e na pausa para o almoço. Como os intervalos eram de 15 minutos, os entrevistados dispunham de pouquíssimo tempo para participar da nossa entrevista, visto que queriam participar da degustação, usavam seus celulares e conversavam com colegas. Foi esse o tempo que tivemos para abordá-los. Devido ao exposto, não tivemos oportunidade de selecionar um grupo de entrevistados que fossem do departamento de recursos humanos, por exemplo, entrevistamos os que se propuseram a colaborar e pulverizamos a pesquisa com entrevistados de algumas unidades de negócios da Alpha. Houve ainda quatro tentativas frustradas, quatro profissionais se recusaram a participar e contribuir com a nossa pesquisa.

As transcrições das entrevistas ocorreram no mesmo período em que foram realizadas. Na visão dos autores Bauer e Gaskell (2002), o processo de transcrição das entrevistas pode ser considerado como uma primeira etapa da análise dos dados embora seja tratada como uma fase distinta da análise. Os autores esclarecem que no momento da transcrição ocorre uma análise por parte do pesquisador em relação aos dados coletados nas entrevistas e esse exercício deixa de ser algo mecânico quando justamente nesse processo se pratica o raciocínio crítico e analítico sobre o texto que o pesquisador está transcrevendo.

O processo de transcrição das entrevistas mostra-se extenso e ocupou um significativo tempo no desenvolvimento deste trabalho. Ainda de acordo com Bauer e Gaskell (2002), o processo de transcrição é um processo solitário de imersão nos dados obtidos no campo de pesquisa.

3.5 Procedimentos para análise dos dados

Bauer e Gaskell (2002) esclarecem que a análise não é um processo unicamente mecânico, depende de intuições que podem ocorrer em situações corriqueiras ou em momentos de reflexão científica.

A análise dos dados tem por objetivo procurar sentido e compreensão. O material resultante das entrevistas constitui os dados e a análise permite que se vá além da simples aceitação deste valor visível, do valor manifesto.

É de fundamental importância que toda a interpretação esteja estabelecida nas entrevistas. Cabe aqui destacarmos que interpretação é a procura de uma justificativa mais ampla das descobertas da pesquisa.

Para Gil (1991) a análise tem por finalidade organizar os dados de tal maneira que torne possível o fornecimento de respostas ao problema proposto e a interpretação tem por finalidade a procura de sentido mais aprofundado das respostas, podendo ser feito através de outros conhecimentos adquiridos anteriormente.

Os passos percorridos foram: a transcrição das entrevistas, em seguida a leitura e releitura para nos familiarizarmos com as respostas obtidas em nossos questionamentos e após isso tratamos cada entrevista de forma qualitativa para que fosse então elaboradas as interpretações dos dados.

Para tal, o conteúdo das entrevistas passou por um processo de codificação em duas etapas. Na primeira, as respostas foram codificadas de forma que fossem identificados preliminarmente os temas tratados pelos entrevistados. Nesta etapa, as entrevistas foram codificadas uma a uma. Na segunda etapa, estes temas foram contrastados e agrupados em um quadro-temático que revelou as grandes temáticas tratados pelos entrevistados, agora de forma agregada. Este quadro-temático foi revisado mais uma vez, de forma que se pudesse caracterizar com mais precisão as temáticas encontradas. Esta revisão foi feita por meio de nova leitura do material transcrito frente às temáticas identificadas e caracterizadas, para que se buscassem possibilidades de aperfeiçoamento nesta caracterização.

3.6 Limites da pesquisa

Não se trata de uma pesquisa neutra, não é passível de generalização. Quanto aos limites da nossa pesquisa empírica tivemos o fato da indisponibilidade dos entrevistados, conforme descrito na seção 3.4 – coleta de dados.

4 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA

A seguir é apresentada a empresa objeto do nosso estudo, a Alpha, empresa do ramo de cimento. A identidade tanto da empresa quanto dos entrevistados foi preservada.

4.1 A empresa Alpha

A empresa Alpha até os anos 90 era um grupo familiar, com unidades autônomas, fortemente capitalizada, seu foco de operações centrava-se no Brasil e era gerida pelos membros da família. A partir dos 2000, o cenário mudou, trata-se agora de um grupo único, o capital está sendo utilizado para o crescimento da empresa, seu foco de operações está voltado para o mercado internacional e os membros da família agora estão no conselho administrativo.

A empresa Alpha é hoje um dos maiores grupos industriais brasileiros. Está listada entre as 100 melhores empresas para se trabalhar. Possui um modelo de governança corporativa com reconhecimento internacional.

Recentemente passou por um processo de internacionalização e já atua em solo estrangeiro, contribuindo assim, para a geração de receita para o Brasil, além do fortalecimento da imagem do país no cenário internacional.

Atua em vários segmentos com diversas unidades de negócios. Tornou-se um dos maiores conglomerados industriais da América Latina. Era um grupo com uma estrutura mecânica que passou para uma estrutura orgânica e com o grande crescimento dessa estrutura devido a entrada em novos negócios, passou de 18 unidades para 38 unidades, o que demonstra uma demanda muito grande por pessoas qualificadas para atingir os objetivos da empresa.

Como características da empresa Alpha, podemos citar: preocupação pela busca constante de evolução, apreciação do desenvolvimento sustentável, por inovações

tecnológicas que suportem seus negócios e empenha-se em conquistar um alto nível de excelência mundial na administração de seus processos e pessoas.

A empresa possuía um conjunto de negócios de controle fracionado com operações independentes e após uma reestruturação decidiu-se pela criação de um grupo único, com uma proposta de crescimento e de internacionalização num prazo pré-estabelecido.

Para que pudesse atingir essas metas, a empresa percebeu que não só não tinha gente em volume como não tinha gente em perfil. Era preciso um número grande pessoas com conhecimento e com habilidades, pessoas com visões estratégicas, era preciso líderes e líderes com visão internacional que estivessem preparados para esse crescimento, e diante disso, desenvolveu estratégias de desenvolvimento, de captação e de retenção de talentos.

Como uma das estratégias de desenvolvimento pode-se citar o SDV – Sistema de Desenvolvimento Alpha. Esse sistema veio num momento de transformação da empresa, que saiu de um perfil de empresa que valorizava muito a parte operacional, muito focada em processos para uma empresa focada em pessoas. O SDV foi uma das ferramentas implementada nessa mudança de processos. A empresa era eminentemente técnica, onde a prioridade era investimento e desempenho operacional e com essa mudança de foco, ela passou a investir em pessoas até por uma necessidade de suportar o próprio crescimento e manter na empresa valores, que sejam valores adequados para ser a próxima geração de líderes na Alpha.

O SDV é a parte do sistema junto com a Universidade Corporativa que é focado nas lideranças que precisam suportar esse crescimento e as oportunidades para esse público vem surgindo nesse processo, são fábricas novas que exigem gerências novas, coordenações novas, oportunidades no exterior, aquisições, é preciso pessoal estratégico para ocupar essas posições.

Em decorrência do processo de crescimento, desenvolvimento e internacionalização que o grupo se colocou, a empresa implantou a gestão estratégica de pessoas, que foi um fator importante neste contexto.

5 ANÁLISE DE CONTEÚDO

Na análise de conteúdo procuramos descobrir o que estava por trás dos conteúdos manifestos, indo além das aparências do que estava sendo comunicado. Mantivemos o anonimato dos entrevistados bem como da empresa pesquisada.

Com base na codificação das entrevistas voltamos ao nosso objetivo de pesquisa para propor respostas às questões inicialmente levantadas. Buscamos entender os desafios da implementação do modelo de gestão estratégica de pessoas e os benefícios alcançados com ele na visão dos entrevistados. Para tanto, apresentamos o cenário da empresa Alpha, na visão dos entrevistados, antes da implementação do sistema de desenvolvimento de pessoas, as dificuldades encontradas, os desafios e os benefícios alcançados chegando até a universidade corporativa.

As respostas que se referiram ao cenário antes do sistema de desenvolvimento de pessoas – SDV – envolveram questões que, de certa forma, impactaram fortemente em nossa análise, pois, as mesmas demonstraram com clareza características ricas norteadoras da teoria da administração, onde muitas delas convergiam para uma empresa de estrutura administrativa mecanizada.

Dentro desse contexto, os entrevistados conseguiram identificar situações em que a empresa tinha um viés fortemente operacional, focada em processos e que era eminentemente técnica, onde não pensava em capacitar as pessoas, mas sim, fortemente focada nos custos. Outro detalhe importante identificado pelos entrevistados foi que a gestão de pessoas era mais individualizada por área, onde cada uma desenvolvia uma prática, sendo que as avaliações não eram rotineiras, muito menos meritocráticas, portanto, o *feedback* era quando se bem entendia.

Entretanto, os entrevistados identificaram que a empresa sentiu a necessidade de mudança como uma estratégia de gerenciar *gaps* e melhorar os resultados. Nesse sentido, as respostas que direcionaram as ações da empresa foram quando começaram a analisar os seus resultados, a comparar com outros e perceber que tinham alguns *gaps*, onde a empresa estava perdendo pessoas para o mercado, pela falta de ter um *feedback* mais formal, sendo assim, identifica-se que as pessoas são o maior ativo da empresa e que se deve desenvolver

profissionais que têm liderança com um potencial de capacitação para que não se perca esse profissional para o mercado.

Outro ponto de destaque citado é que agora recebem *feedbacks* formais dos seus gestores, o que é muito positivo, já que era algo que não existia antes do SDV. Trata-se de uma oportunidade de avaliação das próprias competências, um instrumento que auxilia na compreensão da evolução dentro da empresa. A ação de dar *feedback* gera uma coerência grande entre o gestor e o liderado, segundo os entrevistados.

Como todo processo de implementação pode gerar fissuras na cultura organizacional, portanto, impactar de forma direta e indireta os funcionários, os entrevistados responderam que a maior dificuldade na implementação do modelo se centrou especificamente na incapacidade de alguns funcionários – dado o *timing* de algumas pessoas ser diferente do *timing* da empresa – se adequar rapidamente ao modelo. De acordo com as respostas, isso não significou dizer que a dificuldade criou uma resistência na implementação do modelo de modo geral, mas sim, a dificuldade foi em adequar alguns funcionários ao modelo de gestão de pessoas, levando em consideração o *timing* de alguns.

O processo de implementação do modelo de gestão de pessoas na visão dos entrevistados foi um pouco conturbado, acontecendo ao mesmo tempo em que a empresa passava por um processo de mudança da governança corporativa, um processo de reestruturação e de mudança de foco de resultado. Para os entrevistados, foi um processo lento e que dura até hoje, tratando-se de um processo contínuo visto que quando se desenvolvem pessoas o resultado não é imediato, devendo ser acreditado no médio e longo prazo.

Anualmente ocorrem os ciclos de avaliações dos funcionários de acordo com um perfil definido pela organização. Essas avaliações passam por fóruns, que analisam por grupos, o perfil de cada funcionário. As avaliações ficam disponibilizadas na *intranet* de tal forma que todos tenham acesso às suas avaliações, com destaque para seus pontos fortes, pontos fracos, os próximos passos que devem seguir, cursos a fazer para adquirir habilidades que não possuem e até os próximos desafios na carreira. Trata-se de um processo bem mais transparente, capaz de gerenciar a evolução na carreira, mostrando nos próximos seis ou doze meses, um plano desenhado para cada funcionário.

Devido às mudanças estruturais ocorridas com o SDV foi possível reter mais pessoas nas unidades justamente por abrir o leque de ações a ser tomadas, por deixar claro o que é

preciso fazer para conseguir uma promoção, para alcançar um novo objetivo; o funcionário sabe exatamente onde está e onde pode chegar.

A estrutura se profissionalizou, isto quer dizer que, após o SDV, criou-se uma metodologia para seleção de profissionais baseada nas competências e não mais no *feeling* do entrevistador, como era anteriormente feito. Este nivelamento evita discrepâncias havidas no passado, produzindo resultados muito bons para a operação profissional da empresa.

Em relação às mudanças ocorridas com as lideranças, percebe-se a partir dos depoimentos dos entrevistados, claramente um outro tipo de atitude, com relações mais transparentes, com o fluxo de informações correndo mais solto, pessoas com mais acesso a expor suas ideias, suas opiniões e até mesmo em cobrar algumas ações da gerência.

Segundo Santos “você vê uma atitude da liderança muito mais participativa e isso é interessante porque aí você começa a perceber, em quem é liderado, um engajamento muito maior”. Para Gouveia “hoje as decisões são compartilhadas, antes era muito individual, você ouve mais as pessoas, as opiniões das pessoas, essa é a diferença, e a consequência disso aí, é o quê? É o resultado, que é melhor do que antes”. Para Gutierrez “a horizontalização da hierarquia é super positiva”. Já Almeida retrata bem as mudanças,

"nós passamos a ter um contato mais próximo, até para ouvir os funcionários, então a gente tem um contato muito maior assim enfoca muito mais no desenvolvimento das pessoas. Nós sempre tivemos liberdade para conversar, mas hoje, vamos falar assim, principalmente a operação, tem um contato mais direto com os níveis mais altos da hierarquia, as necessidades deles chegam mais facilmente aos níveis mais altos"

As respostas que nortearam o cenário depois da implementação do modelo foram bastante importantes, pois, as mesmas identificaram mudanças significativas do modelo onde se passou a ter um *feedback* formal com o gestor e que a empresa se mobiliza para reter e desenvolver os talentos dentro da própria organização, gerando assim, um cenário propício para um crescimento pessoal e, sobretudo, profissional na mesma. Não bastasse isso, os entrevistados perceberam que o modelo intensificou a preocupação com o capital intelectual, onde os mesmos responderam que a organização viu que o resultado se consegue através das pessoas, do capital humano, criando uma força centrífuga, desenvolvendo e capacitando os profissionais dentro da empresa. Nesse sentido, os entrevistados identificaram que a empresa passou a investir em pessoas até por uma necessidade de suportar o próprio crescimento e

manter na empresa valores adequados para ser a próxima geração de líderes. A questão da promoção por meritocracia, também foi identificada pelos entrevistados como um ponto positivo depois da implementação do modelo.

A gestão estratégica de pessoas proporcionou uma interatividade positiva dentro da organização, pois, os entrevistados reconheceram que, de alguma forma, o SDV criou uma relação entre as diversas áreas da organização, possibilitando assim uma troca de experiências entre os mais variados setores, inclusive os de fora do Brasil. Nesse sentido, as respostas foram bastante acentuadas no que se refere ao conhecimento adquirido, sobretudo, com a interação de profissionais das outras unidades.

A universidade corporativa se desenvolveu paralelamente ao SDV, como parte das estratégias de desenvolvimento das pessoas para manter a perenidade e a geração de valor da Alpha. Portanto, a universidade corporativa, com base nas respostas dos entrevistados tem uma ligação direta e positiva entre teoria e prática, pois, o que eles aprendem na academia, muitas vezes acaba aplicando no dia-a-dia. Os exercícios vistos na universidade corporativa acabam influenciando os mesmos a ponto de passarem para outros funcionários. De acordo com as respostas, a universidade é um diferencial no mercado que agrega bastante conhecimento, pois, os cursos de MBA não são tão focados como os da universidade corporativa.

Baseando-nos na análise de conteúdo, passaremos à resposta à problemática que embasa a nossa pesquisa.

6 RESPOSTA À PROBLEMÁTICA

A nossa problemática de pesquisa é a seguinte: quais foram os principais desafios na implementação da gestão estratégica de pessoas na empresa estudada e quais os benefícios alcançados com este modelo na visão dos entrevistados.

A empresa Alpha trabalhava com um sistema voltado para a produção cuja área está focada no controle da produção de bens e serviços, preocupada em elaborar, executar e acompanhar projetos com a finalidade de otimizar os sistemas produtivos; era composta por um grande número de engenheiros de produção que possuíam profundos conhecimentos na área das ciências exatas, de métodos quantitativos e com foco voltado para a produção; além de possuírem uma cultura de obediência às regras, característica esta vinculada a empresas pertencentes ao ramo de cimento, um alto grau de centralização das decisões.

O autor Taylor (1960) trata do assunto afirmando que após descoberto e adotado a única forma correta de execução de trabalho, os engenheiros estabelecem os seus movimentos e os tempos-padrão, cabendo aos operários unicamente executarem as tarefas de forma fiel, conforme prescritas, sem questioná-las, sendo completamente obedientes e seguidores das regras estabelecidas, tem-se aqui o princípio da divisão entre concepção e execução do trabalho. Essa característica de formulação pelos engenheiros da melhor maneira de se executar uma tarefa e os subordinados obedecerem e seguirem fielmente as regras era o cenário vivido na Alpha antes da implementação do modelo de gestão estratégica de pessoas.

As organizações que possuem características controladoras limitam o aprendizado e a inovação por possuírem práticas que inibem a liberdade, a criatividade e o desenvolvimento de seus funcionários forçando-os a seguir rigorosamente as regras impostas pela empresa.

Na década de 90, o nosso país era fechado para o fluxo de tecnologia, fechado à concorrência internacional e influenciado pelo sistema econômico que oscilava de acordo com as trocas de governos. Nos dias atuais, percebemos que a interferência do Estado foi sensivelmente reduzida, que o Brasil passou a manter relações comerciais com o mundo, que o nosso parque industrial foi modernizado e como consequência, passamos a concorrer em igual patamar com o mercado externo. Diante desse novo cenário, paradigmas foram quebrados e novas experiências e saberes foram exigidos dos executivos. As competências

adquiridas em suas carreiras podiam não ser suficientes para uma ascensão na empresa fazendo-se assim, necessário a experiência internacional, tornando os executivos globais.

O processo de expatriação de executivos está vinculado ao processo de internacionalização das empresas, momento atual vivido pela empresa Alpha, servindo como alternativa às novas demandas de formação profissional exigidas pelo mercado. Destacam-se aqui duas preocupações da empresa: a preocupação com o controle dos grupos que nela se formam além da instituição de regras, e a preocupação com a cultura, creditando ao funcionário um interesse no novo jogo de poder em relação à colaboração, cooperação e adaptação.

Devido ao processo de aquisição de empresas pela Alpha, da implantação de novas plantas e do interesse em internacionalizar o negócio, ela precisava de um grande número de pessoas, e pessoas que tivessem conhecimentos em liderança, que fossem líderes, que possuíssem uma visão e uma experiência internacional e, no entanto, o que a empresa tinha eram pessoas que nunca tinham saído do seu Estado quanto mais para fora do país, boa parte da liderança que possuía nunca tinha ido nem de férias para o exterior. Esse crescimento da empresa, como por exemplo, através da sua associação com outras empresas, fez com que aprendesse a fazer co-gestão, que era algo que ela não tinha, que não sabia não ser dona, estava habituada a mandar, sem ter que negociar, tem-se aqui outro desafio. A empresa passou a ter que compartilhar, negociar e aceitar posições impostas decorrentes destas associações, pois ela possuía 50% do negócio e os outros 50% eram do outro sócio. O modelo de crescimento desenhado pela Alpha exige que ela esteja o tempo todo se desafiando para que não seja surpreendida por um processo melhor do que o atualmente praticado.

A primeira operação realizada pela Alpha foi uma aquisição no Canadá, onde a empresa se viu com a necessidade de enviar alguns executivos para o país, porém se deparou com o seguinte cenário quanto aos seus executivos: 1) era necessário que tivessem conhecimento de outros idiomas e não tinham; 2) era necessário líderes com visão internacional, capacitados para assumir a gestão e a integração e não possuíam essa experiência e 3) diversidade cultural, processo de adaptação. Esses são alguns pontos que clarificam o momento pelo qual passou a Alpha, que não tinha gente nem em perfil e nem em volume.

Outro desafio enfrentado com a implementação do modelo de gestão estratégica de pessoas foi cultural em relação à adaptação ao novo sistema de trabalho, porque a Alpha não tinha essa rotina no seu hábito de gestão. Fez-se necessário criar essa rotina de avaliação de

peçoas, de identificação dos módulos a ser cursados na academia, de integração de peçoas e as peçoas agora estão fazendo parte das discussões estratégicas do negócio.

Quanto a estrutura organizacional, a teoria da contingência estrutural se encaixa perfeitamente nesta análise ao tratar de dois tipos ideais de empresas adaptadas ao seu tipo de setor de atuação ou ao meio ambiente, são eles: as mecânicas e as orgânicas. Temos aqui dois modelos que se moldam à Alpha, o mecânico retrata a empresa antes e o orgânico retrata a empresa após a implementação do modelo de gestão estratégica de peçoas.

Segundo os autores Burns e Stalker (1961) as organizações mecânicas possuem uma estrutura burocrática baseada numa minuciosa divisão do trabalho; cargos ocupados por especialistas com atribuições claramente definidas; centralização das decisões na cúpula da empresa; hierarquia rígida; sistemas rígidos de controle; predomínio da interação vertical entre superior e subordinado e regras e procedimentos formais. Já as organizações orgânicas possuem uma estrutura mais flexível; cargos modificados e redefinidos através da interação entre os agentes; descentralização das decisões; tarefas executadas com o conhecimento do todo da organização; hierarquia flexível; informações mais confiáveis.

Com a implementação da gestão estratégica de peçoas, a Alpha mudou completamente sua forma de gestão, passou a ter um foco mais estratégico; uma gestão participativa onde a principal atribuição dos gerentes passou a ser a de coordenar equipes, de promover a participação e o debate; a empresa passou a ter uma gestão por objetivos; as peçoas passaram a ser mais autônomas, foram lhes conferidas *empowerment*; peçoas possuem maior senso crítico e um espírito empreendedor; a cultura da empresa passou a ser disseminada de forma igualitária, surgindo neste contexto, a universidade corporativa.

A gestão participativa diz respeito à dedicação e comprometimento dos trabalhadores com a organização, criando laços de identidade com ela e com seus objetivos, envolve a criação de novas regras e implantação de novas estruturas de trabalho. Os atores sociais são chamados para participar das decisões da empresa, as políticas de promoção e de planos de carreira estão muito mais claras e acessíveis aos funcionários através da criação de um Plano de Desenvolvimento Individual – PDI.

A Alpha exige do seu novo líder uma visão estratégica, uma capacidade de gestão estratégica que visa definir uma estratégia clara, viável e diferenciadora em relação ao mercado para o seu negócio, e ele precisa fazer isso engajando as peçoas, criando desafios e trazendo um processo de renovação para a empresa.

A universidade corporativa vem colaborar com este novo papel de liderança que a Alpha precisa. Essa liderança precisa querer se desenvolver, precisa estar formada, então tem as ações de treinamento e aí é que entra a Academia, que é uma formação coletiva, mas não é só ela que dá formação, tem as formações individuais que são específicas de cada pessoa. A academia ela vem com uma resposta coletiva de formação.

A academia está desenhada de forma que uma parte é para a formação da liderança e tem uma parte de formação técnica que são as principais áreas de atuação que a Alpha atua. O corpo de docentes são das mais renomadas instituições do país, como: FGV, FIA, Fundação Dom Cabral, Fundação Gorceix, Universidade Federal de Ouro Preto e dependendo do tema, consultorias também são chamadas para participar.

As pessoas são formadas em estratégia passando por algumas etapas que mostram a evolução da empresa: primeiro conhece como é que a Alpha definiu a sua estratégia e como é que a área dele está vinculada, depois conhece os negócios da Alpha, depois entende como é que a Alpha suporta esses negócios através da gestão imagem/marca e depois como é que a Alpha expande os seus negócios e como é que ele pode expandir os dele. Então, tem uma lógica na construção dos programas.

O ciclo de avaliação das pessoas e a universidade corporativa já estão estabelecidos e um novo ciclo de desafio surge: as discussões que acontecem na academia, as ideias, as propostas de melhoria, elas tem que se efetivar na prática, é preciso alinhar as práticas de gestão do dia-a-dia com o perfil de liderança que o grupo se propõe, que é algo que não tem a ver mais com recursos humanos.

Os principais benefícios alcançados com o modelo de gestão estratégica de pessoas na visão dos entrevistados foram a criação da universidade corporativa que está totalmente voltada para as necessidades da empresa, considerando a sua realidade, as suas dificuldades, os pontos fortes e fracos, um maior engajamento das pessoas na discussão dos negócios da empresa e um *feedback* formal com o gestor.

7 CONCLUSÃO

A empresa Alpha possuía um modelo instrumental de gestão de pessoas, de base neotaylorista. Diante dos desafios enfrentados com o processo de internacionalização, a empresa detectou que precisava adotar um modelo de gestão de pessoas mais atual, focado na gestão participativa, na gestão de equipes de alta performance, na gestão da mudança organizacional, no desenvolvimento da capacidade dos executivos de lerem contextos culturais diversos, negociar, gerir conflitos, e desenvolver as competências de seus subordinados.

A implementação do modelo de gestão estratégica de pessoas foi um desafio para a organização e esta prevê que este seja um processo de mudança organizacional que se concretize à médio prazo, pois trata-se de uma mudança cultural importante na empresa, o que não é fácil fazer, visto que a empresa possui executivos de alto nível técnico que estão há mais de 20 anos na organização e que vêm trabalhando dentro de outro padrão cultural voltado para a produção e para um estilo mais centralizador de gestão.

A primeira decisão dos dirigentes foi criar uma universidade corporativa de alto nível para iniciar um treinamento de gerentes e diretores intensivo, nas bases do novo modelo. Foram contratados professores das melhores instituições do país e se iniciou treinamentos focados e intensos sobre gestão da mudança, sobre os diversos modelos de gestão de pessoas, sobre design organizacional, cultura organizacional, gestão de equipes e diversidade organizacional, entre outros temas. A primeira etapa do processo de mudança foi atingida com sucesso e o próximo passo são a mudança de procedimentos administrativos e implementação gradual de novos procedimentos.

O maior desafio do processo é a mudança cultural e a incorporação dos novos papéis organizacionais bem como a mudança no comportamento dos gerentes e líderes a partir da conscientização dos benefícios deste novo modelo. A empresa acredita que terá sucesso nas futuras etapas como já teve sucesso na implementação da universidade corporativa e os benefícios da implementação da gestão estratégica de pessoas são:

- a) maior capacidade de internacionalização da empresa;

- b) preparação dos executivos para lidar com mercados globais e com o modo de produção atual;
- c) maior participação e motivação dos subordinados e gerentes nos processos administrativos e de produção com reflexo na produtividade.

7.1 Sugestões para pesquisas futuras

Recomenda-se a execução de pesquisas estatísticas para ver se as contribuições deste estudo de caso podem ser generalizadas.

REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, L. **O papel estratégico de recursos humanos**. 1987. 312 f. Tese (Livre Docência) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo. 1987.

ALPERSTEDT, C. Universidades corporativas: discussão e proposta de uma definição. **Revista de Administração Contemporânea**, São Paulo, v. 5, n. 3, p. 149-165, set./dez. 2001.

ARGYRIS, C. Double-loop learning in organizations. **Harvard Business Review**, Boston, v. 55, n. 5, p. 115-124, sep./oct. 1977.

ARGYRIS, C. Ensinando pessoas inteligentes a aprender. In: HOWARD, R. et al. **Aprendizado organizacional: gestão de pessoas para a inovação contínua**. Rio de Janeiro: Campus, 2000, p. 185-203.

BARNEY, J. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, Chicago, v. 17, n. 1, p. 199-120, mar. 1991.

BAUER, M.W.; GASKELL, G. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. Petrópolis: Vozes, 2002.

BITENCOURT, C. A gestão de competências gerenciais e a contribuição da aprendizagem organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 44, n. 1, p. 58-69, jan./mar. 2004.

BOYATIZIS, R. **The competent manager: a model of effective performance**. New York: Wiley, 1982.

BRANCO, A.R. O perfil das universidades corporativas no Brasil. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 7, n. 4, p. 99-120, out./dez. 2006.

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

BURNS, T.; STALKER, G.M. **The management of innovation**. 3. ed. Tavistock Publications, 1961.

CARBONE, P.P. et al. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

CASTELLS, M. **A sociedade em rede**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1999.

CENTRO UNIVERSITÁRIO DA FUNDAÇÃO EDUCACIONAL INACIANA PADRE SABÓIA DE MEDEIROS – FEI. **Manual para apresentação formal de trabalhos acadêmicos**. 2. ed. ver. ampl. São Bernardo do Campo: FEI, 2007.

CYRINO, A.B.; VASCONCELOS, F.C. Vantagem competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 40, n. 4, p. 20-37, out./dez. 2000.

DEMASI, D. **A sociedade pós industrial**. São Paulo: Senac, 1999.

DENZIN, N.K.; LINCOLN, Y.S. **Handbook of qualitative research**. 2. ed. California: Sage Publications, 2000.

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

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

FACHIN, O. **Fundamentos de metodologia**. São Paulo: Saraiva, 2001.

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

_____. Construindo o conceito de competência. **RAC - Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 5, edição especial, p. 183-196, 2001.

_____. Alinhando estratégia e competências. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 44, n. 1, p. 44-57, jan./mar. 2004.

_____; OLIVEIRA JR.M. **Gestão estratégica do conhecimento** – integrando aprendizagem, conhecimento e competências. São Paulo: Atlas, 2001.

FLICK, U. **Uma introdução à pesquisa qualitativa**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

GIL, A.C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

GODOY, A.S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63, abr. 1995.

LACOMBE, B.; TONELLI, M. O discurso e a prática: o que nos dizem os especialistas e o que nos mostram as práticas das empresas sobre os modelos de gestão de recursos humanos. **RAC - Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 5, n. 2, p. 157-174, mai./ago. 2001.

MASCARENHAS, A.O. **Gestão estratégica de pessoas: evolução, teoria e crítica**. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

MATTAR, F.N. **Pesquisa de marketing**. Edição Compacta. São Paulo: Atlas, 1996.

McCLELLAND, D.C. Testing for competence rather than intelligence. **American Journal of Community Psychology**, Washington, v. 28, n. 1, p. 1-14, jan. 1973.

MILES, M.B.; HUBERMAN, A.M. **Qualitative data analysis: an expanded sourcebook**. Thousand Oaks, CA: Sage, 1994.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safari de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

MOTTA, F.C.; VASCONCELOS, I.F.F.G. **Teoria geral da administração**. São Paulo: Thomson Learning, 2002.

NUNES, L. et al. **Expatriação de executivos**. São Paulo: Thomson Learning, 2008.

OLIVEIRA, S.L. **Tratado de metodologia científica**. São Paulo: Pioneira, 1997.

PENROSE, E.T. **The theory of the growth of the firm**. New York: John Wiley, 1959.

PORTER, M. The contribution of industrial organizations to strategic management. **The Academy of Management Review**, Briarcliff Manor, v. 6, n. 4, p. 609-620, oct. 1981.

PRAHALAD, C.K.; HAMEL, G. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**, Boston, v. 68, n. 3, p. 78-91, may./jun. 1990.

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

“As 100 melhores empresas para você trabalhar”. **Revista Exame – Guia Exame 2003**, São Paulo, abril 2003, ed. especial.

RICHARDSON, R.J. et al. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1985.

SCHONS, C.H.; SCHONS, C.; ABREU, A.F.; FIALHO, F.A.P.; LAGE, N.L.; RIBEIRO, M.S. Universidade corporativa: teoria e análise documentária. **Liinc (Laboratório Interdisciplinar sobre informação e Conhecimento) em Revista**, Rio de Janeiro, v. 4, n. 1, p. 104-119, mar. 2008.

SENGE, P. **The fifth discipline: the art and practice of learning organization**. New York: DoubleDay/Currency, 1990.

SPENCER, L.M.Jr.; SPENCER, S.M. **Competence at work**. New York: John Wiley & Sons, 1993.

TAYLOR, F.W. **Princípios de administração científica**. São Paulo: Atlas, 1960.

TEECE, D.J. Strategies for managing knowledge assets: the role of firm structure and industrial context. **Long Range Planning**, London, v. 33, n. 1, p. 35-54, feb. 2000.

VALA, J. A análise de conteúdo. In: **Metodologia das ciências sociais**. 8. ed. Porto: Afrontamento, 1986, p. 101-128.

VARGAS, M.R.M. Universidade corporativa: diferentes modelos de configuração. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 38, n. 4, p. 373-379, out./nov./dez. 2003.

VASCONCELOS, I.F.; VASCONCELOS, F.C. **Paradoxos organizacionais: uma visão transformacional**. São Paulo: Thomson Learning, 2004.

VERGARA, S.C.; BRAUER, M.; GOMES, A.P.C.Z. Universidades corporativas: educação ou doutrinação? **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 6, n. 3, p. 167-191, set./dez. 2005.

VIEIRA, A.; GARCIA, F. Sobre o conceito de qualificação: teoria e prática. Anais do XXVI EnANPAD. Salvador: ANPAD, 2002.

YIN, R.K. **Estudo de caso: planejamento e método**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

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

_____. **O modelo da competência – trajetória histórica, desafios atuais e propostas**. São Paulo: Senac, 2003.

ZUBOFF, S. Automatizar/informatizar: as duas faces da tecnologia inteligente. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 34, n. 6, p. 80-91, nov./dez. 1994.

APÊNDICE A – Entrevistas

TRANSCRIÇÃO DAS ENTREVISTAS

As identidades dos entrevistados bem como a identificação das unidades de negócios foram preservadas. Utilizamos, abaixo, nomes fictícios.

1º. Entrevistado: Santos

1. Como era o cenário da gestão de pessoas antes da introdução do SDV?

As pessoas já participavam, tá. Já tinha um movimento da própria liderança de engajar as pessoas na gestão e tudo mais, no próprio maço estratégico, desdobramento das metas, mas o SDV, especificamente, ele trouxe de cara uma coisa que não existia antes que era um *feedback* formal com seu gestor, então é uma oportunidade em que a gente pára, eu avalio as minhas competências, eu avalio o meu estilo, são coisas que a gente não costuma fazer normalmente. A gente pensa que tem uma vaga ideia, quando a gente olha para a pergunta aí é diferente, você começa a pontuar, a perceber o que você faz, na avaliação você também tem que colocar exemplos, você não dá só a nota, então eu me dou uma nota, por exemplo, em conhecimento técnico, eu dou lá uma nota, que é uma barrinha, um escopo, seu *benchmarking*, e aí eu tenho que dar exemplo de porque que eu acho que sou *benchmarking* em conhecimento técnico, então, você começa no seu dia-a-dia, perceber como que você coloca essas suas competências, coisa que você não faz, que você não pára para pensar para fazer essa avaliação, você não percebe e aí depois disso você começa a perceber no dia-a-dia todos esses pontos que você se avalia, você começa a ter um toque e também o contrário, quando você está numa equipe ou trabalhando com um gestor, você começa a participar e a fazer as coisas com esse foco, sabendo que isso é importante para ser melhor avaliado. Então acho que essa é a principal diferença, é a consciência do auto conhecimento, talvez seja o principal, sem contar que você passa a ter um instrumento muito melhor para saber como você está indo, porque às vezes é um guia, é um guia. Quando você trabalha, tem gente que pensa que está bem e tem todo mundo falando mal por trás, ou você pensa que está muito mal e eles estão te elogiando em algum momento, então quando você faz essa avaliação e tem esse

feedback, não tem desculpa, ele não pode falar depois que eu me comportei mal se na hora de me dar o *feedback* ele falou que eu me comportava bem, que tinha aquela competência, então acaba gerando uma coerência muito grande entre o gestor e o liderado. Você vê que tem uma boa parte da Alpha, mobilizada para reter talentos e desenvolver os talentos.

2. Como se deu a percepção da necessidade da mudança?

Provavelmente, eu acho que quando se começa a internacionalizar e, com a coisa muito mais globalizada, eles começaram a perceber esse tipo de movimento com certeza aqui dentro da empresa, mas, talvez o principal motivador, a principal alavanca foi quando você começa a analisar os seus resultados, a comparar com outros e perceber que você tem alguns *gaps* e não sabe aonde, então você diz: por que eu não sou tão bom quanto os outros? O que está me faltando? E aí você senta e olha, com certeza, nós não temos uma tecnologia adequada, não temos não sei o que lá, e aí uma hora em qualquer análise sua, você fala assim: pessoas, eu preciso ter pessoas trabalhando com alta *performance*, preciso ter pessoas bem desenvolvidas e aí você percebe que esse tipo de trabalho é fundamental para gerar o resultado. Então acho que a principal alavanca é justamente essa, como gerar mais resultado, como eu posso ser melhor e aí de tudo o que se discute que pode ser melhorado, sempre uma das principais bases, uma das principais linhas de crédito é pessoas, e aí você fala: precisamos desenvolver, precisamos reter, precisamos, e aí com certeza começou a aparecer esse tipo de ideia e aí você vai fazendo *benchmarking*, vai vendo o quanto você tinha que estar fazendo, vai importando também, eu acho que foi por aí.

3. Como foi o processo de implementação e maturação do novo modelo? Quanto tempo durou?

É assim, eu não sei completamente porque eu não participo do planejamento, da implantação. Eu sou o cliente deles na verdade, mas eu acho que foi uma maturação bastante longa, tem que ser bastante discutido, bastante pulverizado entre as lideranças, teve que talvez até que mudar alguns líderes que não tenham esse tipo de pensamento, de visão e aí você vai aprendendo também com o tempo que não é algo fácil de fazer. Quando você muda uma tecnologia ou muda uma máquina, você logo consegue medir a diferença de resultados. Quando você desenvolve pessoas, o resultado não é imediato e não é fácil de medir. Então é

uma coisa que você precisa acreditar no médio e no longo prazo e implementar aos pouquinhos para todo mundo ir acreditando. Então, com certeza foi um processo longo de maturação. Eu não sei exatamente aonde começou, em que ano ou exatamente em que momento, mas com certeza é um processo longo. Tanto que é assim, a gente ouvia falar de SDV para gerente geral, depois a gente começou a perceber que gerentes participavam de cursos na academia, a academia não chegava na média liderança. Então você vê que é uma coisa que tem que ser feita aos poucos, se você coloca e tem algo errado e tem algo que não funciona, você mata o projeto, então, você vai arredondando, vai parando as arestas. Eu acho que é essa a ideia, para não matar o projeto. Você entra, se eu voltar na empresa e falar que é uma droga, que não serviu para nada, que eu perdi tempo, mata o projeto. Então, tem que ser visto, tem que se reconhecer o valor. Então quando eles perceberam que estava azeitado para colocar isso para a média liderança, eles começaram a colocar, daí eles já tinham o conhecimento, já tinham experiência, já tinham tentado, já tinham errado e acertado algumas arestas aí.

4. Quais dificuldades encontraram com a implementação do modelo? Como lidaram com elas (resistência dos funcionários, por exemplo)?

Mas talvez nesse caso não aconteça com tanta força. Eu acho que quando uma pessoa percebe que é para o teu momento pessoal, que eu estou ganhando inclusive individualmente e não só para a empresa, você não coloca tanta barreira. É diferente, por exemplo, quando você tem uma máquina e fala: vamos trocar a máquina? Não, espera aí, essa aqui está boa. Com pessoas, eu vejo quem participa e enxerga sempre de uma maneira diferente, enxerga sempre com bons olhos: agora vou participar da academia, legal que agora tem *feedback*, legal que agora eu posso me avaliar, eu não senti tanta resistência não, o que normalmente é natural, todo mundo resistir. Mas nesse processo de SDV eu não senti muito não, da média liderança e dos primeiros *pipelines* de liderança eu acho que não teve tanta resistência não. Não sei se talvez lá na implementação, quando começou a nascer a ideia, quando eles começaram a fazer, aí eu já não sei te dizer. Assim, para nós quando a gente ouve falar, todo mundo quer participar, todo mundo quer vir. Então, eu não vejo muita resistência. Eu acho que primeiro que está ligado com desenvolvimento pessoal como eu falei. Segundo, que é uma coisa que é difícil de acreditar em perda. Seu eu fizer isso, o que eu vou perder? Em geral, nada. Então as pessoas logo percebem isso e veem que não estão perdendo nada. O máximo que vai

acontecer é continuar como estão. Então, você vai lá e faz e tal e volta com coisas novas. Conhecer outras pessoas, isso é muito legal. A gente vê pessoas da AlphaA, da AlphaB, da AlphaC, que a gente não costuma enxergar, que a gente não costuma conhecer e conversar quando a gente está na nossa unidade. Então é um momento muito legal da gente conversar e conhecer as outras empresas do grupo e tudo mais.

5. O que mudou após a implementação do modelo?

Olha, principalmente na liderança, nos nossos líderes você já nota claramente um outro tipo de atitude. Não é mais uma atitude de hierarquia, você vê que é uma atitude de abrir a porta, de te ouvir, de falar o que está errado sem levar para o lado pessoal, sem ser aquela coisa de que eu não gosto de você, eu não gosto da sua pessoa. Olha, você podia melhorar aqui, você faz isso muito bem, mas aquele outro você podia melhorar porque se um dia você quiser ser líder você também pode usar essa prerrogativa. Então você vê uma atitude da liderança muito mais participativa e isso é interessante porque aí você começa a perceber, em quem é liderado, um engajamento muito maior. Não é mais algo: eu venho aqui, eu tenho que tirar esse bloco de papel daqui e por lá. Que é um modelo normal, né, é o modelo que a gente trabalhava antes. Eu tiro o papel daqui e ponho lá e vou para casa e no dia seguinte eu faço isso também. Não é. Isso vai mobilizando a equipe, esse estilo de liderança vai mobilizando a equipe e a gente não têm uma responsabilidade só, a gente tem um objetivo comum. Então eu tenho um projeto que vai ajudar naquele objetivo, eu ajudo o outro no projeto dele e ele vem e me ajuda e acaba sendo um negócio muito mais participativo e cooperativo. E o interessante disso é que, ao invés de aproveitar as habilidades individuais, somar com as atividades individuais, quando você expõe isso numa equipe dessa maneira, o todo é maior do que a soma individual e acaba gerando um resultado que a gente não espera. Legal, esse resultado eu nem imaginava, eu achava que não ia dar. Então talvez sejam as principais mudanças: o estilo de liderança, em seguida, o engajamento das pessoas e aí a gente já começa a notar resultados que a gente imaginava que não seria possível. O manda/obedece, isso existe ainda, não vou te falar que não tem, mas você já nota grandes mudanças, você já nota pré-disposição dos líderes em fazer essa mudança e uma pré-disposição dos liderados de querer trabalhar em equipes assim, porque percebe que é gostoso, que é melhor e que dá mais resultados.

6. Fale sobre a Universidade Corporativa.

No primeiro SDV era muito mais ligado a avaliação e o *feedback* e aí logo depois veio a academia, com todos os cursos tal que é ótimo. Uma experiência sempre muito boa, é difícil aplicar tudo, é difícil mudar completamente o nosso jeito de ser, mas você começa a usar algumas pitadas, começa a mudar de pouquinho e começa a influenciar outras pessoas. A gente participa de bastante cursos na academia e quando a gente chega na unidade, a gente se pega dando os exemplos que você aprendeu aqui para falar com outras pessoas, ensinar e compartilhar alguma coisa, você usa muito o que você teve na academia.

2º. Entrevistado: Moura

1. Como era o cenário da gestão de pessoas antes da introdução do SDV?

Não, não. Eu já cheguei com o SDV Alpha implantado. Não conheço as práticas anteriores.

2. Como se deu a percepção da necessidade da mudança?

Não se aplica.

3. Como foi o processo de implementação e maturação do novo modelo? Quanto tempo durou?

Não se aplica.

4. Quais dificuldades encontraram com a implementação do modelo? Como lidaram com elas (resistência dos funcionários, por exemplo)?

Não se aplica.

5. O que mudou após a implementação do modelo?

Eu acho ele bem mais estruturado. Eu trabalhei em consultoria durante um certo tempo e eu esbarrei com alguns modelos de gestão de pessoas e eu via muito, são muitas iniciativas isoladas? Onde as empresas, do lado do planejamento, eles não tinham uma estrutura de pensamento, de planejamento, de capacitação, de gestão de carreiras e por outro lado não tinham metodologias de avaliação sólidas. Eu acho que a grande maioria das empresas brasileiras ainda não tem. Eu acho que eles ainda estão na avaliação, na percepção da chefia imediata como forma de avaliação quando a gente tem uma estrutura muito mais, é vamos dizer, com ferramentas de avaliação, comitês de avaliação, que quebra um pouco, vamos dizer, a visão individual da avaliação de uma pessoa. A gente tem esse ano a 360°, no ano passado não tinha, ou pelo menos eu não tinha conhecimento, então já é uma evolução. Eu acho que é mais evoluído do que a maior parte do mercado e ainda tem espaço para crescer, como eu comentei da 360° que parece uma coisa óbvia, ah é uma ferramenta já batida, mas, que ainda não está sólida, eu falo pela AlphaS, eu não sei se as outras unidades de negócio estariam no mesmo nível ou acima da avaliação de pessoas, falando especificamente de avaliação. Pensar em planejamento eu ainda acho que tem espaço para crescer e aí estou falando do meu mundinho, não sei se eu posso extrapolar isso para o restante mas eu ainda vejo o planejamento de desenvolvimento de capacitação, não vamos falar de desenvolvimento de pessoas, vamos falar de capacitação que é o segmento. A gente vê o que chega para mim ainda é muito reativo: o que você gostaria de fazer? Do que a sua área precisa? E a gente sabe que tem um crescimento estruturado, quais são os objetivos da empresa, como é que se desdobrou para a sua área e que tipo de capacitação você precisa para alcançar esses objetivos. Isso é uma linha de raciocínio minha. Não é o que eu vivi esse ano. Estamos começando o ciclo de 2011, o planejamento de 2011, não chegou desta forma. Eu não sei se nas esferas superiores, nas decisões mais estratégicas, isso acontece. De repente, acontece, e aí a gente chega já com um pacote um pouco mais definido em função das metas da empresa.

6. Fale sobre a Universidade Corporativa.

Agora vamos falar de coisa boa, a Academia Alpha, por exemplo, é uma coisa que eu não vejo em outras empresas. Das empresas que eu conheço, não vejo uma estratégia de capacitação assim, é quase que obrigatória, de formação de pessoas, por enquanto eu estou

percebendo no nível, é escola de líderes, e existe a formação do profissional também. Então é um diferencial que eu acho importante ter uma linha de trabalho estruturada nesse sentido, quando eu falei dos levantamentos, de uma oportunidade para crescer nos levantamentos, eu diria muito mais no dia-a-dia de cada área e não de uma unidade de negócio, de cada área, como grupo a gente vê esse tipo de iniciativa, da academia, eu vejo com um ponto muito positivo, diferenciado em relação à grande maioria das empresas e do mercado, é claro que você vai ter que comparar com empresas de mesmo porte, de pesos semelhantes mesmo que de repente em mercados distintos. Uma análise que me vem exatamente à cabeça seria essa, agora eu não sei se é exatamente isso que você está precisando. Agrega bastante conhecimento, sim. Em maior ou menor grau, sim. A gente tem alguns objetivos aqui. No mínimo, vamos colocar no mínimo, a gente pára para pensar, te cria uma oportunidade para você sair da sua rotina, parar para pensar um pouco no que está acontecendo lá dentro. Isso quando, às vezes a gente já conhece alguma ferramenta que está sendo explicada e tal, então, no mínimo você pára e reflete um pouco sobre aquele contexto. Mas tem agregação, agregar conhecimento mesmo. Qual é o grande desafio? Não deixar o dia-a-dia, quando a gente volta para casa, embaçar, ofuscar, o que a gente aprendeu aqui. Eu não vou saber fazer isso o que eu vou dizer, mas uma medida importante seria quantos por cento do que você levou daqui você está aplicando lá? Não, 100% é difícil, não, não ser que o treinamento seja exatamente naquilo que você faz, não é. Porque a gente está formando líderes e a liderança tem um aspecto de liderar e um aspecto de dia-a-dia, de assuntos da rotina, mas seria uma medida interessante, não sei 10%, 20% isso varia com o momento, varia com o assunto, varia se a pessoa tem mais liderados e menos liderados, se é uma equipe mais de alto nível, gerenciado, ou se é uma equipe operacional, então a aplicação das ferramentas variam muito com todo esse contexto. No meu caso, eu tenho subordinados pares e superiores, de um nível de formação maior, e quase alto gerenciados, a gente dá as diretrizes e as pessoas fazem, a gente monitora, orienta, então é mais no sentido de estimular e orientar a dar alguns toques, eu diria que numa gestão de pessoas, do que gestão de rotina, do dia-a-dia. Então eu tenho treinamento que são melhores nesse sentido e outros menos. Mas acho que o grande desafio é não deixar a rotina te engolir a ponto de você esquecer o que viu aqui. Porque sair no DNA, no sangue, não sai. A gente tem um esforço ainda. É bom estar aqui e a chefia estimula. Não vejo restrição nesse sentido: a academia? – não, tem que ir! vá, faça! Eu vejo o pessoal incentivar. Acho isso interessante. Muitas vezes, vi em outras experiências, eu ouvi: não vá, isso é besteira. Aqui não. É da academia, tem que fazer. Isso sempre vai acontecer o tempo todo, vá, vá para a academia. Eu tenho percebido, não só comigo, mas com várias outras

áreas. O que a gente vê de mensagens de ausência, no e-mail, estarei ausente na academia durante o período tal, o pessoal está privilegiando isso.

3º. Entrevistado: Maciel

1. Como era o cenário da gestão de pessoas antes da introdução do SDV?

Na verdade, o SDV veio num momento de transformação da empresa. Saiu de um perfil de empresa que valorizava muito a parte operacional, uma empresa muito focada em processos para uma empresa focada em pessoas. Então, antes, eu não diria que só em função do SDV, mas o SDV foi uma das ferramentas que foi implementada nessa mudança de processos. Mas anteriormente, a empresa era uma empresa eminentemente técnica, onde a prioridade era investimento e desempenho operacional e com essa mudança de foco, ela passou a investir em pessoas até por uma necessidade de suportar o crescimento dela e manter na empresa valores adequados para ser a próxima geração de líderes aí na Alpha. Isso veio com a internacionalização e com o crescimento orgânico. Eu sou da área da AlphaC, então em 2001 junto com o SDV, a AlphaC começou o processo de internacionalização e logo em seguida o crescimento veio com a entrada em novos negócios e um crescimento orgânico, uma parte que há 3 anos atrás ela tinha 18 unidades e que daqui a 3 anos ela vai ter 38 unidades. Isso demanda gente, muita gente e gente qualificada para atingir os objetivos da empresa. E é assim, não é gente que a gente vai achar fácil no mercado, tem que ser pessoas que tenham a cultura da Alpha e que tenham um preparo técnico adequado e que a gente não consegue no curto prazo, por isso que a empresa vem se preparando aí. E o SDV é a parte do sistema junto com a academia que hoje é focado nas lideranças que precisam suportar esse crescimento. Vem surgindo, digamos assim, oportunidades para esse público nesse processo. São fábricas novas que exigem gerências novas, coordenações novas, oportunidades no exterior, aquisições, é pessoal estratégico para ocupar essas posições.

2. Como se deu a percepção da necessidade da mudança?

Ela chegou junto com a reestruturação da governança da empresa e a mudança de foco no direcionamento estratégico da empresa em longo prazo. Ela se deu quando a empresa decidiu

que ela precisava crescer rapidamente para se tornar competitiva a nível mundial e que boa parte dos recursos dela deveriam vir da internacionalização e daí ela percebeu que ela tinha profissionais muito bem preparados para manter aquilo que ela tinha mas não para chegar onde ela queria chegar. Daí ela tomou ações para mudar então.

3. Como foi o processo de implementação e maturação do novo modelo? Quanto tempo durou?

O processo de implementação, acho que ele foi assim um pouco conturbado porque ele começou a acontecer ao mesmo tempo em que o grupo estava passando por esse processo de governança. Então, muitos dos nossos negócios não eram consolidados como um negócio único, então a gente passou por uma grande reestruturação e ao mesmo tempo estávamos passando por essa mudança de foco de resultado e daí a gente tinha obviamente algumas barreiras, pessoas que tinham dificuldades de acompanhar esse processo de mudança nos dois sentidos, então acho que a empresa passou por um período mais crítico, mas ela sempre foi uma empresa que teve profissionais com a característica de adaptabilidade muito rápida, muito grande. Então, ela sempre foi uma empresa que mesmo tendo um foco operacional, sempre procurou ser inovadora, ser líder no seu segmento, para frente em tecnologia e isso sempre fez com que os profissionais fossem muito acostumados à mudança então isso facilitou o processo. O processo de transformação cultural, que as pessoas já eram habituadas desde o sistema de qualidade lá atrás, é que exige uma certa transformação, depois sistemas ambientais, pequenas transformações que sempre foram necessárias ao longo do tempo criaram uma cultura de adaptabilidade muito fácil, muito grande. É, acho que isso facilitou a condução desse modelo focado em pessoas. A mudança de governança da empresa foi bem sentida principalmente por uma geração que teve muito contato com esses acionistas, tinham uma proximidade muito grande, tinham uma linha de condução dos negócios onde era mais descentralizado, mais pessoal e onde eles tinham mais liberdade e autonomia. Então, a gente tem casos aqui que eu presenciei de gestores que tiveram dificuldades quando a empresa evoluiu em assuntos, por exemplo, Instituto Alpha, ela se consolidou, fez investimentos sociais da empresa, criou uma entidade que privilegiava a transformação social e investimento mais adequado dos recursos, mas ao mesmo tempo tirou a autonomia de um grupo de executivos que antigamente podia decidir o que doar, aonde, para quem dar dinheiro, para quem dar aporte de assistência e é assim, esse foi só um dos casos que foram acontecendo,

diversas situações dessas. E assim alguns executivos mais antigos tinham uma familiaridade, uma proximidade muito grande com a família, gestora da empresa e para esse pessoal foi um choque muito grande. Vieram executivos de mercado e estão ocupando essas posições agora, em todos os negócios. Hoje a família ela está só na administração estratégica da empresa, o Conselho de Administração, exatamente. Aí, foi criada a AlphaD, que não existia, que é a AlphaI, um grupo de executivos que instala diretrizes para todos os negócios, foram assumidos por executivos de carreira ou executivos que vieram de mercado. Isso foi uma mudança bastante significativa. Eu acho que hoje o processo está estabelecido, ele está em evolução, não maturação. É, acho que a gente ainda está aprendendo a tratar alguns assuntos com mais agilidade, mas, a empresa evoluiu muito e tem tido muitos reconhecimentos sim, mesmo em gestão de pessoas. Recentemente, nós tivemos aí a entrada de alguns negócios na lista das 150 melhores empresas para trabalhar, pesquisas de clima que a gente faz no grupo todo com a Ray mostraram uma evolução muito grande levando várias empresas a estarem entre as melhores classificadas na Ray. Os nossos executivos da área de recursos humanos e a empresa têm sido reconhecida aí por alguns prêmios e publicações na área de gestão de pessoas. Sinal de que a gente tem evoluído muito, mas ainda tem um caminho longo pela frente. Está se consolidando bem. A gente está naquele ponto do processo em que agora não tem mais retorno. Agora, nós temos que avançar rapidamente para nos tornarmos a empresa que queremos ser, não existe mais retorno para a empresa em si.

4. Quais dificuldades encontraram com a implementação desse modelo? Como lidaram com elas (resistência dos funcionários, por exemplo)?

Eu não diria que a gente teve resistência das pessoas, a gente teve dificuldade de algumas pessoas em se adaptar a esse modelo, a entender que o modelo de negócio era diferente, que a empresa está se tornando uma empresa mais global, então as pessoas tiveram dificuldades em se adaptar com a impessoalidade, com um modelo mais profissional de negócio, a ter uma visão mais abrangente não só da empresa como do mercado porque muitas coisas aconteceram além da decisão da empresa de mudar, o mercado mudou muito nos últimos anos. Na maior parte dos nossos negócios nós éramos líderes absolutos, sem concorrência e com o advento da globalização aí, nós começamos a enfrentar uma liderança não local, uma concorrência não local, uma concorrência mundial, independente se nós atuamos ou não nesses mercados mundialmente. Mas nós deixamos espaços para *players* globais entrarem no

nosso negócio aqui no Brasil. Isso fez com que a empresa precisasse crescer, se modernizar e ter uma visão diferenciada. E assim a gente viu que as pessoas não estavam preparadas para isso. Então, até pouco tempo atrás, por exemplo, o domínio de idiomas que é uma característica já acentuada no mercado há muito tempo, na Alpha era algo tratado de forma meramente desejável, hoje em dia aqui na academia nós temos colegas da Colômbia, do Chile, tem até um argentino, às vezes temos americanos, canadenses, chineses e a gente sente a dificuldade que alguns profissionais ainda têm de se relacionar com esse pessoal porque tinha uma cultura muito focada regionalmente. É isso. O SDV como um todo ele foi implantado na maior parte da AlphaI ao mesmo tempo. Só que é assim, ele foi implantado por nível de liderança. A AlphaC foi um pouco mais ousada e foi passando isso por nível de profissionais e hoje, por exemplo, ela é a única que atua em todos os níveis até o operacional, as demais ainda não chegaram nesse patamar, não com o SDV, algumas tem outras ferramentas que complementam o SDV mas focam o SDV mais em nível de liderança e em algumas empresas ele realmente entrou um pouco depois, empresas que vieram à procura desse foco depois ou até que tinham uma administração um pouco mais afastada da empresa, por exemplo, a empresa Beta antes de pertencer a AlphaM ela era tratada como uma unidade de negócio separada e não estava fazendo parte da academia até um determinado momento; o Banco Alpha entrou um pouco mais tarde e coisas assim.

5. O que mudou após a implementação do modelo?

Acho que duas coisas mudaram: as pessoas passaram a se sentir mais valorizadas, a enxergar oportunidades de desenvolvimentos de carreira com mais clareza, a entender o que a empresa espera delas e como elas podem contribuir com a empresa. Isso fez com que as pessoas estivessem mais felizes dentro da empresa e mais dispostas a permanecer aqui mais tempo. Do outro lado fez com que o mercado começasse a enxergar isso e a gente aumentasse a nossa atratividade de profissionais no mercado, que eram dois objetivos importantes da empresa na estratégia dela para ter recursos humanos para sustentar todo esse crescimento. Isso foi bastante positivo, a nossa situação hoje é bem diferente. Para você ter uma ideia, nós fizemos um trabalho que nós implantamos na AlphaC o *Summer Job*, ou seja, o trabalho de verão, de quem? Do pessoal que faz MBA nas universidades americanas. Então, no ano passado nós fomos à feira, numa universidade para esse público de MBA nos EUA, divulgamos a nossa empresa e o nosso projeto de trazer essas pessoas no verão delas para cá, que é exatamente

agora, nós estamos com algumas pessoas aqui fazendo projetos e a receptividade que a gente teve foi espantosa, tivemos centenas de pessoas inscritas para estar aqui, isso na grande maioria não brasileiros, e a gente não imaginava que ia atingir esse público porque pela própria dificuldade do idioma, vontade de vir residir aqui no Brasil porque a ideia da empresa é aproveitar depois essas pessoas, depois desse estágio de verão nos seus negócios aqui, não é? E a gente está bem satisfeito com a receptividade que a gente teve lá fora. Acho que é um indicador aí que mostra nossa evolução de conceito no mercado. Nós precisamos ter uma mescla, nós precisamos de pessoas que venham de fora e que tenham uma vivência diferenciada, que oxigenem a organização, mas nós não podemos perder a cultura que nós temos na organização. Então, essas pessoas vão aprender com quem já está aqui e já tem experiência. Nós temos os programas de trazer essa vivência diferenciada de quem vai para fora para os profissionais que já estão aqui. Então nós temos desde a oportunidade dos expatriados que estão trabalhando em operações nossas que nós temos aí em 60 países no mundo todo, como temos programas mais simples de permanência de profissionais pelo período de três meses a um ano fazendo projetos fora para contribuir com as nossas operações lá fora, mas, principalmente para ganhar experiência internacional, que nós chamamos aí de *short assignment*.

6. Fale sobre a Universidade Corporativa.

É uma ferramenta importantíssima, o modelo universidade corporativa já é algo consagrado no mercado, então se tem outras grandes empresas que tem universidades corporativas, qual que é o ganho dele? Porque nós tivemos experiências anteriores em mandar fazer grupos fechados de MBA para executivos para treinar nossas lideranças, o quê que a gente percebeu de grande ganho com a universidade corporativa? A universidade corporativa ela é focada nas necessidades da Alpha, então os treinamentos que são feitos aqui, o material que é passado para as pessoas, ele leva em consideração a nossa realidade, as nossas dificuldades, os nossos pontos fortes, é mais específico, é um diferencial que não se consegue no mercado além que a gente só trabalha com parceiros que nos ajudam na universidade corporativa do 1º. nível de instituições do país, então eu diria o seguinte, nós temos aqui nos nossos cursos pequenos MBA's para formação de pessoas de alto gabarito mais focado no nosso negócio. Nós temos pessoal da Fundação Dom Cabral, Matrix, Fundação Getúlio Vargas, parceiros assim eventuais de outras organizações, mas, sempre os melhores nos negócios onde eles são

especialistas. A universidade corporativa tem várias áreas de atuação. Então você tem uma área de formação de líderes, que são os cursos que estão acontecendo agora, que você está presenciando aqui, onde normalmente a gente trabalha com parceiros, mas você tem os grupos de formação temática onde você vai formar pessoal mais técnico, mais qualificado a nível de gestão para determinados focos em assuntos específicos, então você tem a academia de manutenção, você tem a academia de mineração, você tem a academia de pessoas e nesse processo a gente utiliza os profissionais mais experientes, mais destacados da empresa para montar o programa de formação do curso e como instrutores também. Grande parte do que vejo no curso consigo levar para o meu dia-a-dia sim. Há alguns conceitos que a gente vê aqui hoje eles ainda estão muito focados no que a empresa deseja e não na situação atual em que ela se encontra, então é assim, talvez eu não consiga aplicar hoje, mas eu sei aonde a empresa quer chegar e fico preparado para contribuir nesse processo para ela alcançar. É, mas existem conceitos que são mais práticos e que são realidades as quais ela já está trabalhando que a gente consegue aplicar com toda certeza.

4º. Entrevistado: Gouveia

1. Como era o cenário da gestão de pessoas antes da introdução do SDV?

Eu vejo que não havia aquela preocupação em desenvolver as pessoas, você focava muitas vezes no resultado e não pensava tanto assim em capacitar e desenvolver as pessoas para poder buscar esse melhor resultado.

2. Como se deu a percepção da necessidade da mudança?

Se deu justamente em função de que outras empresas, quer dizer, estão evoluindo em constante, buscando sempre melhorias e viu que resultado se consegue através de pessoas então, se tinha que desenvolver pessoas para você poder conseguir esse melhor resultado que vinha sendo buscado pelas nossas concorrentes.

3. Como foi o processo de implementação e maturação do novo modelo? Quanto tempo durou?

Olha na verdade isso dura até hoje, é uma coisa que é contínua, mas até que a gente conseguiu sim desenvolver, fazer o básico primeiramente das pessoas isso é questão de dois anos, você já começou a colher os resultados, então em dois anos a experiência que eu tenho da minha unidade que, dois anos já conseguiu colher alguns resultados já, agora é lógico que isso já é um processo contínuo que não pára nunca, mas em dois anos já se deu para observar melhoria de resultados, um dos exemplos que tenho lá é de alta *performance* que foi implantado lá e que em dois anos já conseguiu ver o fruto disso aí.

4. Quais dificuldades encontraram com a implementação do modelo? Como lidaram com elas (resistência dos funcionários, por exemplo)?

Sim, sempre têm resistências de algumas pessoas, lá o primeiro passo que foi exigido foi pedido pela empresa que os funcionários tinham que estudar, tinham que ter o segundo grau, já era o primeiro passo para poder ter um sistema de gestão mais bem aplicado, então muitas pessoas resistiram: não eu não vou estudar, quero ficar onde eu estou, então essas pessoas foram ficando para trás, muitas se desligaram por elas mesmas e outras não, já buscou aprimorar, já foi estudar, já avançou, já cresceu então isso facilitou na implementação do sistema de gestão. Em algumas pessoas ainda há resistências sim, mas a gente tenta trabalhar individualmente a cabeça das pessoas mostrando para elas que aquilo ali é o caminho certo. Uma ou outra ainda, às vezes ainda aparece, mas 98% já, as pessoas estão engajadas já.

5. O que mudou após a implementação do modelo?

Há diferenças sim, o relacionamento entre as pessoas, as diversidades com as equipes, houve um trabalho em equipe agora, se vê um trabalho em equipe sendo realizado, antes às vezes era muito individual, hoje as decisões são compartilhadas, antes era muito individual, você ouve mais as pessoas, as opiniões das pessoas, essa é a diferença, e a consequência disso aí, é o quê? É o resultado, que é melhor do que antes.

6. Fale sobre a Universidade Corporativa.

Excelente, porque a gente aprende muita coisa que a gente aplica no nosso dia-a-dia. A gente vê teoria, a gente aprende coisas que às vezes no nosso dia-a-dia a gente está passando despercebido, então você vê teorias que você chega lá e consegue colocar em prática.

5º. Entrevistado: Gutierrez

1. Como era o cenário da gestão de pessoas antes da introdução do SDV?

Acho que a Alpha como uma empresa industrial, do segmento industrial, acho que essa parte de pessoas era muito pouco tocada, principalmente pelas grandes lideranças, a empresa era muito focada em custos, resultados, acho que existia uma gestão natural, mas nada que fosse olhado e estudado, e assim, não tinham grandes esforços para melhorar isso.

2. Como se deu a percepção da necessidade da mudança?

Olha, eu acho que com essa mudança de estrutura, o fato de ter uma governança corporativa, de entrar gente de fora e a partir do momento que o acionista começa a olhar de fora e ver que ele está comprando capital humano, acho que ele começou valorizar muito mais isso, entendeu? Aí ele começou a olhar de fora e, ver quanto mais gente competente, quanto mais o pessoal está focado, está motivado, o retorno é maior, ele começou a enxergar as pessoas como o maior ativo da empresa.

3. Como foi o processo de implementação e maturação do novo modelo? Quanto tempo durou?

Não sei exatamente os tempos, eu sei que esse processo de implementação foi quatro anos, não sei ao certo dizer. É um processo lento, mas acho que teve alguns pontos de mudanças bruscas sim, a implementação, por exemplo, do sistema de avaliação em si. De repente todo mundo passou a ser avaliado, padronizado e pronto, entendeu? Então alguns pontos assim, eu não sei te dizer o *timing* exato. Eu acho que só o fato de você colocar um processo de

avaliação na rotina das pessoas, você força elas, por exemplo, o meu gestor, a vir conversar comigo e me dar *feedback* e, acho que o fato de colocar isso aí na rotina já é o mais importante, você colocou esse assunto no ar.

4. Quais dificuldades encontraram com a implementação do modelo? Como lidaram com elas (resistência dos funcionários, por exemplo)?

Eu sei que tem resistência dos funcionários. Tem gente que ainda não enxerga isso como valor, principalmente, algumas lideranças antigas que são existentes, é muito complicado mudar, mas eu acho que se você olhar a percepção geral é super positiva. Você imagina um funcionário que está aqui faz 15 anos e nunca tinha sentado com o chefe para fazer uma avaliação e hoje está na rotina dele, então a percepção é super positiva, têm casos ainda que vão ser uma grande dificuldade em mudar a cabeça, principalmente de quem já tem opinião formada e é irredutível, que tem bastante ainda, mas, eu acho que a percepção no geral é super positiva.

5. O que mudou após a implementação do modelo?

Eu acho que além do fato do pessoal começar a enxergar pessoas, necessidade de desenvolvimento, eu acho que houve uma aproximação muito grande entre os profissionais de diferentes níveis. Acho que isso ajuda muito na quebra de hierarquia, que pelo fato de eu sentar, de eu saber que meu diretor estava distante, está me avaliando também, lá no final, entendeu? E aí, às vezes, algum *feedback* que vem por ele, através do meu chefe direto, eu acho que assim, aproxima bastante as pessoas. Eu acho que a horizontalização da hierarquia é super positiva. Você vê hoje, são movimentos que vem em conjunto, mas até a disposição física do escritório hoje em dia, já mostra essa tendência de mudança.

6. Fale sobre a Universidade Corporativa.

Eu acho que é super positivo, primeiro porque a gente aborda temas que a gente não vê no dia-a-dia, principalmente eu, por exemplo, ligado a uma área mais técnica de execução mesmo, é difícil a gente parar para conversar sobre equipe. São outras habilidades que a gente

tem que desenvolver, mas que desenvolve no dia-a-dia, mas se não parar para pensar mesmo. Eu acho que outro fator talvez o mais dessa Universidade, dessa Academia, é a troca de experiências, principalmente entre pessoas do mesmo grupo, mas de unidades diferentes, tem uma hora que você pára e eu vou ouvir o que o cara da AlphaM tem pra dizer sobre o meu negócio na AlphaA, e assim vai. Eu vejo uma ligação entre a teoria e a prática, eu vejo que tudo é embasado, sempre eles dão muita fonte, muita, e os profissionais que vem aqui, assim, é gente de mercado, eu já estive em vários treinamentos e tal, e a referência é a própria pessoa, a referência é que acabou de dar o treinamento, então isso é interessante, eu vejo bastante aplicação de teoria aqui no desenvolvimento do programa.

6º. Entrevistado: Almeida

1. Como era o cenário da gestão de pessoas antes da introdução do SDV?

O sistema de gestão de pessoas era mais individualizado por área, não tinha um padrão fixo na Alpha, então cada área desenvolvia uma prática, não existia um padrão próprio para preparar a liderança e desenvolver as pessoas para assumir novas funções dentro da empresa. Agora eu sinto uma certa diferença. Tem uma diferença forte do modelo anterior para o modelo atual, tem uma preparação bem mais direcionada para as atividades.

2. Como se deu a percepção da necessidade da mudança?

A Alpha tem um ritmo de crescimento muito forte, e começou a ter necessidade de pegar pessoas do mercado, começou a ter que trazer pessoas com formação de fora para assumir os cargos de liderança, e daí surgiu a necessidade de desenvolver as pessoas internamente para assumir essas funções de posto intermediário e de gestão.

3. Como foi o processo de implementação e maturação do novo modelo? Quanto tempo durou?

O processo começou, foi feito um diagnóstico dentro da empresa, da posição das pessoas, foi selecionado o grupo que participaria do desenvolvimento da liderança e o grupo que

participaria como apoiador, então a operação e a liderança direta e depois os cargos de gestão, e, depois foram direcionados treinamentos específicos para algumas pessoas, e outras só participavam do processo de desenvolvimento mesmo.

4. Quais dificuldades encontraram com a implementação do modelo? Como lidaram com elas (resistência dos funcionários, por exemplo)?

Eu sinto assim, como a grande maioria da liderança são engenheiros dentro da empresa, tem uma certa dificuldade porque são pessoas que trabalham com números, então trabalhar com pessoas, como uma visão de pessoas é um pouco diferente, então essa é a maior dificuldade, mas resistência das pessoas não.

5. O que mudou após a implementação do modelo?

Algumas coisas interessantes, nós passamos a ter um contato mais próximo, e até para ouvir os funcionários, então a gente tem um contato muito maior assim enfoca muito mais no desenvolvimento das pessoas. Nós sempre tivemos liberdade para conversar, mas hoje, vamos falar assim, principalmente a operação tem um contato mais direto com os níveis mais altos da hierarquia, as necessidades deles chegam mais facilmente aos níveis mais altos.

6. Fale sobre a Universidade Corporativa.

Muito boa, eu gosto bastante. Eu estou começando, fiz poucos módulos, mas estou achando muito interessante. Tem uma troca de informações muito grande, reúne pessoas de diferentes empresas, troca de experiências e está sendo muito bom. Normalmente a gente consegue aplicar grande parte do que você vê aqui na área produtiva.

7º. Entrevistado: Botelho

1. Como era o cenário da gestão de pessoas antes da introdução do SDV?

Antes não tinha na empresa onde trabalho, na unidade lá do Sul a gente não tinha nada, como tinha que ser um processo, então não tinha avaliações rotineiras, não tinha. Então a maioria das promoções era porque o gestor achava que estava no tempo correto, então tinham avaliações esporádicas, *feedback* quando bem entendia, ou ia procurar seu gestor, então não tinha algo formal descrito, a pessoa não sabia qual eram seus pontos fortes e fracos e aonde atuar, então isso não existia antes da implementação.

2. Como se deu a percepção da necessidade da mudança?

No início ocorreu muito, principalmente lá no Sul, quando a gente viu que estava perdendo pessoas para o mercado, pela falta de ter um *feedback* mais formal, as promoções acontecerem num critério injusto para todas as pessoas e não na cabeça de cada gestor, então, foi isso que começou a se implantar o processo para ocorrer toda a avaliação de todas as pessoas num modelo único, todo mundo soubesse o que precisa fazer para alcançar os novos objetivos e com isso ter a sua promoção, aumento de salário, o que fosse.

3. Como foi o processo de implementação e maturação do novo modelo? Quanto tempo durou?

Isso a gente faz lá no Sul, acho que desde 2007 que a gente já tem avaliações formais, são discutidas primeiro com o gestor, depois a gente tem um comitê entre famílias que a gente chama, que são as áreas que são parecidas, então, todo mundo discute a avaliação de todos os funcionários, e depois os gerentes discutem ainda todas as avaliações do pessoal do Sul, então, hoje isso fica formalizado na intranet da empresa, todo mundo tem acesso às suas avaliações, sabe o quê que tem que fazer, quais são os próximos passos, os cursos que ela tem que fazer para adquirir as habilidades que ela não tem, tanto pessoais como técnicas, para conseguir os próximos desafios dela, é um processo claro para todos os funcionários do grupo, todo mundo sabe aonde pode chegar, no prazo de seis meses ou um ano, tem um plano para cada pessoa.

4. Quais dificuldades encontraram com a implementação do modelo? Como lidaram com elas (resistência dos funcionários, por exemplo)?

Sempre tem, sempre tem. Tem um pessoal lá muito antigo, que vem ainda do parque de outras unidades, então, o pessoal que às vezes não tinha isso lá, então com 20 anos de empresa, que acaba tendo uma resistência por não ter um processo, mas a gente não teve nenhum, vamos supor, desligamento por conta disso, todo mundo foi se adequando a esse novo modelo, tipo hoje, nossa avaliação é semestral, todo mundo tem uma rodada de avaliação a cada seis meses, então, todo mundo foi se adequando a esse modelo e achando tempo dentro das suas atividades para aderir a esse programa, então hoje todo mundo sabe que a avaliação é semestral, que tem que ser registrado no portal, todo mundo tem que achar um tempo para dar um *feedback*, no mínimo esse *feedback* formal. Fora os informais, então, todo mundo foi se adequando a fazer isso, não chegou a ter, eu não tenho conhecimento de algum desligamento, que alguém não se adequou ao modelo.

5. O que mudou após a implementação do modelo?

Então, com isso a gente conseguiu reter mais pessoas nas unidades, porque agora todo mundo sabe o que precisa fazer para alcançar o seu novo objetivo, todo mundo sabe aonde está, a gente tem uma régua de salário que vai de 80 a 120, a pessoa sabe aonde está nessa régua, sabe o que precisa fazer para conseguir um mérito, uma promoção de cargo, todo mundo identifica, sabe aonde estão seus pontos fortes, se precisa manter, e sabe principalmente onde estão seus pontos fracos que ela vai ter que atuar para conseguir alguma promoção dentro da empresa, então isso facilitou a retenção dos profissionais. Várias pessoas que eram analistas viraram gestores a partir de 2007/2008, por conta dessas rodadas de avaliações, onde tem mais gerentes que participam, mesmo de outras áreas, as pessoas conseguem ter opiniões não só do seu próprio gerente, então tem uma interação entre as áreas e a gente tem muita rotação de pessoal entre áreas, porque eles adquirem essas experiências e as competências que eles não tem vão fortalecendo ali dentro mesmo, porque não precisa que a gente perca funcionários por não conseguir qualificá-los.

6. Fale sobre a Universidade Corporativa.

Então, esse é o primeiro curso que eu estou fazendo aqui e a gente já tem no nível de gestão lá, a gente têm no mínimo seis a sete cursos por ano que a gente está designado para fazer, e eu estou gostando muito, que é muito conhecimento às vezes que a gente não tem no nosso dia a dia, ou não consegue parar para aprender, que aqui a gente tem o tempo fora da nossa rotina só para estudar e interagir com o pessoal de outras unidades que às vezes você não conhece, então a gente está adquirindo muito conhecimento, principalmente com a interação com o pessoal das outras unidades. Tem muita, muita interação entre teoria e prática na academia, que nem, mesmo esse curso que não é tanto da nossa área de controladoria, uma área específica mais operação, ainda tem muita coisa que a gente consegue fazer a ligação entre o curso e o que a gente vê na prática, lá na empresa mesmo. Dá para aplicar diretamente, quando voltar para lá, você já consegue aplicar muitos conceitos que você aprendeu aqui.

8º. Entrevistado: Fontes

1. Como era o cenário da gestão de pessoas antes da introdução do SDV?

Na minha opinião, cada unidade de negócio do grupo, fazia o desenvolvimento de profissionais de uma forma diferente, então a AlphaCP que é de onde eu vim, ela tinha uma prática, a AlphaC tinha outra, a AlphaM tinha outra. Com o SDV provavelmente é, pegar as melhores práticas e unificar dentro da empresa. Então, assim antes do SDV cada um fazia do seu jeito.

2. Como se deu a percepção da necessidade da mudança?

Para mim mudou pelo seguinte fato: 1) com o SDV, o grupo Alpha procurou fazer de maneiras estruturais desenvolvendo seus profissionais para dentro de casa, você pode desenvolver os profissionais para atingir cargos de liderança e aproveitar esses profissionais internamente. O que ocorria antes: cada um fazia do seu jeito, algumas empresas trabalhavam demais o profissional e acabava entregando para o mercado, o profissional bom, excelente recurso humano para as outras empresas, e outras talvez fizessem de menos e acabava

perdendo porque a pessoa estava desmotivada. Então ela mudou, para tentar juntar essas duas coisas, desenvolver os profissionais que tem para liderança com bom nível de capacitação e ao mesmo tempo não perder esses profissionais.

3. Como foi o processo de implementação e maturação do novo modelo? Quanto tempo durou?

Que eu me lembro o SDV foi sendo implementado nas camadas mais altas na diretoria da empresa, é diretoria, gerência geral, gerentes, coordenadores e agora ele está num nível mais de *staff*, assistentes, especialistas, engenheiros. Então ele veio de cima para baixo. A cultura foi sendo criada desde o diretor, gerentes gerais até chegar a gente.

4. Quais dificuldades encontraram com a implementação do modelo? Como lidaram com elas (resistência dos funcionários, por exemplo)?

Eu não me lembro de ter tido nenhum tipo de resistência, tá? Dentro da empresa, talvez, que eu me lembro na implementação na época é que como a gente tinha notícias muito boas do nível acima do nosso, e a gente não podia fazer ainda, então a gente tinha uma expectativa muito grande para que chegasse no nosso nível para a gente poder fazer, mas eu não me lembro, eu não me lembro de ter tido resistência nenhuma para implementar esse sistema.

5. O que mudou após a implementação do modelo?

Eu acho que profissionalizou um pouquinho mais a questão de gestão, hoje por exemplo, quando você vai fazer a seleção de um cargo você já tem uma metodologia que foi difundida para todos os gestores, então, eu não vou entrevistar o cara mais pelo meu *felling*, eu vou entrevistar por competência, então, esse tipo de coisa já foi passado para todos e é bom, isso também porque quando você profissionaliza, a comunicação individual em todos os níveis que receberam, então eu não tenho uma discrepância muito grande entre o diretor, o gerente geral, o gerente e o *staff* e no final isso vai gerar um resultado muito bom para a operação profissional da empresa, eles estão falando a mesma língua e o grupo está indo no mesmo caminho.

6. Fale sobre a Universidade Corporativa.

A academia, primeiro eu acho uma iniciativa muito boa, olhando pelo lado da empresa você dá o treinamento que você acha que o seu profissional precisa ter em termos de temas, da maneira que você acha que precisa ser dada, com um foco exato do seu mercado, é o que vejo que tinha práticas que haviam anteriores, por exemplo, anteriormente a empresa ela tinha uma MBA em compras, ela dava MBA para os funcionários, no final do MBA, muitas vezes eu aprendia muita coisa não com tanto foco, tinha uma carga horária muito grande, o cara perdia muito tempo fazendo esse MBA, no final tinha tido um MBA, que vale muito para o mercado e nisso, o cara não tinha o conhecimento que era a base, para a academia, você atinge praticamente todos os resultados que você tem no MBA, só que é um tipo de conhecimento que tem uma validade muito grande internamente no grupo, no mercado ela não tem uma validade tão grande assim, então é mais difícil você perder a pessoa. Eu acho que a academia ela sofreu uma otimização de custos grandes com a questão da crise, antigamente os cursos que você fazia, hoje é três dias, você fazia em uma semana, então você tinha mais tempo não só para fazer o treinamento em si, mas para interagir com outros profissionais, isso geraria uma sinergia muito grande entre os profissionais da empresa, hoje se perdeu um pouco esse tempo, a sinergia entre os profissionais, poderia gerar oportunidades de negócios, mas você ganhou com menos custo para a empresa e ganhou em, quer dizer, eu realmente dou o que é preciso dar, é bem o foco. É muito mais focado, é isso.

9º. Entrevistado: Guedes

1. Como era o cenário da gestão de pessoas antes da introdução do SDV?

A empresa era bem familiar, tinha aquela escola antiga de gestão que era muito aquela coisa de quanto tempo de casa, não tinha muito meritocracia, as pessoas não gastavam muito tempo com questões que não fossem efetivamente e era bastante baseado naquela questão de lealdade, você está sendo leal ao seu gestor não importa, seja com a empresa, você tinha sucesso, fazia a política de sucesso, acho que é assim, assim era antes. Depois, o que a gente viu, é que teve, não é processo da noite para o dia, é um processo contínuo de mudança, mas o que a gente vê é que hoje já mudou muito as relações de trabalho, mesmo; teve até uma troca de pessoas, dentro da empresa até pela evolução do negócio, mas mesmo as pessoas que

ficaram, que tinham a visão antiga se adaptaram a esse novo estilo de gestão. Acho que a coisa está mais uniforme, as pessoas falam mais as mesmas coisas, era aquela injustiça tipo um gestor com um critério e outro gestor tinha outro, a coisa estava meio impunizada. E as pessoas gastam mais tempo dentro da organização para discutir a gestão de pessoas e isso tanto para o desenvolvimento pessoal do gestor como para o funcionário é ganho de produtividade porque está todo mundo gastando tempo para isso.

2. Como se deu a percepção da necessidade da mudança?

Eu acho que a empresa começou a projetar o crescimento do Brasil, aqui os negócios estavam num ritmo acelerado de crescimento e uma hora as pessoas se deram conta que não teriam mão-de-obra qualificada suficiente para suportar todo esse crescimento e todas essas fábricas que iam ser criadas. Então nada melhor do que criar essa mão-de-obra qualificada dentro de casa porque você também estimula que ela não saia, você não está comprando no mercado, você está formando e é mais difícil, é mais fácil reter do que ficar comprando isso no mercado. Então é com certeza as questões aqui dentro do Brasil e as empresas brasileiras fora do Brasil também.

3. Como foi o processo de implementação e maturação do novo modelo? Quanto tempo durou?

A empresa acho que logo no começo teve algumas forças isoladas, mas logo já partiu para um conceito já de unificar todas as unidades de negócio por treinamento. E aí as pessoas vão para um centro de treinamento, todo gestor faz um treinamento de como dar *feedback*, como gerenciar seus funcionários, como os subordinados também vão ao treinamento para evitar isso, para dar essa questão de *feedback*, de gestão, e aí o recursos humanos localmente estimula periodicamente reuniões em que se discute pessoas, potenciais dentro da empresa, quem você tem que tomar, quem tem mais atenção em evolução, quem são os futuros, já vai identificando o processo de substituição ou de melhores talentos.

4. Quais dificuldades encontraram com a implementação do modelo? Como lidaram com elas (resistência dos funcionários, por exemplo)?

Acho que a maior dificuldade é que às vezes o *timing* das pessoas não é o mesmo da mudança cultural da empresa, então as pessoas muito jovens eles querem ver as mudanças muito rápido e a empresa acaba nacionalmente perdendo um pouco de recurso com isso. E por outro lado, também você tem algumas pessoas ainda enraizadas naquela cultura antiga. Mas eu acho que no modo geral, tirando essas dificuldades, a empresa foi bem. Para mim, a empresa conseguiu satisfatoriamente passar por essa circunstância. Tanto é que hoje a gente já não enxerga mais aquela velha cultura familiar, hoje é bem profissionalizado e os funcionários já cobram mesmo quando o gestor não tem essa atitude, os funcionários já cobram o gestor e o motivam a essa mudança.

5. O que mudou após a implementação do modelo?

Eu acho que as relações estão mais transparentes principalmente, a hierarquia reduziu mesmo às vezes não tendo *downsizing*, nenhuma reestruturação mas, o que a gente vê é que o fluxo corre mais solto dentro da empresa, sabe? As pessoas mais embaixo na hierarquia têm mais acesso a colocar suas ideias, se sentem mais a vontade de colocar as suas opiniões ou cobrar alguma coisa da gerência, quer dizer, esse também, hoje está mais rápido para discutir individualmente quais são os *gaps* de cada um, aonde, o que é esperado de cada um para conseguir evoluir na carreira dentro da empresa, se discute mais quais são as oportunidades dentro da empresa, isso facilita que esses funcionários continuem a se preparar melhor para esse crescimento. Então, eu acho que hoje a empresa está muito mais preparada para alcançar aquela projeção de crescimento que foi feito.

6. Fale sobre a Universidade Corporativa.

Eu acho uma ótima ideia, acho fundamental estar relacionado com uma universidade com esse nome no mercado, porque as pessoas ficam mais engajadas, eu acho. Isso é uma coisa muito assim, interna da empresa, tem um nome acadêmico importante por trás, e às vezes as pessoas acham que é uma coisa só da empresa: não vou ganhar nada com isso ou isso é muito focado na empresa. Eu acho que motiva também quem não está dentro do processo, é mais uma forma, é mais um benefício que ela tem para galgar posições na empresa e está sendo preparada para subir, seja na empresa que está oferecendo isso, seja no mercado como um todo. No começo é mais difícil ver uma relação entre a teoria e a prática, eu acho que

conforme a empresa vai mudando vai ficando mais fácil você enxergar isso, às vezes sem dúvida nenhuma, a gente consegue facilmente ver a interação do pessoal, talvez não em questões de conteúdo mas você tem vários *insights* dentro da academia que você vai aplicar na prática.

