

UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM TECNOLOGIA

ANA PAULA TOLEDO MACHADO MUSSI

**MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS COM BASE NO
PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DAS ORGANIZAÇÕES:
PROPOSTA DE METODOLOGIA**

DISSERTAÇÃO

CURITIBA
2011

ANA PAULA TOLEDO MACHADO MUSSI

**MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS COM BASE NO
PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DAS ORGANIZAÇÕES:
PROPOSTA DE METODOLOGIA**

Dissertação apresentada como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Tecnologia, do Programa de Pós-Graduação em Tecnologia, Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Área de Concentração: Tecnologia e Sociedade.
Orientadora: Prof. Dra. Faimara do Rocio Strauhs

CURITIBA
2011

TERMO DE APROVAÇÃO

Título da Dissertação:

**Mapeamento de competências com base no planejamento estratégico
das organizações: proposta de metodologia**

por

Ana Paula Toledo Machado Mussi

Esta dissertação foi apresentada às _____ do dia 22 de dezembro de 2011 como requisito parcial para a obtenção do título de MESTRE EM TECNOLOGIA, Linha de Pesquisa – Tecnologia e Sociedade, Programa de Pós-Graduação em Tecnologia, Universidade Tecnológica Federal do Paraná. A candidata foi arguida pela Banca Examinadora composta pelos professores abaixo assinados. Após deliberação, a Banca Examinadora considerou o trabalho _____

(aprovado, aprovado com restrições ou reprovado)

Prof^a. Dr^a. Marília de Souza / FIEP-PR
(FIEP/PR)

Prof. Dr. Gilson Sato
(DAELN – UTFPR)

Prof. Dr. Hélio Gomes de Carvalho
(PPGTE – UTFPR)

Prof^a. Dr^a. Faimara do Rocio Strauhs
(UTFPR)
(Orientadora)

Visto da Coordenação

Prof. Dr. Décio Estevão do Nascimento
(PPGTE – UTFPR)

Prof. Dr. Domingos Leite Lima Filho
Coordenador do Programa

Ao Samir, que com sua chegada me apresentou uma vida muito mais leve.

Ao Fábio, companheiro para toda a vida.

À Terezinha Toledo, sábia mulher, que conduziu e incentivou minha educação formal.

A toda minha família pelos exemplos e contra-exemplos de vida.

AGRADECIMENTOS

Uma dissertação de mestrado é o resultado de um esforço do pesquisador que, embora na maioria das vezes pareça estar só, na realidade, durante todo o processo de construção do trabalho conta com o apoio inestimável de pessoas muito especiais.

Dessa forma, agradeço:

- A Deus, pelo dom da vida e por todos os milagres que faz nela cotidianamente;
- À Laura e Juliana, por sempre acreditarem em mim e por estarem por perto para ajudar nas horas em que mais precisei (e nas que não precisei também);
- Ao “iluminado” Sidarta Ruthes, que jamais se negou a um ajuste a mais no documento, ainda que deixando “evidências” de sua colaboração;
- À professora Dra. Faimara do Rocio Strauhs que sempre conseguiu ver antes da pesquisadora, um ser humano, e que me orientou com muita dedicação, atenção e paciência durante todo o processo da elaboração desta dissertação;
- Ao SESI e à FIEP, por me proporcionarem o campo de pesquisa e por me darem condições para realizar este trabalho;
- À Universidade Tecnológica Federal do Paraná, juntamente com o Programa de Pós-graduação em Tecnologia que permitiram a minha formação e participação neste mestrado;
- À Luciane Finger e Yuri Queiroz, *trainees* queridos que contribuíram substancialmente para o resultado deste trabalho;
- A todos os meus poucos, mas verdadeiros amigos, pelo incentivo incessante e pela ajuda precisa, principalmente nos, não poucos, momentos de esmorecimento.

*Nem tão longe que eu não possa ver,
Nem tão perto que eu possa tocar.*

*Nem tão longe que eu não possa crer,
Que um dia chego lá...*

Humberto Gessinger

RESUMO

MUSSI, Ana Paula Toledo Machado. **Mapeamento de competências com base no planejamento estratégico das organizações: proposta de metodologia.** 2011. 125f. Dissertação (Mestrado em Tecnologia). Programa de Pós-Graduação em Tecnologia, Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Curitiba, 2011.

Em um ambiente globalizado e altamente competitivo, a definição de estratégias se torna um elemento indispensável ao sucesso das organizações. A gestão estratégica apresenta-se tão mais necessária quanto maior seja a complexidade das decisões que necessitam ser tomadas. A gestão e o planejamento estratégico apresentam íntima relação com a gestão por competências, tendo em vista que o atingimento das missões descritas nesses planejamentos está diretamente associado à capacidade dos recursos humanos. Dessa forma, para que uma empresa tenha sucesso, é necessário que os recursos humanos e o planejamento estratégico caminhem na mesma direção. A pesquisa, em sua parte conceitual, apresenta conceitos de competências e seu mapeamento e de planejamento estratégico. O trabalho de campo inicia-se pelo levantamento de competências e conhecimentos estratégicos para as organizações por meio da leitura de seus mapas/planejamentos estratégicos e apresenta uma alternativa para a construção de uma metodologia de mapeamento de competências individuais que vão ao encontro dos objetivos estratégicos das organizações. Esta pesquisa caracteriza-se como pesquisa-ação e o campo que a serviu foram as entidades que compõem o Sistema Federação das Indústrias do Estado do Paraná – FIEP, a saber Serviço Social da Indústria - SESI, Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial - SENAI, Instituto Evaldo Lodi - IEL e Federação das Indústrias do Estado do Paraná - FIEP.

Palavras-chave: Mapeamento de Competências. Competências. Planejamento Estratégico.

ABSTRACT

MUSSI, Ana Paula Toledo Machado. Mapeamento de competências com base no planejamento estratégico das organizações: proposta de metodologia. 2011. 125f. Dissertação (Mestrado em Tecnologia). Programa de Pós-Graduação em Tecnologia, Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Curitiba, 2011.

In a globalized and highly competitive environment, the definition of strategies becomes an indispensable element to the success of organizations. Strategic management presents more necessary the greater the complexity of decisions that need to be taken. The management and strategic planning are intimately related to the competency management, given that the achievement of the tasks described in these plans is directly related to human resources capacity. Thus, for a company to succeed, it is necessary that human resources and strategic planning to walk in the same direction. The survey, in its conceptual part, presents concepts of competences and their mapping and strategic planning. Field work begins with a survey of competences and strategic knowledge to organizations through reading their maps / strategic planning and aims to present an alternative that allows the construction of a model of mapping of individual competences to meet the strategic objectives of the organizations. This research is characterized as action research and the field served were the entities that make up the Federation of Industries of Paraná - FIEP, namely SESI, SENAI, IEL and FIEP.

Key-words: Competences Management. Competences. Strategic planning

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Relação entre Competência e Estratégia.....	17
Figura 2 – A Espiral do Conhecimento.....	37
Figura 3 – Gap de Competências.....	39
Figura 4 – Etapas do Processo de Gestão de Competências.....	39
Figura 5 – Estratégia como Modelo de Decisões Interrelacionadas.....	44
Figura 6 – Etapas Essenciais ao Planejamento Estratégico.....	47
Figura 7 – As Quatro Dimensões do Balanced Scorecard.....	52
Figura 8 – Lógica de Construção do MEG.....	60
Figura 9 – Representação do Modelo de Excelência em Gestão.....	61
Figura 10 – As macroetapas da pesquisa.....	73
Figura 11 – Ideias sobre conhecimento apresentado no <i>workshop</i>	81
Figura 12 – Pergunta indutiva utilizada no <i>workshop</i>	82
Figura 13 – Fluxo das entrevistas informais.....	83
Figura 14 – Página inicial do currículo web.....	93
Figura 15 – <i>Layout</i> do mapa do conhecimento do Sistema FIEP.....	94
Figura 16 – Mapas mentais individuais e coletivos.....	96
Figura 17 – Mapa mental do SESI.....	97
Figura 18 – Tabela dinâmica com as informações extraídas dos mapas mentais.....	98
Figura 19 – Metodologia para mapeamento de conhecimentos.....	103

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Conhecimentos validados por casa do Sistema FIEP	99
Gráfico 2 – Conhecimentos validados por perspectiva do BSC	100

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Definições de Competências (Continuação)	30
Quadro 2 – Definições de Competências Organizacionais	35
Quadro 3 – Resumo das Dez Escolas de Estratégia	42
Quadro 4 – Etapas para Construção de um BSC.....	55
Quadro 5 – Fundamentos da Excelência	59
Quadro 6 – Metodologia para condução dos <i>workshops</i> Conte Comigo.....	80
Quadro 7 – Número de entrevistas informais e projetos similares identificados	84
Quadro 8 – Competências e suas funções	87
Quadro 9 – Ficha técnica do indicador “tempo de capacitação”.....	90
Quadro 10 – Ficha técnica do indicador “colaboradores capacitados”	91
Quadro 11 – Requisitos básicos da plataforma tecnológica do Conte Comigo	92
Quadro 12 – Descrição dos primeiros conhecimentos a serem mapeados	102

LISTA DE SIGLAS

BSC	-	BalancedScorecard
FIEP	-	Federação das Indústrias do Estado do Paraná
FNQ	-	Fundação Nacional da Qualidade
IEL	-	Instituto Evaldo Lodi
MEG	-	Modelo de Excelência em Gestão
PCSSF	-	Plano de Cargos e Salários do Sistema FIEP
RH	-	Recursos Humanos
R&S	-	Recrutamento e Seleção
SENAI	-	Serviço Social de Aprendizagem Industrial
SESI	-	Serviço Social da Indústria
T&D	-	Treinamento e Desenvolvimento

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	15
1.1	TEMA.....	15
	FIGURA 1 – RELAÇÃO ENTRE COMPETÊNCIA E ESTRATÉGIA	17
1.2	DELIMITAÇÃO DA PESQUISA	17
1.3	PROBLEMA DE PESQUISA E PREMISSAS	18
1.4	OBJETIVOS	20
1.4.1	Objetivo Geral	20
1.4.2	Objetivos Específicos	20
1.5	JUSTIFICATIVA TEÓRICO - PRÁTICA.....	20
1.6	METODOLOGIA DE PESQUISA.....	23
1.7	EMBASAMENTO TEÓRICO	24
1.8	ESTRUTURA DO TRABALHO	25
2	COMPETÊNCIA: BASE CONCEITUAL E TIPOLOGIA	27
2.1	CONCEITOS DE COMPETÊNCIA	27
2.2	TIPOS DE COMPETÊNCIA.....	30
2.2.1	Competências Individuais.....	31
2.2.2	Competências Organizacionais.....	32
2.2.3	Mapeamento de Competências.....	36
	FIGURA 2 – A ESPIRAL DO CONHECIMENTO	37
	FIGURA 3 – GAP DE COMPETÊNCIAS	39
	FIGURA 4 – ETAPAS DO PROCESSO DE GESTÃO DE COMPETÊNCIAS	39
3	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: CONCEITOS E OPERAÇÃO	41
3.1	ESTRATÉGIA E PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	41
	FIGURA 5 – ESTRATÉGIA COMO MODELO DE DECISÕES INTERRELACIONADAS	44
3.2	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: OPERACIONALIZAÇÃO	46
	FIGURA 6 – ETAPAS ESSENCIAIS AO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	47
3.3	BALANCED SCORECARD – BSC	50
3.3.1	Perspectivas do <i>Balanced Scorecard</i>	51
	FIGURA 7 – AS QUATRO DIMENSÕES DO BALANCED SCORECARD	52
3.3.2	A construção do <i>Balanced Scorecard</i>	53
3.4	MODELOS DE REFERÊNCIA EM GESTÃO	56
3.4.1	Modelos de Gestão	58
3.4.2	O Modelo de Excelência em Gestão – MEG	59
	QUADRO 5 – FUNDAMENTOS DA EXCELÊNCIA	59
	FIGURA 8 – LÓGICA DE CONSTRUÇÃO DO MEG	60
	FIGURA 9 – REPRESENTAÇÃO DO MODELO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO ..	61
4	ALINHAMENTO TEÓRICO	63
5	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	67
5.1	ABORDAGEM METODOLÓGICA	68

5.1.1	Pesquisa: conceitos e classificação	69
5.1.2	A pesquisa-ação.....	70
5.2	ORGANIZAÇÃO DA PESQUISA.....	72
FIGURA 10 – AS MACROETAPAS DA PESQUISA		73
5.3	OPERACIONALIZAÇÃO DA PESQUISA	74
5.3.1	Pesquisa documental	75
5.3.2	A realização dos <i>workshops</i> para levantamento de conhecimentos	77
QUADRO 6 – METODOLOGIA PARA CONDUÇÃO DOS <i>WORKSHOPS</i> CONTE COMIGO		80
FIGURA 11 – IDEIAS SOBRE CONHECIMENTO APRESENTADO NO <i>WORKSHOP</i>.....		81
FIGURA 12 – PERGUNTA INDUTIVA UTILIZADA NO <i>WORKSHOP</i>.....		82
6	ANÁLISES E RESULTADOS	83
6.1	ENTREVISTAS INFORMAIS E LEVANTAMENTO DE FORMAS DE TRATAMENTO DO PROBLEMA DE PESQUISA	83
FIGURA 13 – FLUXO DAS ENTREVISTAS INFORMAIS.....		83
6.2	RESULTADOS DA PESQUISA DOCUMENTAL	86
QUADRO 8 – COMPETÊNCIAS E SUAS FUNÇÕES.....		87
FIGURA 13 – MAPA ESTRATÉGICO DO SESI PR.....		88
6.3	FUNCIONALIDADES DA PLATAFORMA TECNOLÓGICA	92
QUADRO 11 – REQUISITOS BÁSICOS DA PLATAFORMA TECNOLÓGICA DO CONTE COMIGO.....		92
FIGURA 14 – PÁGINA INICIAL DO CURRÍCULO WEB.....		93
FIGURA 15 – LAYOUT DO MAPA DO CONHECIMENTO DO SISTEMA FIEP		94
6.4	RESULTADOS DOS <i>WORKSHOPS</i>	95
FIGURA 16 – MAPAS MENTAIS INDIVIDUAIS E COLETIVOS.....		96
FIGURA 17 – MAPA MENTAL DO SESI.....		97
6.4.1	Análise e interpretação dos mapas mentais.....	98
FIGURA 18 – TABELA DINÂMICA COM AS INFORMAÇÕES EXTRAÍDAS DOS MAPAS MENTAIS		98
GRÁFICO 1 – CONHECIMENTOS VALIDADOS POR CASA DO SISTEMA FIEP .		99
GRÁFICO 2 – CONHECIMENTOS VALIDADOS POR PERSPECTIVA DO BSC .		100
6.4.2	Descrição dos conhecimentos.....	100
QUADRO 12 – DESCRIÇÃO DOS PRIMEIROS CONHECIMENTOS A SEREM MAPEADOS.....		102
6.5	METODOLOGIA PARA MAPEAMENTO DE CONHECIMENTOS	102
FIGURA 19 – METODOLOGIA PARA MAPEAMENTO DE CONHECIMENTOS ..		103
7	CONSIDERAÇÕES FINAIS	105
7.1	PERGUNTA DE PESQUISA E OBJETIVOS	105
7.2	LIMITAÇÕES.....	107
7.3	RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS	107
REFERÊNCIAS.....		108

APÊNDICES	115
APÊNDICE A – E-MAIL ENVIADO AOS CONVIDADOS PARA O WORKSHOP	116
APÊNDICE B – MAPA MENTAL DO SENAI PARANÁ	117
APÊNDICE D – MAPA MENTAL DO IEL PR	119
ANEXOS	121

1 INTRODUÇÃO

O presente capítulo faz abertura do estudo apresentando o tema da pesquisa, a delimitação do tema, o problema de pesquisa e suas premissas, assim como os objetivos geral e específicos. Além disso, o capítulo 1 traz a justificativa, a metodologia de pesquisa utilizada e os conceitos e teóricos que a embasaram.

1.1 TEMA

“Economia baseada em conhecimento” é uma expressão cunhada para descrever tendências em economias avançadas no sentido de maior dependência do conhecimento, da informação e de altos níveis de especialização, e a crescente necessidade de pronto acesso a esses fatores pelos setores privado e público (ORGANIZAÇÃO PARA COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO, 2005). Neste ambiente, o conhecimento configura-se como grande vantagem competitiva, determinando, juntamente com outros fatores internos e externos, o grau de capacidade inovativa de uma empresa.

Um dos grandes desafios que se apresentam para a sobrevivência neste ambiente globalizado é a formação e/ou identificação e retenção de recursos humanos capazes de transformar o grande volume de informações a que têm acesso em conhecimento, a fim de produzir inovações e que, conseqüentemente, façam das empresas a que pertencem ambientes com competência para inovar e crescer. E é no momento da seleção de pessoal, no departamento de recursos humanos das empresas que se observa uma das grandes fragilidades no que diz respeito à identificação de competências. Não raros são os casos em que a definição por um ou outro candidato acontece mais baseada na intuição, por vezes fundamentada na experiência, é fato, do recrutador, do que em ferramentas que realmente possam dar um caráter mais profissional e isento ao processo seletivo.

De acordo com Guimarães (2011), todo gestor sabe como gerir a maioria das atividades de sua área. Mas, o que muitos gestores não sabem é definir as competências que suas equipes devem ter; não sabem como desenvolver estas competências e; muito menos, avaliá-las. Tal dificuldade termina por prejudicar os processos seletivos, o desenvolvimento de competências individuais alinhadas às competências essenciais das organizações e as questões de remuneração variável,

já que esta última está, em geral, diretamente ligada à entrega (desempenho) frente aos desafios propostos pela estratégia das empresas. Nesse sentido, uma justa concessão de remuneração por mérito só poderá de fato ocorrer se houver clareza do que vem a ser uma competência e sobre quais competências as empresas buscam em seus objetivos estratégicos.

Para Durand (1998), a competência é baseada em três pilares: (i) o conhecimento, (ii) a habilidade e (iii) as atitudes. O conhecimento pode ser entendido como o domínio da informação, do saber o quê e o porquê certa atividade deve ser realizada; as habilidades compreendem a técnica, a capacidade e o saber como fazer; já as atitudes representam o saber fazer, a identidade e a determinação. Para Zarifian (2001, p. 68) “a competência é o tomar iniciativa e o assumir responsabilidade do indivíduo diante de situações profissionais com as quais se depara”.

Para Bitencourt (2001), as competências podem ser analisadas por duas óticas: (i) da organização e (ii) das pessoas. Para esta autora (2001, p. 32) “no primeiro caso, a ênfase recai sobre os aspectos conceituais da empresa em termos de estratégia, negócio e competitividade. A segunda refere-se à formação e ao desenvolvimento das pessoas”.

Em um ambiente globalizado e altamente competitivo, a definição de estratégias se torna um elemento indispensável ao sucesso das organizações. A gestão estratégica, que tem sua origem marcada pelos confrontos militares, apresenta-se tão mais necessária quanto maior seja a complexidade das decisões que necessitam ser tomadas.

Tendo seu início no nível estratégico das organizações, a gestão e o planejamento estratégico apresentam íntima relação com a gestão por competências, tendo em vista que o atingimento das missões descritas nesses planejamentos está diretamente associado à capacidade dos recursos humanos. Dessa forma, para que uma empresa tenha sucesso, parece ser de suma importância que as competências individuais de seus colaboradores estejam alinhadas com seus objetivos estratégicos. É necessário que os recursos humanos e o planejamento estratégico caminhem na mesma direção.

Nesse sentido, sob a perspectiva de Fleury e Fleury (2004), a relação entre estratégia e competências se dá da seguinte forma (Figura 1):

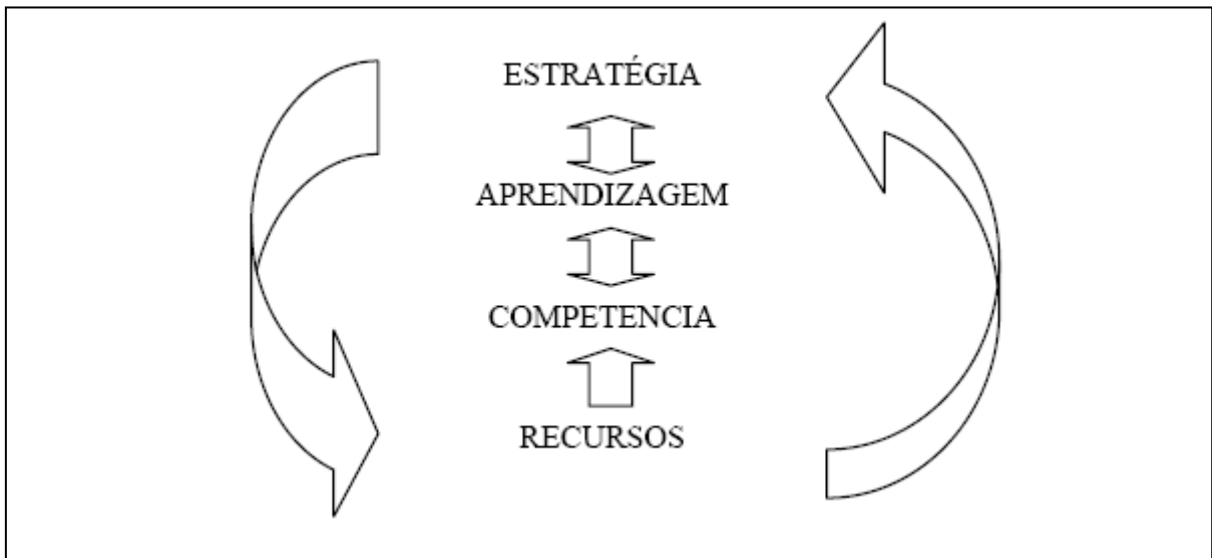


Figura 1 – Relação entre Competência e Estratégia

Fonte: Adaptado de Fleury e Fleury, 2004.

Neste modelo que se retroalimenta continuamente, os recursos são base para as competências que, por sua vez, influenciam a formulação das estratégias. A implantação da estratégia gera novas configurações de recursos e novas competências que, por sua vez, irão influenciar novamente a formulação da estratégia.

Somando-se a esses conceitos a crença de que as pessoas caracterizam-se como o ativo mais importante das empresas e o fato de que o conhecimento é uma característica essencialmente humana e que ele é parte integrante da tríade que compõe uma competência, o presente trabalho busca apresentar uma alternativa que viabilize a construção de uma metodologia de mapeamento de competências individuais que vão ao encontro dos objetivos traçados nos mapas e/ou planejamentos estratégicos das organizações.

1.2 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

O estudo foi desenvolvido no âmbito da Federação das Indústrias do Estado do Paraná (FIEP), com a realização de pesquisas, *workshops* e entrevistas informais com técnicos e gestores das diversas áreas da instituição e alocados em diferentes cidades do estado do Paraná.

Importante ressaltar que não se trata de um estudo de caso, mas sim, da utilização deste cenário como laboratório, como caso de estudo que poderá ilustrar

uma situação real de mapeamento de competências com base no mapa estratégico de uma instituição.

1.3 PROBLEMA DE PESQUISA E PREMISSAS

Para Schumpeter (1982), o perfil do profissional para atuar no mercado globalizado deve ser o de um empreendedor, um contínuo inovador. Diferentes estudos e análises sobre o perfil do profissional de sucesso têm apontado na direção de alguém voltado ao pensamento sistêmico; alguém com espírito empreendedor, com capacidade de tomar decisões e resolver problemas; alguém que seja dotado de competências que o possibilite inovar. E a busca do mercado tem mesmo sido pelo indivíduo com essas características.

Ocorre que, além dessas características que, em geral, interessam a todas as organizações, há ainda aquelas competências específicas, que atendem de forma mais direta aos objetivos estratégicos de cada empresa em particular.

Embora pareça matéria simples, o que se observa na prática é uma dificuldade das instituições em conferirem vitalidade a seus planejamentos e mapas estratégicos. Como consequência dessa dificuldade, observa-se a origem de outros problemas que prejudicam o melhor desempenho das organizações. Dentre estes problemas, a falta de clareza e/ou alinhamento conceitual do que sejam competências organizacionais e individuais por vezes causa um descompasso entre aquilo que é essencial para as empresas e as características e/ou valores de seus colaboradores, o que termina por gerar insatisfação e desmotivação dos recursos humanos. Além disso, a deficiência no processo de comunicação dos objetivos estratégicos das empresas promove uma dificuldade de seus colaboradores em se desenvolverem para atingimento de metas. Ainda como consequência do aspecto estático que os planejamentos estratégicos das empresas em geral assumem ou da concentração de sua divulgação nas altas esferas das organizações, percebe-se certo empirismo na tomada de decisão sobre programas de Treinamento e Desenvolvimento (T&D) e na definição sobre quais colaboradores devem ser inseridos em cada programa.

É possível se observar que tais problemas muitas vezes ocorrem pela ausência de ferramentas de gestão de competências o que termina por prejudicar a criação e o compartilhamento de conhecimentos, a identificação de indivíduos-chave

para a organização, a retenção de talentos e o desenvolvimento de novos. A não utilização de tecnologias que permitam a rastreabilidade das competências desenvolvidas por meio de ações de T&D promove um sub, ou até não aproveitamento, dos investimentos nessa área e uma dificuldade de se localizar as competências quando elas são requeridas pela instituição.

Além disso, o chamado *gap* de competências, que aborda a diferença entre as competências requeridas pelas empresas e as existentes nos indivíduos que nelas trabalham, mencionado por Ienaga (1998 apud NEZELLO, 2008) também pode ser apontado como consequência da relutância das instituições em se dedicarem a práticas de gestão de competências.

O Modelo de Excelência em Gestão (MEG) da Fundação Nacional da Qualidade (FNQ), que tem como característica mais importante ser um modelo sistêmico que visa a orientar as organizações frente aos desafios do crescimento acelerado e do aumento da competitividade, na tentativa e missão de promover o aprendizado organizacional estabelece como um de seus critérios e também como grande desafio tratar das Informações e Conhecimentos nas empresas. Nesta tentativa, aborda esses dois elementos como principais insumos para o planejamento estratégico. Tal importância dada ao tema se justifica também pela dificuldade e relutância que as empresas tem em lidar com a gestão de seus ativos intangíveis.

Dessa forma, cresce a importância da implementação de estratégias que visem ao mapeamento de competências nas organizações e, nesse sentido, o presente trabalho buscará responder à questão:

COMO MAPEAR COMPETÊNCIAS TENDO COMO BASE O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DAS ORGANIZAÇÕES?

Acredita-se que a resposta a essa questão poderá contribuir, sobretudo, para que as instituições conheçam e gerenciem melhor um de seus mais valiosos ativos intangíveis: o conhecimento.

1.4 OBJETIVOS

1.4.1 Objetivo Geral

Desenvolver uma metodologia de mapeamento de competências com base no planejamento estratégico de organizações.

1.4.2 Objetivos Específicos

- Identificar quais as competências essenciais para atingimento dos objetivos estratégicos das organizações;
- definir características de uma plataforma para coleta, armazenamento e disseminação das competências das organizações;
- definir procedimentos para disseminação e compartilhamento de conhecimentos na organização.

1.5 JUSTIFICATIVA TEÓRICO - PRÁTICA

De acordo com os estudos de Zarifian (2001), a partir dos anos 1980, emerge um novo termo no ambiente de gestão de recursos humanos, o qual passa a ser disseminado, muitas vezes de forma equivocada, e a ser estudado pelas empresas, as quais se sentiam pressionadas pela necessidade de qualificação de sua força de trabalho ou mesmo da profissionalização dos processos de construção ou formação de sua força de trabalho. Tratava-se do conceito de Gestão por Competências, o qual trazia em sua essência, de forma simples, um deslocamento do foco nas habilidades corporais para as habilidades “cerebrais”.

Segundo o mesmo autor, essa mudança de olhar sobre a mão-de-obra das empresas tinha por objeto as seguintes questões:

- Uma mudança do ponto de vista gerencial em relação aos trabalhadores assalariados de suas empresas, mudança essa motivada por uma crise no setor industrial;
- uma percepção do corpo gerencial de que os trabalhadores estavam, de forma equivocada, sendo tratados e avaliados de forma homogênea, o que impedia a visibilidade das reais qualificações de cada indivíduo;
- um incômodo e questionamento dos gestores sobre a eficácia de classificação dos assalariados a partir do posto de trabalho que ocupavam.

Até o surgimento desse novo conceito, predominava nas empresas aquilo que Zarifian (1998) convencionou chamar de “taylorismo brando”. Nessa perspectiva, além das avaliações de desempenho serem totalmente fundamentadas no uso

produtivo do corpo, as relações trabalhistas eram baseadas no paternalismo e pautadas pelas relações interpessoais. Nesse modelo, *a priori*, todos os trabalhadores faziam parte de uma massa homogênea, e as características ou talentos individuais, embora fossem percebidos de alguma forma, não eram de maneira alguma formalizadas.

Há diferentes técnicas e modelos de Gestão por Competência discutidos na literatura e apresentados como casos de sucesso em seminários e congressos. Contudo, quando toma-se contato com a realidade, observa-se que as organizações enfrentam dificuldades em identificar as competências subjetivas dos indivíduos.

O alinhamento entre os objetivos e as competências essenciais das organizações e as competências de seus recursos humanos é de crucial importância para que o planejamento estratégico possa se converter em resultados positivos. Garantir vínculos entre as implicações estratégicas da empresa e a mobilização das competências é fundamental. Nessa direção, Dias et al. (2008, p. 12) afirmam:

É o processo de priorização e desenvolvimento de competências, no nível das diferentes áreas da empresa [...], o que vai concretamente sustentar as diretrizes e os projetos estratégicos. Em síntese, em sua dimensão estratégica, através do conceito de competência organizacional, contribui como referência e priorização da gestão o desenvolvimento de capacidades que devem sustentar a competitividade da empresa.

No que concerne à justificativa prática do presente estudo, ressalta-se sua relevância para os processos de gestão estratégica e, mais precisamente, gestão de ativos intangíveis das organizações.

Por tratar-se de um ativo intagível, saber o que a organização sabe é verdadeiramente uma tarefa árdua e que necessita de processos sistematizados no sentido de se organizar os conhecimentos que habitam o corpo de colaboradores das instituições. De acordo com Castells (1999), a fonte de produtividade reside na geração de conhecimento mediante o processamento de informação. Sabendo-se que, em uma sociedade em rede, as relações que esses colaboradores possuem tornam o ativo conhecimento ainda maior e mais valioso, esse autor afirma que:

A rede é um instrumento apropriado para a economia capitalista voltada para a inovação, globalização e concentração descentralizada; para o trabalho, trabalhadores e empresas voltadas para a flexibilidade e adaptabilidade; para uma cultura de desconstrução e reconstrução contínuas; para uma política destinada ao processamento instantâneo de novos

valores e humores públicos; e para uma organização social que vise a suplantação do espaço e invalidação do tempo (CASTELLS, 1999 p.68).

A observação cotidiana aponta que as organizações, especialmente as de grande porte e capilaridade, ao necessitarem desenvolver alguma competência específica, realizar um estudo ou ao optarem pelo desenvolvimento de um novo negócio, lançam mão do recurso de consultoria externa sendo que, em diversos casos, possuem *expertise* interna para este fim, contudo não tem consciência disso em função da carência de informações sistematizadas e atualizadas a respeito de seu corpo de colaboradores. Dessa forma, desenvolver uma metodologia que possibilite relacionar as competências dos recursos humanos das organizações com as necessidades para atingimento de seus objetivos estratégicos parece ser algo bastante relevante para se garantir competitividade e, inclusive, para a redução de custos indiretos.

A velocidade com que as mudanças e os avanços tecnológicos vem acontecendo na sociedade exige dos indivíduos atitudes e comportamentos que os possibilitem absorver de forma eficiente a grande quantidade de informações advindas desse fenômeno para que eles tenham condições de transformá-las em conhecimento. Nesse sentido, o estudo ora proposto se alinha à linha de pesquisa Tecnologia e Desenvolvimento na medida em que busca, por meio de uma pesquisa científica aplicada, analisar questões institucionais e individuais e propor uma metodologia que evidencie a relação, ou ausência dela, existente entre essas questões. Somado a isso, acredita-se que o desenvolvimento de uma metodologia para mapeamento de competências com base no planejamento estratégico das organizações, objetivo geral deste estudo, possa contribuir para um melhor compartilhamento do conhecimentos nas organizações, promovendo a aprendizagem organizacional e servindo como estratégia de fomento à geração de ideias e incentivo à criatividade e inovação.

Diante do exposto, o estudo ora proposto cresce em relevância na medida em que propõe o estabelecimento daquilo que Nonaka e Takeuchi (2008) convencionaram chamar de ambiente propício ou adequado à criação do conhecimento por meio do desenvolvimento de uma metodologia de mapeamento de competências que poderá facilitar a localização de pessoas que agreguem valor aos projetos das instituições, fornecerá subsídios para os processos de gestão de pessoas, proverá as empresas de informações atualizadas sobre o perfil de seus

colaboradores, além de contribuir para que os processos de desenvolvimento profissional por meio do investimento em T&D possam ocorrer de forma mais assertiva.

1.6 METODOLOGIA DE PESQUISA

Embora o trabalho de pesquisa seja algo que pareça sempre estar em processo e que mereça ser avaliado, e até redirecionado, a cada etapa de seu percurso, estabelecer regras e adotar uma metodologia é essencial para que sua consecução seja viável.

Após definido o problema motivador do presente trabalho, com relação à natureza da pesquisa, o estudo caracteriza-se como uma pesquisa científica aplicada, tendo em vista que objetiva a solução de um problema concreto e real, valendo-se de conceitos preexistentes (CERVO; BERVIAN, 2002).

Quanto a seu propósito, será uma pesquisa exploratório-descritiva, haja vista que não serão elaboradas hipóteses, mas será traçada a busca do atingimento de objetivos com vistas ao aumento de conhecimento sobre o problema tratado (CERVO; BERVIAN, 2002). Buscar-se-á propor melhorias de gestão por meio da observação objetiva e minuciosa, da análise e da descrição (MOREIRA; CALEFFE, 2008).

O método de pesquisa-ação foi identificado como estratégia interessante para os propósitos do estudo, considerando o que diz Franco (2004, p. 3), que este é um tipo de pesquisa formativa, participativa que transforma uma realidade inicial, sob os preceitos da ética, orientada por um paradigma interpretativo de análise, necessitando da participação crítica do pesquisador, não admitindo hermetismos, pressupondo “reconstruções e reestruturação de significados e caminhos”, com profundo senso pedagógico.

Dada a estreita relação entre a pesquisa realizada e a necessidade de resolução de um problema, entendeu-se que a metodologia mais adequada à condução deste trabalho seria a metodologia de pesquisa-ação. Somado a este argumento, inclui-se um outro forte que também caracteriza este tipo de pesquisa, que é o fato de o pesquisador estar envolvido com a situação pesquisada.

Com vistas a atender aos objetivos de conhecimento, uma condição importante de uma pesquisa-ação, a primeira parte deste trabalho contou com uma

pesquisa bibliográfica, que visitou os principais conceitos relativos a “competência” e “planejamento estratégico” a fim de aprimorar fundamentos teóricos e trazer à tona uma discussão conceitual que pudesse embasar a prática.

Na sequência, o trabalho foi conduzido para o atendimento aos objetivos práticos, valendo-se do desenvolvimento e aplicação de ferramental para levantamento de soluções para o problema a ser tratado. Nesse sentido, as seguintes macro-fases foram estruturadas com vistas à organização sistemática e concepção do trabalho: (i) identificação dos objetivos estratégicos das instituições pesquisadas com base no disposto em seus mapas estratégicos, (ii) leitura dos planos de cargos e salários das instituições para verificar consonância com os mapas estratégicos, (iii) sensibilização dos patrocinadores necessários à realização do projeto, (iv) realização de *workshops* para identificação dos conhecimentos necessários ao atingimento desses objetivos, (v) elaboração de questionários para mapeamento dos conhecimentos estratégicos.

As etapas acima descritas formaram o arcabouço teórico e prático para a proposta de um registro formal dos conhecimentos que comporão o mapa de conhecimentos estratégicos do Sistema FIEP, objetivo geral deste estudo.

No que concerne ao tratamento dos dados, a pesquisa vale-se do método qualitativo visto que explora características dos indivíduos e cenários que não podem ser facilmente descritos numericamente (MOREIRA; CALEFFE, 2008).

Os documentos gerados na realização dos *workshops* bem como outros mencionados ao longo da dissertação encontram-se disponíveis nos anexos deste trabalho.

Os procedimentos metodológicos serão detalhados no Capítulo 5 deste trabalho.

1.7 EMBASAMENTO TEÓRICO

O estudo ora proposto buscou se valer de conceitos teóricos disponíveis na literatura científica especializada para o desenvolvimento de uma solução para a questão de mapeamento de competências de instituições de negócio.

Para tanto, a busca de embasamento teórico se deu principalmente nos campos das competências e sua gestão e do planejamento estratégico.

No que tange às competências, em uma linha mais genérica, o trabalho valeu-se dos conceitos de competência adotados por, Prahalad e Hammel (1990) e Leonard-Barton (1998). Em se tratando da relação das competências com o mundo do trabalho e ao seu alinhamento com os objetivos estratégicos das organizações, o referencial teórico adotado vem de Durand (1998), que trata da relação entre as três dimensões da competência, a saber, conhecimento, habilidades e atitude, sendo esta última estreitamente associada ao universo empresarial. Nessa mesma linha foram visitados Zarifian (2001), e sua visão sobre a responsabilidade do indivíduo perante situações de cunho profissional e Fleury e Fleury (2004).

No que diz respeito ao planejamento estratégico, Porter (1980) é a referência fundamental haja vista a relevância de sua obra para o mundo acadêmico e empresarial no que diz respeito ao apontamento de que as empresas necessitam desenvolver planos, políticas e ações que visem ampliar suas vantagens competitivas frente aos concorrentes. Mintzberg (2006) contribuiu com seus estudos sobre os possíveis desenhos organizacionais e sua influência sobre a estratégia e o desempenho das organizações. Kaplan e Norton (1997) são apresentados de forma destacada na seção que trata da metodologia *Balanced Scorecard* (BSC), de sua autoria.

No que concerne à gestão do conhecimento, o trabalho baseia-se, fundamentalmente, nas ideias de Nonaka e Takeuchi (2008).

1.8 ESTRUTURA DO TRABALHO

O presente trabalho foi organizado em 7 capítulos.

O capítulo 1 faz uma introdução ao tema, apresenta a delimitação do campo de pesquisa, o problema de pesquisa, a justificativa e objetivos do trabalho. Além disso, neste capítulo também está brevemente descrita a metodologia de pesquisa e o embasamento teórico, que menciona os principais teóricos que serviram de base para o estudo.

O capítulo 2 traz um levantamento conceitual sobre competências, abordando as individuais e as organizacionais. Também é dedicada uma seção ao mapeamento de competências. O capítulo 3 aborda conceitos de estratégia e planejamento estratégico e fala sobre a operacionalização deste último. Há ainda uma descrição

do Balanced Scorecard, um levantamento sobre modelos de referência em gestão com um aprofundamento no MEG, da FNQ.

O capítulo 4 é dedicado à apresentação do alinhamento teórico.

O capítulo 5 trata dos procedimentos metodológicos, apresentando a abordagem metodológica e a metodologia de pesquisa utilizada no trabalho, além da forma como a pesquisa foi organizada e operacionalizada.

O capítulo 6 traz as análises e os resultados dos dados levantados.

O capítulo 7, que encerra o trabalho, apresenta as considerações finais, as limitações do estudo e propostas para trabalhos futuros.

2 COMPETÊNCIA: BASE CONCEITUAL E TIPOLOGIA

Buscando uma uniformidade de entendimento do que venha a ser competência, este capítulo apresentará alguns conceitos de competência levantados ao longo deste estudo e na sequência tipos de competência identificados na literatura especializada.

2.1 CONCEITOS DE COMPETÊNCIA

De forma geral, observa-se que o vocábulo competência, no contexto das organizações, é associado àquele indivíduo que executa de forma eficiente as atividades que lhe foram delegadas. De fato, é bem mais comum ouvir-se seu antônimo, quando se atribui a alguém o adjetivo de incompetente para demonstrar sua incapacidade de “entrega” ou de conclusão de alguma tarefa que lhe fora confiada.

De acordo com a literatura, a menção do termo competência associado à Gestão de pessoas se deu pela primeira vez em um artigo publicado pelo americano David C. McClelland, em 1973, com o título *Testing for Competence Rather Than Intelligence*¹ (DAÓLIO, 2004; DUTRA, 2004; FLEURY; FLEURY, 2004)

Para Fleury (2000, p.95)

Já se tornou lugar-comum afirmar que o recurso mais valioso das organizações em um cenário de mudanças e complexidade crescentes são as pessoas. “Capital humano”, “capital intelectual”, “inteligência competitiva”, “gestão do conhecimento” tornaram-se expressões de ordem nas empresas, embora com significados e implicações diferentes.

Segundo o dicionário Michaelis (1998, p. 546), competência é: “1. capacidade legal, que um funcionário ou tribunal tem, de apreciar ou julgar um pleito ou questão; 2. faculdade para apreciar e resolver qualquer assunto; 3. aptidão, idoneidade.”

Para Zarifian (2001, p. 68) a competência é “o tomar iniciativa” e “o assumir responsabilidade” do indivíduo diante de situações profissionais com as quais se depara. No que diz respeito ao verbo “assumir”, o autor supramencionado esclarece que ainda que alguma tarefa seja hierarquicamente delegada a uma pessoa, a decisão de assumir a responsabilidade sobre ela é pessoal, individual e indelegável.

¹ Testes de competência e não de inteligência. Tradução livre.

No aspecto “tomar iniciativa”, Zarifian (ibid) ressalta a capacidade inventiva do ser humano, caracterizada pela habilidade de encontrar soluções novas para situações imprevistas.

Dado o grande volume de informações disponível na literatura acerca do tema competência, no QUADRO 1 encontra-se um apanhado de 20 conceitos com vistas a sistematizar o conteúdo e a facilitar uma visão comparativa de diferentes autores, no nível individual. Ressalta-se que, dos conceitos ali listados, aquele que mais tem relação com este estudo é o proposto por Durand (1998), que relaciona competência com a tríade conhecimentos, habilidades e atitudes.

Prahalad e Hamel (1990) abordam o conceito no nível organizacional, referindo-se à competência como um conjunto de conhecimentos, habilidades, tecnologias, sistemas físicos, gerenciais e valores que geram um diferencial competitivo para a organização. O conceito de *core competences*² desenvolvido por esses autores atribui a essas competências essenciais um alto valor no que tange a garantir competitividade à empresa, já que para eles, essas competências são difíceis de serem copiadas pela concorrência.

Durand (1998) enfatiza que o desenvolvimento das competências ocorre por meio de aprendizagem individual ou coletiva, envolvendo, de forma simultânea, as três dimensões do modelo por ele proposto, a saber: *knowledge* (conhecimentos), *know-how* (habilidades) *and attitudes* (e atitudes) englobando aspectos técnicos, sociais e comportamentais relacionados ao trabalho. O conhecimento diz respeito a um conjunto de informações armazenadas na memória da pessoa, que têm relevância e causam impacto em seu comportamento. Na concepção de Brandão (1999), a habilidade refere-se à capacidade de fazer uso produtivo do conhecimento, ou seja, ao saber como fazer algo. E a atitude, por sua vez, diz respeito à predisposição da pessoa em relação ao trabalho, a objetos ou a situações.

Emerge deste levantamento conceitual um ponto de convergência entre os autores que é a questão da relação entre competência e ação. Parece consenso que a competência é algo associado a uma entrega, à colocação de conhecimentos em prática, à capacidade de transformar aquilo que se sabe em algo palpável, em resultado.

² Competências essenciais.

Conceitos de Competência	Autor
"Competências são aspectos verdadeiros ligados à natureza humana. São comportamentos observáveis que determinam, em grande parte, o retorno da organização."	Boyatzis (1982, p.23)
"Competência é a qualidade de quem é capaz de apreciar e resolver certo assunto, fazer determinada coisa; significa capacidade, habilidade, aptidão e idoneidade."	Boog (1991, p.16)
"A competência refere-se a características intrínsecas ao indivíduo que influencia e serve de referencial para seu desempenho no ambiente de trabalho."	Spencer e Spencer (1993, p. 9)
"Competências representam atitudes identificadas como relevantes para a obtenção de alto desempenho em um trabalho específico, ao longo de uma carreira profissional, ou no contexto de uma estratégia corporativa."	Sparrow e Bognanno (1994, p. 3)
"O desenvolvimento de competências compreende os aspectos intelectuais inatos e adquiridos, conhecimentos, capacidades, experiências, maturidade. Uma pessoa competente executa ações adequadas e hábeis em seus afazeres, em sua área de atividade."	Moscovici (1994, p 26)
"As competências se definem mediante padrões de comportamento observáveis. São as causas dos comportamentos, e estes, por sua vez, são a causa dos resultados. É um fator fundamental para o desempenho."	Cravino (1994, p. 16)
"Um agrupamento de conhecimentos, habilidades e atitudes, correlacionadas, que afeta parte considerável da atividade de alguém, que se relaciona com o desempenho, que pode ser medido segundo padrões preestabelecidos, e que pode ser melhorado por meio de treinamento e desenvolvimento".	Parry (1996, p. 48)
"A noção de competência é constituída a partir do significado do trabalho. Portanto, não implica exclusivamente a aquisição de atributos."	Sandberg (1996, p. 411)
"Competência é o resultado final da aprendizagem"	Bruce (1996, p. 6)
"Competência é assumir responsabilidades frente a situações de trabalho complexas, buscando lidar com eventos inéditos, surpreendentes, de natureza singular."	Boterf (1997, p. 267)
"Conjunto de conhecimentos, habilidades e experiências que credenciam um profissional a exercer determinada função."	Magalhães et al. (1997, p. 14)
"A noção de competência refere-se a práticas do cotidiano que se mobilizam através do saber baseado no senso comum e do saber a partir de experiências."	Perrenoud (1998, p. 1)
"Conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes interdependentes e necessárias à consecução de determinados propósitos."	Durand (1998, p. 3)
"Capacidade da pessoa gerar resultados dentro dos objetivos estratégicos e organizacionais da empresa, traduzido pelo mapeamento do resultado esperado (output) e do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para o seu atingimento (input)."	Durand et al. (1998, p. 3)

Continua

Continuação

Conceitos de Competência	Autor
“É a capacidade de mobilizar, integrar e colocar em ação conhecimentos, habilidades e formas de atuar (recursos de competências) a fim de atingir/superar desempenhos configurados na missão da empresa e da área.”	Ruas (1999, p. 10)
“Competência: um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, interagir, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social para o indivíduo.”	Fleury e Fleury (2001, p. 21)
“O conceito de competência sintetiza a mobilização, integração e transferência de conhecimentos e capacidades em estoque, e deve adicionar valor ao negócio, estimular um contínuo questionamento do trabalho e a aquisição de responsabilidades por parte dos profissionais e agregar valor em duas dimensões: valor econômico para a organização e valor social para o indivíduo.”	Hipólito (2000, p. 7)
“As competências descrevem de forma holística a aplicação de habilidades, conhecimentos, habilidade de comunicação no ambiente de trabalho [...] São essenciais para uma participação mais efetiva e para incrementar padrões competitivos. Focaliza-se na capacitação e aplicação de conhecimentos e habilidades de forma integrada no ambiente de trabalho.”	Davis (2000, p. 1 e 15)
“A competência profissional é uma combinação de conhecimentos, de saber-fazer, de experiências e comportamentos que se exerce em um contexto preciso. Ela é constatada quando de sua utilização em situação profissional a partir da qual é passível de avaliação. Compete, então, à empresa identificá-la, validá-la e fazê-la evoluir.”	Zarifian (2001, p. 66)
“Competências referem-se a conhecimentos individuais, habilidades ou características de personalidades que influenciam diretamente o desempenho das pessoas.”	Becker et al. (2001, p. 156)

Quadro 1 – Definições de Competências (Continuação)

Fonte: Bitencourt e Barbosa, 2004, p.238-269 (apud ANDRADE, 2005, p. 60).

Considerando-se o objetivo deste trabalho, torna-se necessária a apresentação de dois tipos de competência, a saber: as competências individuais e as organizacionais. A seção seguinte tratará de abordar essa tipologia.

2.2 TIPOS DE COMPETÊNCIA

Na literatura especializada é possível se verificar a dedicação de estudiosos no sentido de se tipificar as competências. Para Fleury e Fleury (2004), identificar as competências em âmbito organizacional e humano (essenciais e individuais) é uma tarefa altamente trabalhosa e criativa. Segundo Ruas et al. (2005), a noção de competência tem aparecido nos últimos anos como uma forma de repensar as organizações e o papel dos indivíduos que as compõem. De um modo geral, estas

podem ser relacionadas a duas dimensões: individual, onde estaria incluída a dimensão gerencial; e organizacional, com uma dimensão estratégica.

A seguir, são apresentados dois tipos de competências considerados relevantes para o presente estudo.

2.2.1 Competências Individuais

Segundo Fleury e Fleury (2004) as competências individuais podem ser categorizadas em três grandes blocos, que envolvem a relação do indivíduo com toda a empresa, em uma perspectiva sistêmica: (i) as competências de negócio, as quais dizem respeito à compreensão que o indivíduo tem a respeito da organização em que encontra-se inserido; (ii) as competências técnico-profissionais, que estão associadas ao conhecimento técnico específico necessário ao desempenho de cada função; e (iii) as competências sociais, que estão ligadas à forma como o indivíduo se relaciona com as demais pessoas, nas variadas instâncias da organização.

Para Zarifian (2001), competências individuais são aquelas que dizem respeito a cada um dos profissionais da organização. São as competências que o indivíduo adquiriu ao longo de sua formação educacional e familiar, e por todo o repertório construído em função das diferentes interações sociais estabelecidas ao longo de sua vida. Um aspecto interessante da competência individual, na visão desse autor, é a sua referência não necessariamente ao “fazer”, mas ao “saber fazer”, já que para ele os melhores profissionais não são aqueles que executam todas as atividades para as quais são designados, mas aqueles que se antecipam aos problemas, que buscam alternativas, que vêem soluções nos problemas, mesmo antes destes se manifestarem (ZARIFIAN, 2001).

O mesmo Zarifian (2001), defende que o bom profissional incorpora competências, ou aperfeiçoa as que possui, de acordo com a sua vivência no ambiente de trabalho. Afirma que indivíduos altamente capacitados estão constantemente modificando competências e adquirindo novas formas de agir, de pensar e de se posicionar em sua atividade profissional, de forma a ser reconhecido e promover a sua instituição.

Sobre o desenvolvimento de competências individuais, Rocha-Pinto et al. (2003, p. 38) comentam que:

[...] torna-se necessário mudar a organização do trabalho; dar autonomia aos funcionários e criar um ambiente favorável para o desenvolvimento da criatividade e da responsabilidade profissional. O funcionário deve assumir responsabilidade incondicional pelo seu trabalho. Há pequenas decisões que, por mais que o gerente planeje, devem ser tomadas pelos profissionais.

Fleury e Fleury (2004) sustentam que as competências individuais são sempre contextualizadas, isto é, fazem referência a um indivíduo, o qual encontra-se exercendo determinada profissão, dentro de uma determinada organização e em um dado momento de sua vida.

Por sua vez, Dutra (2004) ressalta a importância de se estabelecer as competências individuais mediante uma reflexão e um alinhamento entre competências individuais e organizacionais, a fim de que não haja distorções e frustrações no futuro.

2.2.2 Competências Organizacionais

Da mesma forma que os indivíduos desenvolvem competências, as organizações também o fazem com o intuito de contribuírem para o desempenho de suas atividades de negócio, considerando-se tanto os conhecimentos adquiridos com a experiência da organização, como também os valores que a empresa defende e o processo de interação entre as pessoas que a compõem. A organização poderia ser vista, então, como um portfólio de competências (FLEURY; FLEURY, 2004).

Leonard-Barton (1998) se vale do termo aptidão organizacional para competência organizacional. Para a autora esta é a “capacidade para criar e utilizar conhecimento”. São três os tipos de aptidões apontados por Leonard-Barton (1998): (i) aptidões estratégicas, (ii) aptidões habilitadoras e (iii) aptidões suplementares, sendo que as primeiras (estratégicas) podem ser de alguma forma vistas como equivalentes àquelas que Prahalad e Hamel (1990) convencionaram chamar de *core competences*, conforme visto na seção 2.1 deste trabalho. Isso porque ambas são vistas como competências “caras” para a instituição e difíceis de serem reproduzidas.

Prahalad e Hamel (1990) afirmam que a condição para resultados bem sucedidos não está em grandes produtos, mas sim em um conjunto único de capacidades que permite à empresa criar grandes produtos. Sendo assim, os autores defendem a tese de que a marca de autenticidade das competências

essenciais advém da integração de habilidades e tecnologias. Destacam, ainda, que as competências essenciais são o resultado da soma de todos os conjuntos de habilidades. Segundo a perspectiva desses autores, para que uma competência seja considerada essencial, ela deve atender a três requisitos, a saber:

- Valor percebido pelo cliente: uma competência essencial necessita gerar uma contribuição para o valor percebido pelo cliente;
- Diferenciação entre concorrentes: a competência essencial deve ter um alto grau de singularidade, isto é, deve ser difícil de ser copiada pelos concorrentes;
- Capacidade de expansão: a competência essencial deve se constituir como base da empresa para entrada em novos mercados.

Fleury e Fleury (2000), ao referirem-se às competências essenciais apresentadas por Prahalad e Hamel (1990), destacam a combinação das várias competências da empresa para o desenho, a produção e a distribuição de produtos e serviços aos clientes. “A competência seria, assim, a capacidade de combinar, misturar e integrar recursos em produtos e serviços” (FLEURY; FLEURY, 2000, p. 23).

Goddard (1997), assim como Prahalad e Hamel (1990), também denomina a capacidade interna de uma empresa estabelecer diferenciação perante seus concorrentes como competências essenciais, e afirmam que o nível de diferenciação que uma empresa consegue no mercado não excede à capacidade interna de construir essa diferenciação.

Em seu trabalho, Goddard (1997) apresenta sete características para as competências essenciais:

- (i) são constituídas por conhecimentos tácitos ou experiências que os competidores não possuem;
- (ii) definem o que a organização faz melhor ou diferente de qualquer outra organização, sendo esta a origem de qualquer sucesso da empresa. Desta forma, as competências essenciais são definidas sempre em relação à competência de todas as outras organizações;

- (iii) estão incorporadas no modo de funcionamento da empresa e não residem apenas na mente de um pequeno número de grandes talentos da empresa. As competências essenciais estão expressas no comportamento cotidiano de qualquer um da empresa;
- (iv) são raras, provavelmente limitadas a duas ou três atividades - que são mais críticas para o sucesso futuro da firma – em uma mesma cadeia de valor. Entretanto, as competências essenciais não são sinônimo do conjunto de atividades desenvolvidas pelas empresas;
- (v) são a origem das habilidades da empresa para transmitir aos seus clientes um valor agregado excepcional frente aos concorrentes. Contudo, as competências essenciais não podem ser confundidas com tecnologias de ponta;
- (vi) são flexíveis o suficiente para viabilizar a atuação em várias funções do negócio, em várias famílias de produtos e de tecnologias; não estão amarradas nos caminhos dos negócios já existentes, mas são plataformas e estímulo para o crescimento futuro;
- (vii) permitem definir as raras oportunidades disponíveis em termos de abertura de mercados ou de conhecimentos defasados nas quais a empresa é a única qualificada para preencher.

Diante dos conceitos levantados, pode-se compreender que as competências organizacionais são aquelas que a empresa reconhecidamente possui e que a diferencia de seus concorrentes. Uma importante conclusão a partir do levantamento conceitual é que a competência organizacional não se configura como a simples soma das competências dos indivíduos que atuam na empresa, mas reside na relação dos indivíduos (e suas competências) com a tecnologia utilizada pela empresa e os processos de gestão que a suportam.

De acordo com Fleury e Fleury (2004), a dinâmica entre os diversos níveis de competência que se formam na organização pode ser explicada da seguinte maneira: em um nível mais geral, temos as competências organizacionais, que se formam nas unidades e funções; destas, algumas são consideradas competências essenciais e são básicas quando da elaboração da estratégia competitiva; as competências essenciais produzem atributos que constituem as competências

distintivas percebidas pelos clientes. Essas competências são formadas a partir da combinação de recursos da organização e de competências individuais.

O

Quadro 2 sistematiza alguns conceitos de competência organizacional.

Autor	Conceitos de Competências Organizacionais
Prahalad e Hamel (1990)	<p>A competência organizacional é definida como um conjunto de conhecimentos, habilidades, tecnologias, sistemas físicos, gerenciais e valores que geram um diferencial competitivo para a organização.</p> <p>As competências essenciais (<i>core competences</i>), nas empresas, são aquelas que atribuem vantagem competitiva, criam valor percebido pelos clientes e são difíceis de serem imitadas pela concorrência.</p>
Vollmann (1996)	<p>Os quatro graus de competência nas organizações:</p> <ol style="list-style-type: none"> i. distintas - resistem à imitação por serem difíceis de desenvolver; ii. essenciais - são comuns aos concorrentes imediatos, mas necessárias para o negócio; iii. de rotina - são comuns à maioria das empresas; iv. terceirizáveis - podem ser desempenhadas por fornecedores ou parceiros de negócio.
Nisembaum (2000)	<p>As competências organizacionais classificam-se em:</p> <ol style="list-style-type: none"> i. competências básicas – são os pré-requisitos que a empresa precisa ter para administrar com eficácia o negócio. Significam as condições necessárias, porém insuficientes, para que a organização atinja liderança e vantagem competitiva no mercado; ii. competências essenciais – são aquelas que possuem valor percebido pelo cliente, não podem ser facilmente imitadas pelos concorrentes e contribuem para a capacidade de expansão da organização.
Zarifian (2001)	<p>As cinco competências na organização:</p> <ol style="list-style-type: none"> i. competências sobre processos - os conhecimentos sobre o processo de trabalho; ii. competências técnicas - conhecimentos específicos sobre o trabalho que deve ser realizado; iii. competências sobre a organização - saber organizar os fluxos de trabalho; iv. competências de serviço - busca aliar a competência técnica à avaliação do impacto que este produto ou serviço terá sobre o consumidor; v. competências sociais - Saber ser, incluindo atitudes que sustentam os comportamentos das pessoas. O autor identifica três domínios dessas competências: autônomo, responsabilidade e comunicação.
Harb (2001)	<p>As competências empresariais e organizacionais são as competências aplicadas a diferentes objetivos e formas de organização e gestão empresarial:</p> <ol style="list-style-type: none"> i. <i>core competences</i> ou competências essenciais - principais de gestão empresarial, comuns a todas as áreas ou a um conjunto delas; ii. competências de gestão - são competências específicas do nível gerencial, de áreas ou atividades fins e de apoio das empresas; iii. competências gerenciais - são capacitações mais específicas da competência de gestão, compreendendo habilidades pessoais e conhecimentos de técnicas de administração ou gerenciamento, de aplicação em situações de direção, coordenação ou supervisão; iv. competências requeridas pelos cargos - são as competências gerais e específicas requeridas aos ocupantes dos diversos cargos da empresa.

Quadro 2 – Definições de Competências Organizacionais

Fonte: Autoria própria

2.2.3 Mapeamento de Competências

A gestão baseada em competências – ou simplesmente gestão de competências tem sido apontada como uma tecnologia alternativa dos modelos tradicionalmente utilizados pelas organizações (Brandão e Guimarães, 2001; Santos, 2001).

Baseando-se no pressuposto de que o domínio de certos recursos é determinante do desempenho superior de uma organização, a gestão de competências propõe-se a integrar e orientar esforços, sobretudo os relacionados à gestão de pessoas, visando a desenvolver e sustentar competências consideradas fundamentais à consecução de objetivos organizacionais (Prahalad e Hamel, 1990; Durand, 1998).

De acordo com os estudos de Strauhs (2003), há metodologias, métodos e ferramentas que apoiam o processo de Gestão do Conhecimento. Nesse sentido, o mapeamento de competências e de conhecimentos são práticas que colaboram com a formação de uma memória organizacional ao mesmo tempo em que privilegiam a colaboração e compartilhamento dos conhecimentos na organização.

Conforme tratado nas subseções anteriores, a gestão do conhecimento por meio do desenvolvimento de competências, sejam elas individuais ou organizacionais, é tarefa de suma importância para garantia e manutenção da competitividade das organizações. Entretanto, a capacidade de se localizar as competências nas diferentes áreas da empresa ou do grupo empresarial para o maior aproveitamento possível deste ativo se configura como uma atividade de relevância ainda maior e, nesse sentido, cresce em importância o desenvolvimento ou adoção de métodos ou metodologias de identificação ou mapeamento de competências como estratégia de gestão empresarial seja para se identificar a necessidade de investimentos em treinamento, para conceder promoções horizontais ou verticais³ ou para se verificar se determinado indivíduo tem de fato o perfil para executar as tarefas que lhe são atribuídas.

³ De acordo com o Plano de Cargos e Salários do Sistema FIEP, promoções horizontais são aquelas em que há mudança de nível em um mesmo cargo (Analista I, II e III) e promoções verticais são aquelas em que ocorre a mudança para um cargo superior (de analista para gerente, por exemplo). As nomenclaturas podem variar de acordo com o modelo de cargos e salários adotados pela organização. (Plano de Cargos e Salários do Sistema FIEP, 2008).

Como ferramenta de Gestão do Conhecimento, o mapeamento de competências pode representar um caminho mais assertivo para a formação de times que sejam formados por iguais ou por complementares ou por ambos, dependendo da estratégia e da necessidade específica do momento e/ou do projeto. A possibilidade de alocar em times indivíduos que se complementem por suas competências pode proporcionar um avanço muito expressivo daquilo que Nonaka e Takeuchi (2008) tratam como espiral do conhecimento. Nessa teoria, ilustrada na Figura 2, o conhecimento acontece em ciclos e aumenta à medida que cada um deles é completado. Em cada ciclo, a partir de interações sociais, montam-se conexões, constroem-se esquemas mentais e desenvolvem-se novos conceitos a partir de entendimentos prévios. É um desenvolvimento via interações com os pares e os mais experientes em um processo de construção em que se acumula sucessivamente o saber.

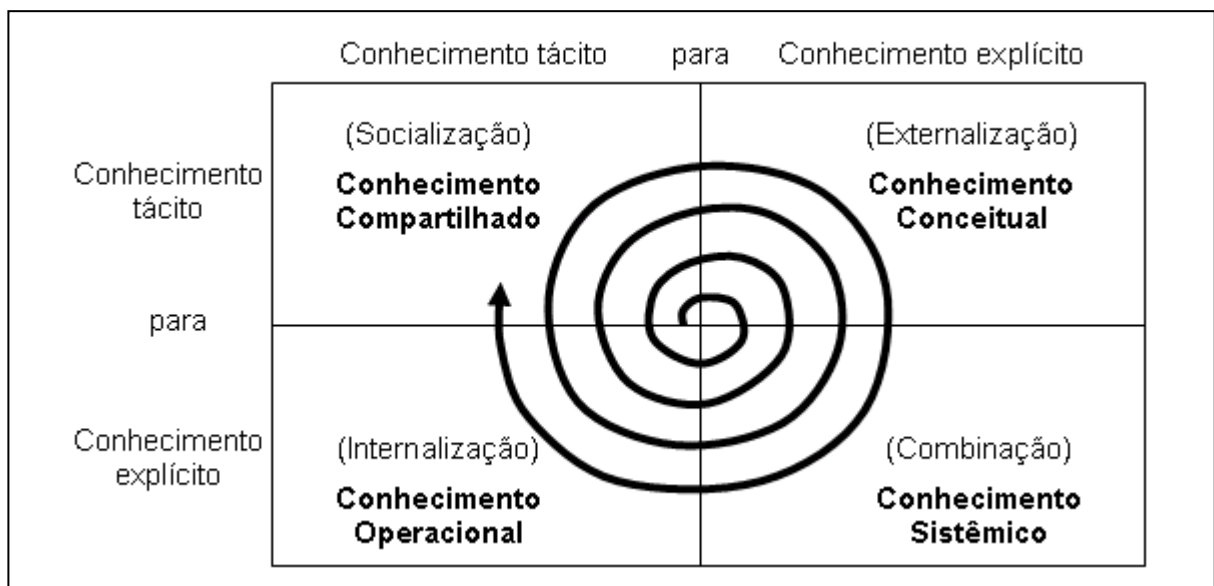


Figura 2 – A Espiral do Conhecimento

Fonte: Adaptado de Nonaka e Takeuchi, 2008.

Embora pareça matéria simples, aplicar o discurso de criação de uma cultura que valoriza o aprendizado ou discutir em termos gerais a economia baseada no conhecimento, os processos humanos envolvidos são de difícil quantificação. Ruas (2005) afirma que na maior parte das empresas a noção de competência é uma referência mais forte como concepção do que como prática. Em muitas organizações, o interesse legítimo pela criação do conhecimento tem sido reduzido a um excesso de ênfase na tecnologia da informação (VON KROGH; ICHIJO; NONAKA, 2001, p. 12). Para agravar o quadro, a cultura do maior tempo possível

empregado em execução cria uma barreira ao investimento de tempo e outros recursos em planejamento, o que inclui o não emprego de esforços em um processo mapeamento de competências, fiando-se na alegação de que tal processo é caro, complexo e demorado.

Outro aspecto importante de se tratar neste ponto é a questão da diferença entre gestão de e por competências.

Segundo Brandão e Guimarães (2001), é necessário que se faça distinção entre gestão **de** competências e gestão **por** competências, esclarecendo que o primeiro diz respeito à forma como a organização planeja, organiza, desenvolve e avalia as competências necessárias ao seu negócio. Já o segundo sugere que a organização divida o trabalho de suas equipes de acordo com as competências. Os autores supracitados admitem que a gestão de competências pode, ou não, incluir a gestão por competências. O mapeamento de competências tem mais relação com o termo gestão de competências e, de certa forma, podem até ser considerados sinônimos e, assim sendo, também pode ser alavanca para continuidade do processo por meio de uma gestão por competências.

A partir do exposto e, assumida a posição de que é importante para a organização a adoção de um modelo e/ou de práticas de mapeamento de competências, faz-se necessário o estabelecimento de condutas que permitam essa trajetória. Nesse sentido, um ponto de partida é apontado no modelo proposto por Lenaga (1998 apud BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001), em que se procura identificar o *gap*, ou lacuna, de competências existente na empresa. A identificação dessa lacuna se dá por meio do estabelecimento de metas e objetivos para a empresa e, na sequência, pela definição das competências necessárias à consecução desses objetivos. A diferença entre o que se tem e o que se necessita em termos de competência se configura como o *gap* de competências da organização, conforme ilustrado na Figura 3.

Em Ruas (2005) observa-se que este *gap* em geral origina-se a partir do distanciamento entre o rápido processo de transformação organizacional e a lenta apropriação e compartilhamento das competências individuais.

O que fica caracterizado na abordagem de Lenaga (1998), é que o nível de exigência e complexidade das atividades realizadas pela organização está em constante evolução, devido à crescente competitividade do mercado atual.

Entretanto as competências individuais nem sempre acompanham este processo ou são apropriadas pela empresa.

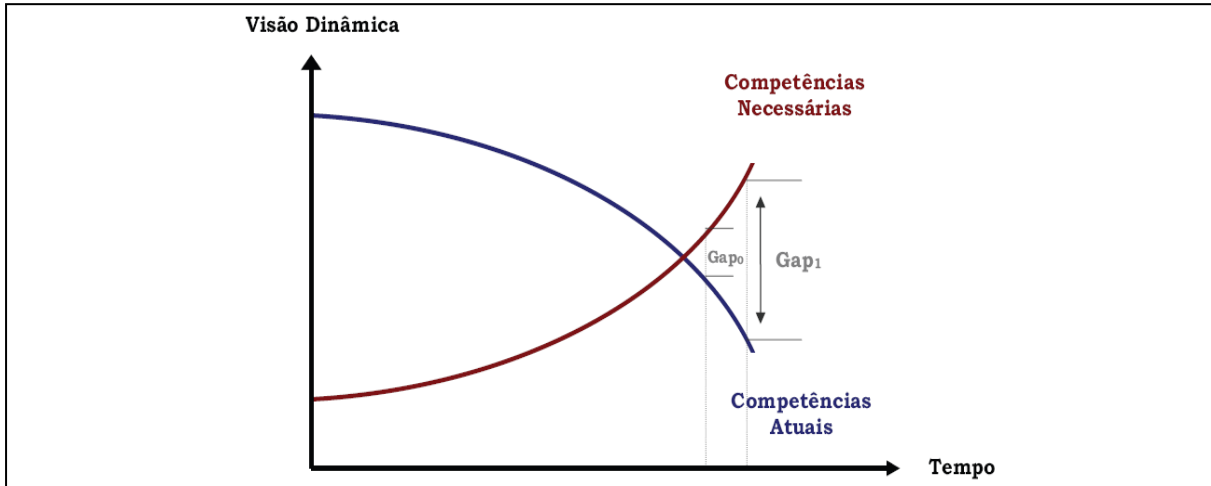


Figura 3 – Gap de Competências
Fonte: Adaptado de Lenaga, 1998.

Identificado o *gap* de competências existente na organização, o próximo passo seria o estabelecimento de um plano de ação para sanar a lacuna entre as competências existentes e as necessárias. Nesse sentido, o mesmo Lenaga (1998) propõe um fluxo com as etapas que ele julgou necessárias a um processo de gestão de competências, conforme a Figura 4.

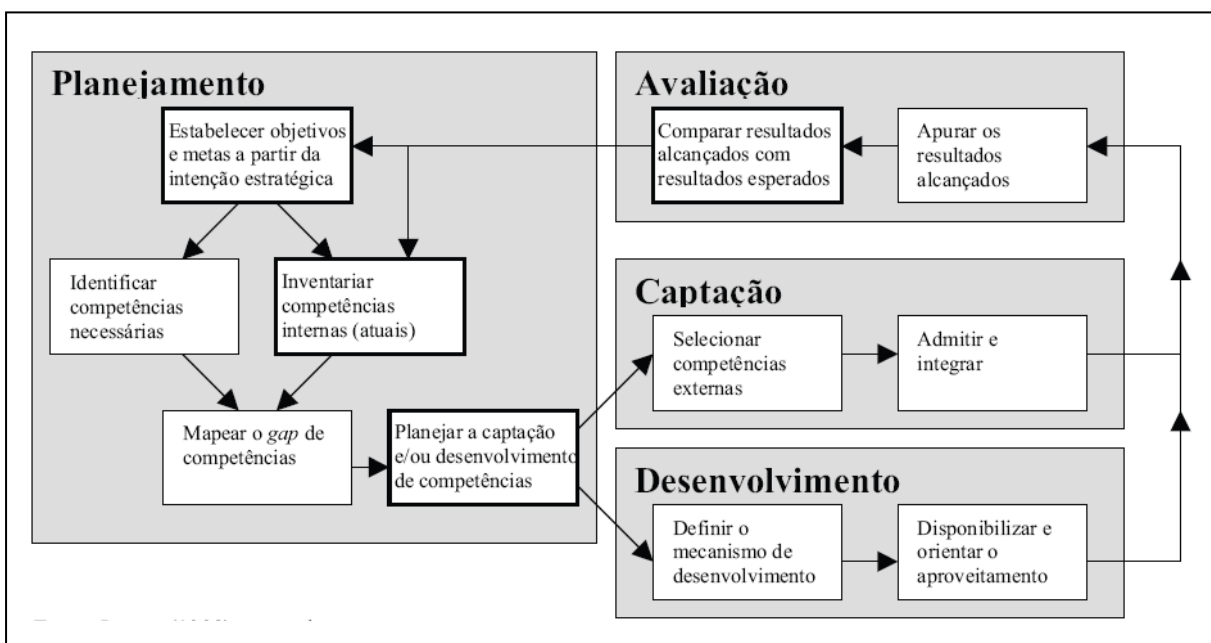


Figura 4 – Etapas do Processo de Gestão de Competências

Fonte: Lenaga (1998).

De acordo com as etapas de gestão de competências descritas na figura 4, com base no planejamento estratégico das organizações é necessário que sejam identificadas as competências já existentes na empresa e as necessidades de competências impostas pelos objetivos estratégicos. A diferença entre o existente e o requerido é justamente o *gap* de competências. A partir da identificação deste *gap*, procede-se o planejamento que dará o direcionamento para uma ação de desenvolvimento interno de competências ou para a busca de competências por meio da admissão de novos profissionais. Embora não haja este procedimento descrito no modelo proposto por Lenaga (1998) na Figura 4, é possível que haja um misto das duas ações acontecendo simultaneamente, isto é, que aconteçam contratações e desenvolvimento interno de competências ao mesmo tempo com vistas a se eliminar o *gap* de competências.

Embora a partir da Figura 4 observe-se, de certa forma, uma determinação das competências por meio de um processo *top down*, é importante ressaltar que, ainda que os objetivos da instituição e, conseqüentemente suas competências organizacionais, sejam os norteadores da estratégia, as competências individuais também podem, na medida em que são consideradas, contribuir para mudanças estratégicas nas empresas. Dessa forma, o mais importante é que competências individuais e organizacionais estejam alinhadas.

Com este tópico se finaliza esta seção, sem a pretensão de ter esgotado os estudos conceituais que envolvem o tema competência. Na seção seguinte, o trabalho busca apresentar uma base conceitual acerca do termo estratégia, do planejamento estratégico e aborda algumas metodologias de condução deste planejamento, com ênfase especial ao *Balanced Scorecard*.

3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: CONCEITOS E OPERAÇÃO

Nesta seção serão apresentados alguns dos principais conceitos sobre estratégia e planejamento estratégicos encontrados na literatura, bem como algumas metodologias para realização deste planejamento e, em especial, será feito um aprofundamento sobre o *Balanced Scorecard* (BSC), por tratar-se de uma das ferramentas mais utilizadas quando se trata de planejamento estratégico.

3.1 ESTRATÉGIA E PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

De acordo com Schlupp (2010), o planejamento estratégico é um processo gerencial que trata da formulação de metas e objetivos com base na missão e visão das organizações. Levando em consideração fatores de risco e oportunidades internas e externas, este planejamento busca estabelecer planos de ação para a consecução das metas e trabalha no monitoramento das mesmas, acompanhando seu comportamento e desempenho ao longo de períodos preestabelecidos.

Nesse sentido, Hamel e Prahalad (1989) defendem que, para que um objetivo, ou uma meta, seja eficaz é necessário que todas as pessoas da organização o entendam e vejam as implicações deste desafio em suas atividades. E para que haja este entendimento, afirmam que para que toda a organização se engaje a alta gerência necessita: (i) criar um senso de urgência; (ii) desenvolver um foco competitivo em todos os níveis por meio do uso generalizado da inteligência competitiva; (iii) fornecer aos funcionários as habilidades de que eles precisam para trabalhar efetivamente; (iv) dar tempo à organização para digerir um desafio antes de lançar outro; e (v) estabelecer marcos claros e revisar mecanismos.

Segundo Porter (1996), as companhias devem ser flexíveis assim como também seus planejamentos estratégicos, já que em um mercado dinâmico como o atual, o posicionamento acaba assumindo um caráter muito estático. A respeito do que seja estratégia, esse autor afirma que:

Estratégia é a criação de uma posição de valor e única, envolvendo um conjunto de atividades diferentes. Se houvesse apenas uma posição ideal, não haveria necessidade de estratégia. [...] Estratégia é fazer intercâmbios ao competir. A essência da estratégia é escolher o não fazer. (PORTER, 1996, p. 34)

Mintzberg (2006), em sua pesquisa histórica sobre estratégia sugere que esta tem sido caracterizada por dez principais escolas desde os anos 60. O

Quadro 2 traz um resumo das dimensões dessas dez escolas.

Quadro 3 – Resumo das Dez Escolas de Estratégia

ESCOLA	DISCIPLINA DE BASE	MENSAGEM PRETENDIDA	FORMULAÇÃO DA ESTRATÉGIA	HOMILIA ASSOCIADA
<i>Design</i>	Nenhuma	Ajustar	Processo de concepção	"Olhe antes de pular".
Planejamento	Planejamento urbano, Teoria de Sistemas	Formalizar	Processo formal	"É melhor prevenir do que remediar".
Posicionamento	Economia e História Militar	Analisar	Processo analítico	"Nada além dos fatos, senhora".
Empreendedora	Nenhuma	Imaginar	Processo visionário	"Leve-nos ao seu líder".
Cognitiva	Psicologia	Enfrentar ou criar	Processo mental	"Vou ver quando acreditar".
Aprendizado	Nenhuma	Aprendizado	Processo emergente	"Se você não conseguir, tente novamente".
Poder	Ciência Política	Promoção	Processo de negociação	"Procure o número um".
Cultural	Antropologia	União	Processo coletivo	"Um fruto nunca cai longe do pé".
Ambiental	Biologia	Reação	Processo reativo	"Tudo é relativo".
Configuração	História	Integração, transformação	Processo de transformação	"Tudo tem seu tempo..."

Fonte: A autora com base em Mintzberg, (2006)

Para Bateman e Snell (1998), a administração estratégica é um processo envolvendo administradores de todos os níveis da organização, que formulam e implementam objetivos estratégicos. Já o planejamento estratégico seria o processo de elaboração da estratégia, na qual se definiria a relação entre a organização e o ambiente interno e externo, bem como os objetivos organizacionais, com a definição de estratégias alternativas (MAXIMIANO, 2004). Ainda para este autor, o planejamento estratégico seria o instrumento usado para definição dos objetivos

organizacionais que a empresa busca e facilitaria a escolha dos melhores caminhos para atingi-los. Com a mesma visão, Stoner e Freeman (1994, p. 136) afirmam que o planejamento estratégico é o “processo de estabelecer objetivos e as linhas de ação adequadas para alcançá-los”.

Drucker (1998), antes mesmo de conceituar o que seja, em sua visão, um planejamento estratégico optou por relacionar o que não é. Nesse sentido afirmou que o planejamento estratégico não é um amontoado de técnicas nem uma tentativa de se eliminar riscos. Para este autor, planejamento estratégico é um processo contínuo, sistemático, organizado e capaz de antever o futuro de maneira a tomar decisões que minimizem riscos.

A partir do estabelecimento de um bom planejamento estratégico é possível a prática de uma gestão organizacional mais eficiente e segura na medida em que torna-se possível administrar e gerir mudanças, analisar os riscos em tempo de tomada de decisão para minimizá-los, corrigir a estratégia caso perceba-se algum erro no percurso. Para tornar este planejamento mais dinâmico e participativo é importante que todas as áreas da organização sejam envolvidas e para um melhor gerenciamento e ganho de produtividade na aplicação, o mesmo pode ser dividido em estratégias operacionais, por segmento, área ou setor da empresa.

Para Andrews (1980 apud MINTZBERG et. al., 2006, p.78):

A estratégia corporativa é o modelo de decisões que determina e revela seus objetivos, propósitos ou metas, produz as principais políticas e planos para atingir essas metas e define o escopo dos negócios que a empresa vai adotar, o tipo de organização econômica e humana que ela é ou pretende ser e a natureza da contribuição econômica e não-econômica que ela pretende fazer para seus acionistas, funcionários, clientes e comunidades.

Ainda para este mesmo autor, a estratégia corporativa é um processo organizacional indissociável da estrutura, do comportamento e da cultura da empresa onde ocorre. Contudo, destaca neste processo dois aspectos relevantes que, segundo ele, são interrelacionados na vida real e separados para fins de análise, a saber: a formulação e a implementação. A Figura 5 apresenta de forma sistemática da estratégia como modelo de decisões interrelacionadas.

No que diz respeito à elaboração do planejamento estratégico, Rezende (2008, p. 17) afirma que:

A organização do planejamento estratégico pressupõe a definição do objetivo e da metodologia para o projeto, a nomeação das pessoas da equipe multidisciplinar do planejamento e as respectivas capacitações para formalização de um plano de trabalho para todos os envolvidos. A discussão, a definição e a adoção de uma metodologia para o planejamento estratégico facilitarão a elaboração, a gestão e a implementação do projeto.

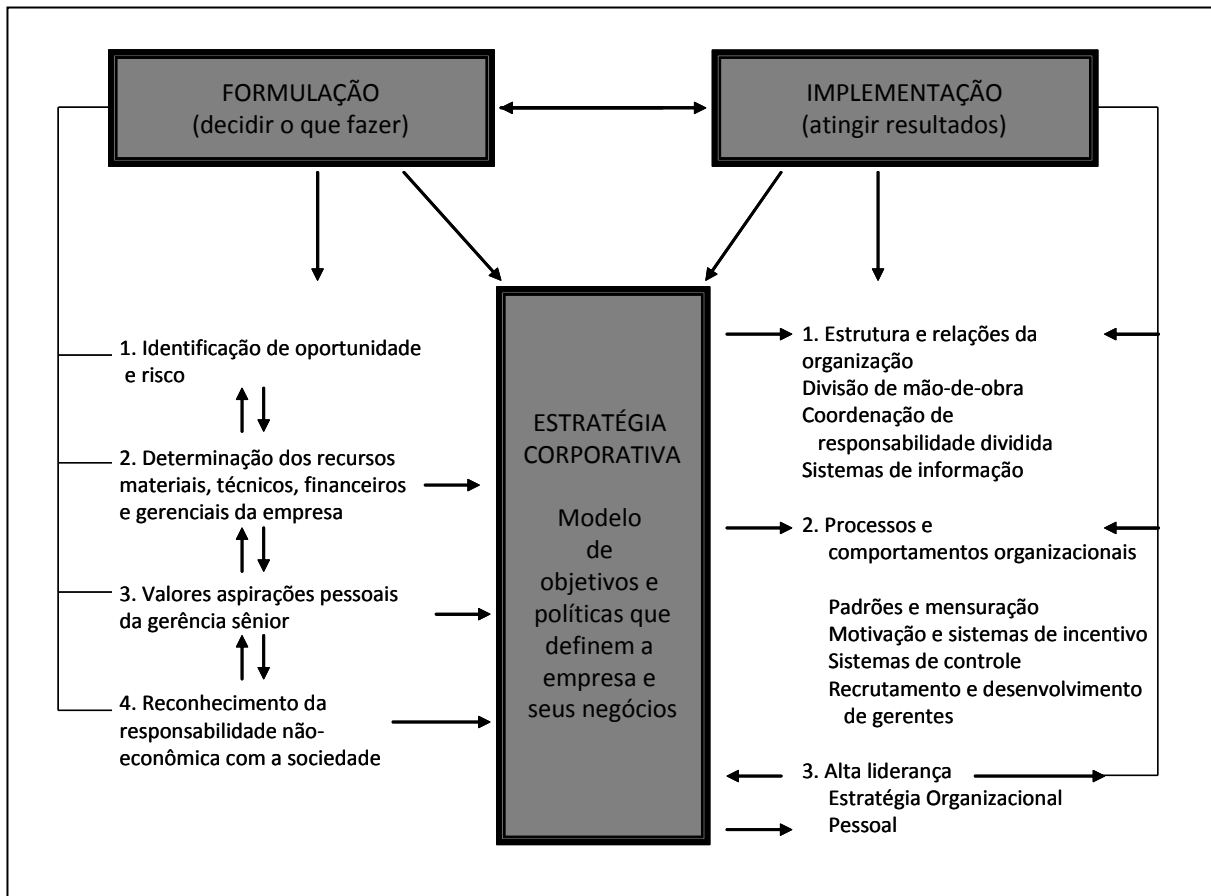


Figura 5 – Estratégia como Modelo de Decisões Interrelacionadas

Fonte: Adaptado de Andrews, 1980 (apud MINTZBERG et. al., 2006).

Ao se falar de planejamento estratégico é importante ressaltar que este é um processo que diz respeito a consequências futuras das decisões no presente, portanto este planejamento deve servir como ferramental para embasamento das tomadas de decisão. Além disso, o que deve sempre ser evidenciado quando se trata de planejamento estratégico é que o processo, neste caso, tem muito mais valor que o resultado final.

Segundo Oliveira (2006), o planejamento estratégico deve possibilitar a identificação dos pontos fortes e fracos e das ameaças e oportunidades da empresa, aplicadas a um plano de trabalho efetivo que proporcione como resultado o correto direcionamento dos esforços, e a elaboração de um plano de ações que visem atingir os objetivos definidos. Ainda para este autor, o planejamento estratégico deve

dar sustentação metodológica para se definir a melhor direção a ser seguida pela empresa, visando ao otimizado grau de interação com fatores externos – não controláveis – e atuando de forma inovadora e diferenciada. Nesse sentido, este planejamento deve ser uma ferramenta que auxilie as empresas a chegarem à situação pretendida, considerando importante que o executivo tenha sempre em mente a satisfação do que chama de grupos significativos ou partes interessadas, como clientes, acionistas, colaboradores e sociedade, os quais cooperam para assegurar a existência contínua da empresa.

Lima et al. (2004) apontam vários benefícios proporcionados pela ferramenta “planejamento estratégico”. Os autores dizem que o planejamento faz com que os gestores executem melhor sua função. Isso irá proporcionar melhor trabalho em equipe, aumentando a capacidade produtiva e melhor direcionamento dos esforços na busca dos objetivos.

Porter (1980) destaca que cada empresa, de qualquer segmento, possui uma estratégia competitiva ou está voltada para a competitividade, seja ela explícita, isto é, desenvolvida por meio de um processo de planejamento, ou implícita, ou seja, que evoluiu por meio das atividades de departamentos funcionais da empresa.

Mesmo havendo essas duas possibilidades, é importante ressaltar que, dispondo de seus próprios meios, cada departamento funcional inevitavelmente buscará métodos ditados pela sua orientação profissional e pelos incentivos neles inseridos. No entanto, a soma desses métodos raramente equivale à melhor estratégia.

Por fim, é importante dizer que o planejamento estratégico se relaciona com os objetivos de longo prazo e com as maneiras e ações para alcançá-los. Também é necessário ressaltar que a estratégia empresarial define o posicionamento da empresa e suas relações com setores da sociedade e de seu ambiente de negócios, os quais são fundamentais para a manutenção e o crescimento de suas atividades, constituindo-se em diretrizes para as decisões tomadas no dia-a-dia.

Na próxima seção tratará de metodologias para a construção de um planejamento estratégico, com ênfase especial para o *Balanced Scorecard* (BSC).

3.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: OPERACIONALIZAÇÃO

De acordo com o que foi descrito até o momento, percebe-se uma íntima relação entre o planejamento e a gestão estratégica. Segundo Schlupp (2010), o planejamento requer o envolvimento das pessoas de uma organização e o entendimento das necessidades das diversas partes interessadas ou daquelas que de alguma forma influenciam as ações e os resultados.

Para Hamel e Prahalad (1995), as revoluções que ocorreram nas empresas líderes de diversos setores mostram sua incapacidade de acompanhar o ritmo acelerado das mudanças. Assim, é importante que o planejamento estratégico seja flexível para se adaptar às mudanças e à instabilidade do meio em que está inserido. Deve permitir a autonomia dos responsáveis em sua execução por meio da delegação e do compartilhamento transparente e aberto das informações entre os envolvidos em ações de complementaridade.

De acordo com Schlupp (2010), a gestão estratégica é um processo dinâmico no qual nada é definitivo, já que nela está incluído o pensamento estratégico que embasa planejamentos de curto, médio e longo prazo que embasam, por sua vez, as tomadas de decisão em relação a ações que devem ser tomadas em ambientes extremamente dinâmicos.

Para Hamel e Prahalad (1990) o planejamento estratégico é um plano funcional e tático que nem sempre atinge as questões estratégicas essenciais, não levando, muitas vezes, ao que a organização poderia de fato ser. Por essa razão, esses autores propõem a criação de uma arquitetura estratégica que considere não apenas como maximizar a fatia de mercado e os resultados financeiros e operacionais, mas procura dar ênfase em como a organização será no futuro, tendo em vista quais funcionalidades a serem criadas para os clientes, novas competências a serem desenvolvidas ou como redimensionar ou remodelar os modelos de negócio a favor da empresa. Mais uma vez, isso exige a participação e a criatividade das pessoas da organização, o compartilhamento das informações e o conhecimento das necessidades de todas as partes interessadas.

Assim, o planejamento estratégico é uma base de decisões devidamente analisadas, mas que deve ser gerenciado diante das mudanças e do ambiente externo ou interno, caso contrário os resultados poderão não ser satisfatórios, ou

seja, para que seja de fato efetivo, o planejamento estratégico requer flexibilidade e adaptação às necessidades por meio de uma gestão estratégica.

A arquitetura estratégica proposta por Hamel e Prahalad (1995) sugere uma visão diferenciada sobre a qual se pode refletir, no entanto, se faz necessário ter uma ferramenta que organize sistematicamente as etapas para atingir os objetivos propostos.

A Figura 6 demonstra uma possibilidade de metodologia de planejamento estratégico que contempla as etapas relevantes para seu desenvolvimento, considerando a definição do rumo da organização, suas variáveis externas e internas, pontos fortes e fracos, objetivos estratégicos e estratégias.

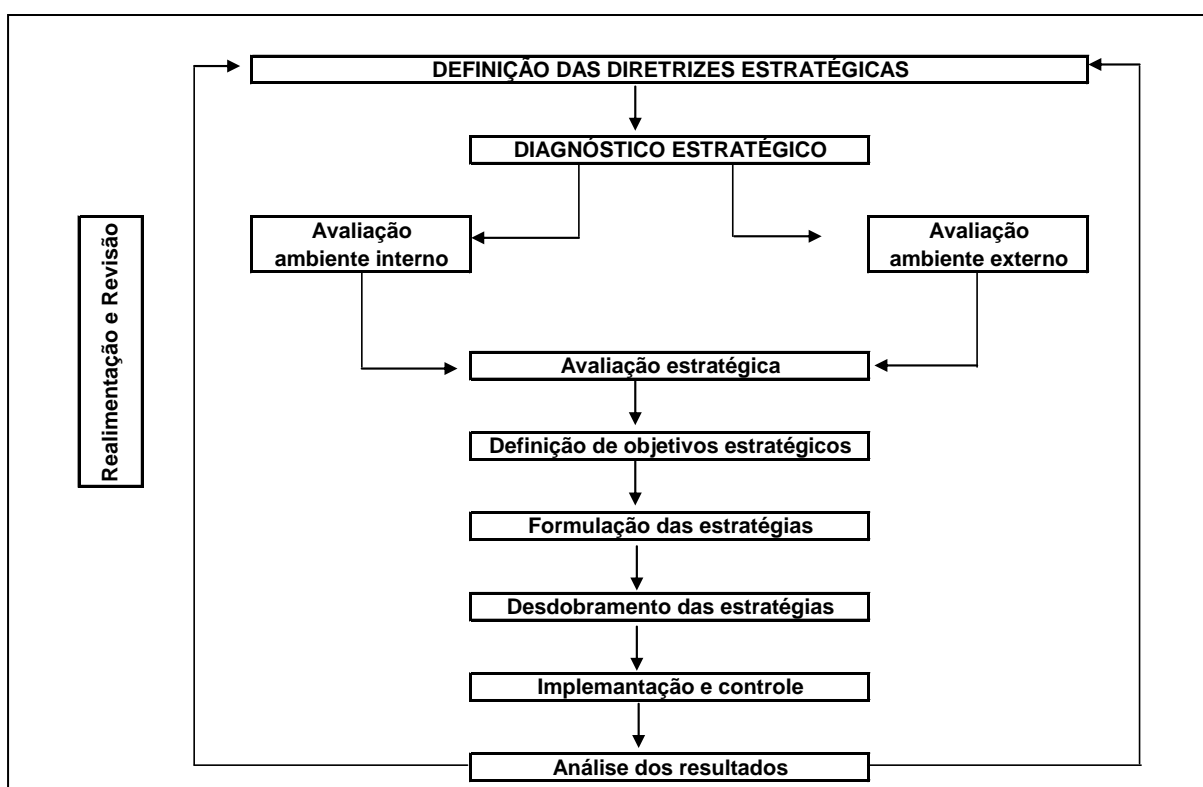


Figura 6 – Etapas Essenciais ao Planejamento Estratégico

Fonte: Adaptado de Schlupp (2010).

De acordo com a metodologia proposta na Figura 6, a primeira etapa da construção do planejamento estratégico seria a definição das diretrizes estratégicas, a saber:

- Missão – que sintetiza a razão de ser da empresa e orienta (ou deveria orientar) todas as suas ações. A missão declara os propósitos da organização a todas as partes interessadas.
- Negócio – define os setores nos quais se atua ou se pretende atuar.

- Visão – aponta a visão de futuro, como a organização pretende chegar, em determinado espaço de tempo ou data, em seu momento histórico de posicionamento de mercado ou de referência em determinado setor. A visão, em geral, traduz sonhos de futuro para a organização.
- Políticas – são elas que estabelecem como será sustentada a concretização da missão, da visão e do negócio.
- Princípios e valores – explicitam os valores, crenças ou princípios nos quais a organização acredita que sejam base para o alcance de seus objetivos.

A etapa diagnóstico estratégico requer a avaliação do ambiente externo e interno e para tanto, se faz necessária a identificação das variáveis que possam se constituir como oportunidades e ameaças (ambiente externo) e forças ou fraquezas (ambiente interno).

A avaliação estratégica, embora possa ser feita de maneira informal ou impulsionada por algum fator específico, na maior parte das vezes faz parte do processo de planejamento estratégico. Sua construção se dá com base nos insumos advindos do diagnóstico estratégico. Um de seus grandes desafios é considerar os pesos das oportunidades e das ameaças e verificar qual seria a melhor combinação em uma tomada de decisão com melhor resultado para a organização. Para esta etapa do planejamento é comum a utilização da matriz ou análise SWOT⁴, também conhecida em português como matriz FOFA⁵.

A definição dos objetivos estratégicos passa pela explicitação daquilo que se pretende concretizar na visão da organização. Neste momento são propostos um conjunto de direcionadores que deverão orientar a formulação das estratégias, o plano de investimentos e a avaliação de performance. Kaplan e Norton (1997), propõem a distribuição dos objetivos nas perspectivas (i) aprendizado e crescimento; (ii) processos internos; (iii) clientes); (iv) financeira. É importante ter em conta que os objetivos devem ser mensuráveis e coerentes entre si, alinhados às diretrizes estratégicas.

A formulação das estratégias tem como propósito a definição do que fazer para se atingir os objetivos das organização, concretizar diretrizes e obter resultados, considerando o ambiente interno e externo. Sendo assim, pressupõe

⁴ Análise SWOT: O termo **SWOT** é uma combinação das primeiras letras das palavras (em inglês) **Forças** (Strengths), **Fraquezas** (Weaknesses), **Oportunidades** (Opportunities) e **Ameaças** (Threats) e costuma ser creditada a dois professores da Harvard Business School. Trata-se de uma ferramenta-conceito utilizada para fazer a análise de um cenário (ou de um ambiente), proporcionando a base para o planejamento estratégico ou para o gerenciamento de uma empresa, por exemplo.

⁵ FOFA: Forças, Oportunidades, Fraquezas, Ameaças.

uma análise prévia das oportunidades e ameaças e dos pontos fortes e fracos que ocorre durante a avaliação estratégica. É determinante que as estratégias sejam claras e explícitas, compatíveis com os objetivos, criativas e inovadoras, capazes de estimular o envolvimento das pessoas e viáveis para implementação.

A etapa de desdobramento das estratégias acontece para garantir um alinhamento consistente das estratégias da organização por meio de planos de ação que envolvem as pessoas em sua definição e execução. Tais planos de ação devem contemplar a alocação de recursos para assegurar sua implementação, comunicados para a força de trabalho e demais partes interessadas, além de possuírem uma sistemática de acompanhamento de sua implementação. No desdobramento ocorre um planejamento mais detalhado que propicia decompor, elaborar e racionalizar visando à operacionalização. Entre as ferramentas que facilitam o desdobramento das estratégias, destaca-se o *Balanced Scorecard* (BSC) que objetiva preencher lacunas dos sistemas gerenciais por ser, de acordo com Kaplan e Norton (1997), um processo sistemático para implementar a estratégia e obter *feedback* sobre ela.

A etapa de implementação e controle é embasada por planos de ação que prevêm a alocação de recursos para que a estratégia possa acontecer. Os planos de ação deixam claro as atividades que precisam ser executadas para que os resultados sejam alcançados, os responsáveis pela execução dessas atividades e as datas em que os resultados devem ser alcançados. Dentre os recursos necessários à execução dos planos de ação devem ser previstos (i) recursos humanos, (ii) recursos materiais, (iii) recursos de terceiros, (iv) recursos tecnológicos e (v) recursos orçamentários.

Por fim, o planejamento estratégico deve contar com um sistema de medição de desempenho que possibilite a análise de resultados, visando à melhoria e à correção de percurso, quando necessário. Nesse sentido, a metodologia do *Balanced Scorecard* proposta por Kaplan e Norton (1997) apresenta-se como uma alternativa eficiente e altamente difundida nos meios empresariais.

A próxima seção abordará mais detalhadamente as características e funcionalidades do BSC.

3.3 BALANCED SCORECARD – BSC

Para que as organizações possam ser gerenciadas e seus resultados avaliados, os gestores necessitam de ferramentas que os permitam acompanhar, de forma clara e objetiva, suas atividades, negócios, estratégias, etc. Dessa forma, o nível estratégico, contemplado em um sistema de medição, é comumente representado por um conjunto de indicadores de desempenho classificados de maneira intuitiva, algumas vezes por perspectivas, funções, ou mesmo pela área que representam na organização.

Ocorre que durante a era industrial, de 1850 até cerca de 1975, o sucesso das empresas era determinado pela maneira como se aproveitavam dos benefícios das economias de escala e do escopo (KAPLAN; NORTON, 1997, p. 3). Nesse contexto, os sistemas de contabilidade gerencial, regidos por relatórios mensais, trimestrais e anuais, guiavam as empresas servindo como fonte de informações para a tomada de decisões. Entretanto, com o advento da era da informação, essas informações, condicionadas pelos procedimentos e pelo ciclo do sistema de informes financeiros da organização, acabam se tornando irrelevantes, dado que representam fatos já ocorridos e não suportam a tomada de decisão frente aos desafios do dia-a-dia.

Nesse momento de transição, inicia-se um processo de entendimento de que tão importante ou mais que se apurar lucros mensais ou trimestrais, é de capital importância se calcular e informar, também, uma variedade de indicadores não-financeiros. Além disso, emerge a constatação de que apenas olhar para os resultados financeiros, que retratam o já ocorrido (passado) não é mais suficiente. Na era da informação torna-se essencial o olhar prospectivo, avaliando oportunidades e riscos no futuro.

Tendo em vista o valor existente tanto no histórico financeiro de uma organização quanto em análises de cenários futuros, ou seja, considerando que uma análise mais completa da organização deve considerar passado e futuro, surge o Balanced Scorecard, que preserva as medidas financeiras tradicionais e as complementa com medidas de vetores que impulsionam o desempenho futuro. Há um equilíbrio entre as medidas de resultado – as consequências dos esforços do passado – e as medidas que determinam o desempenho futuro (KAPLAN; NORTON, 1997 p. 9).

De formal geral e informal, organizações que adotam a metodologia do BSC relatam que se valem dela para:

- Promover o alinhamento entre os colaboradores e a estratégia;
- associar os objetivos estratégicos com metas de longo prazo e orçamentos anuais;
- identificar e alinhar iniciativas estratégicas;
- realizar revisões estratégicas periódicas e sistemáticas;
- obter *feedback* para aprofundar o conhecimento da estratégia e aperfeiçoá-la.

Assim, o BSC complementa as medidas do passado com medidas dos vetores que derivam da visão e da estratégia da empresa e que impulsionam o desempenho futuro por meio de quatro perspectivas que serão tratadas na próxima seção.

3.3.1 Perspectivas do *Balanced Scorecard*

Um dos princípios do BSC é que a tomada de decisão seja baseada em um conjunto de informações vistas sob diferentes perspectivas que possam ser analisadas em relação existente, ou não, entre si. Dessa forma, a metodologia prevê a análise de desempenho sob o enfoque de quatro perspectivas, a saber: (i) financeira; (ii) clientes; (iii) processos internos e; (iv) aprendizado e crescimento (ver a Figura 7).

Como já foi mencionado nesta mesma seção, o BSC não abre mão da análise sob a ótica da perspectiva financeira.

[...] as medidas financeiras são valiosas para sintetizar as consequências econômicas imediatas de ações consumadas. As medidas financeiras de desempenho indicam se a estratégia de uma empresa, sua implementação e execução estão contribuindo para a melhoria dos resultados financeiros. (KAPLAN; NORTON, 1997 p. 26).

A partir dessa perspectiva, a metodologia visa a incentivar as unidades de negócio da organização a levarem em conta os aspectos econômico-financeiros de suas decisões e os reflexos disso.

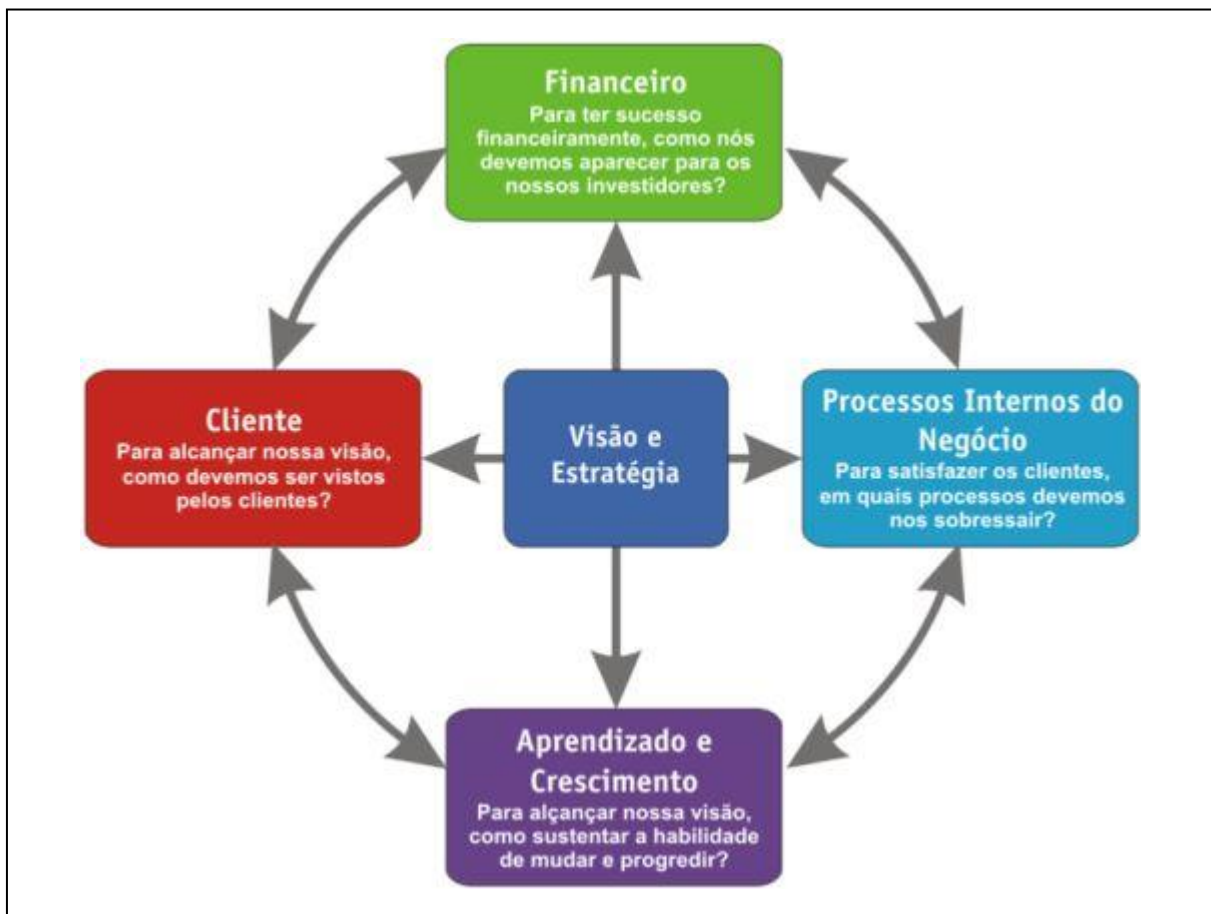


Figura 7 – As Quatro Dimensões do Balanced Scorecard

Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1997)

Na perspectiva do cliente o BSC objetiva traduzir os mercados, produtos e segmentação de clientes que a organização almeja atingir. Medições importantes nessa perspectiva são a participação de mercado da empresa, satisfação e retenção de clientes.

O desempenho de uma organização, a qualidade de seus produtos e serviços, o custo, o preço, o valor de mercado e muitos outros aspectos estão diretamente relacionados a como a organização faz o que faz, ou seja, a seus processos internos. Assim, nessa perspectiva os executivos identificam os processos internos críticos nos quais a empresa deve alcançar a excelência. (KAPLAN; NORTON, 1997 p. 27). Nesta perspectiva, novos processos podem vir agregar valor aos atuais ou mesmo substituírem aqueles que não estão funcionando bem. Diferentemente das abordagens tradicionais que mantêm seu foco apenas na melhoria dos processos existentes.

A perspectiva do aprendizado e crescimento se configura como alicerce das outras três perspectivas, uma vez que provém de três fontes principais, a saber: pessoas, sistemas e procedimentos organizacionais. É nesta perspectiva que se evidenciam os recursos físicos, financeiros e humanos necessários para a consecução dos objetivos da organização.

Em síntese, o BSC objetiva subsidiar a tomada de decisão por meio da tradução da missão e da visão das organizações em objetivos distribuídos em quatro perspectivas balanceadas e que estabelecem entre si relações de causa e efeito.

3.3.2 A construção do Balanced Scorecard

Tendo como base o referencial teórico acerca do planejamento estratégico e da estratégia trabalhado no capítulo 3 desta pesquisa, observa-se que esta última não se configura como uma ação gerencial isolada e estática, mas sim como um processo contínuo, o qual tem seu início na missão da organização, se desdobrando em objetivos alinhados a esta missão e que sirvam de apoio para a sua consecução.

De acordo com Kaplan e Norton (1997), o primeiro passo para a construção de um *Balanced Scorecard* bem-sucedido é obter o consenso e o apoio entre a alta administração com relação aos motivos para o desenvolvimento do *Scorecard*. Sendo assim, é essencial que os gestores reconheçam reais motivações para implantação do BSC, podendo algumas dessas motivações ser o desenvolvimento de um equipe executiva; a vinculação de recompensas à realização de objetivos, o estabelecimento de metas estratégicas; a comunicação da estratégia; ou mesmo todos essas motivações juntas e ainda somadas a outras que organização considere legítimas.

Um diferencial positivo em relação à metodologia do BSC é que sua construção pode, e deve, ser adaptada à realidade de cada instituição. E isso faz todo sentido, já que o ponto de partida é a missão da empresa e que cada empresa tem missões muito específicas e voltadas a seus principais negócios.

De acordo com as proposições de Olve e Roy (2001), o processo de construção de um Balanced Scorecard, em resumo, pode ser composto dos seguintes passos:

- definir o escopo, descrever seu desenvolvimento e o papel da companhia e suas tendências;

- estabelecer/ confirmar a visão;
- estabelecer as perspectivas;
- romper a visão, conforme cada perspectiva, e formular os objetivos estratégicos gerais;
- identificar os fatores críticos de sucesso;
- desenvolver medidas, identificar as causas e os efeitos e estabelecer um equilíbrio;
- estabelecer o Balanced Scorecard de alto nível;
- romper o balanced scorecard e as medidas pela unidade organizacional;
- formular os objetivos;
- desenvolver um plano de ação;
- implementar o balanced scorecard.

Kaplan e Norton (1997), enquanto criadores da metodologia do BSC, assumem que cada organização, respeitando suas próprias características, pode definir seu próprio caminho para a construção do Balanced Scorecard. Contudo, apresentam também um plano sistemático, composto por quatro etapas e 10 tarefas, desenvolvido com base na recorrência de atividades ocorridas em suas experiências de implantação do BSC em diferentes organizações. A sistemática proposta pelos autores está apresentada no 4.

Uma vez construído o BSC da organização, a próxima etapa seria sua implementação. Este processo se inicia com uma comunicação eficiente, que envolva toda a força de trabalho da organização. Tanto maior tende a ser o sucesso da implantação do BSC, quanto maior for a capacidade de influenciar todos os colaboradores da empresa, fazendo com que cada um entenda e veja sua parcela de responsabilidade na construção dos resultados ali dispostos.

Após a implementação, o desafio passa a ser a manutenção do Balanced Scorecard que dependerá, entre outras coisas, do reconhecimento da função do dessa ferramenta no processo de planejamento e gestão estratégica, pelo acompanhamento sistemático e pela revisão dos objetivos e/ou indicadores, garantindo sua relevância ao longo do tempo e pela habilidade e capacidade de abastecimento e transmissão de informações. Contudo, ainda que haja todas essas iniciativas realizadas, a manutenção do BSC estará fadada ao fracasso caso não

haja um apoio e patrocínio efetivo da alta direção da organização com relação a este processo.

ETAPA	TAREFA	BREVE DESCRIÇÃO DA TAREFA
Definição da Arquitetura de Indicadores	1. Selecionar a unidade organizacional adequada	Definir uma unidade que tenha uma cadeia de valor completa e na qual seja relativamente fácil criar medidas de desempenho financeiro.
	2. Identificar as relações entre a unidade de negócio e a corporação	Realizar entrevistas com os principais executivos das divisões para conhecer os objetivos financeiros, os temas corporativos primordiais e as relações com outras unidades.
Consenso em Função dos Objetivos Estratégicos	3. Realizar a primeira série de entrevistas	Realizar entrevistas com os executivos das unidades de negócio para comunicar os objetivos e explicar o que é o BSC e coletar informações iniciais sobre a estratégia organizacional, tentando ver possibilidades de traduzí-la em números.
	4. Sessão de síntese	Sintetizar as entrevistas e criar uma lista e uma classificação de objetivos dentro das quatro perspectivas do BSC.
	5. Workshop executivo: primeira etapa	Atividade realizada com a equipe executiva para identificação de três a quatro objetivos por perspectiva.
Escolha e Elaboração dos Indicadores	6. Reuniões dos subgrupos	Reuniões para refinamento da descrição dos objetivos, estabelecimento de indicadores, identificação de fontes de informação para os indicadores, identificação das relações de causa-efeito entre os indicadores.
	7. Workshop executivo: segunda etapa	Atividade realizada com a equipe executiva, seus subordinados diretos e o maior número de gerentes de nível médio com o objetivo de debater a visão, a estratégia e os objetivos e indicadores propostos para o <i>scorecard</i> .
Elaboração do Plano de Implementação	8. Desenvolver o plano de implementação	Estabelecimento de metas e formalização dos processos de coleta de dados junto aos bancos de dados e/ou documentos.
	9. Workshop executivo: terceira etapa	Atividade realizada com a equipe executiva com o intuito de chegar a uma decisão final sobre a missão, objetivos e indicadores e para validar as metas.
	10. Finalizar o plano de implementação	Etapa que prevê a conclusão da implementação e passagem ao uso gerencial do BSC.

Quadro 4 – Etapas para Construção de um BSC

Fonte: Autoria própria com base em Kaplan e Norton (1997)

Em se tratando de planejamento estratégico, questões relacionadas a processos, Gestão do Conhecimento, eficiência, melhoria contínua e, em uma sociedade cada vez mais impactada pelo conhecimento, gestão de ativos intangíveis, se apresentam como indispensáveis ao vocabulário e à agenda das organizações. Nesse sentido, emerge a relevância dos modelos de gestão. Alguns

desses modelos serão apresentados na seção a seguir, com uma ênfase no Modelo de Excelência em Gestão da Fundação Nacional da Qualidade – MEG/FNQ.

3.4 MODELOS DE REFERÊNCIA EM GESTÃO

Para introduzir o tema “modelos de referência em gestão”, é importante um olhar, ainda que breve, sobre a história da qualidade.

Segundo Garvin (2002), a Revolução Industrial acarretou a modificação das produções artesanais em pequenas quantidades para produções em massa. Nesse momento da história industrial a produção necessitava de mecanismos para viabilizar o intercâmbio de peças e a produção serial. Ainda de acordo com Garvin (2002), Frederic W. Taylor, considerado pai da administração científica, legitimou a “fase de inspeção”, quando segregou atividades específicas associadas à inspeção das atividades de produção.

O crescimento econômico e comercial após a Revolução Industrial fortaleceu o estudo da administração científica, iniciando a condução de pesquisas sobre gerenciamento de negócios. Na década de 1920, se inicia a transição para a fase do Controle de Qualidade. A Segunda Guerra Mundial acelerou os estudos e, ao final dos anos de 1940, o Controle de Qualidade já estava estabelecido como disciplina reconhecida (GARVIN, 2002).

Na sequência, veio a fase do Controle Total da Qualidade, que previa um controle que se iniciava no projeto do produto e só terminava quando o produto chegava às mãos do usuário. Depois disso, o acirramento das disputas comerciais conduziu à Garantia da Qualidade, cujos conceitos focam na adição do Controle Total da Qualidade com as técnicas da Engenharia da Confiabilidade para o gerenciamento adequado dos processos de forma a garantir a qualidade dos produtos. O conceito de Zero Defeitos foi a consolidação dessa fase, em que os integrantes das organizações eram incentivados a garantir a qualidade dos resultados de suas atividades (GARVIN, 2002).

Novas exigências dos mercados consumidores, globalização, aumento da competitividade, evolução tecnológica e escassez de recursos modificaram os fatores de compra dos produtos. Esses novos padrões impulsionaram as organizações a planejarem estratégias de conquista de consumidores, as quais

terminaram introduzindo questões como atendimento ao cliente, assistência técnica, manutenção e outras facilidades adicionais ao produto acabado e entregue.

Dentro dos conceitos da Qualidade Total se fortaleceram os esforços no desenvolvimento de orientações ao gerenciamento das empresas, por meio de requisitos sobre como a organização deveria ser conduzida de uma forma sistêmica. Identificar e avaliar a eficácia das organizações foi uma consequência natural desses esforços. Assim, segundo Harrison e Shiron (1999), para que seja possível verificar a eficácia de uma organização, é necessário definir um Modelo de Referência para viabilizar a comparação da situação desejada com as informações coletadas na organização.

Vernadat (1996) conceitua modelo de referência como sendo um modelo parcial que pode servir de base para o desenvolvimento e avaliação de outros modelos

De forma sintetizada, Karanthanos (1999) considera que os modelos de referência tem objetivos formais como:

(i) Auxiliar no desenvolvimento de práticas de melhoria do desempenho das organizações; (ii) disseminar as boas práticas para as demais organizações e; (iii) servir como ferramenta para transmitir conhecimentos em desempenho gerencial, planejamento, treinamento e avaliação (KARANTHANOS, 1999, p.20).

Os modelos de referência tornaram-se fundamentais para aqueles negócios que buscam melhores níveis de competitividade internacional, pois orientam os tomadores de decisão na construção da estrutura de gestão de gestão das organizações. Tal orientação se dá especialmente quando é necessário uma certificação ou um reconhecimento formal para transmitir aos clientes a confiabilidade e transparência impostas pelas relações comerciais.

Cardoso (2008 p.17 apud ALVES, 2010) afirma que:

Modelos de referência são modelos padronizados e genéricos, que desempenham um papel de referência para os agentes que tomam decisão a respeito das práticas a serem empregadas nas operações e processos organizacionais.

Nesse contexto de exigência de alta performance e competitividade, um modelo de referência para gestão significa um modelo que as empresas possam se

valer para alinhar suas ferramentas e práticas de gerenciamento. Além disso, permite a comparação de desempenho entre as organizações.

3.4.1 Modelos de Gestão

Conforme tratado na seção anterior, um modelo de referência é considerado um parâmetro, um modelo norteador para a gestão das organizações que buscam a melhoria contínua e o ganho de competitividade. Contudo, também foi mencionado que um modelo de referência é “parcial” e, nesse sentido, permitem que se façam adaptações tendo em vista a realidade, a cultura organizacional ou a cultura na qual a empresa encontra-se inserida, a natureza do negócio dentre outras especificidades das organizações.

De acordo com Pagliuso (2009), em meados da década de 1980, o governo dos Estados Unidos identificou a necessidade de incentivar a busca de um conjunto de conceitos para orientar suas organizações em resposta ao crescimento das indústrias japonesas. Foi então realizado um estudo em empresas consideradas de classe mundial que resultou na identificação de diversos fundamentos básicos necessários para o sucesso competitivo. Esses fundamentos foram desdobrados em requisitos e agrupados por critérios, consolidando o Malcon Baldrige National Quality Award (MBNQA) e esses critérios de excelência:

Tornaram-se um mecanismo para auxiliar as organizações a melhorar sua competitividade por meio da busca constante do aumento de valor para os clientes, da melhoria do desempenho e da capacitação global da organização. (FORD; EVANS, 2000, p.8).

A partir daí, diversos países seguiram a mesma estrutura lógica, definindo prêmios nacionais e modelos de referência à gestão. O Brasil, em 1992, instituiu o Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ), também baseado no modelo americano e sob a administração da Fundação Nacional da Qualidade (FNQ).

A próxima seção tratará mais detalhadamente sobre o modelo de gestão baseado nos critérios de excelência da FNQ, o Modelo de Excelência em Gestão - MEG.

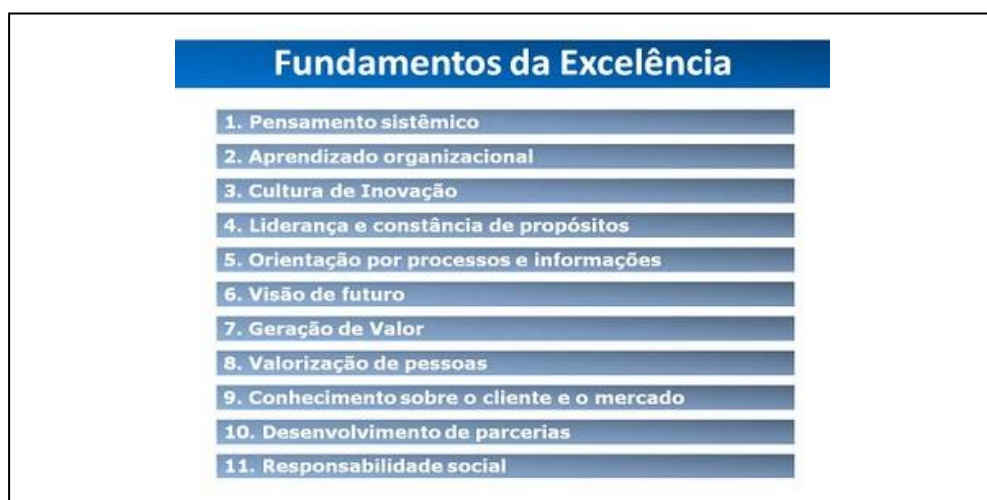
3.4.2 O Modelo de Excelência em Gestão – MEG

A instituição de prêmios de nível nacional e internacional é uma estratégia que visa a fomentar a melhoria da gestão das empresas. Como grandes objetivos desses de prêmios dessa natureza, podem-se destacar:

- Estimular o desenvolvimento cultural, político, científico, tecnológico, econômico e social de um país;
- fornecer às organizações um modelo referencial para um contínuo aperfeiçoamento;
- conceder reconhecimento público e notório à excelência da qualidade da gestão para organizações de classe mundial.

Acreditando nisso, em outubro de 1991 foi criado o Prêmio Nacional da Qualidade, o qual busca promover um entendimento dos requisitos para se alcançar a excelência do desempenho e troca de informações sobre métodos e sistemas de gestão que alcançaram sucesso e sobre os benefícios decorrentes da utilização dessas estratégias (FUNDAÇÃO..., 2005).

Para fundamentar e guiar o Prêmio, foi estabelecido o Modelo de Excelência do PNQ, hoje denominado e reconhecido como Modelo de Excelência em Gestão – MEG, o qual reflete a experiência, o conhecimento e o trabalho de pesquisa de muitas organizações e especialistas do Brasil e do mundo e que se baseia em um conjunto de fundamentos da excelência (Quadro 5) que expressam conceitos que se traduzem em práticas encontradas em organizações de elevado desempenho.



Quadro 5 – Fundamentos da Excelência

Fonte: Conceitos Fundamentais da Excelência em Gestão (FUNDAÇÃO..., 2008).

A prática estabelecida baseada em organizações que utilizaram o MEG tem demonstrado que a aplicação desse fundamentos tem trazido melhorias para os processos e produtos, reduzindo custos e aumentando produtividade para a organização. Como um modelo flexível, que não preconiza ferramentas e práticas de gestão específicas, o MEG busca, sobretudo, diagnosticar o estado da organização em relação à sua gestão e orientá-la no processo de melhoria.

Entretanto, o fato de ser flexível, admitindo que os fundamentos de excelência estejam internalizados na cultura das organizações que aplicam o modelo, respeitando suas características, não significa que a adoção de um método lógico de desdobramento desses fundamentos não seja pertinente. Nesse sentido, há uma lógica de construção do MEG, na qual fundamentos se desdobram em requisitos que, por sua vez, se traduzem em critérios os quais, em última instância, buscam conferir maior tangibilidade aos fundamentos de excelência. (Figura 8).



Figura 8 – Lógica de Construção do MEG

Fonte: Fundação Nacional da Qualidade, 2008.

Segundo a FNQ (FUNDAÇÃO..., 2008), um fundamento de excelência é um conceito que pode ser traduzido em fatores de avaliação, processos ou, mesmo, em estratégias organizacionais. Assim, a representação do MEG (Figura 9) expressa os fundamentos da excelência em oito critérios, a saber: (i) liderança; (ii) estratégias e planos; (iii) clientes; (iv) sociedade; **(v) informações e conhecimentos**; (vi) pessoas; (vii) processos; (viii) resultados.

Esses critérios são organizados de forma sistêmica, evidenciando seu caráter interdependente e complementar, visando à geração de resultados.

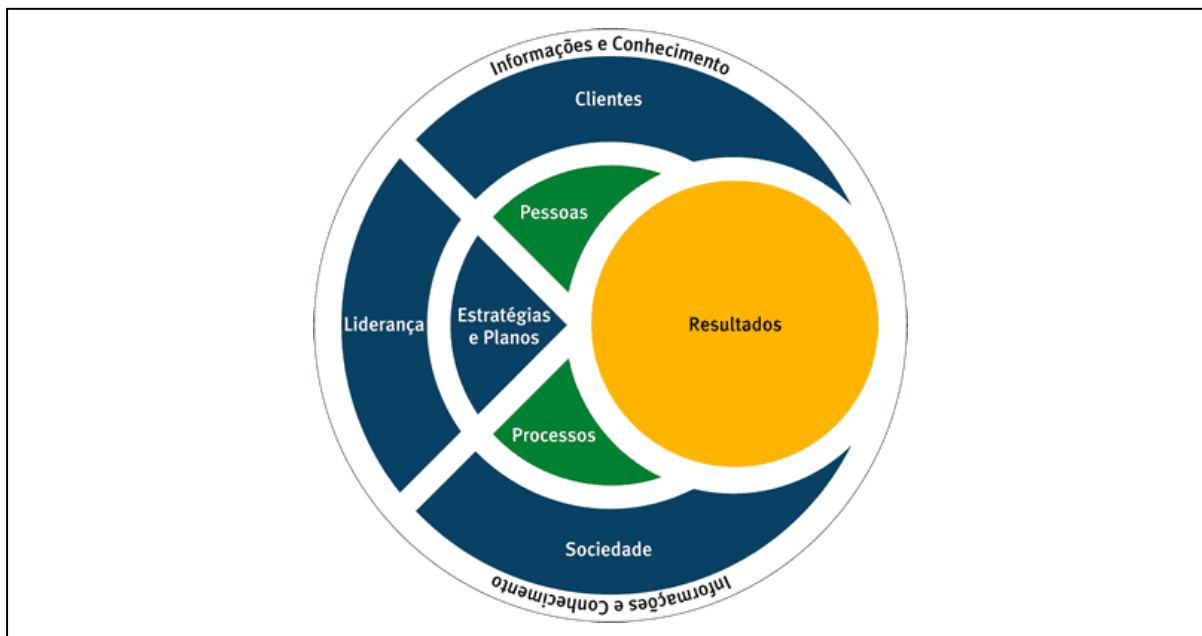


Figura 9 – Representação do Modelo de Excelência em Gestão

Fonte: Fundação Nacional da Qualidade (2008)

O MEG funciona baseado no conceito do PDCL⁶ e, de acordo com a FNQ, apode ser entendido da seguinte forma:

O direcionamento da organização, dado pela **Liderança**, ouvindo os **Clientes** e a **Sociedade**, é definido por meio de **Estratégias e Planos**; sua implementação é realizada por meio das **Pessoas**, que compõem a força de trabalho, utilizando-se dos **Processos** existentes na organização; e todo esse ciclo, ao ser executado, deverá conduzir a **Resultados** que devem ser analisados e entendidos, gerando **Informações e Conhecimento** para serem utilizados no processo de tomada de decisão, gerando um novo ciclo de gestão. (FUNDAÇÃO..., 2008).

Cada um dos critérios que compõem o MEG é subdividido em itens e requisitos os quais não serão abordados neste trabalho por entender-se que tal aprofundamento não seria pertinente nem agregaria valor ao problema de pesquisa ora tratado.

Entretanto, é importante ressaltar que o critério 5 do MEG foi aquele que mais evidenciou a relevância desta pesquisa. Este critério aborda os processos gerenciais relativos ao tratamento organizado da demanda por informações na organização e

⁶ PDCL – Iniciais em inglês de *Plan* (planejar), *Do* (executar), *Check* (monitorar) e *Learn* (agir)

ao desenvolvimento controlado dos ativos intangíveis geradores de diferenciais competitivos, especialmente os de **conhecimento**.

Importante neste momento se remeter ao conceito trazido por Nonaka e Takeuchi (2008) que afirmam que o conhecimento está essencialmente relacionado com a ação humana.

4 ALINHAMENTO TEÓRICO E PROPOSTA INICIAL

A velocidade com que as mudanças acontecem no mundo vem trazendo reflexos cada vez mais evidentes para as economias mundiais. O mundo globalizado, com sociedades conectadas por redes sociais virtuais contribui para que uma vantagem entre empresas tenda a durar cada vez menos, visto que as informações podem circular o planeta em um período muito curto de tempo. Nesse sentido, deter uma informação não necessariamente significa garantir vantagem, já que hoje o acesso à informação encontra-se facilitado. A vantagem competitiva se cria a partir do que uma organização consegue fazer a partir do acesso a determinada informação, ou do conhecimento que a organização é capaz de gerar a partir das informações disponíveis.

Segundo Nonaka e Takeuchi (2008), a informação é um fluxo de mensagens, enquanto o conhecimento é criado pelo mesmo fluxo de informação, ancorado nas crenças e no compromisso de seu portador, enfatizando que o conhecimento é essencialmente relacionado com a ação humana (NONAKA e TAKEUCHI, 2008, p. 56 e 57).

Seguindo essa mesma linha, evolui-se para o conceito de competência apresentado por Le Boterf (1994 apud DUTRA et al., 2008, p. 35) que afirma:

A competência não é um estado ou um conhecimento que se tem, nem é resultado de um treinamento, na verdade, competência é mobilizar conhecimentos e experiências para atender às demandas e exigências de determinado contexto, marcado geralmente pelas relações de trabalho, cultura da empresa, imprevistos, limitações de tempo e de recursos etc.

As competências envolvem comportamentos observáveis e mensuráveis que se relacionam, em geral, com o trabalho.

Em meados dos anos 80, as propostas de McClelland e Boyatzis eram predominantes (DUTRA et. al., 2008). Nessa época, a consolidação da noção de competência se inicia pela transição do conceito de qualificação para o de competência e a ênfase principal era a identificação das capacidades necessária para atuar em certo tipo de tarefa. A partir dos anos 90, as modificações no mundo e nos ambientes de trabalho demandaram que elementos como instabilidade, flexibilidade e responsabilidade passassem a ser considerados ao se falar sobre competência. É a fase em que o foco da competência se movimenta para o

momento da ação, para a combinação e a mobilização das capacidades, pois é ali e somente ali que se afirma e se coloca a questão da competência (DUTRA et.al., 2008, p. 25). As ideias de Zarifian (2001) vigoram nesta época.

Já no início do século XXI, começam a emergir os processos de avaliação de desempenho coletivos e individuais. Inicia-se uma busca por formas de se medir os ativos intangíveis das organizações e sistemas de mensuração baseados em indicadores, como o BSC, ganham importância. É o momento em que “competência” é pensada na perspectiva de sua contribuição econômica e social para a empresa. É a fase da difusão e afirmação do conceito de “entrega” (DUTRA et.al., 2008, p. 25).

A Fundação Nacional da Qualidade (2007) afirma que as informações e o conhecimento são os insumos que alimentam o planejamento estratégico para a excelência da gestão, a inovação e o aprendizado organizacional. Nesse contexto a FNQ descreve em seus cadernos de excelência:

Os ativos intangíveis que agregam valor ao negócio e que geram um diferencial competitivo necessitam ser identificados para poderem ser tratados, promovendo o aumento da competitividade (FUNDAÇÃO..., 2007).

O critério 5 do MEG, denominado *Informações e Conhecimento*, aborda os processos gerenciais relativos ao tratamento organizado da demanda por informações na organização e ao desenvolvimento controlado dos ativos intangíveis geradores de diferenciais competitivos, especialmente os de conhecimento. A partir dos desdobramentos deste critério de excelência, o modelo evidencia a relevância do tratamento cuidadoso que deve ser creditado ao conhecimento com vistas a se obter melhores resultados para as organizações.

De acordo com Strauhs (2003), a gestão do conhecimento em si é algo que não é factível de ser feito. O que se pode, sim, é promover um ambiente favorável à geração de novos conhecimentos. Nesse sentido, o mapeamento de competências apresenta-se como uma prática de gestão do conhecimento interessante, a qual atribui ênfase à contribuição do indivíduo para o sucesso do negócio.

O alinhamento de competências estratégicas por meio da compatibilização das competências das pessoas com as demandas estratégicas da organização e de seus processos de negócio parece ser uma alternativa para a obtenção de melhores resultados para as organizações, sendo esta a proposta aqui apresentada para o desenvolvimento da pesquisa.

Segundo Oliveira (2006), o planejamento estratégico deve possibilitar a identificação dos pontos fortes e fracos e das ameaças e oportunidades da empresa, aplicadas a um plano de trabalho efetivo que proporcione como resultado o correto direcionamento dos esforços, e a elaboração de um plano de ações que visem atingir os objetivos definidos. Ainda para este autor, o planejamento estratégico deve dar sustentação metodológica para se definir a melhor direção a ser seguida pela empresa, visando ao otimizado grau de interação com fatores externos – não controláveis – e atuando de forma inovadora e diferenciada.

No que diz respeito à elaboração do planejamento estratégico, REZENDE (2008, p. 17) afirma que:

A organização do planejamento estratégico pressupõe a definição do objetivo e da metodologia para o projeto, a nomeação das pessoas da equipe multidisciplinar do planejamento e as respectivas capacitações para formalização de um plano de trabalho para todos os envolvidos. A discussão, a definição e a adoção de uma metodologia para o planejamento estratégico facilitarão a elaboração, a gestão e a implementação do projeto.

Sveiby (1998 apud STRAUHS, 2003) indica como fontes do conhecimento para organizações:

(i) a competência do funcionário: capacidade de agir em diversas situações para criar tanto ativos tangíveis como recursos intangíveis. Não pode ser considerada uma propriedade; (ii) a estrutura interna: patentes, conceitos, modelos e sistemas administrativos e de computadores, cultura ou espírito organizacional; (iii) a estrutura externa: relações com clientes e fornecedores, marcas registradas e reputação ou imagem da empresa. (SVEIBY, 1998 apud STRAUHS, 2003 p. 88)

Tendo em vista as fontes de conhecimento organizacional acima citadas, a utilização do BSC como ponto inicial para concepção de uma metodologia para mapeamento de competências estratégicas para a organização parece fazer sentido, já que as perspectivas do *Balanced Scorecard* consideram os ativos intangíveis, a estrutura interna e externa.

Dessa forma, sendo a FIEP o nó focal, ou a mobilizadora do grupo de discussões dentro do qual emergiu a motivação para este trabalho, essa instituição foi indicada como campo para essa pesquisa.

Pretende-se para essa instituição a proposição de uma metodologia de mapeamento de competências que leve em conta os objetivos estabelecidos nos

planejamentos estratégicos de suas casas e traduzidos em grandes missões e visões institucionais, conforme preconiza a metodologia do BSC.

5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O capítulo aqui apresentado tem como objetivo relatar os caminhos, estratégias e técnicas ou metodologias utilizadas para a concepção desta dissertação de mestrado bem como as justificativas que embasam a opção por suas escolhas.

Como o viés da pesquisa ora apresentada tem um cunho social e altamente voltado à prática, a opção por se valer dos mapas estratégicos das instituições que serviram de campo de pesquisa como ponto de partida para o levantamento das competências estratégicas para as organizações parece fazer sentido.

Como já mencionado anteriormente, o trabalho foi desenvolvido no âmbito da Federação das Indústrias do Estado do Paraná – FIEP, envolvendo gerências de médio porte, técnicos de linhas de ação e área de recursos humanos de todas as casas que compõem este Sistema, a saber: SESI, SENAI, IEL e FIEP.

A FIEP é uma entidade de representação da indústria do Paraná e funciona como um braço político-institucional da mesma. Em sua missão, busca estimular o associativismo e o desenvolvimento local e para tanto, conta com o suporte de suas casas: (i) SESI – Serviço Social da Indústria, que promove ações que visam à promoção da melhoria da qualidade de vida dos trabalhadores da indústria, suas famílias e a comunidade, atuando nas áreas de Educação, Saúde, Esporte, Lazer, Cultura e Responsabilidade Social; (ii) SENAI – Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial, que oferta educação técnica e tecnológica, além de consultorias e ensaios laboratoriais; (iii) IEL – Instituto Euvaldo Lodi, entidade civil, sem fins lucrativos, vinculada à Confederação Nacional da Indústria – CNI e que atua na área de recrutamento, seleção e desenvolvimento de estagiários (FEDERAÇÃO... 2011).

O período de pesquisa, que abarcou desde a leitura e interpretação de documentos até a realização de entrevistas informais e a de *workshops*, ocorreu entre novembro de 2010 e fevereiro de 2011.

A FIEP, por meio de documento protocolado em sua presidência, deu parecer favorável ao uso e divulgação das informações dispostas no corpo deste trabalho.

5.1 ABORDAGEM METODOLÓGICA

A interpretação e investigação de fatos da sociedade é um trabalho instigante e delegado ao pesquisador que, no momento em que define seu problema de pesquisa e campo de trabalho, deve optar por ferramentais que lhe proporcionem a melhor abordagem possível para busca, tratamento e transformação dos dados e informações, seguindo o rigor ditado por uma metodologia de pesquisa.

Com o objetivo fundamental de contribuir para a evolução do conhecimento humano em suas diversas áreas, a pesquisa, para que receba a qualificação de científica, deve se efetivar pela utilização da Metodologia Científica e de técnicas adequadas para a obtenção de dados relevantes ao conhecimento e compreensão de um dado fenômeno (BARROS; LEHFELD, 2000, p. 67).

Ao se assumir que a decisão da abordagem metodológica mais apropriada ao objeto do estudo cabe ao pesquisador, reconhece-se, também, o caráter interpretativo do trabalho, tendo em vista que a realidade pesquisada e os dados coletados serão tratados e interpretados em consonância com a sua ótica, conferindo, assim, ao sujeito um papel muito relevante no que diz respeito ao sentido, como defendido por Gonçalves (2004, p. 183):

A consciência não apreende os objetos do mundo exterior tais como são, mas enquanto são portadores de significações, inseridos em determinados horizontes de compreensão, que se radicam no mundo da vida, subjacente a toda atividade de conhecimento.

Segundo Moreira e Caleffe, (2008, p. 61), o paradigma interpretativo caracteriza-se com o pressuposto ontológico de “descrever e interpretar o fenômeno do mundo em uma tentativa de compartilhar significado com os outros”.

Dessa forma, o trabalho em questão, sob a ótica do paradigma interpretativo, se valeu de técnicas pertinentes a este, a saber: (i) observação participativa; (ii) entrevistas; (iii) construção de memórias; (iv) diários. Neste paradigma o conhecimento é possível apenas pelo processo interpretativo que o pesquisador aprende com os sujeitos a serem investigados. (MOREIRA; CALEFFE, 2008, p. 63).

5.1.1 Pesquisa: classificação

O ato de pesquisar pode ser encarado como um comportamento natural e necessário a todos os indivíduos. De acordo com Magalhães (2007), a pesquisa tornou-se uma atividade comum não só entre os cientistas, mas para todas as pessoas atuantes na sociedade. Para a mesma autora, a pesquisa científica é uma atividade humana cujo propósito é descobrir respostas para indagações que são propostas. Para tanto, é preciso recorrer a conhecimentos anteriormente produzidos e utilizar métodos e técnicas que possibilitem a obtenção de resultados aos questionamentos levantados (MAGALHÃES, 2007, p. 23).

Comparando-se as definições de pesquisa científica de diferentes autores, observa-se que elas apresentam como requisito básico a necessidade do planejamento e o emprego do método científico.

Para Cervo e Bervian (2002, p. 63), a pesquisa é uma atividade voltada para a solução de problemas teóricos ou práticos com o emprego de processo científico.

Lakatos e Marconi (2001, p. 43) definem pesquisa como sendo um procedimento formal, com método de pensamento reflexivo que requer um tratamento científico e se constitui no caminho para se conhecer a realidade ou para se descobrir verdades parciais.

Segundo Salomon (1997, p. 135) a pesquisa é uma atividade denominada científica quando produz ciência ou dela deriva, ou quando acompanha seu modelo de tratamento.

No tocante à classificação das pesquisas, em se tratando de sua natureza, a pesquisa pode ser pura ou aplicada sendo esta última movida pela necessidade de contribuir para fins práticos, buscando soluções para problemas concretos e específicos (MAGALHÃES, 2007, p. 25).

A forma de captação dos dados pode ser na pesquisa, segundo Marconi e Lakatos (2001) em documentos, em referenciais bibliográficos ou nos contatos diretos, esta última também denominada de pesquisa de campo. No presente trabalho a forma de captação dos dados será em campo, um dos determinantes do paradigma interpretativo que orienta o mesmo.

Quanto à forma de levantamento e interpretação dos dados, a pesquisa pode ser classificada como qualitativa ou quantitativa. Segundo Moreira e Caleffe (2008):

Na realidade, esses dois rótulos não são dicotômicos, mas se colocam nos extremos opostos de um contínuo. A maior distinção feita entre esses dois tipos de métodos é que a pesquisa qualitativa explora as características dos indivíduos e cenários que não podem ser facilmente descritos numericamente. O dado é frequentemente verbal e é coletado pela observação, descrição e gravação. A pesquisa quantitativa, por outro lado, explora as características e situações de que dados numéricos podem ser obtidos e faz uso da mensuração e estatísticas. (MOREIRA; CALEFFE, 2008, p. 73).

Ainda para Moreira e Caleffe (2008), umas maneiras de se classificar os tipos de pesquisa considera a natureza das perguntas que estimulam a pesquisa. Para esses autores, uma das pesquisas identificada dessa maneira é a pesquisa-ação, a qual tem como característica ser uma intervenção em pequena escala no mundo real e um exame muito de perto dos efeitos dessa intervenção (MOREIRA; CALEFFE, 2008, p. 89-90). O presente trabalho foi construído à luz da pesquisa-ação e, por essa razão, a próxima subseção apresentará mais detalhadamente suas características.

Segundo Vergara (2005) e NEZELLO (2008) a pesquisa-ação pode ser confundida com consultoria por alguns, contudo há neste tipo de pesquisa a preocupação com o desenvolvimento da teoria em paralelo à resolução de problemas práticos.

De acordo com Nezello (2008):

A pesquisa-ação, apesar dos aspectos controversos, quando contraposta aos cânones tradicionais, em especial, a ação direta do sujeito pesquisador no ambiente pesquisado, apontado em Haguette (1995) e reforçada por Barbier (2003) e Franco (2005), justifica-se, sobretudo pela condição de análise do fenômeno em campo, na realidade organizacional (NEZELLO, 2008, p. 105).

Diante do exposto, a próxima seção tratará de aspectos específicos da pesquisa-ação.

5.1.2 A pesquisa-ação

Para Thiollent (2009, p. 17) “a pesquisa-ação é um tipo de pesquisa social com base empírica que é concebida e realizada em estreita associação com uma ação ou com a resolução de um problema coletivo e no qual os pesquisadores e os participantes representativos da situação ou do problema estão envolvidos de modo cooperativo ou participativo.”.

Moreira e Caleffe (2008), afirmam que é difícil formular uma definição abrangente de pesquisa-ação porque seu uso tem variado com o tempo, local e contexto. Segundo esses autores, este método de pesquisa apresenta, entre outras, as seguintes características tangíveis:

(a) A pesquisa-ação é situacional – está preocupada com o diagnóstico do problema em um contexto específico para tentar resolvê-lo nesse contexto; (b) é usualmente (embora não inevitavelmente) colaborativa – equipes de pesquisadores trabalham juntos no projeto; (c) ela é participativa – os participantes da equipe tomam parte diretamente ou indiretamente na implementação da pesquisa; (d) ela é auto-avaliativa – as modificações são continuamente avaliadas, pois o principal objetivo é melhorar a prática (MOREIRA; CALEFFE, 2008, p. 90).

Nas palavras de Moreira e Caleffe (2008, p. 90) a pesquisa-ação nas ciências sociais pode ser conduzida em dois estágios: (i) um estágio diagnóstico, no qual os problemas são analisados e as hipóteses são desenvolvidas; (ii) um estágio terapêutico, no qual as hipóteses são testadas por uma mudança conscientemente direcionada, preferencialmente em uma situação social.

A versatilidade do método da pesquisa-ação é outro aspecto que merece ser mencionado. Um pesquisador pode se valer do método tanto para avaliar uma ação de sala-de-aula quanto para propor mudanças em processos organizacionais de empresas.

Por vezes é possível a ocorrência de certa confusão entre a pesquisa-ação e a pesquisa aplicada. Sobre essa questão Moreira e Caleffe (2008) dão ênfase ao fato de a pesquisa aplicada ser bastante rigorosa em relação ao método, já que há nela uma preocupação em testar teorias e estabelecer relações. Além disso, existe o objetivo, por parte da pesquisa aplicada, de fazer generalizações dos resultados para situações comparáveis. Na pesquisa-ação, por outro lado, há um enfoque na especificidade. A ênfase não é tanto na obtenção de conhecimento generalizável, mas na obtenção de um conhecimento preciso para um propósito e situação particulares (MOREIRA; CALEFFE, 2008, p. 91).

Feitas essas considerações sobre a pesquisa-ação, observa-se sua consonância com o paradigma interpretativo, sob a luz do qual o trabalho ora apresentado foi construído. A seção seguinte introduzirá a forma como a pesquisa objeto de estudo deste trabalho foi organizada.

5.2 ORGANIZAÇÃO DA PESQUISA

O problema de pesquisa emergiu em novembro de 2009 a partir de uma demanda levantada por um grupo de gestores de Recursos Humanos de empresas industriais do setor automotivo e corroborada pelo Modelo de Excelência em Gestão (MEG), que naquela ocasião começava a ser implantado no Serviço Social da Indústria do Paraná – SESI PR.

Ao longo de alguns meses, as discussões entre o grupo de gestores que se reunia sistematicamente na Federação das Indústrias do Estado do Paraná (FIEP) somada à oportunidade de trabalhar o problema de forma mais estruturada em função do que era sinalizado no critério 5 do MEG, deu forças para que o trabalho ora apresentado se estruturasse e para que o SESI fosse eleito como campo da pesquisa.

Outro impulsionador relevante para que o projeto seguisse em frente foi a possibilidade de ele ser conduzido por meio de método científico, à luz desta dissertação de mestrado.

Com a questão a ser tratada mais amadurecida e com os objetivos estabelecidos por meio deste trabalho de mestrado, o que era inicialmente chamado de “projeto de gestão do conhecimento”, teve um planejamento estabelecido, um campo de pesquisa definido e recebeu o nome de projeto “Conte Comigo”. O nome foi uma tentativa de traduzir, de forma objetiva e clara, o desejo apontado por todos do grupo de discussão de que os colaboradores das organizações e os gestores pudessem saber as competências que formavam suas instituições por meio de uma ferramenta disponibilizada via *WEB* e que pudessem contar com essas competências.

Nos primeiros meses de trabalho, o projeto sofreu várias de alterações, passando da ideia de uma plataforma de redes sociais que possibilitassem o compartilhamento de conhecimentos à versão aqui apresentada, ou seja, à proposição de uma metodologia de levantamento de conhecimentos estratégicos e disseminação dos mesmos por meio de mapas de conhecimentos. Todas as alterações foram desenvolvidas a partir de reuniões com pessoas de diferentes áreas e entidades do Sistema FIEP, sempre em busca de integração de projetos e minimizando os riscos de desenvolvimento de ações paralelas e áreas de sombreamento.

Em março de 2010, o projeto foi abarcado pela Diretoria de Recursos Humanos, deixando o campo de pesquisa de ser apenas o SESI e passando a abranger todas as entidades do Sistema FIEP, a saber: SESI, SENAI, IEL e FIEP e tomando proporção de um projeto institucional, compartilhado e corporativo.

A pesquisa foi organizada, tanto em seu planejamento quanto na execução, em dez macroetapas, as quais se encontram apontadas na Figura 10.

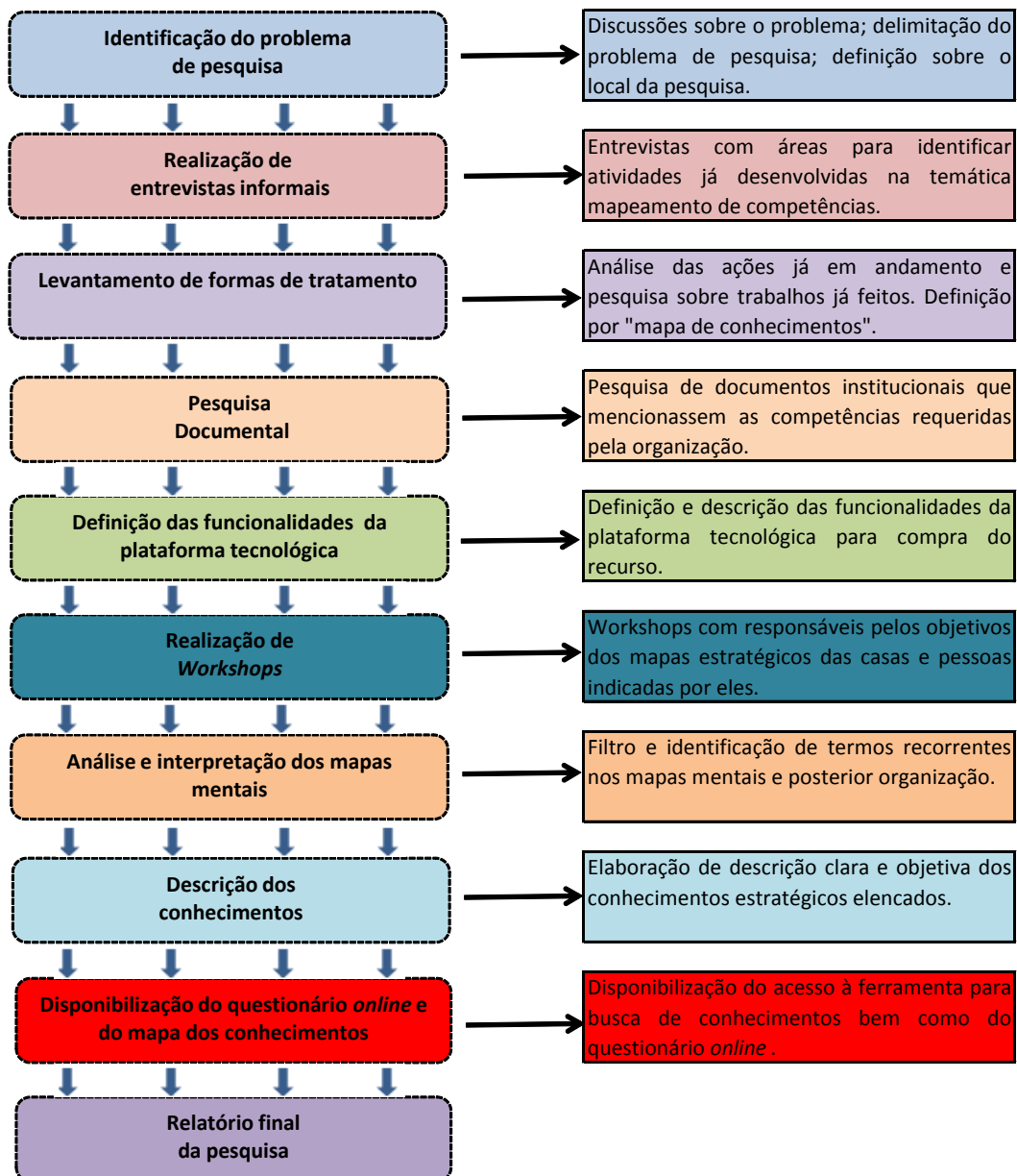


Figura 10 – As macroetapas da pesquisa
Fonte: Autoria própria baseado em Gil (2007)

As etapas da pesquisa mencionadas na figura 10 serão tratadas com maior detalhamento na seção seguinte.

5.3 OPERACIONALIZAÇÃO DA PESQUISA

Um dos maiores desafios para as organizações que procuram crescer no mercado globalizado e competitivo atual é a gestão dos conhecimentos do seu principal ativo: as pessoas. Apesar de as iniciativas de controle e registro da informação – aqui incluindo os sofisticados sistemas de informação muitas vezes incorporados às empresas –, a maior parte do capital intelectual das organizações encontra-se inserido nessas sob a forma de conhecimento tácito, ou seja, conhecimentos que estão restritos às pessoas que compõem o quadro de funcionários.

Acredita-se que uma das formas de as organizações fazerem o melhor uso desses conhecimentos seja por meio do uso de ferramentas que possibilitem a transformação do conhecimento tácito em explícito e da promoção de sua disseminação, ou seja, criando formas de viabilizar a troca de conhecimentos entre o maior número de pessoas possível a fim de se minimizem os riscos de perda em função da saída de algum colaborador-chave.

Com base nisso, a primeira parte desta pesquisa caracterizou-se pela busca de informações sobre atividades e/ou projetos que vinham sendo trabalhados tendo em vista a gestão de competências na instituição, podendo essas ações estarem diretamente voltadas ao tema ou ter impacto sobre ele. O objetivo deste levantamento era detectar possíveis áreas de sobreposição entre projetos e ações complementares que pudessem agregar valor ao Conte Comigo.

As entrevistas informais foram realizadas com as áreas de Tecnologia da Informação, Diretoria de Recursos Humanos, Diretoria de Comunicação, C2i, Observatórios, Gerência de Planejamento e Orçamento, além das entrevistas com gerentes regionais e de unidade. Por se tratar de uma fase muito inicial do projeto, com a necessidade de levantamento de muitos elementos estruturantes, não houve um instrumento formal que pautasse essas entrevistas. Contudo, com vistas a se garantir a efetividade das entrevistas e o seu direcionamento foi estabelecido um fluxo que previa primeiramente uma explicação geral sobre o projeto Conte Comigo e seus objetivos e uma pergunta norteadora, qual seja: **“A partir das explicações dadas sobre o projeto Conte Comigo, você identifica alguma ação/projeto em sua área que seja similar ou complementar aos objetivos propostos pelo projeto?”**.

A amostra que serviu a esta etapa do estudo foi uma população de 24 colaboradores do Sistema FIEP.

A ideia inicial do Conte Comigo era a de criação de uma ferramenta similar a uma *intranet*, que possibilitasse a retenção e a troca de conhecimentos. Contudo, a partir das entrevistas foi possível detectar que havia projetos já em andamento que cumpriam parte dos objetivos de mapeamento de competências almejados pelo Conte Comigo. A partir disso, após conversas com as áreas da FIEP, com o grupo de gestores de RH do setor automotivo e com as consultoras do MEG, chegou-se à opção proposta neste trabalho, a saber, a construção de um Mapa de Competências.

A partir das pesquisas bibliográficas feitas na fase da construção da fundamentação teórica e apresentadas na seção 1.6 deste trabalho, reflexões e como uma medida estratégica, já que foram observadas áreas de conflito no que tange à compreensão do conceito de competências entre os entrevistados, mudou-se o foco do desenvolvimento de mapas de competência para apenas um dos elementos que compõem a tríade proposta por Durand (1998) e conhecida como CHA - Conhecimentos, Habilidades e Atitudes e que, segundo esse autor, são os elementos que compõem uma competência. Assim, passou-se ao estudo da construção de um mapa de conhecimentos estratégicos, abarcando apenas o “C” do “CHA”, ou seja, o conhecimento.

Após essa decisão, emergiram questões como de que forma poderiam ser aferidas as informações sobre a detenção dos conhecimentos por parte dos colaboradores, dada a grande velocidade e o volume de informações disponíveis, especialmente via *WEB*, o que possibilita cada vez mais o autodidatismo e autodesenvolvimento e com isso a detenção de conhecimentos sem uma comprovação formal e também uma questão sobre que conhecimentos deveriam ser mapeados.

Durante a condução dos trabalhos foram definidos encaminhamentos para tratamento dessas questões.

5.3.1 Pesquisa documental

Em se tratando de competências e conhecimentos, a área que inicialmente trabalha com esses temas mais intimamente é a de Recursos Humanos (RH), mais

especificamente em suas atribuições que dizem respeito aos processos de Recrutamento e Seleção (R&S) e Treinamento e Desenvolvimento (T&D). Prova disso é o problema de pesquisa neste trabalho abordado ter sido originado justamente em uma discussão entre um grupo de gestores de RH.

Dessa forma, tendo sido a FIEP eleita como local para caso de estudo desta dissertação, a primeira busca de documentos que abordassem as competências e conhecimentos relevantes para a instituição foi feita na Diretoria de Recursos Humanos e o documento apontado por essa área como importante para fornecer insumos a este trabalho foi o Plano de Cargos e Salários do Sistema FIEP (PCSSF).

Como método, a leitura do referido documento foi feita com ênfase na busca de elementos, palavras e/ou combinações de palavras que remetesse a competências e conhecimentos, de acordo com os conceitos discutidos e apresentados no capítulo 2 deste estudo.

Um segundo momento de pesquisa documental tomou como base a leitura dos mapas estratégicos de SESI, SENAI, IEL e FIEP.

Construídos à luz da metodologia do BSC, esses mapas tem a missão de ser a representação gráfica daquilo que as organizações acreditam e buscam em suas gestões e como resultado delas. Além disso, uma de suas grandes funções é a disseminação dos direcionadores estratégicos da organização por toda a empresa e para o maior número de colaboradores possível. Por essa razão é comum que, em organizações que adotam esses mapas como estratégia de planejamento, se encontrem versões deles impressas em escala grande e afixadas nos departamentos, à vista de todos.

Os mapas de SESI, SENAI e FIEP encontram-se nos anexos A, B e C e foram analisados na seção 6.2 deste trabalho. O IEL, no momento deste trabalho, encontrava-se com seu mapa estratégico em desenvolvimento.

O objetivo da leitura dos mapas estratégicos das casas era buscar extrair, a partir dos objetivos estratégicos ali mencionados, quais as competências individuais necessárias para auxiliar na consecução desses objetivos.

Após a leitura do plano de cargos e salários da FIEP e dos mapas/planejamentos estratégicos de SESI, SENAI, IEL e FIEP foi possível uma série de constatações as quais encontram-se dispostas no capítulo que trata dos resultados desta pesquisa e que reiteram a relevância da proposição de uma

metodologia que vise ao mapeamento dos conhecimentos dos colaboradores das organizações.

Assim, a próxima etapa desta pesquisa propôs a realização de *workshops* com os responsáveis pelo monitoramento de cada um dos objetivos dos mapas estratégicos das instituições pesquisadas e com técnicos por eles indicados, com vistas a se levantar e formalizar os conhecimentos que, na visão dessas pessoas, são estratégicos para o alcance dos objetivos estabelecidos.

5.3.2 A realização dos *workshops* para levantamento de conhecimentos

Conforme o relatado na seção 5.3 deste mesmo capítulo, por uma questão de divergências e dificuldades quanto à conceituação do termo competência entre o grupo de pessoas pesquisadas, optou-se pelo levantamento não mais de competências, mas, neste momento, apenas dos conhecimentos estratégicos para as instituições.

Tendo em vista as constatações feitas após a pesquisa documental, a qual demonstrou que não havia uma formalização das competências e dos conhecimentos estratégicos para a organização, optou-se pela realização de *workshops* para levantamento, validação e sistematização dos conhecimentos estratégicos para as entidades do Sistema FIEP.

Foram realizados 4 *workshops*, um para cada uma das casas do Sistema FIEP (SESI, SENAI, IEL e FIEP) os quais aconteceram no período compreendido entre 15 e 18 de fevereiro de 2011. Cada um dos eventos contou com a participação de 15 a 20 pessoas e no total foram 72 colaboradores participantes.

No apêndice A deste trabalho encontra-se o texto do *email* enviado aos convidados para os *workshops*.

A ferramenta utilizada para que os participantes externalizassem o que acreditavam serem os conhecimentos estratégicos e essenciais à consecução dos objetivos da organização foi a técnica de mapas mentais.

Para conduzir os *workshops*, foi identificada como ideal a metodologia consegue fomentar a geração de um grande volume de informações ao mesmo tempo que as sintetiza de forma didática e visualmente atrativa, promovendo a visão sistêmica da organização e facilitando a construção colaborativa.

O mapa mental é um recurso que canaliza a criatividade, porque utiliza todas as habilidades a ela relacionadas, sobretudo a imaginação, a associação de ideias e a flexibilidade (BUZAN, 1996, p. 174).

De forma geral, trata-se de uma técnica que embasa a criação de um tipo de diagrama ou representação gráfica com vistas à gestão e/ou organização de informações, conhecimento e capital intelectual. A técnica também pode ser utilizada como recurso de facilitação de aprendizagem, registro de ideias em processos de *brainstorming* (tempestade de ideias) e como ferramenta de gestão estratégica nas organizações.

O resultado final de uma mapa mental é uma grande teia de ideias gerada por uma questão ou ideia inicial que fica no ponto central e de onde partem ramificações e associações, as quais podem gerar novas ramificações.

O mapa mental é um reflexo gráfico e externo do pensamento irradiante e criativo a partir de uma imagem central. A irradiação dessa ideia central, que gera múltiplas relações provocadas por qualquer estímulo, é a base para a construção dos mapas mentais. Cada palavra e imagem podem chegar a se converter em um subcentro de associação, que pode multiplicar-se, no processo, até onde se desejar. (ONTORIA et. al. 2006, p. 25).

Em princípio, a técnica de construção de mapas mentais se baseia no uso de folhas de papel e canetas coloridas, se valendo dessas últimas para estabelecer hierarquias e níveis de importância das ideias registradas. Contudo, com a disseminação desta técnica em meios empresariais, emergiram os programas de computador desenvolvidos para facilitar a utilização dessa ferramenta em reuniões de trabalho, conferindo ao processo características mais profissionais e menos lúdicas.

Tanto nos mapas mentais feitos de forma manual quanto naqueles construídos por meio do uso de *softwares* específicos, a estrutura de uma ideia central que dá origem a ramificações que obedecem a uma taxonomia de cores e a uma hierarquia de ideias deve ser respeitada. Trata-se de uma metodologia que pode otimizar o pensamento sistêmico por meio de sua arquitetura radiante que permite:


- Gerar uma síntese de um grupo de informações, podendo o usuário acessá-las de forma rápida e efetiva;
- comunicar de maneira escrita, servir de suporte para apresentações objetivas, simples e agradáveis;

- visualizar o todo e as partes e as relações possíveis ao mesmo tempo graças à sua arquitetura não linear;
- compilar e armazenar um grande volume de informações e dados, e tê-los à mão para utilizá-los em diversas aplicações;
- reduzir o tempo para planejar, implantar e controlar projetos;
- gerar alternativas e tomar decisões ao visualizar as interações entre as diversas opções e poder avaliar o impacto de cada alternativa;
- motivar a solução de problemas ao mostrar novos conjuntos de alternativas e suas possíveis repercussões;
- desenvolver a criatividade de forma natural ao permitir a geração de ideais e múltiplas associações de ideias e as relações entre elas.

A lógica Mapa Mental é a representação gráfica da arquitetura do pensamento humano, através de imagens e palavras associadas em uma estrutura hierárquica e conectadas, imitam a forma que o cérebro humano conduz o pensamento. Utilizando as habilidades de ambos os hemisférios do cérebro, lógico e criativo, desenvolvendo de forma natural o potencial do cérebro e pensamento humano.

Além de ser uma forma lúdica de condução das reuniões, uma vantagem importante identificada no uso dessa técnica é que, ao mesmo tempo em que os participantes faziam a sua análise sobre os conhecimentos, o registro organizado também já ia sendo estruturado de forma simultânea.

Definido o uso da técnica de mapas mentais, passou-se à concepção de uma metodologia para a realização dos *workshops* a qual ficou definida e foi aplicada conforme o exposto no quadro 10.

 METODOLOGIA PARA CONDUÇÃO DOS WORKSHOPS		
ETAPAS	OBJETIVO/DESCRIÇÃO	
1	Apresentação do projeto "Conte Comigo"	Dar ciência aos participantes do que é o projeto, seu histórico e objetivos.
2	Apresentação dos objetivos do <i>workshop</i>	Dar ciência aos participantes dos objetivos do <i>workshop</i> , do que se esperava da participação deles e do que seria feito com o produto final ali gerado.
3	Orientações sobre a condução dos trabalhos e apresentação da técnica Mapas Mentais	Informar os participantes sobre a "ordem do dia" e orientá-los quanto ao uso da técnica Mapas Mentais.
4	Formação de equipe	Organizar grupos para discussão e construção dos mapas mentais
5	Vídeo de sensibilização	Promover no grupo um estado mental sensível e favorável à importância do trabalho proposto.
6	Alinhamento sobre conhecimento	Apresentar conceitos e ideias sobre de conhecimento a fim de que todo o grupo pudesse trabalhar à luz da mesma orientação
7	Apresentação da questão indutiva	Dar aos participantes uma pergunta a ser respondida para que o trabalho possa fluir a partir deste ponto
8	Elaboração dos mapas individuais	Solicitar que cada participante produza seu mapa mental
9	Elaboração dos mapas dos grupos	Propor que, a partir dos mapas individuais, que o grupo produza um único mapa
10	Apresentação	Solicitar que cada grupo apresente seu mapa mental para que possa haver um debate sobre os conhecimentos levantados no grande grupo.

Quadro 6 – Metodologia para condução dos *workshops* Conte Comigo

Fonte: Autoria própria

Conforme mencionado no Quadro 6, a fim de que houvesse uma mesma orientação para todo o grupo a respeito de conhecimento, a metodologia desenhada para os *workshops* previu que fossem apresentadas algumas ideias sobre conhecimentos. A Figura 11 apresenta o *slide* apresentado aos participantes do *workshop* como subsídios para entendimento do termo conhecimento.

Conhecimento

O conhecimento está essencialmente relacionado com a ação humana.	Nonaka e Takeuchi (2008)
O conhecimento pode ser comparado a um sistema vivo, que cresce e se modifica à medida que interage com o meio ambiente.	Davenport e Prusak (1998)
O conhecimento envolve a compreensão de como algo funciona.	Nonaka; Toyama; Konno (2001)
O conhecimento é dinâmico à medida que é criado em interações sociais entre indivíduos e organizações.	Nonaka; Toyama; Konno (2001)

Figura 11 – Ideias sobre conhecimento apresentado no *workshop*

Fonte: Autoria própria

Feito o alinhamento sobre conhecimento passou-se à execução do trabalho de levantamento de conhecimentos propriamente dito.

Primeiramente cada mesa recebeu uma cópia plastificada do mapa estratégico do SESI, aqui utilizado como exemplo, já que foi realizado um *workshop* para cada entidade do Sistema FIEP, impressa em formato A3 para facilitar a visualização.

Orientados pela ferramenta de mapas mentais, os participantes foram convidados a construir, individualmente, os mapas mentais a partir do “núcleo” SESI e das Ideias Básicas Organizadoras (IBOs), que deveriam ser os objetivos estratégicos distribuídos ao longo das perspectivas do BSC tendo como direcionador a questão apresentada em *slide* e aqui demonstrada na Figura 12.



Questão Indutiva

Que conhecimentos são necessários ao meu segmento de negócio no SESI para que sejam atingidos os objetivos traçados em nosso planejamento estratégico?

Figura 12 – Pergunta indutiva utilizada no *workshop*
Fonte: Autoria própria

Para resposta à questão colocada aos participantes também foi sugerido que levassem em conta aspectos como: (i) missão de sua área no SESI; (ii) atividades desenvolvidas por sua área; (iii) o planejamento estratégico em si; (iv) conhecimentos específicos e necessários ao negócio; (v) conhecimentos transversais.

Depois da construção dos mapas individuais, os grupos discutiram o que cada participante fez e construíram um único mapa por grupo e o apresentaram em plenária, justificando o porquê de considerarem os conhecimentos ali colocados como essenciais à consecução dos objetivos estratégicos da organização.

Após a realização dos *workshops* o material produzido foi utilizado como insumo para a próxima etapa deste trabalho que tratará da análise e dos resultados obtidos com os dados coletados.

6 RESULTADOS E ANÁLISES

Neste capítulo serão apresentados de forma sistematizada os resultados práticos obtidos durante a operacionalização da pesquisa. Serão feitas análises dos dados coletados tendo como base os objetivos geral e específicos deste trabalho.

6.1 ENTREVISTAS INFORMAIS E LEVANTAMENTO DE FORMAS DE TRATAMENTO DO PROBLEMA DE PESQUISA

Como já mencionado na seção 5.3 deste trabalho, embora se tratasse de um momento muito inicial do trabalho, com vistas a se tirar o melhor proveito das entrevistas informais o seguinte fluxo foi utilizado para realização das mesmas:

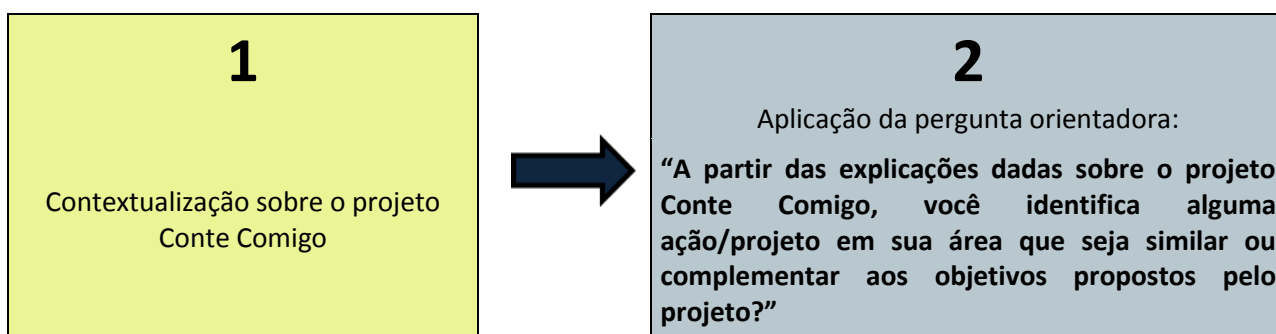


Figura 13 – Fluxo das entrevistas informais
Fonte: Autoria própria

O objetivo principal dessas entrevistas era identificar se alguma ação e/ou projeto na área de gestão do conhecimento e gestão de competências já estava sendo conduzido e, em caso afirmativo, se este(s) se sobrepunham ou poderiam servir de insumo para o projeto Conte Comigo.

As entrevistas informais foram realizadas com diferentes áreas e unidades do Sistema FIEP escolhidas pela pesquisadora que, valendo-se de um dos pressupostos da pesquisa-ação, foi participante direta na pesquisa e, por seu conhecimento da estrutura da empresa campo de pesquisa identificou essas áreas como estratégicas para esta etapa do trabalho.

Foram entrevistadas um total de 24 pessoas, conforme demonstrado no Quadro 7. Nas cinco regionais do Sistema FIEP a opção foi por entrevistar o gerente regional e um gerente de unidade desta mesma regional para se garantir uma consulta a todos os níveis da organização.

Área	Número de entrevistados	Nº Projetos Similares/ Complementares Identificados
Tecnologia da Informação - TI	2	0
Coordenação de Documentação - CDOC	2	1
Recursos Humanos	3	1
Coordenação de Planejamento Estratégico	2	0
Observatório	1	0
Gerência Regional Curitiba e Região	2	0
Gerência Regional Oeste/Sudoeste	2	0
Gerência Regional Norte	2	0
Gerência Regional Noroeste	2	0
Gerência Regional Campos Gerais	2	0
Centro de Internacional de Inovação - C2i	2	1
Gerência de Projetos e Articulação Estratégica	2	0
Total	24	3

Quadro 7 – Número de entrevistas informais e projetos similares identificados

Fonte: Autoria própria

Como demonstrado no Quadro 10, a partir das entrevistas informais foi possível detectar que já havia três projetos em andamento que iam ao encontro da proposta do Conte Comigo. Este levantamento foi muito importante não somente para esta pesquisa, mas para verificar que havia ações paralelas e concorrentes, que se dedicavam à solução de um mesmo problema ou à consecução de um mesmo objetivo.

Embora este não tenha sido o objetivo principal das entrevistas informais, como primeira etapa do trabalho de campo desta pesquisa, essas entrevistas foram de extrema relevância para se chegar à conclusão sobre a forma de tratamento do problema de pesquisa adotada por este trabalho.

A etapa de levantamento de formas de tratamento do problema de pesquisa teve uma relação muito próxima, acontecendo por vezes de forma simultânea com a etapa das entrevistas informais. A simultaneidade dessas duas etapas fica evidenciada pelo fato de que por meio das entrevistas foi possível verificar, além do que já havia sido feito, quais eram os maiores anseios dos entrevistados em termos de gestão do conhecimento bem como puderam ser ouvidas algumas sugestões que certamente serviram de insumo para se chegar à metodologia proposta.

Inicialmente intencionou-se a criação de uma ferramenta similar a uma *intranet*, que possibilitasse a retenção e a troca dos conhecimentos. Entretanto, por

meio das entrevistas informais foi possível verificar que dois dos três projetos que tratavam de gestão do conhecimento na FIEP já se dedicavam ao desenvolvimento de uma alternativa similar a uma *intranet*, com o objetivo maior de registrar conhecimento e promover seu compartilhamento por meio de uma espécie de rede social corporativa.

A partir disso, observando-se e valendo-se dos trabalhos já desenvolvidos e tendo em vista a apresentação de uma alternativa ao problema de pesquisa colocado, optou-se pela construção de um mapa de competências que possibilitasse a localização facilitada das competências dentro da organização o que, na sequência poderia contribuir para compartilhamento dos conhecimentos e o melhor aproveitamento daquilo que a organização sabe.

Ocorre que, durante a realização das entrevistas informais e mesmo na pesquisa documental, foi possível se verificar que havia muitas visões diferentes acerca do conceito de competência. Além disso, os componentes comportamentais estruturantes de uma competência, especialmente ligados às atitudes, se configuraram como dificultador de mapeamento de competências neste momento do trabalho.

Assim, redirecionou-se o foco do trabalho para a construção de uma metodologia de mapeamento de conhecimentos estratégicos, o qual teria como produto final a disponibilização, via *web*, de uma representação gráfica dos conhecimentos estratégicos da instituição.

A opção de, inicialmente, se mapear apenas os conhecimentos estratégicos da organização tomou como base o conceito de competência trazido para a literatura especializada por Durand (1998) e que, na tradução para o português disseminou o ideograma “CHA”, (i) conhecimento; (ii) habilidade e; (iii) atitude como um dos conceitos mais utilizados para se referir a competência. Nesse sentido, o estudo ora proposto começa pelo mapeamento do “C” da tríade do “CHA” proposta por Durand, conforme já mencionado anteriormente

Com a definição de que o produto final gerado pela pesquisa seria um mapa dos conhecimentos estratégicos identificados na instituição, passou-se a uma pesquisa documental que buscou levantar documentos que mencionassem quais eram esses conhecimentos.

6.2 RESULTADOS DA PESQUISA DOCUMENTAL

Como já mencionado na seção 5.3 deste trabalho, a pesquisa documental teve início com a leitura do PCSSF, sendo esta pautada pela busca de elementos, palavras e/ou combinações de palavras que remetessem a competências e conhecimentos.

Seguindo essa lógica, observou-se que os objetivos atribuídos ao plano de cargos e salários desenvolvido pelo Sistema FIEP vão ao encontro daquilo a que se propõe este trabalho no que se refere a competências individuais.

A definição do Plano de Gestão, Cargos e Salários permitirá que as lideranças possam realizar um processo efetivo na gestão com as pessoas rumo aos resultados desejados através da atração e retenção de profissionais com perfis e **competências adequadas aos negócios das entidades** e também a manutenção do equilíbrio interno entre as diferentes funções e práticas salariais. (FEDERAÇÃO..., p. 3, 2007).

Seguindo na análise do PCSSF, identificou-se a atribuição de uma relação entre cargos e competências descrita de maneira formal por meio do seguinte conceito:

Carreira é a estruturação de cargos da mesma natureza em grupos salariais distintos em razão de maior conhecimento, experiência e **competências** individuais exigidas. (FEDERAÇÃO..., p. 7, 2007).

Sobre as competências individuais exigidas referenciadas no conceito acima, o Quadro 8 sistematizou o que foi levantado no PCSSF no que se refere a conceito de competência e o que este plano considera que deva ser medido, em termos de competência, em funções de gestão e cargos administrativos e técnicos e em cargos operacionais.

COMPETÊNCIA			
É o conjunto de conhecimentos, experiências e habilidades requeridas para o desempenho de uma função.			
FUNÇÕES DE GESTÃO/ CARGOS ADMINISTRATIVOS/ TÉCNICOS		CARGOS OPERACIONAIS	
COMPETÊNCIA PROFISSIONAL	Mede as exigências do cargo em termos de escolaridade e experiência necessárias ao bom desempenho.	COMPETÊNCIA TÉCNICA	Mede as exigências da função operacional em termos de escolaridade, experiência e necessidade de treinamento.
COMPETÊNCIA GERENCIAL	Mede as exigências do cargo para integrar e gerenciar atividades, funções, objetivos e resultados.	COMPETÊNCIA PSICOFÍSICA	Mede a capacidade mental, física e motora para desempenhar uma função operacional.

Quadro 8 – Competências e suas funções

Fonte: Autoria própria com base no PCSSF (2007)

No PCSSF todos os cargos foram descritos em uma ficha denominada “perfil de cargo”, conforme o Quadro 9. Foram verificadas 78 fichas de perfil de cargo e todas elas trazem, além da descrição das atividades e dos requisitos dos cargos uma lista das competências requeridas para desempenho da função divididas conforme o CHA – conhecimentos, habilidades e atitudes.

As fichas com perfil de cargo servem para dar informações para processos seletivos e para guiar a avaliação de candidatos a promoções.

Dando continuidade à pesquisa documental, passou-se à leitura e interpretação dos mapas e planejamentos estratégicos das casas que compõem o Sistema FIEP.

Os mapas de SESI, SENAI e FIEP encontram-se anexos a esta dissertação, contudo para efeitos explicativos de como foi feita a etapa de leitura e interpretação desses documentos, dentro deste capítulo trabalhar-se-á apenas com o mapa estratégico do SESI, o qual é apresentado na

Figura 13.

O IEL, no momento deste trabalho, encontrava-se com seu mapa estratégico em desenvolvimento.

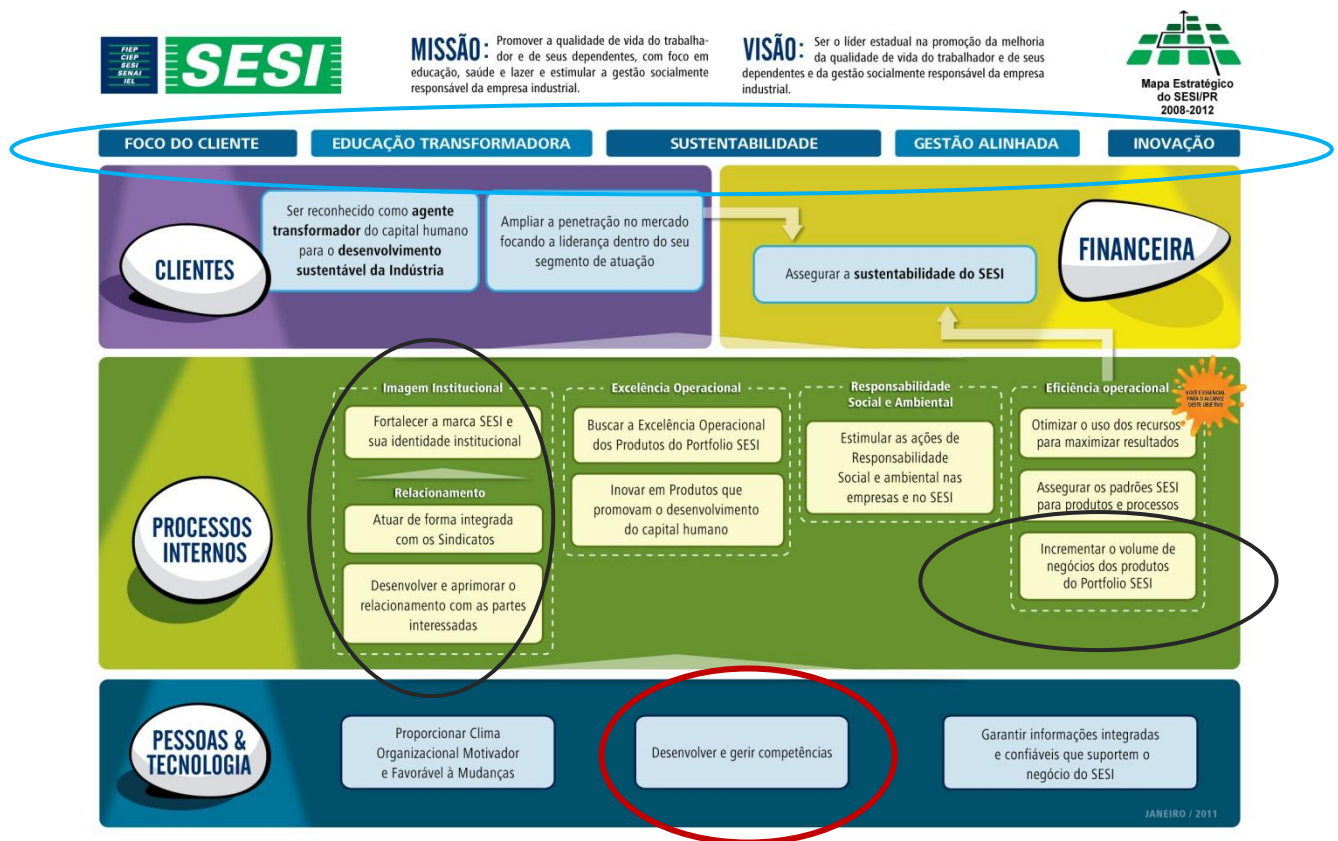


Figura 13 – Mapa estratégico do Sesi PR
Fonte: Planejamento estratégico do Sesi PR, 2011.

O objetivo da leitura dos mapas estratégicos das casas era buscar extrair, a partir dos objetivos estratégicos ali mencionados, quais as competências individuais necessárias para auxiliar na consecução desses objetivos.

Na parte superior do mapa, destacados pela elipse azul, encontram-se descritos os chamados “imperativos institucionais”. Trata-se dos grandes direcionadores da instituição. No caso do Sesi, esses imperativos são: (i) Foco do cliente; (ii) Educação Transformadora; (iii) Sustentabilidade; (iv) Gestão alinhada; (v) Inovação.

Cada um dos quadros distribuídos pelas perspectivas do mapa estratégico ilustra um objetivo estratégico e cada um deles é composto por um ou mais indicadores. Alguns dos objetivos foram marcados, para fins de melhor identificação neste momento, com elipses pretas. A elipse vermelha também está destacando um objetivo estratégico, contudo, pela relevância deste objetivo para esta pesquisa, a ele foi conferida uma ênfase maior.

O objetivo “desenvolver competências” é recorrente nos mapas estratégicos das quatro instituições que serviram à pesquisa, ainda que de formas diferentes em

sua descrição. Seguem as redações dos objetivos relacionados à gestão de competências conforme descritas nos mapas de cada uma das instituições:

- (i) **SESI** – Objetivo estratégico pertencente à perspectiva Pessoas e Tecnologia do BSC – **Desenvolver e gerir competências;**
- (ii) **SENAI** – Objetivo estratégico pertencente à perspectiva Pessoas e Tecnologia do BSC – **Desenvolver e manter competências;**
- (iii) **FIEP** - Objetivo estratégico pertencente à perspectiva Pessoas e Tecnologia do BSC – **Promover o desenvolvimento das pessoas;**
- (iv) **IEL** - Objetivo estratégico pertencente à perspectiva Pessoas e Tecnologia do BSC – **Desenvolver as pessoas e melhorar o clima organizacional.**

Com a verificação da presença de objetivos estratégicos voltados à gestão de competências em todos os mapas estratégicos, verificou-se a preocupação e o desejo das instituições em tratarem a questão de desenvolvimento e retenção de talentos.

No mapa do SESI, o objetivo “desenvolver e gerir competências” é composto por dois indicadores, a saber: (1) tempo de capacitação e (2) trabalhadores capacitados.

As fichas técnicas completas de cada um dos indicadores encontram no Quadro 9 e no Quadro 10, os quais fazem parte do processo de planejamento estratégico do SESI.

Ao serem analisados os indicadores que compõem os objetivos estratégicos relacionados à gestão de competências das instituições pesquisadas verificou-se uma preocupação com o investimento em T&D, fazendo-se menção ao desenvolvimento de competências essenciais ao alcance dos objetivos estratégicos das instituições por meio do monitoramento de horas de capacitação e de número de pessoas capacitadas. Entretanto, não se verificou a existência de indicadores ou subindicadores que pudessem registrar que tipo de competências estavam sendo desenvolvidas por meio das horas de capacitação e nem algum tipo de organização do resultado dessas capacitações que proporcionasse a localização estruturada e facilitada das pessoas que foram capacitadas.

Objetivo	14. Desenvolver e Gerir Competências		
Descrição do Objetivo	Garantir que os profissionais do SESI/PR desenvolvam as competências essenciais para o alcance dos objetivos estratégicos do Departamento Regional.		
Perspectiva	Pessoas e Tecnologia	Responsável	Daviane Chemin
Indicador	1. Tempo de capacitação		
Descrição do Indicador	Medir os esforços em desenvolvimento para as competências consideradas importantes para o negócio e para estratégia do SESI.		
Fórmula do Cálculo	Total de Horas de Treinamento / Quadro Médio do Período FTE	Unidade de Medida	Número Absoluto
Periodicidade	Semestral	Polaridade	Maior - Melhor
Critério de Acompanhamento	Acumulado do ano	Responsável Coleta	Eliane Dorgan
Fonte	Sistema de RH		
Segmentação	1. Geral 2. Regional 2.1. RMC; 2.2. Campos Gerais 2.3. Norte; 2.4. Noroeste; 2.5. Oeste Sudoeste;	3. Família de Produto 3.1. Educação (sem Colégio); 3.2. Colégio SESI; 3.3. Saúde e Segurança no Trabalho; 3.4. Cultura, Esporte & Lazer; 3.5. Responsabilidade Social;	
Parâmetros e Recomendações (Resultado x Meta)	>= 95% → Verde (meta Atingida) >= 85% e <95% → Amarelo (atenção) < 85% → Vermelho (distante de atingir a meta)		
Anexos			
Observações			

Quadro 9 – Ficha técnica do indicador “tempo de capacitação”

Fonte: Planejamento estratégico do SESI PR (2011)

Objetivo	14. Desenvolver e Gerir Competências		
Descrição do Objetivo	Garantir que os profissionais do SESI/PR desenvolvam as competências essenciais ao alcance dos objetivos estratégicos do Departamento Regional.		
Perspectiva	Pessoas e Tecnologia	Responsável	Daviane Chemin
Indicador	2. Colaboradores Capacitados		
Descrição do Indicador	Verifica o esforço no desenvolvimento de competências de seus empregados e terceiros, a partir da participação dos que foram capacitados sobre o total.		
Fórmula do Cálculo	Número de empregados capacitados / Total de empregados	Unidade de Medida	Percentual
Periodicidade	Semestral	Polaridade	Maior - Melhor
Critério de Acompanhamento	Acumulado do ano	Responsável Coleta	Eliane Dorgan
Fonte	RH - Treinamento		
Segmentação	1. Geral 	2. Regional 2.1. RMC; 2.2. Campos Gerais 2.3. Norte; 2.4. Noroeste; 2.5. Oeste Sudoeste;	3. Família de Produto 3.1. Educação (sem Colégio); 3.2. Colégio SESI; 3.3. Saúde e Segurança no Trabalho; 3.4. Cultura, Esporte & Lazer; 3.5. Responsabilidade Social;
Parâmetros e Recomendações (Resultado x Meta)	>= 95% → Verde (meta Atingida) >= 85% e <95% → Amarelo (atenção) < 85% → Vermelho (distante de atingir a meta)		
Anexos			
Observações			

Quadro 10 – Ficha técnica do indicador “colaboradores capacitados”

Fonte: Planejamento estratégico do SESI PR (2011)

Após a leitura do plano de cargos e salários da FIEP e dos mapas estratégicos de SESI, SENAI, IEL e FIEP também foi possível verificar que, embora haja a preocupação em se trabalhar com a gestão de competências e que essa preocupação esteja traduzida nos planejamentos estratégicos dessas instituições, que não há uma formalização de quais competências individuais e conhecimentos são necessárias à consecução dos objetivos estratégicos dessas instituições.

Tais constatações reforçam a relevância da pesquisa ora proposta, apontando e corroborando a necessidade de instrumentos que organizem as ações e os resultados das ações de gestão do conhecimento para que haja um real aproveitamento deste investimento.

6.3 FUNCIONALIDADES DA PLATAFORMA TECNOLÓGICA

Após a definição de que este trabalho se dedicaria ao desenvolvimento de uma metodologia de mapeamento de competências e que para tanto haveria a necessidade de uma plataforma tecnológica que desse suporte a essa metodologia, houve uma etapa acontecendo paralelamente que se dedicava a definir as funcionalidades dessa plataforma.


Devido aos trâmites legais exigidos pela instituição que serviu de campo à pesquisa, foi necessária a abertura de um processo de licitação para contratação de uma empresa que atendesse às necessidades da plataforma do Conte Comigo.

Entre outros detalhes que constaram do edital, o Quadro 11 apresenta a lista com os requisitos básicos aos quais a ferramenta deveria atender para estar apta a servir de plataforma para o Conte Comigo.

Concluída a etapa de licitação, passou-se à fase de negociação com a empresa vencedora do edital sobre as etapas de construção do ambiente virtual e quais as atividades previstas em cada uma das etapas.

A implantação foi então dividida em três etapas, a saber:

- ✓ Etapa 1 – Cadastramento e mapeamentos;
- ✓ Etapa 2 – Início da interação entre usuários;
- ✓ Etapa 3 – Rede social corporativa

LISTA DE REQUISITOS BÁSICOS DA PLATAFORMA	
	
1	Existência do perfil do usuário, com interface similar às das redes sociais tradicionais
2	Integração com os sistemas de informação do RH, a fim de importar informações do colaborador e criar os perfis automaticamente
3	Aplicação do questionário online, com perguntas em diferentes formatos
4	Possibilidade de alteração das respostas aos questionários, pelo colaborador, a qualquer momento
5	Criação de um mapa de conhecimentos interativo
6	Campos de busca com diferentes opções de filtros para os usuários
7	Atualização automática dos conhecimentos inseridos no mapa de conhecimentos
8	Exibição do mapa de conhecimentos na página inicial
9	Possibilidade de geração de relatórios pessoais (para o colaborador), gerenciais (para análise do desenvolvimento de uma equipe específica) e organizacionais (verificação da necessidade de treinamento e desenvolvimento; análise da evolução dos conhecimentos dos colaboradores)
10	Possibilidade de inclusão e exclusão de conhecimentos a qualquer tempo
11	Possibilidade de estratificação de áreas para envio de questionários específicos

Quadro 11 – Requisitos básicos da plataforma tecnológica do Conte Comigo

Fonte: Autoria própria

Até o momento da conclusão deste trabalho, encontra-se em andamento a etapa 1 de implantação a qual prevê:

a) Customização do módulo “Currículo WEB”: Acesso ao sistema

- ✓ Colaboradores podem acessar o sistema por meio de local/site personalizado ;
- ✓ ao acessar o “Currículo WEB”, o sistema identifica pessoas que são funcionários;
- ✓ ambiente com visual personalizado FIEP – Conte Comigo;
- ✓ há opções e funcionalidades exclusivas para funcionários.

A Figura 14 demonstra a página inicial do ambiente do currículo web customizado.



Figura 14 – Página inicial do currículo web
Fonte: site da FIEP (2011)

b) Levantamento dos Conhecimentos: Formulário adicional ao currículo para cadastramento dos conhecimentos estratégicos levantados pelo “Conte Comigo”

- ✓ Após cadastrar o currículo, colaborador preenche o formulário de conhecimentos do “Conte Comigo”, informando o nível de cada conhecimento;

- ✓ essas informações serão gravadas como um apêndice do currículo do colaborador, que poderá editá-las a qualquer tempo;
- ✓ ao longo do tempo, o formulário poderá ser ampliado com a inclusão de outros tipos de conhecimentos;
- ✓ cruzamento/comparativo dos conhecimentos dos colaboradores com o dos candidatos com currículos cadastrados no Banco de Talentos.

A Figura 15 traz o *layout* desenvolvido para o Mapa do Conhecimento do Sistema FIEP.

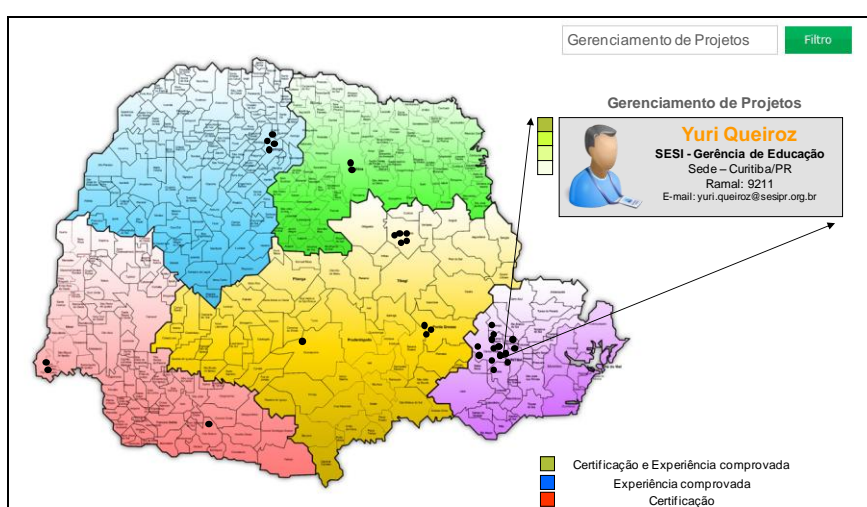


Figura 15 – *Layout* do mapa do conhecimento do Sistema FIEP
Fonte: Autoria própria

Ao se localizar os conhecimentos estratégicos o colaborador pode, na sequência dar duplos cliques no mapa que o levarão até o colega que detém o conhecimento. Serão disponibilizados dados pessoais básicos, *email* corporativo e pessoal (se a pessoa assim permitir) e ramal. Também será possível a comunicação via rede social corporativa.

c) Pesquisa de colaboradores por conhecimento: Sistema de busca para localização de colaboradores que possuam conhecimentos específicos

- ✓ Área personalizada dentro do módulo Banco de Talentos para pesquisa de pessoas por conhecimento, exclusiva para visualização e uso dos colaboradores da FIEP. Nesta área será possível realizar pesquisas por palavra-chave, aplicar filtros de refinamento da busca, aplicar ranking por nível de conhecimento.

O resultado da pesquisa poderá ser visualizado tanto em formato de mapa, sendo os colaboradores representados como pontos no mapa, quanto no formato de lista de colaboradores, com nome e informações básicas.

Até o momento da conclusão deste trabalho as etapas 2 e 3 ainda não haviam sido iniciadas.

6.4 RESULTADOS DOS *WORKSHOPS*

A partir dos resultados obtidos por meio da realização das entrevistas informais e da pesquisa documental foi possível verificar que não havia na organização um consenso e registros formais sobre quais conhecimentos eram estratégicos para a consecução dos objetivos descritos em seu planejamento estratégico.

Dessa forma, optou-se pela consulta aos responsáveis por monitorar os objetivos e indicadores estratégicos das casas que compõem o sistema FIEP no sentido de levantar quais eram, na visão deles, os conhecimentos estratégicos necessários para o melhor desempenho dos negócios da empresa.

Reunir os gestores de uma instituição com atuação em nível estadual não é uma tarefa simples e, em uma entidade que tem eventos e reuniões como uma constante de seu cotidiano, para que haja adesão a um evento com duração de quatro horas é necessário que a proposta seja feita de modo a evidenciar a importância e relevância do tema para todos.

Assim, além do *email* enviado aos convidados para os *workshops* (Apêndice A) foram também feitas ligações telefônicas com vistas a sensibilizar os convidados para a relevância do tema e para os benefícios advindos da implantação do Conte Comigo.

Entre os dias 15 e 18 de fevereiro de 2011 foram realizados 4 *workshops*, um para cada uma das casas do Sistema FIEP (SESI, SENAI, IEL e FIEP). Cada um dos eventos contou com a participação de 15 a 20 pessoas e no total foram 72 colaboradores participantes.

Conforme mencionado na seção 5.3.2, foi concebida uma metodologia para condução dos *workshops* e a ferramenta utilizada para que os participantes externalizassem o que entendiam serem os conhecimentos estratégicos para a instituição e para registrar suas ideias foi a técnica dos mapas mentais.

Como resultado dos *workshops* foram gerados:

- ✓ 72 mapas mentais individuais;
- ✓ 18 mapas mentais produzidos pelos grupos;
- ✓ 4 mapas mentais resultado da compilação dos mapas produzidos pelos grupos.

A Figura 16 traz do lado esquerdo o mural formado com os mapas individuais e do lado direito o constituído pelos mapas coletivos.

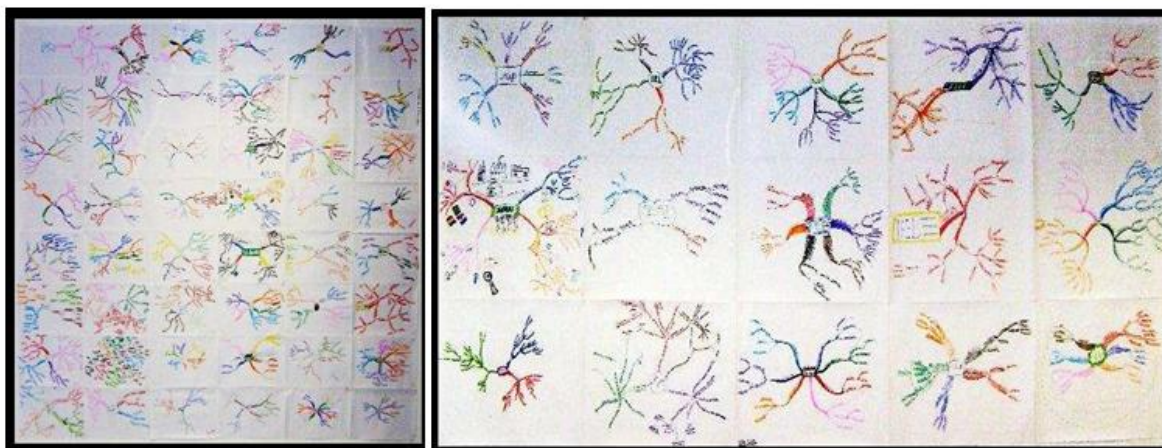


Figura 16 – Mapas mentais individuais e coletivos
Fonte: Autoria própria

O produto final dos *workshops* do projeto Conte Comigo foram os 04 mapas mentais construídos pela pesquisadora, um para cada casa do sistema FIEP, tendo como base os 18 mapas construídos pelos grupos de trabalho durante os *workshops* Conte Comigo. Os quatro mapas encontram-se disponíveis nos apêndices B, C, D e E deste trabalho. Contudo, para efeitos explicativos desta seção, o mapa mental do SESI foi utilizado como exemplo ilustrativo para maiores detalhes sobre a técnica utilizada.

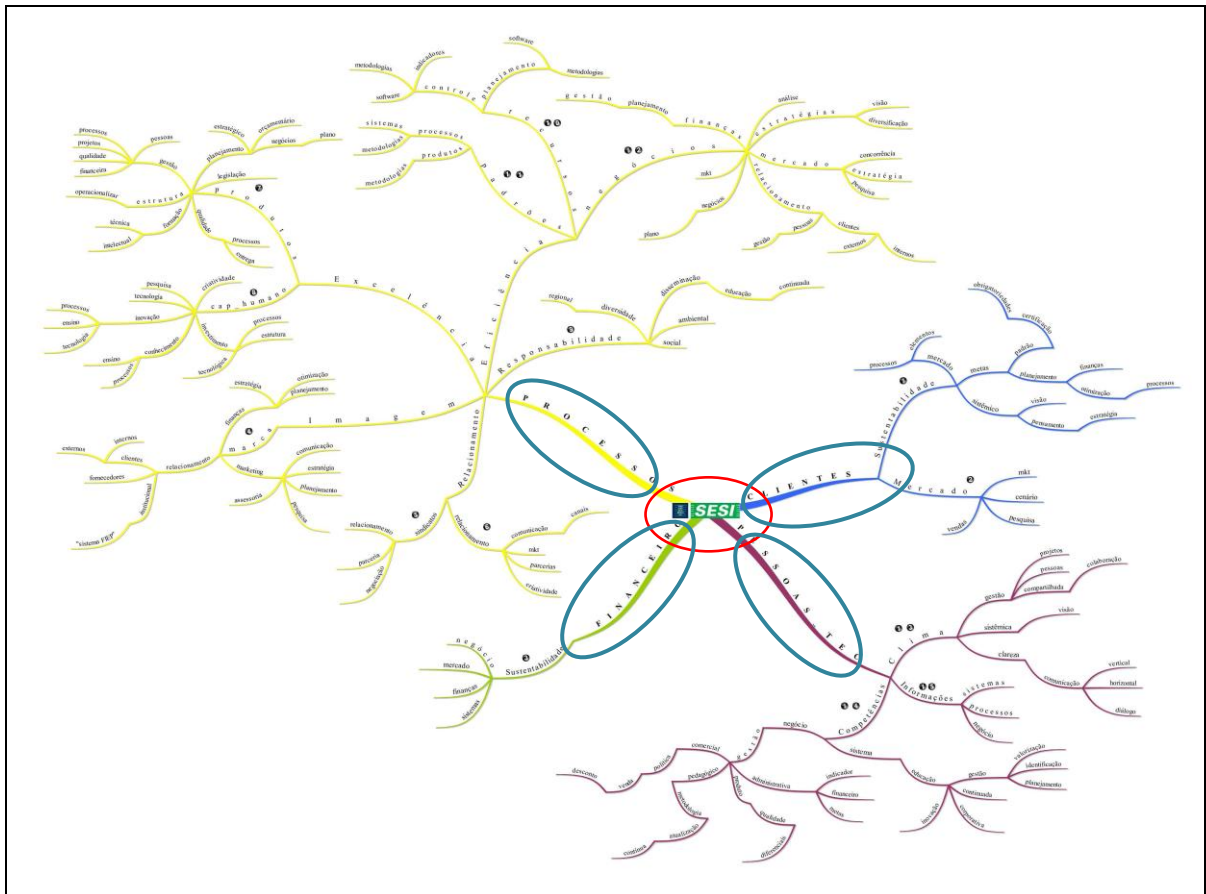


Figura 17 – Mapa mental do SESI
 Fonte: Autoria própria

Conforme demonstrado na Figura 17, no centro do mapa mental fica a casa a que os participantes pertencem, neste caso, SESI, destacado na figura com uma elipse vermelha.. Na sequência, como Ideia Básica Organizadora (IBO) vem as perspectivas do BSC, a saber: pessoas e tecnologia, processos, financeira e clientes, marcadas com elipses azuis na figura. A partir daí, os participantes consideravam os objetivos estratégicos dispostos nas perspectivas do BSC e começavam um desencadeamento de ideias guiado pela resposta à questão indutiva: “Que conhecimentos são necessários ao meu segmento de negócio no SESI para que sejam alcançados os objetivos traçados em nosso planejamento estratégico?”.

Concluídos os mapas mentais de conhecimentos estratégicos de cada casa, a pesquisa passou à etapa de leitura e interpretação desses mapas com vistas a se identificar e validar os conhecimentos ali mencionados.

6.4.1 Análise e interpretação dos mapas mentais

Após os *workshops*, a pesquisadora sintetizou os mapas de cada mesa em um mapa único de cada entidade, a saber: SESI, SENAI, IEL e FIEP.

Após isso, para fins de melhora da condição de sistematização e identificação do que de fato era conhecimento, os mapas mentais foram traduzidos em Excel, como tabela dinâmica, conforme demonstrado na Figura 18.

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L
	CENTRO	IBO'S	NÍVEL_1	NÍVEL_2	NÍVEL_3	NÍVEL_4	NÍVEL_5	NÍVEL_6	NÍVEL_7	NÍVEL_8		
1	SENAI	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
2	SENAI	P&T	0	0	0	0	0	0	0	0		
3	SENAI	P&T	Infraestrutura	0	0	0	0	0	0	0		
4	SENAI	P&T	Infraestrutura	Modernização	0	0	0	0	0	0		
5	SENAI	P&T	Infraestrutura	Modernização	laboratórios	0	0	0	0	0		
6	SENAI	P&T	Infraestrutura	Modernização	laboratórios	normas	0	0	0	0		
7	SENAI	P&T	Infraestrutura	Modernização	laboratórios	especificações	0	0	0	0		
8	SENAI	P&T	Infraestrutura	Modernização	equipamentos	0	0	0	0	0		
9	SENAI	P&T	Infraestrutura	Modernização	equipamentos	domínio	0	0	0	0		
10	SENAI	P&T	Infraestrutura	Modernização	equipamentos	parcerias	0	0	0	0		
11	SENAI	P&T	Infraestrutura	Modernização	equipamentos	desenvolvimento	0	0	0	0		
12	SENAI	P&T	Infraestrutura	Standardização	0	0	0	0	0	0		
13	SENAI	P&T	Infraestrutura	Standardização	instalações	0	0	0	0	0		
14	SENAI	P&T	Infraestrutura	Standardização	instalações	ambientes	0	0	0	0		
15	SENAI	P&T	Infraestrutura	Standardização	instalações	ambientes	0	0	0	0		
166	SENAI	PROCESSOS	Foco_Cliente	Demanda	mercado	prospectar	portfólio	atualização	0	0		
167	SENAI	PROCESSOS	Foco_Cliente	Demanda	mercado	prospectar	portfólio	conhecimento	0	0		
168	SENAI	PROCESSOS	Foco_Cliente	Demanda	mercado	prospectar	portfólio	conhecimento	legislação	0		
169	SENAI	PROCESSOS	Foco_Cliente	Demanda	mercado	prospectar	portfólio	conhecimento	legislação	marco_legal		
170	SENAI	PROCESSOS	Foco_Cliente	Demanda	mercado	prospectar	portfólio	conhecimento	legislação	modalidade		
171	SENAI	PROCESSOS	Foco_Cliente	Demanda	mercado	prospectar	portfólio	conhecimento	legislação	NR_10		
172	SENAI	PROCESSOS	Foco_Cliente	Demanda	mercado	prospectar	portfólio	conhecimento	legislação	NR's		
173	SENAI	PROCESSOS	Foco_Cliente	Demanda	mercado	prospectar	portfólio	conhecimento	legislação	ambiental		
174	SENAI	PROCESSOS	Foco_Cliente	Demanda	mercado	prospectar	portfólio	conhecimento	legislação	educacional		
175	SENAI	PROCESSOS	Foco_Cliente	Demanda	mercado	prospectar	portfólio	conhecimento	legislação	LDBE		
176	SENAI	PROCESSOS	Foco_Cliente	Demanda	mercado	prospectar	portfólio	conhecimento	mercado	0		
177	SENAI	PROCESSOS	Foco_Cliente	Demanda	mercado	prospectar	portfólio	conhecimento	mercado	CRM		
178	SENAI	PROCESSOS	Foco_Cliente	Demanda	mercado	prospectar	portfólio	conhecimento	mercado	Benchmarking		
179	SENAI	PROCESSOS	Foco_Cliente	Demanda	mercado	prospectar	portfólio	conhecimento	mercado	tendências		
180	SENAI	PROCESSOS	Foco_Cliente	Demanda	mercado	prospectar	concorrência	0	0	0		
181	SENAI	PROCESSOS	Foco_Cliente	Demanda	mercado	prospectar	concorrência	identificação	0	0		
182	SENAI	PROCESSOS	Foco_Cliente	Demanda	mercado	prospectar	concorrência	monitoramento	0	0		

Figura 18 – Tabela dinâmica com as informações extraídas dos mapas mentais

Fonte: A autora

Assim, na tabela dinâmica apresentada na Figura 18, a primeira coluna traz o título “centro” e nela encontram-se os nomes das entidades (SESI, SENAI, IEL e FIEP). A segunda coluna traz as informações da primeira ramificação do mapa mental, ou seja, as perspectivas do BSC que foram as ideias básicas organizadoras (IBOs). A terceira coluna traz a palavra-chave do objetivo estratégico e a partir da quarta coluna e começam a ser identificados conhecimentos propriamente ditos.

A partir do uso dessa tabela dinâmica foram levantadas ao todo 890 palavras-chave que expressam os conhecimentos considerados necessários pelos

colaboradores do Sistema FIEP para se atingir os objetivos estratégicos presentes nos mapas estratégicos das casas. Das palavras-chave, 467 foram indicadas pelos colaboradores como conhecimentos. Essas palavras são as que se encontram ramificações mais extremas de cada mapa mental e, portanto, nas últimas colunas da tabela dinâmica. Após uma análise criteriosa dessas 467 palavras, foi possível verificar que algumas delas não se caracterizavam como conhecimento de fato, mas muitas vezes eram habilidades ou comportamentos requeridos das pessoas. Dessa forma, ao fim dessa análise, foram validadas 316 palavras como conhecimentos estratégicos das casas e, ao agrupá-las em uma lista única, retirando-se os conhecimentos repetidos nos mapas mentais de cada casa, chegou-se ao número final de 205 conhecimentos ditos estratégicos para o Sistema FIEP.

O Gráfico 1 apresenta a distribuição dos conhecimentos validados por casa e o Gráfico 2 o número de conhecimentos validados em cada perspectiva do BSC.

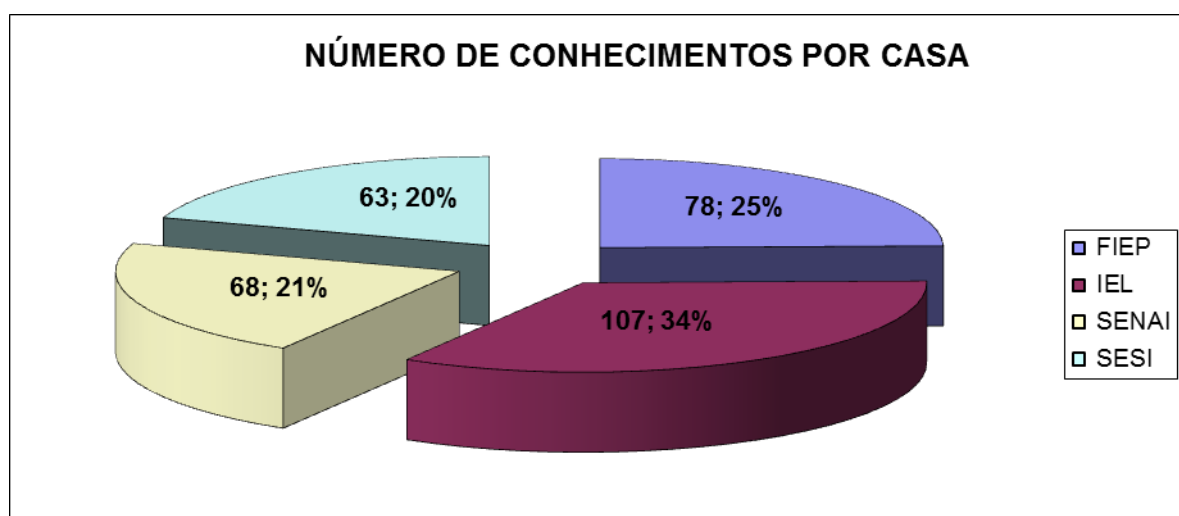


Gráfico 1 – Conhecimentos validados por casa do Sistema FIEP

Fonte: Autoria própria

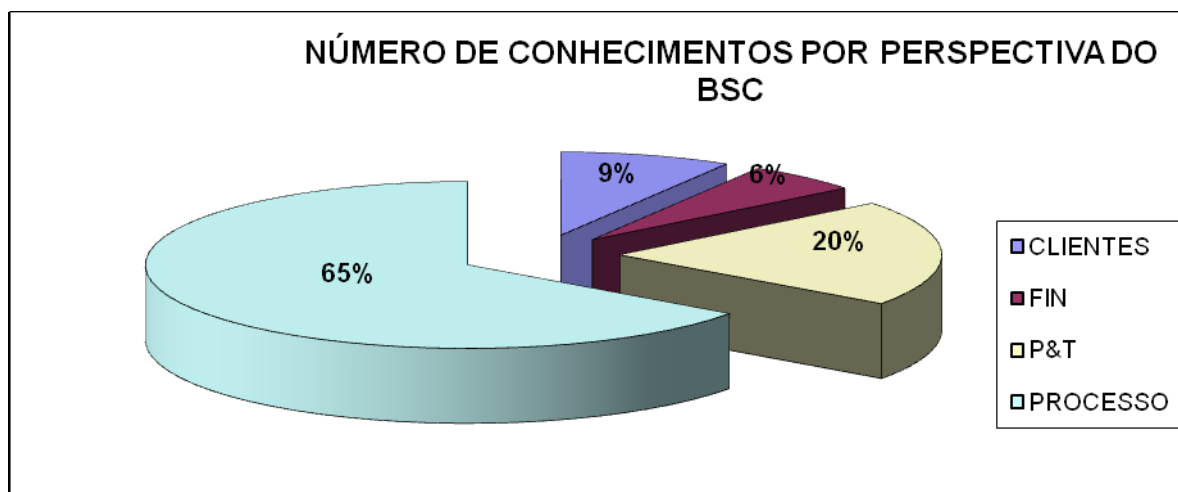


Gráfico 2 – Conhecimentos validados por perspectiva do BSC

Fonte: Autoria própria

Chegando-se à lista final de conhecimentos estratégicos identificados por meio da realização dos *workshops* Conte Comigo, passou-se à etapa de descrição desses conhecimentos para divulgação no questionário *online*.

6.4.2 Descrição dos conhecimentos

Tendo-se em vista o grande número de conhecimentos levantados por meio dos *workshops*, em acordo com a Diretoria de Recursos Humanos do Sistema FIEP foi definido que, um primeiro bloco, com no máximo 30 conhecimentos, seria descrito e disponibilizado na ferramenta *web* para que os colaboradores das casas pudessem responder se detém este conhecimento ou não, e em que nível.

Para tanto, foi formado um grupo de trabalho do qual participaram a pesquisadora, representantes da área de Recursos Humanos e os gerentes de linha de ação e de produtos de SESI, SENAI e IEL e representantes da FIEP. Embora tenha sido um grupo grande, o que por vezes torna o trabalho mais complexo, a intenção era garantir que todas as casas do Sistema FIEP tivessem alguns conhecimentos importantes para seus negócios descritos neste primeiro rol de 30.

A tarefa, então, era a de escolher os primeiros 30 conhecimentos que seriam disponibilizados no questionário *online* e que bem representassem cada uma das casas naquilo que é essencial para a consecução de seus objetivos estratégicos.

CONHECIMENTO	DESCRIÇÃO
1 LEGISLAÇÃO DE EDUCAÇÃO BÁSICA	Compreende as leis que regem essa modalidade de educação no estado do Paraná e no Brasil. Emenda Constitucional nº 59, Emenda Constitucional nº 53, Lei nº 11.947, Lei nº 11.738, Lei nº 11.494, Lei nº 11.274, Lei nº 11.273, Lei nº 10.880, Lei nº 10.219, Lei nº 9.870, Lei nº 8.948, Lei nº 8.907, Decreto nº 7.084, Decreto nº 6.755, Decreto nº 6.286, Decreto nº 6.094, Decreto nº 6.093, Decreto nº 4.873.
2 LEGISLAÇÃO DE EDUCAÇÃO SUPERIOR	Compreende as leis que regem essa modalidade de educação no estado do Paraná e no Brasil. Lei nº 12.089, Lei nº 11.180, Lei nº 11.096, Lei nº 10.870, Lei nº 10.861, Lei nº 10.260, Lei nº 9.192, Lei nº 8.958, Lei nº 8.405, Lei nº 7.395, Lei nº 7.165, Lei nº 6.932, Lei nº 5.540, Decreto nº 7.423, Decreto nº 7.233, Decreto nº 6.755, Decreto nº 6.495, Decreto nº 6.096, Decreto nº 5.801, Decreto nº 5.800, Decreto nº 5.786, Decreto nº 5.773, Súmula Vinculante nº 12.
3 LEGISLAÇÃO DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E TECNOLÓGICA	Compreende as leis que regem essa modalidade de educação no estado do Paraná e no Brasil. Lei nº 11.892, Lei nº 11.741, Lei nº 11.534, Lei nº 8.731, Decreto nº 6.986, Decreto nº 6.302, Decreto nº 6.095.
4 DESIGN INSTRUCIONAL	<i>Design</i> instrucional ou projeto instrucional é o termo comumente usado em português para se referir à engenharia pedagógica. Emprega-se o <i>design</i> instrucional à concepção de cursos, aulas individuais e à construção de materiais didáticos como impressos, vídeos, softwares ou, de modo mais genérico, qualquer objeto de aprendizagem.
5 LEGISLAÇÃO TRIBUTÁRIA	Refere-se às leis referentes à definição de tributos, atribuição de responsabilidade tributária e à cobrança de tributos no país, incluindo a fiscalização e as penalidades para quem não cumpre a lei.
6 LEGISLAÇÃO TRABALHISTA	Arts. 6º a 11, 21, XXIV, 22, § 111 a 116, ADCT, art. 10 da Constituição, Lei nº 12.255, Lei nº 12.023, Lei nº 11.788, Lei nº 11.648, Lei nº 10.593, Lei nº 10.101, Lei nº 9.719, Lei nº 9.608, Lei nº 9.601, Lei nº 9.055, Lei nº 9.029, Lei nº 8.900, Lei nº 8.716, Lei nº 8.036, Lei nº 8.019, Lei nº 7.998, Lei nº 7.859, Lei nº 7.783, Lei nº 7.369, Lei nº 7.064, Lei nº 6.019, Lei nº 5.889, Lei nº 5.859, Lei nº 5.811, Lei nº 5.764, Lei nº 5.584, Lei nº 4.749, Lei nº 4.725, Lei nº 4.090, Lei nº 605, Medida Provisória nº 516, Decreto-Lei nº 368, Decreto-Lei nº 5.452, Decreto nº 5.598, Decreto nº 4.552, Súmula Vinculante nº 22, Súmula Vinculante nº 23.
7 LEGISLAÇÃO AMBIENTAL	Compreende as leis que regulam as questões relacionadas a meio ambiente no estado do Paraná e no Brasil. Arts. 5º, IXXIII, 21, XIX, 22, IV, 23, VI, VII, 24, VI, VIII, 129, III, 170, VI, 186, II, 225 da Constituição; Decreto nº 2.652, Lei nº 4.771, Lei nº 5.197, Lei nº 6.938, Lei nº 7.173, Lei nº 7.661, Lei nº 7.802, Lei nº 9.433, Lei nº 9.605, Lei nº 9.795, Lei nº 9.966, Lei nº 9.985, Lei nº 10.308, Lei nº 11.105, Lei nº 11.284, Lei nº 11.428, Lei nº 11.445, Lei nº 11.794, Lei nº 11.952, Lei nº 12.187, Lei nº 12.305, Medida Provisória nº 2.186-16, Decreto nº 24.643, Decreto nº 4.340, Decreto nº 5.940, Decreto nº 7.404.
8 INVENTÁRIO DE EMISSÕES DE GEE	O inventário de emissões é uma espécie de raio-X que se faz de uma organização para se determinar fontes de gases de efeito estufa (GEE) nas atividades produtivas e a quantidade de GEE lançada à atmosfera. Fazer a contabilidade em GEE significa quantificar e organizar dados sobre emissões com base em padrões e protocolos e atribuir essas emissões corretamente a uma unidade de negócio, empresa, país ou outra entidade.
9 GERENCIAMENTO DE RESÍDUOS SÓLIDOS	A gestão adequada de resíduos, considerando o uso eficiente de recursos naturais e visando reduzir e prevenir a poluição, proteger e recuperar a qualidade do meio ambiente e da saúde pública, deve seguir os preceitos da Política Nacional de Meio Ambiente (PNMA - Lei 6.938, 1981). Utilizam-se técnicas de redução na fonte, substituição de matéria-prima, reutilização e reciclagem.
10 SEGURANÇA NO TRABALHO	Conjunto de ciências e tecnologias que tem o objetivo de promover a proteção do trabalhador no seu local de trabalho, visando a redução de acidentes de trabalho e doenças ocupacionais.
11 LICITAÇÃO	É o procedimento administrativo para contratação de serviços ou aquisição de produtos pelos entes da Administração Pública direta ou indireta. No Brasil, para licitações por entidades que façam uso da verba pública, o processo é regulado pela lei nº 8666/93.
12 GESTÃO DA QUALIDADE E PRODUTIVIDADE	Estratégia de administração orientada a criar consciência da qualidade em todos os processos organizacionais. Algumas técnicas contribuem para o alcance desse objetivo, como Kanban, Kaizen, Sistemas de Gestão da Qualidade (SGQ), 5S, Just in time, Seis Sigma.
13 GESTÃO FINANCEIRA	Compreende um conjunto de ações e procedimentos administrativos, que envolve desde o planejamento, análise e controle das atividades financeiras de uma organização.
14 GERENCIAMENTO DE PROJETOS	É a aplicação de conhecimentos, habilidades e técnicas na elaboração de atividades relacionadas para atingir um conjunto de objetivos pré-definidos, durante um período pré-definido, com um certo custo e qualidade, através da mobilização de recursos técnicos e humanos. Envolve a definição de objetivos; planejamento de escopo, tempo, custos, qualidade, riscos e comunicação; implementação; controle e avaliação.
15 BALANCED SCORECARD	Balanced Scorecard é uma metodologia de medição e gestão de desempenho desenvolvida por Kaplan e Norton.
16 CAPTAÇÃO DE RECURSOS	Captação de Recursos ou Fomento tem como foco a mobilização de recursos financeiros ou materiais para a manutenção de uma instituição ou de projetos.
17 PROPRIEDADE INTELECTUAL	Expressão genérica que pretende garantir a inventores ou responsáveis por qualquer produção do intelecto (seja nos domínios industrial, científico, literário e/ou artístico) o direito de auferir, ao menos por um determinado período de tempo, recompensa pela própria criação.
18 RECRUTAMENTO E SELEÇÃO	É o processo de atrair e selecionar pessoas com o perfil desejado pela organização. Engloba técnicas como: triagem, testes psicológicos, testes de conhecimentos gerais e profissionais e entrevistas.
19 PUBLICIDADE	Dedica-se à difusão pública de idéias associadas a empresas, produtos ou serviços, especificamente, propaganda comercial. Pode englobar diversas áreas de conhecimento que envolvam esta difusão comercial de produtos, em especial atividades como o planejamento, criação, produção e veiculação de peças publicitárias.
20 TÉCNICAS DE BENCHMARKING	<i>Benchmarking</i> é um processo sistemático e contínuo de avaliação dos produtos, serviços e processos de trabalho das organizações que são reconhecidas como representantes das melhores práticas com a finalidade de comparar desempenhos e identificar oportunidades de melhoria na organização que está realizando (ou monitorando) o <i>benchmarking</i> .
21 TÉCNICAS DE GESTÃO DE PROCESSOS	É a habilidade de conhecer e monitorar determinado conjunto de processos, desde fluxo de atividades, tempo de duração, pessoas envolvidas, principais gargalos, etc. Algumas técnicas possibilitam o alcance desse objetivo, como: manualização, uso de histogramas, diagramas de causa e efeito, fluxos, mapeamentos de processos.

CONHECIMENTO	DESCRIÇÃO
22 TÉCNICAS DE NEGOCIAÇÃO	A negociação compreende, além da habilidade e atitude pessoais, um conjunto de técnicas que possibilitam o sucesso e o ganho mútuo no processo. Exemplo: administração de conflitos; formas de negociação; etapas de uma negociação; como formular propostas, exigências, contrapropostas; etc.
23 TÉCNICAS DE PRECIFICAÇÃO	Precificação ou Formação de Preço é pensar e agir de uma maneira estratégica para se calcular os preços de venda de um produto ou serviço, levando sempre em consideração os objetivos da venda, ponto de equilíbrio, análise de custos (matéria-prima, produção, logística, etc.), posição no mercado, concorrência, público-alvo, etc.
24 TÉCNICAS DE VENDAS	Existe uma grande quantidade de técnicas de vendas, as quais englobam aproximação, sondagem, oferta do produto ou serviço, fechamento de venda e pós venda.
25 PMBOK	O <i>Project Management Body of Knowledge (PMBOK)</i> é um conjunto de práticas em gerenciamento de projetos publicado pelo <i>Project Management Institute (PMI)</i> que contempla cinco grandes grupos de processos: iniciação, planejamento, execução, monitoramento e controle e encerramento. Para o desenvolvimento das atividades são necessárias as seguintes áreas de conhecimento: gestão de integração, escopo, tempo, custos, qualidade, recursos humanos, comunicação, riscos e aquisições.
26 MAPA MENTAL	Diagrama voltado para a gestão de informações, de conhecimento e de capital intelectual; para a compreensão e solução de problemas; na memorização e aprendizado; na criação de manuais, livros e palestras; como ferramenta de <i>brainstorming</i> (tempestade de ideias); e no auxílio da gestão estratégica de uma empresa ou negócio.
27 INVESTIGAÇÃO APRECIATIVA	Metodologia diferenciada para o planejamento estratégico e desenvolvimento organizacional, pautada na participação, na valorização das potencialidades internas de cada empresa e na sua disposição para inovar. Na aplicação da IA, o foco dos processos de diagnóstico e planejamento passa da mera resolução de problemas para identificação de potencialidades e oportunidades.

Quadro 12 – Descrição dos primeiros conhecimentos a serem mapeados

Fonte: Autoria própria

Como demonstrado no Quadro 12, foram elencados 27 conhecimentos a serem mapeados inicialmente e a próxima etapa será a disponibilização desses conhecimentos em um questionário *online* para que os colaboradores do Sistema FIEP possam informar quais desses conhecimentos eles detêm e em que grau.

Até o término deste trabalho, por questões de atraso do fornecedor licitado para desenvolvimento da plataforma, e também por questões políticas que envolvem a troca de presidência do Sistema FIEP no momento do lançamento desta etapa do Conte Comigo, o questionário ainda não havia sido disponibilizado.

6.5 METODOLOGIA PARA MAPEAMENTO DE CONHECIMENTOS

Diante dos resultados obtidos e das análises feitas, pode-se propor uma metodologia de mapeamento de conhecimentos estratégicos para as organizações (Figura 13).

A aplicação dessa metodologia teria como produto final uma representação gráfica desses conhecimentos, disponibilizado em ambiente virtual amigável, que promova a interatividade e, conseqüentemente, o compartilhamento dos conhecimentos entre colaboradores das empresas.

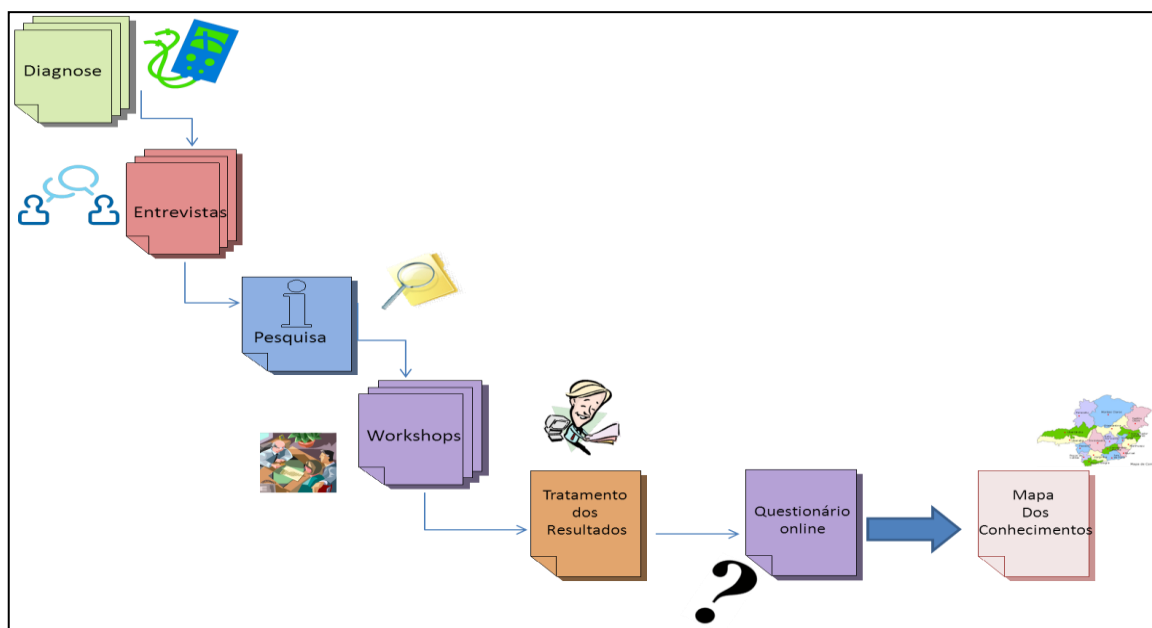


Figura 19 – Metodologia para mapeamento de conhecimentos
 Fonte: A autora

Para aplicação da metodologia são enumerados 6 passos, a saber:

1º passo: diagnóstico inicial da situação da empresa o que se refere ao uso de ferramentas de gestão do conhecimento. Este diagnóstico é realizado por meio de conversas com a alta gestão da organização.

2º passo: entrevistas com funcionários de áreas estratégicas para o negócio da empresa com vistas a se identificar projetos e/ou ações que se sobreponham ou complementem a aplicação da metodologia.

3º passo: pesquisas em documentos que tratem dos conhecimentos importantes para empresa e principalmente de seu planejamento estratégico, com vistas a se identificar insumos para realização da etapa de *workshops*.

4º passo: realização de *workshops* com representantes de todas as áreas da empresa com o objetivo de se levantar quais são, na visão deles, os conhecimentos estratégicos necessários para o melhor desempenho da organização.

5º passo: tratamento das informações levantadas nos *workshops* a fim de se montar um rol com todos os conhecimentos estratégicos levantados para disponibilização em um questionário na *web*.

6º passo: disponibilização de um questionário *online* para todos os colaboradores da empresa para que eles respondam quais daqueles conhecimentos eles detém e em que nível.

A partir deste último passo têm-se as informações para geração do mapa dos conhecimentos estratégicos da empresa.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O capítulo ora descrito será dividido em três partes, sendo que a primeira resgata os objetivos específicos e a pergunta da pesquisa. Na segunda seção são abordadas as oportunidades e as limitações da pesquisa. Na terceira parte faz-se a recomendação de trabalhos futuros e possíveis pontos a serem explorados, para maior aprofundamento.

7.1 PERGUNTA DE PESQUISA E OBJETIVOS

Nesta seção será feito um breve relato sobre a pergunta que norteou esta pesquisa e serão apresentadas considerações acerca de cada um dos objetivos específicos propostos no início desta pesquisa.

Sobre a pergunta de pesquisa:

COMO MAPEAR COMPETÊNCIAS TENDO COMO BASE O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DAS ORGANIZAÇÕES?

Todo o trabalho foi realizado no sentido de dar resposta a essa questão, contudo, é na seção 6.5 que se sumariza a proposta de metodologia que considera a leitura dos planejamentos estratégicos como etapa fundamental para se chegar ao mapeamento de competências desejado.

Sobre os objetivos específicos do trabalho:

- **Objetivo específico 1:** Identificar quais as competências essenciais para atingimento dos objetivos estratégicos das organizações.

A partir das entrevistas informais, cujos resultados foram abordados na seção 6.1 deste trabalho e das pesquisas documentais, abordadas nas seções 5.3.1 e 6.2, foi possível verificar que não havia um entendimento consensual entre os gestores e os colaboradores da instituição campo de pesquisa sobre o que viria a ser uma competência.

Dessa forma, optou-se por, neste trabalho, se fazer o mapeamento não mais das competências, mas dos conhecimentos estratégicos para a organização.

Nesse sentido, para o levantamento dos conhecimentos existentes na organização foram organizados e realizados os *workshops* Conte Comigo que chegaram ao número de 316 conhecimentos considerados estratégicos para os negócios do Sistema FIEP.

- **Objetivo específico 2:** definir características de uma plataforma para coleta, armazenamento e disseminação das competências das organizações.

Para atendimento a este objetivo específico foram feitas as descrições do que se pretendia disponibilizar nessa plataforma de acordo com os objetivos do Conte Comigo. As funcionalidades foram descritas na seção 6.3 deste trabalho.

Foi também feito um processo licitatório para chamada pública de fornecedor com condição de desenvolvimento dessa plataforma. O processo licitatório foi concluído, o fornecedor contratado.

Para implantação de todos os requisitos da plataforma o trabalho foi dividido em três etapas e, no momento da conclusão deste trabalho, a etapa primeira encontrava-se em execução.

- **Objetivo específico 3:** Definir procedimentos para disseminação e compartilhamento de conhecimentos na organização.

As formas para se alcançar o objetivo específico número 3 deste trabalho foram abordadas dentro da etapa de definição das funcionalidades da plataforma tecnológica que foi, ainda que parcialmente, desenvolvida para atendimento ao Conte Comigo. Mais especificamente, dentro da etapa 2 de implantação da plataforma, que prevê o início da interação entre os usuários e da etapa 3, que marca o início de funcionamento de uma rede social corporativa.

Embora as duas etapas ainda não tenham sido implementadas, foi definido o seu modelo de funcionamento, ou procedimentos para disseminação e compartilhamento dos conhecimentos.

Dessa forma, tem-se o objetivo específico número atendido de forma parcial, uma vez que houve a decisão por se mapear conhecimentos e não mais competências e os objetivos 2 e 3 contemplados e formalizados.

7.2 LIMITAÇÕES

Tendo em vista que a pesquisa aqui apresentada teve como objetivo inicial a o desenvolvimento de uma metodologia para mapeamento de competências e que o resultado final do trabalho encerra-se por apresentar uma metodologia de mapeamento de conhecimentos estratégicos para a organização, faz-se mister apontar este fato como uma limitação.

Ainda que com o entendimento de que o resultado final deste trabalho tem tanto valor e relevância quanto o da proposta inicial, referencia-se que a ausência de alinhamento acerca do termo competência nas diferentes instâncias da empresa campo de pesquisa e a não distinção formal entre o que sejam conhecimentos e competências conduziu o trabalho para o mapeamento de conhecimentos.

7.3 RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

Com base nos resultados da pesquisa, recomenda-se o desenvolvimento de futuros trabalhos, tais como:

1. Aplicação da metodologia em outras empresas para se verificar sua eficiência;
2. Refinamento da etapa de escolha dos conhecimentos a serem mapeados;
3. Utilização do Conte Comigo como fonte única de processo seletivo interno para a aferição de sua eficiência;
4. Avançar o estudo para “Mapas de Competências”, conforme proposta inicial.

A aplicação das propostas indicadas contribuirá para o avanço e possíveis ajustes necessários à metodologia proposta.

REFERÊNCIAS

ALVES, Rodrigo Ramos. **Diagnóstico de gestão do conhecimento para equipes multidisciplinares de projeto**: proposta de um modelo de referência. 2010. 147f. Dissertação (Mestrado em Tecnologia). Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Curitiba, 2010.

ANDRADE, Murilo Martins de. **Competências requeridas pelos gestores de instituições de ensino superior privadas**: Um estudo em Curitiba e região metropolitana. 2005. 174f. Dissertação (Mestrado em Tecnologia). Centro Federal de Educação Tecnológica do Paraná, Curitiba, 2005.

BARROS, Aidil Jesus da Silveira; LEHFELD, Neide Aparecida de Souza. **Fundamentos de metodologia científica**: um guia para a iniciação científica. 2. ed. ampliada. São Paulo : MAKRON, 2000.

BATEMAN, Thomas S., SNELL, Scott A. **Administração**: construindo vantagem competitiva. São Paulo: Atlas, 1998.

BITENCOURT, Claudia. **A gestão de competências gerenciais**: A contribuição da aprendizagem organizacional. 2001. 320f. Tese (Doutorado em Administração). Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2001.

BRANDÃO, Hugo Pena. **Gestão baseada nas competências**: um estudo sobre competências profissionais na indústria bancária. 1999. 320f. Dissertação (Mestrado em Administração). Departamento de Administração, Universidade de Brasília. Brasília, 1999.

BRANDÃO, Hugo P.; GUIMARÃES, Tomás de A. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo constructo? **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.41, n.1, p.08-15, jan/mar, 2001.

BUZAN, Tony. **The mind map book**. Plume: London, 1996.

CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede**. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

DAÓLIO, Luiz C. **Perfis & Competências: Retrato dos Executivos, Gerentes e Técnicos.** São Paulo: Érica, 2004.

DAVENPORT, T. H., PRUSAK, L.. **Conhecimento empresarial.** Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DEMO, Pedro. **Metodologia do conhecimento científico.** São Paulo: Atlas, 2000.

DIAS, Gisele B. et. al. Revisando a noção de competência na produção científica em administração: avanços e limites. In: DUTRA, Joel S.; FLEURY, Maria T. L.; RUAS, Roberto L.(org.) **Competências: conceitos, métodos e experiências.** São Paulo: Atlas, 2008.

DRUCKER. Peter F. **Introdução a administração.** São Paulo: Pioneira, 1998.

DURAND, Thomas. **Forms of incompetence.** In: Fourth International Conference on Competence-Based Management. Oslo: Norwegian School of Management, 1998.

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

FLEURY, Maria T.; FLEURY, Afonso. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira.** São Paulo: Atlas, 2000.

_____. **Estratégias empresariais e formação de competências.** 3 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

_____. Construindo o conceito de competência. **Revista de Administração Contemporânea**, Edição Especial, v. 5, p. 183-196, 2004. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/rac/vol_05/dwn/rac-v5-edesp-mtf.pdf>. Acesso em: 27 jul. 2008.

FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO ESTADO DO PARANÁ. **Plano de cargos e salários.** Documento interno, 2007.

FORD, Matthew W.; EVANS, James R. Conceptual foundations of strategic planning in the Malcon Baldrige Criteria of Performance Excellence. **Quality Management Journal**, v.7, p. 8-26, ASQ, 2000.

FRANCO, Maria. A. R. S. **A Pedagogia da pesquisa-ação**. In: Encontro Nacional de Didática e Prática de Ensino, 12, 2004, Curitiba. Anais. Curitiba: Endipe, 2004.

FUNDAÇÃO PARA O PRÊMIO NACIONAL DA QUALIDADE. **Crítérios de excelência**: o estado da arte da gestão para excelência do desempenho e o aumento da competitividade. FPNQ, 2005.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. **Crítérios de Excelência 2008**: o estado da arte da gestão para excelência do desempenho e o aumento da competitividade. FPNQ, 2008.

GARVIN, David. A. **Gerenciando a qualidade**: a visão estratégica e competitiva. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GODDARD, Jules. **The architecture of core competence**. London: Business School, v. 8, n. 1, p. 43 – 52, 1997. Disponível em: <<http://www3.interscience.wiley.com>>. Acesso em: 08 set. 2008.

GONÇALVES, Maria A. S. **Sentir, pensar e agir**: corporeidade e educação. São Paulo, Papyrus, 2004.

GUIMARÃES, Sebastião. **O que todo gestor deve saber sobre a ISO 10015**. Disponível em: <<http://www.rh.com.br/Portal/Desenvolvimento/Artigo/6516/o-que-todo-gestor-deve-saber-sobre-a-iso-10015.html>>. Acesso em: 22 mai. 2011.

HAMEL, Gary; PRAHALAD, C.K. **Objetivo Estratégico**. Havard Busines Review, 1989.

_____. **Competindo pelo Futuro**: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã. 10 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1995

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

HARRISON, Michael I.; SHIRON, Arie. **Organizational diagnosis and assessment**. California: Sage Publications, 1999.

IENAGA, C. H. **Competence Based Management**: Seminário Executivo. São Paulo: Dextron Consultoria Empresarial, 1998.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A estratégia em ação: Balanced Scorecard**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KARATHANOS, D. Performance excellence in higher education: the 1999 baldrige education criteria. **Proceedings of the International Conference on Management Science and Engineering**. Yichang, China, 1999.

LAKATOS, Eva Maria & MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos da metodologia científica**. 4ª. Ed. SP: Atlas, 2001.

LNK CONSULTORIA E TREINAMENTO. **Mind Mapping**. Disponível em: <<http://www.lnkconsultoria.com.br/html/exemplos.html>> Acesso em: 07 mai. 2011.

LEONARD-BARTHON, Dorothy. **Nascentes do Saber: Criando e sustentando as fontes de inovação**. 1. ed., FGV, Rio de Janeiro, 1998.

LIMA, Arnaldo J. de; et al. **Metodologias de planejamento estratégico: uma discussão preliminar para IES**. IV Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul. Florianópolis – SC, Brasil, 08 a 10 de dezembro de 2004.

MAGALHÃES, L. E. R. **O trabalho científico: da pesquisa à monografia**. Curitiba: FESP, 2007.

MAXIMIANO, Antonio C. A. **Introdução à administração**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

MICHAELLIS. **Moderno Dicionário da Língua Portuguesa**. São Paulo: Companhia Melhoramentos, 1998.

MINTZBERG, Henry. et. al. **O processo da estratégia**: conceitos, contextos e casos selecionados. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MOREIRA, Herivelto. CALEFFE, Luiz. **Metodologia da Pesquisa para o professor pesquisador**. DP&A. Rio de Janeiro, 2008.

NEZELLO, Fabiano. **A abordagem orientada a processos e seu mapeamento como método para a identificação de competências**: um estudo realizado na Companhia Paranaense de Energia 2008. 218f. Dissertação de Mestrado. Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Curitiba, 2008.

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

NONAKA, I.; TOYAMA, R.; KONNO, N. SECI. *Ba and Leadership: a unified model of dynamic knowledge creation*. In: NONAKA, I; TEECE, D. **Managing industrial knowledge**. London: Sage Publications, 2001.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Gestão do conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

ORGANIZAÇÃO PARA COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO - OCDE. **Manual de Oslo** – Diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação. 3ª Ed. OCDE, FINEP, 2005.

OLIVEIRA, Djalma P. R de. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologia e prática. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2006.

OLVE, N.G.; ROY, J.W.M. **Condutores da performance**: um guia prático para o uso do *Balanced Scorecard*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

ONTORIA, A. et al. **Aprender com mapas mentais**: uma estratégia para pensar e estudar. São Paulo: Madras, 2006.

PAGLIUSO, Antônio T. **Modelos de gestão de classe mundial**. Florianópolis: SENAI SC, 2009.

PORTER, Michael E. What is Strategy? Harvard Business Review, 1996.

_____. Estratégia competitiva: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro: Campus, 1980.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, Gary. The Core Competence of the Corporation. **Harvard Business Review**, pp. 79-91, May-June, 1990.

REZENDE, Denis A. **Planejamento estratégico para organizações privadas e públicas**: guia prático para elaboração do projeto de plano de negócios. Rio de Janeiro: Brasport, 2008.

ROCHA-PINTO, Sandra R. et al. **Dimensões funcionais da gestão de pessoas**. Rio de Janeiro: FGV, 2003.

RUAS, Roberto L.; ANTONELLO, Claudia S.; BOFF, Luiz H. (Orgs.). **Os novos horizontes da gestão**: aprendizagem organizacional e competências. Porto Alegre: Bookman, 2005.

SAKAR, Soumodip. Metamorfoses, empreendedorismo e resultados. In: TERRA, José Cláudio Cyrineu (org) **Inovação**. Quebrando paradigmas para vencer. São Paulo: Saraiva, p. 27-31, 2007.

SCHUMPETER, Joseph. **A teoria do desenvolvimento econômico**: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e ciclo econômico. São Paulo: Abril Cultural, 1982.

SCHLUPP, Hildegard. et. al. **Planejamento e gestão estratégica**. Florianópolis: SENAI SC, 2010.

SERVIÇO SOCIAL DA INDÚSTRIA DO PARANÁ. **Planejamento estratégico do SESI PR**. Documento interno, 2011.

STONER, J. A .F.; FREEMAN, R. E. **Administração**. Rio de Janeiro: LTC Editora, 1994.

STRAUHS, F.R. **Gestão do conhecimento em laboratório acadêmico**: proposição de metodologia. 480 f. (Tese de Doutorado). Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2003.

STREIT, Cleonir Schons. **Desenvolvimento de competências gerenciais associadas à inovação na gestão**: a contribuição da aprendizagem organizacional. Dissertação (Mestrado em Engenharia). Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2001.

TAKAHASHI, Adriana Roseli Wunsch. **Descortinando os processos da aprendizagem organizacional no desenvolvimento de competências em instituições de ensino**. 2007. 467f. Tese (Doutorado em xxx). Universidade de São Paulo, São Paulo, 2007.

THIOLLENT, Michel. **Metodologia da Pesquisa-Ação**. 17ª ed. São Paulo. Cortez, 2009.

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2005.

VERNADAT, F. B. **Enterprise Modelling and integration**: principles and applications. London: Chapman & Hall, 1996.

VOLLMANN, T. E.; CORDON, C. Making supply chain relationships work. **M2000 Business Briefing**, Lausanne, v.1, n. 8, p. 26-37, 1996.

VON KROGH, G.; ICHIJO, K.; NONAKA, I. **Facilitando a criação do conhecimento**: reinventando a empresa com o poder da inovação contínua. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

ZARIFIAN, Philippe. **O modelo da competência e suas consequências sobre as ocupações profissionais** (Palestra proferida no CIET/ SENAI, Rio de Janeiro, 26/08/98. Papeis do Trabalho do GT-RP, CUT, nº 5, 1998.

_____. **Objetivo competência**. São Paulo: Atlas, 2001.

APÊNDICES

Apêndice A – E-mail enviado aos convidados para o workshop

Prezado (a),

Você acaba de receber em seu Outlook o convite para participação no workshop do Projeto **Conte Comigo**.

Estão sendo convidados todos os sponsors de objetivos estratégicos de nossas entidades e as pessoas que estes indicaram.

Segue uma breve descrição do projeto, acompanhado da apresentação que simula a sua forma de funcionamento.

No workshop serão apresentados mais detalhes, mas caso permaneçam dúvidas, não hesite em entrar em contato.

O que é?

O Projeto Conte Comigo é uma iniciativa da Diretoria de Recursos Humanos para a gestão do conhecimento do Sistema FIEP, tendo como objetivo permitir a identificação, mapeamento e fomento de ativos intangíveis, além de fornecer informações estratégicas relacionadas a todos os colaboradores de nossa organização.

Como vai funcionar?

A metodologia do projeto Conte Comigo está baseada na identificação, localização e compartilhamento dos nossos conhecimentos internos. Seus resultados contribuem para as ações operacionais e estratégicas de colaboradores, gestores e Diretoria de Recursos Humanos, abrangendo todo o Sistema FIEP.

Os conhecimentos estratégicos de cada colaborador serão visualizados por meio de um “Mapa de Conhecimentos”, o qual abrangerá todas as unidades da organização. A partir de um mecanismo de busca, todos terão a possibilidade de localizar os colaboradores que possuem os conhecimentos específicos para ajudá-los na execução de seus projetos ou atividades. Ou seja, quando precisar de determinado auxílio ou informação, o colaborador terá a possibilidade de identificar, em todas as unidades, áreas e entidades do Sistema FIEP, as pessoas que podem auxiliá-lo, além de ter diversas ferramentas de comunicação disponíveis para efetuar com sucesso esse contato.

Para o gestor e para a Diretoria de Recursos Humanos, estarão disponíveis relatórios que favorecerão a gestão dos conhecimentos das equipes, permitindo a análise da evolução histórica dos conhecimentos, necessidades de treinamento e desenvolvimento, dentre outros.

Em resumo o projeto está dividido em três etapas:

- Levantamento dos conhecimentos estratégicos do Sistema FIEP;
- Identificação dos colaboradores que têm esses conhecimentos;
- Estímulo ao compartilhamento pelo uso de mapas e redes sociais.

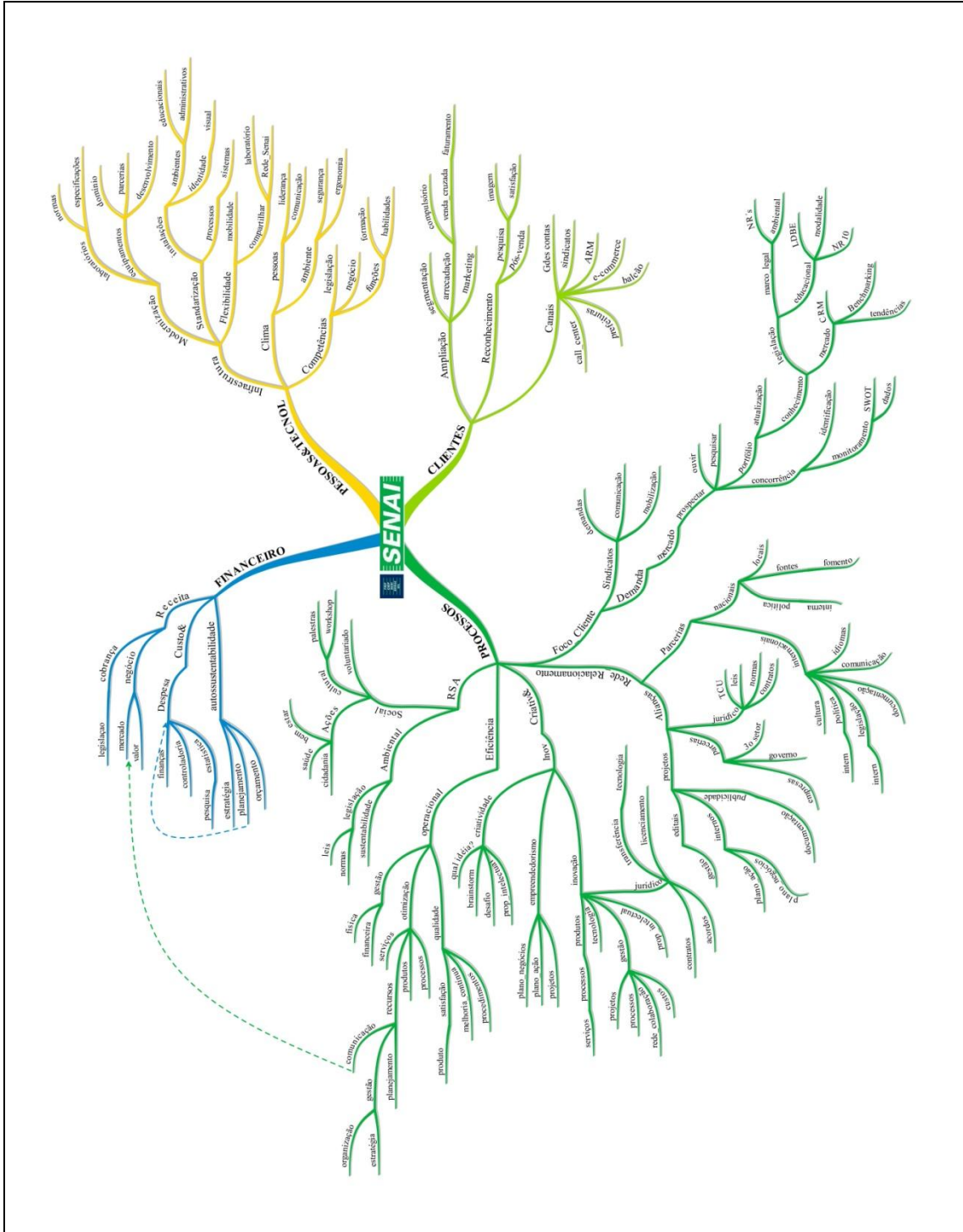
Os Conhecimentos Estratégicos

A primeira etapa, de levantamento dos conhecimentos estratégicos, será desenvolvida por meio de *workshops* que serão embasados nos objetivos estratégicos de cada entidade.

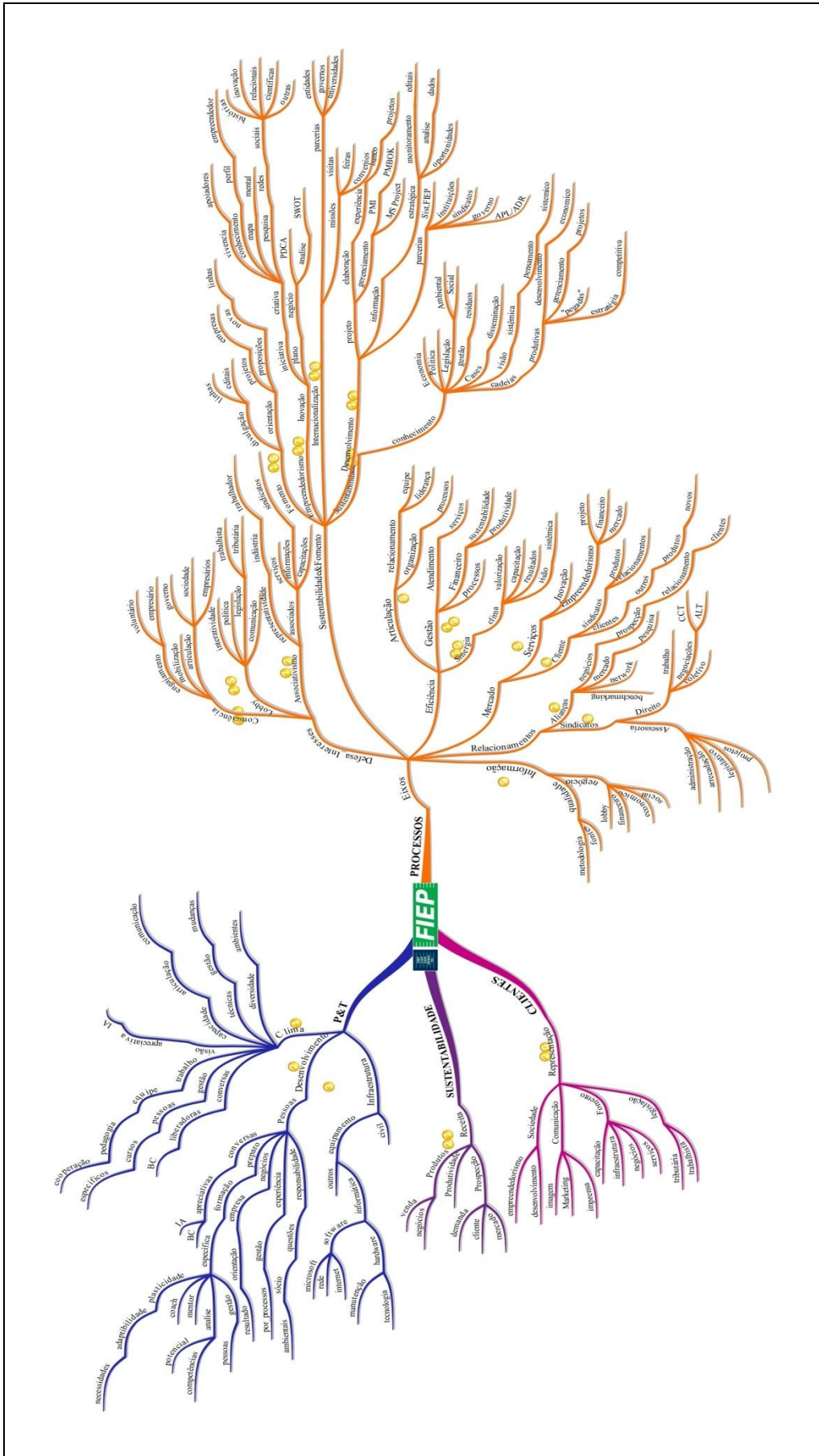
E é para esta etapa que você está sendo convidado a contribuir.

Em caso de dúvidas, conte conosco.

Apêndice B – Mapa Mental do SENAI Paraná

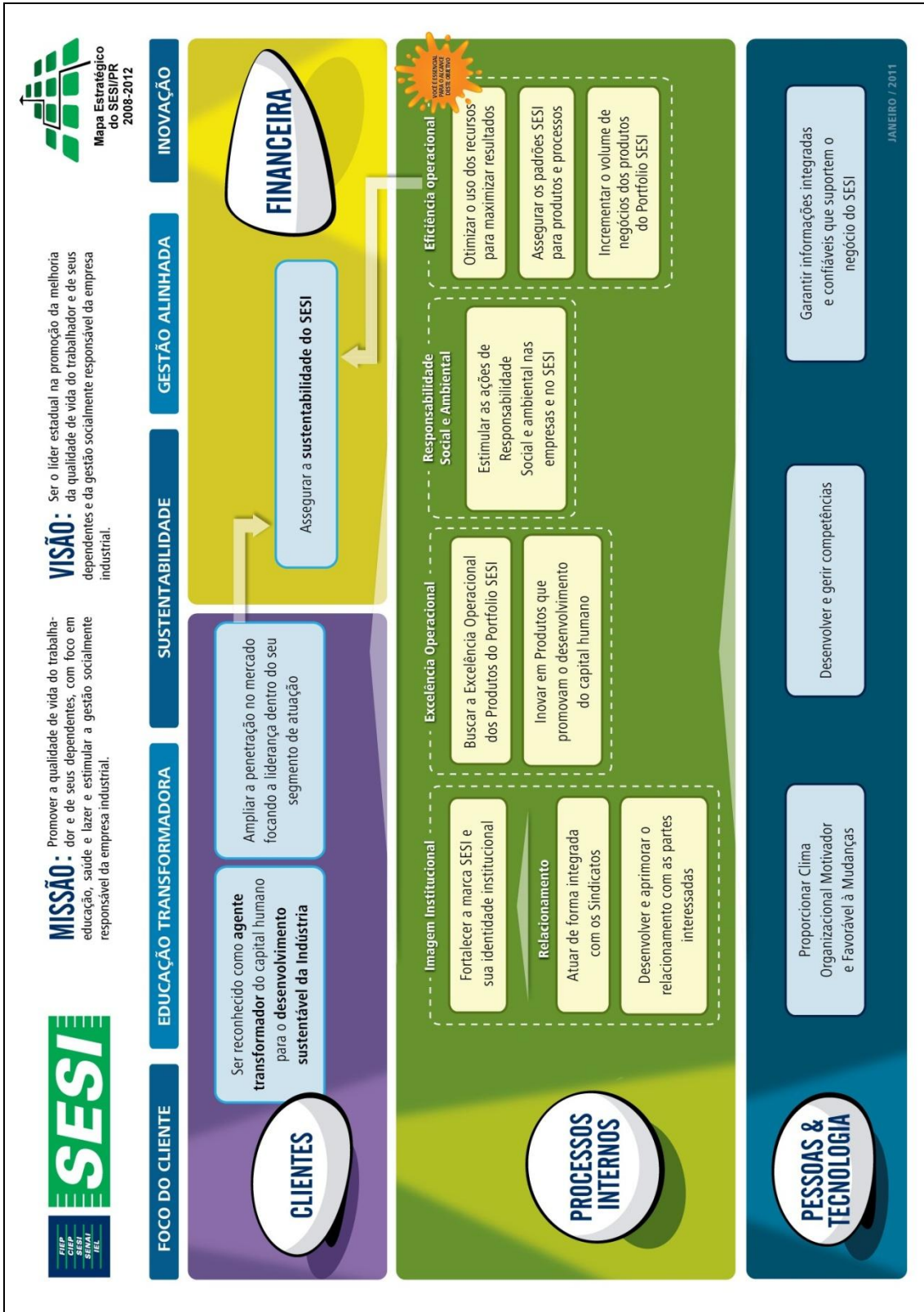


Apêndice C – Mapa Mental da FIEP

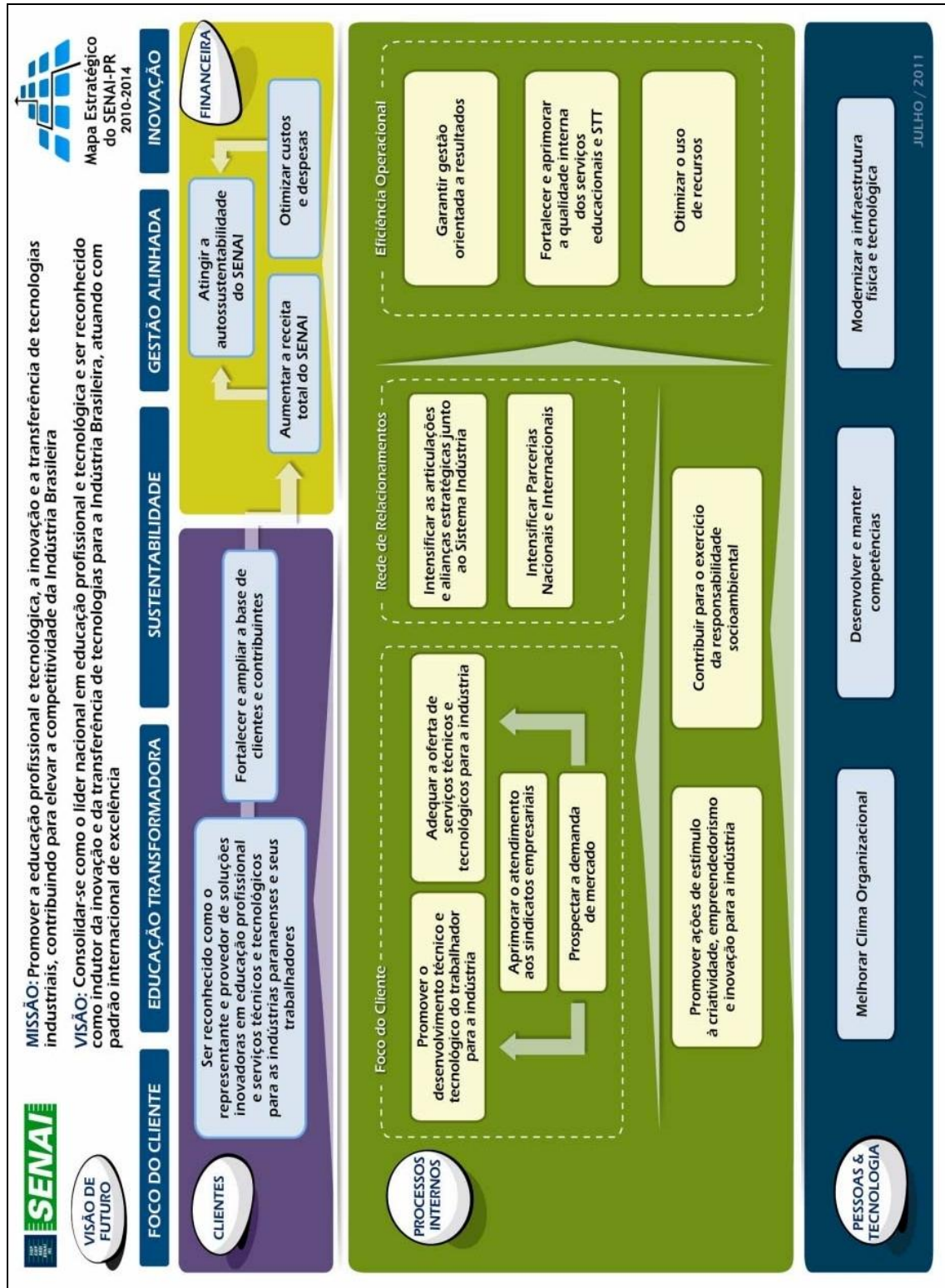


ANEXOS

Anexo A – Mapa Estratégico do SESI Paraná
 Fonte: Planejamento Estratégico do SESI PR 2011



Anexo B – Mapa Estratégico do SENAI Paraná
 Fonte: Planejamento Estratégico do SENAI PR 2011



Anexo C – Mapa Estratégico da FIEP
 Fonte: Planejamento Estratégico da FIEP 2011

