

Desenvolvimento de empreendedores com base no modelo de gestão por competências: o caso de uma empresa no setor editorial

Marco Antonio LAMPOGLIA

Universidade Metodista de São Paulo – UMESP

marcoactive@terra.com.br

Resumo

A capacitação de empreendedores vem passando por um processo de transformação diante do ambiente turbulento e competitivo pelo qual vêm passando as organizações, especialmente aquelas inseridas em setores de serviços. A proposta deste artigo consiste na apresentação de um modelo de gestão por competência capaz de contribuir para o treinamento e desenvolvimento de empreendedores de uma empresa do setor editorial. A aplicabilidade do modelo foi testada a partir da análise de sua implantação, o qual passou por alterações durante a fase de concepção. O artigo começa com o resgate do conceito de competências, em suas diversas correntes teóricas, seguido pela apresentação da empresa estudada. Em seguida, listam-se os principais resultados esperados com a implantação do modelo e realiza-se uma análise do processo de implantação. A eficiência do modelo é checada a partir da percepção dos gestores empreendedores da organização estudada com decisões inerentes ao plano de formação.

Palavras-Chave: competências essenciais, gestão de competências, desenvolvimento de competências de gestores empreendedores.

Abstract

The training of the entrepreneurs has been going through a process of transformation due to the turbulent and competitive environment which the organizations have been facing, especially those included in the services sector. The purpose of this article consists of the presentation of a model of management by competence capable of contributing to the training and development of entrepreneurs of a company in the publishing industry. The applicability of the model was tested from the analysis of its deployment, which underwent changes during the design phase. The article begins with the rescue of the concept of competence in its various theoretical currents, followed by the presentation of the company studied. Then, list the main expected results with the deployment model and performs an analysis of the deployment process. The efficiency of the model is checked from the perception of entrepreneurs organization managers studied with decisions inherent in the training plan.

Key-words: basic skills, management skills, developing skills of entrepreneurs' managers.

Introdução

A maioria das organizações nos dias atuais enfrenta o desafio de se manterem competitivas em cenários de turbulência. Assegurar a sobrevivência por longo prazo em um mercado acirrado tem estimulado organizações de diferentes setores a utilizarem ferramentas eficientes de gestão. Nesse sentido, as ações empreendedoras podem ser consideradas uma das bases de competitividade na revitalização de redes produtivas, sociais e nos contextos de negócios cada vez mais exigentes. O perfil de um gestor empreendedor vem ampliando

espaço nesses ambientes, como diferencial de conquista profissional e de resultados empresariais, funcionando como estímulo para o sucesso empresarial.

Neste cenário, o estudo pretende examinar as características dos perfis de gestores empreendedores de negócios em uma empresa do ramo editorial de revistas, de forma a avaliar as características comportamentais empreendedoras.

No que se refere à oportunidade de pesquisa e avanço do conhecimento sobre o tema existe uma falta de publicações orientadas para a integração entre perspectiva estratégica, atribuições e competências associadas ao exercício da função individual empreendedora e de acordo com os pesquisadores Becker; Dias; Dutra; Ghedine e Ruas (2005) esse campo de estudo tem amplas oportunidades de desenvolvimento teórico e prático.

Assim o desenvolvimento do presente trabalho pretende contribuir com a devida importância, com o objetivo de desenvolver, dentro de um modelo de gestão por competências, uma ferramenta para mapear as competências de gestores empreendedores e realizar o mapeamento.

O trabalho se inicia com a discussão sobre a importância das competências empreendedoras no contexto organizacional e as competências requeridas para o desenvolvimento do gestor empreendedor. Na parte final discute-se sobre as ferramentas de mapeamento de competências considerando os métodos e técnicas necessárias para a construção do modelo de gestão por competências.

Competências empreendedoras

Em uma época de mudanças rápidas e complexas, é cada vez mais evidente a necessidade de desenvolvimento do talento de empreendedores. Gestores empreendedores de hoje devem se adaptar às mudanças das demandas e situações, gerenciar múltiplas relações laterais, definir e implementar as agendas e lidar com o stress e a incerteza. Aumentando a evidência sugere-se que os gestores aprendam competências essenciais através de suas experiências de trabalho (BOYATZIS, 1982; McCAULEY et al., 1994; FLEURY e FLEURY, 2004; RUAS, 2005). Na verdade, um número de pesquisadores argumenta que as experiências que ocorrem no âmbito dos atributos e das atribuições do trabalho de um gestor é o principal veículo de aprendizagem (McCALL; LOMBARDO; MORRISON, 1988) e muitas organizações utilizam ativamente o trabalho de atribuições para desenvolver seus gestores com elevado potencial para o avanço dos papéis de gestão empreendedora. Um número cada vez maior de pesquisadores e empresas, também, considera a gestão por competências, incluindo o desenvolvimento de competências gerenciais, uma vantagem competitiva para as organizações que conseguem implantar modelos orientados para este propósito.

As competências organizacionais empreendedoras dependem da situação de cada empresa para identificar suas necessidades e transformá-las em vantagem competitiva. A efetividade da organização resulta da capacidade de articular o seu direcionamento estratégico com as competências da empresa e as competências individuais. Portanto, estabelecer o direcionamento estratégico, alinhadas a competências empreendedoras e desdobradas em competências individuais empreendedoras, implica pensar sobre o modelo de gestão.

Scott B. Parry (1996) destaca que a competência pode ser medida conforme padrões estabelecidos e aperfeiçoada pela capacitação. Nessa concepção, torna-se necessário identificar uma necessidade para quantificar os avanços obtidos, em termos de níveis de competência. Porém, o padrão referencial parece-se restringir a uma escala em que se avalia cada indivíduo frente a competências esperadas. A competência aparece também vinculada a resultados de objetivos estratégicos e organizacionais (Dutra, 2001). Empresas que se orientam por metas a serem atingidas em termos de negócio transferem essa mesma

abordagem para as equipes e para os indivíduos. Nessa associação, as competências empreendedoras começam a ser relacionadas às competências individuais.

Grande parte da literatura já existente aborda a construção de competências. De acordo com Zarafian (2001) a competência é a inteligência prática para situações que se apoiam sobre os conhecimentos adquiridos e os transformam com mais intensidade, quanto mais se intensifica a complexidade das situações.

Le Boterf (2003) defende que, reunir conhecimentos, habilidades e atitudes, a competência torna-se algo que pressupõe um contínuo movimento, uma mobilização constante de diversos saberes para aplicação a uma situação específica. Segundo esse autor, a competência é sempre uma “competência para alguma coisa” e para ser competente o gestor empreendedor necessita, além de conhecimentos, de habilidades e atitudes específicas para o exercício de suas atividades. Portanto, os processos de qualificação não conduzem, por si só, ao aumento da competência dos gestores empreendedores. Em outras palavras, o profissional deve possuir atitudes e habilidades que o façam mobilizar os seus conhecimentos, no momento exato, para a consecução de determinado objetivo, para a resolução de um problema específico.

Portanto, segundo Ruas; Antonello e Boff (2005, p.96) a “competência gerencial é a capacidade de mobilizar, integrar e colocar em ação conhecimentos, habilidades e formas de atuar a fim de atingir, e se possível superar, desempenhos retratados na missão da empresa e objetivos estratégicos”.

A partir desse ponto podem-se analisar as contribuições de autores pelas pesquisas realizadas sobre as competências consideradas necessárias que podem compor o perfil do gestor e ferramentas consideradas apropriadas para o seu desenvolvimento.

Desenvolvimento do gestor empreendedor

Capacitar gestores empreendedores para estimular o desenvolvimento e atualização sempre foi e será um desafio para as organizações. Muitas empresas investem no treinamento e desenvolvimento de gerentes se preocupando com as habilidades estratégicas, humanas e técnicas, relacionadas ao exercício da função gerencial. A partir dos anos 1990 surgem novos desafios que “levam ao alinhamento definitivo das políticas de gestão de recursos humanos às estratégias empresariais, incorporando à prática organizacional o conceito de competência, como base do modelo para se gerenciar pessoas”. (FLEURY A; FLEURY M 2000, p.64).

Zarifian (2001) apresenta as seguintes competências em uma organização que acabam por organizar diferentes áreas de desenvolvimento de competências:

- . Competências sobre processos: os conhecimentos sobre os processos de trabalho;
- . Competências técnicas: conhecimentos específicos sobre o trabalho que deve ser realizado;
- . Competências sobre a organização: saber organizar os fluxos de trabalho;
- . Competências de serviço: aliar a competência técnica à pergunta: qual o impacto que este produto ou serviço terá sobre o consumidor final?
- . Competências sociais: saber ser, incluindo atitudes que sustentam os comportamentos das pessoas. O autor identifica três domínios dessas competências: autonomia, responsabilização e comunicação. Essa classificação proposta pelo autor influencia a formação de competências diretamente à função empreendedora.

Pesquisa realizada por Echevest (1999) em quatro estados brasileiros apontou 48 atributos que compõem o perfil de um gestor, sendo escolhidos os 12 mais relevantes: integridade, visão estratégica, capacidade de liderança, visão da empresa, capacidade de decisão, foco no resultado, ética no trato das questões profissionais e aspectos sociais,

capacidade de negociação, motivação, coordenação de trabalhos em equipe, habilidade interpessoal e atitude pró-ativa. A diversidade de competências exigidas nos ambientes de negócios e da mesma forma, as inúmeras expectativas constituem a falta de unidade, mesmo entre os autores que se dedicam ao estudo das competências de gestão.

Klemp (1999) distingue as competências em atribuições como atributos. Os principais atributos que caracterizam melhor os gestores das organizações são: integridade, sinceridade e ética – 77%; capacidade de realização – 76%; habilidade de lidar com pessoas e orientação para o aprendizado – 73%; capacidade de dimensionar e controlar – 66%; capacidade de influenciar pessoas – 64%; raciocínio estratégico – 64%; compreensão de conceitos – 63%; flexibilidade e adaptabilidade – 61%; autoconfiança e coragem – 60%.

Oderich (2005) aponta, a partir de levantamento bibliográfico realizado, componentes do perfil do gestor atual. Em ordem: visão sistêmica e estratégica, domínio pessoal, capacidade de trabalhar em equipe, habilidades humanas e interculturais, criatividade, flexibilidade, capacidade de inovação, comportamento ético e capacidade de aprender, liderar e educar. Mesmo considerando as várias naturezas de organizações e o universo onde se encontram inseridas, não é possível esgotar a ampla gama de competências que precisam compor o perfil de um gerente. Na verdade, o que parece criar-se é um sentimento de frustração e inadequação, tamanha exigência faz-se aos profissionais para que se apropriem dessas competências, implementando-as nos espaços de trabalho. Todos os quesitos ou atributos apresentados, segundo a autora, parecem que se tem o intuito de mistificar o perfil de um “herói” organizacional, trata-se de buscar uma forma coerente de tratar essas percepções sistematicamente, o que pode ser buscado através de estudos específicos e adaptado às situações de cada empresa.

Através de trabalhos realizados em várias empresas, é possível perceber que as formas de capacitação de gestores empreendedores ainda estão direcionadas para a formação continuada e treinamentos, o que estimula a competência “conhecimento”. Mas há o crescente interesse pelo desenvolvimento de gestão, como forma também de aplicar os conhecimentos adquiridos por esses treinamentos, no cotidiano da organização para favorecer a busca dos resultados.

Considera-se que para haver a coerência entre conhecimento e prática algumas etapas são importantes no processo de capacitação de empreendedores, como o levantamento de necessidades de treinamento e desenvolvimento. Milkovich e Boudreau (2000) enfatizam que o levantamento de necessidades deve observar: a análise da organização, a análise de responsabilidades e competências e a análise da pessoa. Esses autores propõem métodos tais como: diagnóstico, análise documental, grupos de foco, entrevistas, avaliação de potencial e desempenho, entre outros. Ainda segundo Costa (2008, p. 27) podem ser utilizados para a realização um processo de mapeamento das competências que são “métodos e técnicas de pesquisa social (sobretudo entrevistas individuais ou coletivas com dirigentes da organização e especialistas); realização de workshops com a participação de dirigentes e especialistas”, avaliação de desempenho, auto avaliação através de entrevista qualitativa ou quantitativa com os próprios gestores empreendedores que descrevem as competências para executarem de forma excelente suas atividades. Podem ser utilizados, ainda, outros métodos e outras técnicas de pesquisa, como, por exemplo, a observação, os grupos focais e os questionários estruturados com escalas de avaliação, como sugerem Guimarães et al. (2001) e Santos (2001).

Método

1. Participantes

Tomaram parte do estudo cinco gestores do mesmo nível hierárquico que respondem pelas áreas Administrativo-Financeiro, Marketing e Vendas, Operações Editoriais, Produção Editorial e Custos Gráficos. Na sequência apresenta-se detalhes das posições gerenciais e perfil pessoal.

• O Gerente de Operações Editoriais é a posição de maior poder dentro da editora, pois responde por todas as estratégias e as definições de operação da empresa. Este gerente se reporta na estrutura ao diretor executivo. Tem uma estrutura com 12 pessoas realizando as funções de analistas estratégicos e de informação. Este gerente tem 44 anos, casado, trabalha há 14 anos na empresa. Tem mestrado em Publicidade exerceu a profissão de professor universitário durante cinco anos sendo que hoje se dedica integralmente à editora.

. O Gerente de Produção Editorial é a posição que responde por toda a equipe que executa todo o processo de criação e produção das revistas semanais e mensais da editora. Tem uma estrutura com 280 pessoas sob a sua gestão com 24 posições de liderança. O gerente se reporta na estrutura ao diretor executivo. O gerente tem 42 anos, casado, trabalha há 12 anos na empresa. Tem mestrado em Publicidade e exerce a profissão de professor universitário na área de Marketing e Publicidade e ministra aulas para cursos de pós-graduação em administração.

. O Gerente de Marketing e Vendas é a posição que responde pela equipe que divulga as ações da editora, que realiza as pesquisas de intenção e satisfação do leitor e que realiza vendas de anúncios nos espaços publicitários em determinadas revistas. Tem uma estrutura com 90 pessoas sob a sua gestão. O gerente se reporta na estrutura ao diretor executivo. O gerente tem 46 anos, casado, trabalha há 10 anos na empresa. É pós-graduado em Publicidade.

. O Gerente de Custos Gráficos é a posição que responde pela equipe que negocia com os fornecedores de papel e também com as gráficas que fazem a impressão das revistas para serem distribuídas por uma empresa parceira. Tem uma estrutura com 10 pessoas sob a sua gestão. O gerente se reporta na estrutura ao diretor executivo. O gerente tem 55 anos, casado, trabalha há 22 anos na empresa, praticamente atuando desde o início da empresa. Tem grau universitário em direito.

. O Gerente Administrativo-Financeiro é a posição que responde pela equipe administrativa que zela pela segurança e pelo patrimônio predial. Responde pela equipe de desenvolvimento de tecnologia de informação e manutenção do parque tecnológico. Tem ainda sob a sua direção a área de administração de pessoal. Tem uma estrutura com 40 pessoas sob a sua gestão. O gerente se reporta na estrutura ao diretor executivo. O gerente tem 42 anos, casado, trabalha há 15 anos na empresa. É pós-graduado em Finanças.

2. Local

O estudo foi desenvolvido em uma empresa do ramo editorial situada no Estado de São Paulo, fundada em 1986. A empresa recebeu o nome fictício de Editora Jovem.

Há 24 anos no mercado editorial, a Editora Jovem oferece títulos em 14 segmentos, como feminino, infantil, adolescente, culinária, beleza e horóscopo. Atualmente, ocupa o 2º lugar no mercado editorial brasileiro em vendas avulsas, com 24 lançamentos periódicos mensais e dois lançamentos periódicos semanais, além de anuários e títulos especiais. Marca

presença também em Portugal com uma Editora própria sediada em Lisboa. Alta circulação, conteúdos de qualidade e compromisso com o leitor são marcas registradas da Editora Jovem.

A Editora Jovem comemora o fechamento de 2009 com 44 milhões de exemplares vendidos conquistando uma participação relevante no mercado editorial brasileiro.

A estrutura da editora é composta de dois diretores acionistas, cinco gerentes que ocupam os seguintes cargos: gerência administrativo-financeiro, gerência de marketing e vendas, gerência de operações editoriais, gerência de produção editorial e gerência de custos gráficos. Ligados a esses gerentes a empresa tem 58 posições de liderança e a esses líderes estão ligados mais 380 colaboradores num total de 440 funcionários.

3. Tipo de Pesquisa

A pesquisa realizada foi um estudo exploratório, associado à condução de um estudo de caso.

A seguir, são descritos o instrumento da coleta de dados e como os dados foram analisados.

4. Técnicas da coleta de dados

As principais técnicas de coleta de dados aplicadas foram análise documental, as entrevistas individuais semiestruturadas, grupo de foco e questionários estruturados com escalas de avaliação.

- a. A análise documental teve como base a missão, os valores e visão da empresa, sua estratégia e descrição da função dos gestores.
- b. Na abordagem de entrevistas semiestruturadas fica-se livre para exercitar a iniciativa e poder fazer perguntas relacionadas que não foram previamente imaginadas (HAIR et al., 2005). Essa abordagem resultou no surgimento de informações inesperadas e esclarecedoras, melhorando as descobertas e teve uma estrutura e orientações gerais, que permitiu flexibilidade para incluir perguntas não estruturadas.
- c. Os grupos de foco também permitiu uma abordagem de pesquisa exploratória sendo que o pesquisador possuiu uma lista de tópicos e/ou perguntas para abordar. De acordo com Hair et al. (2005) os grupos de foco são discussões relativamente informais que contam com um número de oito a doze respondentes e todos com um objetivo comum. O grupo de foco deve ser guiado por um moderador que estimula a discussão e mantém o grupo focado nos tópicos principais.

Para o registro dos dados coletados nas entrevistas ou grupo de foco, foi utilizado o registro de notas e a gravação direta com permissão dos entrevistados. As questões do roteiro base para as entrevistas foram formuladas com base nos objetivos do estudo. Cada pergunta abordou um único aspecto a fim de conferir maior precisão às respostas e auxiliar na coleta de dados.

- d. Questionário estruturado com escalas de avaliação foi a técnica utilizada para mapear competências relevantes para um contexto organizacional. A formatação desse instrumento de pesquisa geralmente requereu a aplicação prévia de uma ou mais das técnicas já relatadas (análise documental, entrevista e grupo de foco), com o objetivo de identificar elementos para compor os itens do questionário. Foram identificados por meio da análise documental, das entrevistas e do grupo de foco as competências consideradas relevantes para a organização. Depois, as competências foram ordenadas e descritas compondo os itens do questionário. Depois foi validado o conteúdo a próxima etapa consistiu em definir a escala mais adequada para os respondentes do questionário avaliar o grau de importância das competências.

5. Análise dos dados do mapeamento

Para análise dos dados coletados, foram utilizados os softwares Excel e o SPSS. Foi utilizada a estatística descritiva para extração das médias aritméticas, dos percentuais, correlações e do desvio padrão das variáveis, visando verificar o grau médio de concordância dos respondentes em relação a cada item e à distribuição das respostas em torno da média.

Em relação ao tratamento dos dados qualitativos, coletados por intermédio de justificativas, comentários e sugestões apresentados pelos respondentes, procurou-se analisar e categorizar o conteúdo das declarações, com o intuito de identificar opiniões, atitudes, crenças e ideias sobre o novo modelo de gestão de competências gerenciais da editora.

6. Procedimentos

Para dar consecução aos objetivos estipulados para esse estudo, os procedimentos foram organizados em três etapas descritas a seguir:

A primeira etapa consistiu no desenvolvimento da ferramenta para mapear as competências gerenciais através dos seguintes passos:

1. Entrevista semiestruturada para identificação das responsabilidades a serem perseguidas pelos gestores – O primeiro trabalho foi o de coletar informações da Editora Jovem da seguinte forma:

. Histórico da empresa (área de atuação, produtos e clientes), estrutura organizacional,

cenários desafiadores e seu planejamento estratégico: por meio de entrevistas informais, com os diretores, conversas com os gerentes, observação e análise documental que inclui a análise do conteúdo da missão, da visão de futuro, dos objetivos e documentos relativos à estratégia organizacional;

. Informações sobre os departamentos de atuação dos gerentes, juntamente com as funções (desempenhadas e a serem desempenhadas). As fontes para a coleta das informações foram os documentos existentes fornecidos pela área de RH e entrevista com os diretores e gerente de RH para correlacionar a função desempenhada atualmente e a ser desempenhada para a busca dos resultados considerados estratégicos.

. Entrevista com os diretores e gerente de RH com utilização de um roteiro elaborado previamente com questões abertas descritas. O objetivo da entrevista foi detalhar as responsabilidades dos gestores empreendedores (ver tabela 1) com os diretores para posterior validação com os gestores para permitir identificar as competências necessárias para o desenvolvimento do potencial de gestão.

Tabela 1- Responsabilidades dos Gestores Empreendedores da Editora Jovem

Ser Gestor Empreendedor na Editora Jovem
. Responsabilidades a serem perseguidas:
A- Estratégicas: (ocupação do tempo - desejável: 60%)
Conjunto de habilidades e comportamentos estruturados e diferenciados para responder as demandas de competitividade, formulando estratégias que assegurem o êxito da organização nos negócios atuais e futuros. A estratégia é emergente e precisa ser flexível e criativa para superar as incertezas, os riscos e aproveitar as oportunidades do mercado.
. Define, em colegiado, estratégias de longo prazo para a organização como um todo, trabalhando intensamente na análise de cenários incertos.
.Elabora na sua área de responsabilidade, em conjunto com suas lideranças, o planejamento de médio e longo prazos com metas e planos de ação específicos.
. Co-responsável pela elaboração da estratégia anual e condução das ações táticas que são definidas nos grupos

estratégicos.
. Conhece profundamente o negócio (ou como funciona) e traz contribuições, dentro da sua especialidade para as decisões estratégicas.
. Identifica as necessidades de mudanças para enfrentar os desafios do negócio, desenvolvendo mecanismos de controle e gerenciando os processos de mudança.
. Possui visão sistêmica sendo capaz de agir sem perder de vista as metas corporativas, atuando de forma integrada, colaborativa e sinérgica com as demais áreas.
. Co-responsável pela elaboração do PAN (Planejamento Anual) com o corpo diretivo. Responsável pela condução e verificação, agindo com determinação em conjunto com as lideranças para manter os indicadores de desempenho estratégicos dentro do esperado.
. Compartilha as decisões estratégicas que produzem alto impacto e que podem gerar consequências sobre os resultados globais da empresa a curto, médio e longo prazo.
. Estar atento continuamente aos cenários favoráveis ou com alto grau de incerteza recomendando propostas de projetos e soluções que atendam aos interesses do negócio.
B- Gerenciamento da Rotina: (ocupação tempo = 10%)
Conjunto de habilidades e ações de acompanhamento e controle para garantia da qualidade dos processos sob sua responsabilidade.
. Estabelece as metas relativas aos processos do dia a dia para as lideranças para atingir os resultados previstos.
. Articula e ajusta planos de ação das lideranças compatíveis com as metas do PAN e metas dos processos sob sua orientação.
. Zela pela garantia da qualidade dos processos e pelo cumprimento dos prazos para atender a satisfação dos leitores, das áreas internas, parceiros, clientes e fornecedores.
. Conduz as lideranças e equipes de trabalho para a resolução de problemas dos processos da rotina de forma definitiva.
. Soluciona problemas, em conjunto com outras áreas para garantir a qualidade da rotina e eliminar retrabalhos.
. Toma decisões com rapidez e flexibilidade, assumindo os riscos.
C- Gestão das Pessoas. (ocupação de tempo= 30%)
Conjunto de métodos, política, técnicas e práticas definidas com o objetivo de orientar o comportamento humano e as relações humanas de forma a maximizar o potencial do capital humano no ambiente de trabalho.
. Co-responsável pela definição das políticas e procedimentos de gestão de pessoas e responsável pelo respeito e cumprimento dos mesmos na sua área de atuação.
. Facilita a disseminação e zela pela preservação dos valores, princípios, visão e missão.
. Lidera, estimulando o desenvolvimento e crescimento das pessoas para formar novos líderes e sucessores.
. Delega e descentraliza as decisões compartilhando as responsabilidades com a liderança.
. Garante a qualidade da comunicação, utilizando os canais apropriados de forma clara e objetiva para que todos tenham as informações estratégicas e da rotina.
. Diante de situações de conflito, negocia visando benefícios mútuos, gerando credibilidade e fortalecendo o relacionamento para obtenção dos resultados.
. Gerencia o desempenho, valorizando e reconhecendo esforços individuais e coletivos e influenciando na mudança de comportamento e performance.
. Segue nossa filosofia de valorização das relações humanas colocando o leitor acima de tudo, atuando de forma ética e transparente.
. Buscar o autodesenvolvimento de forma planejada para o seu crescimento pessoal e profissional.

Fonte: Com base em análise documental e entrevistas

2. Validação das responsabilidades – essa etapa foi realizada, através do grupo de foco com uma lista predeterminada de tópicos a discutir com os diretores, a gerente de RH e os cinco gestores participantes da pesquisa com a atuação do pesquisador como moderador. O objetivo foi validar consensualmente a descrição das responsabilidades, de acordo com a tabela 1, para identificar as competências esperadas do gestor para o exercício da função empreendedora.

3. Grupo de Foco com os diretores, a gerente de RH e os cinco gestores para identificar as competências necessárias de acordo com as responsabilidades desejadas.

Observou-se nessa empresa, a presença de uma **tipologia** específica para o tratamento de competências de gestão empreendedora (destacado na tabela 2). As competências de gestão empreendedora estão de alguma forma, relacionadas ao **negócio da empresa**. Ou seja, parte-se da análise do perfil de responsabilidades para se chegar às competências de gestão. As competências de gestão foram tratadas, ainda, com base em um **perfil ideal**, previamente estabelecido. Observa-se que existe uma tendência a construírem-se atributos de competência ambiciosos, seja por sua abrangência, abstração e/ou diversidade (complexidade).

Tabela 2 - Definições das competências de gestão empreendedora esperadas do gestor da Editora Jovem

Competências Esperadas do Gestor Empreendedor
Competências de Desenvolvimento Organizacional
<u>1- Atuação Estratégica para Resultados:</u> Consiste no domínio de métodos específicos de gestão estratégica do negócio. Capacidade para elaborar as estratégias organizacionais, identificando oportunidades, sendo responsável pela execução dos planos de ação, ajustando-os constantemente em função da evolução dos cenários e seus impactos na empresa.
<u>2- Orientação para a Garantia da Qualidade junto às áreas internas e aos leitores, clientes, parceiros e fornecedores:</u> Capacidade de manter a qualidade como prioridade. Acompanha os processos e as atividades em situações-chave para garantir que os padrões estabelecidos sejam atendidos e satisfeitos.
<u>3- Capacidade para Solucionar Problemas e Tomar Decisões:</u> Capacidade analítica para identificar as causas de um problema e resolvê-lo de forma definitiva. Capacidade de agir com rapidez e flexibilidade na tomada de decisão, mesmo diante de situações incertas, adversas e ambíguas, sentindo-se parte da equipe e compartilhando os problemas e soluções.
<u>4- Planejamento, Organização, Controle e Avaliação de Resultados:</u> Capacidade para planejar estratégica e taticamente as ações e recursos necessários para atingimento de metas. Capacidade para estabelecer, analisar e avaliar indicadores de desempenho para metas essenciais, tanto estratégicas quanto de processos das rotinas e formas de acompanhamento eficientes, que contribuam para solução de problemas e tomada de decisão em tempo de alterar alguma rota específica.
<u>5- Conhecimento e Domínio Técnico:</u> Consiste no conhecimento e domínio dos produtos e serviços. Conhecimento e domínio de políticas, processos, normas e procedimentos aplicados à função e sistemas de informação para o atingimento de resultados. Manter atualizado os conhecimentos técnicos específicos da sua área de atuação.
<u>6- Visão Sistêmica:</u> Capacidade de agir sem perder de vista as metas corporativas e integração com as demais áreas. Inclui as ações orientadas para a colaboração e sinergia entre as áreas da empresa, clientes, parceiros e fornecedores.
Competências de gestão de pessoas.
<u>7- Administração de Conflitos:</u> Capacidade de se relacionar de forma assertiva com todos, estabelecendo articulações sócio-psicológicas saudáveis, que promovam e possibilitem relações de confiança e a conciliação de interesses para consecução das metas da empresa.
<u>8- Liderança Ética</u> Capacidade de influenciar positivamente o comportamento dos liderados, estimulando o comprometimento e a dedicação para o alcance das metas de sua área e da empresa. Capacidade em ser um exemplo a ser atingido, demonstrando integridade, ética e respeito pelas pessoas.
<u>9- Adaptabilidade, Flexibilidade e Inovação</u>

Habilidade de perceber uma mudança, inovação ou novas oportunidades, alterando rotinas, processos, comportamentos e políticas, na busca do atingimento das novas necessidades da empresa. Capacidade de perceber que as mudanças são contínuas e fazem parte do processo de evolução da empresa e do negócio.

10- Capacidade de treinar e desenvolver o potencial

Consiste na capacidade de treinar e desenvolver o potencial de cada liderança e especialistas integrantes da sua equipe, gerenciando e avaliando o desempenho de acordo com as necessidades individuais, da equipe para alcance das metas da sua área e da empresa.

11- Comunicação

Capacidade de se comunicar de forma oral e escrita, com flexibilidade e empatia, praticando escuta ativa e argumentação convincente a fim de facilitar a compreensão pelos envolvidos. Capacidade de oferecer e receber feedback de forma positiva e construtiva em qualquer relacionamento.

12- Espírito de Equipe

.Capacidade de trabalhar cooperativamente com todos, integrando os interesses individuais ao do grupo. Colabora e incentiva para que haja união, entusiasmo e espírito de luta para o sucesso de todos.

Fonte com base em análise documental

4. Grupo de Foco com os diretores, a gerente de RH e os cinco gestores para descrever os fatores de comportamento por competência para a avaliação do potencial do gestor empreendedor;

5. Adequação dos fatores de comportamento na ferramenta de mapeamento por competências, elaborada pelo pesquisador, para permitir a avaliação do potencial de cada gestor;

A segunda etapa consistiu em realizar o mapeamento das competências de gestão para a consecução dos objetivos organizacionais:

1. Aplicação da ferramenta de avaliação do potencial de gestão auto avaliação e avaliação hierárquica elaborada pelo pesquisador de acordo com as etapas quatro e cinco anteriores. A aplicação da ferramenta de avaliação do potencial foi de forma individual com cada gestor (auto avaliação) e a avaliação hierárquica de cada gestor foi realizada pelos dois diretores com o apoio da gerente de RH.

2. Entrevista semiestruturada com o gestor e diretores para identificação das competências consideradas essenciais para o treinamento e desenvolvimento em conjunto com o pesquisador;

A terceira etapa compreendeu estatísticas descritivas (médias, desvios padrão, percentuais e correlações) que foram realizadas sobre o banco de dados formado com as respostas coletadas na Etapa 2.

Levantamento de necessidades de desenvolvimento por competências

O levantamento de necessidades de treinamento e desenvolvimento por competências foi realizado, a partir da análise de potencial e demanda dos gestores em cada uma das 12 competências descritas na tabela 2. Os fatores que compõem o exercício de cada competência foram sendo estruturados por meio de entrevistas com os diretores e com a gerente de Recursos Humanos de acordo com o passo quatro.

A escala de avaliação (conforme figura 2) foi inspirada nas classes de Likert, variando de muito baixa a dotação percebida daquela determinada competência a muito alta, o que permite, em instância mais tangível, definir uma régua numérica que compreenda a mesma abrangência, ou seja, dotação da competência muito baixa equivalente a um inteiro: e muito

alta, equivalendo a dez inteiros. Ou ainda, estabelecer uma escala qualitativa que no futuro poderá ser acompanhada à medida que o desenvolvimento de gestão promova o treinamento e desenvolvimento assistido ou vivência para superação dos eventuais gap's em competências de gestão.

Figura 2 – Exemplo da Descrição de um dos Fatores de Competência

A - COMPETÊNCIAS DE DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL										
1- ATUAÇÃO ESTRATÉGICA PARA RESULTADOS: Consiste no domínio de métodos específicos de gestão estratégica do negócio. Capacidade para elaborar as estratégias organizacionais, identificando oportunidades, sendo responsável pela execução dos planos de ação, ajustando-os constantemente em função da evolução dos cenários e seus impactos na empresa.										
CONHECIMENTOS/COMPORTAMENTOS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
• Analisa sistematicamente as tendências nacionais e mundiais do seu setor de negócios passíveis de afetar a sua empresa no futuro.										
• Define, em colegiado, estratégias de longo prazo para a organização como um todo, trabalhando intensamente na análise de cenários incertos.										
• Facilita a disseminação e zela pela preservação dos valores, princípios, visão e missão.										
• Persegue os objetivos e metas, com método, de forma inteligente e persistente.										
• Analisa contextos através de indicadores de desempenho favoráveis em busca de resultados.										
• Questiona a metodologia estratégica atual levando aos superiores hierárquicos e pares a repensarem o método de trabalho para facilitar a busca dos resultados.										
• Fornece ferramentas para que os colaboradores atinjam as metas com segurança.										
EXPERIÊNCIA PRÁTICA										
• Estabelece os métodos necessários para busca dos objetivos estratégicos de médio e longo prazo.										
• Elabora as diretrizes de resultados com todos os envolvidos, desdobrando as metas em ações específicas e para cada ação elabora o respectivo plano de ação. (5W 2 H's)										
• Faz reuniões periódicas para discutir o andamento dos planos de ação e correção de rotas, se necessárias.										
• Faz reuniões mensais com a equipe para validação das metas e informar as conquistas da equipe.										
• Acompanha de forma sistemática os planos de ação e propõe mudanças para garantir o alcance do resultado, quando necessário.										
• Assegura que todos os colaboradores de sua área de atuação estejam informados e atuando de acordo com as expectativas e metas da organização.										
• Orienta e avalia com as lideranças, as metas e ações estratégicas, identificando prioridades e direcionando as alternativas para atingir os resultados na sua área de atuação.										

Fonte com base na análise documental

A relevância de estabelecer um instrumento quali-quantitativo na avaliação das competências e potencial de gestão reside na percepção da aderência da competência e na flexibilidade no cuidado do desenvolvimento das competências e, também, para efeito de comparação e estabelecimento de uma média que valha para identificar os potenciais sucessores e o desempenho dos gestores considerados empreendedores atualmente.

As respostas dadas por cada um dos gestores aos fatores descritos em cada competência (conforme figura 2) foram analisadas por meio de confronto com dados de reflexão e de percepção individual, após reuniões individuais e coletivas de esclarecimentos do tipo: Como você acredita que o propósito estratégico será viabilizado? Quais os caminhos de crescimento da empresa? E assim, procurou-se consistir ao máximo o conjunto de informações do nível perceptual do gestor para o campo da análise crítica e das suas convicções.

Resultados Obtidos

A aplicação do instrumento de avaliação do potencial permitiu estabelecer um desempenho de referência dentro do modelo atual de desenvolvimento de gestores empreendedores, comunicação dos propósitos estratégicos, tendo, contudo, um espaço para crescimento da capacidade da organização em gerar competências de gestão empreendedora, indispensáveis ao processo de internacionalização dos negócios, e, de algum modo, criar um senso de permissividade no ambiente que induza os profissionais talentosos a arriscarem mais.

O índice ideal a ser atingido por uma organização considerada flexível e inovadora seria em torno de 100% do uso das suas competências de gestão, de acordo com a expectativa particular de aderência aos novos parâmetros daquela cultura organizacional, baseada no empreendedorismo.

No estudo de caso, em particular, podem ser considerados efetivamente de alto potencial para preenchimento das novas posições de gestão, os gestores que terão atingido média igual ou superior àquela ponderada pelo grupo, ou seja, a ser definida após a conclusão dessa fase inicial de avaliação do potencial.

A tabela 3 a seguir nos dá uma referência do processo de desenvolvimento de gestores que será conduzido após a avaliação do potencial atual visando a sucessão e o desenvolvimento organizacional e das pessoas que trabalham com os cinco gestores pesquisados.

Tabela 3 – Resultado da Pesquisa

Competências	AUTO-AVALIAÇÃO GERÊNCIAS					Média/Gerências
	Gerente 1	Gerente 2	Gerente 3	Gerente 4	Gerente 5	
Atuação Estrat. p/ Result	6,3	7,6	5,1	7,6	3,4	6,0
Orient. p/ a Garant. da Qld.	5,2	9,0	4,4	6,4	4,8	6,0
Cap.p/ Sol. Prob. Tomar Decis	5,3	8,8	5,2	6,5	4,7	6,1
Plan. Organ, Cont. e Av. de Re	6,2	8,8	4,9	7,3	4,8	6,4
Conhec. e Domínio Téc.	4,8	9,1	7,6	7,2	7,4	7,2
Visão Sistêmica	5,9	8,3	5,7	6,9	8,6	7,1
Adm. de Conflitos	4,7	9,7	7,8	6,6	8,6	7,5
Liderança Ética	6,0	8,7	6,9	7,2	8,3	7,4
Adaptab, Flexib e Inov.	6,0	8,9	6,3	7,3	8,5	7,4
Capac. de treinar e desenv. o r	5,4	8,5	5,6	6,2	8,2	6,8
Comunicação	6,0	8,8	6,5	6,4	7,9	7,1
Espírito de Equipe	5,9	8,8	4,8	7,0	8,6	7,0

Elaborada pelo autor

A pesquisa indica o potencial individual a ser desenvolvido no prazo estimado pela direção até final de dezembro de 2011. A próxima etapa que está sendo trabalhada consiste em escrever em conjunto com o gestor o plano de ação de capacitação pelas competências consideradas prioritárias levando-se em consideração o perfil traçado e as necessidades de obtenção de resultados até final do ano 2011.

Considerações Finais

A empresa pesquisada demonstra estar acompanhando as tendências na área de desenvolvimento de gestores, em especial um modelo de gestão por competências.

Pode-se observar que os estudos sobre competências de gestores empreendedores nas organizações são mais voltados para as habilidades e conhecimentos técnicos de gestão.

Adotar um modelo de gestão por competências para gestores na prática considera-se mais fácil desenvolver os fatores ou comportamentos relacionados ao conhecimento e as habilidades por serem mais fáceis de medir e desenvolver do que os comportamentos atitudinais, e que a maioria dos processos de desenvolvimento tem um grande avanço no potencial, principalmente estimulando a aprendizagem e formação de competências tais como: liderança, comunicação, administração de conflitos, trabalho em equipe e capacidade para treinar e desenvolver pessoas. É percebido que a atitude de um gestor é que produz um grande diferencial, portanto os comportamentos relacionados à competências atitudinais devem ser bem trabalhados pelos planos de ação para a obtenção de um avanço efetivo.

Afigura-se, assim, um panorama que desafia a gestão de pessoas da organização a encontrar vias de sustentabilidade interna a seu discurso em prol do modelo de gestão por competências. Nesse sentido, consideramos que os resultados deste estudo, ao salientar pontos fortes e melhorias no processo atual de gestão, poderão contribuir com elementos que possibilitem colocar em ação práticas organizacionais mais favorecedoras do desenvolvimento e aplicação das competências de gestão empreendedora requeridas.

A metodologia apresentada é também coerente com os conceitos de gestão por competências sendo estudados em diversas áreas de conhecimento, tratando-os de forma integrada, englobando tratamento explícito para a característica dinâmica das competências.

Convém destacar que as demandas de conhecimentos, habilidades e atitudes de gestão variaram com cada um dos cinco gestores, demonstrando especificidades requeridas nas respectivas competências de gestão empreendedoras. As necessidades de atitudes de gestão tais como liderança ética, trabalho em equipe, capacidade para treinar e desenvolver se mantiveram constantes, refletindo características da cultura organizacional. Alteraram-se, porém, a atuação estratégica para resultados e orientação para a garantia da qualidade, incidindo sobre as atitudes com a empresa e com as pessoas.

No que se refere ao desenvolvimento organizacional, detectou-se um movimento similar entre a aprendizagem estratégica e a tomada de consciência acerca do 'ser gestor empreendedor' na empresa. As opções estratégicas devem ser adaptadas e implementadas, ao reconhecer que o posicionamento da empresa não está sendo compatível com o cenário competitivo. Tendo como base as novas orientações estratégicas, derivadas de movimentos anteriores, também se tornou necessário rever as expectativas sobre o campo de atuação do gestor. De sua parte, os gestores precisaram lançar mão de diversos recursos para atender às novas atribuições e responsabilidades, reaprendendo a "ser um gestor empreendedor".

Finalmente, destaca-se como limitação do estudo, o fato de a pesquisa não ter investigado a percepção de todos os integrantes do segmento gerencial, como aconteceu em relação à diretoria. Para futuros estudos, sugere-se a investigação em outros setores, no intuito de conferir uma melhor compreensão sobre a articulação das competências organizacionais e de gestão.

Esperamos que este artigo tenha oferecido contribuições ao debate teórico e prático em torno do tema, bem como a realização de novas pesquisas. Empresas e pesquisadores poderiam se dedicar, por exemplo, a estudar em que medida as competências expressas pelas pessoas explicam a variância dos resultados organizacionais e avaliar a contribuição da avaliação de potencial e desempenho para o desenvolvimento de competências, pressupostos teóricos que ainda carecem de investigações empíricas.

Referencias

BOYATSI, R. E. The competent manager. New York: John Wiley and Sons Inc., 1982.

- COSTA, Larisse Vasconcelos. Gestão por competências aplicada a uma empresa hospitalar. 2008. Monografia (Especialização em Gestão de Pessoas) - Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciência da Informação e Documentação (FACE), da Universidade de Brasília (UnB), Brasília, 2008.
- DUTRA, J. S. Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas. São Paulo: Ed. Gente, 2001.
- ECHEVEST, S. et al. Perfil do executivo no mercado globalizado. RAC, v.3, n.2, maio/ago, 1999.
- FLEURY, A.; FLEURY, M. T. Estratégias Empresariais e Formação de Competências. São Paulo: Atlas, 2000.
- FLEURY, A.; FLEURY, M. T. Alinhando estratégia e competência. RAE, v. 44, n. 1, Jan/mar, 2004.
- GUIMARÃES, Tomás de Aquino et al. Forecasting core competencies in an R&D environment. R&D Management Review, Manchester, UK, v.31, n.3, p.249-255, 2001.
- HAIR, J.F.; ANDERSON, R.E.; TATHAM, R.L.; BLACK, W.C. Análise Multivariada de Dados. Porto Alegre, Bookman, 600 p., 2005.
- KLEMP, George Jr. Competências de liderança: a partir das conclusões de um estudo de grandes empresas mundiais, o modelo dos nove baldes. HSM Management, v.17, p.132-140, nov-dez. 1999.
- LE BOTERF, G. Desenvolvendo a competência dos profissionais (2ª ed.). Porto Alegre: Artmed Editora, 2003.
- McCALL, M. W.; LOMBARDO, M. M.; MORRISON, A. M. 1988. The lessons of experience: How successful executives develop on the job. Lexington, MA: Lexington Books.
- McCAULEY, C. D.; RUDERMAN, M. N.; OHLOTT, P. J.; MORROW, J. E. Assessing the developmental components of managerial jobs. Journal of Applied Psychology, 79: 544-560, 1994.
- MILKOVICH, G.T; BOUDREAU, J.W. Administração de Recursos Humanos. São Paulo: Atlas, 2000.
- ODERICH, C. Gestão de competências gerenciais: noções e processos de desenvolvimento. In: RUAS, R.; ANTONELLO, C. S.; BOFF, L. H. (Org.). Aprendizagem organizacional e competências. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- PARRY, S. B. The quest for competencies. Training, p. 48-54, July 1996
- RUAS, R. L. Gestão por Competências: uma contribuição à estratégia das organizações. In: Ruas, Antonello e Boff. Aprendizagem organizacional e competências. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- RUAS, R., ANTONELLO, C.S., BOFF, L. H. Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- RUAS, R. L.; GUEDINE, T; DUTRA, J. S.; BECKER, G. V.; DIAS, G. B. O conceito de competência de A a Z: análise e revisão nas principais publicações nacionais entre 2000 e 2004. Enanpad, 2005.
- SANTOS, Armando Cuesta. O uso do método Delphi na criação de um modelo de competências. Revista de Administração, São Paulo, v.36, n. 2, p. 25-32, abr./jun. 2001.
- ZARIFIAN, P. Objetivo competência: por uma lógica. São Paulo: Atlas, 2001.