

PROPOSTA DE UM PLANO DE DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS GENÉRICAS ALINHADO À ESTRATÉGIA EMPRESARIAL

Edson Bündchen¹

Anielson Barbosa da Silva²

Resumo

Este artigo descreve os resultados de um estudo que buscou propor um Plano de Desenvolvimento de Competências para uma agência de uma tradicional instituição financeira brasileira a partir da identificação de competências individuais genéricas. O estudo revelou que a Agência necessita desenvolver seis competências: comunicação, produtos e serviços, negociação e vendas, autodesenvolvimento, processos internos e trabalho em equipe. Os resultados da pesquisa, quanto ao nível de domínio, apontam para a priorização das competências de caráter mais técnico. O estudo sugere um plano de desenvolvimento para a busca de melhoria significativa na percepção dos funcionários quanto ao nível de domínio das competências individuais genéricas visando ajudar a organização na implantação de sua estratégia.

Palavras-chave: Estratégia. Gestão por Competências. Aprendizagem.

1 INTRODUÇÃO

O atual cenário empresarial tem se deparado com transformações sociais, políticas e econômicas que atingem diretamente a estratégia das organizações e dos profissionais desencadeando o desenvolvimento de novos padrões de comportamento e sinalizando um futuro de incertezas ainda maiores e mais intermitentes.

Nesse ambiente competitivo, as empresas buscam novas e melhores maneiras de responder às crescentes demandas de seus clientes, fornecedores, funcionários, acionistas e sociedade. Posicionamentos diferenciados e modos exclusivos de gerar valor são requeridos a partir de estratégias inovadoras. Nesse contexto, a instituição financeira, objeto deste estudo, vem empregando vigoroso esforço para sustentar sua posição de liderança no mercado financeiro da América Latina. Para tanto, reestruturou-se, investiu maciçamente em novas

¹ Mestrando do Programa de Mestrado Acadêmico em Administração – PMA/UNIVALI. Rua Patrício Antonio Teixeira, 317, Jardim Carandaí CEP 89160-000 – Biguaçu-SC. edsonbundchen@newsite.com.br

² Doutor em Engenharia de Produção pela UFSC. Professor do Curso de Graduação e Pós-graduação em Administração. Av. Floriano Peixoto, 295 – Petrópolis CEP 59.012-500 – Natal-RN. anielson@uol.com.br. Recebido em: 07/04/2005 Aceito em: 04/10/2005

Livros Grátis

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

tecnologias de automação bancária, ajustou sua rede de agências no Brasil e no exterior, adequou seu *portfolio* de produtos e serviços, e passou a investir mais agressivamente na capacitação de seus funcionários.

Ainda como forma de ajustar-se às demandas de mercado, a empresa mudou sua arquitetura organizacional passando, desde meados de 2002, a segmentar sua atuação através da criação de quatro grandes pilares comerciais: Atacado, Varejo, Administração de Recursos de Terceiros e Governo. O pilar Atacado atende às médias e grandes empresas; o pilar Varejo responde pelo atendimento das micro e pequenas empresas, além das pessoas físicas; o pilar Administração de Recursos de Terceiros gerencia o maior volume de captação de recursos do país e, finalmente, o pilar Governo, atende às três esferas do Poder Público, Executivo, Legislativo e Judiciário, no âmbito nacional, estadual e municipal.

Essa segmentação por pilares objetiva, fundamentalmente, conferir um grau de maior especialização no atendimento aos clientes, permitindo à organização construir soluções inovadoras a partir de um conhecimento mais profundo das necessidades de sua clientela.

Para atingir seus objetivos, contudo, é necessário que a organização desenvolva estratégias específicas e adequadas a esse novo formato organizacional. Desse modo, a atuação das unidades ou agências passa a ser essencial para o sucesso do novo modelo. Em última instância, são as agências que executam a estratégia da empresa por intermédio do contato direto com os seus clientes.

Por outro lado, é sabido que a realidade do sistema financeiro nacional mudou, e que esta mudança desencadeou a necessidade de uma maior qualificação profissional. Por essa razão, os bancos passaram a investir mais intensamente na capacitação dos recursos humanos visando à conquista de maior participação no mercado. Hoje, todo funcionário deve se preocupar com o desenvolvimento de competências profissionais para se manter competitivo no mercado e agregar valor aos serviços que possam gerar resultados para a empresa.

Assim, não apenas a empresa tem a obrigação e a necessidade de investir na capacitação dos funcionários, mas os próprios funcionários passam a possuir maior responsabilidade perante seus destinos individuais diante de um contexto em que o conhecimento, as habilidades e atitudes são ativos que tornam o indivíduo portador da verdadeira riqueza das organizações. E isto certamente não interessa apenas à organização (SVEIBY, 1997).

Diante dessa realidade, é vital que cada unidade do Banco alinhe sua estratégia às diretrizes da organização, sem, porém, perder a oportunidade de construir vantagens

competitivas locais a partir de sua realidade única e diferenciada. Este trabalho é resultado de uma pesquisa realizada em uma unidade de uma instituição financeira do setor bancário localizada em Florianópolis-SC, que precisa construir um diferencial que lhe permita atingir níveis de excelência operacional e de inovação ancorados na utilização plena das potencialidades de seus funcionários. Para tanto, o modelo de gestão por competências emerge como uma alternativa que incorpora o pressuposto de que o domínio de competências raras e, portanto, difíceis de copiar, confere à organização certa vantagem competitiva (HAMEL; PRAHALAD, 1995).

Essa abordagem propõe integrar e orientar esforços, sobretudo aqueles relacionados à gestão de pessoas, visando ao desenvolvimento e à sustentabilidade de um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes capaz de suportar a estratégia da Unidade definida nesse trabalho de *competências individuais genéricas*. Além da gestão por competências, a análise da estratégia corporativa é essencial para o correto posicionamento estratégico da Unidade. Essa integração entre competências individuais e orientação estratégica é que permitirá agir estrategicamente na busca de seu posicionamento exclusivo.

Por se tratar de uma agência bancária com objetivos e necessidades singulares, em comparação com as demais agências do Banco, torna-se fundamental que os funcionários detenham competências que lhes permitam cumprir com eficiência as rotinas, processos e desafios inerentes às diversas funções da Unidade. Tais competências, contudo, não foram ainda suficientemente testadas e precisam de uma avaliação sistemática por parte da Agência.

A definição clara de quais competências individuais genéricas são adequadas e devem ser perseguidas é um dos objetivos específicos do estudo. A conquista dessas competências levará ao desenvolvimento do Plano de Desenvolvimento de Competência Individuais objetivando criar condições para que a unidade possa competir e obter vantagem competitiva duradoura.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

As organizações estão em constante interação com o ambiente e em um processo de co-evolução (DIJKSTERHUIS et al, 1999). Essa interação precisa constituir-se numa competência básica da organização, permitindo a mesma prever, de forma criativa e inovadora, novas necessidades para geração de valor para clientes, fornecedores, acionistas,

funcionários e sociedade. As competências diferenciam a empresa de seus concorrentes e são a razão de sua sobrevivência (RUAS, 2001, p.274). “A capacidade de inovação não reside mais prioritariamente no potencial industrial ou nas despesas de pesquisa-desenvolvimento, mas no investimento nos recursos raros que são as competências” (LE BOTERF, 2003, p.17). Drejer (2000) considera as pessoas como elementos centrais no desenvolvimento de competências.

O termo competência já faz parte do discurso de muitos profissionais, mas é utilizado de maneira diferente por profissionais de recursos humanos e especialistas (GREEN, 1999, p.7). Green (1999) aborda as competências como individuais e essenciais. Hamel e Prahalad (1990, 1995) consideram que a verdadeira diferença das empresas está na capacidade de criarem formas inéditas de competir. Eles argumentam que, em vez de pensar na empresa como um conjunto de unidades de negócios, os gerentes deveriam começar a encará-la como um conjunto de competências essenciais, ou seja, habilidades e tecnologias que permitam a uma empresa oferecer benefícios aos clientes. Drejer (2000) critica a visão de Hamel e Prahalad (1990, 1995) porque eles definem as *core competences* em termos de características funcionais. Silva e Godoi (2003, p.9) ratificam a visão de Drejer ao destacarem que “torna-se evidente o caráter exclusivamente instrumental atribuído até o momento às competências essenciais, esvaziadas em seu conteúdo estrutural, elementos, relações e processos constitutivos”. Tomando como base as características estruturais, Drejer (2000) propõe um conceito de competência que envolve quatro elementos e suas relações. Enquanto o foco de Hamel e Prahalad é externo, o de Drejer assume uma abordagem focalizada no ambiente interno.

Drejer (2000, p.208) define uma competência como um “sistema de tecnologia, de pessoas, da organização formal, da cultura e das interações entre esses elementos”. A tecnologia consiste nos sistemas físicos ou ferramentais (maquinários, *softwares*, bancos de dados, entre outros); as pessoas podem ser consideradas os pontos focais do desenvolvimento das competências; a organização formal envolve os sistemas gerenciais (sistemas de planejamento e controle, recompensa, canais de comunicação, hierarquia, tarefas) que influenciam as ações das pessoas; a cultura integra a organização informal que influencia as pessoas, na medida em que institucionaliza normas e visões compartilhadas que orientam as atividades.

A definição de Drejer (2000) coloca as pessoas como os elementos mais importantes no desenvolvimento de competências, até porque o autor percebe a competência como um

sistema e as pessoas são as engrenagens que o fazem funcionar adequadamente. Assim, não se pode encarar as competências como estáveis, mas como dinâmicas.

Lê Boterf (2003, p. 12-13) afirma que existe uma ‘assinatura fractal’ da competência, que está intimamente ligada à *combinação*. Por quê?

- a) a competência é uma *combinação* de recursos (saber-fazer, aptidões, experiências, etc.);
- b) o profissionalismo é reconhecido por uma *combinação* singular de competências;
- c) a competência coletiva de uma equipe emerge da *combinação* das competências e do profissionalismo de seus membros;
- d) a competência-chave de uma empresa é o resultado da *combinação* das competências dos indivíduos, de seu profissionalismo e das competências coletivas da unidades e das equipes. O êxito da *combinação* em um nível faz emergir uma competência em outro nível.

Existem várias abordagens que focalizam os elementos ou recursos que integram as competências. A maioria das abordagens considera as competências como um conjunto de conhecimentos (saber), habilidades (saber-fazer) e atitudes (saber ser/agir) (RUAS, 2001; FLEURY; FLEURY, 2000; DURAND, 1998 apud BRANDÃO; GUIMARÃES, 2002).

Neste trabalho, procura-se focalizar nas competências individuais, mas com o intuito de desenvolver um ambiente propício para articular conhecimentos, habilidades e atitudes das pessoas, e promover o desenvolvimento de competências no nível coletivo, articuladas à estratégia da organização, para que se institucionalizem competências organizacionais, que são materializadas num conjunto de tecnologias, sistemas gerenciais e visões compartilhadas. Todo o processo segue o ciclo indivíduo-grupo-organização, mas vale salientar que o desenvolvimento das competências pode seguir caminhos alternativos, como organização-grupo-indivíduo, organização-indivíduo-grupo-organização. O processo é multinível e multifacetado, mas depende de uma ação individual e coletiva.

De que modo articular o desenvolvimento de competências nos três níveis de análise (indivíduo, grupo e organização)? Isso só é possível por meio de um processo de aprendizagem (RUAS, 2001; SILVA; GODOI, 2003).

Como este trabalho tem o objetivo de fazer uma análise das competências no nível individual, articulando-as com a estratégia da organização, será adotado o conceito de competência como aquele que conjuga o conhecimento, a habilidade e a atitude como elementos indissociáveis para a formação da competência individual dos funcionários.

Segundo Durand (2000), conhecimento corresponde a uma série de informações assimiladas e estruturadas pelo indivíduo, que lhe permite “entender o mundo”. Refere-se ao saber que a pessoa acumulou ao longo da vida. Para Sveiby (1998) o conhecimento é fundamentalmente uma capacidade de agir, não podendo ser destacado do contexto em que ocorre.

A habilidade, por sua vez, está relacionada à capacidade de aplicar e fazer uso produtivo do conhecimento, ou seja, de instaurar informações e utilizá-las em uma ação com vistas a atingir um propósito específico, conforme Durand (2000). Já para Sveiby (1998) a habilidade é a arte de saber fazer. Envolve uma proficiência prática – física e mental – e é adquirida sobretudo por treinamento e prática. Inclui o conhecimento de regras, de procedimentos e habilidades de comunicação.

O último elemento que integra a definição é a atitude. De acordo com Durand (2000) as atitudes são estados complexos do ser humano que afetam o seu comportamento em relação às pessoas e eventos, determinando o curso de ação pessoal.

Essas três dimensões da competência são interdependentes e complementares, uma vez que, para a demonstração de uma habilidade, presume-se que o indivíduo conheça princípios ou técnicas específicas e esteja disposto a fazê-lo. Da mesma forma, a adoção de determinado comportamento no trabalho exige da pessoa a detenção não apenas de habilidades, mas também de conhecimentos e atitudes apropriados. Durand (2000) acrescenta que o desenvolvimento de competências se dá pela aprendizagem e envolve simultaneamente as três dimensões do modelo, isto é, pela assimilação de conhecimentos, de habilidades e a internalização de atitudes relevantes a determinado propósito.

Existem também as competências organizacionais e coletivas que são mais do que simplesmente a soma das competências individuais (PRAHALAD; HAMEL, 1990; HAMEL; PRAHALAD, 1995; GREEN, 1999). Diante da dualidade de abordagens, é possível classificar as competências entre individuais e grupais, ressaltando-se que o conjunto de competências individuais, aliado a processos de trabalho e outros recursos, dá origem e sustentação à competência organizacional.

Para Zarifian (2001) a competência não se limita a um estoque de conhecimentos teóricos e empíricos detidos pelo indivíduo, nem se encontra encapsulada na tarefa. A competência é a inteligência prática de situações que se apóiam sobre os conhecimentos adquiridos e os transformam.

É importante frisar que a compreensão das competências está inserida num contexto estratégico maior. As competências, isoladamente, têm pouco valor. É preciso integrá-las dentro da estratégia organizacional, de modo a obter coerência no gerenciamento das ações estratégicas, evitando a falta de coordenação e fugindo de ações isoladas de caráter fortuito.

Muitas empresas têm recorrido à utilização de modelos de gestão de competências para planejar, captar, desenvolver e avaliar, nos diferentes níveis da organização, as competências necessárias à consecução de seus objetivos. O diagnóstico sobre quais as competências são mais críticas para a organização e seus funcionários são subseqüentes à elaboração da formulação estratégica da unidade ou empresa. É preciso, portanto, antes, definir que caminho tomar, que posicionamento estratégico adotar, para então verificar quais são as competências que podem sustentar uma estratégia que seja competitiva.

Fleury e Fleury (2001) também consideram que é preciso ampliar o escopo de análise, relacionando a formação de competências à definição da estratégia organizacional. Para os referidos autores, as empresas podem competir com base em três estratégias de mercado:

- a) excelência operacional;
- b) inovação no produto;
- c) orientação para o serviço.

Assim, de acordo com Fleury e Fleury (2001), ao definir sua estratégia competitiva, a empresa deve ter perfeito entendimento das competências essenciais do negócio e das competências necessárias para cada função. Por outro lado, argumentam os referidos autores, a existência e o aprimoramento dessas competências possibilitam a permanente avaliação e renovação das escolhas estratégicas efetuadas pela empresa, criando assim um ciclo virtuoso.

A melhoria das competências das pessoas nas organizações constitui-se num trabalho árduo, que toma tempo e precisa ser sistematizado para obter êxito. Esse esforço implica diagnosticar as competências exigidas para suportar a estratégia e confrontá-las com as competências individuais efetivamente disponíveis na organização, suprimindo as lacunas existentes através do estabelecimento e acompanhamento de planos de desenvolvimento concisos, específicos, mensuráveis, factíveis, voltados para resultados, com datas definidas e liderança presente.

3 METODOLOGIA

A realização de uma pesquisa requer a elaboração de um plano que delimite as etapas da realização do estudo e que servirá de guia para o pesquisador. Para Yin (1984, p.28), todo tipo de pesquisa empírica tem um *design* implícito, se não explícito, que é a seqüência lógica que conecta os dados empíricos para questões de pesquisa, indo de um estudo inicial até suas conclusões. Isso pode ser ratificado por Merriam (1998, p.44) ao indicar que “é preciso ter um plano, ou mapa, um *design* da pesquisa que vai ajudar a conduzir o pesquisador de um ponto de partida a um ponto de chegada”.

A pesquisa realizada em uma unidade de uma organização do setor bancário é classificada como um Estudo de Caso (YIN, 2001; STAKE, 2000; ROESCH, 1995), que visa à compreensão dos fenômenos individuais, organizacionais, sociais e políticos (YIN, 2001).

A pesquisa foi realizada no período de julho a outubro de 2003, envolvendo uma população de seis gerentes da Unidade, de um total de 21 funcionários. Para a coleta dos dados foram utilizadas duas abordagens: a primeira delas, de natureza qualitativa, envolveu a realização de sessões de “entrevistas em grupo” (ROESCH, 1999) com os gerentes da agência visando identificar as competências individuais genéricas na percepção dos gerentes da Unidade. Já a segunda, de natureza quantitativa, envolveu a aplicação de um questionário com todos os funcionários da agência visando avaliar o nível de domínio, a importância para a carreira e a motivação para capacitação em relação a cada uma das competências individuais genéricas. O Quadro 1 ilustra as etapas da realização da pesquisa.

Etapa	Atividades	Amostra	Abordagem	Instrumento de coleta dos dados
Identificação das competências individuais genéricas	<ul style="list-style-type: none">- Compreensão do significado de competências.- Discussão sobre a estratégia atual da Agência.- Discussão teórica sobre várias abordagens envolvendo a Gestão por Competências.- Definição das Competências Individuais Genéricas para a Unidade alinhadas à Estratégia da Agência.	Nível Gerencial	Qualitativa	Entrevistas em Grupo
Análise das Competências Individuais Genéricas	<ul style="list-style-type: none">- Definição dos fatores de análise (o nível de domínio, importância para a carreira e motivação para capacitação).- Formatação do questionário.- Aplicação do questionário.	Funcionários da Agência	Quantitativa	Questionário

Quadro 1: Quadro síntese das etapas da pesquisa.

Vale ressaltar que o papel do pesquisador na condução do estudo foi fundamental, sobretudo na etapa da pesquisa qualitativa, conforme ratificam Valles (1997), Merriam (1998)

e Schwandt (2000). Nesse aspecto, é importante frisar o cumprimento das etapas sugeridas por Roesch (1995) quanto à condução de entrevistas em grupo, principalmente no tocante à isenção do pesquisador durante o processo de discussão, diminuindo, desta forma, o viés pessoal, sempre presente em trabalhos de natureza qualitativa. A análise dos dados da primeira etapa foi realizada por meio da categorização e dos da segunda por meio de estatística descritiva. Os resultados do estudo são apresentados em seguida.

4 RESULTADOS

4.1 Definição das Competências Individuais Genéricas para a Agência

Os resultados do estudo foram apresentados de acordo com as etapas indicadas no Quadro 1 da seção anterior. Durante a realização da primeira etapa da pesquisa ficou evidenciada a necessidade de apontar um conceito de competências que se adequasse ao contexto em que o estudo foi realizado. Os resultados das discussões em grupo com os gerentes levaram ao estabelecimento de um conceito de “competência individual genérica”, que envolve um *“conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes básicas e imprescindíveis para a sustentação da estratégia de diferenciação proposta pela Agência visando à geração de vantagem competitiva”*.

Os resultados das atividades de discussão em nível gerencial também apontaram as competências individuais genéricas capazes de sustentar a estratégia de diferenciação proposta pela Agência. Essa identificação teve como ponto de partida um conjunto de competências sugerido pelo Banco que apontava doze competências denominadas de aprendizagens essenciais. Esse elenco de aprendizagens foi concebido pela Empresa como uma espécie de guarda-chuva de competências a serem utilizadas pela rede de agências em todo o país. As doze aprendizagens sugeridas pelo Banco são: **Comunicação, Tecnologia\Informação, Financeira, Relacionamento Interpessoal, Trabalho em Equipe, Autodesenvolvimento, Marketing, Negociação e Vendas, Responsabilidade Social, Inteligência Emocional, Produtos e Serviços e Processos Internos.**

Como cada Agência possui peculiaridades que a diferenciam em muitos aspectos das demais, impondo uma abordagem única e adaptada às suas necessidades, as entrevistas em grupo indicaram a necessidade de não ficar restrito apenas às competências sugeridas pelo

Banco, em função da existência de várias competências apontadas por vários autores estudados pelo grupo. O grupo de gerentes fez uma análise do trabalho de confrontação das diversas competências sugeridas e chegou à conclusão que o *portfolio* sugerido pelo Banco era suficientemente abrangente para capturar as necessidades a que o grupo se propunha. A contribuição da literatura sobre o tema estudado e debatido pelo grupo de gerentes permitiu um maior refinamento na definição dos atributos das competências escolhidas como mais importantes. Os resultados do estudo referente à primeira etapa da pesquisa indicaram a escolha de seis competências individuais genéricas capazes de ancorar a estratégia de diferenciação proposta para a Agência, que é a única em sua categoria no Estado. As competências e seus respectivos atributos são apresentados a seguir:

- a) **trabalho em equipe:** capacidade de conviver, confiar, cooperar, promover a sinergia, orientar pessoas, ter iniciativa e dinamismo, administrar conflitos, compartilhar recursos, planejar, abertura a novas idéias, criatividade, responsabilidade e acessibilidade;
- b) **negociação e vendas:** ser ético, atuar em parceria com intervenientes, articular com intervenientes diversos, desenvolver a assertividade, ter empatia, argumentar com segurança, conhecer os processos de venda, elaborar planos de *marketing*;
- c) **produtos e serviços:** atender, conhecer características e atributos, compreender os mercados, ler cenários, desenvolver a argumentação, cuidar do pós-venda, monitorar a concorrência, promover a adequação dos produtos e serviços ao cliente, mostrar os diferenciais dos produtos e serviços ao cliente e buscar informações sobre produtos e serviços no sistema;
- d) **autodesenvolvimento:** aprender a aprender, estudar, conhecer, lidar com mudanças, sintetizar idéias e conceitos, compartilhar conhecimentos, aprender com erros;
- e) **processos internos:** ter visão sistêmica dos processos, ser crítico, propor soluções inovadoras, implementar procedimentos, controlar procedimentos, elaborar pesquisas;
- f) **comunicação:** escrever, expressar-se, fazer apresentações, conduzir reuniões, saber ouvir, atender ao telefone com desenvoltura.

Os gerentes delimitaram, para cada competência, um conjunto de atributos visando facilitar o entendimento e permitir um refinamento dos conceitos e sua vinculação mais

congruente com a estratégia proposta para a Unidade. Nesse sentido, é importante descrever a orientação estratégica da Agência pesquisada.

4.2 Orientação estratégica

Existe um vínculo entre competências e estratégia, conforme destacam as pesquisas de Richardson e Thompson (1995), Abraham et al (2001) e Fleury e Fleury (2001), além de vários outros trabalhos que tratam da gestão de competências (RUAS, 2005; BRANDÃO, GUIMARÃES, 2002; DUTRA, 2004). Essa relação entre estratégias e competências é bidirecional, podendo partir da formulação de estratégias → identificação de competências → implementação de estratégias ou seguir o caminho inverso, ou seja, identificação de competências → formulação de estratégias → implementação de estratégias. Não é um processo linear, mas cíclico e complexo, que depende de uma série de variáveis externas e internas à organização. Não existe uma abordagem melhor que outra, seja ela prescritiva ou descritiva, mas vários caminhos a serem trilhados de acordo com a situação.

Mintzberg et al (2000) consideram que a empresa precisa descobrir qual a sua melhor estratégia a partir de um posicionamento que agregue a visão do todo e não negligencie as particularidades locais.

No caso da Agência estudada, a orientação estratégica definida foi de Diferenciação com foco da intimidade com seus clientes (TREACY, WIERSEMA, 1995), acredita-se que a definição e análise das competências individuais genéricas sejam de fundamental importância na Gestão Estratégica.

Para estabelecer competências alinhadas com a estratégia é preciso, antes de tudo, de um posicionamento estratégico competitivo. No caso da Unidade pesquisada, é necessário considerar algumas de suas particularidades e o mercado onde está inserida, para então escolher como criar as vantagens competitivas que impulsionarão o desempenho.

A Agência pertence a um segmento denominado Pilar Governo, com 38 unidades espalhadas por todo o território nacional. As referidas agências têm por missão oferecer aos entes públicos um atendimento personalizado e diferenciado. Por ser uma Agência de prestação de serviços, tendo o seu foco bem delimitado no setor público, a estratégia da Unidade converge naturalmente para a exploração teórica mais intensa do modelo Porteriano de foco com diferenciação (PORTER, 1989). Contudo, não se pode nem se pretende

desprezar a teoria de outros autores, notadamente Treacy e Wiersema (1995), além de Hamel e Prahalad (1995).

Após essa breve análise acerca da situação da Unidade objeto deste estudo, foi possível construir uma questão estratégica para a agência: *Que padrão de atuação tornaria possível a Agência ser uma referência nacional em sua categoria?*

Como forma de posicionar a estratégia da Unidade é preciso levar em consideração dois blocos de análise estratégica: *a análise da indústria e a análise dos recursos internos*. Antes excludentes, hoje essas duas abordagens estratégicas representam a possibilidade de a Unidade do Banco incrementar seu modelo com flexibilidade e inteligência. Mintzberg *et al* (2000) já alertavam que “*não existe uma melhor estratégia*”. Toda estratégia, então, implica a escolha de um caminho e, evidentemente, o abandono de tantos outros. Como importante premissa, porém, a estratégia da Agência deverá considerar seu contexto cultural, os costumes locais e os talentos humanos existentes, cabendo aos gestores da Agência uma atuação efetiva de liderança durante o processo.

Por se tratar de uma Agência voltada para a prestação de serviços bancários ao segmento público, a estratégia competitiva de foco com diferenciação está posicionada de modo a construir suas vantagens competitivas a partir da exploração de um nicho específico de mercado, diferenciando sua oferta de valor aos clientes através da exclusividade de seus serviços, o que criará um vínculo muito forte com os clientes, se tornando uma estratégia de difícil imitação, portanto duradoura e sustentável.

Para colocar em prática a estratégia escolhida a Agência precisa ter as competências necessárias, a capacidade de coordenação e liderança e o comprometimento dos funcionários.

A identificação das competências individuais genéricas é imprescindível para dar suporte à estratégia da Agência, e constituiu-se, fundamentalmente, num esforço coletivo. As competências individuais genéricas vão dotar a Agência de um conjunto de conhecimentos capaz de absorver os desafios requeridos pela estratégia e possibilitar a criação de uma comunidade interna de aprendizado, onde serão possíveis a criação, o apoio e a sustentação de trilhas de desenvolvimento profissionais, propiciando à Agência melhores condições de competir.

4.3 Análise das Competências Individuais Genéricas

A análise das competências foi realizada por meio de um questionário aplicado com todos os funcionários da agência. A análise a seguir foi empreendida considerando os diversos aspectos envolvidos em cada uma das competências individuais genéricas avaliadas.

Trabalho em equipe

O resultado nesse item revelou que 14 funcionários dominam essa competência. A razão para esse resultado pode estar no atual trabalho desenvolvido pela Agência, no sentido de estimular o trabalho em equipe e contar com um quadro de funcionários com bastante experiência e boa formação educacional. Do quadro atual, 60% funcionários têm mais de 15 anos de Banco. Os 40% restantes são funcionários com até três anos de Banco, mas que tiveram um treinamento inicial bastante focado na importância do trabalho em equipe dentro da organização.

Um outro aspecto relevante relacionado com esse item é o clima organizacional. As pesquisas realizadas na organização revelaram a existência de um ambiente interno favorável ao pleno desenvolvimento das potencialidades e dos talentos da Unidade. Em todos os fatores avaliados: *autonomia e inovação, expectativas de desempenho, estilo de gerência, valorização e comprometimento*, o resultado foi desejável, situação de atingimento pleno de acordo com os critérios utilizados pela empresa.

É importante frisar, citando Zarifian (2001), que qualquer situação um pouco mais complexa excede as competências de um único indivíduo, exigindo-se, neste caso, a solidariedade dos demais. Essa necessária mobilização das redes de atores cristaliza a importância do trabalho em equipe. A co-responsabilidade e a coletivização de algumas tarefas implicarão uma maior cooperação e, conseqüentemente, a junção de competências individuais focadas na realização de trabalhos comuns.

Na proposta de desenvolvimento dessa competência, enquanto elemento estratégico para o atingimento dos resultados da Unidade, uma avaliação mais acurada precisa ser engendrada com o objetivo de tornar bem explícitos os atributos contidos na competência trabalho em equipe visando a uma capacitação individual que considere as necessidades de cada funcionário no que se refere ao conhecimento sobre o assunto.

Negociação e vendas

Nesse item, 12 funcionários responderam que dominam pouco ou não dominam essa competência. Esse número é preocupante na medida em que essa competência tem um relevo

especial para a estratégia da Unidade que prevê uma oferta diferenciada de produtos e serviços. O Banco disponibiliza uma série de treinamentos de capacitação em negociação em vendas, tanto de modo presencial junto aos centros de treinamento e desenvolvimento bem como através de cursos auto-instrucionais via *intranet* corporativa. O resultado pode ser justificado devido a não sistematização dos treinamentos por parte da Agência com base nas competências requeridas para suportar a estratégia da Unidade. Referida lacuna estará sendo preenchida com a definição das seis competências individuais genéricas. Algumas providências no sentido de melhorar a capacitação dos funcionários nessa competência já foram adotadas pela Agência. Destaca-se a proposta de administração da força de vendas que busca demonstrar para todos os negociadores da Unidade a importância de um correto planejamento de vendas para maior efetividade dos resultados. Nesse sentido, o projeto tem levado a efeito encontros onde os vendedores da Agência passam a conhecer mais profundamente todo o processo de venda e seus desdobramentos quanto a aspectos relacionados à negociação, pré-venda, pós-venda, dentre outros atributos estudados. Outra medida adotada é o acompanhamento dos vendedores menos experientes por funcionários com maior conhecimento da área de vendas e negociação. O processo tem proporcionado efetiva melhoria no desempenho dos vendedores novatos. Essa melhoria da postura negocial dos vendedores pode ser constatada não apenas por meio dos depoimentos dos próprios funcionários envolvidos, mas também por meio de pesquisa de satisfação junto aos clientes que apontou índices satisfatórios quanto ao quesito preparo dos vendedores da Agência. Contudo, tendo em vista os baixos índices de domínio dessa competência e considerando sua relevância, é mister que se faça uma análise mais específica dos atributos deficitários para estabelecer um programa de desenvolvimento visando melhorar essa avaliação.

Produtos e serviços

Por ser uma agência especializada, criada a partir de uma segmentação de mercado que previa a prestação de serviços por profissionais altamente qualificados, o conhecimento dos produtos e serviços voltados para o setor público constitui-se numa competência básica para o sucesso da Unidade.

A pesquisa mostra que 13 funcionários da Agência dominam pouco ou não dominam com segurança essa competência.

O setor público tem desenhado para si um conjunto de produtos e serviços fortemente escorados e integrados a processos eletrônicos de gestão com sua base sustentada via *internet* em grande parte dos casos.

Esses avanços, na concepção dos produtos de Governo, criam soluções cada vez melhores aos entes públicos, assim como exigem um aperfeiçoamento constante e uma reciclagem contínua por parte dos funcionários da Agência.

Assim, é preciso que se intensifiquem os programas de capacitação na área de produtos e serviços com a utilização plena dos treinamentos disponibilizados pelo Banco e, também, se estimule um ambiente de trabalho onde haja efetivas condições para se aprender fazendo. Nesse sentido, a experiência acumulada pelos funcionários mais antigos pode representar importante alavanca para que se atinjam maiores e melhores níveis de conhecimento de produtos e serviços, condição essencial para o êxito estratégico da Agência.

Autodesenvolvimento

Talvez dentre todas as competências individuais genéricas identificadas como críticas para o sucesso da Agência, o autodesenvolvimento seja aquela com maior grau de complexidade devido a aspectos motivacionais intrínsecos envolvidos. A pesquisa indicou que 12 funcionários acreditam dominar essa competência.

É de se ressaltar que o Banco vem proporcionando importantes estímulos e facilitadores para que haja um processo constante de autodesenvolvimento. Como exemplo, pode-se citar a criação das EADs e as equipes de autodesenvolvimento, que têm a missão de colaborar com a gestão da Agência por meio da participação junto ao Comitê de Administração da Unidade, levando idéias e sugestões que brotam a partir da base. As referidas sugestões contribuíram na gestão das pessoas e na integração entre os funcionários.

Outro fator de destaque, e que talvez explique o bom grau de domínio dessa competência por parte da maioria dos funcionários, diz respeito ao programa Bolsa de Graduação, que possibilita o reembolso de até 60% das despesas com graduação e pós-graduação em áreas eleitas pelo Banco como prioritárias. Também, dentro desse mesmo programa, existe a possibilidade de o funcionário se ausentar durante até oito horas semanais para atividades curriculares inseridas nos cursos em andamento.

Uma das medidas que devem ser implementadas para melhorar ainda mais o atual nível de domínio dessa competência, é a criação das chamadas “trilhas de desenvolvimento” que terá como uma de suas principais fontes de informação os resultados deste estudo. As trilhas

de desenvolvimento vão permitir uma gestão dos talentos internos de um modo muito mais produtivo e integrado, já que a premissa principal na construção das trilhas é a visão do ser humano integral, permitindo uma abordagem mais flexível no campo do desenvolvimento das diversas competências.

Processos internos

Quando da elaboração da estratégia da Unidade, destacou-se a necessidade de estabelecer uma gestão de processos que permitisse a desobstrução da agenda dos negociadores da Agência nas tarefas consideradas operacionais ou internas e também o estabelecimento de um nível de excelência dos processos internos por meio do mapeamento das atividades mais críticas e essenciais.

Ao apontar que 13 funcionários dominam pouco essa competência, tem-se um claro sinal de que o objetivo, não obstante sua propriedade, necessita de um tratamento mais particularizado e atencioso.

Pela própria natureza dos serviços prestados pela Agência, fica evidente a necessidade de definir processos altamente confiáveis e precisos, sob pena de a estratégia ser solapada em sua base com o sacrifício da coerência entre a proposta e o serviço efetivamente disponibilizado. Qualquer deslize que impeça a entrega dos produtos e serviços do modo como foram prometidos pela força de vendas, impõe severos riscos à estratégia da Unidade e pode afetar a credibilidade da Agência.

As ações necessárias para uma melhora substancial na percepção de maior domínio dessa competência, por parte dos funcionários, passam, obrigatoriamente, pelo mapeamento e revisão de todos os processos considerados críticos para o sucesso da estratégia. Além disso, um intenso trabalho de cooperação entre o setor comercial e o apoio comercial torna-se necessário. A construção de processos internos eficazes é, acima de tudo, um esforço de equipe.

Comunicação

No contexto estratégico na Unidade, a competência Comunicação constitui o elemento crucial que permite a integração e a interação entre as diversas atividades de valor desenvolvidas. Internamente, ela é fundamental para a coordenação intersetores, auxilia no comprometimento e busca de resultados, além de facilitar a disseminação dos objetivos estratégicos através dos diversos canais existentes.

No *front* externo, é o canal que une a proposta de valor da Unidade com as expectativas dos clientes. Uma comunicação deficiente pode comprometer os melhores esforços para se construir uma estratégia vitoriosa.

Na órbita da pesquisa, 13 funcionários manifestaram pouco ou nenhum domínio dessa competência. O dado é preocupante na medida em que a comunicação pode interferir na construção das outras competências, já que é um domínio básico no processo de aprendizagem.

Uma das explicações para o baixo nível de domínio dessa competência talvez resida nos resquícios ainda existentes de uma arquitetura organizacional baseada no comando e no controle, tipicamente *taylorista* e que permeou as políticas de gestão do Banco mais intensamente até meados dos anos 1980. Nesse modelo, a participação não era incentivada e a comunicação vertical quase inexistia. Como o quadro de funcionários possui mais de 60% de pessoas que ingressaram na Empresa no período onde predominava uma cultura mais conservadora, é natural e compreensível que alguns comportamentos mais abertos e espontâneos ainda não estejam totalmente internalizados.

Hoje, contudo, o ambiente geral do Banco favorece o repensar das práticas de comunicação dentro da organização sob uma perspectiva mais aberta e participativa. A comunicação, quer horizontal, quer vertical, melhorou substancialmente no que se refere à liberdade de expressão.

Contudo, cabe à Agência abrir a competência comunicação em seus principais atributos, focalizando, através de nova pesquisa junto aos funcionários, aqueles mais sensíveis ao sucesso estratégico da Unidade. Desse modo, será possível potencializar tanto a mensagem institucional interna, através de um maior nível de compreensão, como ainda permitir uma comunicação mais adequada ao público específico atendido pela Agência.

4.4 Plano de Desenvolvimento das Competências Individuais Genéricas

A partir da identificação das competências individuais genéricas, da orientação estratégia e da análise dessas competências, foi delineado um plano de desenvolvimento visando à capacitação dos funcionários nas seis competências individuais genéricas, que deverá ser conduzido de modo a criar uma intervenção que possibilite aos funcionários um alto nível de domínio em todos os atributos vinculados às competências individuais genéricas.

Essa proposta considera a existência de um vínculo entre as competências individuais genéricas e a estratégia da Agência. Esse recorte mais específico permite uma abordagem mais consistente e direcionada para o desenvolvimento dos conhecimentos, habilidades e atitudes que efetivamente impulsionem a estratégia organizacional. Desse modo, não somente as atuais modalidades de aprendizagens disponibilizadas pelo Banco deverão ser consideradas, mas também os treinamentos oferecidos pelo mercado, além de estratégias de aprendizagem no trabalho desenvolvidos na própria Agência. A sistematização da capacitação baseada nas competências individuais genéricas tem como pressuposto a necessidade de retenção de aprendizado e sistematização do processo de desenvolvimento individual.

Para tanto, é preciso considerar a necessidade de um processo de sensibilização e de disseminação da gestão das competências e de sua importância estratégica. O entendimento sobre a estratégia adotada pela Unidade e a sua vinculação com um alto nível de domínio dos diversos atributos das competências permitirão um maior engajamento dos funcionários, facilitando o processo de ensino-aprendizagem.

Para o desenvolvimento das competências é preciso equalizar a percepção da auto-avaliação do funcionário em relação ao seu domínio da competência confrontando com a visão do superior imediato, já que provavelmente existirá uma lacuna entre as duas percepções.

A proposta do plano de desenvolvimento das competências individuais genéricas envolve duas fases: mapeamento e implementação. O mapeamento envolve as seguintes etapas:

- a) selecionar os atributos mais importantes das competências individuais genéricas;
- b) elaborar questionário de auto-avaliação dos atributos das competências individuais genéricas;
- c) aplicar o questionário para todos os funcionários da agência;
- d) equalizar a percepção de avaliação entre funcionário e seu superior imediato;
- e) mapear necessidades de cada funcionário.

No caso da agência pesquisada, o processo de mapeamento foi realizado seguindo uma abordagem processual e descritiva que contou com a participação de todos os funcionários e gerentes da agência.

O processo de implementação tem como objetivos levantar opções de aprendizagem disponíveis, selecionando as de maior interface com objetivos estratégicos da agência; catalogar e sistematizar dados disponibilizados, agrupando as opções por área de

competência; e capacitar a equipe em função das necessidades apontadas na fase de mapeamento

As possibilidades de capacitação poderão ser atendidas das seguintes maneiras:

- a) **aprendizagem presencial.** Esse tipo de modalidade permite uma intensa troca de informações e experiências. Os encontros são conduzidos por educadores corporativos e instrutores de entidades parceiras. O Banco detém uma variada gama de treinamentos capaz de atender às necessidades para a melhoria das competências a serem aprimoradas;
- b) **aprendizagem mediada por tecnologias.** Nesse caso, é muito intenso o uso da educação a distância via Universidade Corporativa ou na intranet, além de vídeos, TV Corporativa e mídia impressa;
- c) **trilhas de desenvolvimento profissional.** Permitem a construção de um caminho próprio de aprendizagem. Por ser bastante ampla, a trilha pode conter lacunas a serem desenvolvidas para o aprimoramento das competências. Um ponto altamente positivo, nesse caso, é a motivação decorrente do processo participativo que norteia a montagem das trilhas de desenvolvimento, permitindo um processo de aprendizagem mais produtivo e motivador;
- d) **aprendizagem coletiva.** Deverão ser criadas novas formas de aprendizagem para as competências individuais genéricas. Dentre as possibilidades está o compartilhamento do conhecimento em grupos virtuais, acesso à biblioteca do Banco, fóruns, reuniões de trabalho e planejamento, grupos de estudo e atividades conduzidas por facilitadores. É importante notar que a Agência possui três educadores corporativos com grande experiência e que podem contribuir decisivamente para o processo que ora se propõe.

Com as medidas anteriores, sem desconhecer que existem muitas outras formas, a Agência poderá fazer do local de trabalho um ambiente propício para a geração e difusão do conhecimento e também para a aprendizagem individual e coletiva. É fundamental que o processo de desenvolvimento das competências consiga “contaminar” a cultura da Unidade com uma postura que valorize intensamente essa busca do conhecimento.

Como todo o projeto responsável e que efetivamente espere conseqüências concretas do esforço empreendido na melhoria da capacitação dos funcionários, é imprescindível que exista um sistema de avaliação que possibilite gerenciar os resultados de modo mais efetivo possível. Os níveis de avaliação a serem utilizados variam de analisar as reações dos participantes a medir os resultados da instrução. Cada nível pode medir a relevância do treinamento em contraste com as necessidades esperadas pela organização.

Nível 1 – Reação: esse nível mede a eficácia do treinamento tomando por base a reação dos participantes. As reações são tipicamente tomadas através de uma avaliação do curso ou evento que é completada imediatamente depois da atividade. As reações são valorizadas porque sugerem melhorias nos programas, dão *feedback* aos educadores e documentam o valor percebido do treinamento.

Nível 2 – Aprendizagem: a eficácia é medida pela extensão na qual os indivíduos adquiriram o conhecimento ou habilidade que foi ensinada no treinamento. Isso pode ser feito através de teste após a aprendizagem, demonstração de habilidades adquiridas ou medida de mudança de atitude.

Nível 3 – Comportamental: muitas pessoas argumentariam que o propósito do treinamento é a mudança do comportamento dos participantes no trabalho. Entretanto, é importante reconhecer que o treinamento pode ter sido bem projetado, mas o indivíduo não quis mudar ou foi encorajado a não mudar devido às circunstâncias do trabalho.

Nível 4 – Resultados: o mais alto nível de avaliação do treinamento é conduzido quando melhorias no desempenho ou redução de custos são obtidas em conseqüência de treinamento. Por exemplo, a receita aumentou após a atividade de treinamento? Esse nível de avaliação é desafiador, pois é muito difícil demonstrar que o treinamento foi a única causa para um melhor desempenho.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho partiu da constatação de que a criação dos pilares negociais pela instituição financeira melhorou a sua capacidade competitiva no mercado bancário nacional, e isso desencadeou a necessidade de a Unidade onde o estudo foi realizado estabelecer uma orientação estratégica que se adequasse melhor as suas especificidades em um patamar diferente das unidades vinculadas a outros pilares negociais.

A primeira mudança necessária foi de caráter estrutural. O estabelecimento de uma configuração estrutural teria que permitir uma maior ênfase nos contatos com os clientes, permitindo um substancial aumento das horas dedicadas a contatos externos e alinhando estratégia e gestão dos processos internos.

A realização do estudo na Unidade fez emergir uma estratégia de diferenciação com foco na intimidade com os clientes, assim como seis competências individuais genéricas capazes de ajudar os gestores na consecução de estratégias. A análise das competências individuais foi uma etapa fundamental, uma vez que retratou o nível de domínio, a importância para a carreira e a motivação para o desenvolvimento de cada competência pelos funcionários.

Vale ressaltar que durante a fase de identificação das competências individuais genéricas necessárias para a alavancagem da estratégia da Unidade, a escolha da técnica de entrevista em grupo teve seu resultado fortemente influenciado pelo bom nível educacional dos participantes, selecionados a partir de critérios tais como experiência no cargo, tempo de Banco, formação acadêmica, entre outros. As limitações encontradas durante os encontros para debate não chegaram a comprometer a qualidade esperada dos trabalhos. Houve muita cooperação e os objetivos gerais foram atingidos.

Os resultados da segunda etapa da pesquisa apontaram para a necessidade de a Agência priorizar as competências de caráter mais técnico, tais como *Produtos e Serviços, Negociação e Vendas, Comunicação e Processos Internos*. Nas outras duas competências avaliadas, *Autodesenvolvimento e Trabalho em Equipe*, o nível de domínio foi satisfatório, consequência do trabalho que já está em curso na Unidade e que objetiva tornar a gestão mais participativa e permitir aos funcionários acesso a variadas formas de crescimento e desenvolvimento pessoal e profissional.

A implantação do Plano de Desenvolvimento das Competências Individuais Genéricas proposto a partir do estudo realizado pode ajudar a unidade a criar condições para alcançar o êxito em sua estratégia de diferenciação. Um maior grau de domínio nas seis competências apontadas como críticas pelo grupo de discussão é fundamental na implementação de estratégias, na gestão dos processos internos, no relacionamento com os clientes e também na dinâmica nas relações interpessoais. Ele pode contribuir para a otimização dos processos, a geração e difusão de conhecimentos e a introdução de gestão organizacional mais efetiva.

Entretanto, considera-se que não é possível imaginar que a definição das seis competências individuais genéricas mais importantes para o sucesso estratégico da Agência

irá – por si só – leve a uma mudança significativa nos resultados da Unidade. As competências são, na verdade, um insumo fundamental para orientar o trabalho mais importante que é o desenvolvimento das referidas competências, além da sua utilização para a construção das trilhas de desenvolvimento dos funcionários. O apoio dos agentes situados nos níveis organizacionais superiores, a renovação da cultura e a consolidação do novo formato organizacional são fatores que podem facilitar ou dificultar a implantação do plano.

Portanto, cabe às lideranças da Agência agir no sentido de criar condições para o desenvolvimento de um sistema integrado de tecnologia, estrutura, sistemas gerenciais e valores e crenças, que são os recursos necessários para transformar as competências individuais genéricas em matéria-prima para a geração de um sistema de competências que considere as pessoas como os agentes centrais do processo e que utilize a aprendizagem como o principal insumo no percurso para o desenvolvimento das competências individuais alinhadas à estratégia empresarial.

Espera-se que o estudo forneça contribuições para pesquisadores e gestores no desenvolvimento de planos de desenvolvimento de competências vinculados à estratégia, uma vez que a proposta estabelece caminhos que, se trilhados a partir de uma base conceitual, de rigor metodológico e de comprometimento dos participantes, podem gerar resultados satisfatórios.

REFERÊNCIAS

ABRAHAM et al. Managerial competencies and the managerial performance appraisal process. **Journal of Management Development**, v. 20, n. 10, p. 842-852, 2001.

BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. A. Gestão de competências e gestão de desempenho. In: WOOD JR. (Coord.). **Gestão Empresarial: o fator humano**. São Paulo: Atlas, 2002.

DIJKSTERHUIS et al. Where do new organizational forms come from? management logics as a source of coevolution. **Organization Science**, v. 10, n. 5, p. 569-582, sept./oct. 1999.

DREJER, A. Organizational learning and competence development. **The Learning Organizational**, v.7, n.4, pp. 206-220, 2000.

DURAND, M.. **Doença ocupacional**. São Paulo: Escuta, 2000.

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

- FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- GREEN, P. C. **Desenvolvendo competências consistentes**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.
- HAMEL, G.; PRAHALAD, C. B. **Competindo pelo futuro**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- LE BOTERF, G. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2003.
- MERRIAN, S.B. **Qualitative research and case study applications in education**. São Francisco: Allyn and Bacon, 1998.
- MINTZBERG, H. et al. **Safári de estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- PRAHALAD, C.K.; HAMEL, G. The core competences of the corporation, **Harvard Business Review**, p. 79-91, May-June, 1990.
- PORTER, M. E. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1989.
- RICHARDSON, B.; THOMPSON, John. Strategy evaluation in powerful environments: a multi-competence approach. **Leadership & Organization Development Journal**, v. 16, n. 4, p. 17-25, 1995.
- ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1995.
- RUAS, R. Desenvolvimento de competências gerenciais e contribuição da aprendizagem organizacional. In: FLEURY, M.T.L.; OLIVEIRA Jr. M.M. **Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências**. São Paulo: Atlas, 2001.
- SCHWANDT, T.A. Three epistemological stances for qualitative inquiry: interpretivism, hermeneutics and social constructionism. In: DENZIN, N.K.; LINCOLN, W.S. **Handbook of qualitative research**. London: Sage Publications, 2000, p. 189-210.
- SILVA, A. B.; GODOI, C. K. O processo de aprendizagem como balizador para o desenvolvimento de um modelo de competências para uma empresa do setor elétrico. In: 27º Encontro Anual da ANPAD, 2003, Atibaia-SP. **Anais...** [CD-ROM]
- STAKE, R. **Case studies**. In: DENZIN, N.; LINCOLN, Y. (Eds). **Handbook of qualitative research**. Thousand Oaks: Sage, 1994.
- SVEIBY, Karl Erik. **A nova riqueza das organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- TREACY, Michael. **A disciplina dos líderes de mercado**. Rio de Janeiro: Rocco, 1995.

VALLES, M.S. Variedad de Paradigmas y Perspectivas em la Investigación Cualitativa. In: **Técnicas cualitativas de investigación social: reflexió metodológica y práctica profesional.** Madrid: Síntesis, 1997.

ZARIFIAN, P. **Objetivo competência.** São Paulo: Atlas, 2001.

Proposal of a generics individual competence development plan lined up to enterprise strategy

Abstract

This article describes the results of a study that propose a Competencies Development Plan for an Agency of a traditional Brazilian financial institution from the identification of generic individual competencies. The study disclosed that the Agency needs to develop six competencies: communication, products and services, negotiation, internal self-development, internal processes and teamwork. The research results, in relation to the domain level, denote to a technics competence prioritization. The study suggests a development plan orientated for the search of significant improvement in employees perceptions in relation to generic individuals competencies seeking to help the enterprise in strategy establishment.

Key-words: Strategy. Competencies Management. Learning.

Livros Grátis

(<http://www.livrosgratis.com.br>)

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)
[Baixar livros de Matemática](#)
[Baixar livros de Medicina](#)
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)
[Baixar livros de Meteorologia](#)
[Baixar Monografias e TCC](#)
[Baixar livros Multidisciplinar](#)
[Baixar livros de Música](#)
[Baixar livros de Psicologia](#)
[Baixar livros de Química](#)
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)
[Baixar livros de Serviço Social](#)
[Baixar livros de Sociologia](#)
[Baixar livros de Teologia](#)
[Baixar livros de Trabalho](#)
[Baixar livros de Turismo](#)