



Murilo Rodrigues dos Santos

**Formação de Competências Gerenciais em
Centrais de Serviços Compartilhados:
Um estudo de caso**

Dissertação de Mestrado

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Administração de Empresas da PUC-Rio como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração de Empresas.

Orientadora: Prof^a. Sandra Regina da Rocha-Pinto

Rio de Janeiro
Março de 2013



Murilo Rodrigues dos Santos

**Formação de Competências Gerenciais em
Centrais de Serviços Compartilhados:
Um estudo de caso**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre pelo Programa de Pós-graduação em Administração de Empresas da PUC-Rio. Aprovada pela Comissão Examinadora abaixo assinada.

Prof^a. Sandra Regina da Rocha-Pinto

Orientadora
Departamento de Administração, PUC-Rio

Prof^a. Ana Heloisa da Costa Lemos

Departamento de Administração, PUC-Rio

Prof^a. Maria Teresa Correia Coutinho

FACC, UFRJ

Prof^a. Mônica Herz

Vice-Decana de Pós-Graduação do CCS, PUC-Rio

Rio de Janeiro, 26 de março de 2013.

Todos os direitos reservados. É proibida a reprodução total ou parcial do trabalho sem autorização da universidade, do autor e da orientadora.

Murilo Rodrigues dos Santos

Graduou-se em Administração pela UFRJ em Setembro de 2007. Administrador Pleno na Empresa Petróleo Brasileiro – PETROBRAS S/A, lotado na Unidade de Serviços Compartilhados.

Ficha Catalográfica

Santos, Murilo Rodrigues dos

Formação de competências gerenciais em centrais de serviços compartilhados : um estudo de caso / Murilo Rodrigues dos Santos ; orientadora: Sandra Regina da Rocha-Pinto. – 2013.

85 f. : il. (color.) ; 30 cm

Dissertação (mestrado) – Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Departamento de Administração, 2013.

Inclui bibliografia

1. Administração – Teses. 2. Competências gerenciais. 3. Formação de competências. 4. Serviços compartilhados. I. Rocha-Pinto, Sandra Regina da. II. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Departamento de Administração. III. Título.

CDD: 658

Aos meus pais, Noemi e José,
pelo constante incentivo, apoio e carinho.

Agradecimentos

Agradeço a Deus,
aquele que sempre vem à mente nos momentos de sufoco.

À minha orientadora Sandra
pelo apoio e ensinamentos durante o mestrado.

Aos meus pais, José e Noemi (aos quais dedico esta dissertação),
e meus avós Joaquim, Juracy e Iracema, pois são personagens essenciais
na minha vida e que sempre poderei contar.
À todo o restante da minha família, pelo carinho e torcida.

Aos colegas de mestrado, especialmente,
Luciana Lima, Rachel Lourenço, Bruno Eichler, Vinicius Maia,
Gabriel Raposo, Leonardo Soares, Clarissa Palú, Diana Neves,
Vinay Chaba, Cleber Taboza, Gabriel Aguiar e Liliane Camara,
pelo companheirismo nesta caminhada.

Aos colegas de trabalho, principalmente,
aos meus grandes incentivadores Tânia, Tatiana, Assis,
Priscila, Marcelo, Carolina e Adeline,
com destaque para o Bruno que foi precioso na finalização desse trabalho.

Aos professores e toda equipe do
Departamento de Administração da PUC-RIO.

Um agradecimento especial àqueles que participaram como sujeitos da pesquisa,
que muito contribuíram com seu tempo e seus depoimentos.

Resumo

Santos, Murilo Rodrigues dos; Pinto, Sandra Regina da Rocha. **Formação de Competências Gerenciais em Centrais de Serviços Compartilhados: um estudo de caso.** Rio de Janeiro, 2013. 85p. Dissertação de Mestrado – Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

Este estudo teve como objetivo central investigar os fatores críticos para formação de competências de gestão em unidades de Serviços Compartilhados. Em função das características e dos objetivos distintos destas unidades, é possível supor que também há necessidade de desenvolvimento de competências gerenciais específicas para a sua gestão. Esta pesquisa pode ser caracterizada como um estudo de caso de natureza qualitativa e foi realizada em uma grande empresa brasileira de sociedade mista do ramo de energia integrada. O principal meio de coleta de dados adotado foi a entrevista em profundidade a partir de um roteiro semiestruturado. Entre setembro e dezembro de 2012, foram entrevistados, na cidade do Rio de Janeiro, 14 empregados, de diversos cargos, participantes de um programa de desenvolvimento de potenciais gerentes lotados na unidade Serviços Compartilhados da empresa em estudo. Os resultados indicaram que os participantes do programa de potenciais gerentes valorizam e desejam atividades práticas e vivências na formação das competências gerenciais, que seriam viabilizadas pelos processos de aprendizagem informais oportunizados pela empresa. Entretanto, o programa, efetivamente, dispõe em maior parte de processos formais de aprendizagem. Com isso, evidencia-se a necessidade de proporcionar oportunidades de desenvolvimentos não formais, inclusive, devido ao fato de o potencial gerente estar em processo de capacitação para atribuições e responsabilidades de maior complexidade e precisa, assim, melhorar sua capacidade de articular seu repertório de conhecimentos com o contexto atual. Além disso, foi destacada a importância do papel dos gerentes atuais e a necessidade de avaliação e *feedback* no acompanhamento do desenvolvimento desses indivíduos.

Palavras-chave

Competências Gerenciais; Formação de Competências; Serviços Compartilhados.

Abstract

Santos, Murilo Rodrigues dos; Pinto, Sandra Regina da Rocha (Advisor). **Formation of management competencies in shared services centers: a case study.** Rio de Janeiro, 2013. 85p. MSc Dissertation – Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

This study aimed to investigate the critical factors to the formation of management skills in units of Shared Services. Taking into account the characteristics and the distinct objectives of these unities, it is possible to assume that there is also a need to develop specific management competencies to their management. This research can be labeled as a case study of qualitative nature and it was developed in a large semi-public company of the integrated energy sector. The principal means of data collection adopted was the in depth interview from a semi structured guide. From September 2012 to December 2012, 14 employees of different posts were interviewed, in Rio de Janeiro city. These employees were also participating in a potential managers development program and were allocated at the Shared Services unity of the analyzed company. The results showed that the program participants value practical activities and experiences in the formation of management skills, which would be possible through informal learning processes provided by the company. However, the program, in fact, disposes mostly of formal learning processes. Thus, it is visible the need of providing informal opportunities of development even due to the fact that the potential manager is in the process of training for roles and responsibilities of major complexity and needs, therefore, to improve the capacity of articulating its knowledge portfolio in the current background. Moreover, it was highlighted the importance of the current manager's role and the need for assessment and feedback in monitoring the development of these individuals.

Keywords

Management Competencies; Formation of Competencies; Shared Services.

Sumário

1. Introdução	13
1.1. O problema	13
1.2. Objetivos	14
1.3. Delimitação do Estudo	15
1.4. Relevância do Estudo	15
1.5. Estrutura da Dissertação	16
2. Referencial Teórico	17
2.1. Centrais de Serviços Compartilhados (CSC)	17
2.1.1. Conceitos Gerais	17
2.1.2. Modelos de Serviços Compartilhados	18
2.2. Competências	19
2.2.1. A Noção de Competência	19
2.2.2. Competências Gerenciais	23
2.2.3. Formação de Competências	27
3. Metodologia da Pesquisa	35
3.1. Tipo de Pesquisa	35
3.2. Coleta de Dados	36
3.3. Tratamento dos Dados	37
4. Análise dos Dados	39
4.1. O contexto da Unidade de Serviços Compartilhados da empresa	39
4.1.1. Gestão por Competências	40
4.1.2. O Programa de Potenciais Gerentes	41
4.2. Análise e discussão dos Resultados	43
4.2.1. O entendimento sobre Serviços Compartilhados e sua gestão	43
4.2.2. Competências Gerenciais Requeridas	45

4.2.3. Formação de Competências Gerenciais	51
4.2.4. Facilitadores e Entraves na Formação de Competências Gerenciais	65
4.2.5. O Programa de Potenciais Gerentes e a Formação de Competências	69
5. Conclusões	78
6. Referências Bibliográficas	81
APÊNDICE A – Roteiro de Entrevista	85

Lista de figuras

Figura 1 - Trilhas de Aprendizagem	28
Figura 2 - Estrutura das Ações de Desenvolvimento	34

Lista de quadros

Quadro 1 - Evolução dos Modelos de Serviços Compartilhados	19
Quadro 2 - Os Três Elementos Fundamentais	20
Quadro 4 - Principais Conceitos de Competência Gerencial	24
Quadro 5 - Habilidades Gerenciais	25
Quadro 6 - Competências de Alto Desempenho Gerencial	25
Quadro 7 - Categorias de Competências Gerenciais	27
Quadro 8 - Processo de Desenvolvimento de Competências	28
Quadro 9 - Tipos de opções de Aprendizagem	29
Quadro 10 - Principais Métodos Informais para o Desenvolvimento	33
Quadro 11 - Perfil dos Entrevistados	37
Quadro 12 - Competências Citadas pelos Entrevistados	46
Quadro 13 - Integração das Formas de Aprendizagem	61
Quadro 14 - Propostas de Melhoria no Programa	74

Por três métodos podemos aprender a sabedoria.
Primeiro, através da reflexão, que é a maneira mais nobre.
Segundo, pela imitação, que é a maneira mais simples.
E terceiro, por experiência, que é a mais amarga.
(Confúcio)

A coisa mais indispensável a um homem é
reconhecer o uso que deve fazer do seu próprio conhecimento.
(Platão)

1 Introdução

Este capítulo tem como objetivo apresentar as características da pergunta de pesquisa que norteará o presente trabalho, assim como uma reflexão inicial acerca dos temas centrais desta pesquisa. Além disso, descreve a relevância, a delimitação e a estrutura desta dissertação.

1.1 O problema

As organizações vêm se modificando ao longo dos tempos e os esforços para atingir seus objetivos são constantes. Com isso, é importante a definição de quais competências são necessárias para que a empresa seja bem-sucedida no mercado (ROCHA; SALLES, 2005). Por outro lado, as companhias apresentam diversos tipos de estruturas organizacionais e, em cada unidade, pode haver realidades e estruturas distintas que buscam se complementar. Com isso, supõe-se que diferentes configurações organizacionais das unidades de uma empresa podem demandar diferentes competências e formas de gestão.

Dentre os diversos tipos de estruturas de unidades existentes nas organizações, há uma forma de organização conhecida como serviços compartilhados, também denominada, em inglês, *shared services*, que tem sido adotada em diversos tipos de empresas. Quinn, Cooke e Kris (2000) definiram esses centros como a prática em que as organizações decidem compartilhar um conjunto de serviços ao invés de tê-los como uma série de funções de apoio duplicadas. Os Centros de Serviços Compartilhados (CSC) concentram processos administrativos e de suporte, não estratégicos para a atividade fim da empresa, buscando oportunizar a redução de custos e a melhoria da qualidade dos serviços, antes realizado de forma descentralizada pelas diversas unidades.

Considerando as características e os objetivos distintos dos Centros de Serviços Compartilhados, pode-se supor que há necessidade do desenvolvimento de competências gerenciais específicas para a sua gestão.

Inclusive, a empresa, foco desse estudo, promoveu um programa de especialização em Gestão de Serviços Compartilhados, buscando desenvolver os gestores para a busca da excelência na prestação de serviços. Além disso, também teve como objetivo ampliar o entendimento dos participantes nas competências de gestão de pessoas, de negócio compartilhado e de serviços, e sua importância para o alcance dos objetivos estratégicos.

Diante do exposto, a questão da pesquisa materializa-se ao identificar a pergunta central (o problema científico) que orientará o estudo: Quais são os fatores críticos para a formação de competências de gestão em Unidades de Serviços Compartilhados?

1.2 Objetivos

O principal objetivo desse estudo foi investigar os fatores críticos para formação de competências de gestão em unidades de Serviços Compartilhados. Para tanto, foram estabelecidos os seguintes objetivos intermediários:

- Realizar análise descritiva da estrutura organizacional denominada Centro de Serviços Compartilhados;
- Realizar revisão bibliográfica da noção de competência, perpassando as dimensões individual e organizacional, com foco nas competências de gestão;
- Identificar e descrever o modelo de gestão de competências adotado pela organização alvo do estudo;
- Identificar a percepção dos sujeitos sobre as competências gerenciais desejáveis e a forma que estas competências podem ser desenvolvidas, bem como os facilitadores e entraves organizacionais.

1.3

Delimitação do Estudo

A análise da formação de competências é importante em todos os níveis de ensino e aprendizagem, porém neste trabalho optou-se por delimitar o escopo, focando em programas de desenvolvimento gerenciais para futuros gestores. Além disso, também foi delimitado em termos de perspectiva, pois a pesquisa de campo foi conduzida na perspectiva dos indivíduos em processo de desenvolvimento no programa de potenciais gerentes.

O estudo foi realizado em uma grande empresa brasileira de sociedade mista do ramo de energia integrada. Os sujeitos entrevistados são empregados de diversos cargos que foram selecionados para participar do Programa de Potenciais Gerentes e estão lotados na unidade Serviços Compartilhados da empresa estudada. As entrevistas ocorreram na cidade do Rio de Janeiro entre setembro e dezembro de 2012.

Dessa forma, foi possível captar as representações, os sentimentos e os entendimentos desses indivíduos, bem como realizar análises sobre o que esse grupo pensa acerca de competências de gestão focadas em unidades de Serviços Compartilhados.

1.4

Relevância do Estudo

A busca pela efetividade nas unidades organizacionais da empresa é constante e importante, o que explicita a relevância de entender os fatores de desenvolvimento das competências de gestão necessários para atingir os objetivos propostos.

Este estudo de caso sobre competências de gestão auxilia na compreensão da prática da administração e gestão de competências, por possibilitar análises de diferentes tipos de gestão empresarial e estratégias administrativas, tendo como reflexão principal a formação de competências de gestão. Também é relevante ao desvelar fatores que corroboram para a formação de gestores alinhados com as demandas organizacionais específicas para Centrais de Serviços Compartilhados.

Além disso, este trabalho fornece contribuições importantes para as práticas gerenciais, pois elucida, discute e destaca a questão das competências de

gestão necessárias em unidades de Serviços Compartilhados. Com isso, haverá grande possibilidade de esta pesquisa proporcionar, posteriormente, resultados práticos para a empresa.

Há, ainda, o pressuposto de que o desempenho do gestor exerce influência sobre as competências ou desempenho de seus subordinados e, por conseguinte, sobre os resultados organizacionais (BRANDÃO, 2009).

1.5 Estrutura da Dissertação

O presente estudo está organizado em cinco capítulos.

A primeira parte contextualiza o problema de pesquisa, os objetivos, a delimitação e a relevância do estudo.

O segundo capítulo trata da revisão bibliográfica sobre os temas: Serviços Compartilhados e Competências. No capítulo seguinte são apresentados os procedimentos metodológicos adotados, caracterizando o estudo como uma investigação exploratória, com base em estudo de caso, utilizando uma abordagem qualitativa.

No quarto capítulo são descritos os resultados obtidos na análise de conteúdo das entrevistas, pesquisa documental e observações na empresa estudada. O capítulo final apresenta as conclusões e sugestões de pesquisa futura.

2 Referencial Teórico

2.1 Centrais de Serviços Compartilhados (CSC)

2.1.1 Conceitos Gerais

Centrais de Serviços Compartilhados (CSC) são unidades internas de uma organização que prestam serviços para outras áreas da companhia. Atualmente, diversas empresas de grande porte estão implantando este tipo de estrutura como uma estratégia de padronização, melhoria de processos internos, agilidade e redução de custos. Este modelo de gestão pode proporcionar a transferência de operações administrativas e de suporte realizadas em diversos departamentos, filiais e/ou subsidiárias para uma única unidade. A adoção de um Centro de Serviços Compartilhados para grandes organizações, com uma diversidade de negócios e amplitude geográfica, pode representar a solução necessária para conseguir a eficiência operacional.

Bergeron (2003) define Centros de Serviços Compartilhados como uma estratégia colaborativa, na qual um conjunto de funções do negócio é concentrado em uma nova e semiautônoma unidade de negócio, que possui uma estrutura gerencial criada de forma a promover a eficiência, a geração de valores, economias de custo e melhores serviços aos clientes internos da corporação, como um negócio competindo no mercado, que possui seu próprio orçamento e deve arcar com a responsabilidade de seu gerenciamento.

Por outro lado, segundo Schulman *et al.* (2001), CSCs podem ser definidos como a concentração dos recursos da organização realizados como atividades, tipicamente espalhados, de forma a servir a múltiplas partes internas com custos reduzidos e alta qualidade na prestação dos serviços, com a meta de atender aos clientes finais e aumentar o valor da corporação. E estes serviços deveriam funcionar em uma organização em separado, seguindo os principais atributos: organização *stand-alone*; orientada por processos e focada em suas atividades

específicas; dirigida pela competitividade do mercado, focada na alavancagem tecnológica e melhoria contínua; prioriza seus “parceiros internos”, que são as unidades de negócio. Entretanto, de acordo com Kaplan (2000), na prática, alguns CSCs podem tornar-se burocráticos, insensíveis e inflexíveis e não proporcionando os almejados benefícios econômicos às unidades operacionais. Shah (1998) atenta, no entanto, que os CSCs são uma unidade orientada para as necessidades de seus clientes internos, buscando qualidade e maximização da utilização de recursos, e não devem ser vistos como uma mera centralização de atividades de apoio que são realizadas sem identificar qual é a real necessidade de determinada área.

2.1.2 Modelos de Serviços Compartilhados

Pode-se verificar, segundo Quinn, Cooke e Kris (2000), que existem quatro modelos de Centrais de Serviços Compartilhados: Básico, *MarketPlace*, *MarketPlace* Avançado e Empresa Independente.

O modelo Básico tem como objetivo principal a economia de escala. Concentra as atividades e transações sob sua atribuição e a utilização dos serviços pelas demais unidades de negócio é compulsória, não havendo repasse dos custos de serviço.

O modelo *MarketPlace* é uma evolução do básico, no qual a utilização dos serviços compartilhados deixa de ser compulsória e há o repasse de custos para os clientes internos (que não são os mesmos praticados pelo mercado). Há a criação de um portfólio de serviços oferecidos para as demais unidades.

O modelo seguinte é o Modelo *MarketPlace* Avançado. Neste caso, as demais unidades podem optar entre realizar as atividades com os serviços compartilhados ou fornecedores externos, havendo grande comparação de custos.

O último modelo é o Empresa Independente, no qual os serviços são realizados por uma empresa que tem o objetivo de prestar os serviços e gerar lucro.

O quadro 1 sintetiza os modelos:

	Básico	Marketplace	Marketplace Avançado	Empresa Independente
Características	Consolidação das transações e atividades de apoio;	Inclui o fornecimento de serviços especializados e consultoria;	O cliente escolhe o seu fornecedor;	Várias empresas clientes;
	Economia de escala;	Organização estrutura a própria governança;	Fornecimento de serviços com repasse de custos;	Objetivo é o lucro com a prestação dos serviços;
	Os custos dos serviços são apropriados, mas não são repassados aos clientes internos.	Custos totalmente repassados para as unidades de negócio.	Possibilidade de venda de serviços clientes externos, se a capacidade produtiva for excedente.	Atuação como empresa independente.
Objetivos	Reduzir custos e padronizar os processos de produção dos serviços.	Reduzir custos e melhorar a qualidade dos serviços.	Fornecer a melhor alternativa em custos dos serviços.	Gerar receitas e lucro como uma empresa de prestação de serviços.
Forma de relacionamento	Utilização compulsória dos serviços pelas unidades de negócio.	Utilização voluntária.	Utilização voluntária.	Utilização voluntária.

Quadro 1 - Evolução dos Modelos de Serviços Compartilhados

Fonte: Quinn, Cooke e Kris (2000).

2.2 Competências

2.2.1 A Noção de Competência

Utilizando o senso comum, pode-se relacionar competência com a capacidade de uma pessoa para realizar algo. Por outro lado, ao definir competências, emerge à lembrança o recorrente CHA (conhecimentos, habilidade e atitudes), utilizado nas empresas e na academia para definir competências individuais. Apesar de existirem diversas correntes que buscam uma definição apropriada para competências, Fleury e Fleury (2004, p. 30) propõem que competência é “um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”.

A competência pode ser percebida como estoque de recursos (conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes) que o indivíduo detém, havendo a necessidade de alinhar as competências às necessidades estabelecidas pelos cargos ou posições existentes nas organizações, no qual a entrega da tarefa e/ou conjunto de tarefas pertinentes a um cargo é o que baliza o conceito de competência (FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A., 2004).

Para Ruas (2003), nesse ambiente de diferentes entendimentos, um dos poucos aspectos convergentes é o conceito de “recursos de competência”, onde, com base na escola francesa que relaciona o conceito de competência à sociologia e à economia do trabalho, a disposição a seguir (conhecimentos, habilidades e atitudes) parece ter conseguido uma grande difusão nos meios empresariais e acadêmico, sustentada em três elementos fundamentais, apresentados no quadro 2:

Saber (conhecimentos)	Exemplos: estratégia empresarial, métodos de pesquisa de mercado; cultura e legislação acerca do consumo em uma certa região.
Saber-fazer (habilidades)	Exemplos: mobilização de grupos no desenvolvimento de projetos; coordenação de processos de planejamento estratégico; orientação da equipe para ampliar o relacionamento com clientes.
Saber ser/agir (atitudes)	Exemplos: reconhecimento de seus próprios erros; percepção e identificação de estados de insatisfação na equipe coordenada; capacidade de avaliar antecipadamente os impactos de iniciativas e medidas junto a clientes.

Quadro 2 - Os Três Elementos Fundamentais
Fonte: Ruas (2003).

Já para Fleury e Fleury (2000), as competências necessárias a um profissional podem ser conferidas no quadro 3:

Saber agir	Sabe o que e por que faz. Saber julgar, escolher, decidir.
Saber mobilizar recursos	Criar sinergia e mobilizar recursos e competências.
Saber comunicar	Compreender, trabalhar, transmitir informações, conhecimentos.
Saber aprender	Trabalhar o conhecimento e a experiência, rever modelos mentais; saber se desenvolver.
Saber se engajar e se comprometer	Saber empreender, assumir riscos. Comprometer-se.
Saber assumir responsabilidades	Ser responsável, assumindo os riscos e consequências de suas ações e sendo por isso reconhecido.
Ter visão estratégica	Conhecer e entender o negócio da organização, o seu ambiente, identificando oportunidade, alternativas.

Quadro 3 - Competências para um profissional
Fonte: Fleury e Fleury (2000).

Apesar da existência de diversos debates acerca da compreensão da noção de competência, não é possível encontrar consenso. Em geral, a noção de competência é apresentada em duas dimensões: individual e organizacional. Ruas (2008) considera mais uma dimensão da competência, a funcional. Nas palavras deste autor, pode-se diferenciá-las da seguinte forma:

- **Competências organizacionais** - referem-se às capacidades coletivas da organização, aquelas que integram as várias áreas e funções da organização a fim de atingir um resultado esperado em seus produtos e serviços principais (qualidade, preço, inovação, por exemplo) de maneira estritamente vinculada às diretrizes estratégicas;
- **Competências funcionais** - referem-se às capacidades necessárias ao desempenho de cada uma das funções principais (ou macroprocessos) da organização: produção, comercial, atendimento, manutenção, etc.;

- **Competências profissionais ou individuais** - referem-se às competências que os profissionais devem mobilizar para atender suas atribuições e responsabilidades nas organizações em geral.

Enquanto as competências individuais estão atreladas à mobilização do CHA (conhecimentos, habilidades e atitudes), a noção de competências organizacionais tem um caráter de estratégia empresarial e passou a ser explorada a partir da difusão do conceito de *Core Competence* (PRAHALAD; HAMEL, 2000) e, dentre as Escolas Estratégicas, está presente na abordagem Visão Baseada em Recursos (VBR).

Para que uma empresa tenha uma posição competitiva superior, a escola VBR orienta que seus recursos devem ser vantajosos, sendo as competências organizacionais um desses recursos. Day, Reibstein e Gunther (1997) distinguem estas competências em essenciais (comuns aos concorrentes e necessárias ao negócio, sendo chave para a sobrevivência da empresa e central para sua estratégia) ou distintivas (diferem dos demais concorrentes e promovem vantagens competitivas) e observa que cada uma dessas competências refere-se a um conjunto complexo de habilidades e conhecimento, exercitado por processos e sistemas organizacionais que permitem ao negócio coordenar suas atividades, utilizar seus ativos e aprender melhor e continuamente.

Fleury e Fleury (2004) asseveram que a competência do indivíduo não é um estado, não sendo apenas um conhecimento ou *know-how* específico, e demonstram que o trabalho não é mais um conjunto de tarefas associadas descritivamente ao cargo, mas torna-se o prolongamento direto da competência que o indivíduo mobiliza em face de uma situação profissional cada vez mais mutável e complexa.

Percebe-se que as competências são recursos importantes para as organizações, principalmente por estarem atreladas às suas estratégias, pois dificilmente seria possível obter bons resultados organizacionais sem a existência de pessoas com capacidade de executar o negócio, os processos ou as atividades.

Com isso, é importante que haja um bom planejamento para definir quais são as competências (organizacionais e individuais) necessárias para os objetivos estratégicos da empresas e, após isto, fomentá-las em seus colaboradores para, por fim, avaliá-las.

2.2.2 Competências Gerenciais

A função gerencial é complexa e diversa e, conforme Manfredini (2007), existe concordância entre a maioria dos autores quanto à atribuição de algumas funções básicas aos gerentes, tais como dirigir, organizar e controlar pessoas ou grupos de pessoas.

O termo gerenciamento foi descrito na antiguidade, ainda que de maneira arcaica, e as grandes construções históricas, como as Pirâmides do Egito, a Muralha da China e os diversos castelos já apresentavam uma forma rudimentar de definição de alguém responsável por distribuir os afazeres, delegar ordens, estabelecer prioridades e fornecer os materiais (ROBBINS; COULTER, 1998). Para estes autores, no século XVIII, com o advento da Revolução Industrial, surge um novo conceito de administrar, no qual a referência gerencial concentrava-se no dono do negócio, com forte centralização de poderes. Entretanto, com o crescimento das empresas, instituiu-se a utilização de estruturas hierárquicas e especializações de funções, o que levou ao surgimento da figura do profissional gerente assalariado.

Para Mattos (1985), a eficácia do gestor está em conseguir que seus subordinados atinjam resultados esperados por ele com o mínimo de resistência possível e o máximo de aproveitamento de seu potencial. Crosby (1991) assevera que o gerente deve ter papel estrategista, sendo capaz de perceber o presente e o futuro, proporcionando trabalho de qualidade por meio da participação e compreensão de sua equipe. Assim, é necessário que, ao colocar em prática algum projeto estabelecido pela cúpula, o realize com o máximo de visão e criatividade, permitindo que a equipe de trabalho se engaje nas metas e nos resultados a serem alcançados.

Para ilustrar a ênfase das principais correntes teóricas relacionadas à noção de competência gerencial, Streit (2001) apresenta o seguinte quadro:

Autores	Conceito	Ênfase
Le Boterf (1999, p.109)	“Saber mobilizar e combinar os recursos pessoais (conhecimentos, habilidades, atitudes) e os recursos do seu ambiente, de maneira pertinente, numa situação específica”	Combinação de recursos para ação em contextos variados.
Fleury e Fleury (2004, p. 30)	“Um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”.	Agregação de valor econômico e social
Parry (1998, p.60)	“Cluster de conhecimentos, atitudes e habilidades relacionadas que influem na realização de uma atividade”.	Performance no trabalho
Zarifian (2001, p.68)	“A competência é “o tomar iniciativa” e “o assumir responsabilidade” do indivíduo diante de situações profissionais com as quais se depara”	Entendimento prático de situações complexas

Quadro 4 - Principais Conceitos de Competência Gerencial
Fonte: Streit (2001).

A partir do quadro 4, Streit (2001) assevera que a competência é o resultado da mobilização, combinação, articulação, integração de conhecimentos, capacidades, experiências, atitudes e que a efetividade da competência acontece através da ação numa situação real, em condições específicas do ambiente de trabalho.

De acordo com Ruas (2005), as competências gerenciais conseguem conectar os projetos organizacionais aos individuais, pois, conforme Zarifian (2001), mobilizam conhecimentos, habilidades e atitudes pessoais para cumprir certa tarefa ou responsabilidade, numa determinada situação.

Para Ruas (2005), o recurso de atributos (saber ser/agir) pode dividir-se em profissional e pessoal e os recursos de habilidade (saber fazer) envolve o aprendizado pela experiência profissional. Mintzberg (1973) propôs oito habilidades gerenciais, apresentadas a seguir:

Habilidade	Descrição
Relacionamento com colegas	Capacidade de estabelecer e manter relações formais e informais com os colegas, para garantir os objetivos próprios ou recíprocos;
Resolução de conflitos	Capacidade de conciliar e tomar decisões para resolver os conflitos;
Comunicação e processamento de informações	Desenvolvimento de práticas comunicativas para apresentar-se como representante da organização e desenvolver relacionamentos com redes informais;
Tomar decisões em condições de ambiguidade	Os gestores enfrentam situações imprevistas e, com seu poder decisório, devem estar atentos para as tomadas de decisões que muitas vezes são embasadas em poucas informações;
Alocação de recursos	Decidir o local e quantidade de alocar seu tempo, recursos materiais e humanos. Cabe a esta habilidade enumerar as prioridades, a fim de que as escolhas sejam as melhores;
Empresariais	Capacidade de identificar problemas, oportunidades, sugerir mudanças e inovações empresariais;
Introspecção	Capacidade de reflexão e auto avaliação. O gestor deve entender sua função, seu impacto sobre os indivíduos e a organização;
Liderança	Necessária para o desenvolvimento do trabalho em equipe, que compreende orientação, treinamento, motivação, uso da autoridade, estabelecer metas e avaliação de desempenho;

Quadro 5 - Habilidades Gerenciais

Fonte: adaptado de Nassar e Silva (2010) e Mintzberg (1973).

Por outro lado, para Cockerill (1994), os gerentes precisam continuamente reunir novas informações, formar ideias sobre o cenário atual, avaliando diversas opções que possam eventualmente emergir. O autor utiliza em suas pesquisas onze “competências de alto desempenho gerencial”, demonstradas a seguir:

Atributos	Especificação
Pesquisa da informação	Reúne diferentes tipos de informação e usa uma ampla variedade de fontes para construir um ambiente informacional rico na preparação para a tomada de decisão na organização.
Formação dos conceitos	Constrói arcabouços ou modelos, ou forma conceitos, hipóteses ou ideias com base na informação; torna-se consciente dos padrões, tendências e relações de causa/efeito, ligando informações díspares.

Atributos	Especificação
Flexibilidade conceitual	Identifica alternativas viáveis ou opções múltiplas no planejamento e na tomada de decisões; focaliza diversas opções simultaneamente e avalia seus prós e contras.
Busca interpessoal	Adota questões abertas e investigantes, sumários, paráfrases, etc. para compreender ideias, conceitos e sentimentos dos outros; pode compreender eventos, questões, problemas, oportunidades a partir do ponto de vista de outras pessoas.
Interação gerencial	Envolve os outros e é capaz de construir equipes cooperativas em que os membros dos grupos sentem-se valorizados e com poder e têm objetivos comuns.
Orientação no sentido do desenvolvimento	Cria um clima positivo em que os indivíduos aumentam a qualidade da consciência dos seus próprios potenciais e limitações e propiciam fontes de treinamento, instrução e desenvolvimento para o aperfeiçoamento do desempenho.
Impacto	Usa uma variedade de métodos (argumentos persuasivos, comportamento modelador, invenção de símbolos, formação de alianças e o apelo aos interesses dos outros) para obter o apoio para as ideias, estratégias e valores.
Autoconfiança	Afirma a própria posição nas questões; toma decisões quando exigido; une todos e expressa confiança no sucesso das ações futuras.
Apresentação	Apresenta as ideias com clareza, facilidade e interesse de forma que a outra pessoa (ou o público) compreenda o que esteja sendo comunicado; utiliza assistência técnica, simbólica, não verbal e visual com eficiência.
Orientação proativa	Estrutura a tarefa da equipe; implementa planos e ideias; responsabiliza-se por todos os aspectos da situação.
Orientação para a realização	Possui altos padrões internos de trabalho e lança objetivos ambiciosos, mas possíveis de se atingir; quer melhorar, aperfeiçoar, ser mais eficaz e eficiente; mede o progresso segundo os objetivos.

Quadro 6 - Competências de Alto Desempenho Gerencial

Fonte: Cockerill (1994).

De forma mais agrupada, Picarelli (1997) propõe que as competências gerenciais apresentam-se em quatro categorias:

Categorias	Descrição
Interacionais	Refere-se às capacidades interpessoais e de liderança.
Solução de problemas	Desenvoltura para o planejamento, visibilidade dos conflitos, tomada de decisão e organização. Com estas qualificações, o gerente torna-se capaz de identificar, formular e executar ações eficientes para minimizar os problemas.
Capacitação	Aplicada quando o gestor percebe a necessidade de mudar e aplica esta mudança. Para a concretização desta atitude torna-se necessário desenvolver a capacidade de ação, flexibilidade e adaptabilidade.
Comunicação	Estritamente relacionada à capacidade do gerente se comunicar com eficiência e de maneira eficaz, sejam estas de forma escrita, oral e nas interações interculturais.

Quadro 7 - Categorias de Competências Gerenciais

Fonte: Picarelli (1997).

2.2.3 Formação de Competências

Uma forma de desenvolvimento de competências dos indivíduos é a partir do processo de aprendizagem que, segundo Fleury e Fleury (2004), pode ser pensado como um processo de mudança, provocado por diversos estímulos, mediado por emoções, que pode vir ou não a explicitar mudança no comportamento de uma pessoa. Segundo Odelius (2009 *apud* ABBAD; BORGES-ANDRADE, 2004), o conceito de aprendizagem relaciona-se à aquisição, retenção, generalização e transferência de conhecimentos.

Entretanto, a relação entre desenvolvimento de competência e processos de formação e treinamentos convencionais (comumente utilizado nas empresas) tendem a gerar um *gap*, uma vez que nem sempre se concretizam as expectativas de desenvolver competências de forma quase “automática”, entre os egressos desses cursos convencionais (RUAS, 2001).

De acordo com Fleury e Fleury (2004), as discussões sobre aprendizagem em organizações enfatizam as mudanças organizacionais observáveis e a conjugação de situações de aprendizagem que podem propiciar a transformação do conhecimento em competências. Le Boterf (1994) propõe o quadro 8 sobre o processo de desenvolvimento de competências:

Tipo	Função	Como Desenvolver
Conhecimento teórico	Entendimento, Interpretação	Educação formal e continuada
Conhecimento sobre os procedimentos	Saber como proceder	Educação formal e experiência profissional
Conhecimento empírico	Saber como fazer	Experiência profissional
Conhecimento social	Saber como comportar	Experiência social e profissional
Conhecimento cognitivo	Saber como lidar com a informação, saber como aprender	Educação formal e continuada, e experiência social e profissional

Quadro 8 - Processo de Desenvolvimento de Competências
Fonte: Le Boterf (1994).

Em continuidade, Le Boterf (1999) afirma que diferentes profissionais, ainda que tenham os mesmos interesses, constroem trilhas distintas para o seu desenvolvimento, como ilustrado pela Figura 1, onde pode-se perceber que, para atingir a competência desejada (objetivo ou ponto de chegada), o “Profissional A” percorreu uma trajetória de desenvolvimento diferente daquela do “Profissional B”), cada qual valendo-se de diferentes soluções de aprendizagem e, como aprender faz nascer novas necessidades, cada ponto de chegada representa um novo ponto de partida.

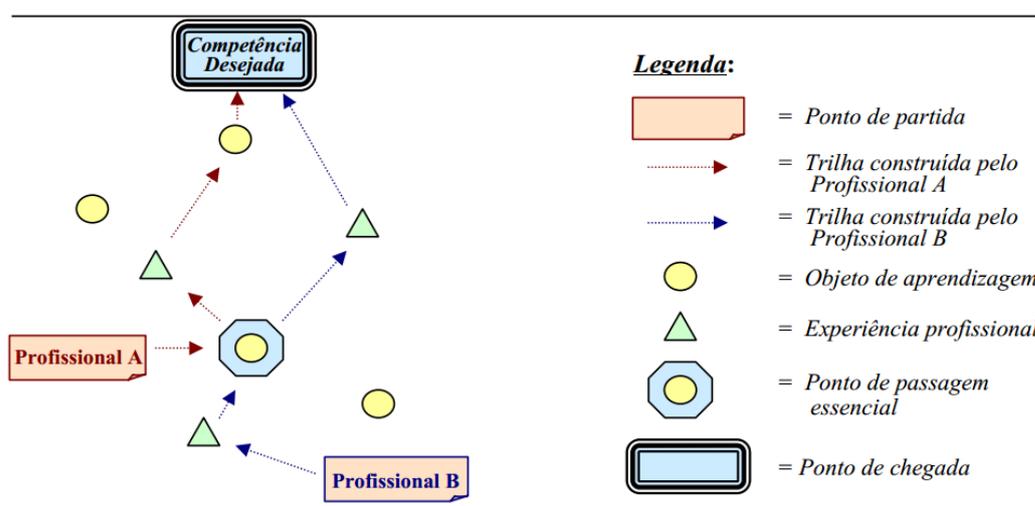


Figura 1 - Trilhas de Aprendizagem
Fonte: adaptado de Le Boterf (1999).

Este autor apresenta o conceito de navegação profissional para explicitar o processo de aquisição de novas aprendizagens e de profissionalização ao longo da

vida. Este processo possui pressupostos, como o ato voluntário da aprendizagem, as definições do ponto de partida e de chegada e as competências que se deseja adquirir. Ou seja, constitui um “mapa de oportunidades” colocado a disposição dos navegadores, não limitado a situações de treinamento, que pode ser devidamente acompanhado pelas partes interessadas (LE BOTERF, 1999).

Com isso, para implementação da navegação profissional, sugere-se a criação do mapa de oportunidades de desenvolvimento profissional, que pode ser adaptado a diversas situações (LE BOTERF, 1999). Essas opções de aprendizagem podem ser de três tipos, conforme o quadro 9:

Tipo 1	Tipo 2	Tipo 3
Situações cuja finalidade principal e tradicional é de formação (treinamento)	Situações criadas para serem formativas, mas que não correspondem às situações habituais de formação (treinamento)	Situações de trabalho que podem se tornar oportunidades de desenvolvimento de competências
<ul style="list-style-type: none"> - cursos presenciais dentro ou fora da empresa; - cursos à distância; - seminários; - viagens de estudo; - substituição temporária de um superior hierárquico; - condução de grupo de Trabalho; - rodízio de funções; - leitura de livros, manuais e rotinas. 	<ul style="list-style-type: none"> - consulta a especialistas; - intercâmbio de práticas Profissionais; - realização de projetos com defesa diante de uma banca; - acompanhamento por tutor; - trabalho em parceria com consultores externos; - participação em reuniões profissionais externas; - jantares de trabalho; - produção de manuais pedagógicos. 	<ul style="list-style-type: none"> - concepção de novos equipamentos e processos; - redação de obras ou artigos; - realização de missões específicas (auditoria ou avaliação); - exercício da função de tutor; - condução de projetos; - trabalho temporário em outro posto de trabalho; - alternância entre as funções operacionais e gerenciais.

Quadro 9 - Tipos de opções de Aprendizagem

Fonte: adaptado de Le Boterf (1999).

A aprendizagem organizacional pode ocorrer em diversos níveis. Este processo ocorre primeiro no nível do indivíduo e está carregado de emoções, que pode vir a constituir-se em um processo social e coletivo (nível do grupo). Quando os processos de aprendizagem individual, de compreensão e interpretação partilhadas pelo grupo tornam-se institucionalizados e expressos em diversos artefatos na empresa, tangencia-se o último nível, o da aprendizagem organizacional (FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A., 2004).

É interessante verificar que o processo de desenvolvimento de competências deve agregar valor tanto para a empresa quanto valor social para o indivíduo. Com isso, proporciona sucesso à empresa e torna-se fator de investimento para o próprio indivíduo. Desta forma, como afirma Dutra (2008), a organização transfere seu patrimônio para as pessoas, enriquece-as e prepara-as para enfrentar novas situações profissionais e pessoais, na organização ou fora dela e, por sua vez, as pessoas, ao desenvolverem sua capacidade individual, transferem para a organização seu aprendizado, capacitando-a a enfrentar novos desafios.

Em função da natureza do tipo de desenvolvimento das pessoas, Dutra (2008), reforça que podem ser divididas em duas categorias:

- Ações de desenvolvimento formais: estruturadas por meio de conteúdo programático específico, envolvem metodologias didáticas, instrutores ou orientadores, material bibliográfico e uma agenda de trabalho ou aulas. Exemplos: cursos, ciclo de palestras, seminários, programa de cultura compartilhada e orientação;
- Ações de desenvolvimento não formais: estruturadas por meio de atuações no próprio trabalho ou de situações ligadas à atuação do profissional. Podem ser concebidas de diferentes formas, mas sempre envolvem o profissional a ser desenvolvido. Exemplos: coordenação ou participação em projetos interdepartamentais ou interinstitucionais, trabalhos filantrópicos, visitas, estágios.

Em complemento, Antonello (2004) destaca que o desenvolvimento de competências gerenciais baseia-se em processos de aprendizagem formais (aprendizagem individual; conhecimento vertical e intencional; dentro de estabelecimentos de ensino) e informais (aprendizagem por práticas presentes no cotidiano; conhecimento horizontal; espaços não educacionais).

Isto ocorre a partir da interação entre fatores individuais (micro processos) e organizacionais (macroprocessos) no contexto das relações em grupos, onde o desenvolvimento de competências é produto de um conjunto complexo de interações entre os aspectos pessoal, grupal e organizacional. Com isso, não é possível definir tipos ideais separados de aprendizagem formal e informal que sustentem esta divisão, pois a gama de critérios ou de atributos para estabelecer tais categorias em separado é infundável (ANTONELLO, 2004).

Por conseguinte, Antonello (2004) atenta que os tipos de desenvolvimento (formais e informais) relacionam-se de modos distintos em situações de aprendizagem diferentes. Para compreensão das diferenças entre os tipos de aprendizagem, é necessário considerar aspectos de contexto no qual ela ocorre e analisar a natureza da aprendizagem em muitas situações.

Antonello (2004), em seu estudo sobre como ocorre o processo de intercâmbio entre as práticas informais e formais de aprendizagem no processo de desenvolvimento de competências, identificou 12 formas de aprendizagem que contribuem para o desenvolvimento de competências gerenciais, a saber:

- (1) **Experiência anterior e transferência extraprofissional:** Experiência anterior: transferência de aprendizagem de ocupação/cargo anterior; Transferência de aprendizagem oriunda da educação formal anterior: trazer a teoria para prática de cursos realizados no passado; Aprendizagem fora do trabalho: lazer, *hobby*, atividades, trabalho voluntário.
- (2) **Experienciar:** Exigências, tarefas e problemas complexos; Experiências amplas: que requerem múltiplas habilidades e compreensão global; Experiências multifacetadas: que requerem conexão entre diversas áreas de conhecimento; Atividades pioneiras e de inovação: experiências que envolvem o desenvolvimento de novas ideias ou abordagens; Experiências traumáticas: situações difíceis; Processos de mudança organizacional: por exemplo, reestruturação, fusão.
- (3) **Reflexão:** Reflexão sobre a ação: após atividade ou evento; Reflexão na ação: durante uma atividade ou evento; Reflexão em grupo/coletiva; Escrever um jornal reflexivo: diário de aprendizagem, anotações dispersas; Refletir sobre como os outros fazem as coisas; Questionamento: ser questionado ou questionar a si mesmo; Aprendizagem oriunda do fracasso: analisando o que foi errado e por qual motivo.
- (4) **Autoanálise (Autoconhecimento):** Autoanálise e auto avaliação.
- (5) **Observação (Modelos):** Observação estruturada e crítica dos outros; Observação Informal/casual dos outros; Usar um modelo de papel

positivo: tentar fazer algo como alguém faz; Usar um modelo negativo de papel: esforço para não fazer como alguém faz.

- (6) **Feedback:** *Feedback* oriundo de sua equipe de trabalho; Crítica de pares de trabalho; Avaliação de desempenho (formal) por pares/colegas/superiores; Escuta efetiva: para o que é dito sobre o desempenho; *Feedback* oriundo de clientes ou de outros profissionais; Leitura da linguagem do corpo: como as pessoas reagem a você.
- (7) **Mudança de Perspectiva:** Mudança de papel; Transferência/troca de trabalho; Trabalhar com pessoas de áreas diferentes a sua; Trabalhar com diferenças culturais e Inspiração súbita ou *insight*.
- (8) **Mentoria (*mentoring*) e Tutoria (*coaching*)**
- a. Ser assistido por um Mentor ou Tutor: Mentor - Orientador/conselheiro: ocupacional, para carreira, para vida pessoal; Tutor/Treinador - instrução/demonstração.
 - b. Exercer o papel de Mentor ou Tutor: Ensinar; tutoriar; instruir; ser mentor/conselheiro de outros e comentários simultâneos às ações.
- (9) **Interação e Colaboração (em grupo):** Trabalho em grupo/equipe; Colaboração em projetos; Aprendizagem oriunda de outros profissionais da mesma área; Aprendizagem a partir de clientes; Trabalho em equipes multidisciplinares e Rede (*Networking*) com outros profissionais da mesma área.
- (10) **Treinamentos:** Treinamento no Trabalho (*On the job*); Rotação de Funções (*Job rotation*) e Programa Trainee; Intensa aprendizagem/intenso treinamento (muito além do mínimo para um desempenho competente) e Multiplicação de treinamentos/cursos.
- (11) **Informal:** Aprendizagem Informal; Comunidade de Prática.
- (12) **Aprendizagem pela Articulação entre Teoria e Prática:** Escrever artigos/ *papers*/ relatórios Conferências apresentadas; Justificar/ Defender/ explanar ações; Trabalhos do curso; Simulação durante curso; e cursos formais articulados a aprendizagem baseada no trabalho.

Cheetham e Chivers (2001) discutiram sobre a aprendizagem informal e elencaram os principais métodos para o desenvolvimento, conforme quadro 10:

Atitudes e ações	Atributos
Prática e repetição	Diversas tentativas para realizar alguma coisa, praticar, ensaiar e preparar-se antecipadamente;
Reflexão	Mesmo com conhecimento prévio sobre o assunto, elaborar observações e avaliações para as ações;
Observação e Cópia	Reconhecer modelos profissionais e embasar-se em seus estilos e comportamentos;
Avaliação	Necessidade de buscar críticas a seu respeito através de seus superiores, colaboradores e clientes;
Transferência de ocupações extraprofissionais	Importante praticar atividades extraprofissionais para desenvolver conhecimentos complementares;
Atividades de mais esforço ou tensão	Desenvolver práticas inovadoras, e desenvolver atividades com alto grau de complexidade para as situações complexas;
Mudança/alteração de perspectiva	Acompanhar as tarefas desenvolvidas por outros profissionais a fim de estabelecer relações com clientes internos e externos;
<i>Mentoring</i>	Procurar estabelece relações com pessoas de formações diferentes ou não, para adquirir conhecimentos;
Absorção inconsciente	Aprendizagem inconsciente adquirida pelo relacionamento com indivíduos mais experientes;
Uso de dispositivos mentais	Desenvolver análise mais crítica, tais como pensamento analítico e otimismo para tomadas de decisões mais complexas;
Articulação	Desenvolver técnicas para argumentar e defender conceitos e ideias;
Colaboração	Trabalhar com equipes multidisciplinares para possibilitar adquirir conhecimentos de outros assuntos e competências.

Quadro 10 - Principais Métodos Informais para o Desenvolvimento

Fonte: Cheetham e Chivers (2001).

De acordo com Dutra (2008), quanto maior a complexidade das atribuições e responsabilidades, maior deve ser o percentual de desenvolvimento não formal, pois a complexidade demanda mais o uso diversificado do repertório de conhecimentos e experiências das pessoas e menos o uso de novos repertórios, havendo a tendência de concentração no desenvolvimento de articulação do próprio repertório do indivíduo com o contexto no qual se insere. Com isso, as ações de desenvolvimento devem estimular o uso diferenciado do patrimônio de

conhecimento que o indivíduo possui. A figura 2 mostra o esquema das ações de desenvolvimento:

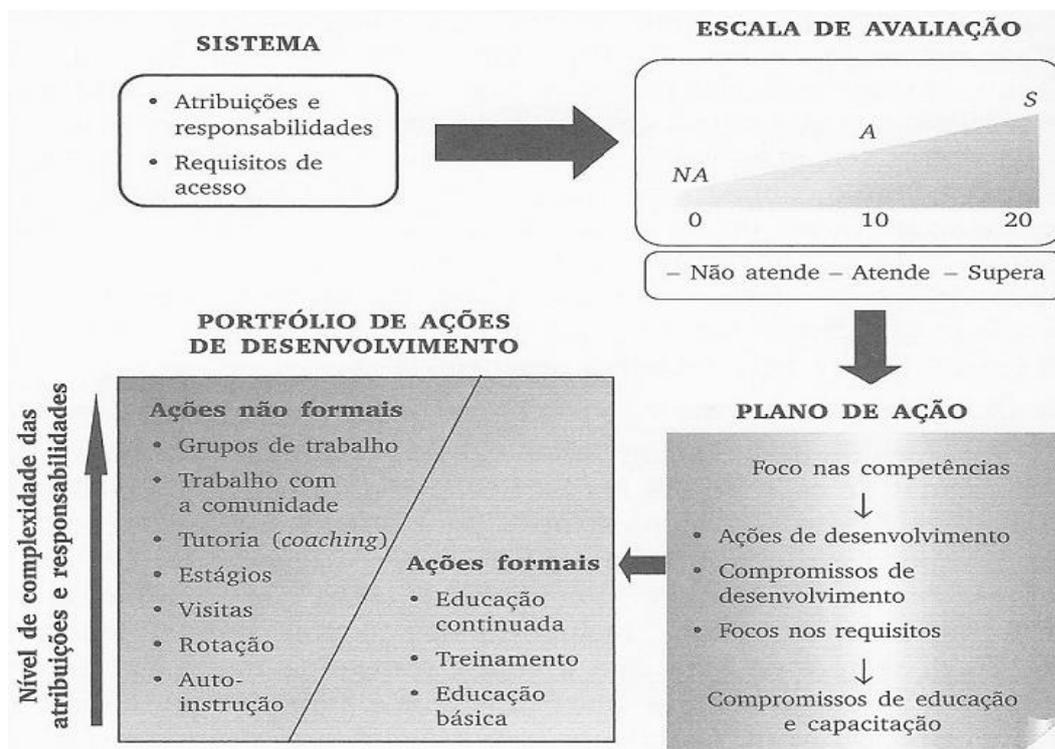


Figura 2 - Estrutura das Ações de Desenvolvimento
Fonte: Dutra (2008).

Para Dutra (2008), as ações de desenvolvimento precisam ser definidas com base nas necessidades de cada indivíduo e na premissa de ajudar a pessoa a mobilizar pontos fortes para desenvolver-se, sendo possível ajudar os sujeitos a desenvolverem-se por si mesmos. Com isso, valoriza as características individuais das pessoas, preserva sua individualidade e cria maior comprometimento delas com o próprio desenvolvimento.

3 Metodologia da Pesquisa

3.1 Tipo de Pesquisa

Trata-se de estudo de caso com abordagem qualitativa, a partir de casos empíricos. Buscou-se entender e circunstanciar os fatores críticos de desenvolvimento de competências de gestão em unidade de Serviços Compartilhados.

Este estudo qualitativo, na taxonomia proposta por Gil (1991), apresenta a seguinte metodologia de pesquisa:

- (i) quanto aos fins - uma investigação exploratória, pois tem como principal objetivo tornar algo inteligível e justificar os motivos. Visa, portanto, esclarecer quais fatores contribuem de alguma forma para a ocorrência de determinado fenômeno;
- (ii) quanto aos meios – um estudo de caso, pois consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de forma a permitir seu amplo e detalhado conhecimento, mas também abrangendo a pesquisa bibliográfica e o estudo de campo, já que a pesquisa foi desenvolvida com base em material já elaborado (livros e artigos científicos) e constitui uma pesquisa empírica no local onde ocorre o fenômeno.

A utilização de estudos de casos em pesquisas acadêmicas é coerente com a visão de Yin (1988). Conforme este autor, a necessidade pelos estudos de caso surge do desejo de se compreender fenômenos sociais complexos. Ou seja, o estudo de caso permite uma investigação para se preservar as características holísticas e significativas dos eventos da vida real - tais como ciclos de vida individuais, processos organizacionais e administrativos, mudanças ocorridas em regiões humanas, relações internacionais e a maturação de alguns setores.

Dessa forma, foi realizado um estudo de em uma grande companhia brasileira que atualmente apresenta produtos e serviços diversos, caracterizada no mercado como uma empresa de energia integrada. Essa empresa implantou em

novembro de 2000 a sua unidade de Serviços Compartilhados, tendo a centralização e a padronização das atividades administrativas como a tônica para a criação dessa unidade.

A estrutura de Serviços Compartilhados forma uma unidade integrada que atua na prestação de serviços administrativos e de suporte para atender às necessidades dessa empresa, oferecendo serviços de biblioteca, pessoal, assistência multidisciplinar em saúde, contratação de bens e serviços, SMS, infraestrutura, administração predial, comunicação empresarial e implementação de projetos de escritórios. Possui uma estrutura central localizada no Rio de Janeiro e cinco Regionais.

3.2 Coleta de Dados

O principal meio de coleta de dados adotado foi a entrevista em profundidade, pois este instrumento permite identificar com maior detalhamento o que a outra pessoa pensa, dando acesso a “sentimentos, pensamentos e intenções” (PATTON, 1980, p. 6). As entrevistas foram realizadas a partir de um roteiro semiestruturado. Esse procedimento permitiu obter percepções diferentes sobre os mesmos temas e questões, sem impedir que novos aspectos e considerações surgissem no decorrer das entrevistas.

Cada uma das entrevistas, que foram realizadas entre setembro e dezembro de 2012, na cidade do Rio de Janeiro, gerou em média 35 (trinta e cinco) minutos de gravação em arquivo de áudio digital que foram transcritas, de forma que eventuais erros de português registrados são os mesmos que ocorreram na linguagem falada dos entrevistados. Entretanto, cabe ressaltar que estes eventuais erros não significam que estes sujeitos não conhecem as regras de português, apenas revela a diferença de formalismo que há entre linguagem escrita e falada. Além disso, a opção por não corrigir visou trazer ao relato mais realidade e vivacidade.

Dentre os 45 empregados que estavam no banco de Potenciais Gerentes na Unidade de Serviços Compartilhados, foram entrevistados 14 (quatorze) sujeitos, havendo nesse grupo integrantes da sede e das 5 regionais da unidade foco do estudo. A seguir, descreve-se de forma panorâmica os entrevistados. Cabe ressaltar que foi respeitado o anonimato dos sujeitos da pesquisa.

Entrevistado	Gênero	Carreira na Companhia	Faixa de Idade (anos)	Faixa de Tempo na Cia (anos)
Entrevistado 1	Feminino	Administrador	30 - 40	5 - 10
Entrevistado 2	Feminino	Administrador	40 - 50	< 5
Entrevistado 3	Feminino	Bibliotecário	30 - 40	5 - 10
Entrevistado 4	Masculino	Técnico de Administração e Controle	40 - 50	10 - 30
Entrevistado 5	Feminino	Assistente Social	40 - 50	5 - 10
Entrevistado 6	Feminino	Técnico de Administração e Controle	> 50	> 30
Entrevistado 7	Feminino	Administrador	< 30	< 5
Entrevistado 8	Masculino	Administrador	30 - 40	5 - 10
Entrevistado 9	Feminino	Médico do Trabalho	30 - 40	< 5
Entrevistado 10	Feminino	Enfermeiro Trabalho	30 - 40	< 5
Entrevistado 11	Masculino	Engenheiro Civil	30 - 40	< 5
Entrevistado 12	Masculino	Técnico de Manutenção	< 30	10 - 30
Entrevistado 13	Masculino	Administrador	30 - 40	< 5
Entrevistado 14	Masculino	Técnico de Manutenção	30 - 40	5 - 10

Quadro 11 - Perfil dos Entrevistados
Fonte: O autor (2013).

Além da realização das entrevistas, buscou-se, por meio de observação direta e documentos da empresa sobre gestão de competências e sobre o programa de potenciais gerentes, a obtenção de material que permitisse melhor descrever e analisar o contexto organizacional.

3.3 Tratamento dos Dados

As entrevistas foram gravadas e os depoimentos coletados foram transcritos e submetidos à análise de conteúdo. Para Gomes (1994), podem-se destacar duas funções na aplicação da análise de conteúdo. Uma refere-se à verificação de questões, na qual através da análise de conteúdo é possível encontrar respostas para as questões formuladas e também é possível confirmar ou não as afirmações estabelecidas antes do trabalho de investigação. A outra função

diz respeito à descoberta do que está por trás dos conteúdos manifestos, indo além das aparências do que está sendo comunicado.

Dessa forma, o estudo apoiou-se em eixos temáticos que foram estruturados a partir da análise dos resultados encontrados em campo:

- O entendimento sobre Serviços Compartilhados e sua gestão;
- Percepções sobre Competências Gerenciais Requeridas;
- Percepções sobre Formação de Competências Gerenciais;
- Percepções sobre Facilitadores e Entraves na Formação de Competências Gerenciais;
- Percepções sobre o papel do Programa de Potenciais Gerentes na formação de competências.

A partir destas categorias, foram realizadas análises sobre o conteúdo dos trechos dos depoimentos dos entrevistados de modo que pudesse construir um conjunto de conclusões relevantes para o estudo.

4 Análise dos Dados

A partir de análise documental, observação e entrevistas em profundidade, foi possível identificar elementos importantes para o entendimento da formação de competências de gestão em uma unidade de Serviços Compartilhados. Neste capítulo, apresentamos informações sobre a empresa estudada e a análise e discussão dos resultados.

4.1 O contexto da Unidade de Serviços Compartilhados da empresa

A companhia estudada foi fundada em 1953 e é uma empresa de economia mista, cujo sócio majoritário é o Governo Brasileiro. São mais de 80 mil empregados no Sistema, 255 produtos (tais como gasolina, etanol, fertilizantes, etc.) e uma atuação em torno de 30 países. Esta empresa e suas subsidiárias operam ao longo de toda a cadeia de valor do petróleo e da energia, sendo dividida nos seguintes segmentos:

- Exploração e produção de petróleo e gás;
- Geração e distribuição de energia elétrica;
- Produção de derivados de petróleo;
- Comercialização de petróleo, gás natural, gás natural liquefeito, derivados de petróleo e energia elétrica;
- Transporte de petróleo, gás natural e derivados;
- Produção de petroquímicos básicos;
- Produção de fertilizantes;
- Produção de biocombustíveis e;
- Distribuição de derivados.

A unidade de Serviços Compartilhados dessa empresa foi criada no ano de 2000 e trata-se de uma unidade integrada que atua na prestação de serviços administrativos e de suporte para atender às necessidades da empresa estudada, oferecendo serviços de biblioteca, de pessoal, de assistência multidisciplinar em

saúde (plano de saúde), de contratação de bens e serviços, de Segurança, Meio Ambiente e Saúde (SMS), de infraestrutura, de administração predial, de comunicação empresarial, de implementação de projetos de escritórios, dentre outros. Possui uma estrutura central localizada no Rio de Janeiro e cinco Regionais: Bacia de Campos, Norte-Nordeste, São Paulo-Sul, Baía de Guanabara e Sudeste. Os Serviços Compartilhados operam em todo território nacional, atendendo mais de 90% das unidades da empresa, entre elas a Alta Administração e as áreas de Negócios, Corporativa, de Serviços, Financeira e subsidiárias.

4.1.1 Gestão por Competências

A empresa conceitua a Gestão de Competências como um instrumento definido para desdobrar suas estratégias, materializando-as em um conjunto de comportamentos estruturados e diferenciados que facilitem a execução e integração dos processos de recursos humanos. Estas competências conferem eficiência à gestão do capital humano e propiciam a criação de identidade única à companhia.

A empresa define três tipos de competências:

- **Competências Organizacionais:** um conjunto de habilidades e comportamentos estruturados diferenciados que suportam uma vantagem estratégica, competitiva e sustentável em longo prazo;
- **Competências Individuais Corporativas:** as competências-núcleo que devem estar presentes em todos os empregados da Empresa e que garantem a identidade corporativa;
- **Competências Individuais Específicas:** as competências que levam em consideração as necessidades dos processos e atividades de cada segmento ou negócio da companhia.

Foram identificadas 8 (oito) competências organizacionais para a empresa: Orientação para Mercado; Gestão Empresarial; Inovação e Tecnologia para os Negócios; Gestão de Pessoas; Gestão da Cadeia de Suprimentos; Gestão de Processos; Gestão de Portfólios, Programas e Projetos; Responsabilidade Social e Ambiental.

São 9 (nove) as Competências Individuais Corporativas: Trabalho em equipe; Iniciativa; Liderança de pessoas; Atuação estratégica; Orientação para

processos e resultados; Criatividade e inovação; Aprendizagem e compartilhamento do conhecimento; Foco no cliente; Capacidade de decisão. Estas competências individuais corporativas são avaliadas para os empregados de acordo com a complexidade definida para o cargo que ocupa e o nível de atendimento.

Apenas as competências Liderança de Pessoas, Atuação Estratégica, Criatividade e Inovação e Capacidade de Decisão não são obrigatórias a todos os empregados. Estas são mandatórias apenas para os empregados que ocupam funções gratificadas (supervisores, coordenadores e gerentes).

4.1.2 O Programa de Potenciais Gerentes

Um dos objetivos estratégicos do RH da empresa estudada (2011) é “ter gestores preparados para sustentar a excelência competitiva da empresa”. Como foi identificado que o corpo gerencial dessa empresa está se renovando rapidamente e diversos empregados foram designados para exercer alguma função gerencial pela primeira vez, buscou-se desenvolver um Programa de Potenciais Gerentes para resguardar a companhia da descontinuidade de liderança, através da identificação, desenvolvimento em gestão e adequada alocação de empregados na carreira gerencial.

Este programa também busca disponibilizar um sistema que possibilite um maior gerenciamento e utilização de informações em relação à trajetória profissional dos empregados e proporcionar a passagem de conhecimento de gerentes experientes para aqueles que pretendem iniciar na carreira gerencial.

As etapas do programa de potenciais gerentes perpassam a análise e indicação dos candidatos para posterior aprovação de uma comissão constituída para esse fim. Após, começa-se o processo de desenvolvimento em gestão. A participação do programa não garante a designação do participante para uma posição de gestão. Havendo uma oportunidade para a função gerencial, verifica-se a adequação entre o perfil da vaga e do potencial gerente e se analisa a possibilidade de designação gerencial.

A empresa em estudo (2012) entende que o papel gerencial tem o objetivo de:

Gerir pessoas, processos e negócios, por meio de políticas e sistemas de gestão, observando o Código de Ética e a cultura organizacional, negociando e mantendo condições necessárias para a realização do trabalho, atendendo a dinâmica dos negócios e visando sustentar a excelência competitiva.

Com isso, o curso básico de potenciais gerentes tem 3 módulos principais:

- **Gestão de Pessoas:** praticar a gestão de pessoas observando os valores, as políticas corporativas de recursos humanos constantes no plano estratégico e as orientações definidas pela área de Recursos Humanos;
- **Gestão de Processos:** decidir e agir para agregar valor aos processos internos, gerando valor sustentável para os acionistas, colaboradores e demais públicos de interesse;
- **Gestão de Negócios:** gerir recursos e ativos com foco na rentabilidade, de forma a propiciar o alcance dos objetivos e metas empresariais, através das pessoas e processos de cada área de atuação, maximizando os resultados organizacionais.

O programa considera eventos de educação formal e oportunidades de aprendizagem no local de trabalho, podendo ser customizadas de acordo com a unidade. Com isso, o processo de desenvolvimento em gestão contempla o Curso Básico de Potenciais Gerentes (módulos de gestão de pessoas, negócios e processos), cursos de capacitação, desenvolvimento das competências corporativas e desenvolvimentos aplicados (acompanhamento de processos de gestão, desenvolvimento supervisionado, condução de reuniões, discussão de filmes e livros, participação em grupos de solução de problemas, coordenação de grupos de trabalho, entre outros).

4.2 Análise e discussão dos Resultados

4.2.1 O entendimento sobre Serviços Compartilhados e sua gestão

Nesta categoria buscou-se avaliar o entendimento dos entrevistados sobre a estrutura de serviços compartilhados. Foi possível perceber que todos os entrevistados souberam identificar e conceituar as características e os objetivos de sua unidade, o que demonstra afinção sobre o modelo de gestão e as estratégias, ponto importante para um gestor. Consonantes com os autores Bergeron (2003), Schulman *et al.* (2001), Kaplan (2000), Shah (1998) e Quinn, Cooke e Kris (2000), souberam conceituar, de diversas formas, a unidade de Serviços Compartilhados como aquela que presta serviços de suporte e administrativos para as demais unidades, para oportunizar que as outras áreas tenham foco específico em seus próprios objetivos organizacionais ou atividade fim da empresa. Além disso, a questão abordada pelos entrevistados sobre a otimização e redução de custo encontra paralelo em Shah (1998) que atenta para a busca da maximização da utilização de recursos.

Serviços compartilhados é uma gama de serviços que uma única unidade se responsabiliza. Geralmente tá ligado a serviços mais operacionais, mais administrativos, como é o caso de administração predial, a parte de logística, a contratação... O objetivo dos Serviços Compartilhados é você permitir que o cliente [demais unidades da empresa] foque no negócio dele. [Por exemplo] ele [o cliente] tem que ter um ambiente de trabalho que esteja preparado pra ele exercer suas atividades, o elevador funcionando, assistência médica/odontológica, provê a informação para o corpo técnico (serviço de biblioteca, arquivo...). O que é atividade-fim, [por exemplo,] o E&P e o Centro de Pesquisas, estariam focados nos negócios deles [Entrevistado 3].

Serviços compartilhados [...] são aqueles serviços que você pode otimizar, que você pode centralizar e compartilhar com diversas áreas de forma a otimizar os recursos da companhia. [...] O objetivo da criação dos serviços compartilhados foi para, centralizar mesmo a gestão daquele serviço, de forma a gerar ganhos para companhia, ganhos financeiro, ganhos de tempo, de prazo, ganhos de qualidade. [...] [Fazendo] com que as áreas que tinha suas atividades fins, conseguisse se concentrar mais nas atividades que eram delas [Entrevistado 7].

A gente faz o “meio de campo do jogo”. Você tem quem produz lá o petróleo, quem explora, quem vai refinar. Só que essas pessoas precisam de uma série de serviços e, pra não desperdiçarem tempo nesse novo serviço, a gente faz isso por eles [Entrevistado 8].

Pode-se verificar a percepção de que esta unidade de Serviços Compartilhados ainda não está totalmente integrada, estando em processo de mudança para que seus serviços sejam de fato centralizados. Conforme modelos de Centrais de Serviços Compartilhados apresentados por Quinn, Cooke e Kris (2000), a empresa estudada tem o modelo *MarketPlace*, onde a utilização dos Serviços Compartilhados deixa de ser compulsória e há o repasse de custos para os clientes internos.

Eu não considero que, hoje, seja centralizado, está centralizado mais nas regionais. Eu acho que precisa ser mais centralizada essa questão dos serviços, [...] aí sim que entra mais um conceito de serviço de apoio e suporte centralizados. [...] Ainda tem muito pra evoluir nessa questão da centralização de serviços, inclusive, em custos, para a redução para um custo menor [Entrevistado 5].

Ao perceber que os entrevistados respondiam satisfatoriamente sobre o conceito da unidade, foi perguntado o que seria ser gestor em serviços compartilhados. De forma a instigar estes sujeitos, ainda não gestores, a relatarem sobre o que entendem ser gestor de serviços compartilhados. Diversos entrevistados demonstraram que o papel de gestor nessa unidade é desafiador, principalmente por ser um prestador de serviços interno e ter a necessidade do foco no cliente, flexibilidade e redução de custos.

[O gestor em Serviços Compartilhados tem o] papel de facilitador, aquele que está com uma visão atenta, com foco de fato em quais são as demandas do cliente pra poder proporcionar a execução das atividades de modo a você atender essa necessidade no tempo e na consistência que o seu cliente lhe demanda, porque não é fácil. E mesmo quando isso não for possível, exatamente com aquela configuração, você ter essa facilidade de contornar [...]. O gestor aqui [na Unidade de Serviços Compartilhados] tem que ser um facilitador dos processos pra que essas soluções aconteçam com naturalidade sem dispendir muito gasto de energia ou sem ter que transformar tudo numa situação absurdamente séria, urgente e complicada [Entrevistado 2].

É você tentar identificar quais são essas situações que podem criar um problema pro seu cliente [...]. Você tem que se antecipar a qualquer eventualidade pra permitir que ele trabalhe da forma mais produtiva possível. O gestor tem que tá focado no bem-estar e na produção desses clientes da área-fim, e até mesmo das outras áreas que são áreas de suporte, mas que hoje são clientes do compartilhado [Entrevistado 3].

Nota-se, também, que estes sujeitos, por estarem em uma unidade de serviços, apresentam uma percepção de foco no cliente aguçada, sendo esta uma competência que deve estar dentre as características do gerente. A pesquisa Deloitte Consulting (2007) corrobora com esse dado, pois o aspecto considerado mais crítico relacionado ao capital humano em Centrais de Serviços Compartilhado das empresas é a “cultura com foco no cliente”. Schulman *et al* (2001) assevera que um dos principais atributos dos Serviços Compartilhados é o foco em seus “parceiros internos”, enquanto Shah (1998) atenta sobre a necessidade de orientação para seus clientes internos.

A percepção sobre este tipo de unidade, assim como e o que é esperado de um gestor de Serviços Compartilhados, é um norteador na busca pelo seu desenvolvimento gerencial, já que os entrevistados têm expectativas em serem convidados para uma posição de liderança dentro dessa estrutura. Com isso, também emerge a questão de esse gestor ter, dentre suas características, a competência necessária para redução de custos e otimização, situações que estão latentes dentro de uma unidade de serviços compartilhados.

4.2.2 Competências Gerenciais Requeridas

Nesta categoria buscou-se avaliar a percepção dos entrevistados no que tange às competências gerenciais requeridas para o desempenho gerencial.

Antes de analisar os fatores críticos para a formação de competências, é importante verificar quais competências são importantes para o desempenho gerencial, principalmente no contexto da unidade de Serviços Compartilhados. Diversas competências foram citadas pelos entrevistados como prioritárias para os gestores.

Para uma melhor visualização, as competências citadas foram agrupadas. Os grupos 1, 2 e 3 apresentam as competências consoante com o entendimento do papel gerencial da empresa estudada que é *gerir pessoas, processos e negócios*

(definição institucional) e o grupo 4 são aquelas mais genéricas e que não foi possível incluir especificamente em algum dos outros grupos.

Competências Citadas pelos Entrevistados	
Grupo 1 – Gestão de Pessoas	Capacidade de Gestão de Pessoas
	Liderança
	Empatia
	Trabalho em Equipe
	Capacidade de Relacionamento Interpessoal
Grupo 2 – Gestão de Processos	Capacidade de Gestão de Processos
	Capacidade de Planejamento
	Capacidade de Organização
	Objetividade
	Capacidade Redução de Custos e Otimização
Grupo 3 – Gestão de Negócio	Capacidade de Gestão de Negócios
	Foco no Cliente
	Empreendedorismo
	Capacidade de obter Resultados organizacionais
	Capacidade de Articulação política
Grupo 4 - Competências Transversais de Gestão	Capacidade de Negociação
	Capacidade de Decisão
	Flexibilidade
	Criatividade
	Inovação
	Visão sistêmica
	Capacidade de agir de forma Proativa
	Resiliência
	Disciplina
	Atenção a detalhes
Iniciativa	

Quadro 12 - Competências Citadas pelos Entrevistados

Fonte: O autor (2013).

Em relação ao Grupo 1 (Pessoas), essas competências são aquelas que tiveram maior associação à gestão de pessoas. Os entrevistados demonstraram preocupação e interesse em competências como a capacidade de lidar com pessoas e liderança. Para a maioria, este é o principal aspecto para a gestão. As competências citadas foram: capacidade de gestão de pessoas, liderança, empatia, trabalho em equipe e capacidade de relacionamento interpessoal.

Qualquer gestor tem que ter a visão de pessoas porque ele não faz a gestão sozinho, ele lidera para que as pessoas façam o

trabalho que ele dá a orientação dele, que ele direciona [Entrevistado 7].

A competência na área técnica que ele atua é importante? É! [...] Você não tem tanto conhecimento técnico, mas se você tiver esse bom relacionamento com a equipe, tiver liderança [e] tiver empatia, consegue chamar sua equipe para fazer aquela tarefa e ter o apoio dos liderados. [...] Liderança, relacionamento interpessoal, questão da negociação e questão de empatia [Entrevistado 8].

Ele tem muito mais [que] saber fazer uma boa gestão de pessoas hoje, do que realmente ter conhecimento técnico [Entrevistado 11].

Por outro lado, no Grupo 2 (Processos) estão aquelas competências que auxiliam nos processos internos da companhia, onde os entrevistados demonstraram o que é importante no dia-a-dia de suas tarefas cotidianas e processuais. As competências citadas foram: capacidade de gestão de processos, de planejamento, de organização, de otimização, objetividade e de redução de custos.

Acho que ele poderia ser muito mais gestor nos processos, no sentido desse planejamento, dessa organização de fazer mais em menos tempo e menor custo [...] o gestor dos processos, nesse sentido, de uma orientação, de um planejamento, de uma estruturação melhor [Entrevistado 5].

A questão da visão de custos e de otimização também, que ele deve estar sempre pensando nisso, qual vai ser a melhor solução dentro do melhor custo para a companhia. Até por que as novas diretrizes, custo, custo, custo e efetividade, efetividade e efetividade, fazer com eficiência e com eficácia [Entrevistado 7].

No tocante ao Grupo 3 (Negócios), foram agrupadas aquelas competências que auxiliam diretamente a gestão de recursos e ativos e o alcance dos objetivos e metas empresariais. As competências que foram mais pontuadas pelos entrevistados foram o foco no cliente e a capacidade de gestão de negócios (acompanhar as estratégias organizacionais, saber o propósito do negócio, conhecer a estrutura organizacional). Além dessas duas competências, as demais citadas foram: capacidade de obter resultados organizacionais e de articulação política e empreendedorismo.

Foco no cliente é uma questão da característica do nosso serviço, a gente é prestador de serviço. O nosso objetivo é suprir as expectativas das pessoas que buscam o serviço que você presta [Entrevistada 10].

O cliente, ele tem que ter um serviço prestado com excelência e com baixo custo ou dentro das possibilidades. As exigências aqui são enormes, então nem sempre é o menor custo, mas é o melhor custo para a empresa [Entrevistado 3].

O gestor [deve] ter uma visão global e tentar buscar de alguma forma resultados eficientes [e] eficazes para a companhia. Sempre mantendo, logicamente, o interesse do cliente [Entrevistado 6].

Por conta desse modelo descentralizado dos serviços compartilhados, se a gente não tiver um alinhamento político, as coisas não rodam, então eu acho que isso é uma competência que tem que ter muitíssimo. [...] Hoje eu vejo que o principal desafio é mais essa visão e essa competência política. [...] A gente trabalha muito mais no alinhamento de informação e numa posição muito mais política e estratégica do que o operacional [Entrevistado 5].

Por fim, o grupo 4 apresenta aquelas competências genéricas que auxiliam e são acessórias aos objetivos dos outros grupos. As competências citadas foram: capacidade de negociação e de decisão, proatividade, flexibilidade, criatividade, inovação, visão sistêmica, resiliência, disciplina, atenção a detalhes e iniciativa.

Criatividade nas soluções, flexibilidade por que você está lidando com cliente então você precisa ter também esse jogo de cintura e de certa forma tudo isso está envolvido no foco no cliente. Se você tem foco no cliente você vai ter que ser criativo, por isso que eu falei a principal talvez seria fosse foco no cliente [Entrevistado 1].

A visão sistêmica porque afinal a gente está trabalhando pra área fim, se eu não entender qual é, pra que ele trabalha, eu também não vou conseguir prestar um bom serviço [Entrevistado 3].

O compartilhado está encaminhando cada vez mais para ser um grande gestor de contratos de serviços especializados. Então tem a questão da negociação sempre com o fornecedor [Entrevistado 7].

E eu acho que também uma capacidade de síntese pra tomada de decisão. Eu acho que falta em alguns gestores. O cara não consegue enxergar o verdadeiro problema, ele acha, ele vê, parece que ele vê várias, ele vê os efeitos, ele quer atacar os efeitos, mas não consegue enxergar a causa. [...] Uma capacidade de síntese pra entender direito o que tá decidido [Entrevistado 13].

Em relação às competências gerenciais para outras áreas distintas dos Serviços Compartilhados, houve entendimentos diferentes entre os entrevistados. Alguns tinham o entendimento de que as competências gerenciais eram as mesmas para qualquer gerente ou que algumas que seriam básicas a todos.

Eu acredito que isso seria uma espinha dorsal pro gestor, em qualquer unidade, ele vai ter que ter essas características, vai ter que se portar dessa forma. O resto vai ser uma característica ou outra mais específica, o cara está no E&P [Área de Exploração e Produção de Petróleo e Gás] e terá que ter um domínio mais específico de alguma coisa ou não, mas isso seria a espinha dorsal do gestor [Entrevistado 8].

Como os perfis de liderança, eu acho que você navega por todas as competências, você é demandado mais ou menos por cada uma delas a depender da situação e do contexto que você esteja vivendo. [...] E exercendo a função de gestor dentro daquela área, vai ter momentos que você vai saber sacar algumas dessas competências mais ou menos [Entrevistado 2].

Outra parte dos entrevistados indicou que, de acordo com o contexto, o tipo de atividade ou a unidade, as competências prioritárias aos gerentes são distintas.

Eu acho que todo gestor tem que ter algumas características principais. A diferença vai ser na intensidade de cada competência dessa. Talvez, na área de pesquisa, a criatividade e inovação tenha que ser mais acentuada do que na área de [Serviços] Compartilhados. Mas na área de [Serviços] Compartilhado[s], talvez, a liderança tem que ser mais forte, porque as pessoas envolvidas ali são mais dependentes desse tipo de atuação do gerente.[...] São características, graduação, vamos dizer assim, de intensidade, do que propriamente de diferentes competências [Entrevistado 12].

Uma diferença encontrada entre as competências que seriam requeridas para os gestores de Serviços Compartilhados e demais áreas é o conhecimento técnico desses gerentes. Enquanto os gestores dos Serviços Compartilhados teriam que ter maior competência em gestão de pessoas para a prestação dos serviços com foco nos clientes, os gestores das demais unidades teriam que ter o conhecimento técnico mais apurado e latente.

O gestor do compartilhado, ele não precisa ser um técnico, [...] ele acaba que ele tem que tomar decisões muito preocupadas no bom atendimento ao cliente, que, às vezes, não tem nada a ver com técnica. [...] Eu acho que a característica dos outros gestores é porque, além do perfil de gestão de pessoas, a questão de saber gerir o negócio, ele também, em certas áreas, ele tem que ser técnico, tem que ser um cara bom, ele tem que ser um cara que entende daquele assunto [Entrevistado 3].

Talvez uma área mais técnica o gestor tem que ter mais conhecimento técnico das atividades. No nosso caso eu não vejo tanta necessidade. Fora do compartilhado, isso [demanda

por certo conhecimento técnico aprofundado] é mais latente [Entrevistado 10].

No serviço compartilhado ele [o gestor] tem que aprofundar um pouquinho mais na gestão de pessoas do que a atividade fim [Entrevistado 11].

Foi possível perceber também que há uma necessidade de competência diferenciada devido ao modelo da unidade de Serviços Compartilhados, sendo importante ter capacidade de alinhamento político para que as ações gerenciais sejam efetivas.

Tem que ter competência de processo, de negócio e de pessoas, em qualquer outra [unidade]. Eu acho que o que difere no compartilhado é essa diferença política por conta do modelo descentralizado [Entrevistado 5].

Há aqueles que diferenciam a competência entre os gerentes pelo tipo de função e objetivos, não necessariamente pelo tipo de estrutura organizacional. Citam, como exemplo, o seguinte: um gerente com atribuições ligadas a recursos humanos teriam que apresentar as mesmas competências, independente da unidade que está alocado. Já as competências que são ligadas a serviços, demandariam competências distintas ou priorizaria algumas em suas atividades.

Talvez ele tenha o foco mais de gestão de pessoas aqui no serviço compartilhado, e lá ele tem maior foco na gestão de processos. [...] As próprias áreas modelam realmente os gestores [Entrevistado 9].

As competências gerenciais citadas por Mintzberg (1973), Cockerill (1994) e Picarelli Filho (1997) foram abordadas também pelos entrevistados. Entretanto, com nomes de atributos, habilidades e categorias diferentes.

Contudo, foi possível avaliar a percepção desses entrevistados acerca das competências requeridas para os gerentes, o que remete aos quatro tipos de habilidades gerenciais abordados por Motta (2002): cognitiva (categorizar problemas administrativos e compreender o particular através do conhecimento geral), analítica (utilidade e o potencial das técnicas administrativas), comportamental (comportar-se de forma diversa da anteriormente acostumada) e de ação (delineia-se por desenvolver capacidade de inferência).

O agrupamento apresentado levou em consideração o contexto dos entrevistados no programa de formação, com foco nas dimensões Gestão de Pessoas, Gestão de Negócios e Gestão de Processos, sendo consonante com as áreas de conhecimentos propostas por Motta (2002). A primeira delas é a da estratégia (análogo com Gestão de Negócios), relativa à capacidade de análise de fatores externos e internos para melhor uso de recursos escassos no alcance de objetivos e ao conhecimento de planejamento estratégico. A segunda área é a da racionalidade administrativa (correlato com Gestão de Processos), referente à capacidade de compreensão de técnicas gerenciais e ao conhecimento de técnicas de programação, orçamentação, sistemas de informação. A terceira área é de liderança e habilidades interpessoais (congruente com Gestão de Pessoas) e a última área, a quarta, é relativa ao processo decisório, que abrange a capacidade de compreender processos organizacionais de decisão e conhecimentos sobre comportamento administrativo, dinâmica organizacional e processos de inovação e mudança.

4.2.3 Formação de Competências Gerenciais

Nesta categoria ilustra-se a percepção dos entrevistados quanto às questões que tangem à formação de competências gerenciais, onde apresenta-se, através da fala desses sujeitos, quais são as formas de desenvolvimento de competências gerenciais.

As diversas formas de desenvolvimento de competências, informais e formais, foram citadas pelos entrevistados. Entretanto, estes sujeitos demonstraram que as formas de aprendizagem mais importantes são: (1) os treinamentos, (2) a articulação entre a teoria e a prática, (3) a compartilhamento de experiências com os gestores/lideranças atuais, (4) a possibilidade de substituição gerencial e (5) o feedback.

Os treinamentos são uma das formas de aprendizagem formais mais utilizadas nas empresas e foi a mais citada pelos entrevistados. Entretanto, para Ruas (2001), os treinamentos tendem a gerar um *gap*, já que não se concretizam as expectativas de desenvolver competências de forma quase “automática”. De toda forma, os entrevistados demonstraram que a aprendizagem em treinamentos é relevante.

Treinamento sempre é essencial, se você identificar uma fraqueza, você fortalecer através de um treinamento [Entrevistado 3].

O próprio treinamento voltado para essa parte de competências te dá algumas visões que no cotidiano você não tem e acabam passando despercebidos, então, esses treinamentos são importantes [Entrevistado 12].

Houve algumas considerações em relação às propostas de treinamentos. Para esses entrevistados, existe a preocupação de os treinamentos atrapalharem a rotina no trabalho devido à carga horária excessiva ou quando o agendamento do curso ocorrer em um período de grande movimento em suas atividades profissionais, ocasionando estresse e preocupação.

Sou extremamente a favor de treinamento, desde que também não afete o seu dia-a-dia de uma forma que vai te causar estresse, porque acaba que você, quando vai pro treinamento, fica preocupado com o que deixou pra trás [Entrevistado 3].

Um dos tipos de treinamento que foi citado como eficiente e prático são os *workshops*, pois, além de ter uma duração reduzida, traz em seu escopo a troca de experiências e estudos de casos que proporcionam também uma interação entre a teoria e prática.

As vezes, um workshop tem trabalhos menores, você tem o mesmo ganho que as vezes curso de três dias inteiros [...]. O workshop ele é um resumo e você consegue entender, você acaba tendo a visão de varias pessoas num estalo assim. [...] Você vê a pessoa com uma visão mais pra frente, você conhece casos que, pessoas já vivenciaram vão te ajudar, você acaba tendo um a integração com várias áreas da empresa. Você tem que conhecer a empresa como um todo pra você saber onde vai se inserir [Entrevistado 4].

Então assim você traz esses exemplos para dentro de casa, e aí você sai um pouco da caixa, você acaba reciclando um pouco, revendo um pouco do seu dia-a-dia, dos seus conceitos, isso é muito bom, isso é muito bom para te dar outra visão [Entrevistado 7]

Apesar de o treinamento ser um dos principais mecanismos de desenvolvimento de competências citados pelos sujeitos, somente esse mecanismo não é suficiente, já que está mais focado no “acúmulo de conhecimentos”, sendo

mais teórico, tendo que haver a constante articulação entre a teoria e a prática, inclusive para a sedimentação dos conhecimentos. Essa constatação encontra respaldo em Dutra (2008), que assevera que a competência não é um estado ou conhecimento que se tem, ou um resultado de treinamento; é colocar em prática o que se sabe em determinado âmbito, marcada geralmente pelas relações de trabalho, cultura da organização, pelas contingências e diversas limitações.

Não adianta só você saber como que deve ser feito, você tem que botar isso em prática e ver se realmente funciona na sua realidade [Entrevistado 3].

Uma das coisas que precisa fazer é sair um pouquinho da teoria e ir pra prática. A prática [...] você vai encontrar no dia a dia, na conversa, no problema, na solução, na dificuldade [Entrevistado 11].

Acho que é um mix de treinamento formal (capacitação) e prática (tem que esta implementando para poder sedimentar) [Entrevistado 8].

Eu acho super importante também como colocar as pessoas na linha de frente fazendo as atividades junto com os gestores atuais, para elas irem como se fosse um estágio mesmo essa questão da substituição do gerente, pra ir pegando o ritmo do gestor e pra ir desenvolvendo essas competências [Entrevistado 10].

A possibilidade de ter experiências práticas no dia-a-dia do trabalho é algo valorizado pelos entrevistados. Todos os sujeitos citaram em suas falas, direta ou indiretamente, a necessidade de praticar, de se testar, em questões práticas no cotidiano do trabalho.

Quando você está no desenvolvimento gerencial a aplicabilidade pratica ajuda a desenvolver e te dar mais segurança [Entrevistado 8].

Tem que ter a prática, partir pra prática, “vamos ver, agora é a sua vez, assume aí” [Entrevistado 3].

Essa valorização por práticas, experiências e vivências é consonante com Dutra (2008) que também assevera que quanto maior a complexidade das atribuições e responsabilidades, maior deve ser o percentual das ações de desenvolvimento não formais. No conteúdo das entrevistas houve mais ocorrências e priorização de ações de desenvolvimento estruturadas através de atuação no próprio trabalho e ligadas à atuação profissional.

Além disso, Brown e Duguid (2000 *apud* ANTONELLO, 2004), ensinam que a visão construtivista acredita que instruções formais sobre como fazer o trabalho são inadequadas, pois as informações de como executar efetivamente não estão escritas e são obtidas na verdade por trocas informais entre pessoas experientes e menos experientes. A proposta central desta perspectiva é que grande parte do conhecimento organizacional fundamental não está somente no papel ou nas mentes dos indivíduos, mas dentro da organização como um todo.

Parry (1996) acredita que *soft competencies* (que envolve os traços de personalidade) não seriam passíveis de se desenvolverem via treinamento, diferente das *hard competencies* (que se limita a ressaltar as habilidades exigidas para um trabalho específico).

Uma das propostas apresentadas pelos entrevistados para envolver a prática em sua formação é a oportunidade de substituição do gestor atual, sendo vista como importante para o desenvolvimento de competências gerenciais, pois é neste momento que o indivíduo terá uma percepção mais aguçada de quais são os desafios e poderá assumir de fato parte das responsabilidades de um gerente, inclusive na utilização de sistemas e práticas gerenciais importantes no cotidiano do gerente. Para Le Bortef (1999) a substituição gerencial está agrupada nas situações cuja finalidade principal e tradicional é de formação/treinamento.

A questão de gestão de pessoas, quando a gente tá falando, até de potenciais gerentes, eu acho essencial que o potencial-gerente, passe por uma fase de substituição gerencial formal. Porque pra isso você tem perfis no SAP [Sistema Integrado de Gestão da empresa, utilizado pelos gestores para algumas atividades], você assume responsabilidades, que você vai assumir no futuro, né? E então se você já tem uma percepção maior de quais são seus desafios. Você não tem uma visão simplista de, “Ah é só liberar no SAP, é só assinar o recibo, é só fazer uma viagem em sete dias”; se eu não fizer não tem importância, você entende como que é o retorno das suas falhas também, e aí você aprende com as suas falhas. Então eu acho que isso... [Entrevistado 3]

As substituições [...] te dá uma chance de aprendizado que você vivencia a rotina do gerente [Entrevistado 4].

Eu acho que delegando maiores responsabilidades progressivamente a essas pessoas, com esses perfis, inclusive sobre substituição você vai conseguir fazer com que ela tenha consciência do que é que ela tá contemplando fazer pro futuro [Entrevistado 9].

Entretanto, também é necessário que o potencial gerente tenha autonomia para decidir algumas questões para que tenha uma experiência efetiva. Caso o empregado não tenha experiência ou capacidade de assumir todas as responsabilidades inerentes ao cargo, há a possibilidade de que haja um acompanhamento mais próximo na substituição gerencial.

Tem que ter momentos, o possível gestor, de estar à frente de uma decisão, de ter autonomia pra decidir pra também avaliar a capacidade dele de decisão [Entrevistado 3].

Poderia colocá-lo em eventuais substituições do seu papel, dependendo do nível de maturidade que você reconheça dentro daquele profissional, se você acha que ele tem uma maturidade mediana, ele pode ser supervisionado por outra pessoa que exerça um cargo gerencial no momento, mais que esteja livre e que supervisione [Entrevistado 9].

A prática no ambiente organizacional para o desenvolvimento do gestor é importante, mas é salientado também que o gestor, além de dar autonomia, deve aceitar e sustentar as ações que forem realizadas pelo empregado em formação gerencial.

Eu vejo que eles me proporcionam todo um aparato que é pra eu desenvolver essas competências. Eu escutar aquilo dele também, “se você decidir errado, eu vou bancar, eu vou levar porrada junto com você”, isso me deixa com mais responsabilidade, mas em compensação me deixa mais tranquila [Entrevistado 5].

De toda forma, a substituição e a proximidade gerente-empregado também dependem da busca do empregado por experiências que possam desenvolver suas competências de gestão. De acordo com Ramos (2001), o saber prático é gerado a partir do saber teórico (“o que”), investido na ação, se desdobra em saber técnico (“o que se deve fazer”) e em saber metodológico (“como se deve fazer”). Em consequente, Zarifian (2001), propõe que a competência é um entendimento prático de situações que se apoia em conhecimentos adquiridos e os transforma na medida em que aumenta a diversidade das situações.

Eu to tentando não perder um pouco também, de tentar acompanhar a gestão do gerente, por que é legal você estar ao lado, você querer participar, isso eu tento fazer, participar das decisões do meu gerente, ele também me chama pra isso,

*também não teria como eu bater lá na porta e pedir para entrar, ele também tem que deixar a porta aberta, ele faz isso, então ele dá também essa oportunidade [Entrevistado 4].
O diálogo, a troca, uma possibilidade de liderar uma equipe, mesmo que seja pequena e por um instante, participação em grupo de trabalho ou também como líder [Entrevistado 3].*

Essa proximidade do gerente-empregado é vista como benéfica no tocante ao compartilhamento de experiência entre eles, onde o gestor tem um papel importante no desenvolvimento gerencial dos sucessores.

*Minha gerente é primordial nisso, porque ela me passa as coisas no dia-a-dia, ela pode facilitar me dando mais oportunidade. A experiência da [Gerente] é muito grande, então o quê que ela faz, as experiências dela, é claro que não vou seguir sempre o que ela fala, mais assim que as experiências dela são validas pra mim [...] essa troca do gerente, dele saber o que eu estou fazendo, que eu estou em desenvolvimento, e que ela me ajudar nesse processo é primordial pra mim. [...] Algumas coisas eu discordo porque eu também tenho a minha essência, então tem algumas coisas que ela faz, que eu faria de outra forma [Entrevistado 6].
Você trocar experiências, Ver alguns exemplos que já deram certo, já deram errado e procurar se aconselhar com quem tem experiência, conversar com consultor, com gerente [Entrevistado 8].
A convivência mesmo, né, a atuação com pessoas mais experientes, eu acho que isso é importante [Entrevistado 12].
Esse relacionamento com os gestores influencia bastante na minha forma de atuação e principalmente no desenvolvimento das minhas competências [Entrevistado 12].*

Os comentários dos entrevistados encontram respaldo teórico nas definições de Bastos *et al.* (2002), que defendem que a aprendizagem individual ocorre por meio da experiência, da observação e da aptidão que o ser humano apresenta para pensar e analisar determinada circunstância, promovendo estruturas cognitivas, modelos interpretativos e hábitos de trabalho.

Os entrevistados demonstraram que tanto o indivíduo em desenvolvimento quanto suas lideranças devem estar envolvidos no processo de formação de futuros gestores. Em consonância com os relatos, Dutra (2008) diz que a cumplicidade (do indivíduo e da chefia) aumenta as chances de sucesso, o qual pode ser mensurado pelas mudanças ou falta delas na entrega da pessoa após as ações de desenvolvimento.

Dentre as principais formas de aprendizagem e desenvolvimento, o fato de existir *feedbacks* durante o exercício de suas atividades e no decorrer do processo de formação de competências é citado como relevante, pois é a partir desses retornos e conversas com os gestores ou equipe que o possível futuro gerente obtém informações sobre o alinhamento de suas posturas e ações com os objetivos organizacionais e de gestão. Além disso, também são avaliados para que saibam se sua formação gerencial está de fato ocorrendo.

Esse feedback do dia a dia mesmo, eu acho que ajuda bastante. [...] às vezes a gente se vê de uma maneira, e quando tem uma pessoa de fora, principalmente, você se toca de uma questão que você mesmo não vinha percebendo. Não só do gerente, mas até mesmo da própria equipe que vê, que colabora, que opina... [Entrevistado 1].

Admitir que você não é bom em determinados aspectos é algo, às vezes, muito duro pra algumas pessoas. Então você precisa ter alguém com tato, com jeito que diga “olha eu sei que você está se esforçando mas nesse aspecto você ainda não está correspondendo porque tem esse, esse, esse ponto que precisa melhorar”. Daí então a pessoa vai dizer “você tem alguma sugestão, o que eu posso fazer pra melhorar?”, aí eu vou buscar. [...] Se eu não estou atingindo o objetivo alguém tem que me dizer; se eu não tô atendendo o objetivo, alguém tem que me dizer; porque o que eu tô fazendo tá errado, ou eu tô desenvolvendo a competência errada, ou o método pra desenvolver é que não está correto, ou eu não estou aberto o suficiente também, pra de fato desenvolver [Entrevistado 2].

Tudo que eles conseguem me proporcionar, assim, eu consigo trazer as coisas de lá, da academia, da teoria e passar pra prática, e aí eu vou praticando e vou tendo esse feedback, “Agora você pode melhorar aqui, você pode melhorar ali...”. Eu acho que isso facilita muito o desenvolvimento das competências [...] e eu cobro. Quando eles demoram muito a falar alguma coisa pra mim, ou elogio ou alguma coisa que eu preciso melhorar, eu cobro deles. Isso é importante pra mim. Acho que isso facilita muito [Entrevistado 5].

Para Antonello (2004), o incremento do autoconhecimento requer *feedback* quanto à competência ou à incompetência demonstrada pelo indivíduo, pois a competência é determinada pela imagem que a pessoa tem de si (autoimagem) e pela imagem que os outros formam. Assim, a forma como suas ações são percebidas e recebidas por outros, proporcionam-lhe um *feedback* que possibilitará que corrija e complemente sua autoimagem.

A maior parte dos entrevistados demonstrou interesse em avaliações constantes, já que estão em um processo de formação de competências e querem saber se estão no caminho correto e efetivo para tal objetivo.

Eu sinto que as competências são conhecidas, elas são desejadas para determinadas funções, mas elas não são adequadamente avaliadas pra que você possa então desenvolvê-las de uma forma efetiva. Ainda precisamos trabalhar esse aspecto e encontrar uma forma melhor de capacitar [Entrevistado 2].

Não basta você colocar as pessoas lá para desenvolverem aí uma carreira gerencial, você tem que saber se a pessoa realmente está desenvolvendo ou não, até pra você saber se você pode investir naquela pessoa ou não [Entrevistado 11].

De toda forma, antes de avaliar se as competências estão sendo desenvolvidas ou se o empregado já as atende, é necessário identificar quais são essas competências requeridas.

Eu acho que pra que você desenvolva bem [as competências], você tem que saber identificá-las e avaliá-las [...] se não soube definir quais são, e avaliar corretamente, você não vai desenvolver ou aprimorar as que tiver, porque se não se passar a encomenda correta como é que eu vou receber o produto de forma também correta [Entrevistado 2].

[...] teria que bater um papo com a equipe e identificar que competência ele tem que desenvolver e negociar com ele, se ele realmente acha que tem que desenvolver aquilo, qual a expectativa dele na companhia, aonde ele quer chegar, para começar a desenvolver [Entrevistado 8].

Dado que já são conhecidas as competências requeridas, é necessária uma avaliação individual para identificar os *gaps* de competências desses potenciais gerentes para que o desenvolvimento seja mais efetivo e direcionado, como citado, por exemplo, pelos entrevistados 1 e 8: “tentar identificar esses *gaps*” e “identifica os *gaps*, senta e tenta sensibilizar”, respectivamente.

Inclusive, essa identificação de quais competências são necessárias e quais o empregado já possui está consonante com a visão de alguns entrevistados de que algumas competências de gestão são inatas a algumas pessoas ou suas experiências no decorrer da vida o proporcionaram tal competência.

É lógico que tem pessoas que já nascem e você já vê assim: “pô o cara é gerente” [Entrevistado 11].

De toda forma, Dutra (2008) propõe a construção de um sistema de gestão do desenvolvimento onde as pessoas começam a ser observadas por suas entregas, observando-se os motivos da não entrega para criação de um plano de ação para o seu desenvolvimento, com medição da efetividade dessas ações e buscando centrar-se nos pontos fortes das pessoas.

Com menor ocorrência, outras formas de desenvolvimento de competências também foram citadas: delegação de atividades, experiências (dentro e fora da companhia), rodízio de atividades, grupo de trabalhos, leituras e autorreflexão.

A delegação de atividades foi considerada importante para que o empregado possa ter a responsabilidade de realizar determinado processo. Entretanto, o gestor deve estar disponível para caso este indivíduo necessite de ajuda. Além disso, a delegação de atividades proporciona diferentes experiências para o empregado em sua trajetória profissional.

Empoderar mesmo, delegar e acompanhar. De estar sempre disponível pra discutir pra rever e pra repensar junto com aquela outra pessoa. Acho que suporte é fundamental. Você pode deixar o outro, você não precisa estar colado junto com o outro na cadeira vizinha. Mas você precisa dizer a ele “eu estou aqui”, “na hora que precisar eu estou aqui”. Então você vai deixar ele livre, você deu as coordenadas iniciais e deixa ele livre. Na hora que ele sentir insegurança, precisa discutir, quer compartilhar alguma coisa, você tá com a porta aberta, você tá acessível, disponível [Entrevistado 2].

A experiência mesmo que essa aí não tem receita de bolo, não dá pra ninguém te passar assim, te mandar um email com todas as experiências, né, você vai pegando com o tempo e aí você absorve [Entrevistado 12].

Complementando, essa experiência acontece em diversos campos da vida do sujeito. Enquanto no campo profissional, a delegação de atividades, o rodízio de atividades, a substituição gerencial e grupos de trabalhos são fatores importantes e dependem também do gestor, no trato particular, vai depender de cada indivíduo e das experiências que surgem no seu dia-a-dia.

[O desenvolvimento de] competências dependem também dessa sua formação externa, né! De como você lida com as pessoas, [Por exemplo], não é só aqui no trabalho que você vai desenvolver as competências de liderança, né, quando você lida com o filho, quando você lida com a sua esposa, quando você conversa com os seus vizinhos, quando você é um síndico de um condomínio, acho que todas essas vivências, né, trazem experiências e de certa forma ajudam a desenvolver competências [Entrevistado 12].

O rodízio de atividades e a possibilidade de integrar grupos de trabalhos foram citados como possibilidades que a empresa pode disponibilizar ao empregado para que tenha experiências e vivências variadas para o desenvolvimento de suas capacidades profissionais. Inclusive, para diversos sujeitos, em relação à formação de competências de gestão, a prática é mais importante que a teoria.

Fazer um rodízio [de atividades] em determinados momentos pra conseguir absorver experiências diferentes daquelas suas ali do seu dia a dia. Então você tem a oportunidade de ver com outros olhos as outras áreas e, algumas áreas que você criticava, você vê realmente qual é o problema que a pessoa tá passando, então aquilo ali te dá uma bagagem pra você desenvolver competências [Entrevistado 12].

Pode desenvolver também no próprio dia a dia de trabalho, participando de reuniões, Grupos de trabalhos, substituindo gerentes... No dia a dia das atividades. Acho que até mais que o treinamento talvez essa vivência mesmo presencial seja mais importante do que o treinamento [Entrevistado 1].

Eu acho que é uma diferença muito grande da teoria pra prática, né. Às vezes você fala assim, ah, uma teoria de nadar: você tem que prender a respiração, mergulhar, colocar a máscara e tal. [Mas] você vai saber, sentir o que que é nadar, somente depois que cair dentro d'água, que você vai sentir a temperatura da água, se tem uma maré contra ou a favor... Então eu acho que a questão do desenvolvimento da competência tá muito voltada para prática [Entrevistado 14].

Para a formação de competências, o indivíduo também deve realizar leituras e estudos que proporcionem maior conhecimento sobre as competências de gestão, sendo ativo em seu desenvolvimento.

E, por fim, o empregado deve ter processos de autorreflexão sobre o papel gerencial, o desenvolvimento de suas competências e como está seguindo no processo de sua formação como gestor. Corroborando com Kolb *et al.* (1984) que salientam que a reflexão é vitalmente importante para que ocorra o processo de

desenvolvimento dos indivíduos e Boyatzis (1982) que aborda a contribuição da autoimagem e do papel social para desempenho competente.

A forma como eu vejo o meu gestor, se eu me espelho nele ou não, isso é importante pra esse desenvolvimento das minhas competências. Nesses 10 anos, eu já tive várias experiências com gestores diferentes. Já tive um gestor que era o cara que batia na mesa e dizia que tinha que ser daquele jeito porque tinha que ser, trazendo algumas questões da área militar que ele já tinha passado. Já tive gestor que sentava pra conversar e o cara, só numa conversa, já conseguia identificar um problema que você tava passando, uma dificuldade, te dar um conselho, te dar uma ajuda. Já tive um gerente também que não fazia nada, deixava a coisa meio que acontecer "ah, temos que ver, vamos ver isso um dia" e tal e a coisa ia passando e você meio que ficava exposto a determinadas situações, todas essas vivências me trouxeram experiências importantes pra esse desenvolvimento, primeiro assim, eu vendo as coisas que eu não devo fazer, né, e as coisas que eu gostaria de ter com o gestor [Entrevistado 12].

Ainda sobre a reflexão, Bastos *et al.* (2002) asseveram que a aprendizagem singular é resultado da reflexão de cada sujeito, influenciando na mudança de estruturas cognitivas e, posteriormente e conseqüentemente, na alteração de comportamentos.

Fazendo uma articulação com as formas de desenvolvimento de competências analisadas nas falas dos sujeitos entrevistados e aquelas propostas por Cheetham e Chivers (2001) e Antonello (2004). No quadro 13, há uma proposta de integrar as ocorrências.

Cheetham e Chivers (2001)	Antonello (2004)	Entrevistas (2012)
Atitudes e ações (informais)	Formas de aprendizagem	Formação de Competências
Prática e repetição	Experienciar	Prática
Atividades de mais esforço ou tensão		Delegação de Atividades
Mudança/alteração de perspectiva		Substituição Gerencial
	Mudança de Perspectiva	Rodízio
Observação e Cópia	Observação (Modelos)	Compartilhamento de experiências com os

Cheetham e Chivers (2001)	Antonello (2004)	Entrevistas (2012)
Atitudes e ações (informais)	Formas de aprendizagem	Formação de Competências
Mentoring	Mentoria (mentoring) e Tutoria (coaching)	gestores/ lideranças atuais
Avaliação (<i>feedback</i>)	Feedback	<i>Feedback</i>
Transferência de ocupações extra-profissionais	Experiência anterior e transferência extra-profissional	Experiência (dentro e fora da cia)
Articulação	Aprendizagem pela Articulação entre Teoria e Prática	Articulação entre a teoria e a prática
Colaboração	Interação e Colaboração (em grupo)	Grupos de trabalhos
Reflexão	Reflexão	Autorreflexão
-	Autoanálise (Autoconhecimento)	
-	Treinamentos	Treinamento
-	-	Identificação de Competências e Gaps
-	-	Leituras
Absorção inconsciente	-	-
Uso de dispositivos mentais	-	-
-	Informal (no Trabalho e no Curso de pós)	-

Quadro 13 - Integração das Formas de Aprendizagem

Fonte: Cheetham e Chivers (2001), Antonello (2004) e o autor (2013).

A percepção de que o potencial gerente está apto para o cargo, segundo os entrevistados, em grande parte, depende do desempenho dos empregados na prática, no dia-a-dia, vivenciando parte dos desafios gerenciais.

Saber se está apto ou não é só no dia a dia mesmo e vivendo aquela experiência [...] só quando você está ali vivendo e que você tem a verdadeira noção se você realmente tá apto pra aquilo ou não [Entrevistado 1].

Ela vai estar pronta a medida que ela for passando pelas situações, tenho as experiências todas de um gerente, ela vai se aprontando e sendo gerente. [...] Na prática, eu acho que ela só vai ter um preparo mesmo passando pelas situações e vivenciando [Entrevistado 10].

Das experiências que essa pessoa já teve e se ela demonstrou as competências, se no momento que ela precisou tomou iniciativa, se ela precisou por algum momento ser líder (porque ser líder não quer dizer que você tenha que ter um cargo gerencial, ter um cargo gratificado), se já demonstrou essa potencialidade em algum momento, se é uma pessoa que está

comprometida, se é uma pessoa que passa confiança (isso é muito importante também, porque o cargo gerencial é um cargo de confiança, ele vai ficar submetido ali a algumas informações privilegiadas que muitas vezes não podem ser passadas ou tem que ser tratadas de uma forma diferenciada), [...] tem que ser uma pessoa mais centrada, mais planejada e que esteja de acordo com a linha de gestão da empresa [Entrevistado 12].

Entretanto, é necessário que haja oportunidades de experiências práticas e substituições gerenciais para possibilitar uma avaliação sobre o desempenho do empregado.

*Se nas substituições gerenciais ele desempenhou um papel legal, se ele tem um comportamento adequado (saber falar, manter uma linha de franqueza e sinceridade com as pessoas com que se relacionam, ser claro nas suas ideias, ter um relacionamento cordial com todos) [Entrevistado 4].
Colocando ele em teste, por exemplo, substituindo, fazendo com que ele substitua o gestor em alguma circunstância, levando ele para as reuniões com o gestor [Entrevistado 7].*

Nesse processo, com as avaliações, percepção gerencial ou auto percepção, será possível identificar se este empregado estaria apto para o cargo. Algumas questões específicas para esta avaliação surgiram com maior ocorrência na fala dos entrevistados tais como: ter postura e perfil gerencial, maturidade e confiança.

Uma pessoa tem alguns traços que lhe diz, esse pode ser um bom gestor e ele também precisa reconhecer isso. Então se você tem uma boa comunicação, é uma pessoa flexível, consegue ser empático, porque se colocar no lugar do outro é fundamental. Se tem alguns traços que são fundamentais e estão presentes, as chances daquela pessoa ser ou ter um bom desempenho enquanto gestor aumenta [Entrevistado 2].

Características e atitudes típicas de um gestor: saber receber uma demanda, poder digeri ela, vê exatamente o que se precisa fazer pra alcançar aquele objetivo, poder delegar para as pessoas adequadas que vão te dar aquele retorno, ter uma pessoa pronta pra dar feedback's pra ir desenvolvendo as pessoas dentro do processo, ser um bom comunicador, saber desdobrar bem as metas de cada um, ser justo, saber distribuir os recursos que você vai ter, ser aberto pra novas ideias, pra ouvir as pessoas, avaliar as ideia e tentar colocar elas em pratica [Entrevistado 10].

Maturidade que é uma coisa muito subjetiva de medir. Eu vejo muito mais pela maturidade, porque eu acho que o conteúdo, o treinamento, o aprendizado, ele vai vindo com o tempo, com a prática, com o tempo, com os erros, inclusive, que a gente aprende [Entrevistado 5].

Um líder, ele tem que tá atento aos amadurecimentos dos profissionais [...] apesar de ter a formação, pode não ter a maturidade pra isso entendeu, então, às vezes eu sinto isso [a designação para uma posição gerencial] meio que precipitado [Entrevistado 14].

Firmeza das suposições, das opiniões [Entrevistado 6].

Vai sentindo se tem confiança e competência para assumir [Entrevistado 8].

Outras questões para avaliação também surgiram, como liderança, capacidade de planejamento e de negociação, ter disponibilidade e equilíbrio, conhecimento sobre o trabalho, capacidade atendimento aos prazos, histórico e resultados na companhia, saber ouvir, flexibilidade, capacidade de decisão, resiliência, comunicação, empatia, motivação, disciplina e ser confiável.

Primeira coisa: eu faria uma análise do histórico dele na Companhia, nas avaliações, se ele teve alguma situação onde ele se destacou, se ele tem respeito dos clientes, se ele tem a capacidade de decisão, se ele é considerado um líder pela equipe onde ele atua, a postura ética, a disponibilidade também... Isso são fatores que seriam avaliados no momento. Ele ter resultados, né, se tudo o que ele faz não leva resultado não adianta nada. Acho que o resultado é fundamental [Entrevistado 2].

Como é que essa pessoa se posiciona [...] no dia a dia, se ela contribui, se ela é uma pessoa que traz uma ideia nova, se ela procura contribuir realmente com as discussões, se ela se relaciona bem com as pessoas [...] tem que ser uma pessoa equilibrada. [...] Uma pessoa mais otimista, com uma visão boa da companhia. Que realmente vista a camisa. [...] Por que quando você está no papel gerencial você é a empresa para visão do empregado, assim você está representando a empresa. Então você precisa ser uma pessoa que realmente vista a camisa da empresa, que defenda, que procure trazer boas ideias [Entrevistado 1].

Alguns também trouxeram em suas falas que a equipe e o gerente com que o empregado trabalha também devem reconhecê-lo como apto para um cargo gerencial.

Você tem que ter o reconhecimento da equipe, reconhecimento dos gerentes, e nessa toca de experiência você vai sentindo o teu liderado lá, o cara é potencial mas, to sentindo que ele já está dando passos firmes, já pode assumir alguma coisa. [...] E percebido no dia - a - dia, quando eu [o gerente] não estou o meu potencial gerente está resolvendo coisas por mim, estar

tendo confiança primeiro da equipe, depois dos gerentes pares ou dos gerentes superiores [Entrevistado 8].

Outros demonstraram ceticismo na possibilidade de avaliar se a pessoa está apta ou não para o cargo, dizendo que a pessoa nunca estaria totalmente hábil ou que só poder-se-ia avaliar isto após a designação formal.

Ninguém está pronto efetivamente. [...] Você pode ter um gestor excelente técnico e péssimo nas relações interpessoais com seus pares e com seus subordinados. E isso fica refletido na rotina diária, na forma como ele lida com as pessoas e pode até atingir bons resultados, mas sob pressão, de uma forma autoritária. Já você pode ter outro que é excelente nas relações interpessoais e os resultados das gerências são péssimos, porque acaba sendo laissez-faire... Então tudo vai ter sempre prós e contras, mas eu acho que se tem alguns aspectos, depende pra que gerência você tá indo, qual é o tipo de serviço e o que é que se quer [Entrevistado 2].

Eu acho que ele nunca vai estar apto. Sempre tem alguma coisa a melhorar, é muito na base da confiança hoje de você desempenhar um trabalho legal, um trabalho consistente e um trabalho bom [Entrevistado 11].

4.2.4

Facilitadores e Entraves na Formação de Competências Gerenciais

Quando os entrevistados foram questionados sobre o que poderia facilitar a formação de competências gerenciais, diversos processos de aprendizagem foram retomados na fala desses sujeitos, tais como: *feedback*, especificação e avaliação de competências, treinamento, prática, troca de experiência com o gerente, substituição gerencial e delegação.

Além dessas formas de aprendizagem e desenvolvimento que já foram abordadas, outros facilitadores mencionados dizem respeito à disposição e ao interesse no desenvolvimento ou comprometimento com o trabalho.

[...] a pessoa tem que estar pré disposta a aprender coisas novas, e a refletir, tentar tem que ta concentrado ali e por fora também, pegar referência em casa também, está sempre estudando, está sempre reciclando. [...] o que pode facilitar é a predisposição mesmo da pessoa, se a pessoa está abertas ou não [Entrevistado 7].

A pessoa só vai mudar se você quiser, eu acho que é primeiro isso [Entrevistado 5].

Se você ta afim, você é capaz de aprender, desenvolver, com certeza [Entrevistado 1].

A predisposição citada não deve partir apenas do empregado, mas também das lideranças atuais, pois estes são aqueles que têm maior influência na formação de sucessores.

Tem que ter pré-disposição da minha parte e da parte também quem está investindo em vocês [Entrevistado 11].

Além dessa predisposição do gerente, foi citado que é necessário ter um bom relacionamento com o gestor, pois a comunicação e o compartilhamento de experiências serão facilitados.

Um bom relacionamento com o teu gerente facilita bem você desenvolver, porque ele vai ser mais franco contigo, dizer o que está bom e o que você precisa melhorar, vai te dar mais oportunidades pra exercer essas atividades, ele vai te avaliar melhor [Entrevistado 10].

Eu acho que é a transparência e uma comunicação clara, mesmo, acho comunicação é fundamental [Entrevistado 2].

Além dos gestores, a equipe que o empregado está lidando e onde possivelmente este potencial-gerente busca um laboratório para práticas de um futuro gestor também tem um papel que pode facilitar esse desenvolvimento: a equipe deve permitir e aceitar que o sujeito em desenvolvimento possa treinar, ter experiências de gestão com eles e oferecendo um ambiente favorável ao desenvolvimento de competências.

As pessoas me ajudam a também me proporcionar um ambiente pra esse desenvolvimento de competência [...] a equipe valida a minha participação. [...] Eu acho que isso facilita muito [Entrevistado 7].

Os colegas mesmo do trabalho, ter consciência e que você está treinando e eles aceitem numa boa esse tipo de treinamento [Entrevistado 10].

Para facilitar este desenvolvimento, também deve ser estimulada a independência do empregado e, nas atividades-chave ou naquelas em que ele tenha mais dificuldade, proporcionar que ele crie um hábito na execução.

Estimular muito que a independência do empregado, nesse aspecto da sua formação profissional. [Entrevistado 2]

Talvez seja o hábito, porque quase eu não faço isso, talvez se eu fizesse mais, se eu tivesse mais coisa a apresentar para o grupo, não o meu grupo, grupos diferentes, talvez eu ficasse mais desinibida, porque treinamento eu já fiz. [Entrevistado 6]

Outro fator correlato que pode facilitar esse desenvolvimento é a criação de novas oportunidades de trabalho para o empregado, possibilitando que se tenha uma sensação de crescimento profissional e reconhecimento de seus resultados. Assim, o indivíduo terá motivação tanto no trabalho quanto no seu próprio desenvolvimento.

Tirar a pessoa da zona de conforto dela [Entrevistado 9]. Eu acho assim, quanto mais oportunidades tem numa determinada unidade é mais fácil você motivar as pessoas [para o desenvolvimento na carreira gerencial]. [...] Você começa a observar que você está obtendo esse crescimento profissional a partir do momento que você tem o feedback das pessoas o você está legal, a partir do momento que você se sente valorizado naquilo que você faz, a partir do momento que você não fica restrito apenas a uma área, você é convidado pra debater temas em outras áreas quando surgem oportunidades gerenciais [Entrevistado 11].

Por fim, foram citadas como facilitadores as próprias características pessoais do empregado em desenvolvimento. Por exemplo, foi citado que se o sujeito é desinibido ou se naturalmente tem facilidade no relacionamento, isto já facilita no desenvolvimento de competências como a liderança e trabalho em equipe. Assim, algumas características pessoais podem ser um dificultador no processo de formação.

Pra alguns tipos de coisas a eu tenho dificuldade de expressar ideias de forma exata. Isso é uma dificuldade que eu tenho, tenho dificuldade de achar formas de melhorar isso [Entrevistado 10].

Em relação aos entraves no processo de formação de competências, foi mencionado diversas vezes que o contrário daquilo que foi dito como facilitador já seria um empecilho no desenvolvimento pleno dos empregados tais como a falta de colaboração do líder, resistência da equipe, falta de comunicação apropriada e ambiente desfavorável.

A falta de colaboração do atual líder. É muito complicado não compartilhar informações dentro da ética, e respeitando a segurança da informação, não tentar desenvolver o potencial gerente quando ele percebe que o potencial gerente tem uma fraqueza; deixa a fraqueza continuar ed eternum, não tem nenhuma previsão de que ele faça um treinamento ou de colocar ele em situações que ele ganhe forças e consiga superar esses desafios [Entrevistado 3].

Os colegas também não te apoiarem e às vezes te boicotarem [Entrevistado 10].

Se a equipe, por exemplo, tiver alguma resistência à sua liderança, prejudica o empregado e o desenvolvimento dele, se ele não tiver maturidade pra lidar com isso e superar esse desafio [Entrevistado 3].

Além dessas questões, foi reforçado na fala desses sujeitos que o empregado em processo de desenvolvimento deve buscar e querer isto, deve se visualizar em um cargo gestor, ter interesse na mudança, na formação e no futuro cargo, caso contrário não haverá a formação de competências de gestão. E, além disso, não perder o foco nos objetivos e buscar oportunidades de desenvolvimento.

‘Ah, eu aceitei, porque ele falou, mas eu não quero ser gerente, não quero ser coordenador, não quero ser nada’, daí pronto, aí que você não vai ser mesmo, você não vai desenvolver nada, você não vai ter essa mudança de comportamento, essa escolha... eu acho que isso é uma escolha [Entrevistado 5].

Se a pessoa está fechada é muito mais difícil [Entrevistado 8].

Quando te faltam objetivos na tua vida, você tende a estagnar, acomodar. A partir do momento em que se percam os objetivos se você não tem oportunidades, isso eu acho que pode dificultar sim esse processo [de desenvolvimento] gerencial [Entrevistado 11].

Algo que foi recorrente na fala desses sujeitos foi a questão de “cair na rotina” [Entrevistado 7], pois o processo de desenvolvimento requer tempo e dedicação, mas a rotina diária e o tempo dispensado na execução de tarefas mais operacionais dificultam o processo de formação de competências. Este é um conflito de difícil solução e que ocasiona estresse.

Dependendo da pessoa a própria disponibilidade de trabalho, né, a rotina de trabalho puxada, e se a pessoa não tiver disponibilidade, já era, isso vai trazer um conflito enorme [Entrevistado 3].

Se você ficar sempre no operacional, você não faz a gestão. [...] Se você se voltar muito para a execução, você perde um pouco da visão do gestor [Entrevistado 4].

Você tem que trabalhar, dar conta do recado do seu trabalho, e aí você tem que ficar uma semana, duas semanas, três semanas fora [...] essa coisa da gente ter que fazer tudo ao mesmo tempo [...] já é um assunto que eu não teria um domínio e ainda ter que ficar, preocupada com outras coisas, eu acho que isso é um dificultador [Entrevistado 5].

Você está muito cheio de coisas do teu operacional do dia a dia e não consegue as vezes se dedicar o suficiente para ter o desenvolvimento das competências gerenciais. [Entrevistado 10].

O gerente é importante nesse processo de formação, e pode ter um papel de facilitador ou dificultador. Nos relatos dos entrevistados, houve questões como assédio moral, *feedback* deficiente, falta de meritocracia e situações onde o gerente boicota o desenvolvimento do empregado por temer o crescimento profissional desse empregado.

Muita gente tem síndrome do pequeno poder, não é gestor, não é gerente oficial mas tem um certo poder, ou então alguma liderança específica dentro de algum grupo e aquilo ali oprime o empregado ou outro, por que é uma "patotinha" que não se gosta por questões pessoais. Eu acho que você como um gestor e responsável daquela área e você deixa esse tipo de coisa passar despercebido, você pode estar bombardeando o potencial de um empregado, que poderia tá dando um retorno muito melhor para sua gerencia [Entrevistado 9].

Tem o gerente, mas tem o cara que é um potencial gerente ou não, o cara que faz um trabalho brilhante e começa a se destacar, e por medo e insegurança, o gerente vai lá e corta as asas dele, tira o processo, muda de função, para tentar bloquear. Então pra quem está com gás, querendo mostra trabalho, isso é muito ruim [Entrevistado 8].

4.2.5

O Programa de Potenciais Gerentes e a Formação de Competências

Nesta parte apresenta-se a percepção dos sujeitos entrevistados em relação ao programa de potenciais gerentes, que busca desenvolvê-los para uma posição de gestão.

No geral, os participantes posicionaram-se de forma positiva em relação à proposta do programa para formação de competências gerenciais. Consideram que tem uma estrutura interessante, com seus treinamentos básicos em 3 módulos

(Gestão de Pessoas, Gestão de Processos e Gestão de Negócios), avaliações psicológicas para identificação do perfil e possibilidade de capacitações diversas.

Acho que o programa é muito bem estruturado [Entrevistado 1].

Achei uma novidade, dá uma base boa, enriquecedor, você vê exemplos de outras pessoas que dá para você colocar em prática, dá para você buscar soluções legais para o processo [Entrevistado 4]

Ele mapeia também as competências que você precisa desenvolver, então essa questão das entrevistas, dos testes, foi bem bacana, gostei de ter participado disso por que ele dá um raio X do teu perfil, o que você precisa melhorar [Entrevistado 7].

Hoje a gente teve a devolutiva do teste psicológico, que é também uma etapa bem importante, porque você recebe um feedback de uma análise, que é uma análise de profissionais, não que aquilo esteja certo ou errado, que você seja exatamente daquele jeito que ele está te descrevendo, mas você já vê uns pontinhos fracos, umas coisas que você tem que melhorar. [...] Com relação às competências, eu vou tentar desenvolver algumas agora que me foram apontadas as minhas fraquezas [Entrevistada 3].

Além disso, percebem que é uma oportunidade de desenvolvimento antecipado para aqueles que terão uma posição de gestão no futuro, oportunidade que muitos dos gestores atuais não tiveram. Em consenso com Dutra (2008), que diz que a preparação de pessoas para lidarem com níveis crescentes de complexidade é adequá-las ao futuro das empresas e ao mercado de trabalho.

Os entrevistados também citaram que o programa proporciona o amadurecimento do profissional e aumenta a probabilidade de sucesso em sua futura trajetória gerencial na companhia.

Você ter a oportunidade com esse processo de, antes de você receber realmente a função, você já ser preparado pra isso, eu acho que é fundamental [Entrevistado 12].

Eu acho o programa ótimo, excelente, eu acho que todo gestor deveria passar pelo programa. [...] Se o gestor pudesse passar pelo programa de potenciais antes de virar gerente, seria o ideal. Você fazer essa preparação para todo gestor antes dele virar gestor, por que as vezes, a pessoa é boa em uma coisa, mas por exemplo a competência de gestão de pessoas não está muito no sangue. [...] [O programa de Potenciais Gerente] é bom que você já entra com um amadurecimento diferenciado, do que se você não tivesse o curso. [...] A gente passou a ter essa visão mais gerencial e de maior abrangência [Entrevistado 7].

Eu acho que é primordial. Muitas vezes a pessoa entra na gerencia sem nenhuma base, às vezes ela se queima a toa. [...] Essas ferramentas, esse feedback, essa troca, vai dando uma firmeza, vai dando bibliografia para o cara ler, vai dando uma base para que ele possa construir a carreira dela na companhia [Entrevistado 6].

Eu acho muito bom o programa pra quem vai assumir uma posição de liderança. A companhia já tá se antecipando e preparando esse líder pra evitar possíveis conflitos no futuro [Entrevistado 3].

Dentre os módulos, aquele que teve a melhor avaliação foi o de Gestão de Pessoas, pois também proporcionou atividades simuladas de liderança e *feedback*.

O módulo de gestão de pessoas pra mim foi o melhor módulo, teve um vivencial muito legal. Experiência mesmo de você se colocar no lugar, de você está ali na equipe, pressão de tempo... [...] As pessoas que conversei de um modo geral, consideraram realmente que foi o módulo que mais agregou foi o de gestão de pessoas [Entrevistado 1].

O módulo [gestão de pessoas] te colocou, já no lugar de líder, de gestor na verdade, então deu para você ter uma visão de saber como é ta no outro lado da mesa, que as vezes a pessoa tem, enfim você consegue entender muito mais o teu gerente até, e até ser mais parceiros, mais compreensível [Entrevistado 7].

Os demais módulos foram considerados demasiadamente teóricos, mas foi mencionado que foi válida a presença de depoimento de gestores em cada um dos módulos por proporcionar trocas de experiências e exemplos. Além disso, como nos módulos participaram empregados de outras unidades da companhia, também foi possível a troca de experiências de outras realidades da empresa e o *networking*.

Gestão de negócios talvez foi o mais teórico de todos, não sei se pela forma como foi repassada pra gente; gestão de processos eu vi aplicabilidade; gestão de pessoas foi uma semana, foi o melhor que eu assisti [Entrevistado 11].

Tem gestores dando depoimentos do dia a dia, de como foi assumir, de como foi a jornada e... Ai você vê efetivamente as dificuldades que os gestores passam. Você aprende, você cresce, eu achei que foi muito válido, muito legal a companhia investir em um programa como esse [Entrevistado 1].

Eu acho que o contato com os participantes é o mais importante. A rede que tá sendo criada com o programa, que ela não é só uma rede da nossa unidade. [...] Eu também tenho uma ideia de quem são os futuros líderes, de quem podem ser

esses futuros líderes e eu já começo a buscar esses futuros líderes pra resolver problemas meus atuais [Entrevistado 3]. A questão da troca de experiências com outras unidades. Tem gente da engenharia, do Abastecimento, do E&P, e essa troca de experiência é muito rica. No fundo as experiências são diferentes, mas na verdade os casos são similares. Apesar de serem órgãos diferentes, unidades diferentes, as atuações são parecidas, e eu acho que nós teríamos competência para ser gestores aqui [Serviços Compartilhados] ou em qualquer outro lugar [demais unidades da companhia] [Entrevistado 8].

Apesar da avaliação positiva do programa pelos participantes entrevistados, houve algumas críticas, principalmente em relação a não proporcionar efetivamente oportunidades de praticar o que aprenderam nos módulos ou vivenciar situações gerenciais reais no ambiente de trabalho.

*Colocar em prática o que é necessário pra você ser um gestor, não só o treinamento. Quando você faz de forma rotineira e sistemática eu acho que você realmente aprende [Entrevistado 9].
Acho que falta só essa parte de vivência. Falta essa parte mais prática [Entrevistado 13].*

Dessa forma, os entrevistados relataram que os gerentes atuais seriam importantes para o desenvolvimento deles no ambiente de trabalho, mas nem sempre apresentam disponibilidade e empenho. O gerente tem um papel crucial neste desenvolvimento auxiliando estes potenciais gerentes a terem oportunidades práticas de desenvolvimento. Isto reforça a fala de Dutra (2008) sobre a cumplicidade da chefia em relação ao plano de desenvolvimento de seus liderados aumentar as chances de sucesso.

Eu vejo a proposta como muito básica, assim, nesse sentido, ela te dá o conhecimento teórico, mas se os gestores que fazem essas indicações não tiver essa visão clara de que, além da teoria, você precisa de alguma maneira proporcionar essa prática, aí eu acho nesse ponto falho. [...] Se bem que quando eles abrem o potenciais gerentes, eles falam isso, né, da necessidade de inserir em reuniões, em decisões, em participação nossa, em alguns momentos aí, eles falam . Mas eu acho que tem que ter essa disponibilidade também do gestor, “eu vou botar Fulano, porque eu confio, porque eu acredito, porque eu considero que ele pode ser preparado pra um futuro gestor”. E aí participar desses momentos, porque é quando a gente consegue, na prática, fazer o que a gente aprende na teoria, isso é importante [Entrevistado 5].

A delegação ou substituição gerencial é um ponto que quase todos os entrevistados mencionaram como uma prática importante para o desenvolvimento. Alguns, antes de serem indicados, já tinham a oportunidade de substituição gerencial, com isso informam que o fato de estarem no programa de potenciais gerentes não proporcionou novas experiências, “tudo continua como antes” [Entrevistado 7]. Apesar de as substituições estarem previstas no escopo do projeto do programa de potenciais gerentes, não há um acompanhamento dessa prática.

Deveria ter uma questão de substituição formal, nem se fosse por um período pequeno de 3 dias, uma semana [...] Você ia sentir a pressão de ter que tomar a decisão, mesmo que o outro gerente ficasse por traz, [...] mas seria você como gestor formal naquela semana. [...] O curso de potenciais gerentes vai tentar te instrumentalizar, te dar algumas ferramentas, mas quem já vem fazendo isso na prática, substituindo formalmente, ou informalmente, resolvendo os pepinos do dia - a - dia, eu acho que quem já foi escolhido já está em um nível que poderia até substituir, que até não teria dificuldade. [...] Seria legal você assumir formalmente, como motivação para quem está no programa e para sentir a pressão mesmo, tem que decidir, tem prazo, tem que fechar, tem orçamento e tem que falar com outra área, outro gerente, aí você sente a pressão [Entrevistado 8].

Em relação aos módulos, houve o comentário de que o treinamento é desconectado com a realidade da empresa, dificultando o seu desenvolvimento, conforme relato do entrevistado a seguir:

Aí ficou lá o instrutor falando bonito sobre todas as ferramentas pra gerente estratégico, SWOT, não sei o que... mas pô, totalmente desconectado da [empresa]. A gente construí essa conexão, isso faz parte também, mas você sentia que não tinha uma conexão com a realidade, eu acho que você pode preparar, apesar de que o banco é corporativo, você tem que preparar mais genericamente esses gestores, mas você tem que trazer pra realidade da empresa. [...] Você está falando de uma empresa de petróleo e o cara traz cases de uma fábrica de automóveis, então, pô, no mínimo você tem que trazer pra realidade de uma empresa petrolífera, no mínimo. Você tem que trazer a gestão de pessoas, por exemplo, você tem que trazer pra realidade da [empresa], que é de economia mista, que tem por cultura em não demitir empregados... [...] A proposta é excelente, só tem que cuidar dessa aplicação, que às

vezes dá uma desvirtuada quando traz um cara de fora e ele não consegue contextualizar o ensinamento, na realidade da [empresa] [Entrevistado 13].

Estes sujeitos também mencionaram que deveria ter uma avaliação ou *feedback* estruturado sobre o seu desenvolvimento para que tenham um retorno sobre as melhorias e evolução que obtiveram ou se necessitam readequar alguma proposta de desenvolvimento.

O que eu senti falta depois desses cursos? O feedback, que a proposta foi o seguinte, fazer esses três módulos em determinado tempo, só que muitos espaçado um, do outro pra depois, pra você poder aplicar aquilo que você aprendeu cada um no seu dia a dia, só que não esta tendo um feedback desse processo eu acho que deveria ter um feedback disso, até para você auto avaliar. Pô como é que eu estava antes? E como é que eu estou hoje. [...] Tem que ter um acompanhamento até pra saber se você está evoluindo ou não. [...] Não basta você colocar as pessoas la para desenvolverem ai uma carreira gerencial, você tem que saber se a pessoa realmente está desenvolvendo ou não, até pra você saber se você pode investir naquela pessoa ou não [Entrevistado 11].

Essa questão do feedback, por exemplo, eu acho que isso poderia ser estruturado, eu acho que todo mundo poderia ter. O gestor parar e fazer uma avaliação com participantes de como ele tá sendo encaminhado. eu acho que isso deveria ser mais estruturada a questão do acompanhamento no nosso cotidiano de trabalho [Entrevistado 5].

Dadas essas questões que emergiram sobre o programa de potenciais gerentes, os entrevistados sugeriram algumas melhorias, tais como:

Item		Exemplo de Comentário
Módulos (gestão de pessoas, processos e negócios) - Treinamentos	Diminuição do Espaçamento entres os Módulos (atualmente 6 meses)	A questão do treinamento, eu acho pouco também, são três semanas, né, e de seis em seis meses, eu acho muito espaçado. Você fez, aí seis meses, não tem nada até você fazer outro módulo. [Entrevistado 3]
	Melhorar a qualidade dos instrutores/ consultoria que lecionam os treinamentos	Foram três módulos, processos, negócios e pessoas que você precisa ter uma qualidade melhor da empresa que contrata pra prestar os serviços naquele módulos. No módulo de Gestão de Pessoas mesmo, uma parte dele que foi excelente e outra parte que não foi, por causa da consultoria, da qualidade dos instrutores, então eu acho que isso compromete. [Entrevistado 2] Eu sinto falha a nível no nível dos professores. [...] a gente sente que às vezes perde um pouco o foco do assunto, às vezes você sente que você tá meio que perdendo tempo [Entrevistado 14]

Item	Exemplo de Comentário
Compor as turmas de acordo com o nível de conhecimento dos participantes	Eu estava numa turma onde tinha uma série de administradores que vê gestão de pessoas, que vê negócios e que vê processos com mais profundidade do que, muitas vezes, alguém da área de saúde que estava naquela turma. Então eu talvez tenha absorvido pouco, porque já é algo que já é da minha formação, por exemplo, a alguém que já é da área de saúde ou é de uma área técnica. [...] Mas eu perco tempo colocando uma pessoa que já conhece ou já trabalhou teoricamente a questão do negócio, talvez pra ela, só apresente aquele momento aonde vai um profissional da [Empresa], dar uma palestra e colocar a visão da Petrobras sobre o negócio. Mas o restante todo, que é a parte teórica que é a maior carga horária, ela já viu. [Entrevistado 2]
Estudos de Casos	Eu acho que teve poucos estudos de casos, apresentação de estudos de casos [Entrevistado 3]
Atividades Complementares	Senti um pouco falta das atividades complementares. [...] É muito mais eficaz, em minha opinião, se eu fosse tendo doses de gestão de negócio ouvindo várias vezes... Participando de palestras de uma hora, ouvindo vários profissionais falando sobre o assunto e depois entrasse na parte teórica, ou mesmo antes, entrava a parte teórica, depois ia pra essas análises de casos. [Entrevistado 3]
Disponibilizar cursos acessórios (reciclagem, de competências específicas e dos Sistemas de Gestão)	Uma reciclagem desses treinamentos ocasionalmente ainda que não tenha uma vaga X específica, acho que as pessoas podem ser reescritas em programa de treinamento e reciclagem no que foi pincelado no Curso Básico para Potenciais Gerentes. [...] Incluir alguma parte de desenvolvimento dentro do sistema [de gestão] integrado. [Entrevistado 9] Manter aí uma rotina de treinamento de algumas competências, que hoje não fazem parte do processo, meio que fica renovando. [Entrevistado 12]
Aumentar o tempo com os Gestores que fazem palestra nos módulos	A gente ter mais momentos de troca de experiências com os gestores que deram certo, vamos dizer assim, a gente até teve isso no curso, mas foi muito pouco e foram momentos de muita riqueza e de conhecimento, porque o cara passa pra gente ali ó "aconteceu esse problema comigo e aí?", tipo assim, a gente não saberia nem o que fazer e ele disse como ele lidou com aquele problema, então, traz experiências mesmo, no real mesmo, que é a realidade da empresa e como ele lidou com aquele problema. [Entrevistado 12]

Item	Exemplo de Comentário
Propostas de atividades e experiências práticas no local de Trabalho	Ele poderia até ser um pouco mais prático assim, que a gente tivesse durante os intervalos, entre um curso e o outro, tivesse tempo pra estudar a teoria, e no curso que fosse uma coisa mais prática, tipo uma oficina gerencial com situações. [...] Você adquiriu os conhecimentos teórico e já vai entrando na prática, sendo avaliado na prática, na vivência do dia a dia mesmo [Entrevistado 10] Colocar em prática o que é necessário pra você ser um gestor, não só o treinamento. Quando você faz de forma rotineira e sistemática eu acho que você realmente aprende. [Entrevistado 9]
Estágio / Substituição formal	eu acho que tinha que ter o momento do estágio que e falta que não é obrigatório, é uma fase que deveria ser, o estagio como substituto [Entrevistado 3] Pelo menos uma ou duas substituições por ano, ainda que supervisionada . Não necessariamente imprescindíveis por ausência talvez o gestor, talvez o gestor pudesse estar até dentro da área mas delegando só oficialmente naquele período e supervisionando. [Entrevistado 9]
Avaliação e <i>Feedback</i> estruturados	Essa questão do <i>feedback</i> , por exemplo, eu acho que isso poderia ser estruturado, eu acho que todo mundo poderia ter. O gestor parar e fazer uma avaliação com participantes de como ele tá sendo encaminhado. eu acho que isso deveria ser mais estruturada a questão do acompanhamento no nosso cotidiano de trabalho. [Entrevistado 5]
Melhor descrição das responsabilidades - gerente e potenciais gerentes	Porque eu acho que tem que ter as responsabilidades descritas num programa, para a liderança e para o que é potencial pra que eu saiba até onde eu posso ir. [...] O nosso gerente recebeu essa palestra? Foi pontuado pra ele os pontos que ele precisaria, se que é que é do interesse dele, da Companhia que houvesse essa formação efetivamente pra que ele desse esse suporte de fato pro seu potencial? Então, eu estruturaria melhor o programa nesse aspecto. [Entrevistado 2]
Avaliação Psicológica mais abrangente	Essa avaliação de perfil acho que ela deveria também no só com psicólogo mas em conjunto com as pessoas que trabalham com a gente no dia a dia, ter o feedback desses processos e realmente aquelas características que realmente precisam de alguma melhoria ou de algum investimento que tenha um acompanhamento também [Entrevistado 11]

Quadro 14 - Propostas de Melhoria no Programa de Potenciais Gerentes

Fonte: O autor (2013).

A maioria dos empregados relatou que já pode perceber melhorias no seu desempenho após iniciar o processo de desenvolvimento no programa de

potenciais gerentes de diversas formas: maior conhecimento sobre questões que tangem o cotidiano gerencial, mudança de postura e comportamento, melhoria na capacidade de dar e receber *feedbacks*, aumento da visão sistêmica, dentre outros. Além disso, tornaram-se mais maduros, resilientes e estão mais comprometidos. A percepção de melhoria no desempenho deles pode ser verificada do depoimento a seguir:

Você não utiliza isso somente na função gerencial, por exemplo, hoje eu sou substituto do meu Gerente, então, eu já consigo aplicar uma série de coisas que eu aprendi nesse processo, com os meus colegas lá. No momento que eu tô como substituto ou até mesmo no feedback com o meu gerente eu consigo enxergar algumas coisas que antes eu não via, então isso ajuda não só no meu desenvolvimento como gestor, mas auxilia também o trabalho dentro da Gerência [Entrevistado 12].

Por fim, quase a totalidade dos entrevistados informou que está disposta a assumir um cargo gerencial ou de coordenação. Alguns já estavam ou começaram a substituir seus gerentes, outros creem estarem prontos por ter ambição e por imaginar que o efetivo aprendizado dar-se-á quando estiverem na posição gerencial e também há aqueles que já detêm larga experiência fora e dentro da empresa.

5 Conclusões

O presente estudo buscou evidenciar quais seriam os fatores críticos que envolvem a formação de competências gerenciais em unidades de serviços compartilhados. Para esse propósito foram realizadas entrevistas com sujeitos participantes de um programa de desenvolvimento de potenciais gerentes.

A formação de competências gerenciais direcionadas para determinada estrutura da empresa proporciona um desenvolvimento especializado, oportunizando que os sujeitos tenham maior conhecimento do contexto e objetivos da unidade que estão lotados. Entretanto, esta prática não demonstrou ser essencial para o sucesso gerencial.

Vale ressaltar que não foi preponderante a diferenciação das competências de gestão requeridas em unidades de Serviços Compartilhados e demais unidades da empresa. Com isso, verifica-se que o desenvolvimento de competências gerenciais não necessita de adaptações por estes indivíduos estarem lotados em determinada área da companhia.

A contribuição deste estudo reside na compreensão da formação de competências gerenciais, enfatizando a dimensão individual. Discutiu-se e destacou-se a questão das competências de gestão necessárias em unidades de Serviços Compartilhados. Além disso, trouxe em superfície quais competências gerenciais requeridas em unidades de serviços compartilhados e foi apresentado sobre quais são as formas de desenvolvimento de competências gerenciais e os fatores críticos que podem facilitar ou dificultar esse desenvolvimento, ambos na percepção dos sujeitos de pesquisa e buscando defrontar com o referencial teórico construído nesta pesquisa. Em consequente, ao verificar a percepção desses indivíduos acerca do programa que estão participando, isto pode ser um insumo interessante para a empresa ajustar este programa para obter maior efetividade.

Por meio das entrevistas, não foi possível constatar um único caminho para o desenvolvimento de competências gerenciais. Consonante com Le Boterf (1999), verificou-se que a ideia de navegação profissional é coerente com a

realidade desses indivíduos, pois percebem a importância de haver um mapa de oportunidades para o desenvolvimento gerencial, que pode ser adaptado a diversas situações de aprendizagem.

Percebe-se que há a valorização e desejo pelas atividades práticas e vivências na formação das competências gerenciais, que seriam viabilizadas pelos processos de aprendizagem informais. Entretanto, o programa efetivamente dispõe, em maior parte de processos formais de aprendizagem, o que torna evidente a necessidade de proporcionar maiores oportunidades de desenvolvimentos não formais. Devido ao potencial gerente estar em processo de capacitação para atribuições e responsabilidades de maior complexidade, ele precisa melhorar sua capacidade de articular seu repertório de conhecimentos com o contexto atual.

Todas as entrevistas evidenciaram a aprendizagem por meio das práticas de trabalho. Entretanto, foi atribuído diferente grau de relevância para esta vivência prática ou foi declarado que deveria haver a combinação da prática com outras formas de desenvolvimento. Ao verificarmos a importância dada à contribuição da aprendizagem informal para o desenvolvimento de competências, emergem as limitações das ações formais de aprendizagem propostas pelo programa de potenciais gerentes.

Qualquer iniciativa relacionada à capacitação de futuros gestores ou para sucessão gerencial foi considerada como positiva. De toda forma, para que seja efetiva, é necessário que haja mais possibilidade de desenvolvimentos práticos. Por outro lado, aqueles sujeitos que foram escolhidos para este programa já detinham parte das competências e perfil para uma posição de gestão naquela empresa. Com isso, o programa de potenciais gerentes fica com o objetivo de compor um banco para consulta e uma possibilidade de alavancar o desenvolvimento desses empregados.

Foi destacada a importância dos gerentes atuais neste processo de desenvolvimento, já que estes atores serão aqueles que passarão sua expertise para os demais e podem facilitar e propor atividades que auxiliem no desenvolvimento desses empregados. Além disso, nota-se que o processo de avaliação e *feedback* é importante no acompanhamento do desenvolvimento desses indivíduos e que são os gerentes atuais que realizam essa tarefa. Além disso, ficou evidente que ainda é

necessário criar meios de mensuração do desenvolvimento desses empregados que estão em formação gerencial.

Por outro lado, os próprios aprendizes devem buscar serem autônomos e autodirigidos no processo de formação de competências, pois suas vivências tanto na empresa quanto no seu cotidiano fora dela também são fatores relevantes para o desenvolvimento. A empresa, ao incluir determinado empregado no programa de potenciais gerentes, já demonstra que identifica nele traços de características e competências para ser um futuro gerente. Então, esse empregado também deve buscar elementos que possam favorecer o seu desenvolvimento, sendo ativo no processo de aprendizagem.

A análise desse estudo apresenta a perspectiva dos sujeitos que estão em processo de formação no programa de potenciais gerentes e não se pode afirmar que os resultados e análises apresentados sejam definitivos, mas oportunizam elementos e discussões sobre o desenvolvimento de competências gerenciais.

Sendo assim, para trabalhos futuros, sugere-se a realização de um estudo que envolva também as atuais lideranças e o pessoal de RH que desenvolveu e operacionaliza o programa. Além disso, seria interessante realizar o estudo com empregados das diversas unidades da empresa, no qual é possível encontrar questões interessantes e similaridades ou divergências de percepções dos sujeitos desse estudo. Também sugere-se para trabalhos futuros um estudo que possa verificar a efetividade do programa de formação gerencial.

6 Referências Bibliográficas

ANTONELLO, C. S. As formas de aprendizagem utilizadas por gestores no desenvolvimento de competências. In: ENANPAD, 28., 2004, Curitiba. **Anais...** Curitiba: [s.n.], 2004.

BASTOS, A. V. B.; GONDIM, S.M.G.; LOIOLA, E.; MENEZES, I.G.; NAVIO, V. L. R. Aprendizagem organizacional versus organizações que aprendem: características e desafios que cercam essas duas abordagens de pesquisa. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 2., 2002, Recife. **Anais...** Recife: Observatório da Realidade Organizacional: PROPAD/UFPE: ANPAD, 2002. 1 CD.

BERGERON, B. **Essentials of shared services**. New Jersey: John Wiley & Sons, 2003.

BOYATZIS, R. E. **The competent manager**. New York: Wiley, 1982.

BRANDÃO, H. P. **Aprendizagem, contexto, competência e desempenho**: um estudo multinível. 2009. Tese (Doutorado em Psicologia Social) – Programa de Pós-graduação em Psicologia Social, Universidade de Brasília, Brasília, 2009.

BROWN, J. S.; DUGUID, P. **The social life of information**. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press, 2000.

CHEETHAM, G.; CHIVERS, G. How professionals learn in practice: an investigation of informal learning amongst people working in professions. **Journal of European Industrial Training**. v. 25, n° 5, p. 248-292, 2001.

COCKERILL, T. The kind of competence for rapid change. In: MABEY, C.; ILES, P. (org) **Managing learning**. London: Open University, 1994. p. 70- 76.

CROSBY, P. B. **Liderança**: a arte de tornar-se um executivo. São Paulo: Makron, MccGraw-Hill, 1991.

DAY, G. S.; REIBSTEIN, D. J.; GUNTHER, R. (Eds.). **Wharton on dynamic competitive strategy**. New York: John Wiley & Sons, 1997.

DELOITTE CONSULTING. **Centro de serviços compartilhados**: tendências em um modelo de gestão cada vez mais comum nas organizações: uma pesquisa inédita com empresas que atuam no Brasil. [S.l.], 2007.

DUTRA, J. S. **Competências**: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna. São Paulo: Atlas, 2008.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra cabeça caleidoscópico da indústria brasileira.** São Paulo: Atlas, 2004.

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

GOMES, R. A análise de dados em pesquisa qualitativa. In MINAYO, Maria Cecília de Souza. **Pesquisa Social: teoria, método e criatividade.** Petrópolis: Vozes, 1994.

KAPLAN, R. S. **Organização orientada para a estratégia: como as empresas que adotam o balanced scorecard prosperam no novo ambiente de negócios.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2000.

KOLB, D. A. *et al.* **Experiential learning.** Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1984.

LE BOTERF, G. L. **De la compétence.** Paris: Les Éditions d'Oraganisation, 1994.

_____. **Compétence et navigation professionnelle.** Paris: Les Editions d'Organisation, 1999.

_____. Desenvolvendo a competência dos profissionais. 3. ed. Tradução de Patrícia Chittoni Ramos Reuillard. Porto Alegre: Bookman, 2003.

MANFREDINI, V. **A formação de líderes globais: um estudo de caso na general motors do Brasil.** Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Rio grande do Sul, 2007.

MINTZBERG, H. **The nature of managerial work.** NewYork: Harper & How, 1973.

MOTTA, P. R. **Gestão contemporânea: a arte de ser dirigente.** Rio de Janeiro: Record, 2002.

MATTOS, R. A. **Desenvolvimento de Recursos Humanos e Mudança Organizacional,** Rio de Janeiro, LTC/ANFUP, 1985.

NASSAR, C. C. S; SILVA, N. B. As competências gerenciais de profissionais com diferentes formações atuantes na área da saúde. In: XIII SEMEAD, 2010, [S.l.]. **Anais...** [S.l.: s.n.], 2010.

ODELIUS, C.C.; SENA, A. C. Atuação em grupos de pesquisa: competências e processos de aprendizagem. In: ENCONTRO DA ANPAD, 33., São Paulo, 2009. **Anais...** São Paulo: [s.n.], 2009. CD ROM.

PARRY, S. B. The quest for competencies. **Training,** Minneapolis, v. 33, n. 7, July, 1996.

PARRY, S. B. Just what is a competency? **Training**, Minneapolis, p. 58-64, June 1998.

PATTON, M. Q. **Qualitative evaluation methods**. London: Sage Publications, 1980.

PICARELLI FILHO, V. **Remuneração por habilidades e por competências: preparando a organização para a era das empresas do conhecimento intensivo**. São Paulo: Atlas, 1997.

PRAHALAD, C. K; HAMEL, G. A. A competência essencial da corporação. In: ULRICH, D. (Org.). **Recursos humanos estratégicos**. São Paulo: Futura, 2000.

QUINN, B.; COOKE, R.; KRIS, A.. **Shares Services: mining for corporates gold**. London: Financial Times Prentice Hall, 2000.

RAMOS, M. N. A pedagogia das competências e a psicologização das questões sociais. **Boletim Técnico do Senac**, [S.l.], v. 27, n. 3, p. 1-64, 2001.

ROCHA, E. P.; SALLES, J. A. A. Competências e a gestão de pessoas. **Revista de Administração CREUPI**, São Paulo, v. 5, n. 9, jan./dez. 2005.

ROBBINS, S. P.; COULTER, M. **Administração**. 5 ed. Rio de Janeiro: PrenticeHall, 1998.

RUAS, R. Desenvolvimento de competências gerenciais e contribuição da aprendizagem organizacional. In: _____. **Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências**. São Paulo: Atlas, p. 242-267, 2001.

_____. Mestrado modalidade profissional: em busca da identidade. **Rev. adm. empres.**, São Paulo, v. 43, n. 2, June 2003.

RUAS, R. *et al.* **Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

RUAS, R. L. Literatura, dramatização e formação gerencial: a apropriação de práticas teatrais ao desenvolvimento de competências gerenciais. **Organizações e Sociedade**, Salvador, v. 12, p. 121-142, 2005.

STREIT, C. L. **Desenvolvimento de competências individuais comportamentais associadas à inovação na gestão: a contribuição da aprendizagem organizacional**. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, RS, 2001.

SCHULMAN, D. S. *et al.* **Shared services: adding value to the business units**. New Jersey: John Wiley & Sons, 2001.

SHAH, B. Shared Services: is it for you?. **Industrial Management**, Atlanta, v. 4, no. 50, p. 4-8. Sept. 1998.

YIN, R. **Case study research: design and methods**. Califórnia: Sage Publications. 1988.

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

APÊNDICE A – Roteiro de Entrevista

INTRODUÇÃO PARA A ENTREVISTA

Trata-se de um estudo acadêmico. Não há perguntas certas ou erradas, apenas gostaria de saber a sua percepção sobre alguns temas e situações que envolvem as competências individuais em gestão. Será uma conversa sobre o que você pensa e sua vivência sobre o tema.

ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADO

1. Informações gerais sobre o respondente (idade, tempo de companhia, cargo, área)
2. Quais de suas competências podem ter sido importantes para a sua indicação para o programa de potenciais gerentes?
Como essas competências são vivenciadas no seu dia-a-dia? Cite exemplos.
3. Qual o seu entendimento sobre unidades de Serviços Compartilhados?
4. O que é ser um gestor em unidades de serviços compartilhados?
Quais são as principais competências necessárias para um gestor em Unidades de Serviços Compartilhados?
De que forma essas competências necessárias são distintas/diferentes de outras unidades? Por quê?
5. Como essas competências de gestão podem ser desenvolvidas no empregado?
Quais são os aspectos que podem facilitar ou dificultar o desenvolvimento de competências gerenciais? Por quê? Cite exemplos.
6. Como se reconhece quando um potencial gerente está apto para o cargo?
7. Como você percebe a proposta do Programa de Potenciais Gerentes para a formação de competências gerenciais?
Quais melhorias você sugeriria para esse programa?
8. Participando desse programa, você já pode perceber alguma mudança em relação ao desenvolvimento de suas competências gerenciais?
Após finalizar o programa de potenciais gerentes, você imagina que estará preparado para ser um gestor de serviços compartilhados? Por quê?