

A Gestão por Competências na Perspectiva da Aprendizagem Organizacional – O Caso de uma Empresa Pública de Grande Porte.

Autoria: Luciane Benetti, Maria Júlia Pantoja

RESUMO

Este trabalho as Redes Sociais Informais, na perspectiva da Gestão por Competências, como mecanismo de sustentabilidade aos processos de aprendizagem e transferência do conhecimento em grupos de trabalho. Para tanto, foi realizado um estudo de caso abordando o Programa Solução Combinada de Mensagens, de uma empresa pública de grande porte. Trinta e nove participantes responderam questionários e participaram de entrevistas semi-estruturadas. Os resultados obtidos demonstraram que o Programa pretende estabelecer a Gestão por Competências focalizando os processos de trabalho. Mais especificamente, a modelagem do processo crítico - transferência e absorção de informação e de conhecimento - possibilitou a identificação das redes sociais informais e o mapeamento das competências no nível do grupo, uma vez que este permeia todos os demais processos. Entre as implicações práticas dessa pesquisa, constatou-se que as Redes Sociais podem apoiar os gerentes do Programa, na adoção de práticas que facilitem o processo de transferência e absorção de informação e de conhecimento. Podem ainda, potencializar o compartilhamento e a disseminação dessas informações entre os funcionários, configurando um contexto de interação necessário aos processos de aprendizagem no trabalho.

REVISÃO DE LITERATURA

A internacionalização da economia, suscitada da abertura de mercados, tem cada vez mais a competitividade atrelada ao fator conhecimento. Estar bem posicionado numa economia baseada em conhecimento representa buscar, continuamente, a excelência do corpo funcional, uma vez que as empresas são constituídas essencialmente de pessoas.

Esse cenário é reforçado por Antonello (2005) quando ressalta que, a qualidade competitiva de uma empresa vem sendo determinada pela sua capacidade de aprender rapidamente, de gerar conhecimento aplicado à inovação de processos e de gerenciar suas competências, para desenvolver melhores produtos e serviços. Corroborando com Antonello (2005), Boff e Abel (2005) salientam que se faz necessária uma cuidadosa reflexão da alta gerência das empresas, no que diz respeito à seguinte questão: como formar pessoas com as competências requeridas pelos negócios, num espaço de tempo adequado e ainda incorporá-las ao seu patrimônio.

Nessa perspectiva, Ruas (2005) argumenta que se deve formar pessoas com conhecimentos, habilidades e atitudes mais condizentes com a realidade organizacional dadas as exigências de mercado, a fim de que se responda, positivamente, a uma situação específica a ser enfrentada.

No entanto, faz-se necessária a criação de um ambiente que propicie uma interação entre os integrantes de uma organização. Inserem-se nesse cenário, as Redes Sociais como fortes veículos de comunicação, pois, possibilita o compartilhamento de informações. Fato este que propicia a aprendizagem a ser disseminada e aplicada para toda a organização (BORGATTI, CROSS, 2003).

Diante disso, a Gestão por Competências (GPC), a Aprendizagem Organizacional (AO) e as Redes Sociais se apresentam como algumas das principais estratégias, para se responder às necessidades do ambiente de negócios.

A suposição básica adotada, no presente trabalho, foi de que os processos de aprendizagem podem ser alavancados por meio da GPC, ancorados pelas Redes Sociais Informais. Especificamente, este estudo envolveu o mapeamento das competências de grupo à luz dos objetivos, dos processos de trabalho e do perfil dos profissionais que atuam no Programa de Solução Combinada de Mensagens (PSCM) de uma empresa pública de grande porte. Para tal, foi realizada inicialmente uma breve análise conceitual acerca dos termos pesquisados, a qual é apresentada a seguir.

Novak (2004) discute algumas implicações do processo de criação do conhecimento, nas fases de socialização e externalização, no modelo proposto por Nonaka e Takeuchi (1997) para a troca e compartilhamento do conhecimento implícito. Tendo como base as teorias sociais de aprendizagem e as teorias da criação do Conhecimento Organizacional, discute o problema de captura, visualização e compartilhamento do conhecimento implícito. A grande questão é saber como identificar e disseminar o conhecimento que a empresa precisa para promover a alta competitividade tão desejada. O ativo intelectual, quando não é bem administrado, perde-se na mente das pessoas, em relatórios, memorandos, livros e bases de dados.

De acordo com Morrison (2002), a socialização da informação organizacional é um processo por meio do qual os indivíduos conseguem adquirir atitudes, comportamentos e conhecimentos que necessitam para que ocorra a aprendizagem no âmbito organizacional. A autora realizou um estudo empírico acerca do tema, especificamente sobre a relevância dos processos de socialização de informação e conhecimento por meio de Redes Sociais. Sua amostra foi composta de 145 (cento e quarenta e cinco) auditores, cujo objetivo foi investigar como o modelo de relacionamento social, afeta a socialização do Conhecimento

Organizacional, possibilitando a efetividade da Aprendizagem Organizacional. Foram avaliados o tamanho, a densidade, a intensidade, o alcance e o *status* das Redes Sociais, e como resultado obteve três indicadores de aprendizagem, que são: *i*) o Conhecimento Organizacional; *ii*) a habilidade em executar tarefas; e *iii*) a clareza nas funções de seus integrantes. Além disso, a estrutura das Redes relaciona-se com a integração social e com o comprometimento organizacional. A autora conclui que este estudo projeta um novo direcionamento de pesquisas que integrem a socialização e a estrutura das Redes Sociais, como uma nova maneira de relacionamento, que resulte em aprendizagem e assimilação de informação e conhecimento.

Portanto, devida a importância da aprendizagem nas organizações, a qualidade competitiva de uma empresa encontra-se na sua capacidade de aprender rapidamente, de se adequar aos constantes movimentos dos mercados e, sobretudo, de gerar conhecimento aplicado à inovação de processos organizacionais, criando melhores produtos e serviços.

A autora argumenta, ainda, que AO tem como pressuposto básico o desenvolvimento de estratégias e procedimentos a serem construídos em regime contínuo para se atingirem melhores resultados, contando com a participação das pessoas no processo de aquisição, disseminação e socialização de conhecimento, fato esse que se relaciona diretamente à questão do desenvolvimento de suas habilidades e atitudes, ou seja, de suas competências. Hendriks (1999) corrobora o posicionamento de Morrison, quando ressalta que há necessidade de ligação entre os sistemas organizacionais e suas competências essenciais, a fim de que o valor do conhecimento operacional esteja unido ao conhecimento pessoal e aos objetivos da organização, pois os processos de compartilhamento de conhecimento requerem motivação de seus envolvidos.

Para complementar esta afirmação, Hagan (1996), descreve o modelo de competências essenciais de Prahalad e Hamel (1990) e discute as dificuldades conceituais implícitas de aplicação deste modelo em relação a outras teorias tais como: dependência de recursos humanos, pensamento estratégico tradicional e a visão de recursos empresariais. O autor analisa como a Gestão das competências essenciais se relaciona aos objetivos de trabalho organizacional, com o número de pessoas envolvidas nos grupos de trabalho, com treinamento e desenvolvimento, com sistemas de gratificação e de que maneira irá proporcionar inovação e aprendizagem aos seus funcionários. De acordo com essa abordagem, entende-se que a aplicação da GPC traz inúmeros benefícios, desde que tratada como estratégia empresarial diretamente ligada à AO.

Sob a perspectiva das Redes Sociais, Torkkeli e Tuominen (2001) analisaram as ligações entre a tecnologia e as competências. Argumentam que a contribuição da tecnologia é facilitar a comunicação entre todas as pessoas que participam diretamente no processo de GPC. Salientam a relevância das Redes Sociais que efetivem a troca e compartilhamento de experiências e de informação, a fim de que este recurso auxilie para que a aprendizagem nas organizações passe do nível individual para o nível organizacional.

Ainda neste contexto Bogenrieder (2002) propõe, para diminuir a lacuna existente entre a aprendizagem individual e organizacional, que seja aplicada a teoria sócio-cognitiva de aprendizagem. Esta teoria integra tanto a área cognitiva quanto a organizacional, e preconiza como necessária duas condições para que a aprendizagem ocorra, são elas: a existência de diversidade cognitiva e a possibilidade de que esta diversidade possa ser encontrada.

Dentro desse enfoque, para que ocorra o compartilhamento e a transferência de conhecimento, são necessárias condições sociais que sustentem este processo. Insere-se neste contexto a relevância das Redes Sociais nas quais se pode analisar a frequência, interações, grau de coesão, bem como comportamentos dos atores envolvidos no que se refere à aprendizagem.

As Redes Sociais não concentram somente conhecimento, mas também os elos de confiança entre seus participantes. Sendo assim, a AO pode ser entendida como um conjunto de atividades cognitivas e de relações sociais, nas quais as Redes Sociais devem ser identificadas e configuradas dependendo da situação do problema a ser resolvido (BOGENRIEDER, 2002).

Para fundamentar a relevância das Redes Sociais, Lee (2002) conduziu um estudo empírico que investiga a relação entre as Redes Sociais, a comunicação de tarefas relacionadas ao desempenho profissional e a performance inicial de um grupo de trabalho de engenheiros que foi contratado recentemente em uma cooperativa de engenharia.

Essa pesquisa permitiu examinar o comportamento de trabalho desses engenheiros, e apresentou os aspectos positivos e negativos da influência das Redes Sociais no ambiente de trabalho. Sendo que as Redes existentes na cooperativa têm relatos positivos em relação ao desempenho de trabalho interno, mas a ligação dessas Redes com outras cooperativas apresentou relatos negativos no que diz respeito a comunicação e a socialização de informações.

Nessa mesma linha de pesquisa, Borgatti e Cross (2003) conduziram um estudo empírico sobre a busca de informação e de aprendizagem nas Redes Sociais. Em seu estudo, propõem um modelo de busca de informação em Redes Sociais com as seguintes hipóteses: *i*) buscar saber o que as pessoas sabem; *ii*) avaliar o que estas pessoas sabem; *iii*) pode-se ter acesso oportuno ao que as pessoas estão pensando; e *iv*) perceber que buscar informação de outras pessoas não é um processo caro.

Para testar suas hipóteses, os autores coletaram os dados em Redes Sociais de dois grupos de diferentes organizações. O primeiro grupo era formado por 37 (trinta e sete) cientistas de uma organização farmacêutica mundial que realiza pesquisas sobre o desenvolvimento de remédios. O segundo grupo era formado por 35 (trinta e cinco) pesquisadores de uma organização mundial que faz pesquisas sobre o genoma. Os grupos estavam distribuídos geograficamente e como resultado, os autores argumentam que as Redes Sociais são meios eficientes para se medir a proximidade entre a busca de informação e o relacionamento de seus participantes.

As Redes Sociais são fortes veículos de comunicação que integram os conhecimentos individuais, disponibilizando-os para os demais integrantes da organização, de uma forma linear e de fácil acesso. Para se adquirir conhecimento, é importante que ocorra interação entre os participantes das Redes. Esta interação facilita o processo de busca e de compartilhamento de informações o que propicia a aprendizagem individual, que pode ser disseminada e aplicada para toda a organização (BORGATTI, CROSS, 2003).

Sintetizando, os resultados obtidos nas pesquisas anteriores ressaltam a importância da implantação de Redes Sociais que propiciem a captura, compartilhamento e a disseminação de conhecimento e informações organizacionais, na medida em que se constituem em uma estratégia fundamental para as empresas que buscam inovação e sustentação em mercados altamente competitivos.

A relevância deste estudo está respaldada pela lacuna existente na literatura, uma vez que as pesquisas que o referenciam, não apresentam trabalhos teóricos e empíricos que integrem os temas Aprendizagem Organizacional, Redes Sociais Informais e Gestão por Competências, conforme os resultados apresentados.

2. JUSTIFICATIVA

Partindo da premissa que os integrantes das empresas fazem parte de uma ou mais redes sociais, acredita-se que a GPC pode ser vista como uma estratégia capaz de manter uma empresa competitiva, pois possibilita a formação e valorização dos indivíduos que a compõem, visando manter a excelência em desenvolvimento de serviços e produtos.

Atualmente, no contexto empresarial, o direcionamento estratégico está mais centrado para os resultados e para a responsabilidade do que para a tarefa. O indivíduo, além de saber fazer, deve apresentar, também, a capacidade de identificar e selecionar o “como fazer” a fim de se adaptar à situação específica que enfrenta (RUAS, 2005).

Reforça-se este cenário, quando Boff e Abel (2005) argumentam que o entendimento generalizado de mercados e economias fortemente interligados, tornou o conhecimento um dos recursos competitivos fundamentais para direcionar as ações em uma empresa.

Dessa maneira, o compartilhamento de informações que facilite a AO e a aquisição de novas competências individuais, de grupo e organizacionais, são exigidas a cada momento dos profissionais que atuam numa economia cada vez mais atrelada ao conhecimento.

A abordagem de competência traz consigo a idéia de educação continuada como a proposta mais condizente com a realidade e a necessidade das pessoas, organizações e sociedade. Portanto, a GPC apresenta-se como uma alternativa adequada para a preparação de profissionais na construção de conhecimentos, habilidades e atitudes essenciais aos negócios de uma organização, como fatores de sustentação para que ocorra a AO.

Bitencourt (2004) ressalta que é necessária a criação de condições para que as pessoas aprendam em seus contextos de trabalho. Isso exige mudanças na cultura organizacional, que deve concentrar-se no processo e no envolvimento das pessoas, a partir da identificação de suas competências, propiciando o compartilhamento de informações e experiências, a fim de fortalecer estrategicamente a competência da própria organização e facilitar a criação do conhecimento e da inovação. Nessa perspectiva, os benefícios que a GPC propicia e que se pretendeu investigar no decorrer deste trabalho são listados a seguir:

- Ao se mapear as competências, a organização pode elaborar Programas de desenvolvimento e formação de pessoas, mais alinhados às estratégias organizacionais;
- Disponibiliza-se o profissional para atuar na área que tem mais competência valorizando, assim, as pessoas por seus conhecimentos, habilidades e atitudes a fim de que atinjam os resultados alinhados aos objetivos da organização;
- A Aprendizagem Organizacional pode ser alavancada por meio da Gestão por Competências;
- Pode-se mapear e consolidar Redes Sociais essenciais à aprendizagem, na medida em que desenvolvem a noção de interação e troca de informação e de conhecimento.

Este estudo pretende contribuir com a constatação de que a noção de competências organizacionais está vinculada a um conjunto de competências individuais, que devem ser desenvolvidas pelos funcionários, e às atividades essenciais da organização. O que nos remete a sua relevância ser pautada nas competências de grupo.

Sendo assim, as competências individuais não foram objeto de análise na medida em que apresentam grande difusão nos trabalhos empíricos analisados para referenciar este projeto. Por outro lado, tais pesquisas apontaram à lacuna de estudos que busquem investigar a dimensão das competências no nível do grupo. Neste sentido, este projeto é útil e necessário para uma compreensão mais abrangente na área de GPC.

3. METODOLOGIA

As pesquisas quantitativas e qualitativas oferecem perspectivas diferentes, mas não necessariamente pólos opostos. De fato, elementos de ambas as abordagens podem ser usados conjuntamente em estudos mistos, para fornecer mais informações do que poderia se obter utilizando um dos métodos isoladamente.

Devido à diversidade de situações que foram analisadas, inseridas no contexto da organização, para este estudo realizou-se pesquisas qualitativas e quantitativas. Este tipo de abordagem integrada apresenta-se como recurso propício para investigar e coletar os dados com exatidão no universo que se pretende estudar.

Na abordagem do problema deste estudo, a pesquisa quanto a sua forma foi qualitativa onde foram realizadas entrevistas semi-estruturadas com três gerentes dos projetos do Programa - o Gerente Geral, de Aprendizagem e do Centro de Controle e de Tratamento de Dados. Com os demais profissionais que atuam no Programa, a abordagem foi quantitativa com a aplicação de questionários.

Quanto aos fins, a pesquisa é descritiva, pois foi investigado como a GPC pode alavancar a AO, o que supostamente propicia a melhoria e a inovação dos processos organizacionais e a internalização de conhecimento na empresa.

Quanto aos meios de investigação, foi realizada uma pesquisa bibliográfica, e um estudo de caso na empresa, especificamente no Programa de Solução Combinada de Mensagens, conhecido como PSCM, de uma empresa pública de grande porte.

Para este estudo, foi também realizada uma pesquisa documental, na qual foram analisados o Projeto Básico, que é um dos documentos que instrui o processo licitatório, conforme estabelecido na Lei 8.676/93 e a documentação gerada nas fases de implantação e operação do PSCM.

3.1. SUPOSIÇÕES

Para investigar como o mapeamento das competências das Redes Sociais Informais pode subsidiar o gerenciamento dos processos de aprendizagem nos grupos de trabalho, garantindo, assim, a transferência e absorção da inteligência e do conhecimento embarcados na Solução Combinada, bem como do *know how*, as seguintes suposições foram levantadas:

- A Gestão por Competências fornece suporte à ocorrência de Aprendizagem Organizacional.
- A Gestão por Competências favorece a melhoria e inovação dos processos do PSCM.
- O mapeamento dos Processos Críticos do PSCM favorece a obtenção de um modelo para sua execução.
- O uso das Redes Sociais Informais e o mapeamento das competências de grupo favorecem a interação entre os responsáveis pelos processos do PSCM, assim como a captura do conhecimento tácito de seus integrantes.

3.2. COLETA E ANÁLISE SE DADOS

Os dados foram coletados de diversas maneiras para se atingir os objetivos específicos deste trabalho e estão descritas a seguir.

3.2.1. Identificar e analisar a percepção dos gerentes quanto aos impactos da adoção de uma política e prática de GPC, no âmbito do PSCM.

Para identificar e analisar os impactos da adoção de uma política e prática de GPC, no que âmbito do PSCM foram realizadas entrevistas semi-estruturadas envolvendo gerentes do Programa, entre os quais, o Gerente Geral, o Gerente de Aprendizagem e o Gerente do Centro

de Controle e de Tratamento de Dados. As entrevistas foram realizadas individualmente, nas quais, inicialmente, houve uma explicação do seu objetivo e de sua importância para este estudo. Num segundo momento, foram discutidas as diferenças entre a Gestão por Desempenho e a Gestão por Competências, no qual foi destacado que a Gestão por Desempenho enfatiza o cargo e a produtividade e a Gestão por Competências é direcionada à pessoa e ao seu conhecimento, assim como suas habilidade e atitudes a fim de terem resultados válidos para a organização.

3.2.2. Identificar os Processos Críticos do Programa.

Para a identificação dos processos críticos do PSCM e definição de seus fluxos de atividades, foram conduzidas reuniões de trabalho (MEC) envolvendo o Gerente de Aprendizagem e o Gerente do Centro de Controle e de Tratamento de Dados. O Método de Extração do Conhecimento é uma metodologia própria da Empresa. É um método indutivo para levantamento de processos e atividades com etapas, regras e produtos definidos. Caracteriza-se em reuniões de trabalho envolvendo os usuários das áreas interessadas, com a finalidade de mapear e estruturar processos e definir os fluxos das atividades da área.

Especificamente para este estudo, foram realizadas três reuniões. Inicialmente, foi analisada a documentação geral do Programa, a fim de se definir, quais documentos eram relevantes para a identificação de seus Processos Críticos. Da documentação avaliada foi definido o Projeto Básico para esta identificação.

A partir da análise e discussão do Projeto Básico do Programa, foram identificados seus Processos Críticos, bem como foram definidos os fluxos de suas principais atividades.

3.2.3. Identificação das Redes Sociais Informais de Informação

Com a finalidade de mapear a Rede Informal de Informação, foram aplicados questionários a trinta e seis profissionais, previamente selecionados, envolvidos no processo de Transferência e Absorção de Informação e Conhecimento no PSCM. Os profissionais receberam codinomes a fim de preservar sua identidade. Este instrumento foi aplicado individualmente e, por meio de uma carta de apresentação, foi explicado o objetivo da pesquisa e sua finalidade. Contextualizou-se, também, o tema Redes Sociais dando ênfase à suposição de que as relações informais, que são construídas dentro de uma empresa para a troca de conhecimentos, são fundamentais para dinamizar os processos organizacionais.

O questionário piloto, para a identificação das Redes Sociais, foi elaborado a partir do modelo usado por Silva (2003) e foi aplicado para dois funcionários que avaliaram suas questões e propuseram mudanças para que o mesmo fosse aplicado no Programa. O questionário final encontra-se no Apêndice A.

A amostra para a identificação das Redes Sociais Informais de Informação foi composta de trinta e seis profissionais envolvidos no processo de Transferência e Absorção de Informação e Conhecimento no PSCM, cuja seleção foi realizada junto aos Gestores do Programa.

3.2.4. Mapeamento das Competências de Grupo das Redes Sociais Informais de Informação

A metodologia para mapeamento das competências dos grupos componentes das Redes Sociais Informais de Informação do PSCM as etapas descritas a seguir.

Inicialmente, foi ressaltada a importância da gestão por competências para elevação dos níveis de desempenho, produtividade e inovação no PSCM.

A seguir, foram analisados os principais conceitos de competência de grupo contemplando definições dentro de um continuum que abordam a competência desde um estoque de conhecimentos e habilidades profissionais até a conceituação adotada no presente estudo qual seja, a combinação dos CHA's com resultados válidos.

Com base nos conteúdos teóricos abordados e tendo como referência os objetivos do PSCM foi gerada uma lista preliminar de competências de grupo essenciais ao processo de

transferência e absorção de informação e conhecimento. A seguir, foram conduzidas reuniões com os gerentes do PSCM, a fim de que uma análise cuidadosa fosse empreendida à lista de competências com vistas a sua validação.

Nestas reuniões cada uma das competências, bem como suas definições operacionais foram analisadas e discutidas pelo grupo de gerentes e o resultado final obtido foi a inclusão de mais seis competências. Por fim, foi consolidado o mapeamento das dezesseis competências de grupo das Redes Sociais Informais de Informação do PSCM.

4. PRINCIPAIS RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os resultados das análises de conteúdo das entrevistas conduzidas com os gerentes mostraram que na visão gerencial, o PSCM é um programa inovador, na medida em que focaliza os processos de trabalho críticos à consecução dos objetivos estratégicos da empresa. Nesta perspectiva, os gerentes relataram que a Gestão por Competências parece se configurar em mecanismo adequado de gerenciamento. Porém, eles identificam que há dificuldade até mesmo para a aprovação deste modelo de gestão. Os gerentes percebem que há resistência dentro da própria empresa em relação a tais mudanças em função dos dirigentes estratégicos não conhecerem plenamente os benefícios advindos da GPC para os processos de inovação e mudanças no âmbito da organização.

Argumentaram que para ser aprovada esta estrutura voltada para a aprendizagem e desenvolvimento de competências na organização foi um processo difícil. E ela é criticada até hoje dentro da empresa. O Gerente Geral deixou claro esta dificuldade quando salientou que:

“As pessoas sempre disseram que eu estava querendo criar outra empresa. Que eu estava pensando em construir outra empresa, que era uma estrutura imensa e, enfim, uma série de avaliações distorcidas, porque as pessoas não enxergavam, verdadeiramente, o objeto a que se destina esta estrutura. E isso, eu procuro transmitir, gradativamente, à equipe, para que possam enxergar melhor esta nova situação”.

Entre os problemas destacados para a implantação dessa estrutura, na empresa, os gerentes pontuaram o fato de que ela é constituída de pessoas que têm convicções, crenças e expectativas fortemente internalizadas e que a alteração de tais características demanda tempo e suporte organizacional.

Dentro desse enfoque, Antonello (2005) ressalta que uma organização voltada para a aprendizagem se dedica a melhorar o contexto de aprendizagem e estrategicamente fortalece as competências da organização para facilitar a absorção de conhecimento e a inovação. As mudanças são importantes para que a organização inove em termos de competência e margem competitiva de mercado.

Outro problema bastante enfatizado pelos Gerentes é a estrutura fortemente hierarquizada da empresa. Para conseguir propor um contexto de gestão mais horizontalizada o Gerente Geral finalizou dizendo que:

“Para inovar é preciso ser ousado. Você tem que brigar. Eu defendo há muito tempo a inserção de uma célula de Gestão do Conhecimento na empresa. Ela é fundamental para uma organização do porte da nossa. Mas eu volto a dizer, isso depende muito do modelo mental da alta administração. Se ela não dá valor a este aspecto, fica difícil o convencimento e aí voltamos a ter a gestão tradicional, voltada somente para o desempenho no cargo e não por competências com foco nos processos de trabalho”.

Neste cenário em que a empresa pretende adotar um ponto de vista mais direcionado às inovações, as quais requerem mudanças fundamentais em sua estrutura, a identificação das Redes Sociais Informais do Programa e o mapeamento das competências no nível do grupo parecem ser úteis e necessários. As redes são fortes veículos de comunicação e de

disseminação de conhecimento e de informação. Por elas é possível resolver desde pequenos problemas operacionais, gerar idéias e facilitar os processos de aprendizagem e transferência de conhecimento e de informação considerando os processos críticos de trabalho.

No que tange aos processos críticos de trabalho, foram identificados e descritos, conforme apresentado, a seguir.

1. Processo Crítico Macro: A empresa tem 5 (cinco) anos para transferir e absorver as informações e o conhecimento do consórcio. Neste processo estão previstos os quesitos de Treinamento e Capacitação.
2. Processos Críticos para o Centro de Controle: este centro tem como função: controlar os outros dois centros (Centro de Tratamento de Dados e Centro de Produção), e monitorar os demais centros. Seus processos críticos são: gestão de insumos (formulário, papel, tóner, impressora etc.); relacionamento com cliente; suporte técnico dentro da Solução Combinada (SI).
3. Processos Críticos do Centro de Tratamento de dados: este centro tem como função a produção e distribuição eletrônica dos dados. Seus processos críticos são: recepção de arquivos; higienização de cadastro; triagem; distribuição.

Estes processos têm serviços agregados, tais como a geração de formulários e de desenvolvimento de aplicativos (modelo de fatura) e o armazenamento eletrônico de dados (CD, Backup).

4. Processos Críticos do Centro de produção: este centro tem como função a produção física dos objetos. Seus processos críticos são: impressão; acabamento; disponibilização para entrega.

A identificação dos Processos Críticos do PSCM e a definição dos fluxos de suas principais atividades validam a suposição levantada, uma vez que ao serem mapeados, estes processos fornecem uma visão mais específica das necessidades do Programa em executá-los, favorecendo, assim, o delineamento de um modelo para sua execução e monitoramento.

Nas análises das Redes percebeu-se que dois fatores são relevantes. O primeiro é a densidade, o que aponta para o fato de que as relações sociais da Rede têm baixo aproveitamento. Evidencia-se, porém a existência de duas Redes completamente isoladas das demais (Análise I), o que prejudica a comunicação e difusão de informação na Rede.

Por outro lado a distância geodésica é consideravelmente pequena (dois). Este fato indica que, na Rede mapeada, as pessoas conseguem compartilhar e disseminar informação o que facilita processos de aprendizagem e Gestão do Conhecimento Organizacional (SNOWDEN, 2005).

Observou-se, também, que, nas duas análises, foram identificados os mesmos atores críticos, independente das Redes isoladas.

Ainda, em relação aos atores críticos, um fato relevante a se destacar após sua identificação é que a maioria dos atores desempenha mais de um papel na Rede. Este é um fator que impede sua expansão, uma vez que as funções e responsabilidades dos atores não estão bem distribuídas na Rede, e que outros atores, também devem exercer papéis importantes na Rede.

Após identificar as Redes Sociais Informais de Informação do PSCM, foram mapeadas as competências de grupo na expectativa de que quando plenamente desenvolvidas podem favorecer a interação entre os responsáveis pelos processos do Programa, buscando a captura e absorção do conhecimento tácito de seus integrantes.

Esse mapeamento poderá subsidiar o gerenciamento do processo de aprendizagem nos grupos de trabalho, com a finalidade de auxiliar no processo a transferência e absorção da inteligência e do conhecimento embarcados na Solução Combinada. Entre as competências relacionadas pelos gerentes e integrantes da rede social do PSCM destacam-se, trabalho em

grupo, resolução de problemas, comunicação, visão sistêmica, orientação para processos, inovação, entre outras.

Além disso, na percepção dos Gerentes, para que se efetive a transferência e absorção de informação e do conhecimento no PSCM são necessárias ações voltadas ao seu autodesenvolvimento, a fim de disseminá-las dentro da empresa, buscando assim a inovação contínua de seus negócios e serviços.

Sintetizando, as competências de grupos estão numa dimensão intermediária, entre as individuais e as organizacionais. Emergem como uma das instâncias mais adequadas para que se possa avaliar a noção estratégica de competências às práticas de trabalho, ou seja, se as diretrizes expressas nas competências organizacionais estão incorporadas ou não aos artefatos operacionais da organização (RUAS, 2005).

De fato, conforme salienta Bitencourt (2005), é neste cenário que a GPC apresenta-se como uma nova oportunidade não apenas de se repensar a formação e o desenvolvimento das pessoas, mas também de se rever as articulações estratégicas das empresas e de questionar as opções e alternativas a serem seguidas e construídas com base na sua própria identidade, na qual se busca alinhar seus Programas de competências e suas estratégias competitivas.

5. CONCLUSÕES

Este trabalho teve como objetivo analisar as Redes Sociais Informais, na perspectiva da Gestão por Competências, como mecanismo de sustentabilidade aos processos de aprendizagem e transferência do conhecimento em grupos de trabalho, em uma organização que visa sua sustentabilidade por meio da modernização e inovação contínua de seus negócios, especificamente no PSCM.

Vale ressaltar que não houve restrições quanto ao acesso às informações relativas às estratégias comerciais e às informações relativas ao plano de negócios do Programa, bem como na realização das reuniões de trabalho e na aplicação dos questionários que subsidiaram este estudo.

Foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos: *i)* identificar e analisar a percepção dos gerentes quanto aos impactos da adoção de uma política e prática de GPC, no âmbito do PSCM; *ii)* identificar os processos críticos do Programa; *iii)* identificar as Redes Sociais Informais de Informação associadas aos processos críticos de trabalho do Programa; e *iv)* mapear as competências das Redes Sociais Informais de Informação do PSCM.

Considera-se que os objetivos específicos foram alcançados e a síntese de suas ações está descrita a seguir.

No que se refere à identificação e análise, na percepção dos gerentes, quanto aos impactos da adoção de uma política e prática de GPC, no âmbito do PSCM, os dados encontrados evidenciaram que o Programa tem como uma de suas metas estabelecer a Gestão de pessoas por Competências, com foco nos processos de trabalho. Para isso, as pessoas são selecionadas em função de suas competências, ou seja, de seus conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA's) individuais.

Porém, não existe, ainda, no Programa o mapeamento das competências necessárias para a efetividade deste tipo de Gestão, pois o mesmo está na fase de implantação.

Para a identificação e definição dos fluxos de trabalho dos processos críticos do Programa, os mesmos foram divididos em quatro categorias: *i)* Macro; *ii)* Centro de Controle; *iii)* Centro de Tratamento de Dados; e *iv)* Centro de Produção.

No entanto, para a identificação das Redes Sociais Informais de Informação e o mapeamento das competências de grupo, definiu-se o Processo Crítico Macro como objeto

deste estudo. Este processo foi definido como transferência e absorção de informação e de conhecimento.

Essa escolha deve-se a sua relevância para a empresa e ao PSCM, uma vez que este permeia todos os demais processos e um dos grandes desafios da equipe de gerentes, responsável pela implantação do PSCM, refere-se à transferência do conhecimento e de tecnologia da Solução Combinada, para a empresa.

A análise das Redes Sociais Informais de Informação do PSCM indicou que são Redes conectadas e suas relações sociais têm bom aproveitamento. Evidencia-se, porém, a existência de duas Redes completamente isoladas das demais (Análise I), o que prejudica a comunicação e difusão de informação na Rede.

No entanto, como a distância geodésica é consideravelmente pequena (dois), as pessoas conseguem compartilhar e disseminar informação, o que facilita processos de aprendizagem e Gestão do Conhecimento Organizacional.

Cabe ressaltar que os resultados encontrados após as Análises I e II, indicaram a necessidade de maior investimento nos relacionamentos dos atores identificados como fundamentais, pois a maioria dos atores desempenha mais de um papel na Rede. Os demais atores da Rede podem, também, exercer papéis importantes. Este é um fator que impede sua expansão, uma vez que os papéis e responsabilidades dos atores não estão bem distribuídas na Rede.

Além disso, entre as implicações práticas do presente estudo, destaca-se que as Redes Sociais podem apoiar os gerentes do Programa, na construção de práticas que possam facilitar o processo de transferência e absorção de informação e de conhecimento. Além disso, essas redes podem promover o compartilhamento e a disseminação dessas informações entre os funcionários envolvidos neste processo, a fim de criar um ambiente de interação e socialização, objetivando o alcance da aprendizagem na organização.

Outra contribuição prática que deve ser ressaltada é o mapeamento as competências de grupo após a identificação das Redes Sociais Informais de Informação do Programa.

De modo geral, o mapeamento das competências de grupo contribuiu para o entendimento de que o processo de aprendizagem no PSCM, na perspectiva das Redes Sociais Informais, pode ser efetivado por meio da conectividade, coesão e maior interação entre os envolvidos no processo.

A Gestão por Competências pode ser uma das maneiras que dá suporte a este processo dinâmico a fim de que se efetive a absorção e a transferência de informação e de conhecimento em busca da inovação de seus processos e do *Know-how*, que formam a base de confiança da Rede mapeada.

Dentro deste enfoque, considera-se que as suposições levantadas no presente estudo, a seguir relacionadas, foram alcançadas.

- A GPC fornece suporte à ocorrência de Aprendizagem Organizacional.
- A GPC favorece a melhoria e inovação dos processos do PSCM.
- O mapeamento dos Processos Críticos do PSCM favorece a obtenção de um modelo para sua execução.
- O uso das Redes Sociais Informais e o mapeamento das competências de grupo favorecem a interação entre os responsáveis pelos processos do PSCM, assim como a captura do conhecimento tácito de seus integrantes.

Especificamente no que se refere às estratégias subsidiadas por meio do mapeamento das competências de grupo das Redes Sociais Informais de Informação cujo objetivo é o de facilitar o gerenciamento dos processos de aprendizagem, transferência e absorção de conhecimento.

O delineamento desta pesquisa empírica contemplou a integração de diferentes abordagens metodológicas por meio da realização de estudos de natureza qualitativa e

quantitativa que congregaram uma diversidade de técnicas e procedimentos na investigação do fenômeno de interesse na área de aprendizagem no trabalho. Foram, portanto, utilizados diferentes procedimentos de coleta e análise de dados tais como: entrevistas semi-estruturadas, questionários, análise documental, entre outros.

Como contribuição teórica, a relevância deste estudo pauta-se na análise e discussão dos conceitos relativos à competência de grupo, processos de aprendizagem nas organizações e Redes Sociais Informais. Foram consideradas as possíveis conexões destas abordagens e a identificação de fatores que as interligam, a fim de fornecer subsídios significativos aos processos de aprendizagem.

Este estudo, apesar de suas importantes contribuições, não pretendeu esgotar as questões relacionadas aos processos de aprendizagem nas organizações. Pelo contrário, se constitui em estudo exploratório e assim deve ser compreendido.

Sugere-se como agenda de pesquisas futuras, a contemplação de outros níveis de análises tais como:

- Identificar e analisar Redes Sociais de confiança e de amizade no Programa;
- Repetir a análise das Redes Sociais Informais de Informação após a implantação completa do Programa;
- Investigar as mudanças, no que se refere ao grau de inovação, após a efetivação da Gestão por Competências no Programa;
- Investigar as relações das Redes Sociais com as estratégias de aprendizagem no trabalho.
- Apresentar um modelo de Gestão por Competências na perspectiva das Redes Sociais Informais;
- Investigar as aplicações práticas da adoção de um modelo de Gestão por Competências de grupo em outras empresas.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALLEE, V. *The Future of Knowledge: Increasing Prosperity through Value Networks*. Butterworth Heinemann, Burlington – MA, USA, 2003.

ANTONELLO, C. S. *A Metamorfose da Aprendizagem Organizacional: uma visão crítica*. In.: RUAS, R., ANTONELLO, C. B., BOFF, L. H. e colaboradores. *Aprendizagem Organizacional e Competências: Os novos horizontes da Gestão*. São Paulo, Ed. Bookman, 2005.

BITENCOURT, C. *A Gestão de competências como alternativa de formação e desenvolvimento nas organizações: uma reflexão crítica baseada na percepção de um grupo de Gestores*. In.: RUAS, R., ANTONELLO, C. B., BOFF, L. H. e colaboradores. *Aprendizagem Organizacional e Competências: Os novos horizontes da Gestão*. São Paulo, Ed. Bookman, 2005.

BITENCOURT, C. *Aprendizagem Organizacional: uma estratégia para mudança?* In.: BITENCOURT, C. e colaboradores. *Gestão Contemporânea de Pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais*. Porto Alegre, Ed. Bookman, 2004.

BITENCOURT, C. e BARBOSA, A., C., Q. *A Gestão de Competências*. In.: BITENCOURT, C. e colaboradores. *Gestão Contemporânea de Pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais*. Porto Alegre, Ed. Bookman, 2004.

BOFF, L. H. e ABEL, M. *Autodesenvolvimento de Competências: o caso do trabalhador de conhecimento como especialista*. In.: RUAS, R., ANTONELLO, C. B., BOFF, L. H. e colaboradores. *Aprendizagem Organizacional e Competências: Os novos horizontes da Gestão*. São Paulo, Ed. Bookman, 2005.

BOGENRIEDER, I. *Social Architecture as a Prerequisite for Organizational Learning*. Management Learning. London, Thousand Oaks, CA and New Delhi. Vol. 33 (2), p. 197-212, 2002.

BORGATTI, S. P. e CROSS, R. *A Relational View of Information Seeking and Learning in Social Networks*. Management Science. Vol. 49, N.º 4, p. 432-445, Apr 2003.

BRANDÃO, H. P. e GUIMARÃES, T. A. *Gestão de Competências e Gestão de Desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto?*. RAE – Revista de Administração de Empresas. Jan/Mar, SP, v. 41, N.º 1, p. 8-15, 2001.

CHOO, C.W. *Information Management for the Intelligent Organization: the art of scanning the environment*. 2ª Ed. Medford, NJ: ASIS, 1998.

DAVENPORT, T., PRUSAK, L. *Conhecimento Empresarial*. 9ª edição, Rio de Janeiro, Ed. Campus, 1998.

DE SORDI, J. O. *Gestão por Processos: uma abordagem da moderna administração*. São Paulo, Editora Saraiva, 2005.

DUTRA, J. S. *Competências: Conceitos e Instrumentos para a Gestão de Pessoas na Empresa Moderna*. São Paulo, Ed. Atlas, 2004.

FLEURY, A. e FLEURY, M. T. L.. *Estratégias Empresariais e Formação de Competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira*. 2ª edição, São Paulo, Ed. Atlas, 2001.

HAGAN, C., M.. *The Core Competence Organization: Implications for Human Resource Practices*. In.: Human Resource Management Review. Vol. 6, N.º 2, pg. 147-164, 1996.

HENDRIKS, P., H., J.. *Do Smarter System Make for Smarter Organizations?*. In.: Decision Support Systems, n.º 27, Elsevier Science, pg. 197-211, 1999.

KLEIN, D. A. *A Gestão Estratégica do Capital Intelectual – recursos para a economia baseada em conhecimento*. Rio de Janeiro, Qualitymark Editora, 1998.

LEE, D., M., S. *Social Ties, Task-related Communication and First Job Performance of Young Engineers*. In.: Journal of Engineering and Technology Management. Vol. 11, Issues 3-4, pg. 203-228, Dec., 1994, available online Mar., 2002.

NONAKA, I. e TAKEUCHI, H. *Criação de Conhecimento na Empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação*. 13ª edição, São Paulo, Ed. Campus, 1997.

NOVAK, J., WURST, M. *Supporting Knowledge Creation and Sharing in Communities Based on Mapping Implicit Knowledge*. In.: Journal of Universal Computer Science. N.º 10 (3), pg. 235-251, New York, 2004.

MORRISON, E. W. *Newcomers' relationships: The role of social network ties during socialization*. Academy of Management Journal. Briarcliff manor: Vol. 45, Iss. 6, p. 1149, Dec., 2002.

PRAHALAD, C. K. *A Competência Essencial*. HSM Management. N.º1, março/abril, 1997.

PRAHALAD, C. K e HAMEL, G.. *The Core Competence of the Corporation*. Harvard Business Review. V. 68, n.º 3, p. 79-91, 1990.

RÉGIS, H. *Redes Sociais Informais: o caso das incubadoras de base tecnológica do Recife*. In.: II CBPOT, 2006.

RESENDE, E. *O Livro das Competências – Desenvolvimento das competências: a melhor auto-ajuda para pessoas, organizações e sociedade*. Rio de Janeiro, Ed. Qualitymark, 2003.

RUAS, R., L., ANTONELLO, C. B., BOFF, L. H. e colaboradores. *Aprendizagem Organizacional e Competências: Os novos horizontes da Gestão*. São Paulo, Ed. Bookman, 2005.

RUAS, R., L. *Gestão por Competências: uma contribuição à estratégia das organizações*. In.: RUAS, R., ANTONELLO, C. B., BOFF, L. H. e colaboradores. *Aprendizagem Organizacional e Competências: Os novos horizontes da Gestão*. São Paulo, Ed. Bookman, 2005.

SENA, M. A. C. *Aprendizagem Organizacional – Uma proposta de Modelo para a Capacitação Profissional Baseada em Ensino a Distância*. Dissertação de Mestrado, UCB, DF, 2002.

SOUZA, D. *Constelações de Desenvolvedores: a influência dos fenômenos mentoria e Rede de relacionamentos nos executivos do Rapidão Cometa*. In.: II CBPOT, 2006.

SENGE, P. M. *A Quinta Disciplina – arte e prática da organização que aprende*. 11ª edição, São Paulo, Ed. Nova Cultural, 1990.

SILVA, M. C. M. *Redes Sociais Intraorganizacionais Informais e Gestão: um estudo nas áreas de manutenção e operação da planta HYCO-8*. Camaçari, Bahia Dissertação de Mestrado, UFBA, BA, 2003.

SNOWDEN, D. *A nova forma de ser simples*. HSM Management, n.º 39, Jul/Ago 2003.

SNOWDEN, D. *Complex Acts of Knowing: Paradox and Descriptive Self-awareness*. Special Edition Journal of Knowledge Management, 2002.

SOWDEN, D. *From Atomism to Networks in Social System*. In.: The Learning Organizational. Special Issue “Knowledge Sharing”. Vol. 12, N.º 6, 2005.

TERRA, J. C. C. *Gestão do Conhecimento: o grande desafio empresarial – uma abordagem baseada no aprendizado e na criatividade*. São Paulo, Negócio Editora, 2000.

TOKKELI, M. e TUOMINEN, M. *The Contribution of Technology Selection to Core Competencies*. In.: International Journal of Production Economics. N.º 77, Elsevier Science, pg. 271-284, 2002.

ZIMMER, M., V., e BOFF, L., H. *A Criação de Conhecimento nas Empresas: um estudo de caso sobre a adequação do modelo de Nonaka e Takeuchi em ambientes virtuais de trabalho*. In.: RUAS, R., ANTONELLO, C. B., BOFF, L. H. e colaboradores, *Aprendizagem Organizacional e Competências: Os novos horizontes da Gestão*. São Paulo, Ed. Bookman, 2005.