

GESTÃO DE COMPETÊNCIAS: A VISÃO DE UMA EMPRESA MULTINACIONAL DO RAMO FARMACÊUTICO

Ana Maria Roux Valentini Coelho Cesar^()*

*Priscila Elaine Pinto^(**)*

*Marcelo Massuo Okasawara^(**)*

RESUMO

Neste trabalho fez-se uma revisão bibliográfica sobre o conceito de gestão de competências nas organizações, abordando-se diferentes enfoques para competências num momento em que a competitividade tende a não mais depender somente de produtos ou de tecnologias como fatores diferenciais, mas de implementação de novos conceitos sobre as relações de trabalho num mercado cada vez mais competitivo, como o mercado de produtos farmacêuticos. A suposição de que os novos conceitos de gerenciamento de pessoas sejam importante fator diferencial para se aumentar o nível de competitividade, sustenta a importância do trabalho para a área de Recursos Humanos, assim como para todos os gestores das organizações de hoje, que estão vivendo esse momento de transição em organizações tradicionais e que estão sendo impelidas a revisar seus conceitos para se manterem no mercado.

^(*) Mestranda do Programa de Pós-Graduação em Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo; Psicóloga pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo; professora da Universidade Mackenzie nos Cursos de Administração de Empresas e Comércio Exterior. E-mail: anaroux@usp.br.

^(**) Graduandos em Administração de Empresas pela Universidade Mackenzie - São Paulo. E-mail: biosp@zaz.com.br.

INTRODUÇÃO

Nos últimos vinte anos o mundo empresarial sofreu enormes transformações. Mudanças no ambiente internacional estimularam cada vez mais a integração econômica entre países. Com a formação de blocos econômicos ampliaram-se as fronteiras do comércio, aparecendo megamercados como a União Européia, o North American Free Trade Agreement (NAFTA), e o Mercado Comum dos Países do Cone Sul (MERCOSUL), e o mega mercado dos Tigres Asiáticos, congregando 16 países (Pereira e Santos, 1995). Trata-se do fenômeno da globalização: “um processo de integração mundial que está ocorrendo nos setores de comunicações, economia, finanças e nos negócios. Por sua amplitude e velocidade, este fenômeno está afetando profundamente indivíduos, empresas e nações, pois altera os fundamentos sobre os quais se organizou a economia mundial nos últimos cinquenta anos”(Bassi, 1997, p. 29) . De acordo com Almeida et. al (1998), diferentemente de outros fenômenos de repercussão mundial, como as grandes navegações e as guerras mundiais, dentre outros, os reflexos da globalização são imediatos e universais, modificando não só processos históricos, a médio e longo prazo, mas também afetando diretamente os agentes econômicos e a vida dos consumidores.

Essas mudanças têm exigido maior agilidade das empresas. As estruturas organizacionais tradicionais demonstraram sua incapacidade para lidar com a velocidade e quantidade de mudanças neste novo cenário. O ambiente organizacional tornou-se mais turbulento e incerto; as mudanças tecnológicas continuam aparecendo em ritmo intenso; tem aumentado a defasagem entre países desenvolvidos e menos desenvolvidos; e as organizações aumentaram em tamanho e complexidade, precisando agora retornar a níveis competitivos, dentre outras modificações importantes (Vasconcellos e Hemsley, 1997).

Para se adequar às transformações no mundo econômico e tecnológico, surgiram novas propostas para a organização das empresas, que vão desde as estruturas inovativas, descritas por Vasconcellos e Hemsley (1997) até as empresas vir-

tuais. Para Peters (1996), a sobrevivência de uma organização depende da desestruturação dos conceitos administrativos atuais, o que é um desafio constante. Para Nadler, Gerstein e Shaw (1994), é preciso ir além da adequação entre a organização e seu ambiente, buscando-se uma abordagem holista de projetos organizacionais, que leve à reflexão sobre o processo de construção das organizações.

Segundo Porter (1990), as estratégias voltadas para a racionalização de processos, melhorias na eficiência operacional e redução de estruturas não geram diferenciais competitivos de longo prazo, pois, na medida em que podem ser reproduzidas pelos concorrentes com relativa rapidez, elas elevam o patamar de exigência de produtividade para todo o setor.

No Brasil, a ISO ilustra exemplarmente essa afirmação: desde 1987, data da primeira certificação, já foram emitidos 1.500 certificados. Dentro de alguns anos, a certificação ISO deixará de ser um diferencial competitivo para se tornar uma exigência dos clientes. É o que já vem ocorrendo com as montadoras de veículos em relação às empresas de auto - peças.

Conforme se tem acompanhado através de artigos publicados em jornais e revistas, para ser competitiva globalmente, a empresa precisa alcançar um equilíbrio dinâmico entre uniformidade e diversidade, que pode ser visto desde a definição das características dos produtos até a configuração organizacional. Trata-se de um desafio a ser solucionado pelas empresas em ambientes globalizados, permitindo que se capacitem a atender simultaneamente às demandas estratégicas de adaptabilidade e de economias de escala. Em função da busca dessa competitividade global estão ocorrendo movimentos em muitas organizações multinacionais: as centralizadas têm aumentado a autonomia de suas filiais internacionais, para se adaptarem às necessidades dos mercados locais, enquanto as descentralizadas vêm integrando suas atividades internacionais para capturar economias de escala.

Tem-se com frequência citado o fenômeno da globalização como o responsável direto dos males que diversos países têm sofrido, notadamente os do chamado Terceiro Mundo. Entretanto, con-

corda-se com Almeida et. al (1998) que afirmam “a globalização é a própria história contemporânea em desenvolvimento, e de nada adianta atitudes de insurgimento quixotesco contra o fenômeno”. Este final de século traz a radical alteração dos conceitos tradicionais relacionados ao trabalho, ao emprego e aos vínculos desenvolvidos entre os indivíduos e as organizações (Bernhoeft, 1997). O número de empregos vem diminuindo drasticamente, em função do desenvolvimento tecnológico, entre outros fatores. Isto já pode ser notado na agricultura, onde uma máquina colheitadeira pode substituir 800 empregados durante um processo de colheita. Outros exemplos decorrentes da automação podem ser vistos nas mais variadas esferas: desde auto-serviços em bancos, até montadoras de automóveis.

Alguns movimentos têm surgido para resolver esse impasse de final de século. Alguns têm incentivado a criação de atividades que possam ser remuneradas, sem vínculo empregatício. Notadamente na área de prestação de serviços tem-se visto o incentivo à criação de cooperativas ou de desenvolvimento de empreendedores. Entretanto as organizações também precisam se adaptar aos novos cenários, criando novas estratégias para a gestão de seus recursos humanos, vistos hoje como importante fator de competitividade (Albuquerque, 1992).

Enquanto as empresas são julgadas por sua performance, os indivíduos que as compõem são avaliados por suas competências. Tem-se visto, no Brasil, apoio governamental para formação de pessoas, notadamente para níveis operacionais, uma vez que a baixa escolaridade tem sido um dificultador para recolocação. Dados do Ministério do Trabalho apontam que o emprego de trabalhadores com menos de 5 anos de estudo diminuiu 8% entre 1992 e 1996. O emprego de pessoal com escolaridade entre 5 e 8 anos cresceu quase 20%, enquanto o do grupo com estudo entre 9 e 11 anos aumentou 28% (Jornal O Estado de São Paulo, 26.07.98). Esta exigência de maior escolaridade é o reflexo do desenvolvimento tecnológico e da reestruturação do trabalho. Torna-se pois imperativo discutir o conceito de competências, uma vez que estágios de formação profissional e aprendizagem no

trabalho (*on the job*) estão defasados pois “mobilizar os conhecimentos em situação de assumir responsabilidade e reflexividade, não é aplicá-los segundo o modelo escolar de reprodução. É saber fazer uso desses conhecimentos para encontrar, por si próprio, as boas soluções. Os conhecimentos são apoios à compreensão dos problemas e para busca de soluções, e não receitas às quais seria suficiente aplicar mecanicamente.”

Gestão de competências vai muito além da definição de especificações de capacidades para ocupação de um cargo, função clássica de cargos e salários. Envolve estratégias diferenciadas para captação e atração de pessoas, para remuneração de acordo com o conjunto de competências, e discute, dentro de um conceito próximo à filosofia da Qualidade Total, a noção de agregação de valores para a organização.

Evolução da Política de Recursos Humanos

O desenvolvimento das organizações que levem em consideração as competências, pode ter como resultados melhores oportunidades de pesquisa e implementação de sistemas de administração de recursos humanos eficazes. Segundo Davis (1997), “a maior consequência dessa evolução organizacional é seu impacto sobre a maneira de se fazer o trabalho e a maneira como essas organizações tratam os relacionamentos entre os empregados e o trabalho. Nós vemos a transformação de visão de *emprego* para *trabalho a ser feito*”.

Em estruturas organizacionais tradicionais, em que se falava de empregos, havia alto nível de formalização. O trabalho se desenvolvia de acordo com rotinas previamente detalhadas, sendo mal visto o empregado que delas se desviasse. Havia uma estrutura informal, que respondia às necessidades de respostas rápidas. A área de Recursos Humanos era voltada para atendimento desta padronização. Talvez se pudesse dizer que, dentro de uma escala de 0 a 10, para níveis de formalização, as estruturas tradicionais estivessem entre 7 e 10.

Dentro desses modelos anteriores, as unidades de comando eram estritamente definidas. Os cargos

de chefia e supervisão eram dimensionados de maneira fixa, ou seja, um chefe/supervisor era responsável pelo desempenho de X funcionários. Estas estruturas também privilegiavam a especialização, mantendo cargos com tarefas bem definidas, e com um escopo restrito. Não se previa a flexibilização das tarefas.

O processo de comunicação era verticalizado, havendo concentração de informações em níveis de chefia, o que ajudava a manter o poder na mão daqueles que detinham a informação.

Nestas estruturas tradicionais utilizava-se a departamentalização, compreendida como “o processo através do qual as unidades são agrupadas em unidades maiores e assim sucessivamente, até o topo da organização, dando origem aos diversos níveis hierárquicos” (Vasconcellos e Hemsley, 1997). Havia vários critérios para esta departamentalização: funcional, geográfico, por processo, por cliente, etc... O importante, para esta discussão, é que esta departamentalização levava a uma descrição rígida de cargos e salários e de critérios para desenvolvimento das funções inerentes a cada cargo (conhecimentos, habilidades, atitudes), a critérios formais e pouco elásticos de avaliação de desempenho, e a treinamentos voltados para transferência de conhecimentos e de comportamentos.

Está se falando no passado destas estruturas tradicionais, como se elas hoje não mais existissem. Isto não é realidade. Está se vivendo um momento marcado por transições que, como toda situação de mudança, implica em sucessão de fases, equilíbrio *versus* desequilíbrio, mudanças de situações estáticas para dinâmicas, e situações de permanência e mudança. O velho não é descartado mas é apresentado sob nova ótica, conforme Heráclito: “Para os que entram nos mesmos rios correm outras e novas águas”

Definição de Competências

Recrutamento e seleção são processos caros e consomem muito tempo para as organizações, sendo que a elevada taxa de rotatividade na empresa constitui um dos maiores custos, seja pelo custo de recontração e demissão, seja pela evasão de

aprendizagem. Hoje se fala em criação de organizações de aprendizagem (*learning organizations*) e a evasão de um funcionário pode significar muito mais do que a perda de *Know how*, pois perde-se soluções criativas, que vêm do desenvolvimento de uma visão sistêmica, do desenvolvimento do domínio pessoal e da reestruturação de modelos mentais, de maneira colaborativa (Senge, 1990).

Em estruturas organizacionais tradicionais montava-se perfis desejados para os ocupantes de cada cargo. Esta prática não previa a possibilidade de migração de um profissional para outro eixo de carreira, ou ainda, o desempenho que este profissional podia obter de acordo com um conjunto de competências. A preocupação era voltada para uma visão estática deste profissional, quase como uma fotografia.

Os cenários altamente mutáveis do mundo organizacional não podem mais conviver com este tipo de abordagem. É exatamente na seleção que se começa a discussão sobre o que sejam competências. Os profissionais da área podem ter ficado atônitos perante esta mudança de contexto (será que se pode falar em paradigmas?). Várias questões precisam ser levantadas. Se o recrutamento e seleção tradicionais não estão dando conta da atratividade de profissionais que agreguem valor para a empresa, precisa-se discutir: quais são as competências essenciais? Ou, antes ainda, o que são competências? Como elas se organizam? Como é o detalhamento de suas definições?

Na Idade Média, competência era aprender habilidades trabalhando com o mestre. Atualmente a visão é muito mais abrangente e nas últimas décadas muitas organizações têm se voltado para a questão das competências. Países que possuam tecnologia essencial são os que tem maior interesse em competências, pois a tecnologia deixa de ser o principal fator diferencial, sendo este deslocado para o desenvolvimento de pessoas. Um bom exemplo são os Estados Unidos que procuram, em suas empresas, os “Leadership Competencies-Driven” (McLagan(1997)). Entretanto há diferenças quanto à definição de competências para os vários estudos. Alguns são focados numa descrição específica do cargo, enquanto outros tentam identificar um conjunto de

competências para uma categoria, como por exemplo gerentes ou vendedores. Outra diferença diz respeito à visão de competências enquanto um input ou output. Enquanto na Inglaterra competências são vistas como *outputs* (empregados demonstram competência de acordo com o atingimento ou superação de suas metas de trabalho), nos Estados Unidos elas são vistas como inputs, na medida em que elas são definidas como conjuntos de conhecimentos, habilidades e atitudes que afetam a aptidão pessoal para o desempenho (Parry, 1996)

Em artigo sobre gestão de competências, McLagan (1997) discute que a saúde das empresas depende do conhecimento e habilidades de seus funcionários. Define que ter competência é ter conhecimento e habilidade com domínio de determinada tecnologia, sendo a tecnologia uma soma de conhecimento, cultura e outras expressões do povo. Segundo esta autora há uma lista interminável de competências e de maneiras de descrever as pessoas no trabalho; ela seleciona três grandes grupos de competências, classificando-as por resultados, pelas características das pessoas ou por pacotes de atributos.

Coerente com a visão de McLagan, Andrade (1997) defende que as organizações e as pessoas são responsáveis pelas definições, aquisições, aplicações, desenvolvimento e fixação de competências, pois um trabalho, cargo ou função possui diferentes perfis de competências, que podem ser classificadas como intelectuais, técnicas ou metódicas, organizacionais, comunicativas, sociais, comportamentais e políticas.

Em artigo sobre seleção e avaliação dentro de contextos internacionais, Sparrow e Bognanno (1994) discutem que a administração de Recursos Humanos implica em dois processos de integração: integração vertical, para ligar políticas e práticas com estratégias de negócios, e uma integração horizontal, para criar consistência e coerência entre as políticas e práticas de Recursos Humanos. Para estes autores enfoques baseados na gestão de competências têm sido usados com sucesso para criar a integração horizontal. Segundo estes autores, enfoques baseados em competência têm se tornado uma das práticas mais valorizadas em Recursos Humanos, pois há a

crença de que mudanças estratégicas estejam associadas à habilidade de aprender mais rápido do que o concorrente. Sparrow e Bognanno (1994) descrevem competências como repertórios comportamentais que pessoas integram ao trabalho dentro de um contexto organizacional.

Para Le Bortef (1995) a competência não é um estado ou um conhecimento adquirido. Segundo sua ótica, ter conhecimentos ou capacidades não se traduz em ser competente, pois pessoas que detêm o conhecimento não necessariamente sabem aplicá-lo de forma pertinente e no momento oportuno em situações de trabalho. A competência pois se define pela *competência em atuação*, ou seja, pela capacidade de utilização ou de mobilização dos recursos (*savoir mobiliser*) e se desenvolve dentro de um contexto específico e é contingente a este contexto. Trata-se da capacidade de analisar e resolver problemas dentro de um ambiente particular e supõe a capacidade de aprender e de se adaptar a diferentes situações. Para este autor a passagem do saber à ação é “uma reconstrução: é um processo de agregação de valor” (p. 18). Trata-se de uma abordagem mais abrangente do que a dos demais autores acima citados.

Sparrow e Bognanno (1994) apontam que a gestão por competências tem gerado especiais benefícios em quatro áreas de Recursos Humanos: recrutamento e seleção, desenvolvimento de carreiras, avaliação de desempenho e planejamento de mudanças.

Feltham (In Sparrow e Bognanno, 1994) identifica como principais benefícios trazidos ao processo de recrutamento e seleção pelo enfoque baseado em competências, como sendo a maior padronização e sistematização dos processos de recrutamento, melhor compreensão dos tipos de pessoas necessários aos novos sistemas, melhores previsões sobre desempenho no trabalho e identificação de métodos mais apropriados para avaliação.

O estabelecimento de conjuntos de competências também permite o melhor acompanhamento do desenvolvimento do funcionário (avaliação de desempenho funcional), tornando possível uma negociação clara de metas,

na medida em que vai além de um conjunto estático de conhecimentos, habilidades e atitudes.

Devido às constantes exigências de novos patamares em termos de conhecimento técnico e aperfeiçoamento profissional, há a necessidade de estruturação das opções de carreira. Um dos desafios da administração de carreiras e gestão de pessoas é que, para agregar vantagens competitivas, as empresas precisam cada vez mais do envolvimento das pessoas, oferecendo maiores oportunidades de crescimento e desenvolvimento, para em troca, obter o comprometimento aos objetivos esperados pela empresa (Dutra, 1996, p.138'). Ter um planejamento claro das possibilidades de ascensão dentro de uma organização é um dos fatores de atratividade de funcionários. O enfoque baseado em competências possibilita uma visão mais clara das possibilidades de ascensão, na medida em que especifica qual o conjunto de competências para diferentes níveis de carreira do mesmo eixo, ou mesmo para eixos distintos, valorizando mais o *saber fazer*, o valor que o funcionário pode agregar à empresa, do que as tradicionais curvas de maturidade ou níveis de formação técnica ou acadêmica.

Na área de remuneração pode-se observar com clareza as mudanças decorrentes da gestão por competências. Os sistemas tradicionais de remuneração, que se baseiam em descrições de atividades e responsabilidades de cada função têm se tornado anacrônicos em relação à nova organização do trabalho e ao direcionamento estratégico da empresa. Alicerçados nas teorias *weberianas*, esta maneira de remuneração não se alinha à noção de valorização do saber agir, proposto por Le Boterf. No enfoque da remuneração estratégica adota-se novas maneiras de reconhecimento das competências, o que age como impulsionador de processos de melhoria, convertendo-se pois numa vantagem estratégica (Coopers e Lybrand, 1995).

A mudança progressiva de sistema de remuneração pode levar vários anos, porém a competitividade se tornou um otimizador, fazendo que as organizações mudem seus padrões de trabalho rapidamente.

Um Estudo de Caso: A Gestão de Competências numa Empresa Multinacional do Ramo Farmacêutico

Escolheu-se pesquisar como se dá a gestão de competências em uma empresa multinacional do ramo farmacêutico. A empresa está ranqueada entre as dez maiores empresas de fabricação de medicamentos e é uma das três maiores produtoras e pesquisadora de anticoncepcionais do mercado brasileiro, e uma das pioneiras em pesquisa e desenvolvimento de produtos mais eficazes voltados à prevenção e planejamento familiar. Possui aproximadamente 2.500 funcionários na fábrica brasileira, sediada em São Paulo (SP). Seu faturamento bruto no ano de 1997 esteve na ordem de US\$ 130 milhões.

Os dados foram colhidos junto ao gerente nacional de treinamento. Escolheu-se este profissional para a entrevista, pois é esta gerência que acompanha e adota novas técnicas de atualização de funcionários, coerentes com as constantes mudanças de estratégias neste mercado que é altamente competitivo e se caracteriza por constante mudança, devido às novas descobertas de medicamentos de empresas concorrentes, novas tecnologias de produção e à melhoria constante das relações entre consumidores, empresa e classe médica.

Fez-se uma entrevista utilizando-se perguntas semi-estruturadas, com os seguintes blocos temáticos:

- Um breve histórico sobre o impacto de cenários globalizados sobre as indústrias do ramo farmacêutico;
- As transformações do papel do profissional de vendas na empresa farmacêutica em cenários de maior competitividade;
- conceito de competências para este profissional propagandista (ontem e hoje);
- Como se dá o desenvolvimento destas competências dentro da empresa;
- Influências das conceituações atuais na estratégia comercial da empresa;

Apresentação dos Dados Colhidos na Entrevista

Cenários de mudança são uma constante desde o nascimento da empresa até hoje. As indústrias farmacêuticas têm constante evolução de seus produtos, decorrentes da adaptação às mudanças constantes de mercado, às políticas governamental e financeira, às novas tecnologias e à constante competição nas pesquisas.

Sua forma estrutural é tradicional, de acordo com padrões norte americanos de 10 anos atrás. Mantém os conceitos básicos de organização multinacional, porém com adaptações regionais, sempre que estas signifiquem vantagem competitiva em relação aos concorrentes. O entrevistado cita, por exemplo, que o modelo americano é mais individualista, enquanto o brasileiro volta-se mais para equipes.

Movimentos de *downsizing* e reengenharia são vistos com desconfiança, embora sejam implementados de forma paulatina: “a melhor política para nós, é fazermos o arroz e o feijão de boa qualidade e bem temperado, a fazermos pratos estapafúrdios que ninguém conseguirá digerir”.

Nos últimos 30 anos acirrou-se a competitividade no ramo farmacêutico face à maior possibilidade de troca de informações, em parte devido à melhoria no sistema de comunicações. No aspecto comercial, a ênfase deslocou-se de vender um produto para um determinado mercado, para a formação de novos mercados. Para estratégia de divulgação de um produto, por exemplo, antigamente mandava-se um farmacêutico do laboratório para determinados locais ou regiões, e o público especializado dirigia-se a este profissional para obter informações sobre novos produtos. Hoje a empresa forma profissionais especializados em divulgação de novos produtos (não se exige que sejam farmacêuticos). Estes profissionais vão até o público especializado para informar sobre lançamentos e promover atualização de informações técnicas.

O conceito de competências na empresa pesquisada é mais próximo do modelo americano do que do enfoque do *saber fazer* proposto por Le Bottef, embora ao falar sobre as competências imbuta uma noção do saber fazer, mais do que o

conhecer. Falando sobre o propagandista, o entrevistado alega que se o tempo para exposição das características do produto junto ao público especializado baixou muito (hoje está em torno de dois minutos por cada médico), o perfil do profissional alterou-se de forma substancial. De profissional técnico farmacêutico deslocou-se para profissional de venda especializada, de quem se exige resultados. Não basta convencer o médico sobre a utilização de um produto, mas sim convencer com informação precisa (“estes profissionais conhecem anatomofisiologia melhor do que o médico em relação ao produto que está propagando”).

O entrevistado diferencia competências em dois grupos: as contratáveis e as treináveis. Por contratáveis compreende um conjunto que seja específico de um determinado profissional ou que não possa ser desenvolvido em curto ou médio prazo. Como treináveis ele apresenta, por exemplo, o nível de conhecimento de uma língua, que pode ser treinado.

Na área de vendas as características mais importantes são: sociabilidade, comunicabilidade, ética, relacionamento interpessoal (trabalho em equipe), responsabilidade, aparência física e facilidade de aprendizagem, conhecimento geral, flexibilidade na troca de paradigmas, curiosidade e ser pesquisador. Competências aqui estão listas como conhecimentos, habilidades ou atitudes.

As constantes investidas de concorrentes para se amealhar fatias de mercado, faz com que as indústrias deste ramo, tenham uma política rigorosa de seleção e treinamento, utilizando-se de ferramentas motivadoras não-monetárias e monetárias, visando atratividade. Esta busca de competitividade se faz notar nos constantes treinamentos, muitas vezes influenciados pelas exigências de adaptação rápida ao mercado, horizontalizando as vantagens competitivas entre as empresas.

Quanto à estruturação de cargos, a empresa lista um conjunto de competências para cada cargo, e as pessoas evoluem na carreira na medida em que preenchem o conjunto de competências exigido para cada cargo ou nível. Esta proposta está mais próxima do modelo de gestão de

carreiras por competências do que dos modelos de curva de maturidade.

O desenvolvimento das competências se dá por uma política de treinamentos visando a.

CONCLUSÕES

Pensar em competências de uma maneira contextualizada propicia enormes vantagens para as organizações, pois não se está mais falando de conjuntos estáticos. Trata-se de uma possibilidade de atuação que envolve um saber agir, responsável e válido, que se traduz por saber mobilizar, saber integrar e saber transferir recursos. Sem dúvida, empresas que possam gerir recursos humanos dentro desta visão terão maiores possibilidades de resposta, tornando-se, portanto, mais competitivas.

Entretanto, isto pode representar rupturas de paradigmas, pois só é possível dentro de modelos organizacionais inovadores, que privilegiem a ação em grupo, maiores níveis de responsabilidade e auto desenvolvimento.

Na indústria farmacêutica pesquisada a gestão por competências ainda não está consolidada enquanto saber integrar e mobilizar. Embora haja avanços, notadamente no eixo de planejamento de carreiras, ainda se está mais próximo da noção tradicional de competência enquanto um conjunto mais estático. Esta visão é coerente com a estrutura organizacional tradicional da indústria.

Com o presente estudo não se pode generalizar em relação às demais indústrias do ramo farmacêutico. Ele serviu de base apenas para um primeiro levantamento sobre gestão de competências numa empresa líder no mercado. Talvez se possa afirmar que o enfoque que se dá às competências possa ser um diferencial de mercado, mas vê-se que há empresas que têm posições competitivas dentro de outros modelos. Talvez a questão principal seja a coerência entre política de negócios e política de recursos humanos, citada por Sparrow e Bognanno (1994).

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALBUQUERQUE**, L.G., Competitividade e Recursos Humanos, *Revista de Administração*,
- ALMEIDA**, Sérgio Roberto Porto de; **CESAR**, Ana Maria R.V.; **BRETERNITZ**, Vivaldo José; **HÜTHEN**, Conrado Miguel, Globalização para alguns e Satelização para muitos. *O Desafio Estratégico para os próximos anos*(SLADE).
- ANDRADE**, Rui Otávio B de, *A História, Realidade e Perspectiva do Ensino da Administração do Brasil*, 1997.
- BASSI**, Eduardo. *Globalização de Negócios: Construindo Estratégias Competitivas*, Livraria Cultura, São Paulo, 1997.
- BERNHOEFT**, Renato, *Como tornar-se Empreendedor*, Ed. Nobel, pg 13-34, 1997.
- DAVIDOW**, Willian H.; **MALONE**, Michael S. *A Corporação Virtual*, Livraria Pioneira Editora, São Paulo, p.179-182, 1992.
- DAVIS**, John H. *Compensation & Benefits Review*, v.29, p.18-26, jan/feb 1997.
- DUTRA**, Joel Souza. *Administração de Carreiras*. Editora Atlas, p. 135-146, São Paulo, 1996.
- LAWLER**, Edward E. *Competency - Based Organizations*. p. 03-14 Califórnia, U.S.A, 1994.
- LE BORTEF**, G. *De la compétence . Edition d'organizations*, cap.1, p.17-18, 1995.
- McLAGAN**, P. *Competencies:The Next Generation in Training and Developement*
- NADLER**, David A.; **GERSTEIN**, Marc S.; **SHAW**, Robert B.; e associados, *A chave para a mudança empresarial*, Ed. Campus, pg 3-7, 1994.
- PARRY**, Scott B.*The quest of competencies in training and developement*. p. 48-54, jul 1994.
- PEREIRA**, Heitor José; **SANTOS**, Silvío Aparecido dos. *Criando seu próprio negócio*, pg 15-17.

- PORTER**, Michael E. *The Competitive Advantage of Nations*. *Harvard Business Review*, p.
- SENGE**, Peter M. *A Quinta Disciplina*. Best Seller, São Paulo, 1990.
- SPARROW**, Paul R.; **BOGNANNO**, Mario. Assessing and Developing Competency. P. 56-71, 1994.
- SPARROW**, Paul R, **BOGNANNO**, Mario. Competence requirement forecastind:Issues for internacional selection and assessment in Mabey, c & lles,P, Managing learning, London,1994.
- VASCONCELOS**, Eduardo; **HEMSLEY**, James R., *Estruturação das Organizações*, Ed Pioneira de Administração de Negócios, 1997.
- ZARIFIAN**, P. *A gestão da e pela competência*. *Centro Internacional para Educação e Transferência de Tecnologia*, Rio de Janeiro, 1996.