

**GESTÃO DE COMPETÊNCIAS: O CASO DO SINDICATO DOS
TRABALHADORES DAS INDÚSTRIAS METALÚRGICAS, MECÂNICAS E DE
MATERIAL ELÉTRICO DE OSASCO E REGIÃO (STIMMME)**

Ms Wilson Aparecido Costa Amorin

Universidade de São Paulo - USP

Rua Trajano Reis, 137, apto 42 A

E-mail: agaraujo@alternex.com - Fone: 37491896/94181165

Ms Cláudia Maffini Gomes

Universidade Federal de Santa Maria -UFSM e Universidade de São Paulo – USP

Rua Coronel Camisão, 363 Ap. 112 – Butantã – São Paulo - SP

E-mail: maffini@usp.br - Fone: 37271468/ 92411031

Dr André Luiz Fischer

Universidade de São Paulo - USP

Av. Prof. Luciano Gualberto, 908 - Cid. Universitária – SP

E-mail: afischer@usp.br - Fone: 3091-5836

Ms Edoardo Perrotti

Universidade de São Paulo - USP

Av. Prof. Luciano Gualberto, 908 - Cid. Universitária – SP

E-mail: edoardo.perrotti@bol.com.br - Fone: 3091-5836

Ms Simone Costa Nunes

Universidade de Minas Gerais - UFMG

E-mail: sinunes@face.ufmg.br - Fone: (11) 3091-5836

Resumo

As competências essenciais de uma organização são formadas a partir da interação de características estratégicas, organizacionais e individuais. O estudo buscou caracterizar, a partir do modelo de análise de Fleury, A. e Fleury, M. T. (2001a), a orientação estratégica, as competências organizacionais e individuais do Sindicato dos Trabalhadores das Indústrias Metalúrgica, Mecânica e de Material Elétrico de Osasco e Região (STIMMME), na percepção dos diretores, dos funcionários e dos associados. Os resultados obtidos evidenciaram que o sindicato atua com uma orientação estratégica voltada para a excelência operacional e apresenta uma preocupação com a melhoria contínua, notadamente com a qualificação dos seus dirigentes. A análise dos dados permitiu concluir ainda que, de modo geral, a direção da organização tem discutido o desenvolvimento das competências da organização, da diretoria e dos funcionários em uma visão de longo prazo, da qual fazem parte suas atividades de planejamento. O encaminhamento dos dirigentes para atividades de capacitação tem como objetivo sua preparação para os diversos tipos de negociações realizadas. Ao mesmo tempo em que os trabalhadores reconhecem os esforços do Sindicato em relação à qualificação, consideram ainda incipiente a sua participação na elaboração do planejamento.

Palavras-chave: gestão, competência, organização, estratégia e indivíduo.

Gestão de Competências: o Caso do Sindicato dos Trabalhadores das Indústrias Metalúrgicas, Mecânicas e de Material Elétrico de Osasco e Região (STIMMME)

1 Introdução

A noção de *competência* vem sendo tratada na literatura com enfoques diferenciados abrangendo as pessoas, as organizações e até os países. Quando se referem às pessoas, trata-se do enfoque nas competências individuais; quando o foco é a organização, discute-se sobre as competências essenciais; e quando dizem respeito aos países, a discussão permeia o sistema educacional e a formação de competências.

As competências essenciais representam um conjunto de habilidades, tecnologias e capacidades presentes na empresa e que mantêm o seu sucesso. Essas competências, por sua vez, estão relacionadas às competências individuais na medida em que a sua aquisição e aprimoramento estão diretamente ligados à alocação de talentos na empresa (PRAHALAD e HAMEL, 1995). Nesse sentido, King et al. (2002, p.37) afirmam que as competências compreendem o somatório de “...conhecimentos presentes nas habilidades individuais e nas unidades organizacionais.” São elas que diferenciam uma empresa de outra e geram vantagem competitiva.

De acordo com Fleury, A. e Fleury, M. T. (2001a) existe um ciclo virtuoso que envolve as estratégias competitivas, as competências essenciais e as competências necessárias a cada função, que é apresentado da seguinte maneira: definição de estratégia de negócio; identificação das competências essenciais e das competências das várias áreas da empresa; alinhamento das competências individuais com as competências essenciais e das áreas da empresa. Se uma empresa compete com estratégia de *excelência operacional* sua competência essencial está nas *operações*; quando compete por *inovação em produto*, a competência essencial vincula-se a *pesquisa e desenvolvimento*; se compete por *orientação para serviços*, a competência essencial é *marketing*.

Com base em tais pressupostos elabora-se como principal questionamento do estudo: Qual a orientação estratégica adotada pelo Sindicato dos Trabalhadores das Indústrias Metalúrgicas, Mecânicas e de Material Elétrico de Osasco e Região (STIMMME) e quais são as competências essenciais identificadas?

Buscando responder a este questionamento, foram definidos como principais objetivos da pesquisa: a caracterização das competências estratégicas, organizacionais e individuais do Sindicato na percepção dos gestores e funcionários, a identificação de um perfil dos associados entrevistados, e a sua relação com as características estratégicas e individuais verificadas.

2 Formação e gestão de competências

A despeito de sua popularidade, ainda existe confusão em relação ao conceito de *competência*. Na França denomina-se *formação e gestão de competências* o conjunto de práticas tradicionais que estabelecem as capacidades ou qualidades necessárias a um indivíduo, para que possa ocupar um determinado emprego ou posto de trabalho (ZARIFIAN, 1996). O referencial de formação tem como base o referencial do emprego. Em consonância com as práticas tayloristas e com a organização burocrática do trabalho, tal abordagem busca formalizar procedimentos e modos de agir tornando-os rotineiros e automáticos, afastando a iniciativa das pessoas e sua subjetividade.

O sentido da palavra competência surge na crise desse modelo de prescrição, a partir da década de 80, resultado do aumento da complexidade do trabalho advinda de mudanças

nos processos de trabalho e da necessidade crescente de se lidar com as contingências. Assim, é preciso analisar as mutações no trabalho e em sua organização para que se possa entender a importância do termo *competência* (ZARIFIAN, 2001).

Le Boterf (2003, p.37) entende que, frente ao aumento da complexidade nas situações de trabalho, espera-se do profissional "... que ele saiba administrar tal complexidade". Isso significa saber administrar panes, contingências e processos. Desta maneira, como não é mais possível ao operador saber antecipadamente o que é preciso fazer e como, ele deve criar, reconstruir e inovar: "Pede-se ao profissional que saiba navegar na complexidade." (p.38).

O conceito de competência, de acordo com Hirata (1994), corresponderia a um novo modelo de qualificação no estágio de adoção de um novo modelo de organização do trabalho e gestão da produção, pós-taylorista. Desta maneira, a noção de competência vem substituindo a de qualificação, que se encontra estreitamente associada às práticas tayloristas.

Nesse sentido, para Zúñiga ([s.d.]), o tema competências laborais vem evoluindo dos enfoques tradicionais, que têm foco na análise dos postos de trabalho e naquilo que o trabalhador faz, para um enfoque centrado no resultado alcançado dentro de uma visão sistêmica da organização. Com base nessa perspectiva, o conceito de desempenho aparece em torno da capacidade que o trabalhador tem para obter resultados em seu trabalho. Assim, na visão desse autor, tal enfoque traz vantagens para o trabalhador na medida em que possibilita ao mesmo saber exatamente o que dele se espera, o que faz com que seja mais eficiente e fique mais motivado. Desta forma, todos os esforços e ações, a exemplo de planos de capacitação e das avaliações de desempenho, serão feitos tendo em vista o alcance dos objetivos esperados.

Para Gonczi (1996) o conceito de competência refere-se a uma série de atributos – conhecimentos, valores, habilidades e atitudes – que são utilizados em diversas combinações para levar a cabo tarefas no trabalho. Assim sendo, o indivíduo competente seria aquele que possui os atributos necessários ao desempenho do trabalho. Esse autor busca mostrar também a importância de se considerar nesse conceito outros dois elementos: a visão holística e o contexto e cultura. Para ele, as normas de competência e a educação baseada nas mesmas devem ser holísticas no sentido de que reúnem múltiplos fatores ao explicar o êxito no desempenho do trabalho e que existe uma concentração de tarefas genéricas, sendo que há uma interdependência entre as mesmas.

Para Barato (1998), *competência* não se confunde com *desempenho*. Este pode ser utilizado como uma forma de se aferir a competência. Nesse sentido, a competência refere-se à capacidade do sujeito e serve como guia dos desempenhos. Nasce daí um conceito para competências: "... são saberes que compreendem um conhecimento capaz de produzir determinados desempenhos, assim como de assimilar e produzir informações pertinentes." (BARATO, 1998, p.16).

De acordo com Ulrich et al. ([s.d.], p.183) o conceito de competência refere-se "às características de um indivíduo, em termos de conhecimentos, habilidades, capacidades e personalidade, que afetam diretamente o respectivo desempenho no trabalho."

Na perspectiva de Levy-Leboyer (1997), as competências estão vinculadas a uma tarefa, uma atividade determinada ou um conjunto de atividades. Decorrem da experiência e constituem saberes articulados, integrados e de alguma forma automatizados., Isto porque a pessoa competente mobiliza este saber no momento oportuno, sem necessidade de consultar regras básicas ou perguntar sobre as indicações de tal ou qual conduta. Para esse autor, contudo, estas características das competências tornam difícil sua descrição, uma vez que as representações que servem de guia ao indivíduo na atividade e que integram os diferentes saberes e atitudes estão implícitas.

Fleury, A. e Fleury, M. T. (2001b, p.190) definem competência como “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.”

Dutra et al. (1998) afirmam que há um ponto em comum em diversas abordagens pelas quais a competência vem sendo definida. Neste ponto comum, o termo competência pode ser conceituado como um conjunto de qualificações que permite que um indivíduo tenha uma performance superior em situação de trabalho.

Uma síntese para as várias abordagens sobre competências é apresentada por Bitencourt (2001) a partir da análise de diversas correntes de estudos – americana, latino-americana, francesa e australiana. A noção de competência pode estar associada a aspectos como: desenvolvimento de conceitos, habilidade e atitudes (formação); capacitação (aptidão); práticas de trabalho, capacidade de mobilizar recursos (ação); articulação de recursos (mobilização); busca de melhores desempenhos (resultados); questionamento constante (perspectiva dinâmica); processo de aprendizagem individual no qual a responsabilidade maior desse processo deve ser atribuída ao próprio indivíduo (autodesenvolvimento); relacionamento com outras pessoas (interação).

Nessa perspectiva, Fleury, A. e Fleury, M. T. (2001a) consideram que a conjugação de situações de aprendizagem pode possibilitar a transformação do conhecimento em competência. Já para Kubr e Abell (1998) a aquisição de conhecimentos e habilidades depende, contudo, tanto das oportunidades de aprendizado quanto da habilidade para aprender com base em tais experiências.

3 Competências na organização

Outro enfoque dado ao tema refere-se ao deslocamento do conceito de competência como inerente ao indivíduo ou ao seu cargo para um conceito genérico que apresenta a competência como um atributo das organizações. Nesse sentido Sandberg (1994) discute a existência de estudos que tratam da apreensão de competências pelos gestores e que se dividem naqueles que focam as competências no nível coletivo e aqueles focados no nível individual. Na perspectiva do coletivo, as competências são discutidas em termos de competências distintivas da organização ou *competências essenciais*. Para esse autor, as competências no nível coletivo extrapolam a existência humana e referem-se também a diversos sistemas e rotinas das organizações.

Seguindo essa mesma linha encontra-se o trabalho de Prahalad e Hamel (1995), segundo os quais uma empresa deve ser vista não somente como um portfólio de produtos/serviços, mas também como um portfólio de competências. Vistas dessa forma, as competências pertenceriam à organização, ou seja, um conjunto de habilidades, tecnologias e capacidades presentes na empresa e que mantêm o seu sucesso – competências denominadas *essenciais* são a alma de uma corporação. Para Fleury, A. e Fleury, M. T. (2001b) o tema competência está associado a diferentes instâncias de compreensão: no que se refere aos indivíduos – competências individuais; às organizações – competências essenciais; aos países – sistemas educacionais e formação de competências.

Dutra (2001) considera que, de um lado estão as pessoas, com um conjunto próprio de competências que pode ou não estar sendo aproveitado pela organização. No outro lado encontra-se a organização, também com um conjunto de competências que lhe é próprio e que têm origem na gênese e no processo de desenvolvimento da mesma, sendo concretizadas em seu patrimônio de conhecimentos. Este, por sua vez, define suas vantagens competitivas no contexto em que se insere a organização. Existe uma relação íntima entre competências

organizacionais e individuais e, por isso, “o estabelecimento das competências individuais deve estar vinculado à reflexão sobre as competências organizacionais, uma vez que há uma influência mútua entre elas.” (p. 27)

Segundo Oliveira Jr. (2001), para que se possa reconhecer as competências essenciais da organização, é preciso entender porquê uma empresa alcança resultados superiores e quais são as capacidades distintivas que os sustentam. Nesse sentido, competências ou capacidades têm caráter dinâmico, uma vez que necessitam ser transformadas com o objetivo de atender às mudanças no ambiente competitivo, de forma ininterrupta. Assim, as competências essenciais que asseguram hoje a vantagem competitiva da empresa podem constituir-se em fonte de dificuldades para a organização no futuro.

As competências essenciais são entendidas por Lei e Hitt e Bettis (2001, p.158) como “um conjunto central de *insights* de definição e de solução de problemas que possibilita à empresa criar alternativas de crescimento estratégico potencialmente idiossincráticas e para lidar, ao menos parcialmente, com seu ambiente.” Para esses autores, as competências essenciais são desenvolvidas com base na aprendizagem organizacional permanente, que faz com que evoluam e mudem constantemente.

Para Fleury, A. e Fleury, M. T. (2001a, p.39), uma empresa competitiva deve administrar o processo de aprendizagem “...no qual se aprende em cada uma das áreas da atividade empresarial individualmente, e, ao mesmo tempo, repensa-se o conjunto, buscando desempenho cada vez mais eficiente.” De acordo com esses autores, é possível entender, com base em uma perspectiva de aprendizagem, o processo de formulação estratégica de uma organização. Num contexto dinâmico e imprevisível como o atual, a competência nesse processo é fundamental. “A competência para a formulação de estratégias é a primeira para a empresa no contexto de alta competitividade que caracteriza os mercados globais.” (p.43). Quando uma empresa define sua estratégia competitiva, identifica aquelas que são as competências essenciais do negócio e também as competências que são necessárias a cada função. Por sua vez, essas competências possibilitam as escolhas estratégicas feitas por uma organização, podendo-se assim ser gerado um círculo virtuoso.

São três os tipos de estratégias por meio das quais as organizações podem relacionar-se e competir no mercado, conforme Fleury, A. e Fleury, M. T. (2001a):

- Excelência operacional: caso em que as empresas buscam a competição baseada em custo; é oferecido aos clientes um produto médio ao melhor preço e com bom atendimento;
- Inovação no produto: são oferecidos produtos de ponta aos clientes; empresas que estão sempre inovando;
- Orientada para serviço: caso em que as empresas se voltam para atender o que clientes específicos desejam; são especializadas em satisfazer e antecipar as necessidades dos clientes, tendo em vista a sua proximidade com eles.

Fleury, A. e Fleury, M. T. (2001a) também atribuem uma categorização para as competências do indivíduo, que são dispostas em três blocos que envolvem a relação do indivíduo com toda a empresa, numa perspectiva sistêmica:

- Competências de negócio:
 - a) Visão estratégica: conhecer o negócio, o ambiente interno e externo da empresa, identificando oportunidades, ameaças, pontos fortes e fracos. Ter clareza e comprometimento sobre objetivos e valores e auxiliar os demais profissionais na descoberta do significado de sua área de atividade, suas responsabilidades e contribuições esperadas. Identificar a necessidade de mudanças e as competências necessárias para enfrentar os desafios do negócio. Assumir responsabilidade e mobilizar os demais profissionais nos projetos de transformação organizacional.

- b) Planejamento: capacidade de estruturar e sistematizar ações para aproveitar oportunidades e pontos fortes e minimizar ameaças e pontos fracos. Estabelecer mecanismos de controle e avaliação das ações, otimizando recursos existentes.
- Competências técnico-profissionais: deter informações e conhecimentos técnicos relativos a sua área; utilizá-los e atualizá-los constantemente, visando ao cumprimento de atividades, resolução de problemas ou desenvolvimento de projetos/produtos. Disponibilizar os novos conhecimentos desenvolvidos interna ou externamente, garantindo sua circulação.
 - Competências sociais:
 - a) Comunicação: compreender o processo de comunicação em sua totalidade, garantindo o entendimento das mensagens pelos demais membros da organização. Capacidade de expressar idéias de modo claro, utilizando técnicas de comunicação apropriadas para cada situação.
 - b) Negociação: ter capacidade de discutir, estimular e influenciar positivamente outras pessoas a colaborarem, efetivamente, para atingir os objetivos organizacionais, conduzir processos de obtenção de consenso, objetivando resultados satisfatórios para as partes envolvidas e, principalmente, para a organização, em situações externas e internas, argumentar coerentemente, de forma a persuadir as pessoas na venda de idéias, e aceitar pontos diversos dos seus.
 - c) Trabalho em equipe: criar e trabalhar com grupos de pessoas que detenham habilidades e conhecimentos diversos e complementares, propiciando o surgimento de sinergia. Habilidade em manter tais grupos trabalhando em conjunto eficientemente, controlando participações excessivas e convidando membros silenciosos a participar, resolvendo conflitos.

Segundo Fleury, A. e Fleury, M. T. (2001a, p.26) “...relacionando esses conjuntos de competências, desenvolvidas pelos indivíduos, em seus espaços de atuação, com as estratégias do negócio, chegaremos às competências essenciais da organização...” Para eles, uma competência essencial pode estar associada ao domínio de qualquer um dos estágios do ciclo de negócios, porém, deve estar associada a um processo sistemático de aprendizagem.

4 Procedimentos Metodológicos

A pesquisa caracterizou-se como um estudo de caso, envolvendo as opiniões e percepções de gerentes, funcionários e associados do Sindicato dos Trabalhadores das Indústrias Metalúrgicas, Mecânicas e de Material Elétrico de Osasco e Região (STIMMME) quanto à orientação estratégica e as competências organizacionais e individuais percebidas.

O estudo compreendeu uma fase qualitativa e uma fase quantitativa visando a obter uma complementaridade entre as duas abordagens. Os estudos efetuados levaram à constatação de que “ao definir sua estratégia competitiva, a empresa identifica as competências essenciais do negócio e as competências necessárias a cada função” (FLEURY, A. e FLEURY, M. T., 2001A, p.24). além disso, existem competências organizacionais e individuais que servem de base para a concretização da estratégia e que interagem em uma perspectiva sistêmica.

Na etapa inicial, foram levantados dados qualitativos referentes aos gestores e aos funcionários da organização objetivando identificar a sua percepção quanto aos aspectos estratégicos, organizacionais e sociais. A operacionalização dessa fase foi efetuada, tendo por base o modelo de análise delineado por Fleury, A. e Fleury, M. T. (2001a) para a definição do tipo de estratégia adotada e das competências estratégicas, organizacionais e individuais. Na etapa seguinte, buscou-se apreender junto aos associados do Sindicato a sua percepção quanto

à estratégia e as características organizacionais e individuais que formam o perfil de competências, a partir de dados quantitativos.

Com a adoção do método descrito, buscou-se proporcionar à comunidade acadêmica, e estudiosos da área de gestão de competências, um referencial para a compreensão dos principais elementos que compõem o perfil de competências de uma organização.

4.1 Gestão de Competências

Para definição do perfil de competências da organização estudada, foi efetuada uma adaptação ao modelo conceitual de Fleury, A. e Fleury, M. T. (2001a), o qual define três tipos fundamentais de competências estratégias por meio das quais as empresas se relacionam e competem com o mercado, conforme explicitado no quadro a seguir.

Quadro 1 – Tipos fundamentais de competências

Competência Estratégica	Competência Organizacional	Competência Individual
Excelência operacional	Atividades	Negócio
Inovação no produto	Processos	Técnico-profissionais
Orientada para o serviço	Infra-estrutura	Sociais

Fonte: Baseado no modelo de A.Fleury e M.T. Fleury, 2001a

4.2 Coleta e Análise de dados

A pesquisa foi efetuada no Sindicato dos Trabalhadores das Indústrias Metalúrgicas, Mecânicas e de Material Elétrico de Osasco e Região (STIMMME). A natureza das atividades da organização confere-lhe um caráter peculiar onde os ingredientes culturais, políticos e ideológicos fazem parte do cotidiano organizacional, constituindo-se, portanto, em um contexto favorável à busca das informações a que o estudo se propõe.

Em busca de uma visão sistêmica, da inter-relação entre os níveis de competências e da comparação entre as várias percepções, optou-se por proceder à investigação com os principais grupos que formam a organização: gestores, funcionários e associados.

Os instrumentos de coleta de dados foram baseados no modelo de análise de Fleury, A. e Fleury, M. T. (2001a). Na fase inicial, de natureza qualitativa, o instrumento adotado foi uma entrevista semi-estruturada. Os dados foram coletados junto aos gestores do sindicato (diretores, presidente e secretária). A seguir, foram obtidos dados quantitativos a partir da aplicação de um questionário com um grupo de 43 pessoas associadas ao Sindicato.

Os resultados são apresentados de forma descritiva e divididos de acordo com as fases da pesquisa, quanto à orientação estratégica e ao perfil de competências, destacando os aspectos positivos, bem como aqueles que merecem maior atenção por parte da organização visando à melhoria do seu nível de competitividade.

5 Resultados

O estudo desenvolvido procurou identificar as características e principais práticas adotadas relativas à gestão de competências do sindicato. Os resultados são apresentados de forma categorizada, de acordo com as dimensões de competências estratégica, organizacional e individual, segmentadas segundo a percepção dos gestores, funcionários e associados.

5.1 Gestão de competências na percepção dos diretores e dos funcionários

Na percepção dos gestores e dos funcionários a orientação estratégica predominante no sindicato, consiste em buscar a excelência operacional. Sua principal característica consiste em ser um *sindicato cidadão*, voltado para a defesa dos interesses do associado em termos trabalhistas, focando-se nas demandas sociais da comunidade. Os gestores possuem clareza das questões estratégicas e encontram-se comprometidos com o alcance dos objetivos organizacionais. Ressalta-se, no entanto, a inexistência de um planejamento estratégico formalizado o que dificulta o estabelecimento de mecanismos de controle e avaliação das ações, bem como a otimização dos recursos.

A análise dos aspectos relativos às competências organizacionais permite dizer que o Sindicato possui atividades e processos bem definidos e adequados aos seus objetivos e estratégias. Verifica-se, entretanto, a inexistência de métodos e processos sistematizados e formalizados, devido à ênfase nos aspectos estratégicos e políticos, característica específica da organização estudada. A partir das entrevistas, no entanto, pode-se observar a tendência da atual direção no sentido de profissionalizar e instrumentalizar a gestão. As percepções dos grupos analisados quanto às competências organizacionais, apresentam semelhanças quanto à preocupação da diretoria com a melhoria dos processos e quanto à inexistência de métodos e processos sistematizados e formalizados.

Os entrevistados discordam apenas, nas opiniões referentes ao grau de participação dos funcionários no planejamento. Na visão dos gestores, os funcionários participam integralmente no planejamento, enquanto que na percepção dos funcionários, a sua participação está restrita às questões administrativas. Verifica-se ainda, uma visão simplificada e limitada dos funcionários quanto à principal estratégia da organização, e, portanto, diferenciada da percepção dos gestores.

Na percepção dos gestores, as competências técnicas, e os conhecimentos específicos relacionados à função gerencial constituem-se nos principais aspectos a serem desenvolvidos. Observou-se ainda, uma elevada preocupação da direção em qualificar e profissionalizar os gestores e os funcionários. Na percepção dos funcionários, os conhecimentos específicos necessários ao trabalho estão relacionados às atividades específicas.

No que se refere às competências sociais, os gestores afirmam que existem dificuldades de relacionamento interpessoal, o que gera conflitos entre a direção e os funcionários. Na busca da superação deste conflito, estão sendo buscados a melhoria nos processos de comunicação e um maior envolvimento dos funcionários nas atividades e na tomada de decisão.

5.2 Gestão de competências na percepção dos associados ao sindicato

5.2.1 Perfil dos respondentes

Para compor o perfil dos respondentes foram analisadas as variáveis sexos, idade, estado civil, escolaridade, tempo de filiação no Sindicato e tempo de trabalho na categoria. Os dados obtidos permitem afirmar que a maioria dos respondentes possui idade inferior a 34 anos (48%), são casados (60%), possuem escolaridade de 1º grau (45%) e possuem tempo de trabalho na categoria superior à 5 anos (56%) e tempo de filiação ao sindicato inferior à 5 anos (44%).

5.2.2 Competência estratégica

A análise das questões relativas à percepção dos associados com relação às competências estratégicas evidenciou a existência de uma elevada preocupação com a melhoria contínua das ações desenvolvidas pelo sindicato (8,1). Além disso, os respondentes

possuem uma percepção positiva da atuação do sindicato nos debates da sociedade (7,7) e da atuação do sindicato na prestação de serviços (7,7), que estão relacionadas com a orientação para o serviço. Denota-se assim, a predominância da orientação estratégica para a excelência operacional do Sindicato.

5.2.3 Competências individuais

A análise das questões relativas à percepção dos trabalhadores associados com relação às competências individuais permitiu observar que as principais competências do negócio são a comunicação dos planos (7,8), o conhecimento do planejamento (7,9), a participação dos trabalhadores no planejamento (7,1) e a execução do planejamento (7,3). As principais competências técnico-profissionais são o preparo da diretoria para o processo de negociação (7,9), o preparo dos funcionários para o atendimento (8,0), o investimento em capacitação dos diretores (7,7) e o investimento em capacitação dos funcionários (7,7) e a principal competência social é o trabalho em equipe (7,8).

5.3 Análise e discussão dos resultados

Embora possam ser identificadas visões diferenciadas entre os grupos de trabalhadores pesquisados, o trabalho desenvolvido pelo Sindicato é aprovado por todos os segmentos. Na percepção dos trabalhadores, o Sindicato está desenvolvendo os aspectos mais importantes relacionados às competências da entidade e da diretoria.

As análises dos dados permitem concluir que: os associados com escolaridade superior, avaliam o sindicato de forma mais negativa que os demais trabalhadores, especialmente no que se refere à avaliação da atuação do sindicato na prestação de serviços, conhecimento do planejamento pelos trabalhadores, trabalho em equipe e preocupação com a melhoria contínua das ações.

Além disso, ao analisar-se o tempo de trabalho na categoria, pode-se afirmar que os associados com menos de 5 anos, avaliam de maneira mais positiva a atuação do sindicato do que os trabalhadores mais antigos, notadamente nos aspectos relativos ao preparo da diretoria do sindicato para o processo de negociação com as empresas, investimento em capacitação dos diretores do sindicato, atuação do sindicato na negociação com as empresas e atuação do sindicato na prestação de serviços. Os associados com menos de 5 anos de tempo de filiação ao sindicato avaliam melhor o sindicato do que os trabalhadores mais antigos quanto ao preparo da diretoria do sindicato para o processo de negociação.

5.4 Análise comparativa entre as percepções dos dirigentes, funcionários e associados

Os dados relativos à percepção dos associados em comparação com os dados relativos à percepção de gestores e funcionários nos permitem afirmar que existe uma convergência de opiniões em relação à competência estratégica do sindicato. Para ambos os grupos analisados, o sindicato atua predominantemente em uma orientação estratégica voltada para a excelência operacional e apresenta uma preocupação com a melhoria contínua, notadamente com a qualificação dos seus dirigentes.

Em relação às competências individuais para o negócio, os dirigentes não citam a participação dos associados no planejamento. Os associados, por sua vez, avaliam de forma negativa a sua participação no planejamento do sindicato.

Com relação às competências técnico-profissionais, verificou-se que os dirigentes, funcionários e associados acreditam que a habilidade para negociação é uma das principais

características do profissional ligado ao sindicato. O preparo dos funcionários do sindicato para o atendimento dos sócios foi o quesito que recebeu a melhor avaliação dos associados.

No que se refere às competências sociais, o trabalho em equipe é considerado como a principal característica do sindicato, especialmente segundo a percepção dos associados.

6 Considerações finais

O Sindicato dos Metalúrgicos de Osasco constitui-se em uma organização pressionada pelas dificuldades causadas por fortes mudanças estruturais na economia e na própria base de atuação da entidade. A resposta da direção a essa pressão tem sido a mudança na sua forma de atuar.

A avaliação dos dados obtidos junto aos dirigentes, funcionários e associados permitiu concluir que o sindicato atua, predominantemente, com uma orientação estratégica voltada para a excelência operacional e apresenta uma preocupação com a melhoria contínua, notadamente com a qualificação dos seus dirigentes.

A direção da entidade tem discutido o desenvolvimento das competências da organização, da diretoria e dos funcionários em uma visão de longo prazo, da qual fazem parte suas atividades de planejamento. Esse movimento se dá, no entanto, com algumas contradições. O encaminhamento dos dirigentes para atividades de capacitação tem como objetivo sua preparação para os diversos tipos de negociações realizadas (com empresas ou mesmo no âmbito das discussões de políticas públicas). Ao mesmo tempo em que os trabalhadores reconhecem os esforços do Sindicato em relação à qualificação, consideram ainda incipiente a sua participação na elaboração do planejamento.

A gestão de competências por parte da direção se dá através de referências às práticas associadas à busca de uma maior *profissionalização dos quadros* e da *padronização de procedimentos*. O desafio encontra-se em obter maior eficiência em uma organização cujos interesses e objetivos são marcadamente mais políticos e complexos. Os dirigentes sindicais costumam denunciar o autoritarismo existente nas empresas na relação com seus funcionários, mas como aplicar os conceitos de eficiência no Sindicato, sem que o mesmo ocorra na própria entidade? Embora não haja dúvida quanto à necessidade de desenvolvimento de competências para a organização, a sua execução torna-se difícil, pois na prática são inúmeros os obstáculos existentes. Dentre eles, a resistência às mudanças e a própria dificuldade em definir como fazê-las.

Ao mostrar a realidade presente com relação à gestão de competências no Sindicato, os resultados da pesquisa permitem sugerir que outros estudos sejam efetuados, visando a obter um maior aprofundamento nesta questão, indicando um processo de aprendizado específico a este contexto. Ressalta-se ainda, que as conclusões deste estudo restringem-se à organização analisada e baseiam-se apenas na percepção das pessoas pesquisadas.

O desenvolvimento da investigação, acima de tudo, permitiu observar que os diretores do Sindicato, estão conscientes de que o estabelecimento da sua vantagem competitiva está diretamente relacionado à sua capacidade de gestão do conhecimento e das competências através da aprendizagem organizacional. Qualquer que seja a estratégia adotada nesse sentido, é preciso ter em mente que a aprendizagem é fruto de ações e esforços articulados de todo o sistema de gestão.

7 Referências Bibliográficas

- BARATO, J. N. *Competências essenciais e avaliação do ensino universitário*. Brasília: UNB, 1998. (Mimeograf.).
- BITENCOURT, Cláudia Cristina. *A gestão de competências gerenciais – a contribuição da aprendizagem organizacional*. Porto Alegre: Escola de Administração da UFRGS, 2001. 320p. (Tese, Doutorado em Administração).
- DUTRA, Joel Souza et al. Gestão de pessoas por competências: o caso de uma empresa do setor de telecomunicações. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 22, 1998, Foz do Iguaçu. *Anais...* Foz do Iguaçu: ANPAD, 1998. (CD-ROM).
- DUTRA, Joel Souza. Gestão de pessoas com base em competências. In: DUTRA, Joel Souza (Org.). *Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas*. 3.ed. São Paulo: Gente, 2001.
- FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza Leme. *Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira*. São Paulo: Atlas, 2001a.
- FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza Leme. Desenvolver competências e gerir conhecimentos em diferentes arranjos empresariais – o caso da indústria brasileira de plástico. In: FLEURY, Maria Tereza Leme; OLIVEIRA Jr., Moacir de Miranda (Orgs.). *Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências*. São Paulo: Atlas, 2001b. p.189-211.
- GONCZI, Andrew. Problemas asociados con la implementación de la educación basada en competencia: d'elo atomístico a lo holístico. In: *Seminário Internacional Formación Basada en Competencia Laboral: situación actual y perspectivas*. México: CONOCER/OIT, 1996.
- KING, Adelaide Wilcox et al. Competências organizacionais e vantagem competitiva: o desafio da gerência intermediária. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v.42, n.1, p.36-49, Jan./Mar.2002.
- KUBR, Milan; ABELL, Derek. Managers and their competences. In: PROKOPENKO, J. *Management development: a guide for the profession*. Geneva: ILO, 1998.
- LE BOTERF, Guy. *Desenvolvendo a competência dos profissionais*. 3.ed. Porto Alegre: Artmed, 2003.
- LEI, David; HITT, Michael A.; BETTIS, Richard. Competências essenciais dinâmicas mediante a metaaprendizagem e o contexto estratégico. In: FLEURY, Maria Tereza Leme; OLIVEIRA Jr., Moacir de Miranda (Orgs.). *Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências*. São Paulo: Atlas, 2001. p.157-186.
- LEVY-LEBOYER, C. *Gestión de las competencias*. Barcelona: Gestión 2000, 1997.
- MINTZBERG, Henry et al. *Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- OLIVEIRA Jr., Moacir de Miranda. Competências essenciais e conhecimento na empresa. In: FLEURY, Maria Tereza Leme; OLIVEIRA Jr., Moacir de Miranda (Orgs.). *Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências*. São Paulo: Atlas, 2001. p.121-156.
- PRAHALAD, C.K.; HAMEL, G. *Competindo pelo futuro*. Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- SANDBERG, J. *Human competence at work*. Gotebork: BAS, 1994.
- SENGE, Peter. *A dança das mudanças*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- ULRICH, Dave et al. *Gestão estratégica de pessoas com "Scorecard": interligando pessoas, estratégia e performance*. Rio de Janeiro: Campus, [s.d.].
- ZARIFIAN, Philippe. *A gestão da e pela competência*. Seminário Internacional Educação Profissional, Trabalho e Competências. Rio de Janeiro, 1996. (Mimeograf.).
- ZARIFIAN, Philippe. *Objetivo competência: por uma nova lógica*. São Paulo: Atlas, 2001.

ZÚÑIGA, Fernando Vargas. *Por qué competencias laborales? Elementos claves a consider.* Montevideo: Cinterfor, [s.d.]. (Mimeograf.).