

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
CENTRO UNIVERSITÁRIO DE JARAGUÁ DO SUL**

**GESTÃO POR COMPETÊNCIAS EM UMA EMPRESA PÚBLICA:
O CASO DO PORTO DE ITAJAÍ – ITAJAÍ - SC**

RENATO OSVALDO BRETZKE

Jaraguá do Sul (SC), Janeiro de 2.003.

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL – UFRGS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – PPGA
CENTRO UNIVERSITÁRIO DE JARAGUÁ DO SUL – UNERJ**

**MESTRADO INTERINSTITUCIONAL
UFRGS/PPGA – UNERJ**

**GESTÃO POR COMPETÊNCIAS EM UMA EMPRESA PÚBLICA:
O CASO DO PORTO DE ITAJAÍ – ITAJAÍ - SC**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito para obtenção do título de Mestre em Administração.

RENATO OSVALDO BRETZKE

Orientador: Prof. Dr. ROBERTO LIMA RUAS

Jaraguá do Sul (SC), Janeiro de 2003.

AGRADECIMENTOS

Agradeço profundamente a Deus por ter concedido a oportunidade de realizar este projeto de vida. Agradeço a Ele pelas amizades que foram construídas durante esta etapa de minha vida.

Agradeço à minha esposa Simone e à minha filha Raquel pela paciência e colaboração. Aos meus pais e familiares pelo constante estímulo. Agradeço aos gestores do Porto de Itajaí, especialmente ao Sr. Amilcar Gazaniga, e à Comunidade Portuária pela abertura e pela atenção dedicada.

Agradeço à Profa. Tamára Karawejczyk pela disponibilidade na troca de idéias, análise crítica e sugestões, fundamentais para o desenvolvimento desta pesquisa.

Agradeço ao Prof. Dr. Roberto Lima Ruas pelas orientações, por sua dedicação e pelo estímulo ao aprofundamento da pesquisa.

Agradeço a todos que direta ou indiretamente colaboraram com este projeto de vida.

RESUMO

O presente trabalho está baseado na abordagem de gestão por competências, principalmente nos estudos sobre competências organizacionais e gerenciais. Desenvolve-se sob a lógica de que as competências organizacionais estão fundamentadas nas competências gerenciais e que as competências organizacionais são diretrizes ao desenvolvimento das competências gerenciais. A pesquisa tem como principal objetivo estudar a aplicação da gestão de competências organizacionais básicas e gerenciais em uma empresa pública tendo como referência a estratégia empresarial da mesma. O estudo foi dividido nas seguintes etapas: caracterização das diretrizes estratégicas; desenvolvimento de competências organizacionais básicas; desenvolvimento de competências gerenciais; estabelecimento de vínculos entre as competências gerenciais e os cargos da organização e estudo sobre os principais recursos de competências necessários. O estudo foi realizado no Porto de Itajaí, Itajaí – SC. A metodologia de pesquisa foi exploratória, de natureza qualitativa, com base em entrevistas semi-estruturadas junto a gestores e usuários do Porto de Itajaí, em pesquisa documental e em observação direta. Ao final, conclui-se a viabilidade da aplicação dos conceitos de gestão por competências em empresas públicas com restrições na contratação e remuneração dos funcionários, devido à legislação que regulamenta o funcionalismo público.

Palavras-chaves: Gestão de Pessoas; Gestão por Competências; Administração de Empresas Públicas.

ABSTRACT

This research is based on the concepts about organizational and managerial competences. It was developed following the logic that organizational competences are grounded on managerial competences. The main objective of this research is to study the application of organizational and managerial competence management in an autarchy, in tune with its corporate strategy. The study was divided in various stages, as strategic directions analysis, organizational competence development, managerial competence development, and study about the main necessary competence resources. The study was carried out at the Port of Itajaí, in the town of Itajaí, Santa Catarina. The methodology used was a qualitative research based on semi-structured interviews with the managers and users involved in the port environment, documental research and direct observation. In the end, we come to the conclusion that the application of organizational and managerial competence concepts in public companies is viable, however, with restrictions on employees' hiring and remuneration policies, due to the laws governing public employment.

Keywords: People Management; Competence Management; Administration of Public Companies.

SUMÁRIO

Agradecimentos.....	2
Resumo.....	3
Abstract.....	4
Sumário.....	5
Lista de Figuras.....	7
Lista de Quadros.....	8
INTRODUÇÃO.....	9
1 TEMA E JUSTIFICATIVA.....	11
1.1 Objetivos.....	12
1.1.1 Objetivo Geral	12
1.1.2 Objetivos Específicos.....	12
2 REVISÃO DE LITERATURA.....	13
2.1 Mudança Organizacional.....	13
2.2 Estratégia Empresarial e a Formação de Competências.....	18
2.3 Competências Gerenciais.....	25
2.4 Administração de Pessoas em Empresas Públicas Brasileiras.....	32
3 MÉTODO DE PESQUISA.....	39
3.1 Pesquisa Qualitativa.....	39
3.2 Elemento da Pesquisa: Porto de Itajaí.....	41
3.3 Coleta de Dados.....	46
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS DA PESQUISA.....	49
4.1 Diretrizes Estratégicas do Porto de Itajaí.....	49

4.2	Percepções dos Gestores e dos Usuários do Porto de Itajaí.....	53
4.3	Competências Organizacionais do Porto de Itajaí.....	66
4.3.1	Primeira Competência Organizacional.....	67
4.3.2	Segunda Competência Organizacional.....	70
4.4	Competências Gerenciais do Porto de Itajaí.....	72
4.4.1	Recursos de Competência para a Primeira Competência Gerencial.....	78
4.4.2	Recursos de Competência para a Segunda Competência Gerencial.....	79
4.4.3	Recursos de Competência para a Terceira Competência Gerencial.....	80
4.4.4	Recursos de Competência para a Quarta Competência Gerencial.....	82
4.4.5	Recursos de Competência para a Quinta Competência Gerencial.....	83
4.4.6	Recursos de Competência para a Sexta Competência Gerencial.....	84
4.5	Apropriação Relativa das Competências Organizacionais e Gerenciais para os Cargos.....	85
4.6	Recursos de Competências Específicas para cada Cargo do Porto de Itajaí.....	88
5	CONCLUSÕES	92
5.1	Limitações da Pesquisa.....	96
5.2	Sugestões para Futuros Estudos.....	97
	Referências	98
	Anexo 1 – Roteiro de Entrevistas sobre Competências Gerenciais e Organizacionais do Porto de Itajaí.....	102
	Anexo 2 – Organograma do Porto de Itajaí.....	114

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Circulo Virtuoso das Competências.....	24
Figura 2 – As 3 Dimensões da Competência.....	28
Figura 3 – Papel das Competências Gerenciais nas Organizações.....	29
Figura 4 – Classificação de Recursos de Competência.....	30
Figura 5 – Principais Portos Brasileiros.....	41
Figura 6 – Missão e Visão Estratégica do Porto de Itajaí.....	50
Figura 7 – Principais Necessidades dos Usuários do Porto de Itajaí.....	55
Figura 8 – Competências Organizacionais do Porto de Itajaí.....	67
Figura 9 – Competências Organizacionais e Gerenciais do Porto de Itajaí.....	77
Figura 10 – Recursos de Competência para a Primeira Competência Gerencial.....	78
Figura 11 – Recursos de Competência para a Segunda Competência Gerencial.....	80
Figura 12 – Recursos de Competência para a Terceira Competência Gerencial.....	81
Figura 13 – Recursos de Competência para a Quarta Competência Gerencial	82
Figura 14 – Recursos de Competência para a Quinta Competência Gerencial	84
Figura 15 – Recursos de Competência para a Sexta Competência Gerencial.	85

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Comparativo de Movimentação dos Principais Portos do Sul do Brasil.....	42
Quadro 2 – Movimentação de Mercadorias (t) em 2001 do Porto de Itajaí...	43
Quadro 3 – Principais Mercadorias Movimentadas em Exportação 2001 (t).	43
Quadro 4 – Principais Mercadorias Movimentadas em Importação 2001 (t).	44
Quadro 5 – Principais Características Positivas do Porto de Itajaí.....	58
Quadro 6 – Principais Limitantes do Porto de Itajaí.....	59
Quadro 7 – Tecnologias e Conhecimentos Superiores do Porto de Itajaí.....	61
Quadro 8 – Tecnologias e Conhecimentos Inferiores do Porto de Itajaí.....	62
Quadro 9 – Habilidades e Atitudes Superiores do Porto de Itajaí.....	63
Quadro 10 – Habilidades e Atitudes Inferiores do Porto de Itajaí.....	64
Quadro 11 – Recursos Disponíveis Comparativos à Concorrência do Porto de Itajaí.....	65
Quadro 12 – Características de Um Gestor Competente.....	74
Quadro 13 – Apropriação Relativa das Competências para Cada Cargo.....	86
Quadro 14 – Principais Competências Gerenciais para cada Cargo.....	88
Quadro 15 – Recursos de Competência Complementares para Cargos de nível de Diretoria e Assessoria.....	89
Quadro 16 – Recursos de Competência Complementares para Cargos de nível de Gerências.....	92

INTRODUÇÃO

A elevada taxa de mortalidade das empresas intriga os pesquisadores e desafia a academia a buscar respostas novas para velhos problemas: por que algumas empresas passam a barreira do centenário enquanto outras não sobrevivem aos primeiros anos? Quais são as características que dão esta sobrevivência às empresas vencedoras? De que forma pode-se aprender com as mesmas e replicar os achados? Existe a possibilidade de replicar estes achados? O principal problema das organizações atuais é justamente o de encontrar maneiras e caminhos para sobreviver e gerar resultados positivos melhores que os de seus concorrentes, além do desejo de retorno financeiro dos acionistas. Esta preocupação com a sobrevivência das organizações, principalmente daquelas com fins lucrativos, impulsiona o estudo de diferentes teorias de administração de empresas.

Esta dissertação aborda a aplicação de conceitos de gestão por competências em uma empresa pública. A partir do estudo de um caso, verifica-se a possibilidade de utilização dos conceitos de competências organizacionais e competências gerenciais, bem como os aspectos limitantes de aplicação dos mesmos em empresas públicas.

O estudo foi desenvolvido com base em um referencial teórico sobre mudança organizacional, estratégia empresarial e a formação de competências organizacionais, competências gerenciais e administração de pessoas em empresas públicas brasileiras.

A metodologia de pesquisa foi de natureza exploratória, qualitativa, utilizando-se de pesquisa documental, entrevistas semi-estruturadas e observações coletadas pelo pesquisador na autarquia Porto de Itajaí no município de Itajaí – SC.

A partir dos dados gerados, descreveu-se as diretrizes estratégicas do Porto de Itajaí, o desenvolvimento de competências organizacionais básicas da instituição, quais competências gerenciais precisam ser desenvolvidas para o desenvolvimento das competências organizacionais básicas, e que recursos de competência devem ser desenvolvidos pelos gestores para poderem desenvolver as competências gerenciais. Descreveu-se ainda quais as principais competências gerenciais que cada cargo da organização deve assimilar com maior intensidade.

Por fim, foram compiladas as conclusões do estudo relacionado sobre a aplicação dos conceitos de gestão de competências organizacionais e competências gerenciais em uma autarquia.

1 TEMA E JUSTIFICATIVA

“Nos tempos atuais, não são os maiores que devorarão os menores e sim os mais ágeis que devorarão os mais lentos”; “temos que matar cinco leões por dia”... jargões como estes, de utilização popular, recheiam o material motivacional encontrado nas empresas e nos livros de auto-ajuda. O fato é que os novos tempos exigem mudanças de comportamento e de práticas gerenciais inovadoras apropriadas para os novos desafios mercadológicos e empresariais. As organizações devem procurar alternativas para que possam ajustar seus recursos de forma eficaz, maximizando os resultados bem como minimizando investimentos e desperdícios. Fator preponderante para este resultado é a forma pela qual são geridas as pessoas que compõe e determinam os caminhos empresariais.

Na academia, o estudo de gestão por competências tem se tornado uma alternativa para o desenvolvimento da área de gestão de pessoas. Pesquisadores estão procurando desenvolver conceitos que possam auxiliar as organizações a se tornarem cada vez mais eficazes e preparadas para competirem nos seus mercados. Em pesquisa realizada sobre tendências que orientam as decisões dos formadores de opinião em gestão de pessoas no Brasil, realizada por Fischer e Albuquerque (2001), a preocupação com a gestão de competências gerenciais foi apontada como a segunda maior preocupação dos gestores de Recursos Humanos entrevistados.

Na atual conjuntura econômica brasileira, a competição pelos consumidores e usuários de produtos e serviços aumentou de forma drástica.

Autarquias e empresas públicas estão sendo direcionadas para o livre mercado, sendo expostas à concorrência com outras empresas públicas e em alguns mercados, com empresas privadas. O mercado exerce pressão para produtos e serviços melhores, com melhor qualidade e com menor tempo de entrega. Estas mudanças exigem das empresas novas formas na gestão das pessoas vinculadas a estas organizações.

Esta dissertação propõe verificar através de um estudo de caso, a viabilidade de aplicação dos conceitos de gestão por competências em empresas públicas, bem como as suas principais restrições, partindo-se do ambiente empresarial atual. Visa ainda responder a questão: a partir de suas diretrizes estratégicas, que competências organizacionais e gerenciais uma autarquia do setor portuário precisa desenvolver?

1.1 Objetivos

1.1.1 Objetivo Geral

Examinar a viabilidade e as limitantes da utilização da Gestão por Competências em uma empresa pública.

1.1.2 Objetivos Específicos

- A partir da estratégia empresarial, identificar as competências organizacionais da empresa;
- Examinar os vínculos e desdobramentos entre competências organizacionais e gerenciais;
- Estudar os vínculos entre competências gerenciais e os cargos da organização.

2 REVISÃO DE LITERATURA

Para o melhor entendimento do tema desta dissertação, bem como para compreender aspectos relacionados às limitantes da empresa foco da pesquisa, serão abordados os seguintes assuntos relacionados à administração: mudança organizacional, estratégia empresarial e a formação de competências, competências gerenciais e administração de pessoas em empresas públicas.

2.1 Mudança Organizacional

Para sobreviverem no mercado, as organizações devem se adequar constantemente ao meio no qual estão inseridas. Estas adequações devem ter por objetivos criar e desenvolver as suas competências visando a manutenção da competitividade empresarial. As mudanças caracterizam-se, atualmente, pela velocidade muito acelerada e pela quantidade em que ocorrem, tanto no meio em que as organizações estão inseridas quanto nas próprias organizações. Mudar significa alterar ou transformar a maneira com que qualquer processo esteja sendo executado, visando atingir um novo patamar competitivo, preferencialmente, acima da concorrência.

Segundo a teoria dos sistemas (Morgan, 1996), os maiores problemas que as organizações enfrentam têm sua origem principalmente no ambiente em que

a organização está inserida. A teoria ainda afirma que a única forma de sobrevivência é a adaptação à nova realidade através da geração de mecanismos de defesa. É na necessidade de desenvolver estes novos mecanismos de defesa que surgem as alterações de conduta. Decorrente deste processo de ameaças do meio ambiente e busca de novos mecanismos de defesa ocorre a evolução. Estas alterações podem ser decorrentes de uma nova tecnologia, nova legislação ou regulamentação, de um novo competidor, de um novo canal de distribuição ou pela alteração do comportamento do consumidor dos produtos e/ou serviços oferecidos pela organização.

Da mesma forma que nos sistemas biológicos, as organizações dotadas de inteligência competitiva devem se antecipar aos processos de alteração do ambiente, gerando mecanismos que resultem em um diferencial competitivo. A este processo antecipado e planejado é que se chama de gerenciamento da mudança.

Nakayama (1998) caracteriza a mudança a partir dos seguintes aspectos:

- Inexorabilidade – as mudanças ocorrem independentemente da vontade humana e todos são atingidos pelos efeitos da mesma;
- Ambigüidade – a transformação de padrões estabelecidos através de intercalações de momentos de estabilidade e de crise. Estes momentos trazem consigo riscos, ameaças ou oportunidades, fracasso ou sucesso;
- Perda – todo o processo de mudanças traz consigo a perda. Implica abrir mão do que já se possuía para adquirir algo novo e diferente; implica desaprender algo fixado nas memórias; implica trocar algo conhecido por algo desconhecido, trazendo desconforto, instabilidade e na maioria das vezes, ansiedades e angústias.

Estes aspectos explicam a razão pela qual as mudanças geram simultaneamente atração e resistência nas pessoas. Mesmo que conscientes de que a intenção da mudança é transformar o estado atual em algo melhor, a incerteza e a insegurança sobre o sucesso e sobre o fato novo trazem consigo reações, inconscientes ou conscientes, contrárias ao processo.

Em pesquisa realizada sobre processos de mudança e estresse ocupacional, Nakayama e Bitencourt (1998) classificaram as mudanças como:

- Mudanças naturais – são as mudanças que ocorrem por si só e que acompanham o processo natural do ambiente no qual a organização está inserida;
- Mudanças reativas – são as mudanças que as organizações adotam de forma incremental, forçadas pelo meio no qual estão inseridas, impulsionadas principalmente pelos clientes, novas tecnologias e mudanças nas legislações. Estas mudanças não ocorrem por si só e necessitam de uma pequena interação dos gestores para que ocorram;
- Mudanças evolutivas – destacam-se das outras formas de mudanças por trazerem consigo o aspecto de racionalidade e planejamento. São ações fundamentadas em processos críticos, pensados, consentidos e que visam a projeção da organização como elemento influenciador e modificador do meio no qual está inserida;
- Mudanças revolucionárias – são as mudanças de grande impacto. São tomadas em momentos que exigem ações radicais, como por exemplo, crises profundas, reengenharia, adoção de nova ferramenta de gerenciamento, novas políticas ou adequações de estrutura para um novo momento econômico. Estas mudanças são traumáticas e se não forem bem gerenciadas podem trazer perdas irreparáveis para a organização.

Cabe aos gestores prepararem as suas organizações para serem agentes de mudanças nos mercados em que estão inseridas. Gerenciar a mudança significa capacitar todos os recursos necessários para que, da forma menos traumáticas possível, possam desenvolver estratégias, conhecimentos, habilidades e atitudes que levem aos clientes ou consumidores a optarem por adquirir serviços ou produtos da organização em detrimento da concorrência.

Prahalad (1999) enumera oito mudanças que estão em evidência no novo cenário competitivo das organizações, gerando novas forças sobre o ambiente empresarial e obrigando as empresas a se adequarem rapidamente, a desenvolver novas tecnologias de gestão na busca da aprendizagem organizacional:

1. Globalização: novos mercados para consumir os produtos e também novos competidores internacionais. Sobretudo, segundo Prahalad (op. cit.), a globalização interfere na orientação dos recursos financeiros de

investimento, beneficiando oportunidades de maior crescimento no curto prazo;

2. Desregulamentação e Privatização: muitos dos mercados considerados estratégicos e por isso explorados pela iniciativa pública, passam à mão da iniciativa privada. Setores como de telecomunicação, portuário, energia, petróleo, etc. são expostos à livre concorrência. Esta mudança trará impactos sobre a microeconomia, alternando a balança comercial e o fluxo de capital regional;
3. Volatilidade: está atrelada à velocidade da mudança, obrigando as empresas a adequarem produtos, capacidade e quantidade produzida e as estratégias empresariais de forma muito mais intensa;
4. Convergência: trata-se da convergência de diversas tecnologias, como por exemplo, a genética com a informática, a eletrônica com a mecânica, etc., gerando inúmeras novas oportunidades mercadológicas e ameaças de sucateamento de produtos e empresas que não conseguirem absorver estas tecnologias;
5. Fronteiras tênues entre os setores: com o uso das tecnologias convergidas, setores se confundirão, sendo praticamente impossível estabelecer os limites de atuação entre cada um. Decorrente desta mudança está o aumento de competidores na conquista dos mesmos consumidores. Estes concorrentes poderão surgir de mercados até então desconhecidos pelos executivos;
6. Padrões de mercado: com o surgimento destes novos mercados e produtos, alguns setores precisarão se unir para criar padrões para os produtos, possibilitando a intercambialidade e também o desenvolvimento de novos mercados. As empresas precisarão desenvolver a habilidade de aliar-se, mesmo que temporariamente, com seus concorrentes, para desenvolvimento tecnológico, ficando a concorrência direcionada ao aspecto comercial dos negócios;
7. Fim da intermediação: os produtores devem se aproximar dos consumidores. Elos da cadeia que não agregarem valor ao

consumidor serão eliminados. O crescimento da internet e a massificação da mesma – chamada de democratização da informática – auxiliarão aos consumidores a perceber o valor agregado por cada elemento da cadeia de distribuição;

8. Consciência ecológica: as oportunidades de agregar valor com a preservação ambiental serão um estímulo para que as empresas mudem sua postura perante a degradação ambiental atual. Os consumidores já beneficiam as empresas que têm um mínimo de consciência ecológica. Com o aumento da competitividade, certamente as empresas que não estiverem atentas a este ponto terão maiores dificuldades de permanecerem no mercado.

Prahalad (op. cit.) complementa que para a sobrevivência da organização, faz-se necessário gerenciar as mudanças à luz das competências da mesma. Faz-se necessário gerenciar o conhecimento das organizações, através dos seguintes pontos:

- Conquistar acesso ao conhecimento e absorver os mesmos;
- Associar os novos conhecimentos aos conhecimentos existentes;
- Compartilhar culturas, diminuindo as distâncias;
- Aprender a esquecer;
- Levar as competências além das fronteiras das unidades de negócio.

O gerenciamento de mudanças traz consigo novas formas de gestão das pessoas envolvidas nas organizações. Não basta simplesmente agir com as pessoas com um enfoque de gerenciamento de recursos humanos que se preocupa com o bem estar dos funcionários. Também não é suficiente somente treinar as pessoas para desempenharem as funções desejadas. É necessário capacitar as pessoas com recursos de conhecimento, habilidades e atitudes, sincronizadas com os objetivos empresariais (o que se quer fazer e até quando se quer fazer) e com as estratégias empresariais (a forma de se fazer). Mais ainda é necessário criar, manter e desenvolver a organização para que pense sistêmica e constantemente, na formação de sua estratégia empresarial e de suas competências organizacionais;

desenvolver uma organização que gerencie as mudanças e que, seja o principal agente de mudanças no ambiente em que está inserida.

2.2 Estratégia Empresarial e a Formação de Competências

Mintzberg (2000) afirma que a assimilação das mudanças no ambiente empresarial pelas organizações é um fator preponderante para o desenvolvimento da estratégia empresarial. Estratégia empresarial é a adoção de um conjunto de ações, objetivando alcançar resultados previamente estabelecidos. Estes objetivos são baseados na análise do ambiente em que a empresa está inserida, nos recursos disponíveis, nas forças e fraquezas da empresa, nas oportunidades e ameaças encontradas no ambiente e também nos valores e conhecimentos que a organização detém. Quando uma estratégia empresarial leva a organização a obter resultados superiores aos de seus concorrentes ou garantir a sobrevivência futura da empresa, podemos afirmar que a formação da estratégia empresarial foi eficaz.

A estratégia empresarial deve ser percebida em todas as esferas da organização. Precisa ser percebida e adotada por todos, auxiliando a atingir a eficácia organizacional. Uma empresa eficaz é aquela que consegue gerar e gerir recursos de ordem econômica, financeira, tecnológica, humana e cognitiva, que garantam a sobrevivência futura da mesma. Para facilitar este processo de disseminação da estratégia empresarial, as organizações adotam diversas ferramentas, como por exemplo, o Planejamento Estratégico, Planejamento de Ações, Reuniões Gerenciais e/ou Executivas, etc. O importante é certificar-se de que todos os componentes da organização tomem conhecimento e adotem de forma comprometida as diretrizes estratégicas da organização. Estas diretrizes devem tornar perceptíveis os principais valores, os desafios (metas e objetivos) a serem buscados em curto, médio ou longo prazo e sobretudo clarificar o propósito da existência da organização. Baseadas nestas diretrizes estratégicas é que as pessoas participantes da organização devem orientar suas condutas e decisões. Se

a estratégia empresarial é o caminho, as diretrizes estratégicas devem servir como a bússola que dá o norte a ser seguido.

Para Mintzberg (2000) a estratégia empresarial pode ser apresentada como cinco P's:

- Plano: a estratégia é um direcionamento e um guia das ações que toda a organização deve seguir para atingir uma posição desejada no futuro;
- Padrão: consiste em classificar a forma básica e essencial que a organização vem tendo como comportamento ao longo do tempo e sobre este padrão deverá ser construído o futuro da organização;
- Posição: é uma escolha de posicionamento da empresa e de seus produtos e serviços no mercado e na percepção dos consumidores sobre os produtos/serviços oferecidos pela empresa;
- Perspectiva: é uma escolha de caminhos de como as ações devem ser feitas;
- *Ploy* (Truque): a estratégia da organização pode ser uma ação que visa enganar um concorrente do mercado.

A estratégia empresarial deve avaliar e determinar as macro questões empresariais, tais como: em que mercados atuar, com que produtos e serviços, que posicionamento ocupar neste mercado, origem e destino de investimentos, desenvolvimento de conhecimentos organizacionais e sobretudo no desenvolvimento da vantagem competitiva. Com estas macro questões determinadas, pode-se dar foco aos negócios e gerenciar com maior facilidade as estratégias funcionais e os recursos necessários para que a estratégia empresarial seja bem sucedida.

Porém, o desenvolvimento e estabelecimento de uma estratégia empresarial não é tão óbvio e simples como aparenta ser. Mintzberg (2000) aborda quatro pontos ambíguos sobre a adoção de estratégias empresariais:

- A estratégia fixa a direção da organização: ao mesmo tempo em que tem como vantagem direcionar os caminhos da organização, a estratégia pode encobrir oportunidades e ameaças que rondam o percurso a ser seguido;
- A estratégia focaliza esforços: é provável que se uma organização adota uma estratégia competitiva, direcionará todos os seus esforços

para que a mesma seja atingida. Este esforço pode gerar uma miopia na organização, onde a mesma não consiga enxergar novas formas de fazer as coisas e com isso gerar barreiras para implementação de mudanças necessárias;

- A estratégia define a organização: a escolha de uma estratégia auxilia os componentes da organização a compreenderem a mesma. O excesso de compreensão pode ser maléfico, pois facilita as ações de seus concorrentes, além de poder se tornar uma barreira para novos caminhos a serem seguidos;
- A estratégia provê consistência: a estratégia dá sentido à organização e faz com que recursos sejam mais bem direcionados. Esta mesma consistência pode dificultar o processo de mudanças dentro da organização.

Estes pontos ambíguos reforçam a necessidade de estabelecer a estratégia empresarial de forma inteligente, livre de paradigmas e constantemente preocupada em não cair nas armadilhas geradas pela mesma. Levam à necessidade de estar em sintonia com o mercado e em formar um banco de informações que permitam a constante reavaliação da estratégia empresarial adotada.

Organizações que não detêm um processo de avaliação e de coleta de informações sobre todo o ambiente empresarial em que estão inseridas (concorrentes, clientes, consumidores, produtos substitutos, novos produtos, análises econômicas e legais, tecnologias, etc.) dificilmente conseguirão elaborar uma estratégia empresarial consistente. Também terão muita dificuldade em constantemente avaliar se sua estratégia ainda está em consonância com as necessidades da organização. Esta dificuldade é proporcionalmente exponencial à maturidade, ao dinamismo e à complexidade do mercado em que a organização está inserida. Mercados com maior incidência destas variáveis requerem maior eficácia organizacional. A dificuldade em obter informações precisas do ambiente empresarial, pode levar as organizações à entropia, ou seja, se fecharem e não conseguirem entender o que ocorre ao seu redor. Pode levar os gestores a não perceberem os sinais de alerta que o mercado emite sobre insatisfações e

incompetências daquela organização, pelo fato de se esconderem atrás de uma estratégia empresarial que não consegue avaliar corretamente o ambiente.

Para Prahalad e Hamel (1995), a estratégia empresarial só pode ser considerada como eficaz se levar a uma vantagem competitiva. E esta vantagem competitiva está fundamentada nas competências organizacionais da empresa, também denominada pelos autores como competências essenciais (*Core Competence*).

Competências essenciais são “um conjunto de habilidades e tecnologias que permitem a uma empresa oferecer um determinado benefício aos clientes” (Hamel e Prahalad, op. cit., p. 229). As competências essenciais são inerentes às organizações e devem ser coletivas, isto é, serem percebidas em toda a organização. As competências essenciais são decorrentes do processo de aprendizagem coletiva das organizações. As competências essenciais são diretrizes estratégicas que conduzirão o futuro das organizações.

Para que uma competência seja considerada essencial faz-se necessário que a mesma preencha os seguintes requisitos:

- Deve acrescentar valor às percepções dos clientes, oferecendo um benefício fundamental para os mesmos;
- Diferenciação entre os concorrentes: necessita ser única no segmento de atuação da organização, diferenciando a mesma de seus concorrentes;
- Deve contribuir para a expansão da organização no futuro.

Pela dificuldade em atender a estes pré-requisitos, a percepção e incorporação do conceito de competência essencial não é comum nas organizações. A maioria das organizações compete pela visão de ter ou oferecer o melhor preço aos seus clientes e consumidores. Ainda de acordo com Hamel e Prahalad (op. cit.) o desenvolvimento de competências essenciais podem ocorrer nas organizações, mas dependem da disposição de recursos (tempo, financeiros, cognitivos) suficientes para isso.

Hamel e Prahalad (op. cit.) ainda advertem para o que não são competências essenciais. Deve se cuidar para não confundir ativos com

competências essenciais. Não são as “coisas” o diferencial e sim a forma que as mesmas são utilizadas. Os ativos se depreciam com o passar do tempo, enquanto que as competências essenciais se desenvolvem e se tornam mais sólidas dentro da organização à medida em que são utilizadas. Também advertem para o fato de que todas as competências essenciais resultam em vantagens competitivas, mas nem todas as vantagens competitivas são competências essenciais.

Goddard (1997) afirma que as seguintes características de uma competência podem classificá-la como uma competência essencial:

1. As competências estão impregnadas de experiências ou conhecimentos tácitos. A cópia destes conhecimentos por parte de concorrentes é muito difícil, pois não se trata de aspectos visíveis como produtos, funções ou ativos;
2. Competências mostram o que uma empresa faz melhor que outra, ou diferentemente que qualquer outra empresa concorrente;
3. As competências estão impregnadas no cotidiano e na forma de realizar as atividades da organização, desde as atividades básicas até as de nível estratégico, por isso estão disseminadas em um grande número de pessoas;
4. As competências são raras, limitadas a duas ou três atividades da cadeia de valor, principalmente nas atividades críticas e por isso garantem o futuro organizações;
5. São fonte de geração de valor para os consumidores e por isso se tornam inconfundíveis;
6. As competências são flexíveis, de modo a poderem ser aplicadas em uma ampla variedade de serviços, produtos, processos empresariais e tecnologias;
7. As competências são uma “oportunidade única” que a empresa tem disponível para suprir uma necessidade mercadológica e, que por isso a empresa está melhor capacitada para atender esta demanda mercadológica.

Paul Green (2000) aborda que competências consistentes ajudam a definir o que foi feito, o que está sendo feito e o que precisa ser feito para sobreviver no mercado. Um sistema de gestão de recursos humanos baseado em competências representa nada mais do que um reinvento da prática de gestão dos recursos humanos. Esta postura implica que todas as atividades de recursos humanos (recrutamento, sistema de remuneração, benefícios, desenvolvimento de pessoal e treinamento, gerenciamento da mudança e a aprendizagem organizacional), estejam orientadas para o desenvolvimento das competências da organização.

A questão é como proceder para que as competências sejam absorvidas (conscientemente ou inconscientemente) por todas as pessoas da organização agregando valor para os clientes. Para que isso ocorra, deve-se necessariamente investir em aprendizagem e educação. Este enfoque é aplicado tanto para a organização como um todo bem como para as pessoas (como indivíduos) fazendo parte do todo.

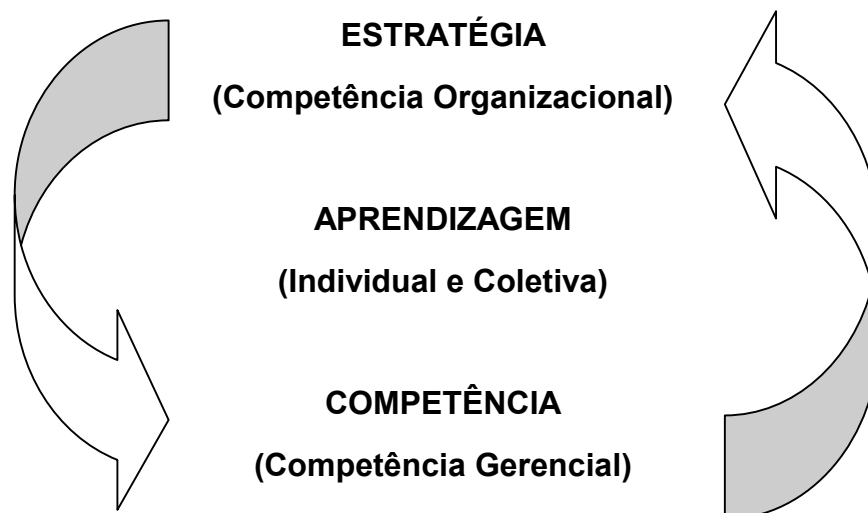
O conceito de Competências foi fundamentado em pesquisas realizadas em empresas líderes internacionais em seus mercados. Cabe o questionamento de como é a aplicação destes conceitos para a grande maioria das empresas, de porte menor e inexpressiva nos mercados internacionais, porém, competitivas nos mercados em que atuam. Avaliando esta situação em que a grande maioria das empresas está inserida, Ruas (2002) apresenta o conceito de competências organizacionais, como “competências coletivas, que aparecem sob a forma de processos de produção e/ou atendimento, nos quais estão incorporados conhecimentos tácitos e explícitos, sistemas e procedimentos de trabalho, procedimentos de tomada de decisão e outros elementos menos visíveis...” (Ruas, op. cit. p. 6). Ruas (op. cit.) desdobra este conceito de competências organizacionais em competências organizacionais básicas e competências organizacionais seletivas.

As competências organizacionais básicas são aquelas percebidas em toda a organização e que contribuem para a sobrevivência das empresas, independentemente de sua posição no mercado.

Já as competências organizacionais seletivas são aquelas que além de garantir a sobrevivência da organização, resultam em uma diferenciação perante os concorrentes, caracterizada pela liderança, inovação ou pioneirismo da empresa. Esta diferenciação agrega valor ao negócio gerando pré-condições de sobrevivência futura para os negócios.

Para Ruas (op. cit.) as competências organizacionais estão imbuídas da responsabilidade de embasar e delinear toda a gestão de competências da organização, inclusive as competências gerenciais. “Cada área apropriada de forma relativa cada uma das competências organizacionais, segundo a aderência entre, de um lado, sua missão e especificidade e, de outro, a relevância da participação da área nesta competência” (Ruas, 2002, p. 8).

Dado este referencial bibliográfico, pode-se definir competências organizacionais como sendo todo um conjunto coletivo de habilidades, conhecimentos, atitudes e capacidades da organização que, tendo como pano de fundo as diretrizes estratégicas, permitirá que a organização como um todo desempenhe de forma eficaz o que se espera da mesma, preparando a organização para a sobrevivência futura, frente a ambientes hostis e de constante mudança.



**Figura 1 – Circulo Virtuoso das Competências.
(Adaptado de Fleury & Fleury, 2.000, p. 17).**

A verdadeira diferenciação das organizações, comparativamente aos seus concorrentes, é decorrente da forma com que as pessoas são motivadas,

capacitadas e geridas. Os ativos e recursos econômicos resultam em produtos diferentes decorrentes da ação do ser humano de cada organização. A gestão de competências organizacionais se refere ao aspecto corporativo e estratégico da organização. Mas este ponto é complementado por um aspecto humano, ou seja, pela forma que as pessoas da organização agem. A este aspecto humano, Ruas (2002) denomina “competências gerenciais”. Interessante verificar que ao mesmo tempo em que as competências gerenciais influenciam o desenvolvimento das competências organizacionais, são direcionadas e orientadas por elas. Forma-se um círculo virtuoso crescente, que agrega valor através do processo de aprendizagem à organização e às pessoas componentes da organização (Figura 1).

O próximo tópico trata sobre a importância do desenvolvimento de competências gerenciais no desenvolvimento de competências organizacionais.

2.3 Competências Gerenciais

Arie de Geus (1999), em estudo sobre a mortalidade corporativa, conclui que a maior causa de falências se dá ao fato de que os executivos dedicam mais tempo para gerenciarem seus ativos e deixam de gerenciar as pessoas envolvidas nos processos, negligenciando que “trabalho significa pessoas de verdade” (De Geus, 1999, p. 127). Nesta pesquisa, De Geus observou que as empresas vencedoras dominam o processo de gerenciamento de mudanças, sabendo se adequar às dificuldades e às necessidades do meio no qual estão inseridas. Tudo isso, sem perder suas características básicas e a constante preocupação com a saúde financeira da empresa, denominado por De Geus como conservadorismo nas finanças. As prioridades destas empresas estavam em permitir que a geração de idéias inovadoras e o aprendizado fossem constantes na organização. Pode-se afirmar que as empresas aprendem a partir de aprendizados individuais, seja através da curiosidade ou através de processos estruturados de aprendizado. As empresas necessitam criar estímulos à interação entre os seus componentes

visando à transferência destes aprendizados individuais. Trata-se de criar uma comunidade interagindo constantemente e fazendo com que o conhecimento flua entre os diversos componentes da organização.

Drucker (2002) em seu artigo intitulado “Eles não são empregados, são pessoas”, reforça a teoria de que não são os vínculos empregatícios que geram o conhecimento ou o sucesso empresarial. Complementa que o verdadeiro diferencial está na forma como as empresas administram suas pessoas. Ao invés de gerenciar formalmente empregados, as empresas precisam gerenciar os conhecimentos das pessoas que têm alguma relação com as mesmas. O contraponto de processos de “terceirização” da mão-de-obra é que as empresas estão deixando de investir no desenvolvimento das capacidades de suas pessoas. Perde-se a visão de preparar as pessoas para o futuro e, conseqüentemente os conhecimentos da organização tendem a ficar estagnados. “Uma força de trabalho baseada em conhecimento é qualitativamente diferente de uma que não o seja.. mas eles se tornaram os principais criadores de riqueza e de empregos” (Drucker, 2002, p.14). Cabe aos executivos desenvolverem os conhecimentos, as habilidades e os potenciais das pessoas e transformar as pessoas nas maiores oportunidades empresariais.

Pode-se avaliar a real importância de estabelecer novas formas de gerenciar as pessoas, de incentivar as mesmas a desenvolverem conhecimentos, habilidades e com isso, apresentarem resultados operacionais positivos. A gestão de Competências Gerenciais é uma forma de estabelecer estes resultados dentro das organizações.

Para melhor entender o significado de competências gerencias, faz-se necessário definir corretamente o conceito de competência do ponto de vista organizacional. Parry (1996) utiliza a definição de competências como sendo “um conjunto de conhecimentos, habilidades, atitudes que afetam a maior parte do trabalho de uma pessoa, e que se relacionam com o desempenho no trabalho; a competência pode ser mensurada quando comparada com padrões estabelecidos e incrementada por meio de treinamento e desenvolvimento” (Parry, 1996).

Fleury e Fleury (2000, p. 21) complementam o conceito introduzindo aspectos humanos ao mesmo. Definem competência como “um saber agir responsável e reconhecido que implica mobilizar, integrar e transferir

conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”. Enquanto que do ponto-de-vista organizacional competência tem um enfoque estratégico e corporativo, do ponto de vista individual tem como enfoque os resultados motivacionais e econômicos obtidos pelo seu trabalho.

Boterf (*apud* Ruas 2001) revê o conceito propondo que competência não é uma situação em que o indivíduo se encontra no momento. Não é a simples somatória de conhecimentos, habilidades e atitudes que podem levar um indivíduo à competência. Para Boterf, “competência é a mobilização e aplicação de conhecimentos e capacidades numa situação específica, na qual se apresentam recursos e restrições próprias a esta situação” (Boterf, *apud* Ruas, 2001, p.9).

Ruas (2002) aprofunda o conceito sobre competências, dividindo em uma dimensão estratégica, composta pelas competências organizacionais, apresentadas no tópico anterior, e em uma dimensão individual, composta pelas competências gerenciais e funcionais. Define competência gerencial como a “capacidade de mobilizar, integrar e colocar em ação conhecimentos, habilidades e formas de atuar (recursos de competência) a fim de atingir/superar desempenhos configurados na missão da empresa e da área” (Ruas, op. cit. p.15). Complementa ainda que a competência gerencial está fundamentada em conhecimentos (saber), habilidades (saber fazer) e atitudes (saber ser).

As competências gerenciais desenvolvidas (junção de conhecimento, habilidade e atitude) são percebidas nos comportamentos (ações, percepções e pensamentos) e na utilização dos recursos disponíveis que resultam em serviços e/ou produtos. A qualidade e a competitividade mercadológica destes produtos e/ou serviços representam o verdadeiro resultado visível da competência gerencial.

Sob este ponto de vista, somente pode ser avaliada a competência do indivíduo se a mesma estiver sendo comparada com a ação, recursos disponíveis e atribuições do mesmo. Ou seja, somente se pode saber se alguém é ou não competente a partir do momento em que se avaliar os resultados do trabalho executado pelo indivíduo em contraponto com as expectativas de resultado. Se o trabalho atingir ou exceder os resultados esperados, pode-se afirmar que a pessoa é competente. O inverso também é verdadeiro, ou seja, será considerado

incompetente aquele que, dados os recursos disponíveis em suficiência para desempenhar o seu papel, não conseguir atingir os resultados necessários e/ou almejados. Este ponto demonstra a importância de capacitar antecipadamente as pessoas para o desempenho de suas atividades.

Durand (*apud* Brandão, 2001) construiu um modelo de aprendizagem baseado em três dimensões. Estas mesmas dimensões, de acordo com Ruas (2002) demonstram os elementos fundamentais que a escola francesa de administração atribui à competência. Os elementos são:

- Saber: retrata o conhecimento, as informações, o quê e o porquê dos fatos;
- Saber fazer: demonstra as habilidades técnicas, a capacidade de aplicar os conceitos; o saber como fazer atrelado a experiências vividas;
- Saber ser: refere-se às atitudes, ao querer fazer, à identidade e determinação.

Na junção destes três fundamentos teremos a existência de uma competência gerencial (Figura 2).

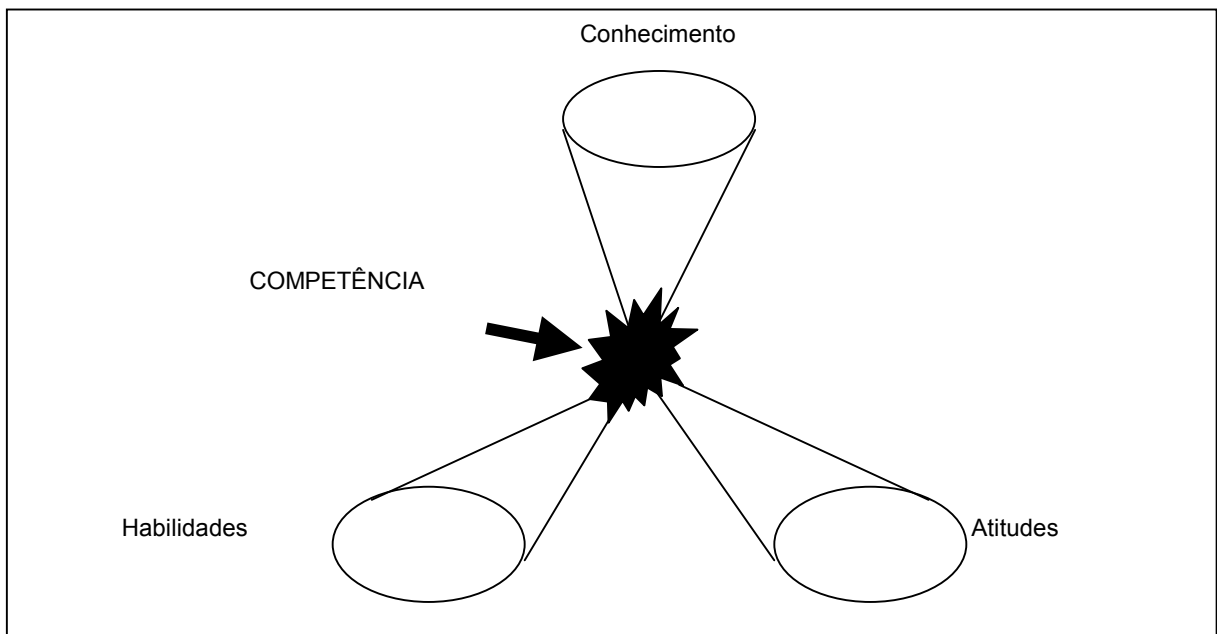


Figura 2 – As 3 Dimensões da Competência
(Durand *apud* Brandão, 2001, p. 10).

Boterf (op. cit.) apresenta o conceito de recursos de competência, que são os conhecimentos, capacidades e aptidões direcionados para a competência. Estes recursos de competência podem ser classificados, de acordo com Boterf

como conhecimentos, habilidades, atitudes, recursos fisiológicos e recursos do ambiente. A finalidade de uma divisão maior é facilitar a identificação e caracterização dos recursos de competência necessários para a construção da competência gerencial.

Para Ruas (2002) cada competência gerencial é fundamentada em recursos de competência. Recursos de competência são os conhecimentos, as habilidades e as atitudes que o indivíduo precisará utilizar e/ou desenvolver para que possa ter as condições necessárias para minimizar o insucesso de sua ação (incompetência) e realizar a atividade gerando resultados superiores aos esperados do mesmo (competência).

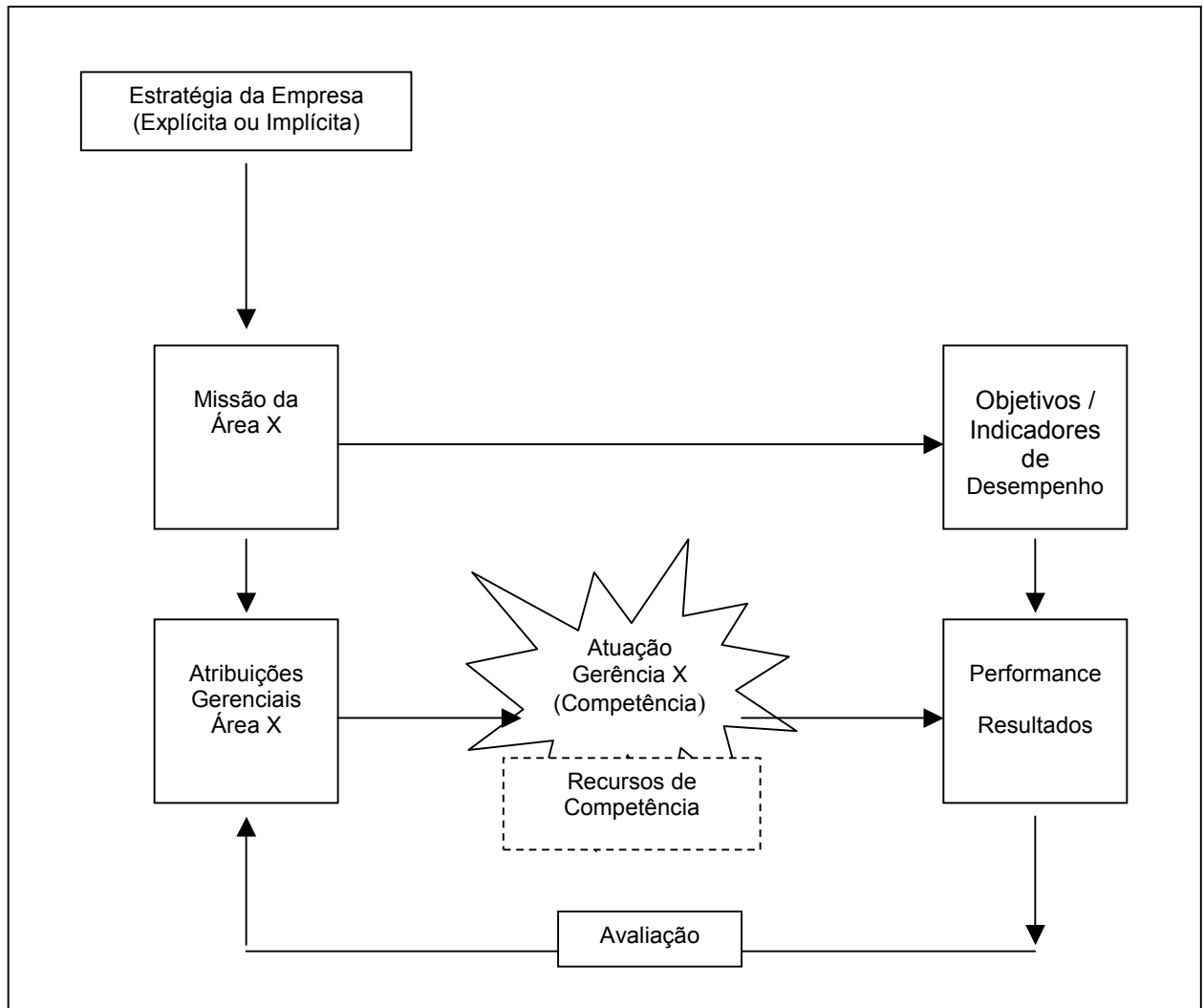


Figura 3: Papel da Competência Gerencial nas Organizações (Ruas, 2002).

Ruas (op. cit.) classifica os recursos de competência em: conhecimentos (conhecimento do ambiente, conhecimentos teóricos e conceituais e conhecimentos

operacionais), habilidades (experiência profissional associada) e atributos (atributos profissionais e atributos pessoais).

Somente a partir da análise dos recursos de competência é que podemos avaliar se o gestor tem as pré-condições necessárias para desempenhar o papel e atingir os objetivos estabelecidos para o mesmo em sua área de atuação. A Figura 3 demonstra a importância dos Recursos de Competência como fundamento da atuação gerencial e para o atingimento das estratégias empresariais.

Partindo da base teórica de Boterf e da Escola Francesa, Ruas (op. cit.) desenvolveu um modelo classificatório com a finalidade de auxiliar a desenvolver e gerenciar os recursos de competências para a formação de uma competência gerencial. (Figura 4).

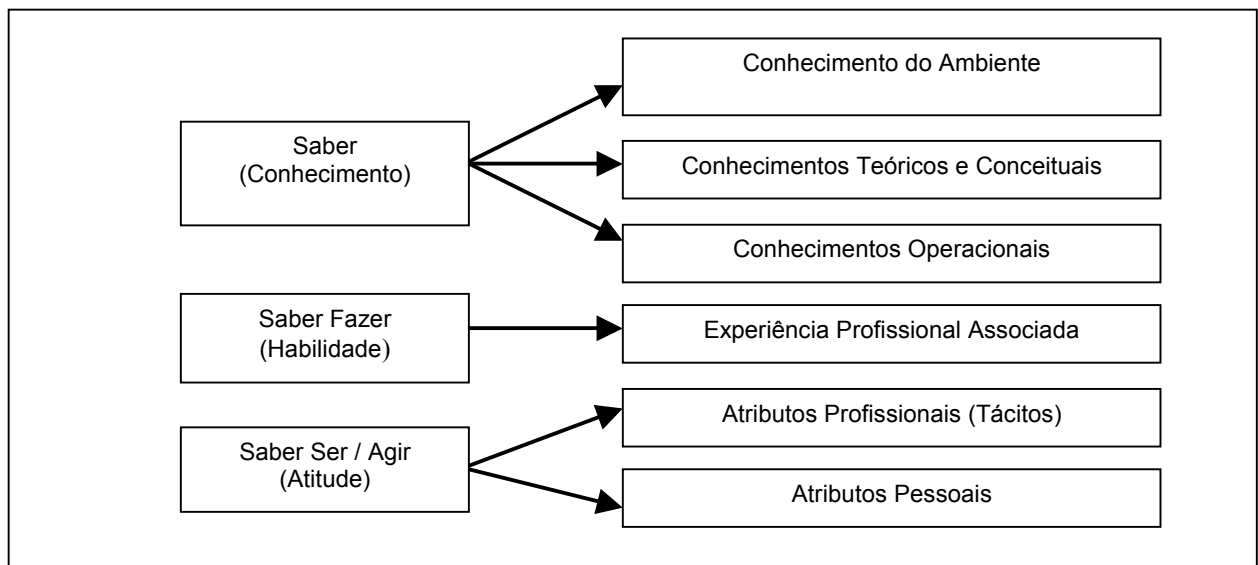


Figura 4 – Classificação de Recursos de Competência (Ruas, 2001, p. 20).

Os recursos associados à categoria conhecimento (saber) são subdivididos em conhecimentos do ambiente (legislação, mercados e clientes, cultura regional, imagem externa da empresa, perspectivas e oportunidades, conhecimentos sociais, produtos e processos, etc.), conhecimentos gerais e teóricos (conceitos, disciplinas e conhecimentos aplicados) e conhecimentos operacionais (gestão de projetos, métodos, resolução de problemas, avaliação de desempenho funcional, relacionado a como agir ou como funcionar). Os recursos associados à categoria habilidades (saber fazer) englobam o aprendizado pela experiência profissional associada aos conhecimentos tácitos. Os recursos associados à categoria atitudes (saber ser/agir) são os atributos relacionados aos atributos

profissionais (como antecipar problemas, perceber fatos novos e insatisfações e permitem a percepção do meio e ação em outras circunstâncias) e aos atributos pessoais (capacidade de reagir a mudanças, gerir incertezas, ouvir, iniciativa, capacidade de agir em grupo, capacidade de comunicar-se). Estes atributos dos recursos de competência terão sua variação de acordo com a organização e a competência avaliada.

Parry (1996) apresenta algumas diretrizes básicas para o processo de identificação de competências. Estas mesmas diretrizes podem ser úteis na identificação das competências gerenciais:

- Prioridade em competências genéricas, tomando cuidado para evitar o óbvio;
- Comportamento deve ser observável e mensurável;
- Utilização de linguagem acessível e compreensível;
- Manter uma lista objetiva de competências (máximo doze);
- Objetivar necessidades futuras;
- Partir dos resultados esperados, para comportamento, para competências;
- Juntar competências similares.

Ruas (op. cit.) apresenta a seguinte proposta para o desenvolvimento e implantação de competências gerenciais: etapa de preparação que consiste na definição das pré-condições, e as etapas de desenvolvimento das competências gerenciais, divididas em geração de competências, difusão das competências e na sistematização das competências.

O importante é criar uma cultura empresarial que visa o constante desenvolvimento destas competências, ajustando as mesmas para as necessidades futuras das organizações. Estas informações devem ser utilizadas para reavaliar todo o processo de gestão de pessoas, desde a seleção e contratação, passando por desenvolvimento atingindo até a forma de remuneração aplicada pela empresa.

Zarifian (2001), avaliando os impactos produtivos que a implantação de gestão de competências, ou meta competência, exerce sobre as organizações, relaciona que o primeiro impacto é deixar visível todas as implicações geradas. Significa explicitar o que se espera e quais os impactos de cada pessoa da organização no desenvolvimento da mesma. Parte-se das competências organizacionais, que Zarifian denomina como competências-chave. Com a clarificação destas competências, pode-se entender as estratégias adotadas pelas organizações e com maior facilidade assimilar e atingir os resultados esperados. Esta visibilidade auxilia na valorização dos postos de trabalho e, principalmente, nas pessoas que estão nestes postos. Auxilia a explicar o motivo do trabalho e o valor agregado à empresa por cada um.

Zarifian (2001) ainda chama a atenção para o fato de que a implantação de competências redundando em uma nova forma de controle do trabalho, delegando maiores poderes de decisão e criando condições para que as competências possam se desenvolver, tanto nos indivíduos como na organização como um todo.

A partir do momento que se classificam e que se gerenciam as competências necessárias e todos os seus recursos de competência, têm-se condições explícitas de gerar um desenvolvimento gerencial do indivíduo bem como as informações básicas necessárias para a geração da aprendizagem organizacional. Este desenvolvimento ultrapassaria o campo do conhecimento sobre o qual as práticas convencionais de treinamento e desenvolvimento se baseiam. Elas não dispensam estas práticas e sim as incorporam, adicionando às mesmas o desenvolvimento de atitudes e de habilidades.

2.4 Administração de Pessoas em Empresas Públicas Brasileiras

A gestão de empresas públicas brasileiras é acompanhada por um preconceito: as empresas públicas são ineficazes e burocráticas. Notadamente, na

última década, os gestores públicos estão direcionando esforços para que esta imagem mude, através da implementação da reforma administrativa do Estado, de novas legislações, como a de Diretrizes Orçamentárias e o Código de Defesa do Consumidor, mas principalmente através da cobrança do público, maior interessado na disponibilidade de serviços ágeis e de boa qualidade.

A gestão pública em uso pela maioria dos países foi influenciada pelas idéias da administração burocrática, originada nos pensamentos de Weber (1864 – 1920), precursor da Teoria da Burocracia. A administração burocrática, tratada por Stoner (1994) e Ferreira (1997) surgiu para corrigir falhas e disfunções dos modelos administrativos de Taylor e de Fayol. Visava criar uma estrutura formal e hierárquica, baseada em normas preestabelecidas, evitando com isso desvios de conduta por parte dos empregados. Weber indicava as seguintes vantagens em seu modelo de gestão: racionalidade para atingir os objetivos requisitados; precisão no conhecimento dos deveres; uniformidade de rotinas e procedimentos; continuidade organizacional; redução de atrito entre o pessoal; constância nas decisões; subordinação etária, os mais novos e inexperientes estariam aprendendo com os mais antigos e experientes; confiabilidade nos serviços executados.

Para Weber, o conceito de eficiência consistia na racionalidade de adequar os meios aos fins propostos. Ou seja, as formas escritas, através de normas, relatórios, fichas de controle, etc. auxiliariam as organizações a maximizar os seus resultados esperados, como a elite pensante da organização havia estudado e definido estas formas para que as tarefas fossem executadas da melhor maneira possível, evitando assim os desvios que ocasionariam perda da quantidade produzida.

De acordo com Merton, a aplicação do modelo apresentou as seguintes disfunções decorrentes de sua desvirtuação: exagerado apego às normas; excesso de formalismo; resistência às mudanças; despersonalização das relações humanas; criação de categorias para o processo decisório, onde os mais graduados decidem para os menos graduados executarem; conformismo com rotinas e procedimentos; ênfase no poder hierárquico e por fim, conflitos com os clientes e públicos decorrentes de tratamento padronizado para problemas individuais. Muitas destas disfunções persistem na maioria das organizações apesar da latente necessidade

de mudanças. Disfunções estas que muitas vezes sofrem uma tentativa de correção via treinamento e desenvolvimento.

Ribeiro (2000), em seu estudo sobre dificuldades no treinamento e desenvolvimento de funcionários de empresas públicas, lista os seguintes aspectos como problemas da gestão de pessoas em organizações públicas:

- Lentidão dos processos decisórios, uma vez que os mesmos têm caráter político superior ao caráter funcional;
- Obrigatoriedade de concursos públicos, que de um lado apresentam transparência nas oportunidades, mas de outro inibem a contratação dos mais qualificados;
- Estrutura de Recursos Humanos burocratizada e cartorial, despreocupada em agregar valor à cadeia em que está inserida a instituição pública;
- Administração influenciada pela Teoria da Burocracia, abordada anteriormente;
- Falta de visão sistêmica, ocasionando um funcionamento desordenado e fragmentado das partes envolvidas com a instituição;
- Culto ao individualismo;
- Pouca valorização da cidadania.

Campello (2000) em seu trabalho sobre Planejamento Estratégico na Administração Pública enumera as seguintes problemáticas para que se tenha uma orientação definida:

- Pluralidade de Objetivos. O Estado em sua preocupação de melhorar a qualidade de vida da população deve desenvolver frentes de trabalho muito distintas entre si;
- Pluralidade de Interesses. Interesses políticos e a pluralidade de objetivos interferem diretamente na forma de gestão;
- Restrição orçamentária;

- Estrutura burocrática da Administração Pública;
- Transitoriedade dos governos.

A gestão pública é legalmente fundamentada na Constituição da República Federativa do Brasil de 1988, no título 3, no Capítulo 7, que trata da Administração Pública e complementada pela Legislação Federal através da Lei número 8112 de onze de dezembro de 1990, que dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. Existem ainda inúmeras Leis (Federais, Estaduais e Municipais) e Decretos-lei que complementam a legislação apresentada acima. Sobre o regime jurídico incidente sobre as empresas públicas, Mukai (1989) comenta que “enquanto na administração privada os administradores podem fazer tudo o que a lei não proíbe, na administração pública, os administradores somente podem fazer o que a lei permite”.

Podemos observar que a forma atual da gestão de pessoas na administração pública tende a reduzir o comprometimento das pessoas com o verdadeiro papel que as organizações públicas precisam desempenhar. Mas este não é um cenário definitivo e único. Várias pesquisas e ações estão gerando propostas que devem ser avaliadas e, reservadas suas limitações, aplicadas para que a realidade de gestão de pessoas em empresas públicas possa agregar valor aos consumidores.

Ribeiro (2000) demonstra que um primeiro passo para alterar a estrutura e cultura existente na administração pública é a evolução do conceito de controle dos funcionários públicos baseado somente em princípios de legalidade e legitimidade, para o conceito de controle ampliado com a introdução de conceitos de eficácia e efetividade da administração pública. Propõe que para melhor avaliar os serviços prestados pelo funcionalismo público, seja implementado um programa de avaliação de desempenho, baseado em duas raízes, distintas, mas complementares. A primeira trata da avaliação de desempenho operacional, avaliando a eficiência operativa e o cumprimento de metas pré-estabelecidas. A segunda trata da avaliação de programas públicos, demonstrando aos gestores e ao público em geral, a eficácia dos mesmos, através do atingimento de efeitos pretendidos pelo programa avaliado.

Porém, de acordo com Ribeiro (op. cit.), o modelo proposto ainda não é aplicável à gestão de pessoas em empresas brasileiras pelo fato de que não existem, em sua grande maioria, indicadores de desempenho. A baixa confiabilidade dos dados disponíveis não permite que os mesmos sejam desenvolvidos de forma a gerar a eficiência operativa. Outro aspecto é que a estrutura jurídica que rege o funcionalismo público não contempla a punição de funcionários pelo não atingimento de metas. Além disso, existe uma cultura interna e uma falta de interesse em criar mecanismos de avaliação.

“O descrédito do serviço público, o desejo dos governos de fazerem mais gastando menos e um sentimento vago de que, independente da necessidade de cortar orçamentos, o setor público deve avançar com o tempo podem ser fatores que estejam levando a administração pública a adotar inovação gerencial. Isso significaria que a inovação gerencial no serviço público é algo mais do que contenção de despesas, obedecendo, assim, a uma ordem que extrapolaria as questões econômicas e financeiras e reforçando, as razões de natureza política e ideológica” (Mendes e Teixeira, 2000).

Mendes e Teixeira (2000) descrevem o fenômeno chamado de Novo Gerencialismo, onde a forma de gestão pública é baseada em valores de empreendedorismo e de novas técnicas utilizadas por alguns gestores da iniciativa privada. A inovação e adequação a mudanças abrem espaço nos meios públicos. Abordam, como exemplos de mudanças na forma de gestão, a implementação de Programas de Qualidade Total em instituições públicas. Porém, em seu estudo, novamente chegaram aos fatores limitantes que apontados no início deste capítulo sobre a gestão de pessoas em administração pública.

Ashley (2000) propõe que assim como as empresas privadas precisam estar orientadas para o mercado para conseguirem sobreviver, também as empresas públicas, ou para as quais se concede o direito de administrar em nome de entidades públicas adotem um modelo que seja orientado para as necessidades do mercado. Toda a ênfase da gestão deve ser orientada para o mercado:

- Iniciando pela forma que a concessão é feita;
- A gestão da organização;
- A criação de uma inteligência orientada para o mercado;

- A remuneração e gestão das pessoas baseadas em valores orientadas para o mercado e baseada em um sistema de avaliação com medidas de performance de orientação ao mercado;
- Reavaliação do processo através da reputação e confiança adquirida junto ao público final e com ênfase no comprometimento com a satisfação do público.

Podemos classificar a orientação para o mercado como base para a determinação de uma competência organizacional existente ou a ser desenvolvida pela organização. Após a determinação desta competência organizacional, a utilização dos conceitos de gestão de Competências Gerenciais auxiliará na estruturação das atividades de gestão de pessoas desta organização pública.

Guimarães (2000), apresenta o gerenciamento por competências como uma forma para aplicar as mudanças e as inovações necessárias na administração pública. Sugere que seja utilizada a avaliação de desempenho do funcionário atrelada ao modelo de gestão de competências. Para a implementação desta ferramenta, a organização deverá atender a três condicionantes estabelecidas:

1. Existência de uma estratégia corporativa;
2. Ambiente organizacional que privilegie o pensamento estratégico, inovação, criatividade e fortalecimento de equipes;
3. Coerência entre as políticas e as diretrizes de gestão da organização.

Ribeiro, Guimarães e Souza (2001) relatando sua pesquisa sobre remuneração por competências em uma empresa pública, abordam a existência de dois fatores fundamentais na aplicação desta metodologia: preditores de resistência e preditores de expectativas.

Os fatores envolvidos com os preditores de resistência para a implantação da metodologia de remuneração por competências demonstram uma preocupação com a possibilidade de competição interna predatória; com a sobrecarga de trabalho através da implementação de mais controles; possibilidade de gerar clima de tensão, decorrente da competição interna e do aumento de trabalho; a remuneração por competências pode gerar competências exclusivas e

também pode gerar frustração pela não valorização de competências que não sejam essenciais para a organização.

Os fatores envolvidos com os preditores de expectativa sobre a implantação de remuneração por competências são de que a metodologia promove maior capacitação do quadro gerencial; promove auto-avaliação de conhecimentos e a busca constante de aperfeiçoamento; promove a atualização do empregado; demonstra a modernidade da organização; premia o empenho e o desempenho individual; crescimento pelos méritos individuais.

Concluem os seus trabalhos fazendo as seguintes recomendações para a empresa estudada, mas que pode servir de recomendação e orientação para a análise em todas as empresas que estiverem avaliando a implementação de avaliação por competências:

1. Avaliar profundamente os aspectos legais relacionados à forma de remuneração;
2. Identificar as competências organizacionais que servirão como norteadoras para o processo de definição das competências gerenciais;
3. Elaborar uma metodologia de remuneração de forma participativa;
4. Cuidados para que a metodologia prime pela coerência e simplicidade sem agregar mais trabalho devido à necessidade de novos controles.

Através do estudo do caso proposto nesta dissertação, procura-se apresentar a gestão de competências gerenciais como uma alternativa agregadora de valor das organizações. O próximo capítulo tratará do método de pesquisa adotada para a realização desta dissertação.

3 MÉTODO DE PESQUISA

Para a realização deste estudo foi utilizado o método de pesquisa baseada em dados de natureza qualitativa com enfoque descritivo e exploratório através de levantamento de informações realizadas em torno da autarquia Superintendência do Porto de Itajaí, em Itajaí - SC.

3.1 Pesquisa Qualitativa

A utilização de pesquisas qualitativas em ciências sociais tem sido muito discutida nos últimos Encontros da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração - ENANPAD. A discussão em torno do tema visa validar este tipo de pesquisa como necessária para a explicação de estudos em ciências sociais mantendo todo o rigor necessário para a execução de trabalhos científicos. De acordo com Rocha e Ceretta (1998, p.9) “os estudos que empregam uma metodologia qualitativa podem descrever complexidades de determinado problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender mudança de determinado grupo e possibilitar, em maior nível de profundidade, o entendimento das particularidades do comportamento dos indivíduos”.

De acordo com Malhotra (2001) as pesquisas qualitativas são utilizadas principalmente quando se quer entender melhor um tema, para definir melhor um tema de pesquisa quantitativa, gerar novas hipóteses, gerar indicadores ou atributos de mensuração ou gerar alternativas para fechar questões em aberto.

Yin (2001) classifica as estratégias de coleta de dados em pesquisas qualitativas como: experimento, levantamento, análise de arquivos, pesquisa histórica e estudo de caso. Cada estratégia representa uma forma diferenciada de coletar e analisar os dados. Yin (op. cit.) afirma que para decidir qual a melhor estratégia para cada caso, necessita-se responder a três questões:

- Tipo de questão de pesquisa proposto: utiliza-se as perguntas quem, o que, onde, como e por que;
- Controles sobre eventos comportamentais: existência ou ausência de controles comportamentais no decorrer da pesquisa;
- Focalização de eventos contemporâneos: classificação sobre a existência ou não de acontecimentos contemporâneos. Yin (2001) classifica contemporâneo o fato de ainda existir uma pessoa viva que apresente relevância ao estudo.

Em pesquisas qualitativas, o pesquisador deve levantar os dados relacionados ao fenômeno pesquisado a partir das perspectivas das pessoas envolvidas com o fenômeno. De acordo com Tripodi (1981), em estudos de caráter exploratório não é relevante uma amostra numericamente representativa, mas sim uma amostra que represente o conteúdo a ser pesquisado. Em estudos exploratórios também é importante a acessibilidade ao fator pesquisado, para poder estudar em profundidade e evitar erros devido ao não conhecimento do caso como um todo.

Adotando o modelo descrito por Yin (2001) e comparando com a questão de pesquisa proposta nesta dissertação (a partir de diretrizes estratégicas, que competências organizacionais e gerenciais uma empresa pública deve desenvolver), pode-se concluir que o levantamento é a melhor estratégia para a coleta e análise de dados.

3.2 Elemento da Pesquisa: Porto de Itajaí

Como base da pesquisa, escolheu-se o Porto de Itajaí, localizado no município de Itajaí – SC (Figura 5). Decidiu-se pelo Porto de Itajaí devido a suas características peculiares, como sendo o primeiro porto municipalizado brasileiro, e com uma gestão buscando preparar a instituição à abertura mercadológica de livre concorrência, se tornando referência internacional para o setor.



Figura 5 – Principais Portos Brasileiros (fonte. Ministério dos Transportes).

Segundo registros históricos, os primeiros estudos referentes à implantação do Porto de Itajaí datam de 1905, realizados pela Comissão de Melhoramentos dos Portos e Rios. Em 1938 foi iniciada a produção do primeiro trecho de cais, com 233 metros de comprimento e do primeiro armazém. Na década de 50 foram realizadas mais duas ampliações de cais e do armazém frigorificado.

O Porto de Itajaí passou a ser considerado “porto organizado” em 28 de junho de 1966, quando foi instalada a Junta Administrativa do Porto de Itajaí, subordinada ao Departamento Nacional de Portos e Vias Navegáveis.

Em 1976, com a criação da Empresa de Portos do Brasil S. A – PORTOBRÁS, o gerenciamento do terminal passou a ser exercido pela Administração do Porto de Itajaí, diretamente subordinada a PORTOBRÁS.

Em 1994, a PORTOBRÁS foi extinta, transferindo a administração do Porto de Itajaí para a Companhia Docas do Estado de São Paulo – CODESP. Novamente em 1995, o Ministério dos Transportes alterou a subordinação do Porto de Itajaí transferindo esta responsabilidade para a Administradora Hidroviária Docas Catarinense.

Em 1997 o Porto de Itajaí foi municipalizado pelo prazo de vinte e cinco anos e passou a ser chamado Superintendência do Porto de Itajaí. Este passou a ser o primeiro porto brasileiro a ser administrado desta forma, sendo observado de perto pelos demais.

Comparativamente com os principais portos brasileiros, o Porto de Itajaí ainda é considerado um porto de médio porte (quadro 1). Comparativamente aos concorrentes, o Porto de Itajaí é o quinto em movimentação em toneladas de produtos, porém o quarto em movimentação de contêiners, em Teus (essa medida é a transformação de todos os dados de movimentação contêiners em um número padrão comparativo com contêiners de vinte pés).

Porto	Movimentação (t)	Movimentação Contêiners (Teus)
Santos – SP	48.161.593	713.760
Paranaguá / Antonina – PR	28.800.489	281.941
Rio Grande – RS	16.534.268	360.468
São Francisco do Sul – SC	4.708.351	176.305
Itajaí – SC	2.887.272	243.554

Quadro 1 – Movimentação Comparativa dos Portos Concorrentes do Porto de Itajaí - 2001. Fonte ANTAQ – Agência Nacional de Transportes Aquaviários.

Sendo tradicionalmente um porto de carga geral, o Porto de Itajaí vem apresentando um crescimento surpreendente nos últimos anos. Atualmente, possui 740 metros de caís, divididos em 4 berços, 15 mil metros quadrados de armazéns, 38 mil metros quadrados de pátios asfaltados alfandegados, 25,5 mil metros

quadrados de retroporto asfaltado e 26 mil metros quadrados de pátio de triagem de caminhões. Em 2001 movimentou 2.887.272 toneladas em mercadorias (Quadro 2).

MOVIMENTAÇÃO DE MERCADORIAS (t) 2001		
Exportação	2.272.321	78,7 %
Importação	614.951	21,3 %
Total	2.887.272	100,0 %

Quadro 2 – Movimentação de Mercadorias (t) em 2001 do Porto de Itajaí - SC

O Porto de Itajaí caracteriza-se por ser um porto essencialmente exportador, onde somente 21,3% da movimentação são referentes a importações e 78,7% se refere a exportações (Quadro 2). Também se caracteriza pela movimentação predominante de produtos industrializados para exportação (Quadro 3) e de produtos *in natura* para importação (Quadro 4). Dentre os principais destinos encontram-se Oriente Médio, Europa, América do Norte e o extremo Oriente.

PRINCIPAIS MERCADORIAS MOVIMENTADAS EM EXPORTAÇÃO (t) – 2001	
Congelados	829.456
Madeiras e Derivados	605.846
Pisos e Azulejos	232.965
Máquinas e Acessórios	129.902
Açúcar	106.486
Papel	56.307
Fumo	46.478
Outras	264.881
Total	2.272.321

Quadro 3 – Principais Mercadorias Movimentadas em Exportação 2001 (t)

PRINCIPAIS MERCADORIAS MOVIMENTADAS EM IMPORTAÇÃO (t) – 2001	
Trigo	40.013
Algodão	12.798
Motores	11.673
Produtos Químicos	10.777
Têxteis	7.776
Peixe	7.068
Resina Sintética	6.521
Outras	518.325
Total	614.951

Quadro 4 – Principais Mercadorias Movimentadas em Importação 2001 (t)

O Porto de Itajaí tem definida como a sua missão: regular, fiscalizar, controlar, promover a expansão das atividades portuárias e prestar serviços relacionados com sua competência. Tem como visão estratégica ser reconhecido até o ano de 2005 como o porto brasileiro de maior eficiência da Região Sul e do MERCOSUL.

Entre as principais inovações de gestão se destacam:

- Estrutura municipalizada de gestão;
- Implantação de Administração por Objetivos (chamado internamente por Administração por desafios);
- Inovação tecnológica na forma de dragagem do acesso ao Porto, sendo o primeiro porto brasileiro a utilizar a forma de dragagem por jato d'água;
- Gestão do orçamento de forma que as receitas não ultrapassem em dez por cento as despesas; a visão é de ampliar as receitas, reduzir as despesas e a margem excedente aos dez por cento ser repassado como vantagem comercial para os clientes do porto;
- Controle das ações estratégicas através da adoção da ferramenta *Balanced Scorecard*;
- Descentralização do processo decisório;
- Implantação da ISO 9002 e ferramentas de qualidade total;
- Implementação de ferramentas motivacionais para o seu quadro de pessoal.

O Porto de Itajaí é um expressivo agente promocional do desenvolvimento econômico e social da região da foz do Rio Itajaí-Açú, gerando empregos diretos e indiretos para mais de cinco mil pessoas. Estima-se que o Porto de Itajaí fomenta em torno de 60% da economia do município de Itajaí.

O Porto de Itajaí está subordinado à Prefeitura Municipal de Itajaí e ao Conselho de Autoridade Portuária. Sua estrutura compreende uma superintendência, 5 assessorias da superintendência, 4 diretorias e 14 gerências (Conforme Organograma no anexo 2).

O Porto de Itajaí está implementando um plano para quadruplicar a sua área física e quintuplicar o seu movimento até o ano de 2.005, quando pretende ter a sua visão de referência no MERCOSUL em gestão de portos consolidada.

O Porto de Itajaí está inserido em um ambiente econômico, denominado de Comunidade Portuária, compreendido por:

- Superintendência do Porto: autarquia Pública Municipal, conhecida como Porto de Itajaí;
- Agentes Marítimos: empresas terceiras, responsáveis pelo fomento das cargas junto a importadores e exportadores;
- Operadores Portuários; empresas terceiras responsáveis pela intermediação entre armadores (proprietários dos navios) e agentes marítimos. Os operadores portuários acompanham toda a movimentação durante a estadia do navio no porto, bem como o planejamento de cargas e rotas dos navios que passam pelo porto;
- Órgão Geral de Mão de Obra – OGMO. Entidade criada por lei federal, com o objetivo de gerenciar a contratação da Mão de obra avulsa de estivadores, práticos, operadores de equipamentos e demais prestadores de mão de obra avulsa, que estão associados nos seus devidos sindicatos;
- Despachantes Aduaneiros: empresas terceiras, especializadas no gerenciamento de todos os trâmites burocráticos entre o Porto, Receita Federal, Ministério da Agricultura e Agência Nacional de Vigilância Sanitária – ANVISA;
- Receita Federal, Ministério da Agricultura, e Agência Nacional de Vigilância Sanitária – ANVISA;

- Transportadoras;
- Empresas terceiras de armazéns gerais e pátios de armazenamento de contêiners.
- Terminais privados de carga: empresas privadas que administram berços de carga e descarga de navios.

3.3 Coleta de Dados

“Uma variedade de procedimentos de coleta de dados pode ser usada, porém, menos atenção é devotada à descrição de relações quantitativas entre as variáveis. Da mesma forma, a amostragem representativa é de menor importância que a seleção de uma série de casos para estimular as idéias”. (Tripodi, 1981, p. 40).

Seguindo a linha de pensamento de Tripodi (1981), esta pesquisa utilizou as seguintes formas de coleta de dados: pesquisa documental, entrevistas semi-estruturadas e observações do pesquisador. Além destas formas documentais, o entrevistador participou ativamente do cotidiano da instituição pesquisada, participando como ouvinte em reuniões de diretoria, assessoria e gerências e também como convidado do Encontro Nacional de Entidades Portuárias (ENEP) realizada em Florianópolis – SC nos dias 11, 12 e 13 de Março de 2002. Estas participações permitiram assimilar, de forma empírica, parte da cultura e dos valores, conhecer melhor a gestão, dificuldades e oportunidades bem como checar informações coletadas formalmente.

A pesquisa documental foi realizada no sistema de informações do Porto de Itajaí e em seu planejamento estratégico para identificar as diretrizes estratégicas que a organização tem adotado.

Para compreender as diretrizes estratégicas adotadas e para identificar as necessidades que o ambiente (mercados e fornecedores) tem do quadro gerencial do Porto de Itajaí, foram realizadas vinte entrevistas semi-estruturadas divididas em sete entrevistas com operadores portuários (ocupando cargos de diretoria ou gerência) e treze entrevistas com o quadro gerencial (diretoria,

assessoria e gerência) do Porto de Itajaí. Optou-se pelas entrevistas com os operadores portuários pelo fato de os mesmos terem contato direto com todos os demais setores da comunidade portuária. São os operadores portuários que efetivamente vivenciam o cotidiano do porto, negociando com armadores, agentes marítimos, despachantes, órgãos de fiscalização, OGMO e com os importadores e exportadores. Por este vínculo com todos os envolvidos no processo de exportação, os operadores portuários representam as necessidades e ansiedades de todos. A partir desse momento, os operadores serão denominados de usuários do porto. As entrevistas, com cada público foram realizadas em números até que se atingisse a saturação, ou seja, as entrevistas não acrescentarem nenhuma informação nova relevante para o processo.

As entrevistas individuais foram realizadas entre os dias primeiro de agosto e quinze de setembro de dois mil e dois. As pesquisas foram baseadas no Roteiro de Entrevistas sobre Competências Gerenciais e Essenciais do Porto de Itajaí (Anexo 1). O questionário foi dividido em quatro etapas:

1. Introdução feita pelo entrevistador sobre os objetivos da pesquisa e qualificação do entrevistado (questões 1 a 6)
2. Questões sobre competências organizacionais (questão 7 a 17)
3. Questões sobre competências gerenciais (questões 18 a 20)
4. Observações gerais sobre o assunto pesquisado verificado pelo pesquisador (questão 21)

Iniciou-se o trabalho gravando em fita cassete as entrevistas. Porém, esta metodologia emperrava as entrevistas, limitando as respostas. Decorrente desta constatação, a partir da quarta entrevista aboliu-se a gravação das entrevistas, sendo que as respostas eram transcritas diretamente no formulário do Roteiro de Entrevistas sobre Competências Gerenciais e Essenciais do Porto de Itajaí.

Após a coleta dos dados, os mesmos foram compilados, analisados e tabulados gerando um relatório final descrito no próximo capítulo, onde constam as competências organizacionais básicas, sobre as principais competências gerenciais e sobre os recursos de competência necessários para as gerências do Porto de Itajaí. Para esta etapa foi utilizado o Método de Análise de Conteúdo, que de

acordo com Triviños (1995), é composto pelas etapas de pré-análise (organização do material), descrição analítica (estudo aprofundado do material) e pela interpretação inferencial (análise dos dados sob luz da teoria referenciadora do estudo, das observações empíricas e das reflexões do pesquisador).

Na pré-análise, os dados coletados foram compilados e as respostas, divididas em duas categorias: gestores do Porto de Itajaí e Comunidade Portuária.

A etapa da descrição analítica consistiu em verificar os dados coletados de forma quantitativa, ou seja, deu-se maior importância para os dados enumerados em maior número de vezes. Objetivou analisar os dados e suas relações, causas e efeitos, bem como eventuais contrapontos nas respostas obtidas entre componentes entrevistados da mesma categoria (gestores ou comunidade portuária), bem como entre as duas categorias. Objetivou-se com isso detectar as diferenças entre as duas categorias, bem como a existência de diferentes visões e necessidades sobre o mesmo assunto tratado. Também se buscou detectar a necessidade mercadológica, através da visão da comunidade portuária.

Por último, na etapa da interpretação inferencial, projetou-se sob luz da teoria referencial desta dissertação, quais seriam as competências organizacionais do porto, quais as competências gerenciais e quais os recursos de competência necessários. Ainda foram avaliados os dados de acordo com a importância frente às diretrizes estratégicas da empresa estudada. Ou seja, mesmo que um fator não foi numericamente relevante, porém fundamental para o atingimento das diretrizes estratégicas, este fator foi tratado com a importância necessária. Nesta etapa ainda foi avaliada a viabilidade de aplicação dos conceitos na gestão de empresas públicas, bem como as principais restrições.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS DA PESQUISA

O objetivo deste capítulo é apresentar a compilação e a análise dos dados coletados na pesquisa de acordo com a metodologia de pesquisa apresentada no capítulo anterior. Esta análise foi realizada com base no referencial teórico apresentado no capítulo 2 – Revisão de Literatura, bem como nas observações empíricas e das reflexões do pesquisador.

Este capítulo está subdividido da seguinte forma: Diretrizes Estratégicas do Porto de Itajaí; Percepção dos Gestores e dos Usuários do Porto de Itajaí; Competências Organizacionais do Porto de Itajaí; Competências Gerenciais do Porto de Itajaí e Recursos de Competência específicos para cada cargo do Porto de Itajaí.

4.1 Diretrizes Estratégicas do Porto de Itajaí

Para descrever este tópico, utilizou-se de dados secundários do Porto de Itajaí, compreendidos pelo Planejamento Estratégico, Orçamento Empresarial e Sistema de Informações. O pesquisador também participou como ouvinte de reuniões da diretoria do porto com os assessores e gerentes onde se abordou assuntos relacionados à gestão estratégica do Porto de Itajaí. Ainda teve a oportunidade de participar como convidado do Encontro Nacional de Entidades Portuárias (ENEP) realizada no município de Florianópolis – SC onde o caso do

Porto de Itajaí foi estudado como exemplo nacional de inovação em gestão portuária.

A superintendência do Porto de Itajaí definiu como sua missão (Figura 6) “regular, fiscalizar, controlar, promover a expansão das atividades portuárias e prestar serviços de sua competência” (Porto de Itajaí).

Como visão estratégica (Figura 6), definiu em “ser reconhecido até o ano de 2005 como o porto brasileiro de maior eficiência da região Sul e do Mercosul” (Porto de Itajaí).



Figura 6 - Missão e Visão Estratégica do Porto de Itajaí. (Fonte. Porto de Itajaí).

Com base na missão e na visão do Porto de Itajaí e baseado no fato de ser uma autarquia municipalizada orientou-se estrategicamente a gestão do Porto de Itajaí para os seguintes pontos:

1. Orientação para incentivar e direcionar o Porto para Movimentação de contêiners; cargas gerais, granel, líquidos estão em segundo plano. Com isso se busca movimentar principalmente produtos manufaturados com maior valor agregado;
2. Busca da Excelência em Comercialização dos Serviços; com a criação de uma diretoria comercial e de uma gerência de negócios, criou-se uma estrutura adequada para estimular novos parceiros comerciais. Desenvolveu-se um serviço de apresentação técnica do Porto para os maiores exportadores da região Sul e também nas Associações Comerciais e Industriais de cidades com vocação industrial;

3. Necessidade de investimentos em equipamentos com tecnologia atualizada, como guindastes (tipo *Mobil Crane*, guindastes para movimentação de contêiners, móveis e que operam em terra), empilhadeiras para movimentação de contêiners, terminais para armazenamento de contêiners de carga refrigerada, implantação de mais berços de atracação, aumento da área de armazenagem de contêiners, etc.;
4. Terceirização dos serviços operacionais; para isso foi realizado um processo licitatório, para que uma empresa privada explorasse a movimentação de cargas do Porto. Este processo também obriga a empresa vencedora da licitação a realizar os investimentos necessários para que o Porto de Itajaí esteja tecnologicamente atualizado, conforme ponto acima;
5. Necessidade de ampliar a navegabilidade do rio Itajaí-Açú, rio que dá acesso ao Porto de Itajaí, aumentando o calado (profundidade do rio) para 10 metros. Para isso foi contratado um serviço permanente de dragagem do rio, único no Brasil, baseado em jatos d'água e com monitoração do calado do rio via satélite. Também serão necessários investimentos em equipamentos que permitam a atracação noturna de navios de grande porte. Hoje somente navios de até 180 m. usufruem condições de atracação noturna;
6. Com o objetivo de incentivar a competitividade tarifária do Porto de Itajaí, determinou-se um superávit financeiro máximo permitido em 10%; este superávit é necessário para viabilizar os investimentos futuros do porto. Todo o montante atingido acima do superávit estipulado é repassado como benefício em forma de descontos ou de serviços agregados para os usuários do Porto de Itajaí.

A gestão implantada foi a administração por objetivos, denominada internamente por administração por desafios. Cada diretoria e gerência determinam as ações a serem realizadas para o atingimento das diretrizes estratégicas estabelecidas, bem como o devido orçamento de despesas ou investimentos necessários e o cronograma de implantação da ação. Foi desenvolvido um software baseado na filosofia de controle *Balanced Scorecard*, onde se consegue visualizar através de sinais coloridos as ações que estão completadas no prazo, completadas

com atraso, em aberto com prazo vencido ou em aberto dentro do prazo. Também demonstra como estão os gastos financeiros com cada ação. O sistema ainda aponta os pontos críticos do processo e como estão em relação ao desempenho da organização. O Porto de Itajaí adotou os pontos de receitas financeiras, despesas financeiras, tempo de espera do navio e tempo de carga/descarga do navio e o controle de erros como pontos críticos do processo.

Cabe complementar a formação das diretrizes estratégicas do Porto de Itajaí com as seguintes análises e reflexões, sob luz da teoria abordada no ponto 2.2.

Adotando-se o método de 5 P's de Mintzberg (2000), podemos afirmar que a estratégia empresarial adotada pelo Porto de Itajaí é um plano, pois pretende prover direcionamento e guiar as ações que a organização deve seguir para atingir uma posição mercadológica desejada para o futuro.

Ainda de acordo com Mintzberg (2000) a estratégia empresarial deve ser baseada no ambiente em que a empresa está inserida. Porém a definição das diretrizes estratégicas do Porto de Itajaí não levou em consideração quais são os seus efetivos concorrentes e como os mesmos atuam no mercado. Por ser um segmento que estava em um mercado fechado, até pouco tempo, não se incorporou na organização o conceito de concorrência. Avaliação mercadológica feita pelo pesquisador em conjunto com a diretoria Comercial dos Operadores Portuários do Porto de Itajaí (com filiais em municípios com outros Portos da Região Sul do Brasil) apontam que os portos de Paranaguá, São Francisco do Sul, e de Itajaí podem ser considerados concorrentes. Estes portos estão localizados em uma área geográfica que permite a movimentação via terrestre para qualquer um deles, comparando os custos totais de movimentação do contêiner no porto bem como agilidade de carga/descarga e principalmente fluxo de navios. Indiretamente, estão os portos de Santos – SP e do Rio Grande – RS. Os demais portos da região centro-sul (Imbituba, Laguna, Porto Alegre e Pelotas) não possuem tecnologia competitiva e movimento suficiente para que possam ser avaliados como concorrentes. Salvo haja um grande investimento nestes portos, a tendência é que os mesmos sejam desativados.

Sugere-se que seja buscado aprender mais dos concorrentes bem como dos portos destino das mercadorias embarcadas em Itajaí. Também há a necessidade de maior envolvimento de componentes de toda a comunidade

portuária. A pesquisa detectou uma lacuna entre a forma que o Porto de Itajaí se vê, onde quer chegar e como os usuários do Porto de Itajaí o vêem e quais as suas necessidades.

A estratégia empresarial precisa ser percebida e adotada por todos os setores da organização: apesar de ter como objetivo direcionar as ações, alguns setores ainda agem isoladamente. As ações direcionadas para treinamento e desenvolvimento não estão direcionadas para a capacitação planejada das pessoas ou para solução de problemas previamente detectados.

Percebeu-se ainda que uma parte dos gerentes sentiu a falta de envolvimento e preparo para a nova forma de administração e das orientações estratégicas. Esta falta de preparo reduziu sensivelmente o comprometimento destes gerentes com os resultados do Porto de Itajaí.

Tendo como fundamento as diretrizes estratégicas estipuladas pelo Porto de Itajaí, estarão sendo apresentados nos próximos tópicos desta pesquisa: a Percepção dos Gestores e dos Usuários do Porto de Itajaí, Competências Organizacionais do Porto de Itajaí, Competências Gerenciais do Porto de Itajaí e Recursos de Competência.

4.2 Percepções dos Gestores e dos Usuários do Porto de Itajaí

Este tópico apresentará as percepções dos gestores do Porto de Itajaí e dos operadores portuários, denominados como usuários do porto, sobre as características, pontos positivos e negativos, tecnologias e conhecimentos superiores e inferiores, habilidades ou atitudes do Porto de Itajaí, comparativamente com os seus concorrentes diretos. Os operadores portuários, por interagirem diretamente com todos os componentes da comunidade portuária para poderem movimentar as cargas, são os verdadeiros porta-vozes das necessidades da comunidade portuária. Devido ao fato de estarem negociando constantemente com as demais partes da comunidade portuária, conseguem ter a visão do todo, das necessidades, dificuldades e das oportunidades do Porto de Itajaí. Sabem quais são

os pontos que auxiliam e quais os aspectos que prejudicam a movimentação de cargas e o que precisa ser feito para atrair novos membros (empresas importadoras, exportadoras, transporte de cabotagem, etc.) para o Porto de Itajaí.

A coleta de dados para o desenvolvimento do tópico sobre Competências Organizacionais está fundamentado nas questões 7 a 17 das entrevistas (anexo 1). Para os usuários, foi acrescentada na questão 21, quais são as reais necessidades para usuários de um porto e principalmente para o porto em questão. Estas questões buscaram identificar, sob a percepção dos usuários do Porto de Itajaí e de seus dirigentes, quais são as habilidades, tecnologias, conhecimentos, atitudes, recursos e ações que caracterizam o Porto de Itajaí.

Compilando as principais necessidades dos usuários (Figura 7), podemos descrever em ordem de importância como:

1. Agilidade no processo de carga/descarga de um navio. Os custos de um navio parado são estimados em US\$ 15.000,00 por dia. Além de estar gerando despesas, não estará gerando receitas dos fretes. Por isso, é necessário que se tenha toda a operação voltada e integrada para que os navios fiquem parados o mínimo tempo possível. Com isso, além de melhorar a rentabilidade atual da comunidade portuária, poderão ser atraídos novos armadores e novas rotas, o que resultaria em aumento de volume e de receitas;
2. Fluxo de navios. É importante que o porto ofereça rotas de navios constantes para os principais portos do mundo. O aumento de fluxo é decorrente da rentabilidade da linha, ou seja, necessidade de um volume de carga e da agilidade dos serviços;
3. Custos Operacionais Competitivos. Há uma necessidade imensa de reduzir os custos internos de toda a cadeia para poder ser competitivo internacionalmente. Porém, os custos vão muito além das tarifas. O tempo de armazenagem, fluxo de navios, e também as tarifas são fundamentais para a decisão sobre que porto utilizar.

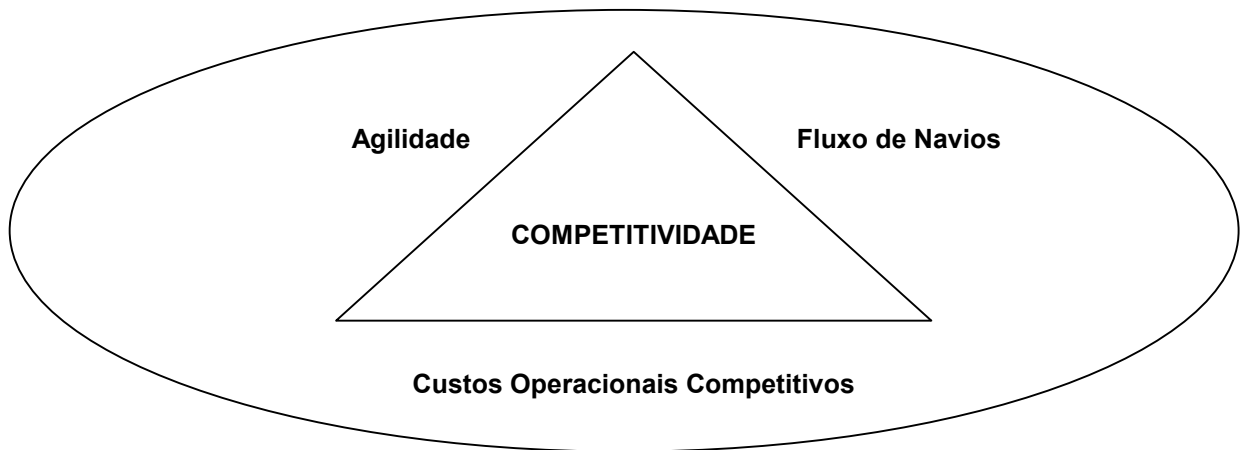


Figura 7 – Principais Necessidades dos Usuários do Porto de Itajaí

Quanto às principais características do Porto de Itajaí (Quadro 5), ordenadas pela quantidade de vezes respondidas, adicionando-se as similaridades, os gestores caracterizaram o Porto de Itajaí da seguinte forma:

1. Agilidade e dinamismo na tomada de decisão, decorrente da descentralização das decisões e por ser um porto considerado pequeno, apesar de sua importância no contexto nacional;
2. Atendimento diferenciado aos usuários, dando importância à necessidade dos mesmos, bem como na rápida resolução de problemas;
3. Porto que oferece segurança para as mercadorias, os usuários (comunidade portuária), navios (patrimônio dos armadores), tripulação, funcionários do porto e prestadores de serviços avulsos ou terceirizados;
4. Localização estratégica do Porto de Itajaí, próximo a pólos exportadores e de cidades industriais, bem como com boa localização na rota dos navios;
5. A comunidade portuária, através de reuniões periódicas e abertas ao público é integrada e participativa das necessidades do Porto de Itajaí;
6. Limpeza e Organização. Em grande parte por ser um porto voltado à movimentação de contêineres e não de produtos a granel, que causam maior sujeira e dificuldade de organização, mas também por uma cultura local e desenvolvimento de ferramentas de qualidade total, como 5's;

7. Mão de obra qualificada. Entende-se que o constante investimento em qualificação e principalmente a experiência dos funcionários de carreira, por se tratar de empresa pública, qualificam a mão de obra;
8. Pela presteza com que atendem aos clientes e pelo número relativamente baixo de reclamações, considera-se que os serviços são prestados com alta qualidade;
9. Baixos custos para os usuários. Comparativamente com o maior porto brasileiro, o Porto de Santos, o Porto de Itajaí oferece tarifas mais baixas. Considerando custos de transporte rodoviário, armazenagem, agilidade na carga e descarga, o Porto de Itajaí oferece custos competitivos para empresas que estão localizadas a uma distância média de 600km do Porto. Já para as empresas localizadas até 400km do porto, os custos estão abaixo que os custos dos demais portos;
10. Comprometimento com a região. O porto estimula o crescimento da cidade de Itajaí, gerando empregos diretos e indiretos, novos negócios, impostos e em contrapartida a cidade estimula o desenvolvimento do Porto, apoiando as decisões tomadas pela comunidade portuária;
11. Criatividade na busca de soluções. Conhecendo as limitantes tecnológicas e de investimentos, se busca, em equipe, resolver os problemas apresentados com criatividade e utilizando os recursos disponíveis;
12. Facilidade de comunicação. Por ser uma estrutura relativamente pequena, e sem aparentes burocracias, oferece facilidade de acesso e de comunicação entre os diversos setores da empresa e também entre usuários e estes setores;
13. Inovação. Por ser um porto que conhece o que precisa ser no futuro, estimula-se constantemente a inovação em todas as áreas;
14. Objetivos definidos e planejados. Sabe-se onde se quer chegar e se difunde isso em toda a organização através de planejamento e ações operacionais;

15. Porto pequeno. O tamanho foi colocado como um diferencial positivo, pois gera dinamismo, acessibilidade e melhor comprometimento da comunidade portuária;

16. Tem-se a visão de que o trabalho é desempenhado em equipe.

Já os usuários apontaram as seguintes características como positivas do Porto de Itajaí (Quadro 5) que de certa forma foram citadas pelos seus gestores:

1. Facilidade de comunicação;
2. Decisões participativas e compartilhadas;
3. Espírito empreendedor, buscando constantemente a inovação e a modernidade;
4. Entrosamento e envolvimento da comunidade local com as atividades portuárias;
5. Versatilidade na busca de soluções, utilizando de forma eficiente os recursos disponíveis;
6. Visão de modernidade e de vanguarda;
7. Limpeza e organização, beneficiando em melhores cuidados com as mercadorias a serem manipuladas.

Pode-se observar que a grande parte das características apontadas pelos gestores não são percebidas pelos usuários. Aspectos como baixos custos, agilidade, bom atendimento aos clientes e que são fundamentais nas necessidades dos usuários (Figura 7) não estão relacionadas pelos usuários entre as principais características do Porto de Itajaí. Por outro lado, este aspecto demonstra que a comunicação e a relação entre porto e usuários, apesar de ambos os lados reconhecerem como boa, pode ser melhorada. Sugere-se que o Porto de Itajaí crie mecanismos para compreender e atender as necessidades dos usuários.

Principais Características Positivas do Porto de Itajaí	
Percepção dos Gestores	Percepção dos Usuários
1 – Agilidade	1 – Facilidade de Comunicação
2 – Bom atendimento aos Clientes	2 - Decisões participativas e compartilhadas
3 – Segurança	3 – Espírito Empreendedor
4 – Localização Estratégica	4 – Entrosamento com a comunidade
5 – Comunidade Portuária Integrada	5 – Versatilidade
6 – Limpeza e Organização	6 – Visão de Modernidade
7 – Mão de obra qualificada	7 – Limpeza e Organização
8 – Serviços prestados com qualidade	
9 – Baixos custos para os usuários	
10 – Comprometimento com a região	
11– Conhecimento das perspectivas futuras	
12 – Criatividade na busca de soluções	
13 – Facilidade de comunicação	
14 – Inovação	
15 – Objetivos definidos e planejados	
16 – Porto Pequeno	
17 – Trabalho em Equipe	

Quadro 5 – Principais Características Positivas do Porto de Itajaí.

Quanto aos principais problemas, limitantes e desvantagens do Porto de Itajaí (Quadro 6), os gestores relacionaram como sendo:

1. Espaço para armazenagem de mercadorias pequeno, em comparação com a movimentação atual;
2. Acesso rodoviário ao Porto passa pelas principais ruas da cidade, aumentando os riscos de acidente;
3. Por ser um porto fluvial, os custos de dragagem e manutenção do calado são maiores do que portos marítimos;
4. Falta de interligação com o modal férreo, o que reduziria custos e tempo de movimentação para regiões mais distantes;
5. Área de atracação é limitada e pequena;

6. Integração no planejamento e no efetivo desenvolvimento da mão de obra, principalmente com servidores terceirizados ou avulsos.
7. Inexistência de manobras noturnas para navios de grande porte, ocasionando com que estes navios fiquem mais tempo parados. São considerados navios de grande porte com o comprimento superior a 200 m;

PRINCIPAIS LIMITANTES DO PORTO DE ITAJAÍ	
Visão dos Gestores	Visão dos Usuários
1. Espaço para armazenagem pequeno	1. Espaço para armazenagem pequeno
2. Acesso rodoviário ao Porto	2. Acesso rodoviário ao Porto
3. Porto Fluvial	3. Inexistência de manobras noturnas para embarcações de grande porte
4. Falta de interligação com modal férreo	4. Estrutura desatualizada para cargas graneis
5. Poucos berços para atracação	5. Falta de interligação com modal férreo
6. Falhas no planejamento logístico	
7. Inexistência de manobras noturnas para embarcações de grande porte	

Quadro 6 - Principais Limitantes do Porto de Itajaí

Os usuários apontaram como limitantes do Porto de Itajaí:

1. Espaço para armazenagem é pequeno, dado o volume movimentado;
2. Acesso rodoviário complicado, por passar por grandes bairros da cidade de Itajaí, colocando em risco a população e os transportadores;
3. Inexistência de manobras noturnas para embarcações de grande porte (acima de 200m);
4. Estrutura desatualizada para movimentação de cargas a granel, principalmente cereais ocasiona na transferência deste tipo de carga para outros portos da região.
5. Falta interligação com modal férreo. O uso exclusivo de transporte rodoviário para continuar a movimentação de mercadorias restringe a área da atuação do Porto de Itajaí. Caso houvesse interligação com o modal férreo, regiões mais distantes (acima de 600 km) interligadas

por linhas férreas também poderiam ser atendidas pelo Porto de Itajaí. Nestas regiões podemos incluir inclusive pontos dos países do Mercosul.

A avaliação deste ponto demonstra que existe boa percepção dos gestores quanto às limitantes do Porto de Itajaí. Das cinco limitantes apresentadas pelos usuários, quatro foram enumeradas pelos gestores. Sendo que as duas principais estão na mesma ordem. O único ponto não apresentado pelos gestores (estrutura desatualizada para movimentação de cargas a granel) é decorrente de uma decisão estratégica do Porto, apresentado no tópico 4.1 desta dissertação. O foco para movimentação de contêineres direcionou todos os investimentos do Porto para estruturá-lo para este tipo de cargas. Decorrente disto os investimentos para atualização tecnológica para movimentação de cargas a granel ficaram em segundo plano e, com isso, o Porto de Itajaí perde estas cargas para outros portos da região, principalmente para os portos de Rio Grande, São Francisco do Sul e Paranaguá.

Pode-se observar ainda que as características apontadas como negativas, são decorrentes de falta de investimentos próprios e do próprio Estado. Existem projetos do Estado de Santa Catarina para implantar uma linha férrea pelo litoral do estado. Também está sendo estudada junto a Prefeitura Municipal de Itajaí a melhoria no acesso ao Porto. O problema de espaço para armazenagem está sendo resolvido com a implantação do projeto de expansão do Porto, já em fase de implementação. Já as manobras noturnas dependem exclusivamente da aquisição de equipamentos mais modernos.

Porém, existem tecnologias e conhecimentos do Porto de Itajaí que são superiores às de seus concorrentes (Quadro 7). Os gestores apontaram os sistemas gerenciais integrados, equipamentos para movimentação de contêineres, dragagem por jato d'água, gerenciamento ambiental em parceria com a universidade local e a forma de relacionamento com a comunidade portuária como os principais diferenciais de conhecimento e de tecnologia.

Os usuários relacionaram a forma de dragagem e a gestão de carga refrigerada como os únicos diferenciais tecnológicos do Porto de Itajaí frente aos concorrentes. As demais tecnologias e conhecimentos abordados pelos gestores, não são percebidos pelos usuários inclusive sendo apontados como normais nos outros portos.

TECNOLOGIAS E CONHECIMENTOS SUPERIORES AOS CONCORRENTES	
Visão dos Gestores	Visão dos Usuários
1. Sistemas Gerenciais Integrados	1. Dragagem por jato d'água
2. Equipamentos para movimentação dos contêiners	2. Equipamentos para armazenagem e movimentação de cargas refrigeradas
3. Dragagem por jato d'água	
4. Gerenciamento Ambiental em parceria com a universidade local	
5. Relacionamento com a Comunidade Portuária	

Quadro 7 – Tecnologia e Conhecimentos Superiores do Porto de Itajaí

Estas diferenças de opinião demonstram que falta aos gestores do Porto de Itajaí atualização no seu conhecimento sobre as tecnologias e conhecimentos que os demais portos detêm. Apesar de serem importantes e fundamentais para o desenvolvimento das atividades portuárias, os demais conhecimentos e tecnologias apresentadas pelos gestores como superiores não são diferenciais competitivos e percebidos para seus usuários. Sugere-se que estes pontos sejam divulgados de forma mais intensa e que, se demonstrem os benefícios dos mesmos, como por exemplo, a maior agilidade e redução de erros pelo fato de ter sistemas integrados, benefícios econômicos aos usuários pelo fato de não ter havido nenhum acidente ecológico nos últimos anos envolvendo a comunidade portuária de Itajaí.

Como tecnologias e conhecimentos inferiores aos de seus concorrentes os usuários apontaram a gestão da logística interna, como o pré-preparo das cargas e liberação por parte da Receita Federal e o planejamento de atracação das embarcações (Quadro 8). Novamente citaram como problemática a inexistência das manobras noturnas para navios de grande porte, a estrutura desatualizada para movimentação de cargas a granel e a falta de interligação com o modal férreo.

Chama a atenção, que a metade dos gestores entrevistados assumiram que não conhecem as tecnologias e conhecimentos dos portos concorrentes. Os demais abordaram como a inexistência de interligação com o modal férreo, a forma de controle de movimentação dos contêiners, sistema de vigilância do pátio, rastreabilidade eletrônica dos contêiners, inexistência de gestão das mudanças, falta de desenvolvimento pessoal integrado e estruturado e a estrutura para

movimentação de cargas a granel como as principais faltas de conhecimento ou de tecnologia.

TECNOLOGIAS E CONHECIMENTOS INFERIORES AOS CONCORRENTES	
Visão dos Gestores	Visão dos Usuários
1. Inexistência do modal Férreo	1. Gestão da Logística Interna
2. Gestão da Logística Interna	2. Planejamento das Atracações
3. Vigilância do Pátio	3. Inexistência de manobras noturnas para embarcações de grande porte
4. Inexistência de Gestão de Mudanças	4. Estrutura desatualizada para cargas graneis
5. Gerenciamento de Pessoas Desintegrado	5. Falta de interligação com modal férreo
6. Movimentação de cargas a granel	

Quadro 8 – Tecnologias e Conhecimentos Inferiores do Porto de Itajaí

Referenciando-se às habilidades e atitudes superiores os usuários enumeraram a postura comercial agressiva como o principal diferencial do Porto de Itajaí perante os demais portos (Quadro 9). De fato, o Porto de Itajaí foi inovador em ações de busca e fidelização de clientes, aproximando os exportadores e importadores da comunidade portuária e gerando retornos financeiros aceitáveis aos usuários. Além disso, a solução rápida de problemas e a integração e o desenvolvimento da comunidade portuária e do município, foram abordadas como ações diferenciadoras, inclusive comparando com portos de outros países, e que geram um aumento de movimentação e de receitas para toda a comunidade envolvida.

Já os gestores, além dos pontos acima mencionados, complementaram como tendo a constante busca de redução de custos para os usuários, facilidade de contato, fomentador de mudanças na comunidade portuária, e o foco de trabalho através da definição do tipo de carga e do tipo de cliente a ser trabalhado.

HABILIDADES E ATITUDES SUPERIORES AOS CONCORRENTES	
Visão dos Gestores	Visão dos Usuários
1. Postura Comercial Agressiva	1. Postura Comercial Agressiva
2. Solução Rápida para os Problemas	2. Solução Rápida para os Problemas
3. Integração com a Comunidade Portuária	3. Integração com a Comunidade Portuária
4. Constante busca na redução de Custos	4. Integração com a Comunidade de Itajaí
5. Facilidade de Contato	
6. Integração com a Comunidade de Itajaí	
7. Fomentador de mudanças	
8. Foco de trabalho definido	

Quadro 9 – Habilidades e Atitudes Superiores do Porto de Itajaí

Neste ponto há novamente concordância entre os pontos apresentados pelos usuários e pelos gestores. Os usuários, de forma prática, percebem os benefícios atuais gerados por habilidades e atitudes diferenciadas. Já os gestores, complementam com os esforços necessários (fomentador de mudanças, constante busca na redução de custos, facilidade de contato) para que se tenha o resultado desejado pelos usuários (postura comercial agressiva, rápida solução de problemas).

Tratando-se de habilidades ou atitudes inferiores novamente um número superior à metade dos gestores entrevistados apontou que não conhecem as habilidades e ações de seus concorrentes, portanto não podem afirmar em que ponto o Porto de Itajaí é inferior. Os demais abordaram a falta de busca de fluxo de navios para cabotagem (transferência de mercadorias entre portos brasileiros), política de preços incompatível com a necessidade do mercado, baixa confiabilidade nos controles devido à falta de preparo dos executores e inexistência de gestão de mudanças (Quadro 10).

Para os usuários, o principal problema de habilidade ou atitude está na forma de praticagem (barco rebocador que conduz o navio pelo canal de acesso até a atracação do mesmo), implicando inclusive em custos desta atividade superiores aos demais portos nacionais. Comentaram que as normas de praticagem precisam

ser revistas, atualizadas e preparadas para as necessidades atuais e futuras do Porto de Itajaí. Também abordaram que a forma de negociação com a mão de obra avulsa é inferior que a dos demais portos concorrentes.

HABILIDADES E ATITUDES INFERIORES AOS CONCORRENTES	
Visão dos Gestores	Visão dos Usuários
1. Inexistência de Ação para Cabotagem	1. Forma da Praticagem
2. Política de Preços Incompatível	2. Negociação com Mão de Obra Avulsa
3. Baixa Confiabilidade nos Controles	
4. Inexistência de Gestão de Mudanças	

Quadro 10 – Habilidades e Atitudes Inferiores do Porto de Itajaí

Nota-se que o Porto de Itajaí é reconhecido como uma instituição que fomenta a mudança na cidade e na comunidade portuária. Porém, peca na forma de gerir esta mudança, deixando que cada parte do processo se preocupe em buscar os conhecimentos e novas formas de atuação para que a mudança seja completada.

O Porto de Itajaí quer ser fomentador do desenvolvimento de toda a comunidade portuária. O OGMO (órgão geral de mão-de-obra) é participante desta comunidade. Pelo aspecto de também prezar pelo desenvolvimento dos membros do OGMO, as negociações apresentam um equilíbrio entre os aspectos econômicos e sociais. Uma parte dos usuários somente se preocupa com aspectos econômicos, o que gera a impressão de que as negociações não são benéficas. Observa-se, porém, que há uma real, positiva e benéfica forma de participação do Porto de Itajaí junto ao OGMO. Este aspecto pode ser visto pelo fato de que não se percebe nos últimos anos nenhuma ação radical do OGMO contra as atividades portuárias, como se vivenciou em outros portos.

Ressalta-se ainda o fato de que os gestores apontaram a política de preços como sendo incompatível. Os usuários não apresentaram em nenhum momento este ponto, apesar de serem os grandes interessados para que os custos sejam os mais baixos possíveis. Esta percepção dos gestores pode estar calcada na pressão interna em buscar constantemente reduzir os seus custos. Em relação aos preços, os usuários classificaram o porto como competitivo, não classificando este aspecto nem como negativo nem como positivo.

Relacionando-se aos recursos disponíveis superiores novamente a metade dos gestores entrevistados afirmou de que não conhecem. Os demais relacionaram a localização geográfica, o fato do porto ser municipalizado, gerando maior agilidade no processo decisório e a segurança e qualidade de vida de estar em uma cidade média (Quadro 11).

Já os usuários não detectaram nenhum recurso disponível que seja superior ao de seus concorrentes e também não perceberam os pontos abordados pelos gestores como agregadores de valor ao processo.

Porém, percebe-se que estes recursos apontados pelos gestores influenciam consideravelmente a forma de gestão do Porto de Itajaí. Os pontos abordados são fatores fundamentais para que se estabelecesse a integração entre o Porto de Itajaí e a comunidade do município de Itajaí, fator este apresentado pelos usuários e pelos gestores como uma das atitudes positivas da organização.

RECURSOS DISPONÍVEIS COMPARATIVOS A CONCORRÊNCIA	
Superiores	Inferiores
1. Localização Geográfica	1. Porto Fluvial
2. Porto Municipalizado	2. Demora em Atualização de Equipamentos de Movimentação
3. Inserido em uma cidade de Médio Porte	

Quadro 11 – Recursos Disponíveis Comparativos a Concorrência do Porto de Itajaí

Já como recursos disponíveis inferiores houve acordo entre usuários e gestores que o principal problema é por ser um porto fluvial, seguido de que somente recentemente foram feitos investimentos em equipamentos de movimentação de contêineres com tecnologia atualizada (Quadro 11).

O problema de ser um porto fluvial implica em custos adicionais para a dragagem e com o balizamento náutico efetivo e constante, para que haja condições seguras de navegação. Outro aspecto é o limite do calado (profundidade do rio) para a movimentação das embarcações. Navios que levam cargas nos porões (como cargas a granel, líquidos) o calado do Rio Itajaí se torna limitante para navios de médio porte. Já este não é um problema para navios que operam com contêineres e que têm um calado menor.

Baseando-se nas percepções sobre os diferenciais tecnológicos, de conhecimento, de habilidades e atitudes e nas necessidades dos usuários do Porto de Itajaí pode-se determinar que Competências Organizacionais Básicas o Porto de Itajaí precisa desenvolver. As competências devem ser percebidas pelos clientes como fator agregador de valor. Já a partir das necessidades latentes e não atendidas pela organização e por seus concorrentes, pode-se determinar que competências organizacionais precisam ser desenvolvidas. Goddard (1997) afirma que as competências são uma oportunidade única que a empresa tem de atender aos clientes, suprimindo uma necessidade mercadológica. Por isso, as percepções coletadas nas entrevistas tornam-se material precioso para se concluir quais competências organizacionais básicas o Porto de Itajaí necessita desenvolver. Este assunto estará sendo aprofundado no próximo tópico.

4.3 Competências Organizacionais do Porto de Itajaí

Este tópico tratará de uma proposta de Competências Organizacionais Básicas a serem assimiladas e desenvolvidas pela administração do Porto de Itajaí. O desenvolvimento desta proposta foi baseado na revisão de literatura sobre o assunto, nas diretrizes estratégicas da organização, nas entrevistas realizadas com funcionários e membros da comunidade portuária, bem como nas observações coletadas durante a vivência do pesquisador junto à organização.

Lembrando que competências organizacionais são “competências coletivas, que aparecem sob a forma de processos de produção e/ou atendimento, nos quais estão incorporados conhecimentos tácitos e explícitos, sistemas e procedimentos de trabalho, procedimentos de tomada de decisão e outros elementos menos visíveis...” (Ruas, 2002. P. 6).

Baseado no referencial teórico sobre estratégia empresarial e formação de competências, apresentados no tópico 2.2, nas diretrizes estratégicas do Porto de Itajaí apresentados no tópico 4.1 e na compilação das entrevistas abordados acima, pode-se inferir as seguintes Competências Organizacionais para o Porto de Itajaí:

1. Capacidade de Relacionar-se Estreitamente com as Comunidades Portuária e Municipal;
2. Excelência na Gestão da Logística Interna em Pequena Área para Armazenagem e Movimentação de Mercadorias.

Nos tópicos a seguir estará sendo aprofundada a situação atual de cada uma destas competências organizacionais, bem como avaliada, sob orientação da teoria, se as mesmas podem ser assim consideradas.

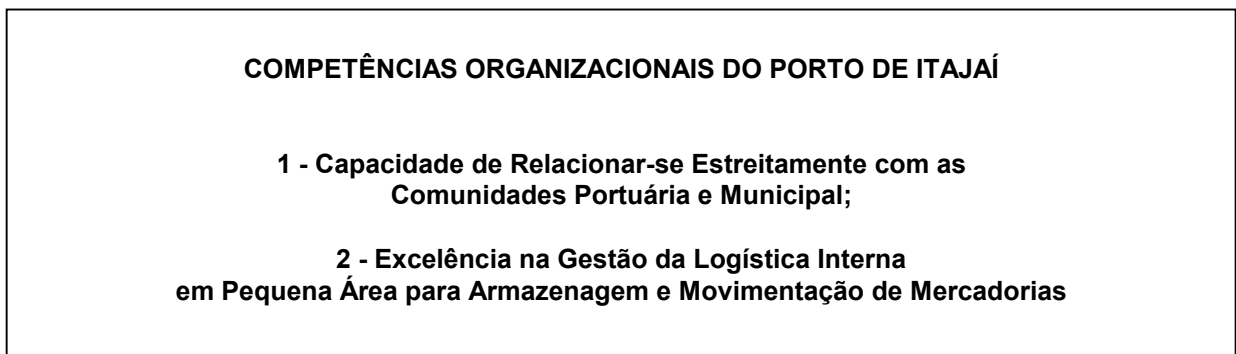


Figura 8 – Competências Organizacionais do Porto de Itajaí

4.3.1 Primeira Competência Organizacional

A primeira competência organizacional trata sobre o envolvimento com as comunidades portuária e municipal (Figura 8) e aparece sob o enunciado de Capacidade de Relacionar-se Estreitamente com as Comunidades Portuária e Municipal.

A comunidade portuária, compreendida por exportadores, importadores, despachantes aduaneiros, órgão federais, operadores portuários, transportadores, armadores, importadores, prestadores avulsos de mão de obra congregados em sindicatos e no Órgão Geral de Mão de Obra – OGMO e funcionários do Porto de Itajaí estão diretamente interessados na competitividade do Porto de Itajaí. Também a comunidade do município de Itajaí depende do sucesso do Porto, haja vista que se estima pela Prefeitura Municipal de Itajaí que o Porto é responsável por

aproximadamente 60% da movimentação econômica da cidade. Da competitividade do todo depende o sucesso futuro de cada parte.

De acordo com testemunhal apresentado durante o Encontro Nacional de Entidades Portuárias – ENEP, realizado em março de 2002 em Florianópolis – SC, nos demais portos concorrentes diretos (Porto de São Francisco e Paranaguá), esta dependência não é tão relevante, haja vista que os municípios têm outras fontes de empregos, tributárias e de movimentação econômica. Já para os portos de Santos e Rio Grande, devido à forma de gestão tradicional empregada até o momento, pelo fato de estarem em pólos econômicos maiores e também por uma diversidade maior da economia local, não se consegue criar um envolvimento tão ostensivo e intensivo em torno das atividades portuárias como no caso do Porto de Itajaí.

Outro fator preponderante é o fator histórico. Este fato descrito a seguir foi relatado durante o ENEP. Como abordado no ponto 3.2 – Elemento da Pesquisa: Porto de Itajaí, o porto teve inúmeros altos e baixos econômicos e, foi influenciado por diversas mudanças políticas e administrativas públicas. Antes da última grande alteração, quando da municipalização do Porto de Itajaí, em 1997, havia uma grande pressão por parte dos demais portos em encerrar as atividades do Porto de Itajaí. Acreditava-se, nas esferas federais, que por ser um porto fluvial, próximo de portos marítimos naturais, que os custos operacionais do Porto de Itajaí afastariam todos os exportadores e importadores. Se, de fato isso ocorresse, a região de Itajaí sofreria inúmeras perdas econômicas e sociais. Neste período houve um envolvimento de toda a comunidade alterando a direção do Porto de Itajaí, movimentações políticas para efetuar a sua municipalização e principalmente estabelecer formas de gestão que permitissem a competitividade e conseqüentemente a continuidade das atividades portuárias. Este envolvimento criou um senso de posse da comunidade itajaiense e da comunidade portuária local sobre o porto. Este sentimento de posse não ocorre em outros municípios com portos.

Arelado a isso, o atual superintendente do Porto de Itajaí, e sua diretoria, nas diretrizes estratégicas (tópico 3.1) estabeleceram a necessidade de diálogo aberto com toda a comunidade portuária e municipal. Também determinou, em sua missão a necessidade de fomentar as atividades portuárias locais. E este fomento somente ocorre com o diálogo e envolvimento de todos os interessados.

Esta abertura para diálogo e o envolvimento do Porto de Itajaí com a comunidade portuária e com a comunidade municipal foi apontado nas entrevistas, tanto com gestores como pelos usuários, como sendo uma das principais habilidades e atitudes do Porto de Itajaí. Portanto, podemos afirmar que este ponto está presente na cultura organizacional da organização.

O envolvimento da comunidade Portuária e Municipal pode ser considerado uma competência organizacional básica, pois atende aos requisitos apontados:

1. Acrescenta valor aos clientes: diálogo aberto de toda a comunidade portuária e municipal é a melhor maneira de que os clientes, no caso a própria comunidade envolvida, perceba o que está sendo feito para atender aos anseios e necessidades dos mesmos. Também é profundamente relevante para que o Porto de Itajaí conheça profundamente as necessidades de cada segmento da comunidade portuária e municipal. Ainda, auxilia na dinâmica das decisões, que impactarão na agilidade das operações portuárias;
2. É um diferencial único e de difícil cópia pelos concorrentes, haja vista que para ser implementado em outro porto necessitará de uma mudança cultural na organização e principalmente em toda a mentalidade municipal. Tem-se uma imagem de que atividades portuárias agregam atividades como prostituição, tráfico de drogas, contrabando e outras atividades criminosas. Esta percepção faz com que a população, de um modo geral, abomine as atividades portuárias em seus municípios. Esta visão não foi detectada nas entrevistas realizadas nem no convívio com a comunidade de Itajaí. De acordo com o referencial teórico sobre mudança organizacional (tópico 2.1) a mudança de uma cultura em uma organização é dolorosa, lenta e de difícil implantação. Quanto mais o será para implantar em um município que compreende inúmeros interesses e congrega inúmeras culturas organizacionais. Por este fator, pode-se classificar esta competência como de difícil cópia por parte de um concorrente;
3. O fato de haver um diálogo aberto com toda a comunidade portuária permite que, de posse do conhecimento dos anseios e necessidades, se tome medidas para que se atenda estes pontos gerando maior

qualidade e conseqüentemente melhor satisfação dos usuários. Esta transparência poderá atrair novos investimentos para a região gerando benefícios para toda a comunidade. Também poderá atrair um maior fluxo de navios, visto que os armadores passam a confiar seu patrimônio a uma instituição que administra de forma transparente. Estes pontos são fundamentais para a expansão futura do Porto de Itajaí.

Como pode ser deduzido dos pontos acima, esta competência atende aos pré-requisitos conceituais estabelecidos para ser classificado como uma competência organizacional básica existente do Porto de Itajaí.

Sugere-se que seja criado um fórum permanente de debates sobre questões estratégicas do Porto de Itajaí, aberto às comunidades Municipal e Portuária. Este fórum deverá se preocupar em analisar instrumentos que meçam a satisfação dos usuários, antecipar necessidades futuras e mudanças necessárias para que o Porto de Itajaí atraia novos usuários. Também deverá avaliar e sugerir ações na definição das estratégias empresariais e nos investimentos realizados pelo Porto de Itajaí. Atualmente existem na Associação Comercial e Industrial de Itajaí, reuniões da Câmara do Setor Portuário. Esta Câmara poderia assumir o papel de coordenador deste fórum de trabalhos, haja vista ser ligada a uma associação independente, mas de grande interesse pelo desempenho econômico do Porto de Itajaí.

4.3.2 Segunda Competência Organizacional

A segunda competência organizacional trata sobre a excelência em gestão da logística interna em pequena área para armazenagem e movimentação de mercadorias.

Enquanto que a primeira competência está direcionada em aspectos do ambiente estratégicos, e segunda está voltada para aspectos estratégico/operacionais da atividade-fim de uma comunidade portuária: movimentação de mercadorias.

Por logística interna, entende-se toda a movimentação e armazenagem de mercadorias, passando pelas etapas de gerenciamento de berços de atracação, praticagem, descarga e carga dos navios, pré-preparo das cargas, entrosamento com os órgãos federais para liberação de mercadorias, armazenagem e liberação das mercadorias para os destinatários e os devidos controles necessários para cada atividade.

Apesar de atualmente ser classificado como um ponto negativo do porto de Itajaí (inferior quando comparado aos concorrentes), os usuários têm afirmado que este (logística interna) se trata de um problema existente em todos os portos brasileiros. De acordo com Goddard (1997) a implantação de uma nova competência também representa uma oportunidade única que a organização detém para atender a uma necessidade mercadológica. E sob este enfoque, que se sugere desenvolver esta competência organizacional básica.

Complementa-se a este ponto que a necessidade é aprender a gerenciar os problemas com os recursos disponíveis. O fato de estar localizado no centro da cidade de Itajaí impõe grandes restrições para o aumento da área de armazenagem e de berços de atracação comparando com os portos concorrentes diretos que estão localizados em bairros de periferia das suas cidades sedes. Os custos para expansões no Porto de Itajaí serão superiores aos custos de expansões nos demais portos, devido à necessidade de adquirir áreas localizadas no centro da cidade. Por isso, desenvolver uma metodologia logística que permita uma maior movimentação de contêineres por área de cais e de armazenagem disponível será um diferencial competitivo frente aos concorrentes diretos, pois os recursos que seriam investidos em expansão física poderiam ser investidos de forma a minimizar os custos de movimentação para a comunidade portuária.

Avaliando a condição de competência organizacional básica, podemos afirmar que atende aos pré-requisitos necessários, pois:

1. Acrescenta valor aos clientes. A excelência na gestão da logística implica em maior agilidade na movimentação das mercadorias, reduzindo o tempo necessário e os custos envolvidos com o

transporte e armazenagem. Estes pontos atendem as principais necessidades dos usuários do Porto (Figura 6). Este fator é ainda mais crítico na movimentação de cargas perecíveis e refrigeradas. E este tipo de carga é a principal movimentada pelo porto (Quadro 3);

2. Causará impacto nos custos operacionais do Porto de Itajaí comparativamente aos seus concorrentes, pelo fato de obter mais agilidade e decorrente disso menor necessidades de investimento, permitindo com isso que os custos de movimentação sejam menores para exportadores, importadores e também para os armadores.
3. A melhor agilidade contribui para a expansão futura do porto, pelo fato de atrair maior receita para toda a comunidade portuária decorrente de um aumento no fluxo de navios e de cargas a serem movimentadas.

Assim sendo, o desenvolvimento da excelência na gestão da logística interna em pequena área de armazenagem e movimentação de mercadoria pode ser classificada como uma competência organizacional básica.

Algumas atividades já estão sendo implementadas pelo Porto de Itajaí para o desenvolvimento desta competência:

1. Liberação de despacho antecipado para exportações em áreas denominadas de porto seco, onde os contêineres estão armazenados antes de serem levados para o cais;
2. Acordo com a Receita Federal para funcionamento de liberação de cargas durante 24 horas por dia.

Porém ainda não pode ser considerada como uma competência organizacional existente e precisa ser assimilada pelo Porto de Itajaí e ser elaborado um planejamento específico para implementação da mesma.

No tópico seguinte, será apresentado o desdobramento destas competências organizacionais em competências gerenciais, ou seja, que competências gerenciais os gestores do Porto de Itajaí precisam ter para resultar nas competências organizacionais determinadas por esta pesquisa.

4.4 Competências Gerenciais do Porto de Itajaí

Conforme dado no referencial teórico (tópico 2.3), as competências gerenciais são o cerne das competências organizacionais. Ou seja, a organização somente poderá desenvolver e manter as suas competências organizacionais se também desenvolver competências gerenciais que conduzam todas as ações da organização. As competências organizacionais são resultantes da existência de competências gerenciais.

Neste ponto não se pretende rotular os executivos e administradores ocupantes dos cargos avaliados. Pretende-se avaliar que conhecimentos, habilidades e atitudes o gestor e sua equipe de trabalho precisam desenvolver para melhor desenvolverem as suas atividades.

O desenvolvimento deste tópico está baseado nas questões 18 a 21 do roteiro de entrevistas sobre competências gerenciais e organizacionais do Porto de Itajaí (Anexo 1), bem como no referencial teórico sobre competências gerenciais (tópico 2.3) e nas observações feitas pelo pesquisador durante seu trabalho.

Inicialmente se tratará sobre a percepção de gestores e de usuários sobre características de um gestor para ser considerado competente (Quadro 12) e em seguida serão relacionadas sugestões de competências gerenciais a serem desenvolvidas pelos gestores do Porto de Itajaí, em consonância com as diretrizes estratégicas e com as competências organizacionais abordadas.

Para os gestores, um gerente competente apresenta as seguintes características: domínio do conhecimento de sua área de atuação; caráter íntegro; domínio de boas relações humanas; sabe resolver problemas; sabe gerenciar seus subordinados; é um líder; é analítico; sabe receber e fazer críticas; busca atualização constante; conhece todo o processo da organização; está preparado para crescer; é pró-ativo; interage com todos os setores; prepara seus subordinados; domina a legislação do setor; obedece a legislação do setor; conhece as necessidades e anseios de seus clientes; é responsável; é comprometido; tem experiência no setor; domina o processo decisório; tem controle emocional; é disciplinado; domina o processo de planejamento; tem iniciativa; sabe organizar os

recursos disponíveis; sabe delegar; sabe trabalhar em equipe; é ágil; sabe gerenciar as mudanças; tem domínio de línguas estrangeiras e sabe motivar.

CARACTERÍSTICAS DE UM GESTOR COMPETENTE	
Percepção dos Gestores	Percepção dos Usuários
1. Conhecimento da Área de Atuação	1. Visão Global dos Negócios
2. Caráter Íntegro	2. Domínio das Informações
3. Boas Relações Humanas	3. Atualização Constante
4. Sabe Resolver Problemas	4. Presta Bom Atendimento aos Usuários e Clientes
5. Gerencia seus subordinados	5. Tem Escolaridade Compatível com sua Função
6. É Líder	6. É Carismático
7. É Analítico	7. É Entusiasmado
8. Sabe Receber e Fazer Críticas	8. Possui Conhecimentos Técnicos da Área de Atuação
9. Busca Constantemente se Atualizar	9. Estabelece Metas
10. Conhece todo o Processo da Organização	10. É Analítico
11. Esta Preparado para Crescer	11. Sabe Gerenciar os Recursos Disponíveis
12. É Pró-ativo	12. É Líder
13. Interage com Todos os Setores	13. É Organizado
14. Prepara seus Subordinados	14. É Flexível
15. Domina a Legislação do Setor	15. É Criativo
16. Obedece a Legislação	
17. Conhece Necessidades e Anseios de seus Clientes	
18. É Responsável	
19. É Comprometido	
20. Tem Experiência no Setor	
21. Domina o Processo Decisório	
22. Tem Controle Emocional	
23. Domina o Processo de Planejamento	
24. Tem Iniciativa	
25. Sabe Organizar os Recursos Disponíveis	
26. Sabe Delegar	
27. Sabe Trabalhar em Equipe	
28. É Ágil	
29. Sabe Gerenciar Mudanças	
30. Domina Línguas Estrangeiras	
31. Sabe Motivar	
32. É Disciplinado	

Quadro 12 – Características de um Gestor Competente

Durante as entrevistas, percebeu-se uma preocupação muito grande por parte dos gestores do Porto de Itajaí com o bem-estar das pessoas a serem geridas pelos administradores, ficando em segundo plano as ações direcionadas para a superação dos resultados traçados pela organização. Também foi muito comentada a necessidade de experiência como sinônimo de tempo de serviço. Já para os usuários, a preocupação predominante é com o relacionamento e com aspectos técnicos, ficando em segundo plano a preocupação com o bem-estar das pessoas. O que precisa ser buscado é a maximização destas duas visões. A eficácia organizacional é decorrente de pessoas comprometidas, motivadas e preparadas para desempenharem suas funções.

De fato as características apresentadas na verdade são recursos de competência, conforme teoria apresentada no tópico 2.3, pois demonstram formas de atuação dos gestores. Ainda, de acordo com a teoria, uma competência gerencial é a adequada utilização de conhecimentos, habilidades e atitudes de um gestor, sob influência dos recursos disponíveis, capacitando o mesmo para atingir ou superar as atribuições estabelecidas (metas, projetos, ações, etc.) para ele e sua área de responsabilidade.

A determinação de competências gerenciais parte da lógica de que há um verdadeiro vínculo entre as necessidades mercadológicas, as diretrizes estratégicas, as competências organizacionais e as competências gerenciais. Este vínculo é percebido no fato de que as competências gerenciais devem preparar as pessoas que compõe determinada área da organização para poderem desenvolver as competências organizacionais da mesma. Os vínculos estabelecidos são de construção mútua. Na medida em que se desenvolvem as competências gerenciais, os usuários ou clientes da organização precisam perceber a concretização das competências organizacionais. E, em um círculo virtuoso, à medida que estas competências organizacionais são percebidas, forçam ainda mais os gestores a consolidarem em suas áreas, de acordo com a aderência de cada área, as competências gerenciais. Conforme demonstrado na Figura 9, há um fluxo constante de ação e reação entre as competências organizacionais e gerenciais.

Baseado nestas premissas sugere-se a adoção das seguintes competências gerenciais para o Porto de Itajaí:

1. Primeira Competência: Desenvolver um relacionamento transparente, propiciador de diálogo franco e objetivo, junto às comunidades

portuária e municipal, objetivando conhecer anseios, necessidades, problemáticas e limitantes inerentes às operações portuárias;

2. Segunda Competência: Administrar a sua área de atuação de forma orientada para a satisfação de seus usuários, superação das diretrizes estratégicas e desenvolvimento das competências organizacionais;
3. Terceira Competência: Desenvolver em sua equipe atitudes proativas, agilidade na resolução de problemas e em respostas a terceiros de forma cordial, espontânea e criativa;
4. Quarta Competência: Desenvolver constantemente controles, idéias e ações que permitam utilizar a melhor forma possível os recursos disponíveis;
5. Quinta Competência: Motivar a sua equipe para estar sempre preparada, atualizada e comprometida com os propósitos do Porto de Itajaí;
6. Sexta Competência: Dominar a gestão de logística e da organização e utilização de todos os recursos disponíveis, objetivando agilidade, produtividade e qualidade na movimentação de mercadorias.

Apesar de haver uma interligação muito próxima entre as competências gerenciais, ocasionado no desenvolvimento coletivo e da organização, podemos perceber que as três primeiras competências gerenciais fundamentam a primeira competência organizacional básica (Relacionamento Estreito com as Comunidades Portuárias e Municipais) enquanto que os três restantes fundamentam o desenvolvimento da segunda competência organizacional básica (Excelência na Gestão de Logística Interna em Pequena Área de Armazenagem e Movimentação de Mercadorias).

De acordo com a teoria apresentada no tópico 4.3, as competências gerenciais são fundadas em recursos de competência, que são compostos pela sinergia gerada na aplicação de conhecimentos, habilidades e atitudes do indivíduo.

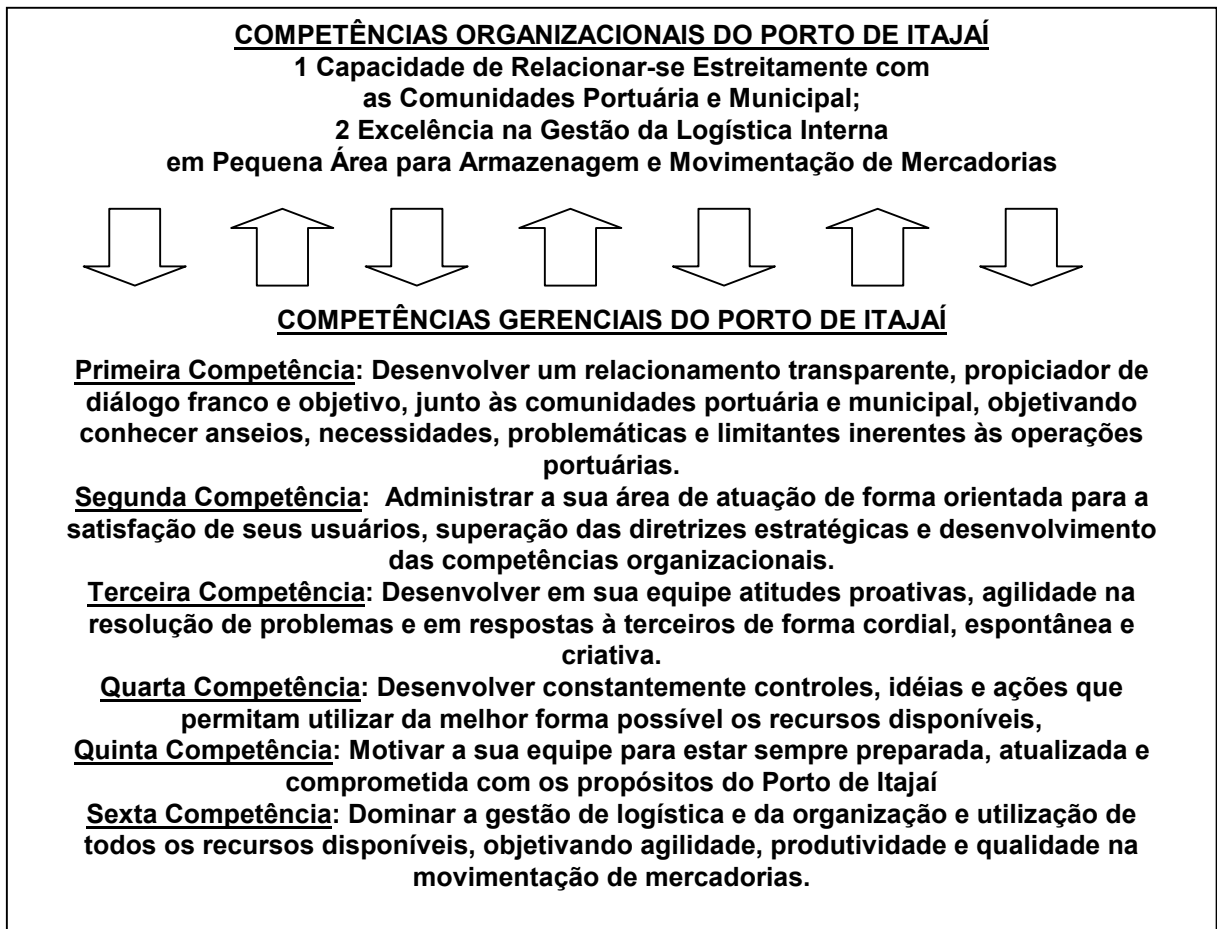


Figura 9 – Competências Organizacionais e Gerenciais do Porto de Itajaí

Nos tópicos seguintes, estarão sendo explicitados quais os principais recursos de competência que cada uma das competências gerenciais requer. Para o desenvolvimento deste trabalho será utilizado o modelo de classificação de recursos de competência (Figura 4) desenvolvido por Ruas (2001, p. 20), classificando os recursos de competência como: Saber/Conhecimentos: conhecimento do ambiente, conhecimentos teóricos e conceituais e conhecimentos operacionais; Saber Fazer/Habilidades: experiência profissional associada; Saber Ser – Agir/Atitudes: atributos profissionais e atributos pessoais. Também estará sendo aprofundado o vínculo existente entre as competências gerenciais e cada área da organização estudada.

4.4.1 Recursos de Competência para a Primeira Competência Gerencial

A primeira competência gerencial a ser desenvolvida pelo Porto de Itajaí objetiva desenvolver um relacionamento transparente, propiciador de diálogo franco e objetivo, junto às comunidades portuária e municipal, objetivando conhecer anseios, necessidades, problemáticas e limitantes inerentes às operações portuárias. Conforme demonstrado na Figura 10, para desenvolver esta competência o gestor necessitará desenvolver os recursos de competência relacionados a seguir.

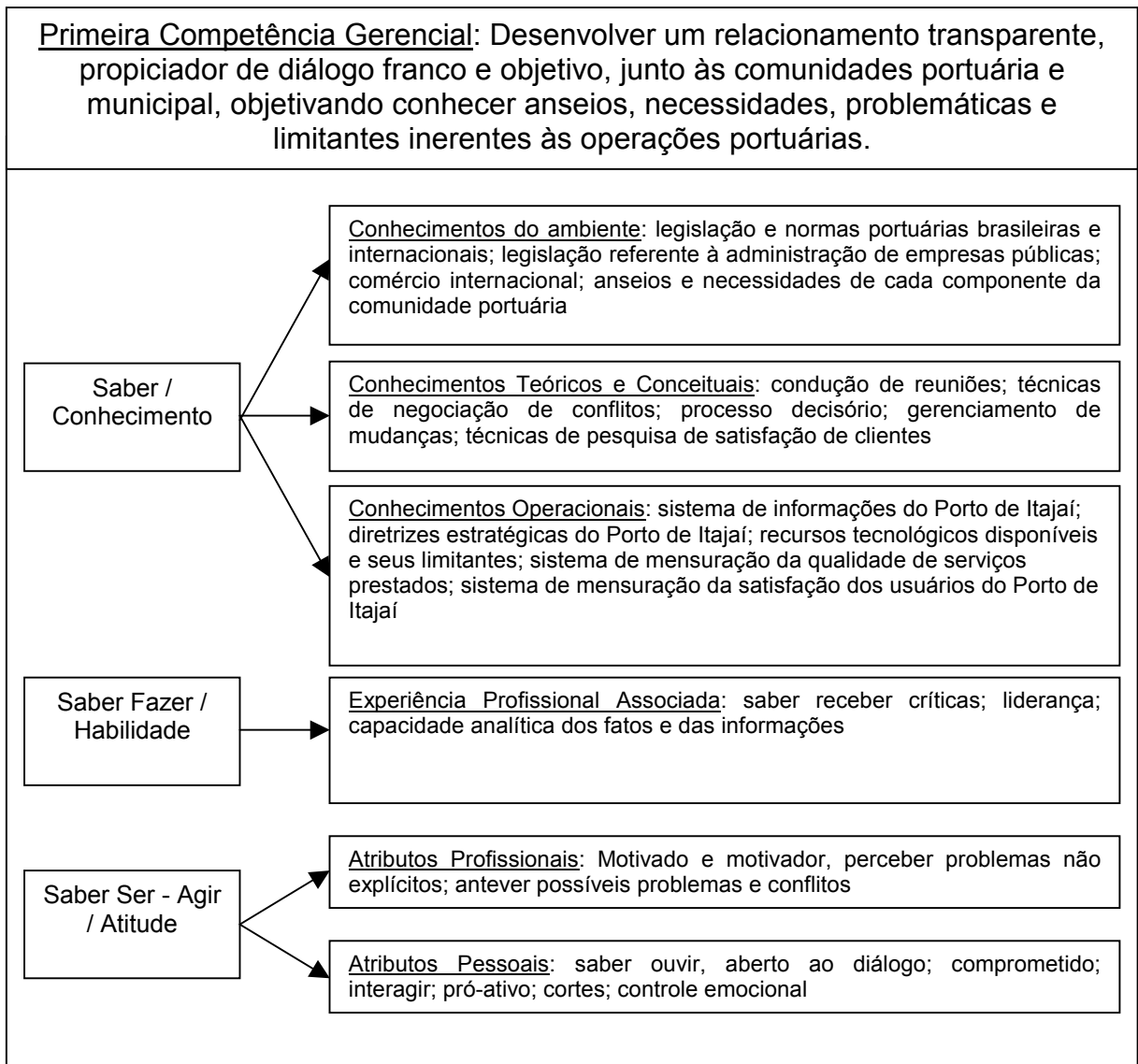


Figura 10 – Recursos de Competência para a Primeira Competência Gerencial

Para que haja crescimento coletivo de toda a comunidade envolvida, no caso as comunidades portuárias e municipais, é fundamental que haja um ambiente onde as partes possam expressar suas satisfações e insatisfações, seus anseios, problemas existentes e necessidades. E estes pontos devem ser percebidos e captados pelos gestores do Porto de Itajaí, com o intuito de transformar problemas em possibilidades e de corrigir insatisfações e problemas existentes.

Para tanto, cabe aos gestores desenvolverem uma capacidade de fomento e de assimilação junto às comunidades para que se desenvolva um relacionamento efetivo entre as partes. Visando desenvolver este ambiente propiciador, sugere-se que sejam desenvolvidos os recursos de competência (Figura 10) relativos a esta competência gerencial. Estes recursos de competência podem ter como atitude chave saber ouvir.

4.4.2 Recursos de Competência para a Segunda Competência Gerencial

A segunda competência trata de administrar a sua área de atuação de forma orientada para a satisfação de seus usuários, superação das diretrizes estratégicas e desenvolvimento das competências organizacionais. Para desenvolver esta competência gerencial será necessário desenvolver os recursos de competências apontados a seguir (Figura 11).

Os recursos de competência associados à segunda competência gerencial devem levar à ação. Deve instaurar na área gerenciada o hábito de melhorias contínuas e soluções de problemas tendo como um dos pontos de partida as informações coletadas junto aos usuários. Os gestores devem desenvolver a capacidade de motivar suas equipes de trabalho para que, sob foco das diretrizes estratégicas do Porto de Itajaí e das competências organizacionais a serem desenvolvidas ajam de forma que suas atribuições satisfaçam aos usuários.

Define-se como ação chave desta competência a habilidade de administrar focado na satisfação dos usuários.

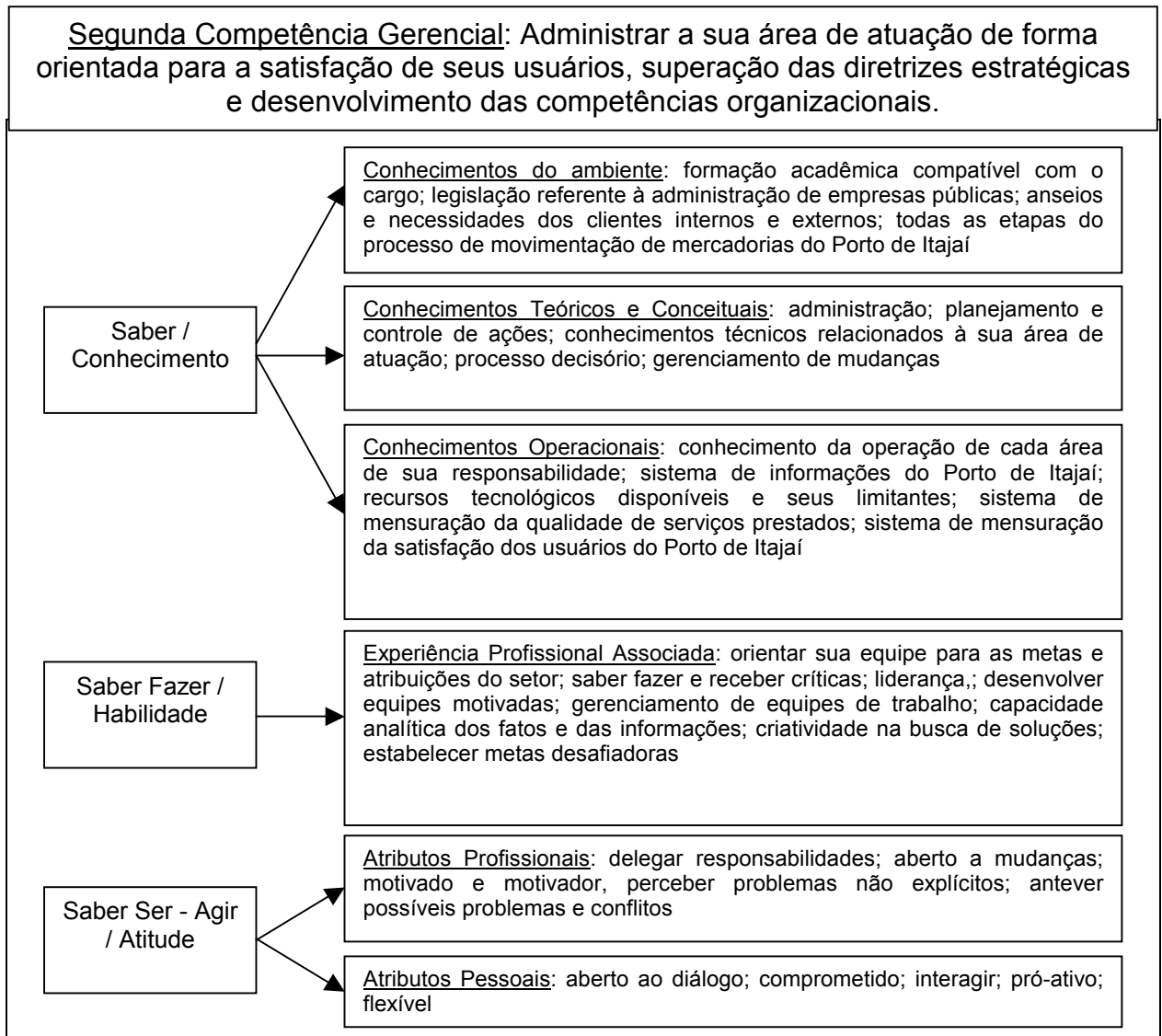


Figura 11 Recursos de Competência para a Segunda Competência Gerencial

4.4.3 Recursos de Competência para a Terceira Competência Gerencial

A terceira competência reza sobre desenvolver em sua equipe atitudes proativas, agilidade na resolução de problemas e em respostas a terceiros de forma cordial, espontânea e criativa (Figura 12).

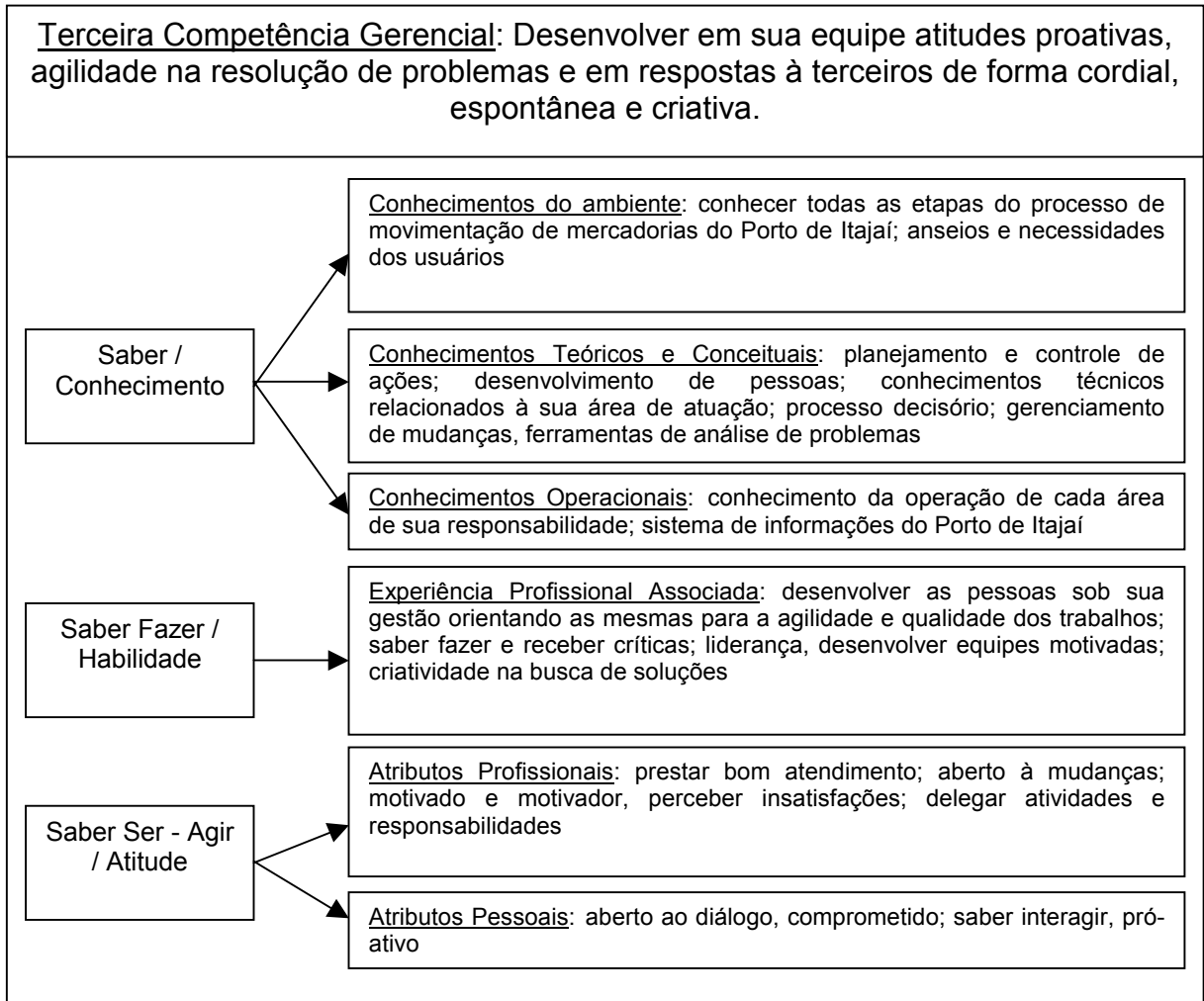


Figura 12 – Recursos de Competência para a Terceira Competência Gerencial

Enquanto que a primeira competência tem como cerne ouvir, a segunda como administrar baseado nestas informações, a terceira tem como fundamento gerir de forma que todos assimilem e se preocupem com a satisfação dos usuários.

A visão do gestor é de tornar a todos co-responsáveis pela satisfação dos usuários; de fazer com que os seus liderados efetivamente adotem a postura de prontamente servir aos seus clientes/usuários. A espontaneidade desejada é decorrente da real assimilação desta competência gerencial em toda a equipe. Agrega-se a isso a criatividade na busca de soluções.

4.4.4 Recursos de Competência para a Quarta Competência Gerencial

A quarta competência orienta para desenvolver constantemente controles, idéias e ações que permitam utilizar de melhor forma possível os recursos disponíveis (Figura 13).

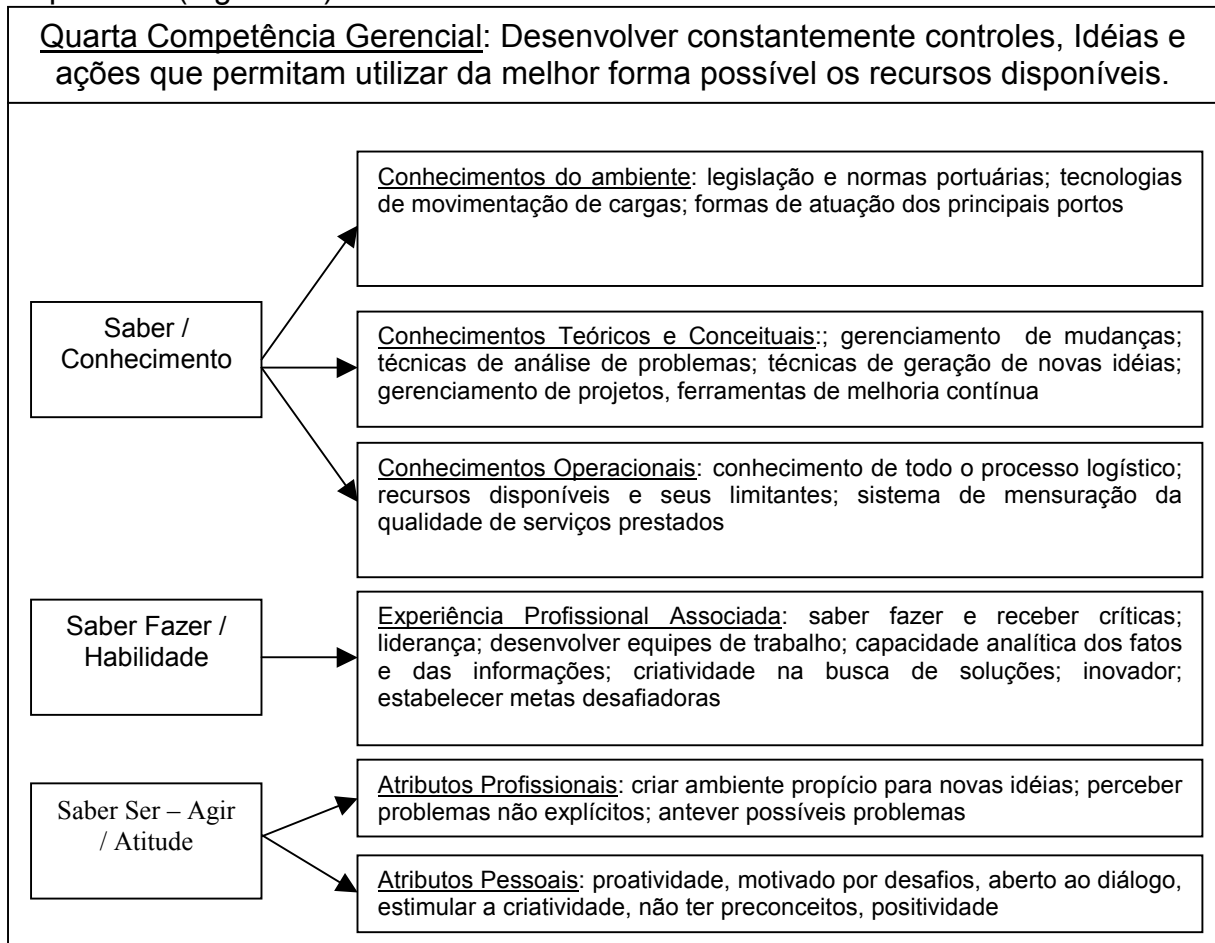


Figura 13 – Recursos de Competência para a Quarta Competência Gerencial

Como abordado anteriormente (tópico 4.2), o espaço físico é um dos grandes problemas do Porto de Itajaí. E pelo fato do custo de expansão desta área ser muito grande, faz-se necessário desenvolver formas de gestão que maximizem a utilização dos recursos disponíveis. E esta é a ação básica desta competência gerencial: maximizar a utilização dos recursos disponíveis.

Para que isso seja possível, precisam ser cruzadas as informações sobre os recursos disponíveis e seus aspectos limitantes, as diretrizes estratégicas, as metas estabelecidas e as necessidades dos usuários. A partir do fato de tornar

estas informações claras para todos os envolvidos no processo, pode-se estabelecer ações participativas que visam a maximização da utilização dos recursos disponíveis. Como grande parte destas informações mudam com o passar do tempo, estas avaliações devem ser tornar parte diária do trabalho do Porto de Itajaí.

4.4.5 Recursos de Competência para a Quinta Competência Gerencial

A quinta competência se refere a motivar a sua equipe para estar sempre preparada, atualizada e comprometida com os propósitos do Porto de Itajaí (Figura 14).

Os propósitos do Porto de Itajaí estão explicitados em suas diretrizes estratégicas (tópico 4.1). Sugere-se que as competências organizacionais sejam anexadas a estes propósitos. Com isso os fundamentos que orientarão as decisões e ações de todas as áreas estão estabelecidos.

Porém, a consolidação destes propósitos não depende exclusivamente do corpo diretivo da organização. Toda a organização deve assimilar estes fundamentos e incorporá-los no seu dia-a-dia. Cabe aos dirigentes, através de exemplo e de ações que visem isso, fazer com que todas as pessoas vinculadas a eles exerçam e se comprometam com esta função. E este é o propósito da quinta competência gerencial. Gerar comprometimento com a organização é a ação-chave desta competência gerencial.

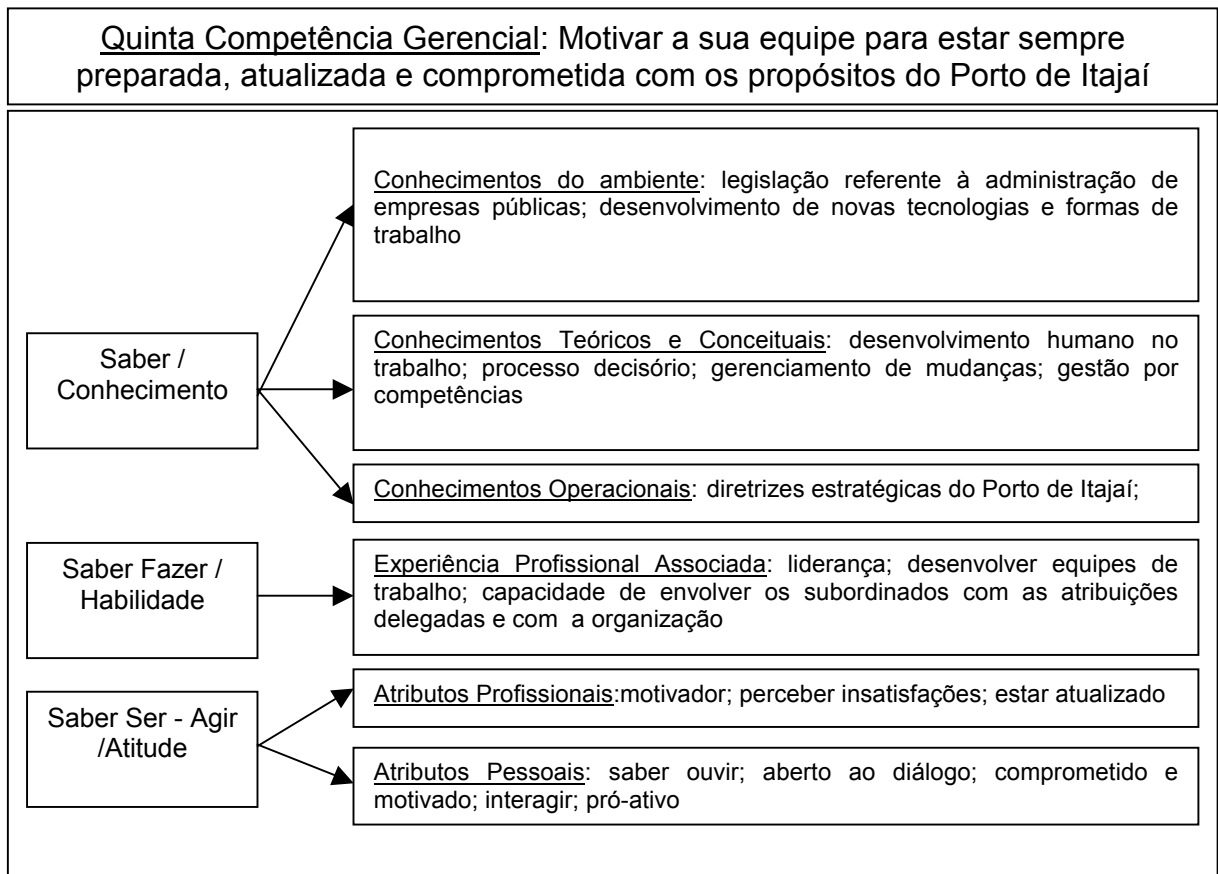


Figura 14 – Recursos de Competência para a Quinta Competência Gerencial

4.4.6 Recursos de Competência para a Sexta Competência Gerencial

A sexta competência orienta para dominar a gestão de logística e da organização e utilização de todos os recursos disponíveis, objetivando agilidade, produtividade e qualidade na movimentação de mercadorias (Figura 15).

Nesta competência gerencial são consolidadas todas as competências gerenciais anteriores. É no resultado eficaz de suas operações que se verificará a satisfação dos clientes, a definição correta de suas diretrizes estratégicas e o resultado da gestão das competências organizacionais básicas e gerenciais. Ou seja, as assimilações das competências gerenciais anteriores obrigatoriamente devem representar uma melhora nas esferas funcionais do Porto de Itajaí.

A ação-chave desta competência é gerenciamento logístico.

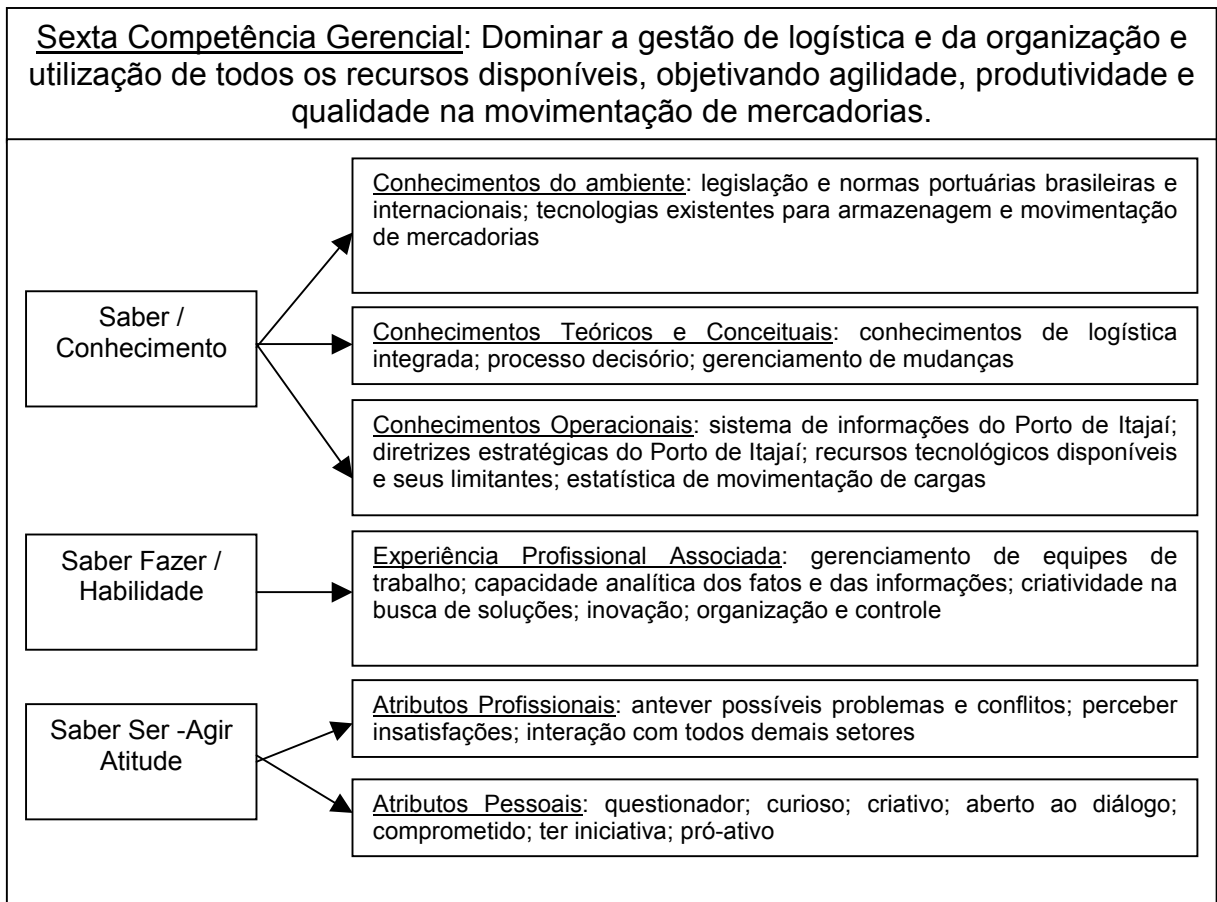


Figura 15 Recursos de Competência para a Sexta Competência Gerencial

4.5 Apropriação Relativa das Competências Organizacionais e Gerenciais para Cada Cargo

“... Cada área apropriaria de forma relativa cada uma das competências seletivas, segundo a aderência entre, de um lado, sua missão e especificidade e, de outro, a relevância da participação da área nesta competência” (Ruas, 2002, p.8).

Apesar do contexto original da afirmação acima ser direcionado para a assimilação de competências organizacionais, pode-se afirmar que o mesmo também é válido quando se trata de competências gerenciais. Algumas gerências (como áreas da empresa e não como pessoas ocupantes de cargos) têm maior tendência para a funcionalidade básica do negócio e outras para setores de apoio. Isso não significa que uma é mais importante que a outra. Demonstra que por terem enfoques operacionais diferentes, também terão influências estratégicas de formas

diferentes. Pretende-se aqui avaliar, para cada cargo do Porto de Itajaí, de acordo com Organograma (Anexo2) qual a ideal assimilação de cada Competência Organizacional e Gerencial (Figura 9).

Para avaliar esta apropriação relativa, criou-se uma escala classificatória de cinco pontos, baseado na escala de Likert, com os seguintes valores: 1 – nenhuma apropriação; 2 – pequena apropriação; 3 – média apropriação; 4 – grande apropriação e 5 – apropriação total. Comparando-se as atribuições de cada setor, classificou-se a apropriação relativa de cada competência, de acordo com a escala classificatória proposta.

Cargo	Competências Organizacionais		Competências Gerenciais					
	1 ^a	2 ^a	1 ^a	2 ^a	3 ^a	4 ^a	5 ^a	6 ^a
Superintendência	5	4	5	5	5	5	4	4
Secretaria Geral	3	2	3	3	2	1	3	1
Assessoria Jurídica	3	3	3	2	3	2	3	1
Assessoria Planejamento Qualidade	5	5	5	5	5	4	5	4
Assessoria Comunicação Social	5	2	5	5	3	2	4	3
Assessoria de Auditoria	2	2	2	3	3	2	3	1
Diretoria Adm. Financeira	5	4	5	5	4	4	4	4
Ger. Faturamento	4	3	4	4	5	2	3	2
Ger. Serviços Gerais	4	4	4	4	4	3	3	2
Ger. Financeira	4	3	4	3	4	3	3	2
Ger. Recursos Humanos	4	4	4	5	5	4	5	3
Ger. Suprimento e Patrimônio	3	4	3	3	3	2	3	2
Asses. Licitações e Contratos	4	3	4	3	4	2	3	2
Diretoria Comercial	5	5	5	5	5	4	4	4
Ger. Custos e Estatísticas	3	4	3	3	3	2	3	2
Gerência de Negócios	5	5	5	5	5	4	5	3
Diretoria de Logística	5	5	5	5	5	5	5	4
Ger. Guarda Portuária	3	4	3	3	4	3	3	2
Ger. Operações	4	5	4	5	5	5	5	5
Ger. Programação	4	5	4	5	5	5	5	5
Diretoria Técnica	5	5	5	5	5	5	5	4
Ger. Eng. e Meio Ambiente	3	4	3	3	4	3	3	2
Ger. Informática	3	3	3	4	4	5	4	2
Ger. Manutenção	3	4	3	3	4	5	4	3

Grau de Apropriação: 1-Nenhuma; 2–Pequena; 3–Média; 4–Grande; 5-Total.

Quadro 13 - Apropriação Relativa das Competências para Cada Cargo

Para avaliar a necessidade de apropriação, foi verificado o quanto a atividade de cada setor influencia em cada uma das áreas básicas: relacionamento

com usuários, gerenciamento das operações logísticas e suporte aos demais setores.

Setores com influência maior sobre as decisões estratégicas ou funcionais, que afetam o relacionamento com usuários devem assimilar mais a primeira competência organizacional e as três primeiras competências gerenciais. Entre estes setores se destacam a Superintendência, todas as Diretorias, Assessoria de Planejamento, Assessoria de Comunicação e a Gerência de Negócios.

Os setores com maior influência sobre decisões estratégicas e funcionais que afetam a operação propriamente dita do porto devem assimilar mais a segunda competência organizacional e as três últimas competências gerenciais. Entre estes setores se destacam a Diretoria de Logística, Gerência de Operações e a Gerência de Programação.

Já os setores com vocação de suporte aos demais, necessitam assimilar de forma mediana todas as competências.

Dentro de um plano de desenvolvimento das competências gerenciais, cabe a cada cargo desenvolver inicialmente, de forma estruturada, as competências de maior apropriação relativa a sua função (pesos 4 e 5) deixando para segundo plano as competências com média/baixa apropriação. A partir deste raciocínio, estipula-se no quadro 14 as principais competências gerenciais para cada cargo.

Pode-se observar que existem alguns cargos nos quais não consta nenhuma competência gerencial como fundamental. São relativos aos setores que prestam suporte aos demais. Reitera-se a afirmação de que os mesmo precisam assimilar, de forma mediana os conceitos referentes a cada competência organizacional e gerencial.

Também se observa que os cargos do topo do organograma requerem desenvolver de forma aprofundada todas as competências gerenciais. Cabe a estes profissionais desenvolver recursos de competência com orientação estratégica e em menor grau os recursos de competência com orientação funcional. O que se propõe é um projeto a longo prazo, baseado na gestão de competências, que auxilie no desenvolvimento da eficácia do Porto de Itajaí.

Cargo	Competências Gerenciais					
	1 ^a	2 ^a	3 ^a	4 ^a	5 ^a	6 ^a
Superintendência	XX	XX	XX	XX	XX	XX
Secretaria Geral						
Assessoria Jurídica						
Assessoria Planejamento Qualidade	XX	XX	XX	XX	XX	XX
Assessoria Comunicação Social	XX	XX			XX	
Assessoria de Auditoria						
Diretoria Adm. Financeira	XX	XX	XX	XX	XX	XX
Ger. Faturamento	XX	XX	XX			
Ger. Serviços Gerais	XX	XX	XX			
Ger. Financeira	XX		XX			
Ger. Recursos Humanos	XX	XX	XX	XX	XX	
Ger. Suprimento e Patrimônio						
Asses. Licitações e Contratos	XX		XX			
Diretoria Comercial	XX	XX	XX	XX	XX	XX
Ger. Custos e Estatísticas						
Gerência de Negócios	XX	XX	XX	XX	XX	
Diretoria de Logística	XX	XX	XX	XX	XX	XX
Ger. Guarda Portuária			XX			
Ger. Operações	XX	XX	XX	XX	XX	XX
Ger. Programação	XX	XX	XX	XX	XX	XX
Diretoria Técnica	XX	XX	XX	XX	XX	XX
Ger. Eng. e Meio Ambiente			XX			
Ger. Informática		XX	XX	XX	XX	
Ger. Manutenção			XX	XX	XX	

Quadro 14 – Principais Competências Gerenciais para Cada Cargo

4.6 Recursos de Competências específicas para cada cargo do Porto de Itajaí.

No tópico 4.4 foram apresentadas sugestões para competências gerenciais a serem desenvolvidas, bem como os principais recursos de competência necessários para todos os gestores do Porto de Itajaí, independentemente do cargo ocupado. No tópico 4.5 foram classificadas as principais competências gerenciais para cada cargo. Neste tópico, estarão sendo demonstrados outros recursos de competência (conhecimentos, habilidades e atitudes), relativos a cada cargo, que foram sugeridos pelos entrevistados. O desenvolvimento deste tópico foi baseado nas questões 20 e 21 do Roteiro de Entrevistas sobre Competências Gerenciais e Organizacionais do Porto de Itajaí (anexo 1). Nestas questões, buscou-se ser

impessoal, ou seja, foi veementemente solicitado que sejam avaliados os cargos e não as pessoas que ocupam os cargos.

Cargo	Recursos de Competência Complementares
Superintendência	Conhecimentos de Administração Pública, Atividades Portuárias, as habilidades de controle situacional e liderança; atitudes de empreendedorismo, compreensível e corajoso.
Assessoria Jurídica	Conhecimentos sobre toda a legislação, decisões tomadas nos tribunais em todas as alçadas e doutrinas legais; as habilidades de interpretar a legislação corretamente, perspicácia para saber utilizar a legislação e doutrinas e aplicação de seus conhecimentos; atitudes de tolerância, neutralidade, justiça, flexibilidade, respeito e ética profissional.
Assessoria de Planejamento e Qualidade	Conhecimentos: planejamento e orçamento, atividades portuárias, economia, finanças, informática, domínio da ferramenta <i>Balanced Scorecard</i> , legislação da responsabilidade fiscal e gerenciamento de mudanças; habilidades: visão sistêmica, formação de estratégias; atitudes: previdência, tolerância, perseverança, boa comunicação, dinamismo, firmeza, cordialidade, disposição para ajudar e formador de opinião.
Assessoria de Comunicação Social	Conhecimentos sobre mídias, língua portuguesa, relações públicas, técnicas de negociação; habilidades: estar constantemente informado, antecipar fatos, lidar com público interno e externo, comunicativo, saber defender críticas negativas, sensibilidade; atitudes: bom relacionamento, acessível
Assessoria de Auditoria	Conhecimentos: controles financeiros, fiscalização e auditoria, lei de responsabilidade fiscal, finanças públicas; habilidades de avaliação dos dados e senso crítico; atitudes de neutralidade, sigilo, discricção e ética.
Diretoria Administrativa Financeira	Conhecimentos: administrativos e contábeis, orçamentários, gestão financeira e controladoria; habilidades de repassar conhecimentos, delegar tarefas, negociação bancária, organização, liderar em conflitos e liderança nata; atitudes: paciência, firmeza, cordialidade, colaboração, descentralização, iniciativa, integração com subordinados, comunicativo e receptivo a mudanças.
Diretoria Comercial	Conhecimentos de: marketing, custos mercadológicos estatísticos sobre importadores, exportadores, suas empresas e seus executivos; habilidades de negociação, planejamento, promoção do Porto de Itajaí, falar em público, e representar a instituição; atitudes: relacionamento acessível, dinâmico e extrovertido.
Diretoria Logística	Conhecimentos: contratos operacionais, controle de armazenagem, logística integrada, programações, recursos tecnológicos disponíveis; habilidade de lidar com conflitos, mobilizar recursos humanos para causas urgentes, buscar soluções criativas, saber lidar com os diversos públicos; atitudes de agilidade, presteza, flexibilidade, firmeza, adaptabilidade, bom relacionamento.
Diretoria Técnica	Conhecimentos: dragagem, engenharia civil e gestão ambiental; habilidade de orientação, negociação e planejamento; atitudes de descentralizar, fornecer informações, tolerância e agilidade

Quadro 15 – Recursos de Competência Complementares para Cargos em Nível de Diretoria e Assessoria

O estabelecimento dos recursos de competência complementares para os cargos (Figuras 15 e 16) auxiliam no desenvolvimento das competências gerencias e organizacionais do Porto de Itajaí. A compilação dos dados da pesquisa não apresenta grandes diferenças no caráter estratégico ou operacional dos recursos de competência para cargos em nível de diretoria e em nível de gerência. O que apresentou foi a necessidade de deter maiores conhecimentos. Porém, na

prática, cargos em nível de diretoria devem ter um pensamento estratégico mais refinado. Este pensamento é decorrente de atitudes voltadas para o desenvolvimento de estratégias empresariais e de liderança.

Estabelecendo as especificidades de cada cargo pode-se antecipar as necessidades para que suas atribuições sejam desempenhadas com êxito e com competência através da superação dos resultados almejados para a área administrada ou tarefas executadas. Observa-se que as especificidades para cada cargo estão relacionadas principalmente com conhecimentos técnicos e com habilidades de lidar com aspectos inerentes às atividades de cada setor. Os conhecimentos, em sua maioria, podem ser desenvolvidos através de programas de treinamento e com formação acadêmica. Já as habilidades sugeridas pelos entrevistados, em sua maioria, são decorrentes da experiência adquirida de cada gestor ao aplicar seus conhecimentos e se confrontar com situações difíceis.

Quanto às atitudes apresentadas como específicas, em sua grande maioria podem ser consideradas atitudes desejadas para todos os cargos: ética, pró atividade, solícitude, agilidade, etc.

Certamente não existe e provavelmente não existirá nenhum profissional no mercado que detenha todos os recursos de competência relacionados nesta pesquisa. Sugere-se, a partir destas informações, o estabelecimento de um programa pessoal e contínuo de desenvolvimento dos gestores da instituição almejando cobrir as necessidades de conhecimentos, habilidades e atitudes para cada cargo.

Cargo	Recursos de Competência Complementares
Gerência de Faturamento	Conhecimentos: financeiros; habilidades: agilidade, lidar com público e organização; atitude: concentração e atenção dirigida.
Gerência de Serviços Gerais	Habilidades: resolver problemas; adaptabilidade a novas situações, prevenção, planejamento, lidar com fatos urgentes e imprevistos; atitudes: agilidade, responsabilidade, autonomia, dinamismo, controle emocional, organização e disponibilidade constante.
Gerência Financeira	Conhecimentos: administrativos e contábeis, orçamentários, gestão financeira e controladoria; habilidades de repassar conhecimentos, delegar tarefas, negociação bancária, organização, liderar em conflitos e liderança nata; atitudes: paciência, firmeza, cordialidade, colaboração, descentralização, iniciativa, integração com subordinados, comunicativos e receptivo a mudanças.
Gerência de Recursos Humanos	Conhecimentos: operacionais de RH, gerenciamento de mudanças, gerenciamento de pessoas, treinamento e desenvolvimento humano, organização dos recursos humanos; habilidades de orientar, lidar com público, falar em público; atitudes de paciência, organização e justiça.
Gerência de Suprimento e Patrimônio	Conhecimentos de gerenciamento de materiais, negociação e software da área; habilidades de discernimento, decisões rápidas, lidar com fornecedores, controle sobre contratos de fornecimentos e negociação; atitudes de busca de novos fornecedores a custos mais acessíveis, organização e agilidade.
Assessoria de Licitações e Contratos	Conhecimentos em legislação sobre licitações, direito administrativo e comercial, formação superior em direito; habilidade de agilizar o processo e elaborar processos licitatórios; atitudes de organização, agilidade, atualização constante, receptividade, tolerância e paciência.
Gerência de Custos e Estatística	Conhecimentos: economia e estatística; habilidades: obter e compilar informações rapidamente, acuracidade dos dados; atitudes: agilidade, ética e organização.
Gerência de Negócios	Conhecimentos de língua estrangeira e contratos operacionais; habilidade: marketing pessoal, criar rede de relacionamentos; comunicação e representar o Porto de Itajaí; atitudes de disponibilidade
Gerência de Guarda Portuária	Conhecimentos: segurança preventiva, primeiros socorros, segurança patrimonial, pessoal e ambiental, atitudes em casos de acidentes; habilidades: controle emocional em situações críticas e lidar com público; atitudes de fidelidade e zelo.
Gerência de Operações	Conhecimentos: contratos operacionais, controle de armazenagem, logística integrada, programações, recursos tecnológicos disponíveis; habilidade de lidar com conflitos, mobilizar recursos humanos para causas urgentes, buscar soluções criativas, saber lidar com os diversos públicos; atitudes de agilidade, prestação, flexibilidade, firmeza, adaptabilidade, bom relacionamento.
Gerência de Programação	Habilidades: visão do todo, planejamento e orientação dos despachantes aduaneiros; atitudes de firmeza e cobrança.
Gerência de Engenharia e Meio Ambiente	Conhecimento: gestão de meio-ambiente, condições naturais do Porto de Itajaí, legislação ambiental, prevenção de acidentes e medidas a serem tomadas em caso de acidentes; habilidades: antecipar problemas, controle emocional em situações extremas; atitudes de agilidade e prevenção constante.
Gerência de Informática	Conhecimentos dos sistemas, rede de computadores, internet, tendências na informática; habilidade de detectar as necessidades dos usuários, treinar e assessorar os usuários; atitude de prevenção, agilidade, prestação.
Gerência de Manutenção	Conhecimentos no funcionamento dos equipamentos disponíveis, manutenção preventiva e preditiva, formação em engenharia mecânica; habilidade: lidar com situações de urgência e imprevisto; atitudes, ser solícito, disponível e ágil na resolução de problemas.

Quadro 16 – Recursos de Competência Complementares para Cargos em Nível de Gerência

5 CONCLUSÕES

Este capítulo faz uma avaliação do trabalho realizado contrapondo com os objetivos estabelecidos. Realiza uma análise crítica sobre a utilização do método de Gestão por Competências. Finaliza tratando das limitações da pesquisa e sugestões para futuros estudos.

Observa-se que os conceitos de Gestão por Competências são principalmente aplicados para negócios que estão inseridos em ambientes de alta competitividade. A busca de desenvolvimento de uma postura empresarial que visa agregar valor aos clientes e consumidores e desenvolver condições de crescimento futuro aos negócios é inevitável para a sobrevivência das organizações. E a Gestão por Competências se demonstrou importante na análise e disseminação de novas estratégias empresariais.

A inserção de uma empresa em ambientes mais competitivos necessita de mudanças de mentalidade, postura e conhecimentos de seus gestores. Um dos principais pontos é conhecer profundamente qual o seu negócio, quem são os concorrentes, quais os clientes do seu negócio e quais os seus anseios. Estas informações precisam ser difundidas para toda a organização.

A Gestão por Competências é um método de auxílio na determinação e gerenciamento de estratégias empresariais e de estabelecimento de diretrizes para a capacitação e desenvolvimento de recursos da organização, objetivando garantir a sobrevivência futura da organização. A metodologia objetiva transcrever e auxiliar os componentes gestores da organização a saber o que os consumidores/usuários dos produtos/serviços almejam e que conhecimentos, habilidades e atitudes cada um

precisa dominar para que as necessidades dos consumidores/usuários sejam atendidas.

O método de Gestão por Competências parte do resultado obtido através de métodos e ferramentas (Planejamento Estratégico, Forças e Fraquezas/Ameaças e Oportunidades, Pontos Fortes e Fracos, Análise de Ambiente, etc.) que determinem as diretrizes estratégicas de um negócio. Estas ferramentas devem considerar as forças que influenciam o negócio, principalmente os clientes e os concorrentes.

A partir da determinação das diretrizes estratégicas, compara-se quais os diferenciais competitivos positivos e negativos que a organização possui comparativamente com os principais concorrentes diretos. Esta comparação sempre deve se dar sob as perspectivas dos clientes da organização e sob as perspectivas internas. A exclusão de uma destas perspectivas pode levar a erros pelo fato de não se levar em consideração todos os fatores que influenciam o negócio. Na contraposição destas perspectivas que se conclui os pontos falhos que precisam ser desenvolvidos e as oportunidades de melhoria. E esta também é a base para a elaboração das competências organizacionais (básicas ou seletivas) que serão implantadas ou desenvolvidas pela organização.

Esta etapa deve ser acompanhada de muita análise crítica por parte dos que trabalham os dados evitando interpretações errôneas, principalmente de caráter entrópico, e sem embasamento em informações mercadológicas. O erro de “eu sei o que o mercado necessita simplesmente pela minha experiência” é mortal para a definição de uma estratégia eficaz.

Após a elaboração das competências organizacionais, deve-se estabelecer ações para a implementação e desenvolvimento e de divulgação das mesmas para toda a organização.

Em continuidade das competências organizacionais, porém intimamente vinculadas, apresentam-se as competências gerenciais. A gestão de competências gerenciais é decorrente de um processo profundo de estudo e análise de que ações os gestores precisam dominar para que as competências organizacionais possam ser desenvolvidas em toda a organização. Estas ações são baseadas nos recursos de competência e classificadas em conhecimentos, habilidades e atitudes.

De acordo com a teoria sobre gestão de pessoas em empresas públicas, apresentada no tópico 2.4, Guimarães (2000) afirma de que a utilização de gestão

de competências gerenciais auxilia a implantar mudanças nas empresas públicas. Avaliando-se as diretrizes estratégicas, as competências organizacionais básicas e as competências gerenciais e seus respectivos recursos de competência, pode-se verificar que a utilização destes conceitos fornece uma importante linha orientadora das atividades relacionadas com a gestão de pessoas para a organização, tanto ações estratégicas como para ações funcionais. O vínculo existente entre as Competências Organizacionais e Gerenciais é de causa e efeito. A causa é a obtenção de pessoas capacitadas na organização resultando nos efeitos desejados nas Competências Organizacionais. A determinação das competências gerenciais é inversa e se dá pela resposta da pergunta: que competências os gestores precisam dominar para que a organização atinja de forma eficaz as Competências Organizacionais?

A aplicação total dos conceitos de Competências Gerenciais depende da legalidade. Em empresas públicas estes critérios são menos flexíveis do que em empresas privadas. Aspectos ligados à contratação, demissão e remuneração em empresas públicas são estabelecidos por leis específicas. E isso limita a aplicação dos conceitos de Competência Gerencial em empresas públicas exigindo adaptações na aplicação destes pontos.

Atividades como contratação, remuneração e benefícios baseadas em competências não são contempladas na legislação sobre o funcionalismo público. Os princípios de isonomia e de livre acesso para todos, criou mecanismos que nivelam pelo desempenho dos conhecimentos em concursos públicos e não levam em consideração elementos relacionados a habilidades e atitudes. Para que os conceitos de gestão por competência possam ser aplicados a estas atividades de gestão de pessoas será necessário realizar uma alteração na legislação vigente, permitindo a remuneração, contratação e benefícios para os funcionários públicos vinculados ao desempenho de suas atividades.

Já para as demais atividades de gestão de pessoas como gerenciamento de mudanças, treinamento e desenvolvimento, relações com as pessoas das organizações, relações sindicais, comunicações, avaliação de desempenho das pessoas, etc., a gestão de competências gerenciais é fundamental.

Tomemos como exemplo o treinamento e desenvolvimento. A partir da utilização da gestão por competências, pode-se avaliar por cargo que treinamentos realmente agregam valor ao negócio. Seguindo a classificação (quadros 13 e 14) da

apropriação relativa das competências gerenciais para cada cargo, pode-se determinar que aspectos (conhecimentos, habilidades ou atitudes) precisam ser desenvolvidos prioritariamente e resultando em um programa individual de desenvolvimento pessoal. Empiricamente, pode-se afirmar que a aplicação deste programa trará impactos econômicos positivos para o negócio, decorrente de pessoas motivadas e capacitadas para desempenharem suas atividades.

A gestão de mudanças na organização deverá ser pró-ativa, preparando as pessoas para as futuras necessidades da organização. Dado que com o conhecimento do rumo (orientado pelas diretrizes estratégicas e pelas competências organizacionais), e das necessidades que este rumo gera, cada gestor pode antever as necessidades de mudanças que impactarão nas áreas de sua responsabilidade.

A Gestão por Competências traz consigo maior transparência na condução dos negócios por explicitar onde se quer chegar (através das diretrizes estratégicas e competências organizacionais), quais as diretrizes orientadoras das ações e decisões (através das competências organizacionais e gerenciais) de cada área da organização e demonstra (através dos recursos de competência), comparativamente com as necessidades desejadas, quão preparado o gestor está. E baseado em um ambiente de maior transparência, se obtém condições de estabelecer benefícios e recompensas, dentro da liberdade da lei que rege o funcionalismo público, baseado no desempenho individual.

Sugerem-se os seguintes cuidados na introdução dos conceitos de competência organizacional e gerencial em uma organização:

1. Decisão e comprometimento da alta direção da empresa com a implantação;
2. Necessidade de implementar paralelamente a gestão de competências a gestão de mudanças na organização, preparando a organização para o futuro;
3. Foco das atividades na atividade fim da empresa, excluindo-se interesses extra empresariais que possam surgir ou existir;
4. Visão sistêmica, onde todos venham a conhecer o conjunto de atividades desenvolvidas pela empresa;
5. Explicitar as responsabilidades de cada área envolvida com o projeto.

Sendo assim, considerando as restrições legais em empresas públicas, a utilização do método de Gestão por Competências é plenamente aplicável em qualquer tipo de organização.

Empiricamente, a utilização do método de Gestão por Competências poderá agregar os seguintes benefícios para a organização:

1. Divulgação das diretrizes estratégicas da organização;
2. Conscientização sobre os anseios e necessidades dos clientes/usuários;
3. Diretrizes na tomada de decisão;
4. Orienta o desenvolvimento e capacitação das pessoas envolvidas com o negócio, vinculando o desempenho organizacional como decorrente da capacitação humana da organização;
5. Orienta os investimentos em capacitação e desenvolvimento de tecnologias;
6. Nos casos de Competências Seletivas, reforça a diferenciação que a organização tem perante seus concorrentes;
7. Os benefícios apresentados anteriormente agregarão valor aos produtos/serviços da organização e por conseqüência permitirão uma melhor rentabilidade aos negócios.

A verificação sobre a real obtenção destes benefícios precisa ser confirmada em pesquisa posterior.

Porém, a maior vantagem na utilização da Gestão por Competências é a vinculação direta das pessoas com a estratégia empresarial. Torna-se claro que somente serão atingidos os objetivos corporativos (apresentados nas Competências Organizacionais) se as pessoas atingirem as competências gerenciais.

5.1 Limitações da Pesquisa

O desenvolvimento desta pesquisa apresentou as seguintes limitantes:

- Realizado em uma única organização: para melhor avaliar a viabilidade de aplicação da gestão de competências organizacionais e

gerenciais, deveria ser avaliado um maior número de empresas públicas;

- As diretrizes estratégicas refletem a realidade da gestão atual do Porto de Itajaí. Como a superintendência Porto é um cargo indicado pelo Prefeito Municipal e a diretoria pela superintendência, estes cargos podem ser alterados a qualquer momento por vontade política. Conseqüentemente pode haver alterações nas diretrizes estratégicas e na gestão do negócio;
- A falta de gerenciamento integrado de desenvolvimento das pessoas ocasionou desconfiança dos funcionários entrevistados, sobre os gerais interesses da superintendência em desenvolver a pesquisa. Precisou-se prestar esclarecimentos sobre os objetivos. Esta desconfiança pode ter afetado a transparência das respostas de alguns entrevistados.

5.2 Sugestões para Estudos Futuros

Para a continuidade dos estudos sobre gestão por competências organizacionais e gerenciais em empresas públicas, sugere-se que sejam avaliados os benefícios, as problemáticas e as limitantes após a implantação da gestão de competências gerenciais em uma empresa pública, comparando os resultados financeiros anteriores e o após a implantação desta organização.

Também se sugere que sejam comparados estudos de gestão por competências organizacionais e gerenciais entre empresas públicas e empresas privadas, dos mais diversos setores.

Ainda, sugere-se que sejam comparados estudos sobre gestão por competências organizacionais e gerenciais entre empresas brasileiras e empresas localizadas em outros países, em diferentes estágios de desenvolvimento.

REFERÊNCIAS

- ALBUQUERQUE, Lindolfo, FISCHER, André Luiz. **Tendências que orientam as decisões dos formadores de opinião em gestão de pessoas no Brasil: RH 2010**. Anais do 25^o encontro da ANPAD. Campinas, 16 a 19 set 2001.
- ANTAQ – Agência Nacional de Transportes Aquaviários. **Anuário Portuário 2001**. <http://www.antaq.gov.br>, 01 de dezembro de 2002.
- ASHLEY, Patrícia Almeida. **Concessão de Serviços Públicos em um Contexto de Regulação por valores e orientação para o Mercado**. Anais do 24^o Encontro da ANPAD. Florianópolis, set. 2.000.
- BOOG, Gustavo G. **Manual de Treinamento e Desenvolvimento**. **ABTD – Associação Brasileira de Treinamento e Desenvolvimento**. In. Boog G. (Coord.) São Paulo: Makron Books, 1994.
- BRANDÃO, Hugo Pena. GUIMARÃES, Tomás de Aquino. **Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto?** RAE Revista de Administração de Empresas. v. 41, n.1 p. 8-15. São Paulo: Jan./ Mar. 2001
- CAMPELLO, Carlos A G. B. **Administração Estratégica e o Planejamento Estratégico Situacional**. Anais do 24^o Encontro da ANPAD. Florianópolis, set 2000.
- DE GEUS, Arie. **A Empresa Viva**. HMS Management, 13, março – abril 1999.
- DRUCKER, Peter F. **Eles não são empregados, são pessoas**. São Paulo, Editora Abril, parte integrante da Revista Exame, edição 764, p. 8-16.
- FERREIRA, Ademir A REIS, Ana C. F. PEREIRA Maria I. **Gestão Empresarial**. São Paulo: Pioneira. 1997.
- FLEURY, Afonso, FLEURY, Maria Tereza Leme. **Estratégias empresariais e formação de competências**. São Paulo: Atlas, 2000.
- FLEURY, Maria T. OLIVEIRA JR, Moacir M. **Gestão Estratégica do Conhecimento**, São Paulo: Atlas, 2001.

- GODDARD, Jules. **The Architecture of Core Competence**. Business Strategy Review, 1997, volume 8 number 1, pp 43 –52.
- GREEN, Paul C. **Desenvolvendo competências consistentes – como vincular sistemas de Recursos Humanos a estratégias organizacionais**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.
- GRILLO, Antônio N. **Recursos Humanos. Novos Rumos para a Administração Pública**. Florianópolis: UFSC, 1983.
- GUIMARÃES, Tomás de Aquino. **A Nova Administração Pública e a abordagem da Competência**. Anais do 24^o Encontro da ANPAD. Florianópolis, set. 2000.
- HAMEL, Gary, PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo Futuro. Estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada**. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- MENDES, Vera L. P. S. TEIXEIRA, Francisco L.C. **O Novo Gerencialismo e os desafios para a Administração Pública**. Anais do 24^o Encontro da ANPAD. Florianópolis, set. 2.000.
- MINISTÉRIO DOS TRANSPORTES. <http://www.transportes.gov.br> , 10 de dezembro de 2002.
- MINTZBERG, Henry. AHLSTRAND, Bruce, LAMPEL, Joseph. **Safári de Estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- MORGAN, Gareth. **Imagens das organizações**. São Paulo: Atlas, 1996.
- MUKAI, Toshio. **Administração Pública na Constituição de 1988**. São Paulo: Saraiva, 1989.
- NAKAYAMA, Marina Keiko, BITENCOURT, Claudia, **Processos de mudança e estresse ocupacional**. Anais do 22^o Encontro da ANPAD, Foz do Iguaçu – PR, 27 a 30 set 1998.
- PARRY, Scott B. **The quest for competencies**. Training, July 1996
- PARRY, Scott B. **Just what is a competency? And why should you care?** Training, June 1998.
- PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1986.
- PRAHALAD C. K. **Reexame de Competências**. HSM Management, 17, novembro – dezembro 1999.
- RIBEIRO, Lore M.M. GUIMARÃES, Tomás de Aquino, SOUZA, Edi C. L. **Remuneração baseada nas Competências: o Ponto de Vista de Gestores de**

- uma Empresa Financeira Estatal.** Anais do 25 Encontro da ANPAD, Campinas – SP, set 2001.
- RIBEIRO, Renato Jorge Brown. **Desenvolvimento de Estrutura de Treinamento e Produção de Conhecimento em órgãos da Administração Pública – o caso do Tribunal de Contas da União.** Anais do 24º Encontro da ANPAD, Florianópolis – SC, set 2000.
- _____, **O Enfoque do Controle da Administração Pública no Brasil deve ser a dicotomia entre Avaliação de Desempenho ou Controle da Legalidade?** Anais do 24º Encontro da ANPAD, Florianópolis – SC set. 2000.
- ROCHA, Rudimar Antunes. CERETTA, Paulo Sérgio. **Pesquisa qualitativa: um desafio à Ciência Social.** Anais do 22º Encontro da ANPAD, Foz do Iguaçu – PR, 27 a 30 set 1998.
- RUAS, Roberto Lima. **Gestão das Competências Gerenciais e a Aprendizagem nas Organizações.** Porto Alegre, PPGA/UFRGS, Mimeo, 34 p. 2002.
- _____, **Desenvolvimento de Competências Gerenciais e a Contribuição da Aprendizagem Organizacional.** In Fleury, M.T. & Oliveira Jr. M. (Organiz.) *Gestão Estratégica do Conhecimento.* Ed. Atlas, SP, 2001.
- STONER, James A F. FREEMAN, R. E. **Administração.** Rio de Janeiro: LTC, 1991.
- TRIPODI, Tony *et al*, **Análise da pesquisa social.** Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1981.
- TRIVIÑOS, Augusto N. S. **Introdução à pesquisa em Ciências Sociais: a pesquisa qualitativa e educação.** São Paulo: Atlas, 1987.
- WOOD JR, Thomaz. **Mudança organizacional e transformação da função de Recursos Humanos.** In: Wood Jr (Coord.) *Mudança Organizacional.* São Paulo: Atlas, 1995.
- YIN, Robert K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos.** Porto Alegre: Bookman, 2001.
- ZARIFIAN, Philippe. **Objetivo Competência: por uma nova lógica.** São Paulo: Atlas, 2001.

ANEXOS

ANEXO 1 – Roteiro de Entrevistas sobre Competências Organizacionais e Gerenciais do Porto de Itajaí.

1. Nome _____
2. Empresa _____
3. Cargo _____
4. Tempo de relacionamento com o Porto Itajaí _____
5. Assinale as áreas do Porto de Itajaí com que mantém contatos freqüentes:

<input type="checkbox"/> Superintendência	<input type="checkbox"/> Diretoria Comercial
<input type="checkbox"/> Assessoria Jurídica	<input type="checkbox"/> Gerência de Custos e Estatísticas
<input type="checkbox"/> Assessoria de Planejamento e Qualidade	<input type="checkbox"/> Gerência de Negócios
<input type="checkbox"/> Assessoria de Comunicação Social	<input type="checkbox"/> Diretoria de Logística
<input type="checkbox"/> Assessoria de Auditoria	<input type="checkbox"/> Gerência de Guarda Portuária
<input type="checkbox"/> Diretoria Administrativa Financeira	<input type="checkbox"/> Gerência de Operações
<input type="checkbox"/> Gerência de Faturamento	<input type="checkbox"/> Gerência de Programação
<input type="checkbox"/> Gerência de Serviços Gerais	<input type="checkbox"/> Diretoria Técnica
<input type="checkbox"/> Gerência Financeira	<input type="checkbox"/> Gerência de Engenharia e Meio Ambiente
<input type="checkbox"/> Gerência de Suprimentos e Patrimônio	<input type="checkbox"/> Gerência de Informática
<input type="checkbox"/> Gerência de Recursos Humanos	<input type="checkbox"/> Gerência de Manutenção
<input type="checkbox"/> Assessoria de Licitações e Contratos	

6. Com que áreas do Porto de Itajaí gostaria de Manter mais contato? Quais as dificuldades?

Área	Principais Dificuldades em Manter este Contato
1	
2	
3	
4	
5	
6	
7	
8	
9	
10	

SOBRE COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS DO PORTO DE ITAJAÍ

7. Quais as Principais características do Porto de Itajaí?

1	6
2	7
3	8
4	9
5	10

8. Comparativamente com a Concorrência, quais as principais vantagens do Porto de Itajaí ? E as Desvantagens ?

Vantagens do Porto de Itajaí	Desvantagens do Porto de Itajaí
1	1
2	2
3	3
4	4
5	5
6	6
7	7
8	8
9	9
10	10

9. Que Conhecimentos / Tecnologias do Porto de Itajaí superam a concorrência ?

1	6	11
2	7	12
3	8	13
4	9	14
5	10	15

10. Que Conhecimentos / Tecnologias do Porto de Itajaí são inferiores que a concorrência ?

Conhecimentos / Tecnologias	Concorrente que é superior neste quesito
1	
2	
3	
4	
5	
6	
7	
8	
9	
10	

11. Com base nas respostas das questões 9 e 10, quais os 6 principais pontos que o Porto de Itajaí precisa desenvolver para melhorar sua eficácia ?

1	4
2	5
3	6

12. Que Habilidades / Ações / Atitudes do Porto de Itajaí são superiores que de seus Concorrentes ?

1	6	11
2	7	12
3	8	13
4	9	14
5	10	15

13. Que Habilidades / Ações / Atitudes do Porto de Itajaí são inferiores que de seus concorrentes ?

Habilidades / Ações / Atitudes	Concorrente que é superior neste quesito
1	
2	
3	
4	
5	
6	
7	
8	
9	
10	

14. Com base nas respostas das questões 12 e 13, quais as 6 principais Habilidades, Ações ou Atitudes que o Porto de Itajaí precisa desenvolver para melhorar sua eficácia?

1	4
2	5
3	6

15. Que Recursos o Porto de Itajaí detém que são superiores que de seus concorrentes?

1	6	11
2	7	12
3	8	13
4	9	14
5	10	15

16. Que recursos o Porto de Itajaí detém que são inferiores que de seus concorrentes?

Recursos	Concorrente superior neste quesito
----------	------------------------------------

1	
2	
3	
4	
5	
6	
7	
8	
9	
10	

17. Com base nas respostas das questões 15 e 16, quais os 6 principais recursos que o Porto de Itajaí precisa desenvolver para melhorar a sua eficácia ?

1	4
2	5
3	6

SOBRE COMPETÊNCIAS GERENCIAIS

18. Cite as características de um gerente/administrador para que o mesmo seja considerado competente

1	11
2	12
3	13
4	14
5	15
6	16
7	17
8	18
9	19
10	20

19. Com base na resposta da questão 18, enumere os 5 principais (sendo 1 o principal)

1
2
3
4
5

20. Que Conhecimentos (mercado, ambiente, conhecimentos teóricos, operacionais, legais etc.), Habilidades (saber fazer, aplicar os conhecimentos) e Atitudes (profissionais e pessoais) cada Diretor / Gerente precisa ter ?

SUPERINTENDÊNCIA DO PORTO		
CONHECIMENTOS	HABILIDADES	ATITUDES
ASSESSORIA JURÍDICA		
CONHECIMENTOS	HABILIDADES	ATITUDES
ASSESSORIA DE PLANEJAMENTO E QUALIDADE		
CONHECIMENTOS	HABILIDADES	ATITUDES
ASSESSORIA DE COMUNICAÇÃO SOCIAL		
CONHECIMENTOS	HABILIDADES	ATITUDES

GERÊNCIA DE SERVIÇOS GERAIS		
CONHECIMENTOS	HABILIDADES	ATITUDES

GERÊNCIA FINANCEIRA		
CONHECIMENTOS	HABILIDADES	ATITUDES

GERÊNCIA DE RECURSOS HUMANOS		
CONHECIMENTOS	HABILIDADES	ATITUDES

Anexo 2 – Organograma do Porto de Itajaí

ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DA SUPERINTENDÊNCIA DO PORTO DE ITAJAÍ



Porto de Itajaí

