

# Estudo de Competências Gerenciais em Organizações Orientadas por Processos

**Bruna Cristina de Souza Lemos**  
**bcri\_rb@hotmail.com**  
**UNIRIO**

**Antonio Rodrigues Andrade**  
**prof.arandrade@gmail.com**  
**UNIRIO**

**Resumo:** Este trabalho se insere no campo da Ciência da Administração e aborda a Gestão de Processos como um novo paradigma sendo adotado tanto por empresas públicas quanto por empresas privadas nos vários segmentos e portes organizacionais. O novo modelo torna a organização horizontalizada ao contrário do modelo mecanicista em que o seu sentido vertical é predominante. Da mesma forma o cliente passa a ser prioridade para a organização e, com isso, adota um enfoque transversal com uma visão ponta a ponta dos processos existentes. Em linhas gerais, o novo modelo provoca transformações significativas na ambiência organizacional e com isto surge a preocupação quanto à capacitação de seus Gestores às necessidades relacionadas aos conhecimentos fundamentais, às habilidades requeridas e ao comportamento adequado frente à nova situação. Assim, estarão os gestores capacitados para as exigências desse novo modelo? Esta é a questão que o presente artigo tem como objetivo responder, bem como pretende, ainda, indicar as Competências Gerenciais necessárias ao gestor das Organizações orientadas por processos. Por meio de pesquisa com especialistas na área de gestão, procurou-se identificar e caracterizar as Competências Gerenciais pertinentes ao novo modelo. O resultado da pesquisa aponta para necessidades específicas que, comparadas às Competências Gerenciais exercidas em empresa com modelo de gestão tradicional, permitem concluir novas características às Competências que devem ser desenvolvidas a fim de que as Organizações possuam um corpo gerencial integrado ao modelo de gestão orientado por processos. Por fim, com os resultados estima-se que o trabalho possa contribuir com futuros estudos que possam ser realizados, principalmente, na área de recursos humanos no que se refere à atração e retenção de talentos, planos de remuneração, bem como com planos e programas de capacitação e desenvolvimento profissional e gerencial.

**Palavras Chave: Competências - Organização - Gestão por Processos - -**

## **1. Introdução**

Durante a trajetória da Administração, as estruturas das Organizações, decorrentes da Revolução Industrial, pouco mudaram nas décadas do século XX. Os avanços tecnológicos e, conseqüentemente, a globalização foram fatores que acirraram a concorrência no mundo empresarial.

A partir da década de 90, com a disseminação do pensamento sistêmico e o reconhecimento do sucesso do modelo de gestão japonês, surge a reengenharia, que direciona a atenção da Administração para os processos envolvidos nas Organizações. A gestão por processos, dominante no século XXI, tornou-se não só um modelo de gestão, mas também uma vantagem competitiva através do alinhamento dos processos com a estratégia da Organização, o que gera integração entre objetivos, recursos humanos e materiais e informação.

Uma vez que as diferenças estruturais e gerenciais entre a Organização tradicional e a orientada por processos são tamanhas, surge uma preocupação com os gestores envolvidos nessa última, principalmente no que tange às Competências Gerenciais necessárias para a condução dos processos que permeiam os mais diversos setores da Organização.

O presente trabalho, portanto, busca identificar as Competências Gerenciais necessárias aos gestores de Organizações orientadas para processos. Para tanto, está estruturado, além dessa introdução em seis partes. Na segunda parte, são apresentadas as principais características das abordagens mecanicista e toyotista, permitindo uma visão geral dos movimentos administrativos ao longo dos anos. Na terceira, apresenta-se a abordagem orientada para processos, compreendendo os conceitos de processos de negócios. A quarta parte, busca acompanhar a evolução conceitual de Competência no ambiente organizacional, abordando as Competências individuais, organizacionais e gerenciais. A quinta parte consiste na pesquisa realizada com profissionais de Administração, visando o mapeamento de Competências Gerenciais importantes na atuação dos gestores em Organizações orientadas para processos. E, por fim, conclui-se com a apresentação e comentários sobre as competências gerenciais sugeridas para as organizações orientadas para processos de forma que possam nortear futuras pesquisas e trabalhos que venham a ser desenvolvidos, principalmente na área de recursos humanos das Organizações.

## **2. Perspectiva Histórica da Administração**

Durante a evolução do pensamento administrativo, podemos destacar duas perspectivas importantes voltadas à história da Administração, que se configuram em lados opostos, mas que permitem delinear os contornos da Administração. Desde o Mecanicismo, que enrijecia as Organizações, através de divisões hierárquicas pesadas, e o Toyotismo, que aparece com a preocupação totalmente voltada para a qualidade, tão importante para a sobrevivência das Organizações contemporâneas.

Com o rápido crescimento das empresas, tornou-se evidente a preocupação com o funcionamento das mesmas no que tange ao modo como estão organizadas e à busca por maior eficiência. Ao longo do Século XX, movimentos como Administração Científica e Teoria Clássica da Administração surgem com o objetivo de minimizar os problemas da época, como baixo rendimento, desperdícios, insatisfação dos empregados com a alta direção e aumento da concorrência.

A Administração Científica surge em um momento de crescimento econômico acelerado, onde as empresas se expandiam sem organização, o que resultava no desperdício e na falta de eficiência. Junto a esse contexto, encontrava-se uma força de trabalho desqualificada, como emigrantes, mulheres, camponeses e artesãos, que com a expansão do capitalismo, viam-se compelidos a exercer atividades fabris.

Taylor, principal integrante do movimento da Administração Científica, buscava maneiras de coordenar o aumento da eficiência com a desqualificação dos operários, focando seu estudo nos processos operacionais internos.

Considerando as Organizações como sistemas fechados, o homem como ser materialista – *Homo Economicus* – e a Administração como ciência, o Taylorismo acreditava que existia apenas uma maneira de executar determinada tarefa, remunerava os trabalhadores com incentivos materiais e selecionava, treinava e aperfeiçoava os operários através de métodos científicos (SOBRAL & PECI, 2007). Para Taylor (1948), os interesses da Administração deveriam ser conciliados com os dos empregados: “A Administração científica tem, por seus fundamentos, a certeza de que os verdadeiros interesses de ambos são um único e mesmo; de que a prosperidade do empregador não pode existir por muitos anos se não for acompanhada da prosperidade do empregado e vice-versa; e de que é preciso dar ao trabalhador o que mais deseja – altos salários – e ao empregador também o que ele realmente almeja – baixo custo de produção.”.

A partir de 1913, o modo de produção fordista ganha destaque na indústria automobilística. Aplicando métodos de Taylor, Henry Ford também se utiliza da racionalização do processo produtivo e adota a produção em massa como melhor meio de reduzir custos de produção e o preço de venda dos veículos. Mas foi o desenvolvimento da linha de montagem móvel a maior contribuição de Ford, o que reduzia a necessidade do trabalhador se deslocar, realizando gestos simples e repetitivos. A padronização de peças foi outra característica do Fordismo, que evitava adaptações das mesmas. O grande número de empregos, consequência da produção em massa, resultou na diminuição salarial que, combinada à desumanização da força de trabalho, gerou grande insatisfação na massa produtiva (PERES, 2004).

Do lado oposto ao Mecanicismo surge o que se convencionou chamar de Toyotismo. O Toyotismo de fato aperfeiçoou as técnicas de Taylor e Ford, principalmente no que tange aos recursos humanos da Organização, pois acaba com o mecanicismo, antes visto como um ponto fundamental para a produção de baixo custo, e implementa os conceitos de autogestão e trabalho em equipe, humanizando o operário, possibilitando o raciocínio na solução de problemas em seu ambiente de trabalho e agregando maior níveis de responsabilidade ao mesmo.

### **3. Abordagem Orientada a Processos**

O conceito de processos de negócios veio se modificando ao longo da história da Administração, de acordo as alterações ocorridas no modo de organização das empresas.

Nas abordagens Mecanicista e Humanista, as Organizações eram vistas como sistemas fechados. Assim, não apresentavam a perspectiva de processos não tendo, portanto, contato com o ambiente externo, iniciando e finalizando-se dentro da própria Organização.

Com o passar dos anos, principalmente na última década do século passado, os processos de negócios ganharam o conceito conhecido atualmente com o surgimento do

Pensamento Sistêmico. Nesse momento, as Organizações passam a ser compreendidas como sistemas abertos, o que contribuiu para o entendimento dos processos de negócios, estes, como a ligação entre os componentes que transformam as entradas em saídas, resultados. As Organizações deixam de ser orientadas para a tarefa e se voltam para os seus processos.

Assim, processo é a ordenação específica das atividades de trabalho no tempo e no espaço, com um começo, um fim, inputs (entradas) e outputs (saídas) claramente identificados (DAVENPORT, 1994). No caso específico dos processos de negócios, trata-se de processos multifuncionais, por aperfeiçoarem as várias funções envolvidas e dependerem do bom funcionamento de todas essas, que possuem objetivos relacionados à missão da Organização, estando sempre associados de maneira clara a uma estratégia, e são considerados processos críticos por impactarem profundamente no ambiente organizacional em caso de falhas (Universidade Estadual de Campinas [UNICAMP], 2006).

Apesar de possuir conceitos de fácil compreensão, para as empresas e, principalmente, para as pessoas envolvidas a percepção da Organização como um grande processo é uma tarefa complexa, bem como identificar seus papéis no contexto organizacional. Portanto, a definição dos processos de negócios se faz necessária para entender o funcionamento de determinada Organização, como se estruturam pessoas e recursos alocados dentro da mesma, além de auxiliarem na definição de objetivos e prioridades claras e realistas (Association of Business Process Management Professionals [ABPMP], 2009).

Com a gestão por processos, as Organizações, antes estruturadas por funções, passam a dispor seus recursos e fluxos voltados para seus processos, seguindo os mesmos em seu funcionamento, que anteriormente era dividido pela abordagem funcional (GONÇALVES, 2000b).

Segundo Stewart (1992 como citado em GONÇALVES, 2000b), diferente das Organizações da Administração científica, as empresas orientadas por processos possuem objetivos externos, os recursos humanos ou materiais participam de um processo produtivo completo e a informação alcança de forma direta a quem dela precisa, independente de hierarquia.

Um componente importante na gestão por processos é o Escritório de Processos, que surge para assegurar a visão por processos como pilar principal da Organização. Tal mecanismo possui como objetivos institucionalizar as iniciativas de gerenciamento de processos – *Business Process Management* (BPM) – e tornar seus benefícios duradouros, como a geração de excelência operacional, o aumento da visibilidade para a tomada de decisão gerencial e o fomento à inovação (ELO GROUP, 2009).

Para alcançar esses objetivos, o Escritório de Processos necessita institucionalizar o gerenciamento de processos como um conjunto de soluções de gestão para aumento do desempenho de uma Organização, gerar convergência entre as diversas iniciativas relacionadas ao gerenciamento de processos e buscar a excelência de cada iniciativa de BPM através de uma orientação a serviços especializados de aumento de desempenho organizacional (ELO GROUP, 2009).

A definição, melhoria, mensuração e o gerenciamento do desempenho dos processos de negócios são necessários quando se objetiva a execução de serviços e entregas isentos de falhas, agregando valor aos clientes. Tal mensuração é muito importante, pois ajuda a Organização a manter o foco no cliente (Association of Business Process Management Professionals [ABPMP], 2009).

Nas Organizações tradicionais, enquanto determinado processo estava sendo executado em uma área, a responsabilidade era do gerente encarregado da mesma. Já nas Organizações orientadas por processos existe a figura do *process owner*, que se responsabiliza pelo processo inteiro, independente das áreas em que passa. O processo como um todo é o que importa para o cliente final, assim, a orientação por processos permite que a Organização possua a visão do consumidor.

Segundo o Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio (BPM CBOK), o *process owner* tem como papel monitorar o desempenho de processos corporativos e liderar esforços na melhoria e no gerenciamento de processo, visando a entrega de valor aos clientes. O referido guia ainda afirma que o papel do *process owner* não se restringe a um simples acompanhamento, mas também contempla a colaboração em projetos de melhorias dos processos, convertendo planos em ação (GONÇALVES, 2000b).

O conhecimento de todo o processo e o entendimento da melhor maneira para o seu funcionamento são necessários para o profissional que exerce essa função. O *process owner* é responsável pelo fluxo do processo, seu ritmo e “gargalos”, pela facilitação do relacionamento dos recursos e pessoas integrantes do processo, avaliação da Organização na perspectiva do processo que, como explicitado anteriormente, é o ponto de vista do cliente, e pelo aprimoramento do processo do seu início ao fim (GONÇALVES, 2000b).

Segundo Hammer e Stanton (1999 como citado em GONÇALVES, 2000b), como os *process owners* não possuem poder hierárquico sobre os empregados que participam dos processos, a negociação e colaboração são fundamentais para que a gestão por processos funcione. Uma vez que a gestão do *process owner* é voltada para os objetivos finais, a supervisão funcional de cada área participante do processo é realizada pelo gerente funcional, já que o dono do processo não deve se preocupar com as especificidades das funções.

A dupla subordinação existe, sendo devida ao *process owner*, quando gerar impacto nos objetivos do processo, e ao gerente funcional, quando impactar nos critérios e normas funcionais. O gerente do processo e o funcional devem administrar a dupla subordinação e possíveis conflitos decorrentes desta.

#### 4. Competências

Ao final da Idade Média, o conceito de Competência era basicamente relacionado à linguagem jurídica, sendo a faculdade de alguém ou de alguma instituição de avaliar e decidir sobre certas questões. Levando tal conceito para outras áreas, a palavra Competência passou a designar o reconhecimento social sobre a capacidade de alguém se pronunciar em relação a determinado assunto. Posteriormente, passou a ser utilizado, de forma mais genérica, para qualificar o indivíduo com capacidade de realizar determinado trabalho (Isambert-Jamati, 1997 como citado em BRANDÃO & GUIMARÃES, 2001).

A partir da Revolução Industrial, ao longo dos séculos XIX e XX, e com o aparecimento das ideias de Taylor, o conceito de Competência é estendido e incorporado na linguagem organizacional para qualificar a pessoa capaz de desempenhar de maneira eficiente determinada tarefa (Carbone Et Al., 2005 como citado em CAMPOS, 2006). Desde então, o conceito de Competência também é relacionado à pessoa que possui poder hierárquico para tomar decisões. Porém, possuir Competência também engloba o ato de tomar iniciativa e assumir responsabilidades frente às situações profissionais que surgirem. Onde tais situações são assumidas pelo indivíduo que, por vontade própria, aceita ser o responsável pelas mesmas, tomando a iniciativa de modificá-las, de maneira imprescritível.

Segundo Zarafian (2001), a Competência é um entendimento prático de situações que se apoia em conhecimentos adquiridos e os transforma na medida em que aumenta a diversidade das situações.

A partir de 1990, a terminologia passa a ser entendida como um acúmulo de recursos que o indivíduo possui, substituindo nas Organizações o conceito de qualificação profissional ancorada nos postos de trabalho (Fleury & Fleury, 2001 como citado em CAMPOS, 2006).

Fleury e Fleury (2000) conceituam competência como “um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à Organização e valor social ao indivíduo”.

Ao longo do tempo, com as reestruturações produtivas, a imprevisibilidade econômica, organizacional e mercadológica e as modificações do mercado de trabalho e suas relações, o conceito de Competência vem se transformando (FLEURY & FLEURY, 2001).

O gerenciamento dessas mudanças é possível, porém as mesmas gerarão algum impacto nas Organizações que necessitam atentar às transações internacionais e às alianças temporárias, observar a velocidade como uma questão importante e reavaliar o modelo de gestão utilizado para se adequarem às novas exigências econômicas (PRAHALAD, 1999). Consequentemente, a prática imediata e a ação conjunta de diversos conhecimentos tornam-se imprescindíveis para as Organizações.

Segundo Perrenoud (1999 como citado em CAMPOS, 2006), as Competências não são completamente conhecimentos, mas utilizam, integram ou mobilizam os mesmos, que representam a realidade, construídas e armazenadas por nós, de acordo com a nossa experiência e formação.

Durand (1998 como citado em BRANDÃO & GUIMARÃES, 2001) elaborou um conceito de Competência com base em três dimensões: conhecimentos, habilidades e atitudes. Tal conceito abrange não só os conhecimentos técnicos, mas a cognição e as atitudes relacionadas ao trabalho.

Segundo Durand (1998 como citado em BRANDÃO & GUIMARÃES, 2001), o conhecimento é o conjunto de informações assimiladas e estruturadas pelo indivíduo, através das quais ele “compreende o mundo”, incluindo a capacidade de receber informações e integrá-las, o saber “o quê” e o “por quê”. Habilidade é a capacidade de aplicar e utilizar produtivamente o conhecimento, contemplando técnica e aptidão. Já a atitude está relacionada a características afetivas e sociais do trabalho, ou seja, a identidade do indivíduo com os valores da Organização, seu comprometimento e motivação para o atingimento dos resultados esperados.

A Competência possui em sua composição conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA's) que viabilizam o alcance de um objetivo por determinada Organização. Como o próprio esquema denota, os CHA's funcionam de maneira interdependente, ou seja, ao indivíduo apresentar determinada habilidade, entende-se que o mesmo possua conhecimentos e atitudes específicos.

As Competências não se apresentam apenas no nível individual. Segundo Zarafian (1996 como citado em CAMPOS, 2006), a dimensão da equipe no processo produtivo não deve ser ignorada, podendo atribuir Competências ao grupo de trabalho. Tal ideia é confirmada por Durand (2000 como citado em BRANDÃO & GUIMARÃES, 2001) ao

afirmar que o compartilhamento de crenças e valores por uma equipe influencia a conduta e o desempenho de cada indivíduo em particular.

Para Brandão e Guimarães (2001), as Competências essenciais organizacionais apresentam vantagem competitiva para as Organizações, gerando valor percebido pelos clientes e de difícil imitação pela concorrência.

Segundo Guimarães e Medeiros (2003 como citado em CAMPOS, 2006), embora muitas Organizações tenham Competências, nem todas têm Competências essenciais. Se as Competências não produzem bens ou serviços percebidos pelos clientes como sendo de valor superior, não podem ser consideradas essenciais

Prahalad e Hamel (1990 como citado em CAMPOS, 2006) definem que as Competências organizacionais abrangem a Organização por inteiro, envolvendo o conjunto de conhecimentos, habilidades, tecnologias, sistemas físicos e gerenciais da mesma.

Para Moura e Bittencourt (2006 como citado em CAMPOS, 2006), “a efetividade da Organização resulta da capacidade de articular o seu direcionamento estratégico com as Competências da empresa, dos grupos e das Competências individuais”, já as Competências organizacionais são específicas para cada Organização na maneira que identifica seus recursos e os transforma em vantagem competitiva. Tal ideia denota a importância do alto grau de alinhamento necessário entre as Competências organizacionais e o planejamento estratégico da empresa.

Frente ao cenário atual de alta competitividade, o gestor deve gerir a concorrência através da assimilação de informações, visando a obtenção de vantagens competitivas; gerir a complexidade envolvida no dia a dia da Organização e seus concorrentes; gerir a adaptabilidade, inovando e buscando a melhoria constante de estratégias e processos; gerir equipes identificando e respeitando as diferenças; gerir incertezas, sabendo lidar com as modificações repentinas; e gerir o aprendizado, aprendendo e educando a equipe (ALMEIDA & MOTTA, 2012). Assim, surge nas Organizações a urgência de desenvolver Competências Gerenciais em seus colaboradores, na tentativa de acompanhar e implementar as mudanças desejadas, questionando as práticas tradicionais de treinamento e desenvolvimento que já não atendem às demandas atuais (Bittencourt, 2003 como citado em CAMPOS, 2006).

As Competências Gerenciais são as que determinado profissional precisa possuir ou desenvolver para gerir situações profissionais complexas, estando, assim, intimamente ligadas ao saber inventar, reconstruir e inovar.

Dentre elas estão o *saber agir e reagir com pertinência*, saber o que fazer, julgar, negociar e decidir, ir além do prescrito, escolher adequadamente na urgência e direcionar ações para determinado fim; *saber coordenar recursos e mobilizá-los em um contexto*, construir Competências a partir de recursos incorporados e do ambiente; *saber transpor*, entender múltiplas situações e soluções, tomar distância, funcionando em “via dupla”, reparar e interpretar indicadores de contexto; *saber aprender e saber aprender a aprender*, aprender com a experiência, transformar sua ação em experiência, descrever como se aprende; e *saber se engajar*, usar a subjetividade, tomar riscos, empreender e usar da ética profissional (Boterf, 1999 como citado em STREIT, 2001).

A aprendizagem no ambiente de trabalho, citada acima, é muito importante, pois através da mesma o gestor desenvolve suas Competências e, ao manifestá-las, obtém êxito na implementação de mudanças em sua equipe e na Organização, sendo o facilitador dos processos organizacionais (MAXIMIANO, 2008).

Em conjunto com a inovação, a aprendizagem organizacional gera adaptabilidade no surgimento de problemáticas inéditas e confronto natural com a mudança, que passa a ser considerada na rotina da Organização (ALMEIDA & MOTTA, 2012).

Para Fleury e Fleury (1995 como citado em ALMEIDA & MOTTA, 2012), as Organizações precisam possuir algumas atitudes para a geração deste tipo de aprendizagem, como a constante busca pela inovação, capacitação e qualificação das pessoas, a democratização do processo de aprendizagem, o compartilhamento dos objetivos organizacionais entre todos os funcionários, a obtenção de um processo eficaz de comunicação que gere a criação de Competências multidisciplinares e integradas e o desenvolvimento de uma visão sistêmica e dinâmica.

Segundo Mintzberg (1973 como citado em CAMPOS, 2006), o gestor deve assumir três papéis: interpessoais, informacionais e decisórios. Nos papéis interpessoais o gestor atua como símbolo ao representar a Organização; como líder ao servir de exemplo, motivar e mobilizar pessoas; e como agente de ligação ao criar e manter redes de informantes.

Já nos papéis informacionais, o gestor deve ser observador, buscando e recebendo informações que interfiram em sua atividade; difusor, divulgando informações pertinentes e assegurando que as mesmas chegaram ao seu destino corretamente; e porta-voz, propagando as informações de dentro para fora da Organização.

E, por último, nos papéis decisórios o gestor atua como empreendedor ao estar sempre atento a oportunidades de negócios interna e externamente; como regulador ao enfrentar situações inéditas e se organizar para a adaptação às situações difíceis; como distribuidor de recursos ao garantir os meios para cumprimento das tarefas dos mesmos; e como negociador ao participar de discussões, representando sua Organização.

Com uma abordagem similar a de Mintzberg, Quinn (2003 como citado em PICCHIAI, 2003) divide tais Competências em quatro modelos gerenciais subdivididos em oito papéis, conforme demonstrado na Quadro 4.1.

**Quadro 4.1** : Características dos quatro modelos gerenciais<sup>1</sup>

	<i>Metas Racionais</i>	<i>Processos Internos</i>	<i>Relações Humanas</i>	<i>Sistemas Abertos</i>
<i>Símbolo</i>	\$	◊	○	☀
<i>Crítérios de eficácia</i>	Produtividade/ lucro	Estabilidade, continuidade	Compromisso, coesão, moral	Adaptabilidade, apoio externo
<i>Teoria referente a meios e fins</i>	Uma direção clara leva a resultados produtivos.	Rotinização leva à estabilidade.	Envolvimento resulta em compromisso.	Adaptação e inovação contínuas levam à aquisição e manutenção de recursos externos.

<sup>1</sup> **Nota** Fonte: Adaptado de Picchiali, D. (2003). *Competências Gerenciais: caso de um hospital público*.

<i>Ênfase</i>	Explicitação de metas, análise racional e tomada de iniciativas.	Definição de responsabilidades, mensuração, documentação	Participação, resolução de conflitos e criação de consenso.	Adaptação política, resolução criativa de problemas, inovação, gerenciamento de mudança.
<i>Atmosfera</i>	Econômico-racional: "lucro-líquido"	Hierárquico	Orientado a equipes	Inovadora, flexível
<i>Papel do Gerente</i>	Diretor e produtor	Monitor e coordenador	Mentor e facilitador	Inovador e negociador/mediador

Conforme Quadro 4.1, o modelo das metas racionais visa a produtividade e o lucro, contemplando dois papéis: diretor e produtor. Como diretor, o gerente deve demonstrar suas expectativas através de processos. Já o produtor é orientado para a tarefa, foca no trabalho e possui alto grau de interesse e motivação.

O modelo dos processos internos enfatiza a burocracia profissional, baseando-se na rotina para o atingimento da estabilidade, eficácia e continuidade. Tal modelo contempla os papéis de monitor e coordenador, onde o primeiro é voltado para a preocupação com detalhes, controle e análise, já o segundo possui como características a Organização, coordenação da equipe, o enfrentamento de crises e a logística.

O modelo das relações humanas destaca o compromisso, a coesão e a moral, sendo dividido nos papéis de facilitador e mentor. Como facilitador, o gerente deve incentivar os esforços em equipe, sua coesão e trabalho, gerenciando os conflitos pessoais. Os mentores se voltam para desenvolver pessoas, orientando, aprimorando Competências e planejando o desenvolvimento individual dos empregados.

O modelo de sistemas abertos surge para compreender e administrar o mundo atual, dinâmico e globalizado, com intenso fluxo de conhecimento. Os papéis de inovador e negociador são contemplados por este modelo, onde no primeiro caso o gerente deve tornar mais fácil o processo de mudança e sua adaptação, mapear tendências e tolerar as incertezas e os riscos. Como negociador, o gerente deve atentar para a sustentação da legitimidade exterior e a captação de recursos externos.

Assim, de acordo com os oito papéis analisados, Quinn determina três Competências Gerenciais para cada. O gerente para exercer o papel de mentor deverá desenvolver as Competências compreensão de si mesmo e dos outros; comunicação eficaz; e desenvolvimento dos empregados. No papel de facilitador, fazem-se necessárias as Competências construção de equipes; uso da tomada participativa de decisões; e Administração de conflitos. Já no papel de monitor, destacam-se as Competências monitoramento do desempenho individual; gerenciamento do desempenho em processos coletivos; e Administração de informações por meio de pensamento crítico. O gerente ao assumir o papel de coordenador deverá possuir as Competências gerenciamento de projetos; planejamento do trabalho; e gerenciamento multifuncional. No papel de diretor, as Competências desenvolvimento e comunicação de uma visão; estabelecimento de metas e objetivos; e planejamento e Organização, fazem-se importantes. Já no papel de produtor deverão ser observadas as Competências trabalho produtivo; fomento a um ambiente de trabalho produtivo; e Administração do tempo e do estresse/equilíbrio de demandas

concorrentes. No caso do papel de negociador, o gerente deve voltar a sua atenção para as Competências construção e manutenção da base do poder; negociação de acordos e compromissos; e apresentação de ideias. E, por fim, o papel de inovador destaca as Competências convívio com a mudança; pensamento criativo; e gerenciamento da mudança.

Após abordar as especificidades da gestão por processos, a melhoria contínua, a dupla subordinação e a importância da participação de cada indivíduo no processo como um todo, e expor os principais conceitos e modelos de Competências, uma questão interessante surge: quais as Competências Gerenciais necessárias em Organizações orientadas por processos?

## 5. Competências Gerenciais em Empresas Orientadas por Processos

A pesquisa realizada teve por objetivo identificar na percepção de profissionais ligados a Gestão de Processos e de Administração quanto as Competências Gerenciais em empresas orientadas por processos e foi encaminhada para 50 (cinquenta) profissionais, dos quais cinco são membros da ABPMP, associação composta por profissionais de Gestão de Processos, no Rio de Janeiro, e os demais são registrados no Conselho Regional de Administração do Rio de Janeiro (CRA/RJ). A pesquisa contou com a participação de 20 pessoas, que responderam a pergunta “*Quais as Competências que um Gestor deve possuir em uma Organização Orientada por Processos?*”, o que corresponde a 40% dos profissionais consultados.

A pesquisa do presente trabalho teve como base a realizada no trabalho *Competências Gerenciais Relevantes às Atividades-meio de uma Instituição Federal de Ensino Superior no Contexto de Modernização do Estado Brasileiro*, de Sérgio Campos, com adaptações. O trabalho citado foi escolhido por possuir objetivos parecidos com os deste trabalho e Competências Gerenciais gerais, permitindo selecionar dentro de um grupo amplo os conhecimentos, as habilidades e as atitudes mais focadas para a orientação por processos.

Para a realização da pesquisa foi utilizado o método da Escala Likert, onde foram listadas 58 Competências, para que cada participante atribuisse respostas como não concordo totalmente, não concordo parcialmente, indiferente, concordo parcialmente ou concordo totalmente. Atribuíram-se pesos para cada alternativa, partindo de um para não concordo totalmente até cinco para concordo totalmente. Os pesos foram necessários para o cálculo da média ponderada, base para a criação dos critérios utilizados.

Após o período de coleta da pesquisa, apuraram-se os resultados e estabeleceram-se os critérios a seguir em duas fases. Na primeira fase, apuraram-se as médias das médias de todas as Competências para definição de um ponto de corte para restringir o número das mesmas. O ponto de corte ficou definido como 4,65. Assim, todas as Competências que obtiveram médias inferiores a esta foram descartadas para as próximas análises. Na segunda fase, buscando um novo ponto de corte para definição das Competências obrigatórias e desejáveis na opinião dos gestores, apuraram-se a média das Competências restantes, obtendo-se como resultado 4,79. Assim, as Competências que obtiveram como média das alternativas de 4,65 a 4,79 foram consideradas desejáveis e as que apresentaram média superior a 4,79 foram consideradas obrigatórias para o gestor orientado para processos. O quadro abaixo apresenta os resultados apurados.

**Tabela 5.1:** Competências Gerenciais Obrigatórias, Desejáveis e Descartadas<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup>Fonte: Pesquisa realizada.

<i>Competências</i>	<i>Média de Avaliação</i>
<i>Obrigatórias (média acima de 4,79)</i>	
Trabalho em equipe	4,95
Conhecimento da estrutura organizacional	4,90
Conhecimento do planejamento estratégico da instituição	4,90
Conhecimento da missão e dos valores da instituição	4,90
Visão sistêmica	4,90
Responsabilidade	4,89
Relacionamento interpessoal	4,85
Foco em processos	4,85
Conhecimento das Competências dos membros da equipe	4,85
Capacidade gerencial	4,85
Visão estratégica	4,85
Ética	4,84
Autocontrole emocional	4,84
Planejamento	4,80
Capacidade Analítica	4,80
Atualização acerca dos assuntos da área de atuação	4,79
Confiança nos membros da equipe	4,79
Delegação	4,79
Cumprimento dos prazos estabelecidos	4,79
Disciplina	4,79
Comprometimento com os interesses da instituição	4,79
<i>Desejáveis (média entre 4,65 e 4,78)</i>	
Administração de conflitos	4,75
Proatividade	4,75
Comunicação oral	4,75
Transferência de conhecimentos	4,75
Interação com outras áreas	4,75

Colaboração	4,74
Articulação	4,70
Organização	4,70
Conhecimento do trabalho	4,68
Orientação para resultados	4,68
Compatibilidade com o programa estabelecido pela Administração	4,68
Autodesenvolvimento	4,68
Raciocínio conceitual	4,68
Conhecimento/Aplicação da Gestão de Pessoas	4,65
Raciocínio lógico	4,65

*Descartadas  
(Média inferior a 4,65)*

Absorção de conhecimentos	4,63
Assertividade	4,63
Motivação da equipe	4,60
Liderança	4,60
Negociação	4,60
Adaptação a situações novas	4,60
Comunicação escrita	4,50
Conhecimento/Aplicação da gestão do conhecimento	4,50
Formação compatível com a função	4,47
Experiência profissional	4,40
Conhecimento/Aplicação dos recursos de informática	4,40
Inovação	4,40
Criatividade	4,40
Multifuncionalidade	4,40
Discrição	4,39
Humildade	4,32
Gerenciamento de Projetos	4,32
Capacidade Empreendedora	4,32
Conhecimento/Aplicação da legislação pertinente à área de atuação	4,30
Noções de Administração, contabilidade e economia	4,26
Conhecimento/Aplicação da Tecnologia da Informação	4,25

Assim, conforme os critérios adotados, podemos analisar as Competências de acordo com o modelo de Durand (1998 como citado em CAMPOS, 2006) – Conhecimentos, Habilidades e Atitudes (CHA's) – citado anteriormente. Os *conhecimentos da estrutura organizacional; do planejamento estratégico da instituição; da missão e dos valores da instituição; das Competências dos membros da equipe; e a atualização acerca dos assuntos da área de atuação* foram apontados como os conhecimentos obrigatórios para o gestor orientado para processos. Já o conhecimento do trabalho e o conhecimento/aplicação da Gestão de Pessoas são desejáveis para a atuação.

No âmbito das habilidades, as Competências *trabalho em equipe; visão sistêmica; relacionamento interpessoal; foco em processos; capacidade gerencial; visão estratégica; autocontrole emocional; planejamento; capacidade analítica; confiança nos membros da equipe; e cumprimento dos prazos estabelecidos* foram definidas como obrigatórias. Como desejáveis foram apontadas as Competências *Administração de conflitos; comunicação oral; transferência de conhecimentos; Organização; orientação para resultados; raciocínio conceitual; e raciocínio lógico.*

As Competências definidas como atitudes obrigatórias que o gestor orientado para processo deve possuir foram: *responsabilidade; ética; delegação; disciplina; e comprometimento com os interesses da instituição.* Já como desejáveis, o resultado da pesquisa apresentou as Competências *proatividade; interação com outras áreas; colaboração; articulação; compatibilidade com o programa estabelecido pela Administração; e autodesenvolvimento.*

A Quadro 5.2 demonstra a divisão das Competências, consideradas obrigatórias ao gestor orientado para processos, em Conhecimentos, Habilidades e Atitudes (CHA's).

**Quadro 5.2:** Conhecimentos, Habilidades e Atitudes (CHA's)<sup>3</sup>

<i>Competências</i>	
<i>Conhecimentos</i>	<i>Habilidades</i>
Visão sistêmica	Trabalho em equipe
Visão estratégica	Relacionamento interpessoal
Conhecimento da estrutura organizacional	Foco em processos
Conhecimento do planejamento estratégico da instituição	Capacidade gerencial
	Autocontrole emocional
Conhecimento da missão e dos valores da instituição	Planejamento
	Capacidade Analítica
Conhecimento das Competências dos membros da equipe	Confiança nos membros da equipe
	Cumprimento dos prazos estabelecidos
<i>Atitudes</i>	
Responsabilidade	

<sup>3</sup> **Fonte:** Pesquisa realizada.

Ética
Delegação
Disciplina
Atualização acerca dos assuntos da área de atuação
Comprometimento com os interesses da instituição

## 6. Considerações Finais

A abordagem por processos é um modelo que se instala como um novo paradigma organizacional. Apesar de ter surgido na década de 90, o referido modelo de gestão continua em crescimento, devido ao constante desenvolvimento tecnológico de ferramentas habilitadoras, como a Tecnologia da Informação.

Muito tem se discutido sobre a abordagem por processos, contudo acreditamos que sem uma força de trabalho adequada, a sua implantação e posterior utilização poderá ser prejudicada. É preciso, então, estar atento a esta questão a fim de capacitar as lideranças para este movimento, possibilitando, assim, uma convivência com o modelo de forma efetiva.

Ao compararmos as Competências expostas na Quadro 5.2 com as obtidas no trabalho utilizado como referência para a pesquisa, pode-se observar clara diferença de resultados.

No presente trabalho, apresentaram-se como Competências obrigatórias ao gestor orientado para processos o *conhecimento da estrutura organizacional e do planejamento estratégico da instituição; capacidade gerencial; autocontrole emocional; planejamento; capacidade analítica; confiança nos membros da equipe; cumprimento dos prazos estabelecidos; delegação e disciplina*, diferente do trabalho de Sérgio Campos, onde essas Competências não foram consideradas relevantes para atuação em uma instituição de ensino superior.

Como Competências em comum nos dois trabalhos, apresentaram-se o *conhecimento da missão e dos valores da instituição; das Competências dos membros da equipe; visão estratégica e sistêmica; foco em processos; relacionamento interpessoal; trabalho em equipe; comprometimento com os interesses da instituição; ética; e responsabilidade*.

É possível notar a forte ligação com a estratégia da Organização nas Competências Gerenciais apontadas pelos profissionais participantes da pesquisa do presente trabalho, como no caso dos *conhecimentos do planejamento estratégico e da missão e dos valores da Organização; visão estratégica; cumprimento dos prazos estabelecidos; e comprometimento com os interesses da Organização*. Tal fato comprova a eficácia da pesquisa em relação à gestão por processos que se baseia no planejamento estratégico da Organização.

As Competências *conhecimento da estrutura organizacional; conhecimento das Competências dos membros da equipe; trabalho em equipe; visão sistêmica; relacionamento interpessoal; foco em processos; e capacidade gerencial*, retomam o conteúdo apresentado anteriormente, onde foram explicitadas as particularidades da gestão por processos, como seu fluxo, gerenciamento e relações de subordinação.

Tais Competências, ao estarem presentes no resultado da pesquisa, reforçam o alinhamento entre teoria e prática, do ponto de vista dos profissionais especializados na área. Assim, pode-se afirmar que o objetivo da pesquisa foi atingido, verificando-se um grupo de Competências Gerenciais que se distingue do apurado pelo trabalho utilizado como referência

e denotando particularidades de contexto, organização e outros que envolvem a gestão por processos.

Porém, para maior detalhamento, novos estudos se fazem necessário a fim de orientar o processo de adoção da abordagem por processos mais coerente com os seus principais executores: os colaboradores da Empresa que são, em última análise, os principais condutores do sucesso da Organização.

## 7. Referências

- ABPMP.** Association of Business Process Management Professionals. Guia para o gerenciamento de processos de negócios: corpo comum de conhecimento. 2009. Recuperado em 21 fevereiro, 2013, de [http://api.ning.com/files/VYmAlisgmMizTVSCweiN\\*Y-NI-AkFEC5zsEJnS3yZFKml-H2eAma7kCsd9zGo2GdTWkMHgS8NyC7USuKLRJ2deG2w3Sib8\\*v/CBOK\\_v2.0\\_Portuguese\\_Edition\\_Thrid\\_Release\\_Look\\_Inside.pdf](http://api.ning.com/files/VYmAlisgmMizTVSCweiN*Y-NI-AkFEC5zsEJnS3yZFKml-H2eAma7kCsd9zGo2GdTWkMHgS8NyC7USuKLRJ2deG2w3Sib8*v/CBOK_v2.0_Portuguese_Edition_Thrid_Release_Look_Inside.pdf)
- ALMEIDA, A. M. P. & MOTTA, F. M. V.** O desenvolvimento de Competências Gerenciais como fator de vantagem competitiva: um estudo de caso em uma empresa estatal de telecomunicações. 2012. Recuperado em 21 fevereiro, 2013, de [http://www.angrad.org.br/\\_resources/files/\\_modules/producao/producao\\_635\\_201212051834228e9c.pdf](http://www.angrad.org.br/_resources/files/_modules/producao/producao_635_201212051834228e9c.pdf)
- BRANDÃO, H. P. & GUIMARÃES, T. A.** Gestão de Competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? [Versão eletrônica], Revista de Administração de Empresas, 41 (1), 8-15, 2001.
- CAMPOS, S. E. A.** Competências Gerenciais relevantes às atividades-meio de uma instituição federal de ensino superior no contexto de modernização do estado brasileiro. 2006. Recuperado em 05 março, 2013, de [http://bdm.bce.unb.br/bitstream/10483/1117/1/2006\\_SergioEmidioCampos.pdf](http://bdm.bce.unb.br/bitstream/10483/1117/1/2006_SergioEmidioCampos.pdf)
- DAVENPORT, T. H.** Reengenharia de Processos: Como inovar na empresa através da tecnologia da informação. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1994.
- DEMING, E. D.** Qualidade: a revolução da Administração. Rio de Janeiro: Marques-Saraiva, 1990.
- ELO GROUP.** Os papéis estratégicos de um escritório de processos. 2009. Recuperado em 21 fevereiro, 2013, [http://www.elogroup.com.br/download/Artigo\\_Os%20Papeis%20Estrategicos%20de%20um%20Escritorio%20de%20Processos.pdf](http://www.elogroup.com.br/download/Artigo_Os%20Papeis%20Estrategicos%20de%20um%20Escritorio%20de%20Processos.pdf)
- FLEURY, A. & FLEURY, M. T. L.** Estratégias empresariais e formação de Competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira. São Paulo: Atlas, 2000.
- \_\_\_\_\_. Construindo o conceito de Competência [Versão eletrônica]. Revista de Administração Contemporânea, edição especial, 183-196, 2001.
- GONÇALVES, J. E. L.** Processo, que processo? [Versão eletrônica], Revista de Administração de Empresas, 40 (4), 8-19, 2000.
- MAXIMIANO, A. C. A.** Teoria geral da Administração: da revolução urbana à revolução digital. São Paulo: Atlas, 2008.
- PERES, M. A. C.** Do Taylorismo/Fordismo à acumulação flexível toyotista: novos paradigmas e velhos dilemas. 2004. Recuperado em 16 março, 2013, de [http://www.seufuturonapratica.com.br/intellectus/\\_Arquivos/Jan\\_Jul\\_04/PDF/Artigo\\_Marcos.pdf](http://www.seufuturonapratica.com.br/intellectus/_Arquivos/Jan_Jul_04/PDF/Artigo_Marcos.pdf)
- PICCHIAI, D.** Competências Gerenciais: caso de um hospital público. 2003. Recuperado em 05 março, 2013, de [http://www.fundap.sp.gov.br/debatesfundap/pdf/Gestao\\_de\\_Poi%C3%ADticas\\_Publicas/Compet%C3%Aancia\\_s\\_Gerenciais.pdf](http://www.fundap.sp.gov.br/debatesfundap/pdf/Gestao_de_Poi%C3%ADticas_Publicas/Compet%C3%Aancia_s_Gerenciais.pdf)
- PRAHALAD, C. K.** Reexame de Competências. Revista HSM Management, 17, 40-46, 1999.
- SOBRAL, F., & PECI, A.** Administração: teoria e prática no contexto brasileiro. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.



**STREIT, C. S.** Desenvolvimento de Competências Gerenciais Associadas à Inovação na Gestão: A Contribuição da Aprendizagem Organizacional. Dissertação de mestrado, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, RS, Brasil, 2001.

**TAYLOR, F. W.** Princípios de Administração científica. São Paulo: Atlas, 1948.

**UNICAMP.** Universidade Estadual de Campinas. Iniciar a gestão por processo: texto para reflexão. 2006. Recuperado em 10 fevereiro, 2013, de <http://www.dga.unicamp.br/Arquivos/Pdf/IniGesProTexRef.pdf>

**ZARAFIAN, P. A.** Objetivo Competência: por uma nova lógica. São Paulo: Atlas, 2001.

### *Agradecimentos*

Agradecemos a colaboração do CRA/RJ – Conselho Regional de Administração do Rio de Janeiro e da ABPMP – Associação de Profissionais de Gestão de Processos no Rio de Janeiro.