



Competências Gerenciais em Ambiente de Rápidas Mudanças

Isabel Cristina dos Santos¹
Arcione Ferreira Viagi²

Resumo

Este trabalho apresenta um processo estruturado de avaliação gerencial, voltado para a capacidade de resposta rápida às mudanças no ambiente competitivo e tecnológico da indústria. A pesquisa, baseada em entrevistas semi-estruturadas, foi realizada em uma organização nacional, privatizada nos anos noventa, em fase de internacionalização dos negócios. Seu principal desafio estratégico é estar entre as quinze maiores empresas do setor no mundo, em dez anos. Seu processo operacional caracteriza-se pela alta dependência da matéria-prima, produzida e distribuída por um oligopólio internacional. A pressão por desempenho exigirá desta, dispor de competências gerenciais voltadas à construção deliberada do crescimento, atitude empreendedora baseada na superação de obstáculos e alcance das metas planejadas, à instalação da cultura orientada por resultados. Os instrumentos de avaliação gerencial e do potencial de sucessão foram construídos com o propósito de identificar as lacunas de desenvolvimento em profissionais efetivamente talentosos e comprometidos com as intenções de crescimento da organização.

Palavras-chave: Competências Gerenciais, Ambiente de Negócios, Mudanças, Desafio Estratégico.

¹ Doutora em Engenharia (POLI-USP). Mestre em Administração (PUC-SP) e Administradora. Co-autora do livro *Redes Entre Organizações: domínio do conhecimento e da eficácia operacional*. Professora de Administração na UNITAU.

² Departamento de Comunicação Social da UNITAU

Managerial Competencies for a Fast Changes Environment

Abstract

This work presents a structured leadership evaluation process focused on the leader's capacity to promptly respond to the new competitive and technological requirements of the industry. The research was carried through in a national organization, privatized in the last decade, which has started its business internationalization process, and defines as its strategic challenge to be part of the biggest fifteen worldwide companies in its field in the next ten years. Its operations are seen as highly dependent of a specific raw material, which is produced and commercialized by a small team of international powerful players. The pressure for superior performance will demand a set of managerial competencies towards to the deliberated growth, which will able to provoke an entrepreneurship attitude towards to the core values of overcoming of obstacles in order to achieve the targets previously assigned and become valuable the new organizational culture guided by results. In such a way, the tools have been created to develop new organizational leadership also allows to identify high talented and potential individuals to the Succession Plan considering their skills, new culture identity and an effective commitment with the company strategic purpose.

Key words: Managerial competencies, business environmental changes, strategic challenge.

Introdução

As tendências do cenário competitivo apontam como um dos maiores desafios das empresas, nas próximas décadas, o aumento da capacidade adaptativa das organizações como premissa para a geração e sustentação de vantagens competitivas, em particular nas empresas expostas às mudanças rápidas, sejam estas relacionadas à tecnologia, produto ou ao mercado. Parte considerável da riqueza produzida pelas indústrias no mundo depende da capacidade dos recursos organizacionais em adaptarem-se às novas exigências do mercado. Flexibilidade competitiva é uma palavra de ordem.

Outro desafio apontado por especialistas para as próximas décadas é a efemeridade do sucesso, ou seja, o sucesso advindo de uma ação oportunista desvinculado da capacitação e da geração de competências é um risco real a ser permanentemente monitorado. Um exemplo, de cem empresas americanas consideradas de grande porte no início do século XX, apenas dezesseis delas conseguiram manter-se competitivas, ao longo do século. Ou seja, a taxa de óbito de empresas, antes consideradas competitivas, chegou a 84%.

A instabilidade do cenário competitivo obriga, em razão das fusões e aquisições, parcerias e alianças estratégicas, as organizações a buscarem respostas rápidas e adaptativas às mudanças do ambiente externo. O ingresso de investidores em novos setores de atividade aumenta a pressão por resultados, em prazos cada vez menores, e intensifica a cobrança por desempenho superior, este medido por significativos aumentos nas taxas de retorno sobre o investimento, e a manutenção da competitividade estratégica, esta compreendida como a capacidade da organização em se perpetuar e de se manter atrativa (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2002). Segundo os autores, a inconstância do cenário competitivo pode ser avaliada sob três categorias de tendências.

- a) *A crescente taxa de mudança e de disseminação tecnológica:* O termo inovação contínua tem sido utilizado para descrever o grau de velocidade com o qual as novas tecnologias baseadas em uma grande quantidade de informações e conhecimento substituem as tecnologias em uso, antes mesmo que se possa defini-las necessariamente como velhas ou ultrapassadas. Desse modo, a inovação, à medida que se torna disponível ao concorrente, que leva em geral de doze a dezoito meses para ocorrer, segundo Hitt; Ireland; Hoskisson (2002) deixa de ser uma vantagem competitiva e, nesse caso, a velocidade da

mudança pode constituir-se em uma fonte real de diferenciação e vantagem competitiva.

- b) *A caracterização do momento atual como a Era da Informação:* Os meios de difusão de informação em tempo real já não se constituem em vantagem específica de uma dada organização, mas sim, entre as empresas de um mesmo setor que concorram em igual patamar de tecnologia.
- c) *O aumento da intensidade do conhecimento:* Há consenso entre os diversos autores em relação ao caráter estratégico com o qual se reveste o conhecimento organizacional, este traduzido por práticas e processos inovadores que resultam em novas tecnologias ou produtos ou aplicações, capazes de gerar uma fonte crítica de vantagem competitiva sustentável. A probabilidade de obtenção de competitividade estratégica é ampliada quando a empresa tem a consciência que a sua sobrevivência, e eventual perpetuação e atratividade, depende da sua capacidade de capturar inteligência e transformá-la em conhecimento útil e compartilhado pela organização.

Uma organização ágil na conversão de conhecimento, independentemente do seu campo de atuação, estará desenvolvendo a chamada flexibilidade estratégica, que pode ser resumida pelo "conjunto de capacidades de que se vale uma empresa em resposta aos vários requisitos e oportunidades que se constituem os ambientes competitivos, dinâmicos e incertos" (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2002, p.20), constituindo-se em âncoras poderosas na sustentação da competitividade de uma organização. A competitividade é a medida de equilíbrio, ou auto-eco-organização, frente à variabilidade ambiental (MORIN, 1990) nos cenários político-legal, sócio-cultural, demográfico, tecnológico, econômico e ambiental.

Prahalad (1998) identificou oito tendências de mudanças específicas do cenário competitivo mundial, as quais afetariam a todas as organizações em seus acervos de competências, conhecimentos e capacidades.

A primeira delas diz respeito ao efeito *globalização* que provocaria o abandono da economia planejada para a economia de mercado, seguindo o modelo de competição desenvolvido entre o Japão e a Coreia do Sul. Em consequência da mudança de modelo surgiriam, como previsto, assimetrias regionais nos padrões de crescimento, indicando que países como Índia e China cresceriam a uma taxa anual de 7% a 10%, enquanto que a Europa Ocidental cresceria menos de 2%

ao ano. Tais assimetrias provocariam mudanças drásticas na orientação da política de investimento de capital das organizações.

A segunda mudança refere-se à *desregulamentação e privatizações* como uma tendência mundial em setores de alta demanda, como telecomunicações, serviços públicos, companhias aéreas, serviços financeiros e assistência médica, resultando em fusões e aquisições com mudanças significativas no *modus operandi* dessas instituições. O número de fusões e aquisições aumentaria, mudando a característica das empresas antes locais, para regionais, nacionais e internacionais, mudando a característica essencial da microempresa e aumentando o desemprego nas localidades.

A terceira característica está relacionada à *volatilidade* do processo produtivo. Aumentos e reduções de quantidade produzidas, reduções no tempo de desenvolvimento de produto, são algumas das conseqüências da imprevisibilidade da demanda e, em decorrência disso, há necessidade imperiosa de criar fábricas flexíveis, capazes de atender várias unidades de negócio.

O quarto fator discutido por Prahalad (1998) refere-se à questão da *convergência*, responsável pela integração de várias funções, antes independentes, em um mesmo produto. É o exemplo das empresas tradicionais de cosméticos que mais do nunca, terão que se associar à ciência para oferecer simultaneamente beleza e tratamento. Os produtos de alta tecnologia serão desenvolvidos de acordo com a cultura da convergência que vem se formando. Ou seja, a informática cada vez mais integrará produtos de entretenimento; os produtos eletrônicos deverão ser cada vez mais multifuncionais.

O quinto ponto abordado diz respeito às *fronteiras tênues entre os setores* em razão da convergência. Desse modo, é de se esperar que empresas, antes caracterizadas por atividades típicas da produção e comercialização de produtos, venham a ser as novas concorrentes do setor de serviços financeiros, por exemplo.

O sexto aspecto apontado refere-se ao aumento da colaboração entre concorrentes para definição de *padrões* para lançamento de produtos tecnológicos com os quais concorrerão entre si.

O sétimo item mencionado é o *fim da intermediação*. A distância entre produtor e o usuário final está diminuindo, principalmente para produtos relacionados à compras diretas, via Internet. O diálogo mais próximo entre produtor e consumidor final obrigará a uma revisão dos modelos empresariais.

E, por fim, a oitava mudança refere-se à *consciência ecológica*, o que forçará que as empresas adotem um modelo baseado em

obrigações sociais em relação ao ambiente e qualidade de vida, e mudem a sua conduta, impulsionadas pelas oportunidades que levem tais questões em consideração.

A perspectiva de concretização das tendências sugere um, senão novo, porém renovado, conjunto de habilidades que possibilitem às organizações, por meio das pessoas a elas vinculadas:

a) desenvolver, com sucesso, transações internacionais, o que requer competências multiculturais, habilidades negociais amplas e visão empresarial aguçada, para aproveitar e gerar oportunidades;

b) desenvolver, com sucesso, as alianças temporárias que não suprimam condições básicas de proteção à propriedade intelectual e preservem os interesses vitais das empresas envolvidas, mas que, ao mesmo tempo, valorizem o aprendizado e a inovação;

c) reavaliar o modelo empresarial adotado, visando torná-lo mais flexível às inovações do mercado; e,

d) absorver a velocidade e o impacto que as mudanças causam, não apenas na tecnologia, mas também na transferência de conhecimento entre mercado e empresa.

A velocidade que Prahalad (1998) menciona refere-se ao fenômeno, conforme descreveu Santos (1999), como uma forma de aceleração contemporânea³, por meio da qual os recursos tecnológicos, os sistemas de integração de informações, e de gestão recriam novas coordenadas de espaço e tempo como, por exemplo, o conceito de distância em um mundo integrado por sistemas em tempo real ou realidade virtual.

Eixos da Mudança: Tecnologia, Economia e Negócios, e o Comportamento

A literatura corrente sobre mudança organizacional oferece inúmeros exemplos de como o ambiente externo pressiona as organizações para a reorganização e a adaptação aos novos cenários e desafios. Há consenso sobre a velocidade das mudanças sociais, econômicas, políticas e tecnológicas experimentadas principalmente

³ Sobre a aceleração contemporânea Santos (1999) conclui que "junto com uma nova evolução das potências e dos rendimentos, com o uso dos novos materiais e de novas formas de energia, o domínio mais completo do espectro eletromagnético, a expansão demográfica (a população mundial triplica entre 1650 e 1900, e triplica de novo entre 1900 e 1984), a expansão urbana e a explosão do consumo, o crescimento exponencial do número de objetos e do arsenal de palavras."

nas últimas três décadas, e o impacto dessas mudanças nas visões organizacionais sobre mercado, concorrência e produtos.

Tais ocorrências oferecem referências para um novo patamar nas estruturas das organizações, no sentido de promover a maior adaptação possível às variações no macrossistema organizacional. Na prática, essa adaptação corresponderia ao esforço das empresas locais em responder ao controle das variações no ambiente organizacional perpetrado pelas grandes corporações transnacionais, as quais controlam 70% do comércio mundial (KORTEN, 1996, p. 146), e grupos econômicos internacionais, como o grupo formado pelas maiores potências econômicas.

Esse controle de variabilidade corresponde a uma redefinição de coordenadas espaço-temporais dessas organizações sobre realidades locais, cujas defasagens nos espaços sócio-econômicos e culturais predispõem a uma posição de extrema vulnerabilidade, o que amplia a percepção sobre as assimetrias decorrentes da mudança de modelo de economia planejada para globalizada.

Além dos impactos das grandes organizações sobre a perspectiva de aumento da distribuição local de rendas e da mobilidade social o controle sobre a troca comercial em nível mundial tende a cristalizar o cenário da distribuição de riquezas no mundo e, conseqüentemente, influenciam hábitos de consumo e estilos de vida, em uma parcela da sociedade mundial, menos sensível aos aspectos de custo de vida e consumo.

As Estruturas do Poder

Alguns autores se referem a uma provável mudança nas estruturas de poder, desde o político até aquele exercido nas organizações. Na arena organizacional, alguns movimentos tornam mais evidentes os esforços em se promover maior autonomia e maior agilidade da tomada de decisões mediante processos de responsabilidade compartilhada e da implantação de modelos de gestão baseados em resultados. É o caso da autonomia planejada.

Ambientes de negócios passíveis às mudanças rápidas, a sobrevivência das organizações dependerá da sua capacidade de adaptação. Existe, então, no mínimo, duas classes de empresas: aquelas que se adaptam e aquelas que determinam e controlam a variabilidade do ambiente. Desse modo, a necessidade de auferir maior grau de controle sobre as condições instáveis advém do modelo gerencial baseado na visão da organização como um modelo aberto e transacional.

A referência do modelo organizacional percebido como relacional implica um elenco específico de conhecimento, habilidades e atitudes, que, somadas ao compromisso aos desafios estratégicos e aos valores da organização, estabelecem, segundo Quinn et al. (2003), as seguintes características:

- a) eficácia baseada na capacidade adaptativa e no apoio externo;
- b) inovação contínua induz à aquisições e manutenção de recursos externos atualizados;
- c) adaptação política baseada na resolução criativa de problemas associados à inovação e ao gerenciamento da mudança;
- d) clima interno que favoreça a inovação e a flexibilidade;
- e) papel do líder como um facilitador da inovação, um negociador das mudanças necessárias para flexibilizar o modelo ou ambiente, tomado por suas estruturas de poder e instrumentos de controle, e mediador de conflitos gerados pelas diferentes percepções sobre a importância, impacto e urgência das ações.

Ao discorrer sobre equipe de trabalho, Senge (1990) pondera que os profissionais deverão estar unidos pelo raciocínio sistêmico e predispostos a desafiar os modelos mentais que até então lhes serviram como referência. A adaptação envolve uma nova abordagem sobre as dimensões tempo e espaço ocupado nas grandes organizações e também, pela percepção de contexto que os indivíduos têm em relação ao negócio, ambiente competitivo, mercado e grandes tendências.

Competências Gerenciais em Resposta às Mudanças

Houve grande demanda pelo conhecimento humano nas organizações à medida que o avanço tecnológico estabeleceu formas de integração global de negócios, novos sistemas de monitoramento do desempenho de unidades descentralizadas e o trabalho conjunto dos grupos multiculturais. Ou seja, as fronteiras físicas dos negócios e da relação entre matriz e subsidiária foram superadas no fenômeno denominado desfronteirização organizacional. Também esse evento lapidou, expressivamente, a demanda por novos requisitos para os gestores de negócio.

Quinn et al. (2003) sugerem um conjunto de oito papéis gerenciais⁴, cada um deles associados a três competências convergentes com as competências gerenciais descritas por autores atuais.

Para efeito da presente pesquisa, adotou-se como modelo de referência, um conjunto de competências integradas e regidas pelas tendências assinaladas de mudança no cenário competitivo, sinalizando uma direção de desenvolvimento dos líderes atuais ou potenciais de uma organização que pretenda adotar um modelo de gestão flexível e adaptativa, conforme descreve o quadro a seguir:

Figura 1: Mudanças e Competências (síntese elaborada pelos autores a partir dos textos dos autores citados)

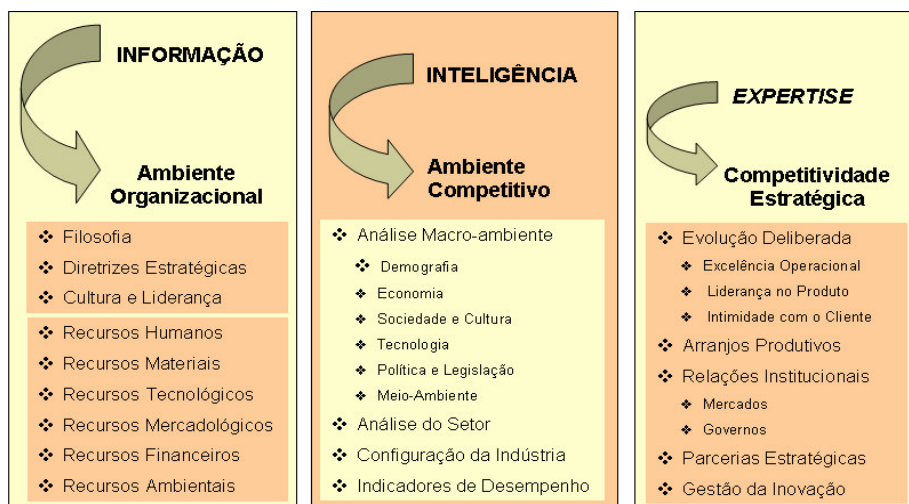


A preparação da liderança para a mudança e o desenvolvimento dos novos requisitos demandados pelo mercado evocam o domínio de um conjunto de informações, em três níveis, conforme descreve a

⁴ Quinn et al. (2003) propõe os seguintes papéis e competências: 1) Mentor: compreensão de si e dos outros, comunicação eficaz e desenvolvimento dos liderados; 2) Facilitador: construção de equipes, decisões participativas, gestão de conflitos; 3) Monitor: gestão da informação por meio do pensamento crítico, gestão do excesso de informações, gestão dos processos essenciais; 4) Coordenador: gestão de projetos, planejamento do trabalho e gerenciamento multifuncional; 5) Diretor: desenvolvimento e comunicação da visão de futuro, estabelecimento de metas e objetivos, planejamento e organização; 6) Produtor (realizador): trabalho produtivo, geração de um ambiente de trabalho produtivo, administração do tempo e do estresse; 7) Negociador: construção e manutenção de uma base de poder, negociação de acordos e compromissos, apresentação de idéias; 8) Inovador: convivência com a mudança (contínua), pensamento criativo, gestão da mudança.

figura a seguir, em profundidade que varia de acordo com o conhecimento atual disponível no indivíduo. A saber:

Figura 2: Níveis de Domínio do Conhecimento (síntese elaborada pela autora a partir dos textos dos autores citados)



Fonte: Santos (2005), inspirado em Hitt, Ireland, Hoskisson (2002), Treacy e Wiersema (1995)

Segundo os autores que inspiraram a síntese acima, o domínio dos três grupos de conhecimento, naturalmente associados à capacidade analítica de percepção de ameaças e oportunidades, à autonomia decisória gerencial, conduzem as organizações a um alto nível de competitividade no setor da indústria e, mesmo, na gestão do risco de ingresso em novos setores.

Metodologia Aplicada

A metodologia aplicada teve abordagem qualitativa, através de entrevistas abertas com um grupo focal, composto por dez profissionais indicados pelo gestor responsável pelas unidades de negócios nas quais os indicados estavam inseridos. As entrevistas foram orientadas por um roteiro básico, o que permitiu definir um processo avaliativo sobre os aspectos em comum, como percepção, crenças e atitudes relacionadas ao conjunto de dados de valor e cultura organizacional, e, propósito estratégico.

O roteiro incluiu os seguintes temas: a) visão estratégica dos entrevistados; b) visão do modelo de gestão e dos gestores; c) perfil da

liderança e elementos do desenvolvimento de equipes; d) compreensão dos resultados esperados e extensão do compromisso pessoal de crescimento do negócio; e) auto-imagem e momento emocional; f) percepção dos espaços para auto-desenvolvimento; g) orientação pessoal para o crescimento profissional dentro da organização.

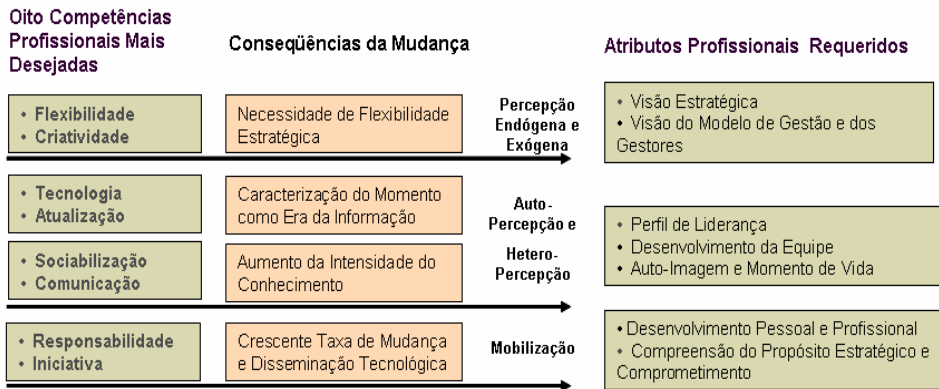
Tendo em consideração a contribuição dos autores mencionados ao longo deste trabalho e o seu legado a análise da competitividade, além do desafio proferido por Hamel e Prahalad (1995) acerca das organizações, de fato competitivas, construírem o seu futuro, a pesquisa desenvolvida sobre a avaliação dos líderes atuais da empresa abrangeu as seguintes competências e significados.

A escala de avaliação é inspirada nas classes de Likert, variando de muito baixa a dotação percebida daquela determinada competência à muito alta, o que permite, em instância mais tangível, definir uma régua numérica que compreenda a mesma abrangência, ou seja, dotação da competência muito baixa equivalente a um inteiro: e muito alta, equivalendo a dez inteiros. Ou ainda, estabelecer uma escala qualitativa que no futuro poderá ser acompanhada à medida que o desenvolvimento gerencial, fruto do Plano de Sucessão, proveja treinamento assistido ou vivência para superação dos eventuais *gap* em competências gerenciais.

A relevância de estabelecer um instrumento quali-quantitativo na avaliação das competências e potencial gerencial reside na percepção da aderência da competência e na mobilidade no trato do desenvolvimento das competências e, também, para efeito de comparação e estabelecimento de uma média que valha para identificar potenciais sucessores e o desempenho dos gestores atuais.

As principais questões abordadas integraram-se as premissas relacionadas à percepção do contexto interno e externo, inteligência relacional traduzida pela capacidade de mobilização, necessidades e oportunidades de desenvolvimento, de si próprio, do grupo e da corporação, conforme indica a figura a seguir:

Figura 3: Competências Gerenciais para a Mudança (síntese elaborada pelos autores a partir dos textos dos autores citados)



Fonte: UNESCO, (apud MUSSAK, 2004), Hitt, Ireland, Hoskisson (2002)

As respostas às perguntas feitas foram desafiadas por meio de confronto com dados de comprovação ou de percepção, do tipo: Como você acredita que o propósito estratégico será viabilizado? Quais os caminhos de crescimento da empresa? E assim, procurou-se consistir ao máximo o conjunto de informações do nível perceptual do respondente para o campo da análise crítica e das convicções.

Resultados Obtidos

A aplicação do instrumento de avaliação gerencial permitiu estabelecer um desempenho de referência dentro do modelo atual de desenvolvimento de liderança, comunicação dos propósitos estratégicos, tendo, contudo, um espaço para crescimento da capacidade da organização em gerar competências gerenciais estratégicas, indispensáveis ao processo de internacionalização dos negócios, e, de algum modo, criar um senso de permissividade no ambiente que induza os profissionais talentosos a arriscarem mais.

O índice ideal a ser atingido por uma organização considerada flexível e adaptativa, com moderado a baixo impacto das inovações tecnológicas, seria em torno de 100% do uso das suas competências gerenciais, de acordo com a expectativa particular de aderência aos novos parâmetros daquela cultura organizacional, baseada no empreendedorismo. Dessa forma, uma vez que o grupo de referência tenha estabelecido as médias esperadas, indivíduos cujo desempenho esteja acima dos valores médios em cada atributo corresponderão

àqueles candidatos com maior grau de prontidão, considerado o grupo interno avaliado.

No estudo de caso, em particular, podem ser considerados efetivamente de alto potencial para imediato preenchimento das novas posições de liderança, os candidatos que tenham atingido média igual ou superior àquela ponderada pelo grupo, ou seja, 7,97. Equivale a dizer que apenas quatro dos dez candidatos avaliados apresentavam prontas condições para assumir funções de liderança. É o que se verifica no quadro a seguir:

Figura 4: Resultados da Pesquisa (elaborada pelos autores)

AVALIAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS GERENCIAIS												
Atributo Avaliado	Competências Essenciais	DESEMPENHO DOS PROFISSIONAIS AVALIADOS										Criticidade dos Atributos
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Visão Estratégica	Visão Ampla do Negócio e do Mercado	6,00	5,67	9,67	7,33	8,33	8,67	8,33	7,67	6,00	7,00	7,47
	Capacidade de antecipar eventos futuros											
	Percepção global e inovação											
Visão do Modelo de Gestão e dos Gestores	Pulsão por Empreender	8,00	7,67	9,33	7,00	7,67	9,67	9,00	8,00	5,33	9,67	8,13
	Valorização da Tomada de Risco											
	Orientação para Construção da Equipe											
Perfil de Liderança e Desenvolvimento da Equipe	Capacidade de construir relacionamentos	6,33	7,67	7,33	7,00	7,33	9,00	8,67	7,33	6,33	8,67	7,57
	Capacidade de influenciar comportamentos											
	Tolerância com as diferenças e diversidade											
Compreensão do Propósito Estratégico e Comprometimento	Compromisso com a Visão de Futuro	8,67	8,00	8,67	7,67	8,00	9,00	9,67	8,00	6,33	9,33	8,33
	Estabelecimento e alcance de objetivos											
	Apropriação e Uso dos Espaços Delegados											
Auto-Percepção da Imagem e Momento de Vida	Identidade com valores da organização	9,33	8,67	9,00	7,67	8,00	10,00	9,33	8,33	7,00	9,00	8,63
	Otimismo em Relação ao Futuro											
	Apetite por Mudanças											
Espaços para Desenvolvimento Pessoal e Profissional	Valor e Cultura Organizacional	6,33	6,67	9,00	7,67	8,00	9,33	8,67	7,67	6,33	7,67	7,73
	Visão de Negócios e Estratégias											
	Estilo de Liderança e Comunicação											
Percepção de Espaços para Crescimento Profissional	Potencial para Carreira Internacional	6,67	8,00	10,00	7,67	7,67	9,00	7,67	7,67	5,67	9,00	7,90
	Potencial para Cargos de Liderança											
	Potencial para Cargos Consultivos											
Grau de Prontidão:		7,33	7,48	9,00	7,43	7,86	9,24	8,76	7,81	6,14	8,62	7,97

Por outro lado, a pesquisa indicou um reforço necessário no desenvolvimento de aspectos específicos associados ao perfil de liderança em apenas um dos quatro maiores desempenhos, o que dá relativa sustentação aos pressupostos do modelo na identificação do grau de prontidão. Apenas trinta por cento dos candidatos indicados pelo gestor estão, de fato, prontos para assumir novos desafios.

Sessenta por cento dos avaliados exigiriam um esforço adicional considerável para atingir o nível médio de prontidão. Desses, dois casos mereceriam uma análise mais aprofundada sobre a prevalência da mobilização para funções de staff, como eventualmente, as que ocupam atualmente.

O modelo faculta outras abordagens analíticas que se encaminham para a questão da formação da inteligência organizacional, uma vez que permite avaliar outros aspectos que respondem pelo conjunto das percepções, inteligências e desempenhos individuais de pessoas consideradas talentosas. É o que pretende demonstrar o instrumento, ressaltado o fato de, por ser uma pesquisa inicial, parâmetros mais amplos e gerais não foram ainda estabelecidos. O que remete à questão de qual seria o desempenho idealizado por uma instituição que espera ser competitiva e estar entre as maiores do seu nicho de mercado.

Considerações Finais

A pesquisa realizada partiu do pressuposto de que as pessoas querem e merecem tanto ter acesso às oportunidades de desenvolvimento quanto ao crescimento profissional, na carreira de escolha e, também, que o ambiente organizacional seja propício, estimule e premie a iniciativa na busca por desempenho pessoal superior que reflita, necessariamente, resultados superiores para a organização. Entretanto, espera-se, dentro de uma relação de responsabilidade e autonomia delegada, que essas pessoas possam progredir, tendo como opção uma carreira consultiva, se esta for a melhor forma de aplicar os seus talentos.

A síntese da aplicação do modelo consiste na criação de um sistema de avaliação capaz de minimizar o impacto, ao longo prazo, de decisões inadequadas sobre a oferta de desafios crescentes aos indivíduos que não disponham da capacitação, talento, ou desejo em ocupar posição de alto poder e alta exposição, como se dará no caso analisado. Ou seja, o modelo, apóia o critério da assertividade para a mobilização funcional para função de liderança, não deixando de contemplar opções de crescimento e de enriquecimento das vivências profissionais.

A régua permite estabelecer uma cronologia para a movimentação da carreira das pessoas de alto potencial que estejam, além disso, empenhadas em transformar potencial em perspectiva de geração de resultados organizacionais, objeto particular desta pesquisa, sem que o elemento financeiro e *status* da posição induzam às escolhas inadequadas.

O sistema proposto enquadra-se dentro dos pressupostos de uma organização percebida como um sistema aberto, que esteja em estágio avançado no tratamento dos obstáculos, os quais dificultam, segundo avalia Kotter (1999) acerca do *empowerment*, a implantação

de um modelo de desenvolvimento do talento e do potencial humano. São eles: a) a postura dos gestores; b) estruturas formais hierárquicas; c) sistemas de informação; e, d) conjunto de habilidades necessárias para promover a evolução deliberada, tema central desta pesquisa.

A interação com o ambiente predispõe as organizações aos ataques do ambiente externo e das fragilidades do ambiente interno, o que por outro lado, acelera extraordinariamente o exercício da sua capacidade adaptativa.

Há a crença de que a adaptação promoverá uma ruptura com o modelo de gerenciamento científico e com o mito das hierarquias, a partir do fortalecimento de estruturas de grupo de trabalho, formadas por *smart people* – pessoas com habilidades diferenciadas e de formação multidisciplinar – que têm, em comum, a visão de que o futuro organizacional é uma construção deliberada, e que sejam fortemente orientadas para o negócio, para o mercado e para a maximização das oportunidades que são, tanto quanto as ameaças, trazidas pela incerteza.

Bibliografia

HAMEL, G., PRAHALAD, C.K. **Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar mercados de amanhã.** Rio de Janeiro: Campus, 1995.

HITT, M. A., IRELAND; R. D., HOSKISSON, R. E. **Administração estratégica: competitividade e globalização/ tradução de José Carlos Barbosa dos Santos e Luiz Antonio Pedroso Rafael.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

KOTTER, J. P. **Liderando mudança.** Rio de Janeiro: Campus, 1999.

MORIN, E. **Introdução ao pensamento complexo.** Lisboa: Instituto Piaget, 1990.

PRAHALAD, C.K. Reexame de Competências. **HSM Management.** Nº 8, ano 2, maio-jul. 1998.

SANTOS, M. A aceleração contemporânea: tempo-mundo e espaço-mundo. *In: Desafios da globalização.* DOWBOR, L., IANNI, O., RESENDE., A. P. E. (Orgs.). Petrópolis: Vozes, 1999.

SENGE, P. **A quinta disciplina: arte, teoria e prática da organização de aprendizagem.** São Paulo: Best Seller, 1990.

TREACY, M., WIERSEMA, F.. **The discipline of market leaders: choose your customers, narrow your focus, dominate your market.** Massachusetts: Addison-Wesley, 1995.

QUINN, Robert E. {et al}. **Competências gerenciais: princípios e aplicações.** Tradução de Cristiana de Assis Serra. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.