

Inclusão da chave como estratégia na Gestão de Pessoas

Isabel Macareno e Maria de Lurdes Zamora Damião

e-mail: maluzamora@uol.com.br

Isabel Macareno é Doutora em Ciências da Comunicação, Área de Interfaces Sociais da Comunicação, da Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo – USP e Professora da FECAP.

Maria de Lurdes Zamora Damião é Mestranda no Curso de Administração na área de Gestão de Organizações da Universidade Metodista de São Paulo – UNIMESP e Professora da Faculdade Editora Nacional – FAENAC.

Resumo: Pessoas e organizações interferem no processo de construção e gestão de competências, em uma relação de permuta, que se sustenta na medida em que as empresas buscam o desenvolvimento de seus talentos, com o intuito de mantê-los na organização. Espera-se das pessoas vontade de agir e colocar em prática seus conhecimentos, habilidades e atitudes. Conciliar os processos emocionais e racionais leva à compreensão de que é preciso saber equilibrar e harmonizar as Competências Técnicas e Comportamentais, presentes no CHA, com as Competências Abstratas da Vontade e Expressão, presentes na CHAVE. Para a inovação do comportamento humano, é preciso aprender o caminho do desenvolvimento. Para a aquisição de habilidades, os elementos precisam ser vistos como disciplinas. Praticar uma disciplina é ser um eterno aprendiz, entendendo-se que, se as pessoas não tiverem capacidade de aprender, a organização não a terá.

Abstract: People and organizations interfere in the process of construction and management of abilities, in a relation of exchange, that is supported as long as the companies search for the development their talents, with intention to keep them in the organization. Expect from people the will of act and of practice their knowledge, abilities and attitudes. To conciliate the emotional and rational processes leads to understand the necessity of balance and harmonize the Technical Skills and Behaviorness, presents in the CHA, with the Abstract Skills of the Will and Expression, presents in the CHAVE. For the innovation of the human behavior it is necessary to learn the way of the development, for the acquisition of abilities and the elements need to be seen as disciplines. To practice one discipline is to be a perpetual apprentice and understand that if the people do not have the capacity to learn, the organization will not have it.

Palavras-chave: Competências; Habilidades; Atitudes; Vontade e Entrega.

Key-works: Skill; Abilities; Attitudes; Will and Delivery

Considera-se que a escala de competição na economia global e a revolução da informação, a qualidade dos produtos e serviços e as inovações, criadas pelo mercado, tornaram-se quesitos essenciais para a sobrevivência no mundo dos negócios. Os japoneses, já no início da década de 1980, atingiram os mercados internacionais, ameaçando os americanos e os europeus. Entre outras empresas, pode-se citar: Canon, Honda, Toyota, Sony para o segmento de multimídia e soluções para a rede net. Essa expansão só foi possível a partir da criação de vantagens competitivas por meio da inovação do produto, qualidade ou serviço, e exigiu um novo pensamento e um novo comportamento gerencial.

Muitas transformações ocorreram, após a mobilização japonesa e toda dinâmica social e econômica foi e continua sendo reestruturada. Handy (1991) alerta que, em face de novos imperativos – flexibilidade, competitividade e globalização –, a gestão necessita de mão-de-obra móvel, competente, em boa forma e entusiasta, particularmente preparada para enfrentar as reestruturações constantes e principalmente os tempos da virtualidade. A cada período, as ciências humanas são convidadas a trabalhar para que o capital humano responda aos imperativos da necessidade de eficácia.

As transformações dos conteúdos profissionais e das ocupações, em função da automatização e da informatização, definiram novas e diferentes competências em uma organização, e, a partir dos anos 1980, a responsabilidade de operadores sobre conhecimentos nos processos de trabalho passou a ser exigida, sendo cada vez mais referentes a uma maior complexidade de informações. Ocorre assim a crescente integração dos desempenhos produtivos à competência técnica, que produz desempenho econômico. Nesse sentido, saber sobre a organização e sobre o negócio requer uma competência de otimização de funcionamento e mudanças pontuais. No caso da avaliação da competência de serviço, apontada por Zarifian (2001), deve-se associar a necessidade da competência técnica ao impacto que um produto traz como benefício agregado a seus destinatários.

Considerando que pessoas e organizações interferem mutuamente no processo de construção e gestão de competências, uma noção de reciprocidade sustenta-se na medida em que as empresas buscam o desenvolvimento de seus talentos com o intuito de retê-los na organização. Espera-se das pessoas vontade de agir e colocar em prática seus conhecimentos, habilidades e atitudes, que favoreçam um movimento de transformar o estoque de saberes

em competências e que agregam valor à empresa, aos clientes e ao próprio profissional.

As transformações dos conteúdos profissionais: *Competência e CHAVE*

A competência não pertence ao mundo empresarial nem ao mundo do trabalho, ela está no cerne de toda ação humana individual ou coletiva. Na escola, por exemplo, quando os alunos freqüentam cursos com o objetivo de desenvolver um aprendizado, que será aplicado à vida pessoal, política, cultural, associativa, econômica e profissional, eles iniciam um processo educacional que os levará ao desenvolvimento de competências. Quando os alunos aprendem, o saber fará parte de suas ações, aplicado aos cenários existenciais.

Para Perrenoud (2001: 38), os recursos cognitivos mobilizados no trabalho, como competências que agregam valor, são de natureza diferente e envolvem saberes, capacidades e outros recursos mais normativos. Os “saberes” referem-se a saberes declarativos como modelo da realidade; saberes processuais; o saber como fazer e as técnicas; saberes condicionais; saber quando intervir e de que maneira; e informações enquanto saberes locais. As capacidades ou habilidades referem-se a “conhecimentos para saber fazer esquemas de percepção de pensamento, de julgamento, de avaliação”. Os outros recursos normativos referem-se à “atitudes, valores, normas, regras interiorizadas e certa relação com o saber, com a ação, com o outro, com o poder”.

Conceito de CHAVE

Para compreender a importância da discussão sobre competências, é necessário perceber que elas ocorrem no nível da pessoa, como uma competência individual, e no nível das organizações, como competências essenciais. Acrescenta-se ainda a competência no nível das nações, como sistemas educacionais para formação de competências. Fleury (2002) define competência como conhecimentos, habilidades e atitudes que beneficiam uma alta performance:

... o conceito de competência é pensado como o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que justificam uma alta performance, acreditando-se que as melhores performances estão fundamentadas na inteligência e na personalidade das pessoas. (FLEURY 2002: 53)

Observa-se que, a partir da compreensão do CHA - conhecimentos, habilidades e atitudes, introduzida por McClelland e, emprestada por Fleury, é possível expandir a perspectiva de competência associada a um novo modelo mental, baseado na internalização ou interiorização desses saberes, com um significado de que a competência muda o nível de atuação das pessoas. Nessa ampliação da visão, dar significado ao saber, comportar-se ou agir com responsabilidade implica reconhecer que as competências são desenvolvidas a partir da vontade interior do indivíduo. Então, competência também pode ser entendida como um conjunto de capacidades humanas que revelam a forma de pensar, sentir e agir, e que no conjunto desequilibrado impede uma alta performance. Aprende-se sobre modelos, técnicas e comportamentos adequados

à sobrevivência organizacional, que muito pouco incorporam os processos interiores aos indivíduos. É paradoxal, mas hoje é a interioridade que faz a diferença real na *performance* da pessoa e, por conseqüência, na ação do profissional. Sem essa vontade das pessoas, os conhecimentos não são aplicados, as habilidades não se convertem em melhorias de processos e a atitude de aprender e compartilhar parece cada vez mais impossível.

Introduz-se neste artigo o conceito de CHAVE, que se refere aos fatores: Vontade e Expressão, agregados aos Conhecimentos, Habilidades e Atitudes. Vontade e Expressão referem-se aos processos interiores ao indivíduo, que permitem a realização da “entrega” proposto por Dutra (2001). A “entrega” diz respeito aos conhecimentos, habilidades e atitudes com os quais o indivíduo contribui nos processos de trabalho e que geram valor agregado. O nível de entrega, para Dutra (2001), envolve a capacidade de lidar com o conceito de complexidade, prevalecendo algo que vai além do cargo ou nível hierárquico da pessoa na empresa, pois a complexidade requer adequação às novas realidades e atuação consciente para efetivar possíveis alterações de processos de trabalho, que visariam eficiência dos atuais sistemas de gestão. A relação entre pessoa e trabalho é estimulada a partir das necessidades da organização, que propicia um espaço ocupacional mais desafiador, e esses desafios apontam para a necessidade das pessoas terem vontade de criar um verdadeiro elo.

Ao propor o conceito de CHAVE, deve-se entender que, para estimular a vontade e a expressão da inteligência para ações exteriores, existe a necessidade de compreender profundamente o conceito de *performance*, utilizando como base as múltiplas inteligências e a personalidade das pessoas, isto é, como elas agem emocionalmente. Esse conjunto de capacidades, aliado à vontade de cada um, permite ao indivíduo desempenhar com eficácia determinadas tarefas, ser responsável por suas ações e atender às necessidades organizacionais.

As competências requeridas dos profissionais referem-se, segundo Fleury (2002), a um saber agir com responsabilidade que envolve capacidade de trabalhar em equipe; liderança, criatividade, iniciativa, o uso de alguns recursos pessoais como empatia, adaptação às mudanças e ao novo, pensamento ou visão estratégica, orientação para o mercado, para o negócio da empresa e a necessidade do cliente.

Acrescenta-se a essa visão que competências não se aprende por educação formal, depende da compreensão do indivíduo em querer lidar com seus limites e com seu potencial para desenvolvimento. Para Goleman (1995), escritor da obra *Inteligência Emocional*, desenvolver a inteligência emocional favorece as relações do indivíduo, que aprende a lidar consigo mesmo, com seus talentos, limitações e desafios, para então poder lidar com o potencial e as limitações do “outro”. Na visão do autor, é somente a partir dessa competência emocional que alguém será requisitado ou não para trabalhar em uma organização, que alguém será reconhecido como talento, será deixado para trás ou promovido, independentemente das competências técnicas, que podem ser desenvolvidas rapidamente com pesquisa, estudo ou assessoramento individual.

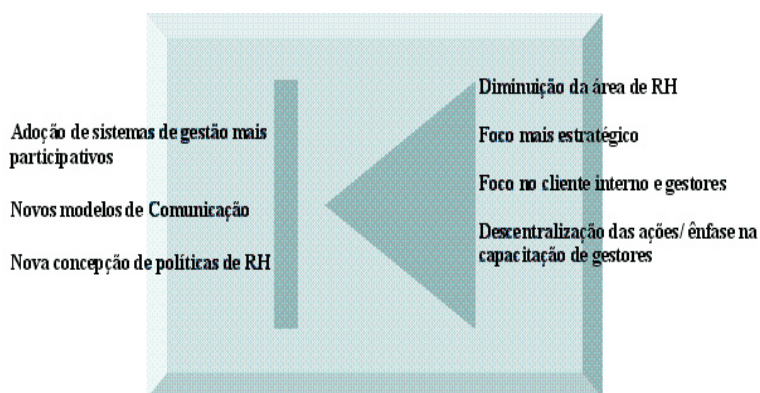
Competências e Gestão de Pessoas

Em períodos menos turbulentos, a gestão esteve centrada em aplicar as pessoas a cargos e salários; em aspectos operacionais; e em pouco ou nenhum foco estratégico. Na atualidade, o foco é centrado nas pessoas e suas competências a base da diferença, na estratégia de competitividade adotada pela organização. Assim, a gestão de pessoas é apresentada por Dutra (2002) como “um conjunto de políticas e práticas que permite a conciliação de expectativas entre a organização e as pessoas para que ambas possam realizá-las ao longo do tempo”.

As competências profissionais são medidas a partir da capacidade demonstrada por um indivíduo na execução de seu trabalho e no grau de complexidade de suas atividades. Essa é a medida para se exigir de cada um uma especialização e novos conhecimentos que serão aplicados ao processo produtivo visto como um “todo”. A medição das competências pode ser feita a partir da capacidade de um profissional de descrever ou discutir os passos a serem considerados para fazer um determinado trabalho, conhecer os princípios para sua atuação ou mesmo ter conhecimentos necessários para a execução da tarefa. Conforme Dutra (2001), ao se estabelecer níveis de competências de um cargo, deve-se considerar a visão preventiva evitando possíveis problemas futuros, a capacidade do ocupante para treinar outras pessoas, a capacidade de otimizar ou alterar processos de trabalho praticados correntemente e estar capacitado para dar sugestões na sua área de especialização.

O modelo de Gestão de Pessoas inclui políticas adotadas pelas empresas em que predominam a valorização dos talentos humanos; a atração e manutenção de pessoas de alto potencial; condições favoráveis à motivação; possibilidades de crescimento funcional e profissional; incentivos vinculados a resultados e à necessidade de Políticas de Recursos Humanos adaptadas à realidade da empresa e ao contexto econômico-social. A Figura 1 mostra as “Tendências para a Gestão de Pessoas e Administração de Recursos Humanos”:

Fig 1 – “Tendências para a Gestão de Pessoas e Administração de Recursos Humanos”



Fonte:Articulação das idéias de Dutra e Fischer (Adaptado)


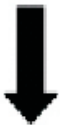



A gestão de pessoas pode favorecer e facilitar, por meio de suas políticas, o reconhecimento das pessoas como fator essencial para o alcance da excelência operacional. Sob a ótica de sua subjetividade, elas são consideradas como talentos, a partir de olhares diversos que influenciam nos processos de melhoria organizacional. O homem deixou de ser valorizado como mão-de-obra e passou a ser valorizado como mente-de-obra, ou seja, por funções que a máquina não pode suprir: conhecer, intuir e criar para atingir resultados e agregar valor ao produto/serviço oferecido ao cliente.

O processo de gestão de pessoas na era da competitividade é resultado da modificação de paradigmas que transformam os recursos humanos em parceiros da organização, pessoas com competências para um trabalho que ganha novo significado. Adotar o modelo de gestão de pessoas implica reconhecer que a empresa não tem como criar unilateralmente um sistema capaz de definir o comportamento humano a ser seguido no trabalho, mas pode propor um modelo no sentido de estimular determinadas posturas e ações desejadas. Comportamentos podem ser estimulados e geridos, mas dificilmente administrados pela organização com base numa ação gerencial de planejar, organizar, dirigir e controlar; e somente os próprios indivíduos é que podem produzir suas atitudes e comportamentos. Verifica-se, portanto, que depende da vontade das pessoas compreenderem sua participação no processo, poder sentir e agir.

Se a meta da gestão de pessoas é o reconhecimento da importância do fator humano, então do homem espera-se desenvolvimento de idéias e ações coerentes. A sociedade vive um momento de tensão emocional; muitos são os males e poucas as soluções. Discute-se, portanto, como realizar essa meta senão com a efetiva participação das pessoas. Torna-se necessário tirar da interioridade do ser a coragem e a vontade de agir para mudar os modelos mentais que vão além do CHA, “emprestados” de livros, aulas e consultas, pois se trata da internalização ou interiorização desses saberes acessados.

A CHAVE na Gestão de Pessoas

Conciliar os processos emocionais e racionais leva compreensão de que é preciso saber equilibrar e harmonizar essas competências técnicas, comportamentais, habilidades e atitudes (CHA). Para ir além do CHA, outros dois aspectos fundamentais ao processo devem ser acrescentados: Vontade e Expressão. Esses elementos apresentam a CHAVE que leva ao desenvolvimento das competências individuais interiores, ou seja, pessoas capazes de agir como Ser Total, em condições de pensar, sentir e agir. A Tabela 1 “CHAVE” apresenta as competências técnicas (Pensar e Sentir), competências comportamentais (Agir) e competências abstratas (Ser Total).

C	H	A	V	E
Competências Técnicas		Competências Comportamentais	Competências Abstratas	
Conhecimentos (Pensar)	Habilidades (Sentir)	Atitudes (Agir)	Vontade (Querer)	Expressão (Compartilhar)
Conhecimentos técnicos, cursos, especializações, capacitações 	Saber o que fazer com os conhecimentos  Habilidades pessoais (intra) e sociais (inter)	Ter vontade de atingir a eficácia em relação aos conhecimentos ou habilidades desenvolvidas 	A unidade do homem. Ética, como processo direcionador da evolução. O trabalho de fixação de costumes. Assuntos relativos à essência da moralidade (renúncia e redenção). 	Assuntos relativos a Sociabilidade (devoção, solidariedade, sentimento único da unidade, fraternidade) Tendências positivas e negativas 
Conhecer	Sensibilidade para problemas e valores sociais	Domínio dos conhecimentos e habilidades	A interioridade do ser: desejos e aspirações mais secretos.	Auto Emoção
Planejar	Novos interesses e aspirações	Tomar decisões	Auto Vontade	Reconhecimento das potencialidades que vibra em seu e cada ser.
Processar	Engajar-se	Persistência e Constância	A afirmação da liberdade no indivíduo e na coletividade	Necessidade de compartilhar e complementar com o exterior.
Desenvolver	Negociação	Elaboração de tarefas e projetos	A superação da insegurança e do medo através das realizações	Desenvolvimento da sensibilidade estética
Criar modelos	Ensinar	Busca de qualidade em processos		Disponibilizar a criatividade, vontade e inteligência para o exterior
	Colaborar	Abertura à mudança		
	Criar	Atitude de melhoria		
	Superar bloqueios	Atitude criativa		
	Enfrentar conflitos	Flexibilidade		
	Compreender e conceber as diferenças como complementares e não como fonte de conflitos	Elaborar materiais		
	Identificação com a empresa e com seu trabalho	Avaliação de Projetos e Programas		
		Análise das necessidades		
		Aprender com erros ou com outros		

O CHA oferece os elementos exteriores ou objetivos, enquanto que a CHAVE oferece os elementos exteriores e os interiores ou subjetivos. A dualidade (interno/externo) passa a ser analisada e investigada sem ser fragmentada, já que se pode dizer que interioridade e exterioridade são significantes de um mesmo significado. Para que o homem desenvolva suas potencialidades e seja melhor do que possa vir a ser, mas sendo ele mesmo, é necessário refletir e analisar sobre os processos emocionais e racionais. O CHA envolve processos racionais, já a CHAVE, além dos racionais, os emocionais.

Senge (1998) apresenta a questão da organização de aprendizagem, invocando a imagem das pessoas e grupos trabalhando de forma sistêmica melhorando, assim, a inteligência, a criatividade e a capacidade organizacional. O autor esclarece que, para se atingir esse objetivo, é necessário que as organizações, por parte dos sujeitos, viabilizem o desenvolvimento de técnicas de aprendizagem organizacional, que são agrupadas em cinco disciplinas, para se manterem continuamente em processo de aprendizagem.

Quadro 1 – As cinco disciplinas

Disciplina	Definição
Domínio Pessoal	O aprendizado em grupo. Tomada de consciência e desenvolvimento das nossas capacidades para obter aquilo que se deseja, mas essa atitude de aprendizagem deve envolver um misto de auto e hetero-conhecimento. Também exige uma atitude reflexiva, de conhecimento e compreensão dos limites pessoais, e da responsabilidade de cada indivíduo com os acontecimentos.
Modelos mentais	Trazer a tona modelos mentais organizados para que possam ser desestruturados. A todo o momento cada indivíduo faz diferentes leituras e interpretações do mundo, das pessoas e das situações, baseadas em pressupostos que modelam o seu modo de agir, seus modelos mentais, que são diferentes dos demais indivíduos. Existe a necessidade de conscientizar-se dos modelos mentais que permeiam as decisões.
Visão Compartilhada	Definição de um objetivo comum Todo grupo, seja ele formado por colegas de trabalho, família, turma, professores, faz-se necessário existirem objetivos comuns, que todo o momento deve nortear o que impulsiona a ação e ajuda a carregar baterias, pois todos estão todos comprometidos e porque cada um optou por estar comprometido. A visão compartilhada pressupõe que as pessoas entreguem seus potenciais e aprendem não por imposição, mas porque querem.
Aprendizagem em Grupo	Domínio pessoal, espiritual, emocional, de si mesmo, de seus modelos mentais, energia. A busca pelo diálogo em detrimento da discussão. O mais importante é encontrar a solução, a partir das várias soluções, do que identificar quem tem a melhor solução. Competências como saber ouvir, diminuir o mecanismo de defesa, saber expor seus pontos de vista e aceitar e compreender pontos de vista contrários.
Pensamento Sistêmico	Raciocínio sistêmico: um sistema vivo, atuante e pro-ativo. Perceber o mundo como um conjunto integrado de acontecimentos e relações. Neste sentido é muito importante focar e entender o todo antes de qualquer intervenção, pois uma alteração num sistema afeta a sua globalidade e as suas vizinhanças. O pensamento sistêmico não permite que as outras disciplinas não passem de meros truques que demonstrem uma aparente mudança.

Fonte: SENGE, 1998. (Adaptado)

Percebe-se, na proposta de Senge (1998), que a base de todo raciocínio sistêmico é o conhecimento de si mesmo e do outro, como forma de verificar, alterar ou melhorar os modelos mentais; é compartilhar um objetivo em comum dentro do ambiente organizacional, que gera aprendizagem em grupo, fruto do diálogo e da troca de informações, experiências e *insight*, que beneficiam e levam à melhor solução e transformam o raciocínio sistêmico em um sistema vivo, atuante e pro-ativo. A CHAVE contempla e oferece os subsídios necessários para preparar a base do pensamento sistêmico, pois, apesar da condição de seres individualizados, existe uma rede que agrega o todo. Considera-se que dentro do ambiente organizacional toda e qualquer atitude individual gera impacto na globalidade da organização e suas vizinhanças, que podem ser substituídos por clientes, *stakeholders*, fornecedores, clientes e a própria sociedade.

Essas novas articulações oferecem elementos que podem quebrar antigos paradigmas e alinhar tanto os processos racionais quanto os emocionais aos desafios da Gestão e das Políticas de Administração de Recursos Humanos. Considera-se que esses desafios e tendências devam ser implementados para que a organização torne-se mais competitiva e mais efetiva no desenvolvimento humano. O Quadro 2 apresenta os desafios da gestão e as transformações em RH – Abordagens avançadas.

Quadro 2 - Desafios da Gestão e as Transformações em RH – Abordagens Avançadas.

Desafios da Gestão		
Globalização	Tecnologia da Informação	Mapeamento de Competências
Retenção de Talentos	De vídeo-conferência à Internet	Pontos fortes e em pontos a serem desenvolvidos
Aprendizagem Contínua. Autodesenvolvimento	Mundo fica menor e mais rápido Informação em constante movimento.	
Cidadania empresarial	Qualidade vida trabalho - QVT	Criatividade
Responsabilidade social para com a sociedade	Jornada flexível	Reinvenção do pacote de benefícios empresariais
Responsabilidade social para com os empregados	Trabalho em casa Programa de qualidade de vida	Programa de desenvolvimento e retenção de profissionais
Abordagens Avançadas em Recursos Humanos	Abordagens Avançadas em Recursos Humanos	Abordagens Avançadas em Recursos Humanos
Comunicação para Desenvolvimento Humano	Espiritualidade no trabalho Meditação com RH	Grafologia, Astrologia como ferramentas de RH
		A Contribuição dos florais
Transformações em RH- Abordagens Avançadas		

A perspectiva da necessidade do reconhecimento da interioridade, contida na CHAVE, está intimamente relacionada à Gestão que deve pontuar dois aspectos, de acordo com Lapierre (1993):

“... a interioridade é subjacente à própria prática da gestão e aos numerosos papéis simbólicos que representam as organizações e os indivíduos. Existem dois aspectos relevantes, o primeiro é que a prática da direção repousa sobre a realidade interior da pessoa que assume o posto de autoridade e sobre uma realidade exterior, que é a empresa que dirige. O segundo aspecto está relacionado à empresa que também possui uma realidade interior e uma realidade exterior. (LAPIERRE 1993: 260)”.

O mesmo autor afirma que todo indivíduo possui um espaço, um mundo e um teatro interiores. Existem ligações entre a vida interior e a vida exterior e gerir significa intervir sobre as realidades exteriores ao gestor, principalmente sobre os recursos internos da empresa e sobre o ambiente. Na verdade, o peso concernente aos componentes da interioridade/exterioridade, na prática da gestão e suas diversas manifestações, altera segundo a compreensão e visão das pessoas em postos de direção:

... a gestão é também uma prática que repousa fundamentalmente sobre a realidade psíquica do dirigente, sobre sua interioridade. O dirigente atua sobre o exterior a partir de sua própria realidade interior. O peso respectivo dos componentes da interioridade/exterioridade na prática da gestão e suas diversas manifestações varia segundo as pessoas em posto de direção. (LAPIERRE 1993:261).

Lapierre (1993) ressalta que é necessário investigar três facetas da manifestação da interioridade que são de extrema importância para a prática da gestão.

Essas três facetas estão representadas no quadro abaixo.

Quadro 3 - Três facetas da manifestação da Interioridade

Facetas	Base	Área beneficiada
1	Baseada na capacidade de imaginar, conceitualizar e de antecipar.	Gestão Estratégica
2	A posição afetiva intra-individual, baseada na capacidade de sentir.	Habilidades de Comunicação e políticas
3	Compor com emoções e o modo de interação e de influência,	Habilidades de Comunicação e políticas

Fonte: Lapierre, In: CHANLAT, 1993. (Adaptado)

Verificam-se dois focos nos modelos de Gestão, que aparentemente representam pólos opostos na condução das pessoas na organização: o primeiro modelo é resultado de uma visão com enfoque na perspectiva exterior e é baseado na análise objetiva das contingências e das ameaças à organização, sendo que as decisões estratégicas apóiam-se em modelos da realidade e na política exterior, quando são estabelecidas as transações necessárias para que os objetivos sejam alcançados. Já o segundo modelo é baseado na interioridade e é denominado método do *leadership*, que tem origem a partir da visão, da intuição e das convicções e dos compromissos pessoais do dirigente ou líder. Nesse modelo, a direção conta com aspectos da realidade interior da pessoa, em sua vontade de expressar o desejo de transformar a realidade exterior.

A proposta de inclusão da CHAVE como estratégia da Gestão de Pessoas propõe a articulação entre os dois modelos de gestão, suscitando novo modelo mental e associando aspectos exteriores e interiores, pois, como afirma Lapierre (1993), o dueto interioridade/exterioridade deve ser reunido para que seja mais criativo, oferecendo uma nova síntese em que figurem integradas como se fossem os dois lados de uma moeda, ou seja, podem existir dois lados, mas é uma única moeda.

Considerações Finais

Durante um longo período, ainda presente em muitas organizações, não houve espaço para se discutir o ser humano ou sua interioridade. Quando o trabalho era mais mecânico, os funcionários somente atuavam nas organizações como apêndice da máquina e, com a forte divisão entre quem faz e quem planeja, quem faz não precisa pensar, mas executar. Um novo cenário orientado pela tecnologia requereu novas aprendizagens e profunda revisão dos processos produtivos. A chamada para o envolvimento das pessoas, e para que elas se empenhassem no processo cooperativo de aprendizagem e os resultados culminaram na necessidade de desenvolvimento de competências para que profissionais tivessem condições de realizar suas atividades agregando valor ao produto ou serviço. Para acompanhar esse movimento, as novas práticas de gestão de pessoas também mudaram.

Mesmo que essas mudanças não estejam presentes de forma unânime nas organizações, elas refletem um novo modo de pensar e agir dentro delas. Apesar de ser pouco integrativo, discute-se mais sobre um novo pensar e agir e, quase nada, sobre a capacidade de sentir, porém, o que chama a atenção nessas novas exigências para a Administração de Recursos Humanos é a necessidade de mudanças de atitude e comportamento das pessoas como dirigentes, administradores, gestores ou profissional de linha de frente.

Para mudar comportamentos, essa nova ordem requer sensibilidade para saber posicionar-se na busca de uma condição de afinidade com a realidade. Perceber ou não as necessidades que a nova realidade impõe afeta drasticamente a compreensão do indivíduo como parte integrante de um processo mais amplo.

A proposta da CHAVE de Macareno e Zamora procura acrescentar uma transformação semântica no vocabulário do indivíduo, que se deixou levar por normas e condutas fixadas pela empresa e pela sociedade, mesmo que sem o seu consentimento. É indispensável ampliar a percepção do cenário onde cada um está inserido.

Conciliar os processos emocionais e racionais leva à compreensão da necessidade de saber equilibrar e harmonizar as Competências Técnicas e Comportamentais, presentes no CHA, com as Competências Abstratas da Vontade e Expressão, presentes na CHAVE. As competências individuais referem-se ao fortalecimento da interioridade do ser para que cada um aprenda a ver-se como parte do todo, porque cada um é um ser completo e capaz de agir como Ser Total, com condições de pensar, sentir e agir.

Referências Bibliográficas

DUTRA, J. S. (Org.) **Gestão por Competências**. São Paulo: Gente, 2001.

_____, **Gestão de Pessoas: modelos, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2002.

FISCHER, A . L. **O Conceito de Modelo de Gestão de Pessoas**. Modismo e Realidade em Gestão e Recursos Humanos nas Empresas Brasileiras (Introdução) In: DUTRA, Joel Souza (Org.) et al. **Gestão por Competências: um modelo avançado para gerenciamento de pessoas**. São Paulo: Gente, 2001.

FLEURY, M.T. L. **As pessoas na Organização**. São Paulo: Gente, 2002.

GOLEMAN, D. **Inteligência Emocional**. Rio de Janeiro: Objetiva, 1996.

HANDY, C. **The age of Unreason**. Londres: Business Books, 1991.

LAPIERRE, Laurent. Interioridade, Gestão e Organização da realidade psíquica como fundamento da Gestão. pp 253-278 In: CHANLAT, Jean-François (coord). **O Indivíduo na Organização – Dimensões Esquecidas**. Vol. II, Organização da Edição brasileira: Ofélia De Lanna Sette Tôrres. São Paulo: Atlas, 1993.

PERRENOUD, Philippe. **Formando professores profissionais: quais estratégias? Quais Competências?** Porto Alegre: Artmed, 2001.

SENGE, P. M. **A Quinta Disciplina: Arte e Prática da Organização de Aprendizagem**, (2 ed.), São Paulo: Best Seller/Círculo do Livro, 1998.

ZARIFIAN, P. **Objetivo Competência**. São Paulo: Atlas, 2001.