

UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE

MESTRADO EM SISTEMAS DE GESTÃO  
LABORATÓRIO DE TECNOLOGIA, GESTÃO DE NEGÓCIOS  
E MEIO AMBIENTE LATEC

**GESTÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIAS:  
UMA EXPERIÊNCIA NA INDÚSTRIA  
AUTOMOTIVA BRASILEIRA**

MARCOS FERREIRA BREGA

ORIENTADOR: OSVALDO LUIZ GONÇALVES QUELHAS

**Niterói**  
2006

# **Livros Grátis**

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

**MARCOS FERREIRA BREGA**

**GESTÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIAS:  
UMA EXPERIÊNCIA NA INDÚSTRIA  
AUTOMOTIVA BRASILEIRA**

**Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado  
em Sistemas de Gestão da Universidade  
Federal Fluminense como requisito parcial para  
obtenção do Grau de Mestre em Sistemas de  
Gestão**

Orientador: Prof.º OSVALDO LUÍZ GONÇALVES QUELHAS, D. SC.

**Niterói**  
2006

**MARCOS FERREIRA BREGA**

**GESTÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIAS:  
UMA EXPERIÊNCIA NA INDÚSTRIA  
AUTOMOTIVA BRASILEIRA**

**Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado  
em Sistemas de Gestão da Universidade  
Federal Fluminense como requisito parcial para  
obtenção do Grau de Mestre em Sistemas de  
Gestão**

Aprovado em

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof<sup>o</sup>. Osvaldo Luíz Gonçalves Quelhas, D.Sc.  
Universidade Federal Fluminense

---

Prof<sup>o</sup>. Marco Aurélio Cabral Pinto, D.Sc.  
Universidade Federal Fluminense

---

Prof<sup>o</sup>. Leydervan de Souza Xavier, D.Sc.  
Centro Federal de Educação Tecnológica do Rio de Janeiro

**Dedico este trabalho**

**Dedico este trabalho a minha esposa Simone,  
que sempre me apóia em tudo que faço, me  
incentivando e me ajudando.  
Muito obrigado.**

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a minha esposa Simone.

Agradeço aos gestores desta empresa por mais esta oportunidade de desenvolvimento profissional.

Aos colegas do mestrado, por me ajudarem e estarem sempre disponíveis.

Ao meu orientador, pela paciência e encaminhamento do trabalho.

## RESUMO

A Gestão de Pessoas por Competências visa fornecer à empresa, ou seja, aos seus gestores, uma metodologia lógica para a condução da gestão de seus Recursos Humanos. Tal metodologia mantém o foco nas pessoas e no seu desempenho e, conseqüentemente, nos resultados empresariais. O objetivo deste trabalho é analisar a Gestão de Pessoas por Competências em uma indústria automotiva bem como os fatores críticos de sucesso para sua implementação. Faz-se uma revisão bibliográfica das estratégias de Recursos Humanos frente ao cenário de mudanças, sobre os conceitos de competência no plano organizacional e individual. Utiliza-se a experiência em uma indústria do setor automotivo, para entender os aspectos relacionados com a implementação da gestão por competências. O objetivo da pesquisa de campo traduz-se no resultado que se quer alcançar: aprendizados no processo de implementação da gestão por competências. Apresentam-se as peculiaridades do sistema implementado, bem como recomendações para a implementação de processos semelhantes.

Palavras-chave: gestão por competências, gestão de pessoas, gestão na indústria automotiva.

## **ABSTRACT**

The Management of People for Competences aims to supply the company, that is, to its managers, a logical methodology to conduction of the management of its Human Resources. Such methodology keeps the focus in the people and its performance and consequently in the enterprise results. The objective of this work is to analyze the Management of People for Competences in an automotive industry as well as the critical factors of success for its implementation. A bibliographical revision of the strategies of Human Resources becomes front to the scene of changes, on the concepts about competence in the organizational and individual plan. It is used the experience in an industry of the automotive business, to understand the aspects related to the implementation of the management for competences. The objective of the field research is expressed as the result that if wants to reach: learning in the process of implementation of the management for competences. The peculiarities of the implemented system are presented, as well as recommendations for the implementation of similar processes.

Word-key: management for competences, management of people, management in automotive industry.



## LISTA DE FIGURAS

Figura 01 – Estrutura da Pesquisa .....	27
Figura 02 – Forças entrantes da atratividade de uma indústria.....	30
Figura 03 – A base da Vantagem Competitiva .....	31
Figura 04 – Raízes da Competitividade.....	32
Figura 05 – Relação entre competência “inputs” e resultados .....	36
Figura 06 – Os conceitos complementares de competência .....	38
Figura 07 – Competências como fonte de valor para o indivíduo e para a organização.....	41
Figura 08 – Modelo de concepção e implementação de Sistemas de Gestão de Pessoas	47
Figura 09 – Estrutura Organizacional da empresa Gama – unidade de Minas Gerais .....	54
Figura 10 – Estrutura da área de Recursos Humanos .....	54
Figura 11 – Ação de desenvolvimento .....	56
Figura 12 – Ações para a implementação da Gestão de Pessoas por Competências .....	58
Figura 13 – Diagrama esquemático do processo de validação do sistema.....	65
Figura 14 – Fluxo de dados do sistema.....	69
Figura 15 – Tela principal do sistema informatizado SGPC .....	70
Figura 16 – Mapeamento do processo de Compras .....	71

Figura 17 – Composição do Comitê de Avaliação.....	76
Figura 18 – Tela de avaliação de competências .....	77
Figura 19 – Metodologia de Avaliação por Competências .....	78
Figura 20 – Resultado da avaliação por processo .....	80
Figura 21 – Tela de Alocação de Funcionários em Treinamento .....	82
Figura 22 – Proposta de Treinamento.....	83
Figura 23 – Gráfico do Plano de Sucessão .....	85
Figura 24 – Matriz de ações.....	89

## LISTA DE QUADROS

Quadro 01 – Evolução da área de Recursos Humanos durante o século XX .....	17
Quadro 02 – Paralelo entre Recursos Humanos Tradicional e Gestão de Pessoas por Competências .....	19
Quadro 03 – Definições de verbos relacionados com o conceito de competências..	42
Quadro 04 – Mapa de Competências.....	72
Quadro 05 – Níveis de complexidade de competências.....	75

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

GAP	Diferença entre a competência atual e a desejada
CLT	Consolidação das Leis do Trabalho
ISO 9001	Norma Técnica para Gestão da Qualidade
ISO 14001	Norma Técnica para Gestão do Meio Ambiente
OHSAS 18001	Norma Técnica para Gestão Saúde e Segurança no Trabalho
TS 16949	Especificação Técnica para a Gestão da Qualidade na Indústria Automobilística

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>14</b>
1.1	CONSIDERAÇÕES INICIAIS: O CONTEXTO ONDE SE SITUA O PROBLEMA .....	14
1.2	FORMULAÇÃO DA SITUAÇÃO PROBLEMA.....	20
1.3	OBJETIVOS.....	21
1.4	DELIMITAÇÃO DO ESTUDO.....	21
1.5	JUSTIFICATIVA.....	22
1.6	QUESTÕES DA PESQUISA.....	23
1.7	METODOLOGIA DE PESQUISA .....	24
<b>2</b>	<b>REVISAO DA LITERATURA</b> .....	<b>28</b>
2.1	COMPETÊNCIA ORGANIZACIONAL.....	28
2.2	COMPETÊNCIA INDIVIDUAL.....	33
2.3	O ELO ENTRE COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS E ORGANIZACIONAIS ..	42
2.4	A GESTÃO DE PESSOAS DE POR COMPETÊNCIAS .....	43
2.5	MODELO DE CONCEPÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DE SISTEMAS DE GESTÃO DE PESSOAS DE DUTRA. ....	46
<b>2.5.1</b>	<b>ETAPA I – Definição dos parâmetros do Sistema de Gestão de Pessoas.....</b>	<b>48</b>
<b>2.5.2</b>	<b>ETAPA II – Modelagem do sistema.....</b>	<b>49</b>

<b>2.5.3</b>	<b>ETAPA III – Implementação inicial do sistema e capacitação do corpo gerencial.....</b>	<b>50</b>
<b>2.5.4</b>	<b>ETAPA IV – Monitoramento do sistema.....</b>	<b>50</b>
<b>3</b>	<b>GESTÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIAS: uma experiência na indústria automotiva .....</b>	
3.1	CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA GAMA .....	52
3.2	A SITUAÇÃO PROBLEMA.....	55
3.3	A IMPLEMENTAÇÃO DO PROCESSO DE GESTÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIAS.....	57
<b>3.3.1</b>	<b>Desenvolvimento do conceito em Recursos Humanos.....</b>	<b>58</b>
<b>3.3.2</b>	<b>O desenvolvimento dos gestores.....</b>	<b>59</b>
<b>3.3.3</b>	<b>O envolvimento da alta administração.....</b>	<b>61</b>
<b>3.3.4</b>	<b>O Projeto Piloto.....</b>	<b>62</b>
<b>3.3.5</b>	<b>Validação do Projeto.....</b>	<b>65</b>
<b>3.3.6</b>	<b>Implementação do processo na Fábrica.....</b>	<b>66</b>
<b>3.3.7</b>	<b>Descrição do processo.....</b>	<b>67</b>
3.3.7.1	Mapeamento dos processos.....	70
3.3.7.2	Elaboração dos Mapas de Competências .....	72
3.3.7.3	Mensuração de competências.....	74
3.3.7.4	Avaliação dos funcionários.....	76
3.3.7.5	Análise dos GAP's de competência.....	79

3.3.7.6	Elaboração do Programa de Treinamento.....	81
3.3.7.7	Feedback.....	84
3.3.7.8	Acordo de metas .....	84
3.3.7.8	Plano de Sucessão.....	85
<b>4</b>	<b>FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO: APRENDIZADOS NO PROCESSO DE IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIAS .....</b>	<b>86</b>
4.1	RECOMENDAÇÕES.....	88
<b>5</b>	<b>CONCLUSÃO E SUGESTÕES DE NOVAS PESQUISAS .....</b>	<b>92</b>
	<b>BIBLIOGRAFIA .....</b>	<b>96</b>

## 1 INTRODUÇÃO

### 1.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS: O CONTEXTO ONDE SE SITUA O PROBLEMA

Em virtude das mudanças que vêm ocorrendo no ambiente empresarial, surge um movimento de transformação e renovação, conforme Dutra,

Essas transformações vem sendo motivadas pela inadequação dos modelos tradicionais de gestão de pessoas no atendimento às necessidades e às expectativas das empresas e das pessoas (DUTRA, 2004).

A área de Recursos Humanos, que antes tinha como foco de atuação os controles de pessoal como : folha de pagamento, cartão de ponto, admissão e demissão, férias, entre outros, está migrando para uma atuação estratégica junto a todas as áreas da empresa.

Para se entender melhor esta mudança de foco e de atuação da área de Recursos Humanos é necessário que se faça uma breve recapitulação histórica de sua evolução ao longo do século XX.

Reportando-nos ao início da industrialização no Brasil, na década de 30, as empresas brasileiras começam a se adaptar a CLT - Consolidação das Leis do Trabalho, de Getúlio Vargas. As novas leis trabalhistas forçaram as empresas a se preocuparem com o cumprimento destas, criando uma seção de pessoal para tal missão.

Durante este período, a função da área de Recursos Humanos era basicamente a de Departamento de Pessoas, como era denominado na época, se resumia em cumprir a legislação vigente e adotar práticas de padronização e controle do comportamento humano. Nesta época, muitos chefes da área de Recursos Humanos eram advogados, pois a função básica era gerir pessoas conforme a lei (NERI, 2005).

No início dos anos 50, com a abertura ao capital estrangeiro realizada pelo governo Juscelino, grandes empresas multinacionais vieram para o Brasil. Estas empresas, na sua maioria, necessitavam de mão de obra especializada, como foi o



caso das empresas automobilísticas. As multinacionais trouxeram consigo o conceito de relações industriais, onde o foco da área de Recursos Humanos era de atrair e qualificar mão de obra, cuidar da disciplina e lidar com os sindicatos (NERI, 2005).

A transformação no ambiente empresarial provoca uma mudança na abordagem da área de Recursos Humanos, com o início dos movimentos de valorização humana no trabalho, que constatou a necessidade de considerar a relevância dos fatores psicológicos e sociais na produtividade. Segundo Dutra (2002), nesse momento aconteceu “o início de uma gestão mais profissionalizada das pessoas, extremamente impregnada do referencial taylorista”, entre os anos 60 e 70, são desenvolvidas técnicas de treinamento e desenvolvimento de pessoal, influenciadas pelos movimentos de valorização humana no trabalho de empresas externas.

Nos anos 70, o ambiente organizacional foi marcado por grandes movimentos como a crise do petróleo, a abertura política e o nascimento de um sindicalismo agressivo, de raízes político-sociais.

Neste ambiente de turbulência, surge então uma área de Recursos Humanos de maior importância. Coube a esta área a elaboração de planos, estratégias e ações contingenciais “contra” os sindicatos. O foco era manter a empresa trabalhando, sem greve, quase a qualquer custo.

Conforme Neri (2005),

Poderíamos dizer que a área de recursos humanos, nessa época, concentrava-se em (como se dizia naqueles dias) “fazer a cabeça dos funcionários”, permitindo que estes últimos “vestissem a camisa da empresa” e, assim, ficassem longe da manipulação da representação do mal: os indicados e seus “mal-humorados” dirigentes.

Na década de 80, o Brasil passou grandes transformações políticas com a Nova Constituição Brasileira e as eleições diretas. No plano econômico o período foi de desemprego e inflação descontrolada.

Neste período, o foco da área de Recursos Humanos era o desenvolvimento de executivos. Verificou-se que quem poderia administrar melhor as pessoas seriam aqueles que têm responsabilidades sobre elas (supervisores, gerentes, diretores, etc). Porém a área de recursos humanos ainda estava “presa” a funções puramente políticas e burocráticas como demissões e advertências aos funcionários.

No início da década 90, o Brasil embarcou na globalização. O mercado foi “invadido” por produtos importados, tornando a competição com a concorrência extremamente acirrada.

Este período foi marcado pelos movimentos de mudança organizacional, segundo Neri (2005),

Mais uma vez, em alguns casos, o trabalho sujo da “reestruturação organizacional” ficou com a área – isso quando ela não foi substituída pelas terceirizações. Mesmo assim tivemos alguns exemplos de áreas de recursos humanos que se esforçaram para sair de seus paradigmas e tentaram alterar sua forma de trabalho e seu escopo adotando o modelo de “consultoria interna de recursos humanos”, valorizando a estruturação das empresas em “grupos de alto desempenho”.

No quadro 01 apresenta-se um resumo da evolução da área de Recursos Humanos desde a década de 30 até o final dos anos 90, onde é possível verificar uma mudança radical na forma de gerir pessoas e como esta gestão está diretamente relacionada com o contexto no qual a empresa está inserida.

	<b>AMBIENTE</b>	<b>RELAÇÃO CAPITAL/TRABALHO</b>	<b>CARACTERÍSTICAS DA ÁREA DE RH</b>
<b>Anos 30</b>	Ditadura populista de Vargas. Criação de leis e instituições de mediação da relação capital/trabalho.	Proteção da empresa contra a CLT. Os termos da lei dão os limites e os contornos da relação.	Chefe de pessoal. Na maioria das vezes formado em Direito.
<b>Anos 50</b>	Euforia. "50 anos em 5". Presidente bossa-nova (Juscelino). Abertura às empresa estrangeiras.	Formação de mão-de-obra técnica. Disciplina no ambiente de trabalho. Manutenção dos sindicatos sob controle.	O chefe de pessoal vira gerente de RH.
<b>Anos 70</b>	Eclosão da crise do petróleo. Continuidade do governo militar (ufanismo nacionalista).	Manutenção das empresas longe das greves e do assédio de sindicatos. Explosão da atividade de treinamento (Incentivos – Lei 6.297).	Estrategista reativo e negociador perspicaz (em relação às greves). Bom administrador de recursos financeiros advindos da Lei – 6.297).
<b>Anos 80</b>	Luta pela volta das eleições diretas. Instabilidade econômica (inflação descontrolada). Desemprego.	"Todos na empresa são responsáveis por RH". Desenvolvimento de executivos por meio de modelos importados.	"Grande jogo de cintura". Necessidade de saber estar na "gangorra" (ora demite ora desenvolve). Atualização em relação às técnicas, principalmente americana, de desenvolvimento de executivos.
<b>Anos 90</b>	Brasil na globalização. Neoliberalismo (lei do mercado como mediador). Nova moeda. Política e economia incertas.	Tentativa para mostrar o valor agregado da área de RH. Esforço para manter a área de RH na empresa. Esgotamento do modelo de RH baseado em fidelidade e dedicação.	Preocupação com a inserção no mundo empresarial o conduz a grandes esforços para entender e influenciar o negócio da empresa. Tentativa de abandonar o discurso romântico de RH e concentrar-se em resultados. Procura por mais pragmatismo nas atuações.

**Quadro 01 – Evolução da área de Recursos Humanos durante o século XX**  
**Fonte: Adaptado de Neri (2005)**

Atualmente espera-se que a gestão de pessoas passe a assumir um papel estratégico, trazendo para as organizações novos conceitos de como aplicar as pessoas na geração de valor para as organizações. (DUTRA, 2002).

Em um cenário competitivo, marcado pelo *stress* e grande velocidade de mudanças, os Recursos Humanos tornam-se fundamentais em uma organização. Segundo Gramigna (2002):

A área de Recursos Humanos, antes, centralizadora e responsável por todos os processos de pessoal, vem assumindo, finalmente, seu espaço estratégico, descentralizando-se, distribuindo as responsabilidades pelo desenvolvimento das pessoas aos gerentes diretos, instrumentalizando-se para uma nova ordem e partindo para uma gestão integrada e focada no negócio.

A capacidade, o talento e a determinação dos funcionários e empresários, antes esquecidos com a super valorização da análise de números, hoje ocupa lugar de destaque nas organizações. A forma de gerir pessoas tem se aprimorado lado a lado com as diversas práticas de gestão empresarial, surgindo assim um novo conceito dentro da Administração de Recursos Humanos – O Sistema de Gestão de Pessoas por Competências. (DUTRA, 2004 e FLEURY E FLEURY, 2004).

No bojo desta discussão, segundo Barbosa (2004), o conceito de competência surgiu como alternativa para orientar a gestão de pessoas em um patamar diferenciado de vantagem competitiva, partindo do princípio de que, em um contexto complexo e de transformações sociais e produtivas permanentes, o papel da gestão de recursos humanos deve estar voltado, prioritariamente, à criação de valor e de desempenho.

Neste sentido, a Gestão de Pessoas por Competências visa fornecer aos gestores da empresa uma metodologia lógica para a condução da gestão de seus Recursos Humanos, metodologia esta que mantém o foco nas pessoas e no seu desempenho objetivando assim alavancar resultados imediatos e garantir um desenvolvimento sustentável em longo prazo.

Em busca dos resultados empresariais, esta gestão deve estar alinhada com os objetivos e metas da empresa bem como a sua missão, visão, valores e estratégias.

Os sistemas tradicionais constituem hoje a forma mais comum de Administração de Recursos Humanos encontrada nas empresas, embora venham

sendo crescentemente questionados por sua inflexibilidade e dificuldade de compatibilização com as novas ferramentas organizacionais e com a velocidade da organização do trabalho.

No quadro 2 tem-se um comparativo entre as tradicionais práticas de Administração de Recursos Humanos e a Gestão de Pessoas por Competências.

<b>Recursos Humanos Tradicional</b>	<b>Gestão de Pessoas por Competências</b>
<b>Recrutamento e Seleção</b>	
Recrutamento baseado nos conhecimentos, formação e experiência.	Avaliação do candidato tendo como base as competências essenciais para o cargo (conhecimentos, habilidades e comportamento).
<b>Treinamento e desenvolvimento</b>	
Levantamento das necessidades de treinamento baseado na descrição de função e requisitos para o cargo, elaborados pelos funcionários.  Programas de treinamentos realizados sem a participação das áreas.  Programas de treinamento genéricos.	Identificação das competências essenciais para o cargo baseado no processo de cada área.  Elaboração dos projetos de treinamento e desenvolvimento com base no GAP* de competência verificado e nas prioridades da área cliente.  Programas de treinamentos específicos.
<b>Avaliação de desempenho</b>	
Avaliação com foco no tempo e experiência.  Ausência de critérios uniformes para todos os gestores.  Avaliação unilateral da chefia.	Avaliação com foco no desenvolvimento de competências.  Avaliação com critérios bem definidos, de acordo com as competências essenciais.  Avaliação com participação de Recursos Humanos e clientes internos.
<b>Plano de sucessão</b>	
Sucessão baseada no conhecimento da área em questão, sucessão de caráter "hereditário".	Plano de sucessão para a empresa baseada em critérios uniformes, atrelados às competências técnicas e comportamentais, bem como ao desempenho individual.

- GAP – é a diferença entre a competência atual do colaborador e a desejada.

**Quadro 2 – Paralelo entre Recursos Humanos Tradicional e Gestão de Pessoas por Competências**  
**Fonte: Elaboração própria**

O quadro 2 foi elaborado pelo autor, após a pesquisa bibliográfica e a experiência prática adquirida durante a implementação da Gestão de Pessoas por Competências na empresa referente ao estudo de caso.

Conclui-se, antes da formulação da situação problema, que na indústria automotiva tornou-se primordial a busca de melhoria contínua na produtividade e no aproveitamento pleno do talento das pessoas que nela operam.

## 1.2 FORMULAÇÃO DA SITUAÇÃO PROBLEMA

Desenvolver e gerir sistematicamente competências e desempenho das pessoas de uma organização torna-se, cada vez mais, não só vantagem competitiva, mas também uma questão de sustentabilidade para a organização.

Neste sentido, a gestão de pessoas estreita o relacionamento entre a organização e os funcionários. Cabe à organização alinhar seus valores e objetivos estratégicos com os valores e anseios de funcionários, oferecendo oportunidade de desenvolvimento e de crescimento pessoal e profissional.

Porém, a implementação de um sistema desta natureza requer esforços e investimentos, no sentido de se realizar uma mudança na cultura da organização, influenciando diretamente a postura de gestores e funcionários. Assim, dependendo do grau de participação e de envolvimento destes, a estratégia de implementação da gestão de pessoas por competências pode ou não criar a legitimidade e a credibilidade necessárias para um resultado efetivo e alinhado às metas prioritárias da organização. (DUTRA, 2004).

Observa-se que se torna relevante obter respostas quanto aos fatores contribuintes do sucesso de implementação da gestão de pessoas por competências.

### 1.3 OBJETIVOS

Como objetivo geral pretende-se com este estudo realizar uma revisão ampla da literatura acerca dos conceitos e formulações já desenvolvidas abordando a gestão de pessoas por competências assim como se busca conhecer práticas que são resultado da sua implementação.

Como objetivo específico pretende-se compreender os aspectos primordiais na implementação da gestão de pessoas por competência, para obtenção de resultados efetivos e alinhados com a estratégia organizacional.

Como objetivo específico, igualmente, pode ser alinhado à verificação sobre os propósitos do Sistema de Gestão de Pessoas por Competências. Tais propósitos consistem nos seguintes pontos:

- Elaborar um plano de desenvolvimento individual, fundamentado nas necessidades individuais e da organização.
- Orientar os funcionários quanto às possibilidades de desenvolvimento e o que a empresa espera do mesmo.
- Criar um plano de sucessão baseado nas competências e nos resultados dos funcionários.
- Fornecer dados para o recrutamento e seleção de pessoas baseados nas competências, técnicas e comportamentais.

### 1.4 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO

Trata-se de estudo sobre a implementação da gestão de pessoas, utilizando-se a Gestão de Pessoas por Competências. Propõe-se a contribuir para o entendimento e a percepção dos fatores críticos de sucesso na sua implementação. O estudo não utiliza metodologia quantitativa, tratando-se de análise qualitativa, restringindo-se ao caso da indústria automotiva. Portanto, as conclusões limitam-se ao caso estudado, mas presume-se que possam servir de parâmetro para os

gestores de outras indústrias que estejam em processo de planejamento para implementação da Gestão de Pessoas por Competências em suas organizações.

O caso estudado aborda a Gestão por Competências somente em funções administrativas (analista, engenheiro, planejador, comprador, secretária, entre outros) na empresa foco desta pesquisa.

## 1.5 JUSTIFICATIVA

Segundo Neri (2005),

A Gestão por Competências fornece uma metodologia clara e coerente para a gestão dos funcionários. A linearidade entre o estabelecimento da estratégia empresarial, a identificação das competências organizacionais necessárias e a formulação de mapas de competências funcionais asseguram que a área de Recursos Humanos tenha uma administração alinhada com as necessidades estratégicas da empresa e que possa mostrar resultados de maneira prática e numa linguagem organizacional adequada.

As empresas, de forma natural e espontânea, estão alterando sua forma de gerir pessoas para atender às demandas e pressões provenientes do ambiente externo e interno. Neste sentido, a Gestão de Pessoas por Competências não é somente mais uma ferramenta de Recursos Humanos, mas uma necessidade para as empresas que buscam uma vantagem competitiva. (DUTRA, 2004).

A idéia de ver as pessoas nas organizações como fonte de vantagem competitiva é suportada por diversos autores.

Conforme citado por Matos (2005):

Pfeffer (1994) sustenta que, quando os empregados percebem que existe no lugar de trabalho um potencial para a satisfação de suas necessidades psicológicas, envolvem-se com mais entusiasmo no trabalho e dedicam mais tempo e esforço a ele. Cattani (1997) afirma que, em tempo de competitividade recrudescente, torna-se fundamental conquistar o comprometimento e a lealdade dos trabalhadores. Friedman, Hatche Walker (2000) ressaltam que vários pesquisadores tiveram sucesso ao descobrir a



correlação entre investimentos em capital humano e desempenho empresarial.

Assim, o sucesso da implementação da Gestão de Pessoas por Competências pode ser decisivo para a sustentabilidade da empresa. Porém este sucesso muitas vezes não está vinculado somente aos conceitos e fundamentos do sistema, mas também à estratégia utilizada na implementação do mesmo.

Neste sentido, o estudo proposto se justifica não somente pelos conceitos e práticas de recursos humanos apresentados, mas também pelas peculiaridades observadas durante as etapas de implementação do sistema na empresa, que pode ser o diferencial em outras experiências semelhantes.

## 1.6 QUESTÕES DA PESQUISA

A presente pesquisa busca responder as seguintes questões:

Questão principal:

- Quais os fatores críticos de sucesso para a implementação do sistema?

Questões secundárias:

- Quais as características do Sistema de Gestão de Pessoas por Competências?
- Existem estudos e pesquisas sobre o “como” implementar a gestão por competências?
- Como o sistema contribui para o planejamento de Treinamento e Desenvolvimento de pessoas?
- Como o sistema auxilia a liderança na gestão de pessoas?

## 1.7 METODOLOGIA DE PESQUISA

Com o objetivo de se ter uma abordagem qualitativa e exploratória, é realizada uma pesquisa conforme a metodologia da pesquisa-ação, proposto por Michel Thiollent, no livro **Metodologia da Pesquisa-ação** de 2005. Neste aspecto, utilizar-se-á estudo de caso onde serão observados os fatores críticos de sucesso para a implementação de sistema de Gestão de Pessoas por Competências e suas peculiaridades, bem como os aprendizados adquiridos durante o processo.

A utilização da Metodologia de Pesquisa-ação deve se ao fato de que o autor foi parte integrante da implementação do processo na empresa, participando desde o início como coordenador do processo, vale ressaltar que a pesquisa-ação realizada pelo autor se iniciou no ano de 2002.

Segundo Thiollent (2005),

[...] a pesquisa-ação é um tipo de pesquisa social com base empírica que é concebida e realizada em estreita associação com uma ação ou com a resolução de um problema coletivo e no qual os pesquisadores e os participantes representativos da situação ou do problema estão envolvidos de modo cooperativo ou participativo.

A metodologia da pesquisa-ação se diferencia das técnicas ditas convencionais nas quais a grande preocupação reside na quantificação de resultados empíricos, pelo fato da preocupação estar voltada principalmente para a busca da compreensão e de interação entre pesquisadores e membros da situação investigada. Além da participação, a pesquisa-ação pressupõe uma ação direta na busca de soluções para o problema em questão, o que não seria possível em uma pesquisa convencional baseada na observação onde se predomina a impessoalidade do observador.

A integração entre pesquisador e a situação em questão permite estudar dinamicamente os problemas, decisões, ações, negociações, conflitos e tomadas de consciência que ocorrem entre os agentes durante o processo de transformação da situação. Já, numa pesquisa convencional, não há participação dos pesquisadores junto com as pessoas da situação observada, havendo sempre uma grande

distância entre os resultados da pesquisa e as possíveis decisões ou ações decorrentes observadas.

Observa-se então uma relação estreita entre pesquisadores e pessoas da situação investigada, visto que na pesquisa-ação estes desempenham um papel ativo no equacionamento dos problemas encontrados, no acompanhamento e na avaliação das ações desencadeadas em função dos problemas, sendo assim, os pesquisadores pretendem desempenhar um papel ativo na própria realidade dos fatos observados.

Thiollent (2005) faz um resumo dos principais aspectos da metodologia, considerando que a pesquisa-ação é uma estratégia metodológica da pesquisa social na qual:

- há uma ampla e explícita interação entre pesquisadores e pessoa implicadas na situação investigada;
- desta interação resulta a ordem de prioridade dos problemas a serem pesquisados e das soluções a serem encaminhadas sob a forma de ação concreta;
- o objetivo da investigação não é constituído pelas pessoas e sim pela situação social e pelos problemas de diferentes naturezas encontradas nesta situação;
- o objetivo da pesquisa-ação consiste em resolver ou, pelo menos, em esclarecer os problemas da situação observada;
- a pesquisa não se limita a uma forma de ação: pretende-se aumentar o conhecimento dos pesquisadores e o conhecimento ou o “nível de consciência” das pessoas e grupos considerados.

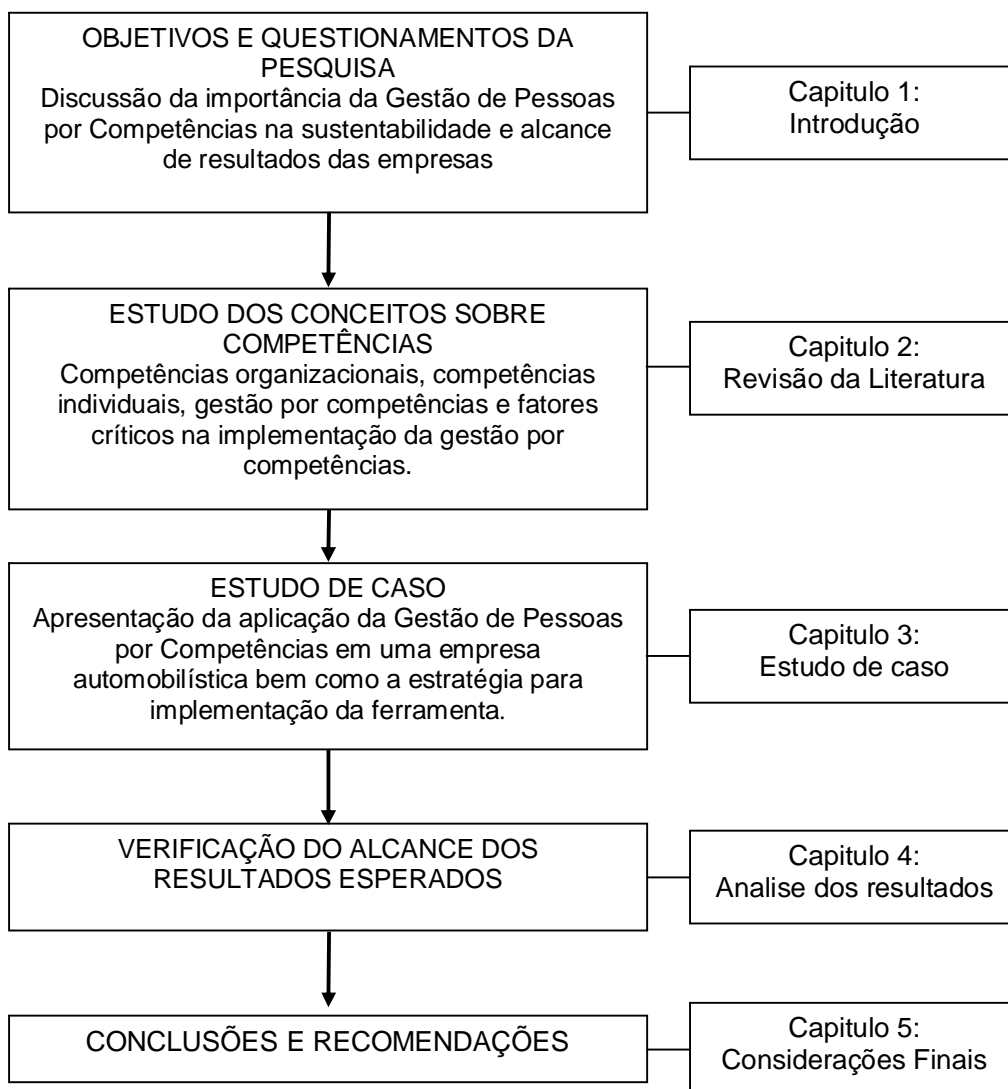
Sendo assim, a pesquisa-ação possui dois objetivos básicos. O objetivo prático, que seria contribuir para o melhor equacionamento possível do problema em questão, com o levantamento de soluções e proposta de ações; e o objetivo de conhecimento na obtenção de informações que seriam de difícil acesso por meio de outros procedimentos, bem como o aumento de nosso conhecimento de situações específicas.

De acordo com Thiollent (2005), a pesquisa-ação não abrange o nível microsocial (indivíduos e pequenos grupos) e nem o nível macrosocial (sociedade, movimentos e entidades de âmbito nacional e internacional), abrangendo uma faixa intermediária entre estes dois extremos, “a pesquisa-ação não trata de psicologia individual e, também, não é adequada ao enfoque macrosocial” (THIOLLENT, 2005).

A metodologia da pesquisa-ação é voltada para diversificadas aplicações em diferentes áreas de atuação, entre elas a organização, segundo Thiollent (2005).

Várias escolas organizativas recomendam a introdução de métodos participativos com os quais se pretende melhorar o relacionamento entre organizadores e executores do trabalho, no intuito de aumentar a produtividade e, eventualmente, melhorar alguns aspectos da condição de trabalho.

A presente pesquisa apresenta a estrutura relatada na Figura 1.



**Figura 01 – Estrutura da Pesquisa**  
Fonte: Próprio autor

## 2 REVISAO DA LITERATURA

A fundamentação teórica desta pesquisa envolve quatro temas:

- a) o conceito de Competência Organizacional;
- b) o conceito de Competência Individual;
- c) o elo entre Competências Individuais e Organizacionais;
- d) a noção de Gestão de Pessoas por Competências;
- e) o modelo de concepção e implementação de Sistemas de Gestão de Pessoas de Dutra.

A abordagem proposta acima tem o objetivo de fundamentar a pesquisa-ação e ampliar a compreensão dos aspectos relacionados com a Gestão de Pessoas por Competências e os fatores críticos de sucesso de sua implementação.

### 2.1 COMPETÊNCIA ORGANIZACIONAL

A discussão sobre competências teve início com a publicação do livro *Theory of the Growth of the Firm* de Edith Penrose, em 1959. Daí surge o conceito de Visão Baseada em Recursos – VBR, onde os recursos são elementos que a empresa possui ou controla, tangíveis ou intangíveis. Ao definir a empresa como “conjunto de recursos produtivos”, Penrose atribui à dimensão interna, recursos e capacidades, um papel determinante na vantagem competitiva da empresa (PENROSE, 1959 apud FERNANDES, 2004).

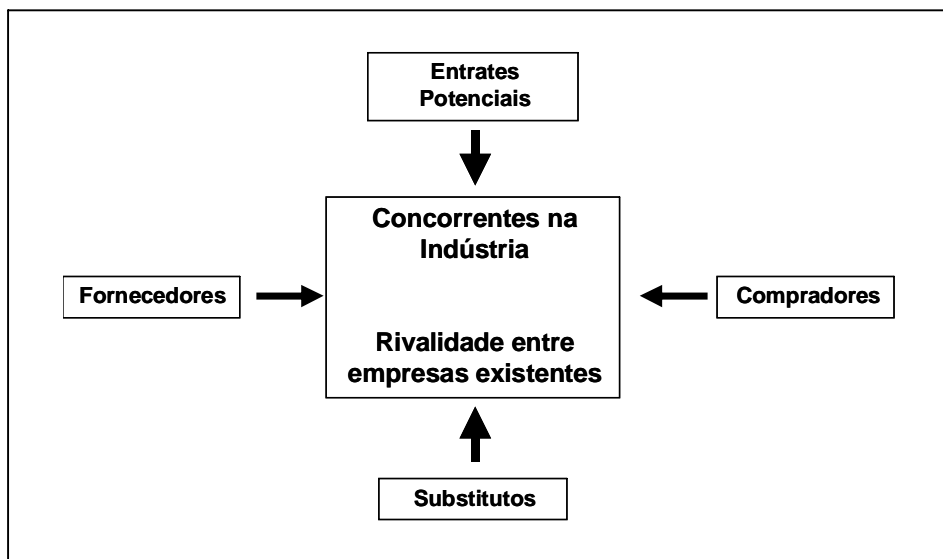
Segundo Fleury e Fleury (2004) a Visão da empresa Baseada em Recursos considera que toda a empresa possui um portfólio de recursos: físicos, financeiros, intangíveis (marca, imagem), organizacionais (cultura organizacional, sistemas administrativos) e recursos humanos (competências), e é a partir desses que a empresa pode criar vantagens competitivas. Neste sentido, essa abordagem coloca o foco nos sistemas de produção e o desenvolvimento de competências para competir em mercados globalizados. Ainda, segundo Fleury e Fleury (2004),

[...] os mais importantes determinantes do desempenho e da lucratividade não são as condições ambientais, mas sim a combinação inteligente de competências e recursos por empresas e países. O que cria empresas de alto desempenho não é a identificação de um ramo industrial promissor, mas sim a escolha de uma estratégia inteligente e original baseada em recursos únicos e raros.

Neste sentido, a vantagem competitiva é uma consequência não só das oportunidades do ambiente, mas principalmente da capacidade da empresa na utilização de seus recursos, ou seja, o desempenho e o sucesso da empresa na indústria será resultado da combinação de uma abordagem para estratégica que combina ambas, a análise interna e externa da organização.

Assim, podemos interpretar a Visão Baseada em Recursos como um complemento dos conceitos de Michael Porter, em que, a determinação da posição competitiva advém da análise do ambiente externo, ou seja, do ambiente de sua concorrência (PORTER, 1992). Tal análise, representada pela figura 02, está centrada nas forças competitivas do ambiente da indústria sendo elas:

- FORNECEDORES – poder de negociação.
- COMPRADORES – poder de negociação.
- ENTRANTES – entrada de novos concorrentes.
- SUBSTITUTOS – ameaça de surgir novos produtos e serviços.



**Figura 02 – Forças entrantes da atratividade de uma indústria.**

Fonte: Adaptado de Porter (1992)

A abordagem de Michael Porter prioriza a análise dos concorrentes e mercados e a posição de cada empresa do ambiente de sua indústria, ou seja, é uma visão “de fora para dentro”. Este modelo, ainda que valioso, possui suas limitações ao passo que a empresa está à mercê de seus competidores e do mercado para estabelecer seu posicionamento competitivo, ou seja, a tomada de decisão pode ficar limitada a este contexto.

Conforme citado por Fleury e Fleury (2004):

No plano acadêmico as críticas ao modelo de Porter são severas. Por exemplo, D’Aveni (1995), assim como Day e Reibstein (1997), da Wharton Business School, argumentam que “...estratégia é crescente dinâmica e complexa”. Usando as metáforas de imitação e da erosão das vantagens competitivas no tempo, os autores advertem que “não é mais possível esperar pelo competidor para agir ou reagir”.

Conforme Proença (1999), a abordagem proposta por Porter foi aperfeiçoada pelo mesmo em 1985, reconhecendo “as atividades da empresa” como base da vantagem competitiva.

Retomando Penronse apud Fernandes (2004), a autora propõe a empresa como:

[...] um conjunto de recursos cuja utilização é organizada por um quadro de referência administrativo. Em certo sentido, os produtos finais sendo produzidos pela empresa em um dado momento representam apenas uma



das múltiplas possibilidades pelas quais a empresa poderia estar utilizando seus recursos, um incidente no desenvolvimento de suas potencialidades básicas.

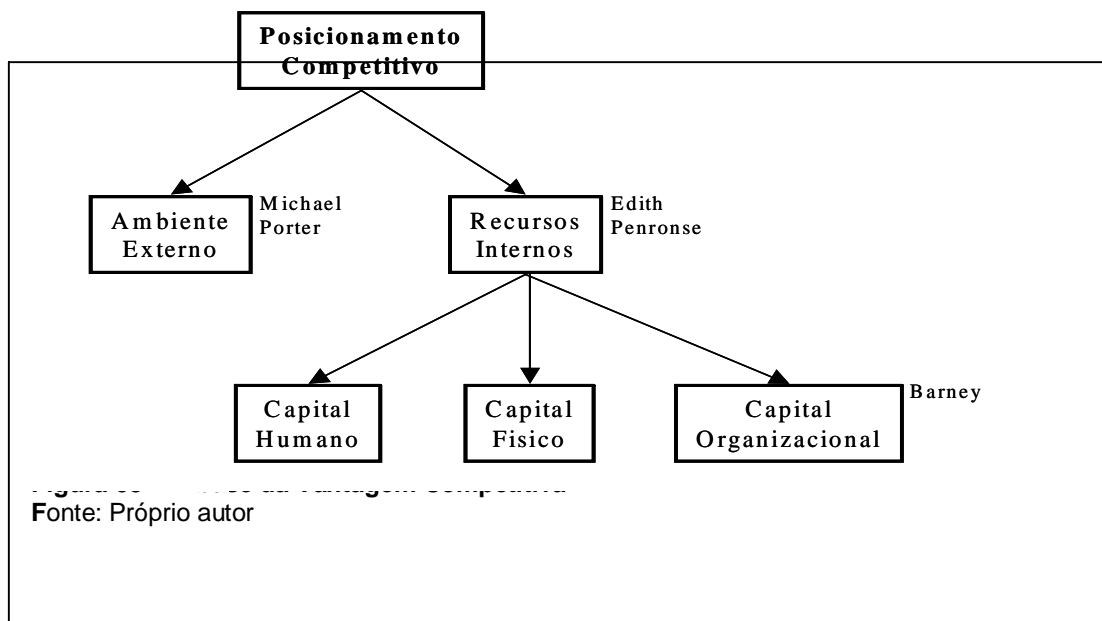
Dando continuidade a esta teoria, em 1991 Barney reforça a Visão Baseada em Recursos identificando os recursos chave para a vantagem competitiva da empresa Barney (1991) define o seguinte:

[...] os recursos de uma firma incluem todos os ativos, capacidades, processos organizacionais, características organizacionais, informações, conhecimentos, etc, controlados por uma empresa que lhe permite conceber e implementar estratégias que melhorem sua eficiência e efetividade. Na linguagem da análise estratégica tradicional, os recursos são as forças que uma firma pode usar para conceber e implementar suas estratégias.

Assim, segundo Barney (1991), podem-se classificar três tipos de recursos: Capital Físico, como as máquinas, equipamentos, instalações; Capital Humano, com as experiências individuais, capacidade cognitiva, aptidões, qualificação; e Capital Organizacional, como os sistemas formais e estrutura organizacional.

Porém, segundo Barney (1991), há de se fazer uma distinção entre os recursos, pois nem todos são estratégicos. Para ser estratégico o recurso deve ser valioso, na medida em que permite explorar oportunidades e/ou neutralizar ameaças do ambiente; o recurso deve ser raro entre os concorrentes atuais e potenciais; deve ser imperfeitamente imitável; e para o recurso que é valioso, mas que não seja raro nem imperfeitamente imitável, não pode haver substitutos estratégicos equivalentes.

Com base nos autores Porter, Penrose e Barney, pode-se então sugerir o esquema ilustrado na figura 03, como a base para a Vantagem Competitiva.



O conceito de Competências Organizacionais vem tomar forma e destaque a partir de 1990, com a publicação do artigo *The Core Competence of the Corporation* de Hamel e Prahalad (1990).

Segundo Hamel e Prahalad (1990), “core competence”, ou competência essencial, é um conjunto de habilidades, competências e tecnologias que permite a uma empresa atender necessidades específicas de seus clientes, sendo que o arranjo destes confere a uma organização vantagem competitiva. Hamel e Prahalad (1990) utilizam a figura de uma árvore (figura 04) a fim de explicitar melhor o conceito de que:

A corporação diversificada é uma grande árvore. O tronco e os galhos são os produtos essenciais, e os galhos menores, as unidades de negócio: as folhas, as flores e os frutos são os produtos finais. A raiz, que promove nutrição, sustentação e estabilidade, é a competência essencial.

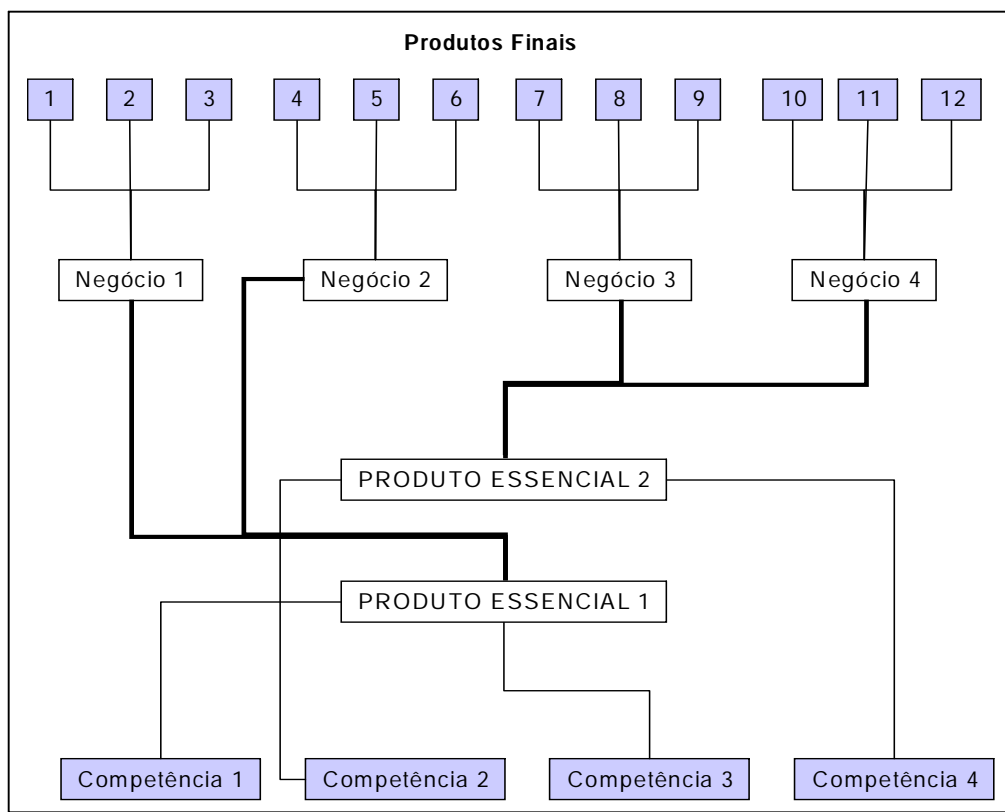


Figura 04 – Raízes da Competitividade  
Fonte: Adaptado de Hamel e Prahalad (1990)

Ainda, segundo Hamel e Prahalad (1990), as “core competence” possuem três características distintas, que as diferenciam das competências organizacionais, pois nem todas as competências organizacionais são essenciais:

- Valor percebido pelo cliente: neste sentido as competências essenciais seriam o que é possível a empresa oferecer aos clientes em termos de benefício real;
- Diferenciação de seus concorrentes: para tornar a empresa única, suas competências essenciais devem ser mantidas sempre acima da média do mercado;
- Capacidade de expansão: as competências essenciais visam propiciar à empresa a vazão de novos produtos e serviços.

Assim sendo, segundo os autores, competências essenciais e competências individuais são conceitos distintos, porém intimamente ligados, visto que, a coordenação e desenvolvimento das competências individuais serão a base de sustentação das competências essenciais e das competências organizacionais, propiciando o surgimento e manutenção das mesmas, uma vez que o homem é o grande mentor de todo este processo.

A alta administração, tendo definido a arquitetura estratégica e as competências essenciais a serem alcançadas, deve solicitar às unidades de negócio que identifiquem que as pessoas que detenham competências individuais ligadas às competências essenciais necessárias, permitindo sua rápida reorganização. (PRAHALAD e HAMEL, 1990). Esta relação entre competências individuais e organizacionais será amplamente discutida ao final deste capítulo.

## 2.2 COMPETÊNCIA INDIVIDUAL

O conceito sobre competência individual começou a ser explorado por McClelland, em 1973, com a publicação do artigo “Testing for competence rather than intelligence”. A competência, segundo o autor, é uma característica subjacente

a uma pessoa que pode ser relacionada com desempenho superior na realização de uma tarefa ou em determinada situação (FLEURY e FLEURY, 2001).

McClelland (1973) apud Fleury e Fleury (2001) critica no artigo, traduzido para o Português como Testando por Competências ao Invés de Inteligência, os testes tradicionais de conhecimento e inteligência, utilizado na época para seleção de pessoal. Para o autor, tais testes tinham duas deficiências: não serem capazes de prever se uma pessoa teria sucesso no trabalho e na vida; e de favorecerem preconceitos contra minorias, mulheres e pessoas de nível socioeconômico inferior. Assim, ele criou um método de avaliação capaz de identificar variáveis de competências que pudessem prever êxito nas situações de trabalho e na vida, independente da condição socioeconômica.

A discussão de competências individuais passa obrigatoriamente por duas vertentes conceituais. Primeiramente a visão americana, onde o termo “competency” seria os “inputs” - conhecimentos, habilidades e atitudes, que são características intrínsecas a pessoa e a tornam capaz de realizar seus resultados. Já na visão européia temos o termo “competence” que seriam os “outputs”, os resultados aferidos pela pessoa, ou seja, aquilo que ela entrega à organização. Outros autores definem competência relacionando “inputs” e “outputs”, em uma visão híbrida sobre o tema (DUTRA, 2004).

Para melhor entender os conceitos de competências, serão discutidos a seguir diversos autores, uns defensores da visão americana “**inputs**” e outros da visão européia “**outputs**”, encerrando com autores que defendem uma visão complementar das duas linhas de pensamento.

A discussão se inicia pela visão americana, onde competências são os “**inputs**”. Boyatzis (1982) apud Dutra (2004) sustenta que as competências constituem características ou habilidades da pessoa “inputs”, que a tornam capaz de demonstrar ações específicas, sendo a capacidade que a pessoa traz para a situação de trabalho, definindo competência como “*aspectos verdadeiros ligados à natureza humana. São comportamentos observáveis que determinam, em grande parte, o retorno da organização*”.

Em uma visão semelhante, Spencer e Spencer (1993) apud Barbosa (2005) conceituam competência como uma característica do indivíduo, também relacionadas com o desempenho para a organização, onde “a *competência refere-se a características intrínsecas ao indivíduo que influencia e serve de referencial para seu desempenho no ambiente de trabalho*”.

Parry (1996) apud Dutra (2004), também em consonância com os autores acima citados define competência como:

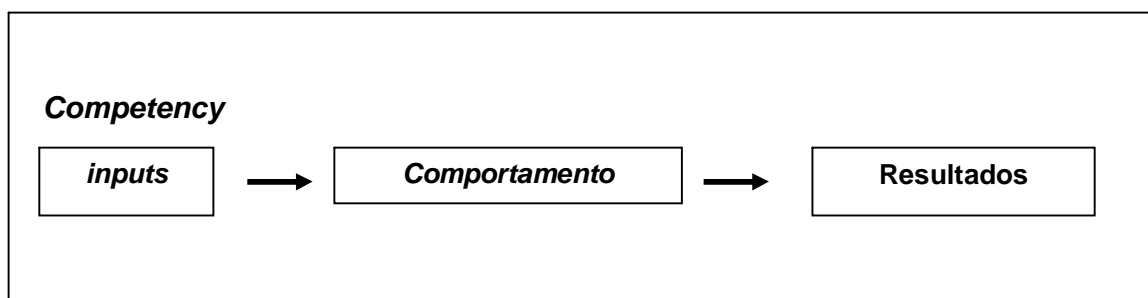
[..] um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes relacionados que afetam a maior parte de um trabalho (papel ou responsabilidade) que se correlaciona com o desempenho em um trabalho, que possa ser medida contra parâmetros bem aceitos, e que pode ser melhorada através de treinamento e desenvolvimento.

Parry (1996) apud Dutra (2004) relata estudos que dividem as competências entre: “soft competencies”, que seriam os traços de personalidade, valores e estilo intrínseco a cada indivíduo; e as “hard competencies” que se limitariam a apontar as habilidades exigidas para um trabalho específico. E faz um questionamento a respeito da utilização ou não das “softcompetencies”.

Pode-se concluir que, baseado na revisão de literatura e na experiência adquirida em Gestão de Pessoas, a utilização ou não das “soft competencies” depende do contexto. Se as competências estão sendo utilizadas por um gestor para a avaliação de seus funcionários, há uma necessidade clara da utilização das “hard competencies”, para o levantamento das deficiências de competências e planejamento para o desenvolvimento destas. No entanto, faz-se necessário também a utilização de “soft competencies” com o objetivo de se mapear as limitações bem como as potencialidades dos funcionários, sendo assim, de fundamental importância para a tomada de decisão do gestor. Para o processo de seleção de pessoal, na maioria dos casos, as “soft competencies” são primordiais, devido ao fato de serem difíceis, e muitas vezes impossíveis, de serem desenvolvidas, ao contrário das “hard competencies” que podem ser adquiridas por treinamentos.

Assim, segundo os autores Boyatzis (1992), Spencer e Spencer (1983) e Parry (1996), competência seriam “inputs” – característica do indivíduo. Porém de

acordo com estes autores, competência sempre esta relacionada com o resultado ou a entrega para a organização, que seria a consequência também do uso destes “inputs” – conhecimentos, habilidades e atitudes (BARBOSA, 2005), conforme ilustrado na figura 05.



**Figura 05 – Relação entre competência “inputs” e resultados**  
**Fonte: Adaptado de Spencer e Spencer (1993) apud Barbosa (2005)**

Durante os anos oitenta e noventa, muitos autores desenvolveram conceitos de competência baseados na visão europeia de “**outputs**”, ou seja, a agregação de valor das pessoas para a organização. Segundo estes autores, como por exemplo, Zarifian e Le Boterf, os “inputs” – conhecimentos, habilidades e atitudes não asseguram a agregação de valor à organização (DUTRA, 2004).

Zarifian (1994) apud Fleury e Fleury (2004) propõe um conceito mais amplo de competência que vai além do conceito de qualificação, que seria uma característica do indivíduo, que inclui os conhecimentos e as experiências. Já competência é a capacidade de a pessoa assumir iniciativas, ir além das atividades prescritas, ser capaz de compreender e dominar novas situações no trabalho, ser responsável e ser reconhecido por isto. Portanto, é a capacidade aplicada, ou

aplicável, que interessa, segundo este autor, e não somente os conhecimentos adquiridos.

O autor ressalta ainda que a competência deva ser entendida como um assumir responsabilidades, uma atitude social, e não um conjunto de conhecimentos profissionais. (ZARIFIAN, 2003)

Zarifian (2003) propõe uma relação direta entre a aplicação da competência e as situações as quais o indivíduo é exposto. Assim, quanto maior for o nível de complexidade das situações de trabalho, tarefas e desafios apresentados, maior será a entrega à organização, Zarifian (2003) define que:

[...] a competência é a inteligência prática de situações que se apóia nos conhecimentos adquiridos e os transforma com tanto mais força quanto maior for a complexidade das situações.

Ampliando o conceito, Zarifian (2003) propõe ainda que:

A competência é o tomar iniciativa e o assumir responsabilidades do indivíduo diante de situações profissionais com as quais se depara.

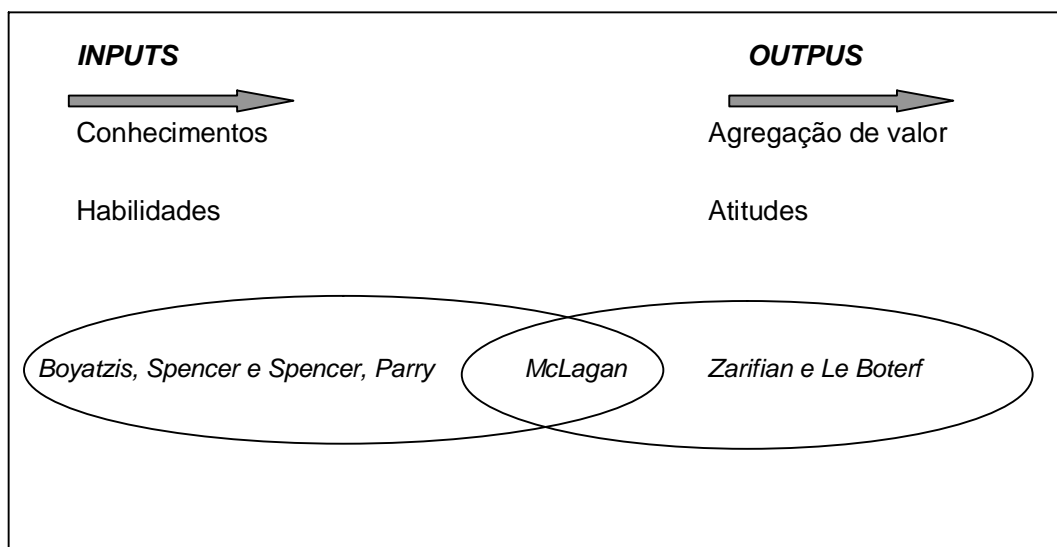
A competência é a faculdade de mobilizar redes de atores em torno das mesmas situações, é a faculdade de fazer com que esses atores compartilhem as implicações de suas ações, é fazê-los assumir áreas de co-responsabilidade.

Na mesma linha de pensamento em que a competência não se resume à qualificação, ou seja, conhecimentos e habilidades, Le Boterf (1995) apud Rodrigues (2005) acrescenta que a competência é a interação de três diferentes planos: o indivíduo (sua biografia e socialização), a sua situação profissional (incluindo suas experiências) e sua formação. Assim, Le Boterf (1995) apud Rodrigues (2005) define competência como:

[...] um saber agir responsável e reconhecido, que se traduz em diferentes aspectos como saber mobilizar, saber integrar e saber transferir recursos, conhecimentos e capacidades em um contexto profissional.

Para Dutra (2004), os diferentes conceitos sobre competências (“inputs” e “outputs”) podem ser complementares, pois “atualmente, os autores procuram

pensar competência como o somatório dessas duas linhas, ou seja, como a entrega e as características da pessoa que podem ajudá-la a entregar com maior facilidade”. Dutra (2004) utiliza a figura 06 com o objetivo de ilustrar tais conceitos, bem como os autores defensores destes.



**Figura 06 – Os conceitos complementares de competência**  
**Fonte: Adaptado de Dutra (2004)**

Assim, conforme McLagan (1997), existem seis tipos de competências, que podem ser enquadrados nas duas linhas básicas já destacadas. Três destes tipos são focados no trabalho: competências como tarefas e atividades; competências como resultados; competências como outputs. Outros dois são focados na pessoa: competência como conhecimentos, habilidades a atitudes (valores e orientação também); e competências diferenciadoras do desempenho superior, que só são possuídas por aqueles no este nível de desempenho. Um último tipo, denominado conjunto de atributos, é uma coleção de conhecimentos, habilidades e atitudes e/ou tarefas, outputs e resultados, sendo portando um tipo híbrido (MCLAGAN 1997).



Complementando a discussão, Dutra (2004) faz uma distinção clara entre resultado e entrega. Resultado é aquilo que tem medida e prazo para sua realização e que pode ser influenciado pelo ambiente, enquanto a entrega é aquilo que o indivíduo agrega diariamente à organização e esta ligado diretamente ao esforço e vontade própria, pois o termo entrega refere-se ao indivíduo saber agir de maneira responsável e ser reconhecido por isto.

Ampliando ainda mais o conceito de competência, Resende (2000) define competência como:

Competência é a transformação de conhecimentos, aptidões, habilidades, interesse, vontade, etc. em resultados práticos. Ter conhecimento e experiência e não saber aplicá-los em favor de um objetivo, de uma necessidade, de um compromisso, significa não ser competente, no sentido aqui destacado.

Competência é, portanto, resultante da combinação de conhecimentos com comportamentos. Conhecimentos que incluem formação, treinamento, experiência, autodesenvolvimento. Comportamento que engloba habilidades, interesse, vontade.

O autor classifica as competências em nove categorias, que são:

- Competências técnicas: de domínio apenas de especialistas em determinados assunto ou trabalho, como saber calcular fluxo de caixa;
- Competências intelectuais: são aquelas que são relacionadas com a aplicação de aptidões mentais, com ter capacidade de percepção e discernimento das situações;
- Competências cognitivas: um misto de capacidade intelectual com domínio de conhecimento;
- Competências relacionais: capacidade de desenvolver relações interpessoais e interações.
- Competências sociais e políticas: competências que envolvem ao mesmo tempo relações e participação na atuação em sociedade, como manter relações com pessoas e grupos; e saber exercer influência em grupos sociais;

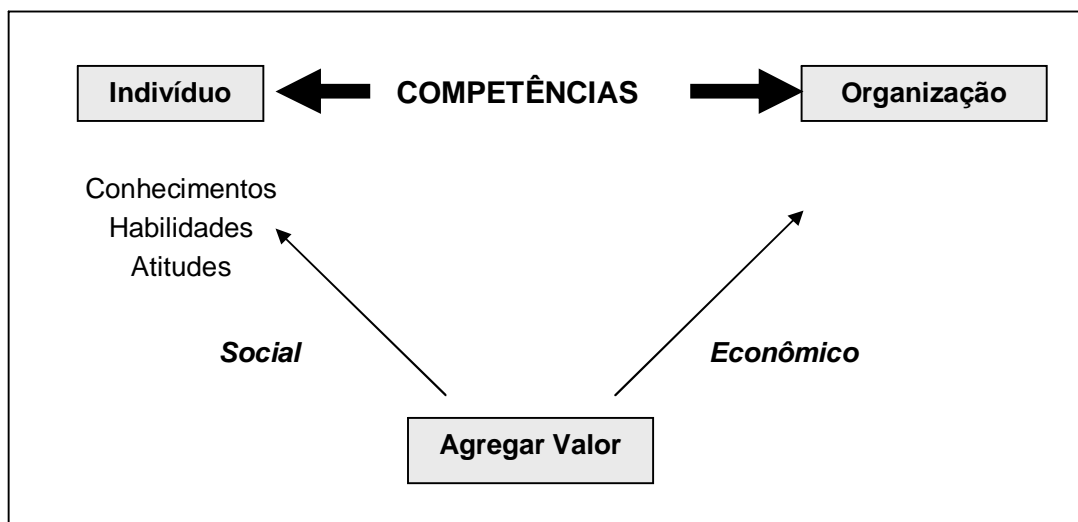
- **Competência didático-pedagógica:** são as competências voltadas para educação e ensino, sendo a capacidade de se transmitir conhecimento pedagogicamente.

- **Competências metodológicas:** capacidade de aplicar técnicas e meios de organização de trabalhos e atividades, como a condução de trabalhos em equipe e a elaboração de procedimentos.

- **Competências de liderança:** saber influenciar e conduzir pessoas em busca de um objetivo comum, com a adesão e o comprometimento do grupo.

- **Competências empresariais e organizacionais:** são as competências aplicadas a diferentes objetivos e formas de organização e gestão empresarial.

Até este ponto da discussão os autores discorrem sobre o tema competência à luz dos conhecimentos, habilidades e atitudes dos indivíduos e também da agregação de valor e entrega à organização. Porém, Fleury e Fleury (2004) atentam para a necessidade de a competência agregar valor social ao indivíduo, além de agregar valor econômico para a organização. Esta visão se baseia na necessidade da agregação de valor para a organização se tornar sustentável, e não pontual, pois a visão de agregação unidirecional (organização) tende a ser insustentável no longo prazo, à medida que a pessoa não se desenvolve e não cresce. Esta proposta é evidenciada na figura 07, proposta por Fleury e Fleury (2004).



**Figura 07 – Competências como fonte de valor para o indivíduo e para a organização**

**Fonte: Adaptado de Fleury e Fleury (2004)**

Assim, Fleury e Fleury (2004) definem competência como:

Um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agregam valor econômico à organização e valor social ao indivíduo.

Fleury e Fleury (2004) propõem ainda uma série de definições para os verbos relacionados com o conceito de competência (quadro 01).

<b>Saber agir</b>	Saber o que e por que faz. Saber julgar, escolher, decidir.
<b>Saber mobilizar</b>	Saber mobilizar recursos de pessoas, financeiros, materiais, criando sinergia entre eles.
<b>Saber comunicar</b>	Compreender, processar, transmitir informações e conhecimentos, assegurando o entendimento da mensagem pelos outros.
<b>Saber aprender</b>	Trabalhar o conhecimento e a experiência. Rever modelos mentais. Saber desenvolver-se e propiciar o desenvolvimento dos outros.
<b>Saber comprometer-se</b>	Saber engajar-se e comprometer-se com os objetivos da organização.
<b>Saber assumir responsabilidades</b>	Ser responsável, assumindo os riscos e as consequências de suas ações, e ser, por isso, reconhecido.
<b>Ter visão estratégica</b>	Conhecer e entender o negócio da organização, seu ambiente, identificando oportunidades, alternativas.

**Quadro 03 – Definições de verbos relacionados com o conceito de competências****Fonte: Adaptado de Fleury e Fleury (2004)****2.3 O ELO ENTRE COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS E ORGANIZACIONAIS**

Analisando os conceitos sobre competência proposto por Fleury e Fleury, Dutra (2004) conclui que:

[...] são as pessoas que, ao colocarem em pratica o patrimônio da organização, concretizam as competências organizacionais e fazem sua adequação ao contexto. Ao utilizarem, de forma consistente, o patrimônio de conhecimento da organização, as pessoas validam-no ou implementam as modificações necessárias para aprimorá-la. A agregação de valor das pessoas é portanto, sua contribuição efetiva ao patrimônio de conhecimentos da organização, permitindo-lhe manter suas vantagens competitivas no tempo.

Para tanto, existe uma forte relação entre as competências individuais e organizacionais. Assim, o estabelecimento das competências individuais deve estar vinculado às competências organizacionais.

Ao propor que um dos objetivos da área de Recursos Humanos é gerar competências individuais que fomentam e suportam as competências organizacionais, Ulrich (2000) vincula claramente competências individuais às organizacionais.

Outro ponto importante a se destacar é o círculo virtuoso entre competências individuais e organizacionais, pois uma suporta e incentiva a outra. Uma empresa será inovadora se for composta por pessoas inovadoras, e as pessoas serão inovadoras se a organização incentivar e reconhecer inovações.

A proposta de Zarifian (2003) distingue diversos conteúdos em relação às competências organizacionais que acabam por configurar áreas de desenvolvimentos de competências para as pessoas; competências sobre processos, que são os conhecimentos sobre o processo de trabalho; competências técnicas, que são os conhecimentos específicos sobre o trabalho a ser realizado;

competência sobre a organização, que diz respeito a saber organizar fluxos de trabalho; competências de serviço, que busca aliar a competência técnica à avaliação de impacto que este produto ou serviço terá sobre o consumidor; e competências sociais, que dizem respeito ao saber ser, incluindo atitudes que sustentam o comportamento das pessoas.

Observa-se que todas as áreas de competências identificadas por Zarifian (2003) dependem, em grande medida, da ação das pessoas e, nesse sentido, pode-se afirmar que o desenvolvimento das competências organizacionais está intimamente ligado ao desenvolvimento das competências individuais e das condições dadas pelo contexto. Esse contexto compreende recursos tangíveis e intangíveis, bem como os processos decorrentes do exercício do trabalho em grupo (ainda que não sejam grupos formalmente estruturados). As competências se originam dos diferentes arranjos que acontecem, entre as pessoas, os recursos e os processos.

## 2.4 A GESTÃO DE PESSOAS DE POR COMPETÊNCIAS

Nos anos 90, a atuação da área de Recursos Humanos é marcada pelo alinhamento de suas políticas com as estratégias empresariais (FLEURY e FLEURY, 2004). Segundo Ulrich (1998) o papel do profissional da área de Recursos Humanos deve estar focado em 4 pilares: administração de estratégias, administração da infra-estrutura, administração da contribuição dos funcionários e administração da mudança, enfatizando ainda mais o papel estratégico da área.

Neste sentido, empresas brasileiras e de países desenvolvidos, têm adotado o modelo de gestão de pessoas segundo o conceito de competências, com o objetivo de alinhar as pessoas, suas competências e seu desempenho, às estratégias do negócio e aos objetivos da empresa (FLEURY e FLEURY, 2004).

Nos trabalhos de Fleury e Fleury (2004) são destacadas as seguintes práticas de gestão de pessoas por competências:

- Novas técnicas de Recrutamento e Seleção, com o objetivo de se identificar pessoas com potencial de crescimento, flexibilidade para enfrentar incidentes críticos, pensamento estratégico, entre outros.
- Novos conceitos de treinamento e desenvolvimento, como por exemplo, as universidades corporativas, onde o processo de desenvolvimento das pessoas deve estar alinhado à definição das estratégias empresariais de negócio e competências essenciais da organização.
- Alinhamento dos processos de remuneração com a gestão por competências.

Conforme Gramigna (2002) a gestão por competências propiciará à organização uma série de novas possibilidades, dentre elas pode-se citar:

- O desenvolvimento de pessoas e equipes, orientado pelas competências pertinentes aos processos e aos objetivos da organização;
- A identificação das insuficiências de competências, e o planejamento de desenvolvimento das mesmas;
- O gerenciamento de desempenho com base em critérios mensuráveis;
- Transparência com relação às expectativas da empresa para com as equipes e funcionários, fomentando o autodesenvolvimento.

No Brasil, os modelos de Gestão de Pessoas por Competências, adotados por grandes empresas, foram vastamente pesquisados por Barbosa (2005), através da pesquisa – COMPETÊNCIAS NO BRASIL: Um olhar sobre os modelos organizacionais de grandes empresas de Minas Gerais, Rio de Janeiro, Rio Grande do Sul e São Paulo. A pesquisa teve como objetivo identificar como é realizada a adoção de modelo de competência como prática gerencial.

O trabalho teve também como objetivo verificar como tais modelos se inserem em grandes organizações brasileiras, contemplando aspectos como os interesses estratégicos com a implementação dos modelos, sua inserção nos macro-processos

organizacional, os procedimentos e práticas, adotados para sua operacionalização e as dificuldades de implementação.

Segundo Barbosa (2005):

[...] no campo organizacional o conceito de competências acaba surgindo como alternativa para uma orientação no gerenciamento organizacional de pessoas, em patamar diferenciado de vantagem competitiva. Em um contexto marcadamente complexo e de permanentes transformações sociais e produtivas, espera-se a criação de valor e alto desempenho organizacional. Isso, naturalmente pressupõe alto desempenho.

Neste sentido, a tendência de adoção de modelos de competência, tem sido realizada, não só em empresas de países desenvolvidos, mas também em empresas brasileiras, cada uma com suas particularidades, mas todas em busca de uma maior inserção competitiva.

Como síntese da pesquisa realizada por Barbosa (2005), são apresentados os pontos relevantes do levantamento. Os modelos foram adotados recentemente e a maioria teve seu início concentrado em fins dos anos 1990, mais especificamente no Rio de Janeiro, nos últimos cinco anos.

Em sua grande maioria, a iniciativa pela adoção do modelo partiu da área de Recursos Humanos, o que mostra uma evolução da área na busca por posições mais consistentes quanto às estratégias organizacionais. Porém, a elaboração dos modelos é oriunda de empresas de consultorias ou das matrizes destas empresas, ficando a cargo da área de Recursos Humanos a execução e o gerenciamento do modelo. Conforme relatado na pesquisa, a utilização de modelo não originado da própria empresa enfraquece a capacidade da área de Recursos Humanos criar suas próprias metodologias e sustentar conceitualmente o modelo adotado.

Genericamente, os modelos estão focados nas seguintes áreas: recrutamento, seleção, treinamento, desenvolvimento e carreiras, sendo que o conceito de competência adotado segue a noção de conhecimentos, habilidades, atitudes e comportamentos, vinculados à estratégia organizacional.

E grande parte das empresas pesquisadas, a remuneração não está atrelada à competência, sendo que a recompensa monetária está ligada com o atingimento

de metas. Este ponto pode ser justificado pelas dificuldades existentes na mensuração de competências de aspectos intangíveis, como comportamentos e atitudes. Muitas empresas procuraram diminuir esta subjetividade adotando modelos de avaliação 360 graus, com o envolvimento de chefias, colegas, pares, subordinados e clientes internos.

Entre os pontos positivos verificados pelo estudo podemos citar: melhoria qualitativa e quantitativa da comunicação, a institucionalização do *feedback*, o direcionamento de recursos para o treinamento focado nos objetivos corporativos e a conseqüente redução de custos, o aumento do interesse dos empregados pelo auto-desenvolvimento e carreira e a integração das ações de Recursos Humanos, entre outros. Porém, a complexidade dos modelos adotados, comprovada pela morosidade na concepção (em média dois anos) e pela necessidade de mudança de cultura, pode gerar barreiras às necessidades de mudanças rápidas.

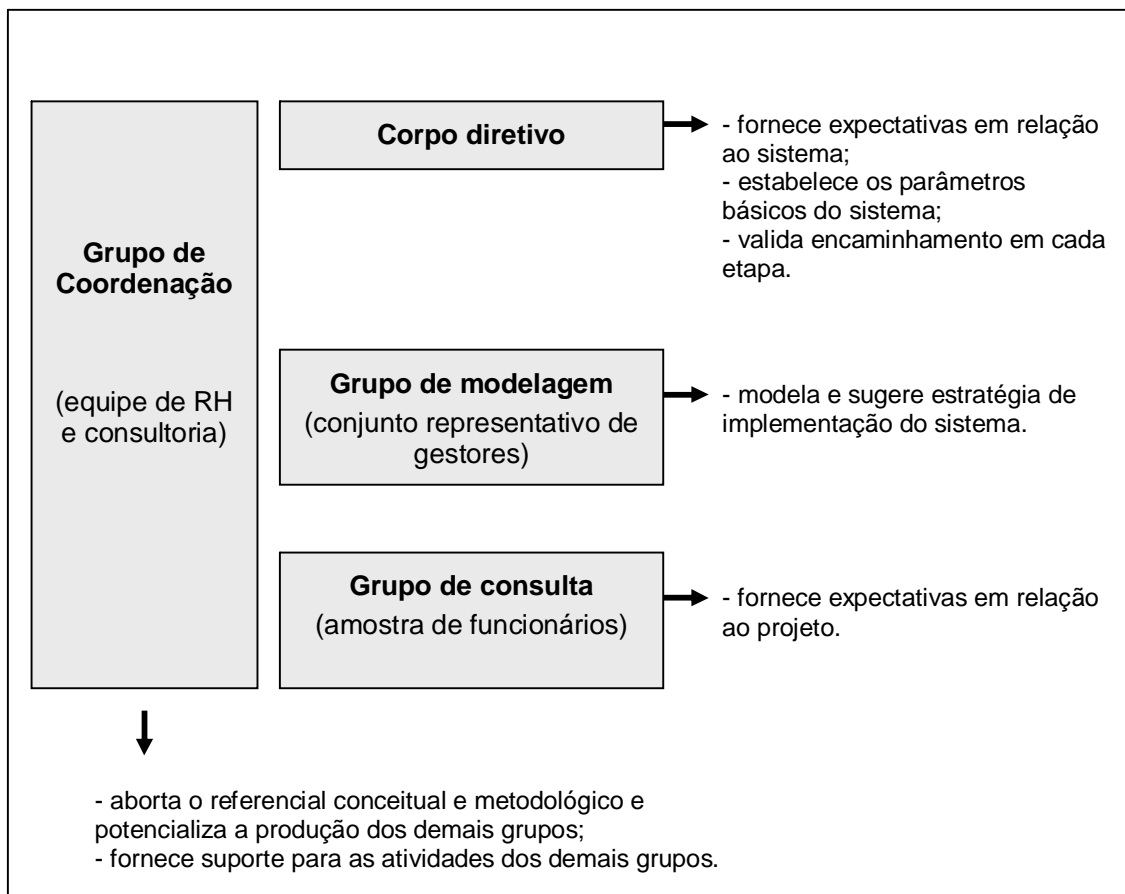
## 2.5 MODELO DE CONCEPÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DE SISTEMAS DE GESTÃO DE PESSOAS DE DUTRA.

A implementação de um sistema de Gestão de Pessoas requer uma mudança de postura tanto dos gestores quanto dos funcionários, assim dependendo do grau de participação e envolvimento destes, o processo pode ou não criar legitimidade e credibilidade necessárias para o sistema (DUTRA, 2004).

Conforme Dutra, a implementação de um sistema desta natureza traz consigo uma mudança no relacionamento entre as pessoas e a organização, principalmente no que se refere à avaliação, reconhecimento, desenvolvimento e a relação entre chefia e subordinado, ou seja, mudança na cultura organizacional (DUTRA 2004).

Com base nos trabalhos de Leibowitz (1986), Gutteridge (1986), Super (1986) e Rosa Maria Fisher (1989 e 2002), Dutra (2004) sugere um modelo, que foi sendo aperfeiçoado ao longo da implementação de Sistemas de Gestão de Pessoas por Competências, realizada por sua equipe de consultoria em dezenas de empresas. O modelo está esquematizado na Figura 08 e será discutido ao longo deste capítulo.





**Figura 08 – Modelo de concepção e implementação de Sistemas de Gestão de Pessoas**

**Fonte: Dutra (2004)**

Seguindo o modelo de Dutra (2004), o processo de implementação é dividido em 4 etapas:

- ETAPA I – Definição dos Parâmetros do Sistema de Gestão de Pessoas;
- ETAPA II – Modelagem do Sistema;
- ETAPA III – Implementação Inicial do Sistema e Capacitação do Corpo Gerencial;
- ETAPA IV – Monitoramento do Sistema.

### **2.5.1 ETAPA I – Definição dos parâmetros do Sistema de Gestão de Pessoas**

Nesta etapa, que inicia o processo, é estabelecido o Grupo de Coordenação e envolvido o Grupo de Direção, que determinará os objetivos e premissas que norteiam a modelagem do sistema e também dos resultados a serem alcançados.

O Grupo de Coordenação, composto pela consultoria e a equipe de Recursos Humanos responsável pelo processo, é responsável pela coordenação geral do processo. Conforme Dutra (2004) quanto maior a legitimidade deste grupo, maiores a chance de sucesso da implementação do sistema.

Ao final desta etapa, será estabelecido o seguinte:

- os objetivos, premissas e resultados do sistema;
- o escopo de sistema – áreas envolvidas, instrumentos de gestão a serem revistos, estrutura de remuneração e carreira;
- o instrumental metodológico a ser utilizado e cronograma para todo o processo de implementação;
- indicadores de sucesso para o processo.

Para tanto, são identificadas as necessidades da empresa e das pessoas abrangidas pelo sistema com o objetivo de se buscar os porquês da mudança, segundo Dutra, “a consciência de por que mudar mobiliza as pessoas a discutir o quê o como” (DUTRA, 2004).

Outro ponto importante, citado pelo autor, é a avaliação das políticas e práticas de gestão de pessoas existentes na empresa, assim é possível identificar elementos facilitadores e inibidores da concepção implementação do sistema. É realizada, também, uma análise da cultura organizacional, avaliando a disposição para mudança da direção e das pessoas.

Ainda nesta etapa, são formados os grupos de trabalho, conforme figura 08, sendo de fundamental importância a participação de gestores nestes grupos. Em fim, estes grupos devem suportar técnica e politicamente todo o processo de concepção e implementação do sistema.

O resultado final desta etapa é a construção de um modelo conceitual do sistema, que seja aplicável e sustentado pela organização.

### **2.5.2 ETAPA II – Modelagem do sistema**

Para Dutra, o foco desta etapa é garantir a legitimidade do sistema, para tanto a modelagem do sistema tem uma ampla participação do corpo gerencial, para que seja possível garantir a construção de um sistema que respeite as necessidades e os anseios específicos.

Conforme esquematizado na figura 08, O Grupo de Modelagem será o responsável pela condução desta etapa, “ele age como correia de transmissão entre as expectativas das pessoas e da empresa” (DUTRA, 2004). A implementação do sistema depende diretamente do comprometimento e motivação deste grupo, pois o mesmo é responsável por consolidar os conceitos e políticas com os dirigentes e também disseminar estas premissas para a empresa, buscando assim o engajamento de todos nesta etapa, o que facilitará a implementação do sistema.

Os principais produtos citados por Dutra (2004) nesta etapa são:

- princípios e diretrizes do sistema;
- sistemas de carreiras e de remuneração;
- estabelecimento do processo de desdobramento de metas, da organização para os funcionários, para subsidiar a avaliação de desempenho.
- conjunto de instrumentos gestão de pessoas – sistemas de avaliação, feedback, promoção, entre outros.

Paralelamente a este trabalho, deve ser realizado um estudo de viabilidade técnica e financeira dos modelos propostos, para seja garantida a implementação do mesmo.

### **2.5.3 ETAPA III – Implementação inicial do sistema e capacitação do corpo gerencial**

Esta etapa será a implementação propriamente dita do modelo construído na etapa anterior. Para tanto, com bases nos conceitos e políticas definidos na modelagem do sistema, os gestores devem ser capacitados para gerir e “dar a consistência necessária ao processo de implementação e disseminação junto a suas equipes” (DUTRA, 2004).

Nesta etapa são esperados os seguintes produtos:

- divulgação do sistema;
- capacitação dos gestores;
- capacitação dos outros grupos, conforme figura 08, para dar suporte aos gestores;
- avaliação das pessoas para identificação dos GAP's;
- estabelecimento de cronograma para disseminação do sistema na empresa.

Dutra ainda cita dois pontos que são de suma importância nesta etapa que são: reunião com a direção para validação do sistema e do plano de implementação e reuniões de divulgação e discussão do sistema para todas as pessoas abrangidas. Todas as dúvidas com relação aos princípios e conceitos do sistema devem ser esclarecidas, bem como as limitações do próprio sistema.

Conforme Dutra (2004), Leibowitz recomenda a criação de implementação piloto, porém Dutra (2004) alerta que este tipo de implementação nem sempre é pertinente, pois pode acirrar diferenças já existente entre áreas, pois a área escolhida para realizar o piloto pode ser interpretada como privilegiada.

### **2.5.4 ETAPA IV – Monitoramento do sistema.**

De acordo com Dutra (2004), o acompanhamento da implementação do sistema e seus resultados são vitais para a sustentabilidade do mesmo, uma vez

que “uma série de fatores concorre para desvirtuar os princípios e os objetivos do sistema após sua implementação” (DUTRA, 2004), como por exemplo:

- choque dos conceitos do sistema implementados com a cultura da empresa;
- diferença de ritmos de compreensão e incorporação dos objetivos propostos;
- resistências devido às novas formas de Gestão de Pessoas.

Mesmo que as pessoas tenham acordado e previamente se comprometido com o sistema proposto na etapa de Modelagem do Sistema, na prática, quando o sistema é implementado poderá gerar receios, insegurança, resistência, etc.

Durante esta etapa, devem ser desenvolvidas atividades com o objetivo de se avaliar a aceitação do sistema pelos gestores e pessoas abrangidas, sendo possível também identificar os focos de resistência e os aspectos que devem ser revistos ou novamente divulgados e melhor explicados.

Dutra reforça que “o monitoramento oferecerá maior garantia à consolidação da implementação do sistema de gestão de pessoas” (DUTRA, 2004) e também ampliará a receptividade e a compreensão de todos os envolvidos.

### **3 GESTÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIAS: uma experiência na indústria automotiva**

Este capítulo aborda a implementação do processo de Gestão de Pessoas por Competências na empresa onde foi realizado o estudo, bem como o histórico e as características desta, à luz da Gestão de Pessoas.

#### **3.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA GAMA**

A empresa começou a operar no país em 1956 e possui atualmente cerca de 11 mil funcionários, atuando no segmento de caminhões, ônibus e automóveis. Além de ser o mais tradicional fabricante de veículos comerciais e líder do mercado brasileiro, a empresa expandiu sua atuação investindo também na produção de automóveis de passeio na unidade situada em Minas Gerais, na qual foi implantado o sistema de Gestão de Pessoa por Competências.

A unidade, foco deste estudo, é considerada uma das fábricas mais modernas da indústria automobilística da América do Sul. Inaugurada em abril de 1999 a fábrica trouxe novos conceitos de qualidade construtiva e é uma das fábricas que atingiu um dos mais altos padrões de qualidade dentre todas as outras unidades de automóveis da marca Gama no mundo, possuindo as certificações de Qualidade (ISO 9001 e TS 16949), Meio Ambiente (ISO 14001) e Segurança e Saúde no Trabalho (OHSAS 18001).

A formação e qualificação da mão de obra é um diferencial relevante desta unidade, entre os cursos de Formação Acadêmica que são desenvolvidos pela empresa em parceria com a Federação das Indústrias de Minas Gerais – Fiemg, Sesi e SENAI, a empresa oferece a seus funcionários os seguintes cursos: Aprendizagem Industrial, Cursos Técnicos, Tecnólogo, Pós Graduação e Mestrado Profissional. Atualmente o grau de instrução dos funcionários é o seguinte: Ensino Fundamental Completo (4%), Ensino Médio completo (48%), Ensino Médio incompleto (11%), Superior incompleto (16%) e Curso Superior completo (21%). Observa-se que a educação continuada oferecida e fomentada pela empresa é um ponto forte de satisfação entre os funcionários, visto que, independente das oportunidades de crescimento profissional na carreira, é possível realizar um

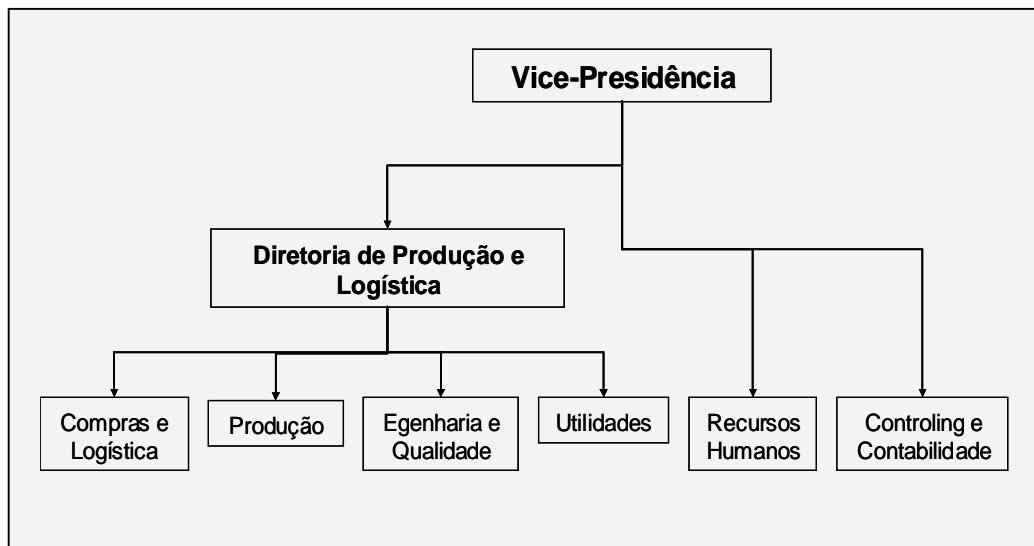
desenvolvimento pessoal com a Formação Acadêmica. Além disso, a empresa também oferece estágios durante o expediente de trabalho. Este fato aumenta a empregabilidade dos funcionários e as possibilidades de crescimento profissional dentro e fora da empresa.

Outro ponto relevante é a faixa etária dos funcionários, em sua maioria jovem. Devido ao fato da empresa contratar pessoas da região e oferecer qualificação, não foi necessário contratar uma mão de obra experiente. Assim, menos de 27% dos funcionários possuem mais de 40 anos. O tempo médio de casa é uniforme, com aproximadamente 70% da população entre 6 e 10 anos de empresa, o que demonstra um baixo índice de “turnover”.

O baixo índice de “turnover” demonstra, como foi possível observar, um bom nível de satisfação dos funcionários com a empresa: benefícios, condições de trabalho e desenvolvimento profissional, educação, remuneração, entre outros. Vale ressaltar que a empresa ganhou em 1999 o Prêmio de Valorização do Trabalho, prêmio este concedido pelo Governo Federal e que contempla os temas acima citados.

Foi possível observar, também, uma grande diversidade cultural, devido ao fato de se contratar pessoas provenientes de diversas empresas e ramos de atividades, como siderurgia, comércio, tecelagem, e ainda recém formados. Além disso, a diversidade cultural é reforçada pela presença de funcionários provenientes de outras unidades da empresa como São Bernardo do Campo, Campinas e Alemanha.

A unidade estudada possui atualmente cerca de 1100 funcionários e está estruturada basicamente conforme organograma funcional representado na Figura 09, na qual se pode observar que algumas funções com Marketing e Vendas estão locadas em outra unidade. A empresa é basicamente constituída pelas áreas de Produção (Montagem Bruta, Pintura e Montagem Final), Compras, Logística Interna e Logística Externa, Engenharia do Produto, Qualidade do Produto e Sistemas da Qualidade, Utilidades e Manutenção; e também pelas áreas de Recursos Humanos, Controlling e Contabilidade Fiscal e Financeira.

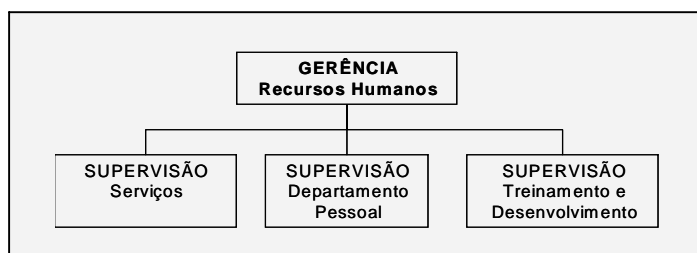


**Figura 09 – Estrutura Organizacional da empresa Gama – unidade de Minas Gerais**

**Fonte: Próprio autor**

A estrutura organizacional possui vínculos e subordinação tanto na Matriz na Alemanha quanto na unidade de São Bernardo do Campo, onde está situada a Presidência do Grupo no Brasil. Estes vínculos são fortemente observados nas áreas de Recursos Humanos, Controlling, Qualidade e Engenharia do Produto.

A área de Recursos Humanos esteve estruturada até meados de 2003 em três Supervisões distintas, conforme a figura 10:



**Figura 10 – Estrutura da área de Recursos Humanos**

**Fonte: Próprio autor**



A Supervisão de Serviços era responsável pela área de Segurança e Medicina do Trabalho e também pela coordenação do Ambulatório Médico e Planos Médicos. Outra função desta supervisão era a coordenação da Segurança Patrimonial e dos Restaurantes da Fábrica, uma vez que estes são terceirizados.

A função de recursos humanos relacionada com folha de pagamento, férias, acerto de ponto entre outros, era de responsabilidade da Supervisão de Departamento Pessoal, que também era responsável pelas relações trabalhistas e acordos com o Sindicato.

A Supervisão de Treinamento e Desenvolvimento era responsável pela Política de Cargos e Salários e Consultoria Interna de Recursos Humanos, sendo esta supervisão a responsável pela implementação da Gestão de Pessoas por Competências na Fábrica.

### 3.2 A SITUAÇÃO PROBLEMA

Nos primeiros anos de implementação da Fábrica, as políticas de Gestão de Pessoas estavam fortemente ligadas à unidade de São Bernardo do Campo. Esta coordenou e implantou a área de Recursos Humanos, bem como as políticas adotadas, baseada na longa experiência da unidade de São Bernardo do Campo que possui uma forte cultura e tradição bem peculiar daquela unidade.

Situada na região do ABC paulista, região altamente industrializada e influenciada por um forte movimento sindical, a unidade de São Bernardo do Campo possui características bem diferentes da Zona da Mata mineira, onde está situada a unidade objeto deste estudo.

Assim, na unidade foco deste estudo, a avaliação de competências era realizada através de uma ferramenta utilizada pela unidade de São Bernardo do Campo. A ferramenta de avaliação era composta por oito competências, entre técnicas e comportamentais, sendo realizada anualmente pela chefia imediata do colaborador, utilizando um formulário específico.

Cada competência era explicada por uma breve definição e para cada uma a chefia deveria dar uma nota de 0 a 10, de acordo com o desempenho do colaborador no último ano. De acordo com a nota geral alcançada pelo colaborador, era direcionada uma ação de desenvolvimento genérica, conforme exemplificado na figura 11:

<b>Nota Geral</b>	<b>Ação de desenvolvimento</b>
4 a 6	.....
6 a 8	Avalie a possibilidade delegar tarefas mais desafiadoras proponha ações que foquem principalmente os aspectos que precisam ser desenvolvidos.
8 a 10	.....

**Figura 11 – Ação de desenvolvimento**

**Fonte: Próprio autor**

Conforme relatado pelos supervisores que realizavam esta avaliação, havia algumas dificuldades na aplicação da ferramenta, como por exemplo, a definição das competências a serem avaliadas, algumas vezes não adequadas à realidade da unidade de Minas Gerais e suas necessidades pontuais, o que dificultava o entendimento da ferramenta tanto para a chefia que realiza a avaliação quanto para o funcionário que estava sendo avaliado.

Outro ponto questionado era o critério de mensuração. Para cada competência era relacionada uma pontuação de 0 a 10, não claramente definida e, não havia um nivelamento de critérios entre as chefias que realizavam a avaliação. E este ponto era agravado pelo possível questionamento dos funcionários quanto ao critério de avaliação. Isto causava certo desconforto para a chefia, principalmente durante o feedback para o funcionário avaliado.

A avaliação era unidirecional, ou seja, o colaborador era avaliado somente pela visão de sua chefia imediata. Observou-se que isto trazia dificuldades para a chefia, devido à falta de informações adicionais a respeito do relacionamento do funcionário avaliado com outras pessoas e áreas da Fábrica. Era ainda percebida

certa desmotivação para a realização da avaliação, tanto é, que alguns supervisores não realizavam a avaliação.

Todo este processo era realizado pela chefia através de formulários disponíveis na intranet da empresa. A condução do processo não era realizada pela área de recursos humanos, nem mesmo uma consolidação final dos resultados. Cópias dos formulários eram guardadas pela chefia e pelo funcionário avaliado. Existia uma grande distância entre a ferramenta de Avaliação de Competências e a área de Recursos Humanos. Este ponto era criticado por muitos funcionários, que muitas vezes relatavam a ocorrência de incoerências e injustiças no decorrer do processo.

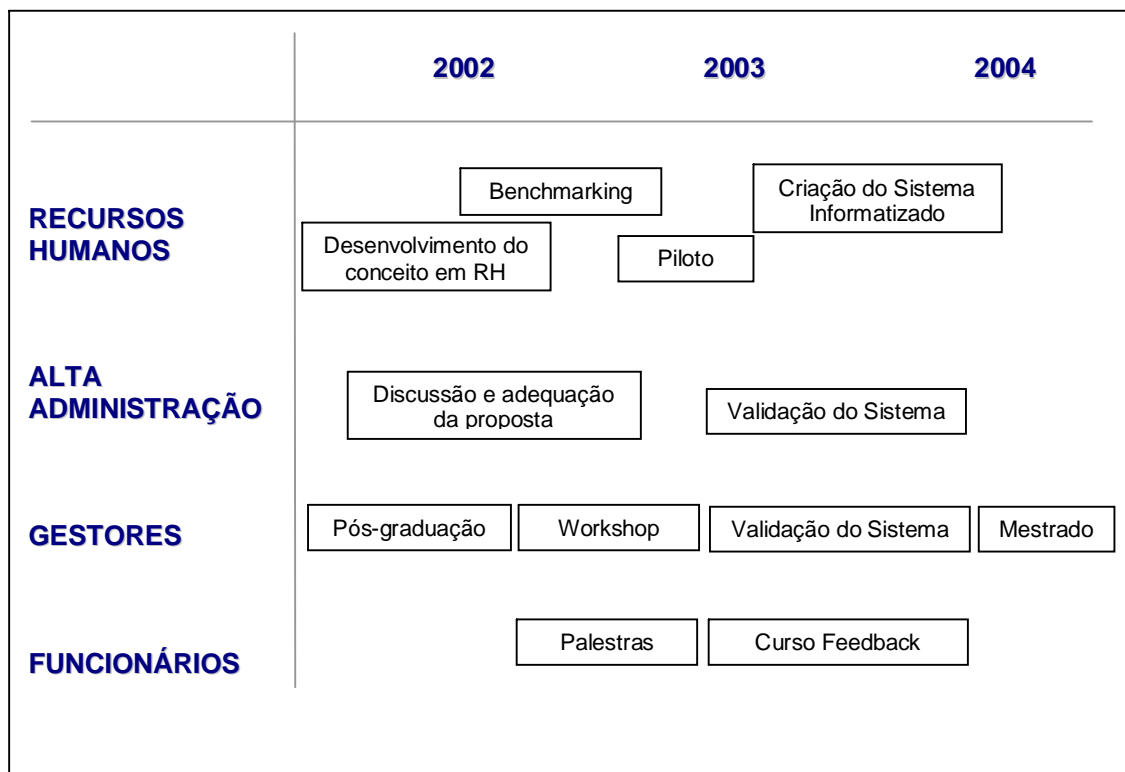
Verificou-se, também, que não existia um programa de desenvolvimento específico, de acordo com as necessidades do funcionário avaliado e da chefia, baseado na avaliação de competência. Os programas de treinamentos eram elaborados de acordo com o Levantamento de Necessidade de Treinamento, onde a chefia imediata do colaborador levantava as necessidades imediatas de sua equipe e solicitava os treinamentos para a área de Recursos Humanos. Outro foco do treinamento era o Treinamento “on the job”, mais especificamente voltado para a formação da mão de obra operativa local e focado na produção. Qualquer outra necessidade de treinamento era solicitada diretamente para a área de Recursos Humanos que coordenava a execução do mesmo.

Na época, também não existia uma ferramenta específica para a elaboração de um plano de sucessão. As sucessões para cargos executivos bem como as promoções eram realizadas pelos gestores, sem o apoio de uma ferramenta analítica para a tomada de decisão.

### 3.3 A IMPLEMENTAÇÃO DO PROCESSO DE GESTÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIAS

Em 2002, a empresa tomou a decisão de implantar o modelo de Gestão de Pessoas por Competências na unidade de Minas Gerais. Para tanto, a empresa traçou o caminho ilustrado, resumidamente, na figura 12, onde é possível verificar as ações dentro da área de Recursos Humanos, que foi responsável pela

implementação do processo, bem como as ações para o envolvimento e capacitação dos gestores e dos funcionários. Todos este processo, e suas peculiaridades, será alvo de discussão detalhada neste capítulo.



**Figura 12 – Ações para a implementação da Gestão de Pessoas por Competências**  
**Fonte: Próprio autor**

### 3.3.1 Desenvolvimento do conceito em Recursos Humanos

Para implementação do processo na Fábrica, não foi contratada consultoria externa, tendo a empresa optado pela decisão de formar consultores internos para a condução de todo o processo. Conforme relatado pela área de Recursos Humanos, optou-se por esta decisão a fim de garantir a continuidade da Gestão de Pessoas por Competências após a implementação, bem como a adequação dos conceitos de acordo com a cultura da empresa e ainda fornecer consultoria continuada para os gestores através da própria área de Recursos Humanos.

No início de 2002, com o objetivo de capacitar a área de Recursos Humanos, foi realizado um treinamento para as pessoas responsáveis pela implementação do processo. Este treinamento foi realizado por um consultor externo com experiência na implementação deste tipo de sistema. Conforme relatado pelos funcionários da área de Recursos Humanos, foi possível assimilar os conceitos sobre competências e discutir no grupo as possibilidades de implementação do processo. Durante as discussões, também foram levantadas dificuldades que poderiam ser encontradas, como por exemplo, a aceitação e compreensão do novo instrumento por parte dos gestores e funcionários.

Além deste treinamento, a área de Recursos Humanos realizou uma série de visitas técnicas a outras empresas da região e de outros estados. Empresas estas que já estavam em processo de implementação de sistemas semelhantes ou já haviam implantado. Entre os pontos levantados durante as visitas, pode-se ressaltar a dificuldade de envolvimento dos gestores e o excesso de informações geradas pelo processo. Outro ponto comum verificado em todas as empresas foi a dificuldade de se vincular a Gestão de Pessoas por Competências e remuneração. Na maioria das empresas visitadas a remuneração não foi vinculada ao processo, ou se foi vinculada inicialmente, ações estavam sendo tomadas para reverter esta decisão.

As visitas possibilitaram o aumento do conhecimento da área de Recursos Humanos através da obtenção de informações diretamente com os profissionais que implantaram o processo e também com os gestores das empresas em questão, sendo possível captar as experiências vividas e seus aprendizados. Tal aprendizado não seria possível somente com a realização de cursos e estudo de livros e artigos. Assim foi possível evidenciar pontos fortes e pontos fracos do sistema, bem como suas vulnerabilidades.

### **3.3.2 O desenvolvimento dos gestores**

Paralelamente ao desenvolvimento dos conceitos de Gestão de Pessoas por Competências na área de Recursos Humanos, foram tomadas algumas ações com o objetivo de discutir o tema e envolver os gestores no processo.

Uma dessas ações foi a realização interna de um curso de Pós Graduação em Sistemas de Produção, em parceria com uma Universidade Federal, onde foi maciça a participação dos gestores (Gerentes e Supervisores). Neste curso foram ministradas disciplinas sobre Recursos Humanos Estratégico, Gestão de Pessoas, Gestão por Competências, entre outros temas, onde foram realizados trabalhos sobre o papel estratégico da área de Recursos Humanos nas empresas, bem como a importância da atuação de todos os gestores como Gestores de Pessoas, o que tornou possível uma ampla discussão sobre o tema, bem como assimilação de novos conceitos.

Conforme a área de Recursos Humanos, observou-se nitidamente uma evolução na maturidade dos gestores com relação à Gestão de Pessoas e sua importância para a sustentabilidade do negócio. Este ponto foi fundamental para a implementação do sistema. Esta maturidade era claramente observada nas reuniões sobre a implementação do processo assim como em outras discussões acerca de temas relacionados à Recursos Humanos.

Além das aulas propriamente ditas, foram realizadas palestras na Fábrica pelos professores do curso, trazendo para dentro da Fábrica a discussão do tema. Dando continuidade ao processo de desenvolvimento dos gestores, ainda foram realizados mais duas Pós Graduações e mais um curso de Mestrado Profissional.

No final de 2002, foi realizada uma palestra na Fábrica por um consultor externo, com o objetivo de se apresentarem os conceitos básicos de competências, participando desta palestra gestores de diversos níveis hierárquicos. Dando continuidade à discussão do tema, foi realizado, em seguida, um workshop com o mesmo consultor. O objetivo foi verificar se o conceito de competência apresentado se adequaria aos processos da empresa, e ainda fomentar o tema entre os gestores, discutindo mais profundamente as vantagens da abordagem da Gestão de Pessoas através das competências. Assim, durante o workshop foram realizados estudos de viabilidade de implementação do processo nas diversas áreas da empresa.

Dessa forma, o tema Gestão de Pessoas por Competências estava sendo discutido com mais propriedade e começavam a surgir questionamentos e sugestões

para a implementação do processo. Isto alertava para a existência de uma atmosfera propícia para a implementação na Fábrica.

### **3.3.3 O envolvimento da alta administração**

A implementação do sistema dependeu primordialmente da participação e envolvimento do Corpo Diretivo. Foi de fundamental importância que se envolvessem na concepção do sistema.

De acordo com esta proposta, primeiramente foi realizada uma reunião da área de Recursos Humanos com a Diretoria, onde foram apresentados os fundamentos da Gestão de Pessoas por Competências e uma proposta de implementação do processo na Fábrica a ser discutida. Neste momento não houve a participação dos demais níveis de gestão. Esta postura foi adotada com o objetivo de se rediscutir estrategicamente o sistema e corrigir suas inadequações, pois era de fundamental importância que a proposta fosse adequada e estivesse plenamente acordado pela alta administração antes da apresentação aos demais níveis hierárquicos. Foram, ainda, apresentadas as vantagens do sistema de Gestão de Pessoas por Competências em relação às tradicionais práticas de Recursos Humanos.

Foi definida a realização de um Projeto Piloto em uma Gerência a ser escolhida estrategicamente e os resultados posteriormente analisados em conjunto com a Diretoria, ficando a cargo do Diretor informar aos demais níveis de gestão (Gerentes e Supervisores) a respeito do teste piloto, porém, sem o detalhamento do processo, uma vez que os conceitos básicos da Gestão de Pessoas por Competências já estavam disseminados na Fábrica.

Assim como no Projeto Piloto, todas as demais etapas do processo foram previamente apresentadas e acordadas com a diretoria antes de apresentadas aos demais níveis de gestão.

O ponto mais importante desta etapa é que, ao final, a Diretoria compartilhe os conceitos do sistema e, principalmente, seja parte integrante de sua concepção.

### 3.3.4 O Projeto Piloto

Para a realização do Projeto Piloto era necessário um referencial teórico, que seria a base para o desenvolvimento do sistema. Para tanto a área de Recursos Humanos optou pela definição de Vasco Moretto, pesquisador que prestou consultoria à empresa no início do projeto.

Conforme Moretto “a competência está associada a um conjunto de elementos que permitem a um sujeito abordar uma situação complexa e resolvê-la” (MORETTO, 1999). O autor define competência da seguinte forma:

Competência é a capacidade do sujeito mobilizar recursos (cognitivos) visando abordar uma situação complexa.

Colocamos entre parênteses o termo “cognitivo”, porque em nossa interpretação, a competência exige além dos recursos da cognição, isto é, do conhecimento intelectual, recursos do domínio emocional. (MORETTO, 1999)

Segundo Moretto, “o conceito relaciona três aspectos importantes. O primeiro é entender a competência como uma capacidade do sujeito: “ser capaz de”. O segundo é ligado ao verbo mobilizar, que significa movimentar com força interior, o que é diferente de apenas deslocar, que seria transferir de um lado para o outro. O terceiro está ligado à palavra recursos. Por fim, o conceito de competência está ligado à sua finalidade: abordar (e resolver) situações complexas.” (MORETTO, 1999)

Segundo a área de Recursos Humanos, tal definição se mostrou adequada à Fábrica. Esta adequação pode ser comprovada durante os workshop e discussões com a Diretoria. Outro ponto importante foi que, durante as visitas realizadas em outras fábricas que implantaram o sistema, foi possível observar que tal conceito era factível de ser implantado em uma unidade fabril, para todos os processos e atividades.

De acordo com o autor os recursos de competência podem ser classificados da seguinte forma (MORETTO, 1999) :



- **Conteúdos:** São os conhecimentos técnicos e específicos necessários.
- **Habilidades:** Associamos o termo habilidade ao “saber fazer”.
- **Linguagem:** Para cada campo do saber, a comunicação se faz por meio de linguagens específicas.
- **Valores Culturais:** São as crenças necessárias envolvidas no contexto empresa atividade.
- **Emoções:** É a capacidade de administrar suas emoções e comportamentos.

Após a definição conceitual, iniciou-se o Projeto Piloto, sendo escolhida uma área que já apresentava uma grande ansiedade em implantar um sistema mais justo e transparente para a gestão de pessoas, tanto por parte dos funcionários como principalmente por parte dos gestores. O número de funcionários também foi levado em consideração para escolha da referida área. Com o objetivo de se abranger todas as etapas do processo em um curto espaço de tempo, foi definida uma área com o número de funcionários variando entre dez e vinte.

Todas as etapas do processo foram discutidas previamente com os gestores da área piloto. As etapas estabelecidas foram as seguintes: mapeamento dos processos, identificação das competências por processo, avaliação dos funcionários, feedback e programa de desenvolvimento individual. Cada etapa será discutida detalhadamente ainda neste capítulo.

Antes de se iniciar o processo, foi realizado um trabalho a fim de buscar também o comprometimento dos funcionários da área. Assim, foi realizada uma palestra pela área de Recursos Humanos para a apresentação da proposta e discussão de todos os conceitos e etapas do processo.

Conforme a área de Recursos Humanos da empresa, é muito importante, neste momento, esclarecer que se trata de um projeto piloto e que os resultados têm como objetivo avaliar e remodelar o sistema proposto. A apresentação deve ser encaminhada para uma discussão mais ampla, onde todos tenham a oportunidade de criticar e sugerir melhorias, fazendo com que os mesmos se sintam parte integrante

do sistema. É crucial para o sucesso do projeto, que ao final haja um consenso sobre a aplicação do sistema.

Observou-se durante as apresentações, grande interesse dos funcionários, principalmente nos seguintes aspectos: relacionamento direto entre a avaliação do processo de trabalho, bem como ao programa de desenvolvimento individual e transparência do processo.

Ainda, segundo a área de Recursos Humanos, a apresentação deve estar fundamentada teoricamente e ser de fácil aplicabilidade (demonstrando práticas bem sucedidas em outras empresas). Assim, o sistema foi legitimado por todos os envolvidos e se estabeleceu uma atmosfera de cooperação para a realização do Projeto Piloto.

Verifica-se, ainda hoje, que o grupo de funcionários que participou do Projeto Piloto, possui um forte comprometimento com o sistema e a credibilidade da proposta, pois estes funcionários participaram da construção do modelo e são capazes de perceber tanto as vantagens, como as limitações do sistema.

Durante a realização do projeto, todas as etapas foram amplamente discutidas entre a área de Recursos Humanos, os gestores e os participantes da área em questão. A ação para a correção e adequação de cada etapa do processo, como, por exemplo, os critérios para avaliação de competências e a metodologia para a avaliação dos funcionários, era tomada durante o projeto e imediatamente testada.

Deste modo foi realizado o Projeto Piloto, buscando extrair o máximo de informações dos participantes, realizando pesquisas bibliográficas, seminários para discussão e tomada de ação, com o objetivo de se estabelecer um modelo adequado à realidade da Fábrica.

Apesar da realização do Projeto Piloto e adequação do processo, verificou-se ainda, durante a implementação, pontos de melhoria, sendo este um processo que estaria sempre em construção, como se é possível verificar no item 3.3.7, Descrição do Processo.

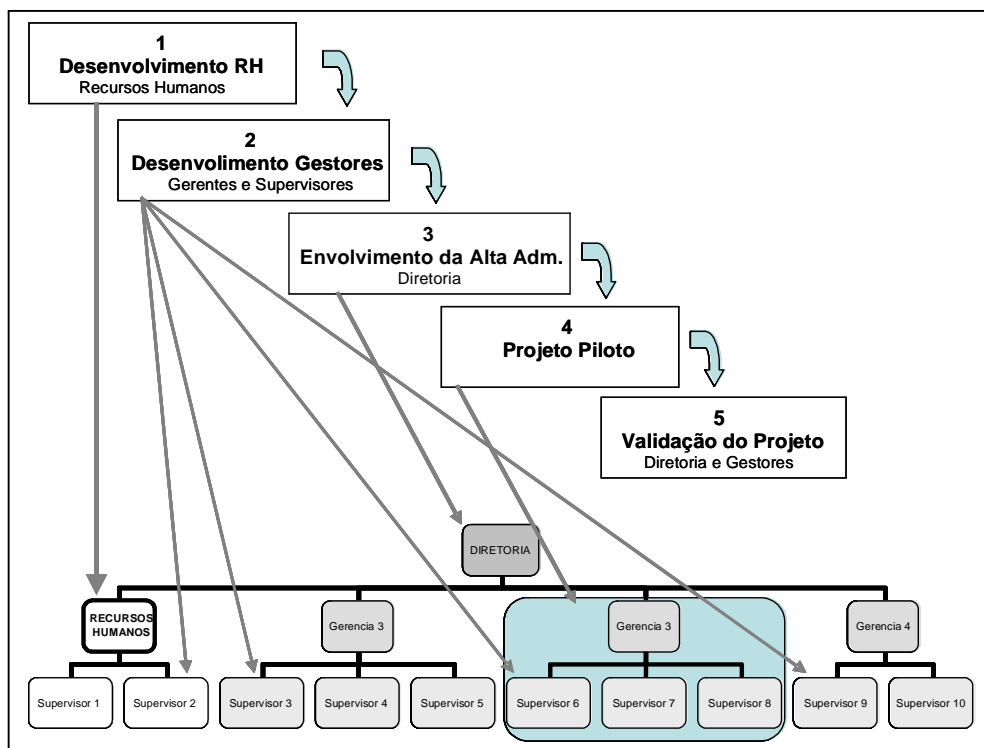
### 3.3.5 Validação do Projeto

Finalizado o projeto, seus resultados foram apresentados à Diretoria, com o objetivo de validar o mesmo e se iniciar o processo de implementação na Fábrica.

Após aprovação da Diretoria foram realizadas reuniões individuais com o nível de gestores logo abaixo. O objetivo era apresentar a cada gestor os resultados do Projeto Piloto e como o processo seria implementado em suas respectivas áreas. Outro ponto importante foi apresentar o parecer positivo da Diretoria em relação à implementação do processo na Fábrica. Em seguida foram consolidados os conceitos em reuniões envolvendo todos os níveis de gestão. Estas reuniões foram abertas a sugestões e possíveis adequações do sistema.

Com este enfoque, foi constituída uma visão global do sistema entre os gestores, que foi consolidado e aprovado pelos mesmos.

A figura 13 apresenta um diagrama esquemático do processo de validação do sistema, desde o desenvolvimento da área de Recursos Humanos até a validação do processo pelos gestores da empresa.



**Figura 13 – Diagrama esquemático do processo de validação do sistema.**  
**Fonte: Próprio autor**

### 3.3.6 Implementação do processo na Fábrica

Em 2003, o sistema de Gestão de Pessoas por Competências foi implantado na Fábrica, sendo realizado para todas as funções administrativas como: comprador, analista financeiro, engenheiro, planejamento de produção, líder de produção, analista de recursos humanos, entre outros.

Para apoiar a implementação do processo nas diversas áreas, foi formado um grupo de gestores, composto por representantes de todas as áreas, sob a coordenação de Recursos Humanos. Este grupo de gestores já possuía conhecimento sobre o tema desde a realização do workshop em 2002. Os mesmos foram indicados pela área de Recursos Humanos devido ao fato destes estarem envolvidos e comprometidos, e ainda, serem formadores de opinião em suas respectivas áreas, garantindo assim uma legitimidade do grupo.

Durante todo o processo, o grupo se reunia semanalmente com a área de Recursos Humanos, para discutir as etapas da implementação e as dificuldades encontradas. Outro objetivo do grupo era o de influenciar os gestores de sua área sobre a importância do tema.

A implementação do processo nas áreas, ou seja, nas respectivas gerências da Fábrica, ocorreu em seis estágios, a seguir: a apresentação do sistema para os funcionários; definição dos processos e suas respectivas competências; avaliação de competências; definição do programa de treinamento; feedback e acordo de metas. Cada etapa do Sistema de Gestão de Pessoas por Competências será discutida detalhadamente no próximo item.

A apresentação do sistema para os funcionários foi realizada separadamente para cada gerência. Devido a importância do tema, antes da explanação do sistema pela área de Recursos Humanos, o gerente, como o principal gestor do processo, realizava a abertura da apresentação, ressaltando a importância e os propósitos do sistema. Conforme relatado pela área de Recursos Humanos, muitas questões levantadas pelos funcionários a respeito do sistema eram respondidas pelo próprio gerente, o que dava maior credibilidade a todo o processo.

### 3.3.7 Descrição do processo

Neste item será realizada uma descrição detalhada de cada etapa do Sistema de Gestão por Competências implantado, bem como suas peculiaridades.

O processo segue as seguintes etapas:

- **Mapeamento dos Processos:** O processo se inicia com o Mapeamento dos Processos da Fábrica como: compras, finanças, manutenção, planejamento, etc.
- **Elaboração dos Mapas de Competências:** Para cada processo são identificadas as Competências essenciais.
- **Avaliação dos funcionários:** Os Mapas de Competência são a base do sistema de avaliação de competência dos funcionários. As Avaliações de Competência são realizadas por comitês formados pelos gestores da área em questão e a área de Recursos Humanos
- **Identificação dos GAP's de competências:** Os resultados das avaliações são tabulados, sendo assim se torna possível verificar o GAP de competência dos funcionários.
- **Elaboração da Proposta de Treinamento:** Após a análise dos GAP's de competência e a Estratégia da área, são definidas as competências a serem desenvolvidas, e a **Proposta de Treinamento** individual.
- **Feedback:** Os funcionários recebem o **Feedback** de suas avaliações de competências de seus respectivos gestores, sendo discutida e consolidada a **Proposta de Treinamento** para o ano seguinte.
- **Acordo de metas:** Baseado nas competências de cada colaborador e a Estratégia da área, é realizado o **Acordo de metas** entre o gestor e o colaborador.
- **Plano de sucessão:** Para o Plano de Sucessão, são realizadas análises das competências de liderança.

No escopo do projeto, foi desenvolvido um sistema informatizado chamado de SGPC (Sistema de Gestão de Pessoas por Competências), com o objetivo de auxiliar

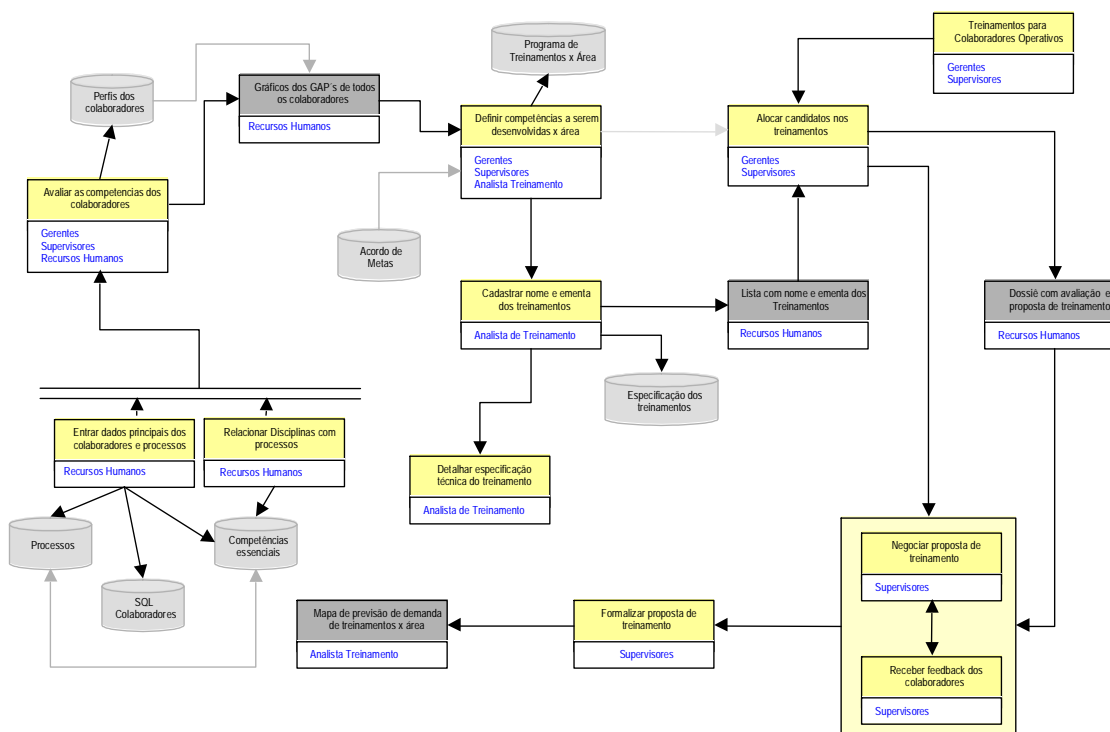
a gestão, na análise, tabulação e gerenciamento de todos os dados obtidos durante o processo

Desta forma, com o objetivo de desenvolver o sistema informatizado, foi formalizada uma parceria entre a empresa Gama e uma Universidade Federal, que teve como tarefa desenvolver a programação do sistema SGPC.

Para construir o sistema foi formada uma equipe de trabalho com membros tanto da área de Recursos Humanos e Tecnologia de Informática da empresa Gama como da Universidade Federal, com a participação eventual dos Gestores e funcionários da demais áreas de Fábrica.

Após análise dos dados que iriam compor o sistema e a estruturação básica dos módulos, foram construídos os protótipos de cada etapa. Utilizando-se da mesma estratégia de participação dos gestores para a validação das etapas, cada módulo foi apresentado e discutido detalhadamente com os gestores, que seriam os usuários finais do sistema. Neste sentido, muitas telas e módulos de inclusão de dados foram modificados em função das necessidades levantadas pelos gestores. Esta ação fez com que os gestores se aprofundassem nos conceitos da Gestão de Pessoas por Competências e se envolvessem cada vez mais com o processo. Durante as discussões eram nítidos a comprometimento e o interesse destes.

Na figura 14 é possível verificar a dimensão do sistema informatizado, bem com a estrutura de módulos e o fluxo de informações.

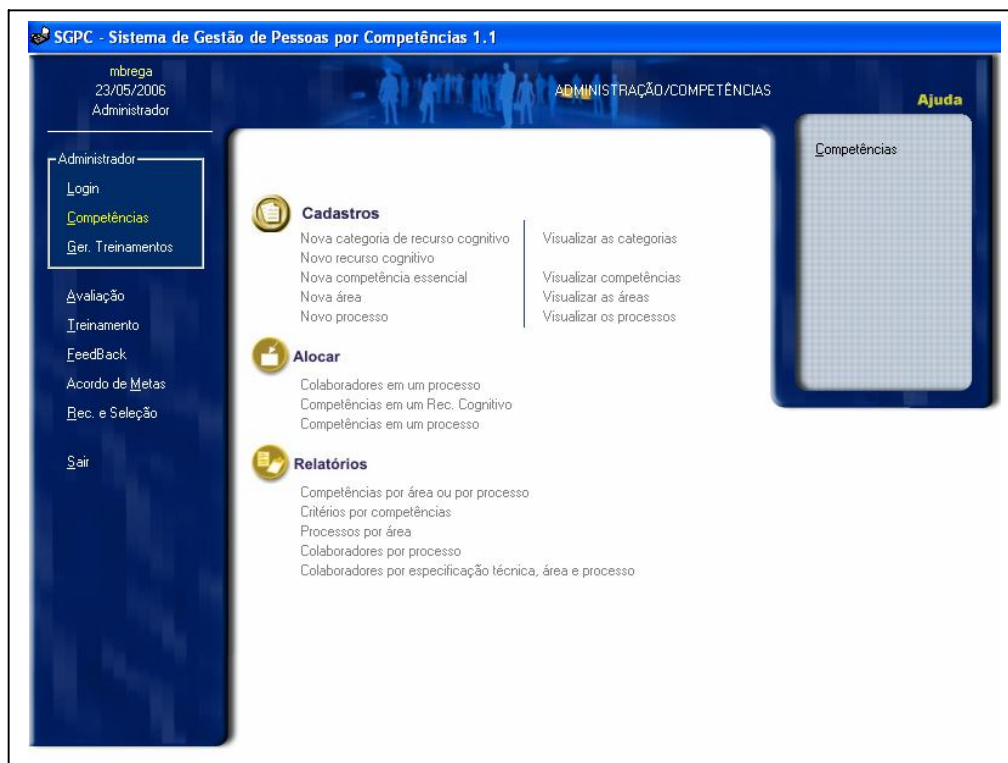


**Figura 14 – Fluxo de dados do sistema**  
**Fonte: Sistema SGPC da empresa Gama**

O sistema é composto por diversos módulos que permitem ao usuário registrar e manipular informações relacionadas com o processo de gerir as competências dos funcionários, programar os treinamentos considerados relevantes para atender os objetivos e metas da empresa e suprir os GAP's de competência, e ainda gerenciar e acompanhar as metas de cada colaborador.

As informações necessárias para o andamento do processo são obtidas de bases de dados corporativas nas quais se encontram armazenados diversos dados relativos aos funcionários, processos e competências e onde também são registrados os novos dados originados durante o processo. Com estas informações é possível ao longo do processo obter vários tipos de relatórios que são utilizados tanto para o gerenciamento dos recursos humanos quanto para a tomada de decisões estratégica da área.

Durante a elaboração do sistema informatizado, foi tomado um cuidado especial para que as interfaces com os usuários fossem amigáveis. Para tanto foram utilizados visualizações gráficas, ilustrações e um menu que acompanhasse o fluxo os processo, como é possível verificar na figura 15. Os diversos recursos do sistema serão apresentados nos itens seguintes.



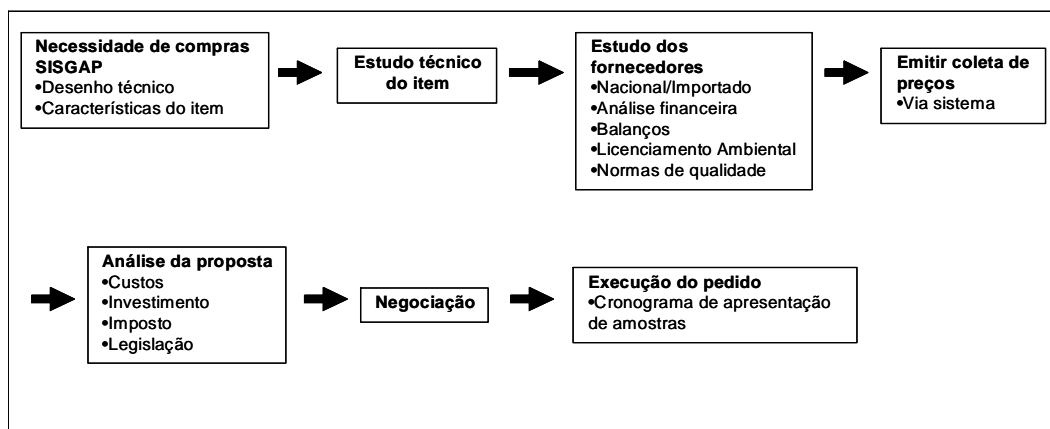
**Figura 15 – Tela principal do sistema informatizado SGPC**  
**Fonte: Sistema SGPC da empresa Gama**

### 3.3.7.1 Mapeamento dos processos

Primeiramente foram mapeados os processos da Fábrica pelas respectivas áreas, sob a coordenação da Área de Recursos Humanos. Para a realização do mapeamento dos processos foram entrevistados funcionários que executavam esta atividade, esta ação foi conveniente, pois envolveu e comprometeu também os funcionários logo no início dos trabalhos.



Conforme relatado pelos coordenadores do processo, cuidado especial foi tomado, para que o mapeamento não ficasse demasiadamente detalhado, pois assim a identificação de competências ficaria muito densa e complexa para se gerir, e em contrapartida um mapeamento muito simples não agregaria valor ao processo. Na figura 16 tem-se um exemplo do mapeamento do processo de compras, onde é possível verificar cada etapa do processo.



**Figura 16 – Mapeamento do processo de Compras**

**Fonte: Próprio autor**

Verificou-se, em algumas áreas uma certa dificuldade em se mapear os processos, tal dificuldade ocorrera devido à existência de dúvidas quanto à interface com outras áreas e à indefinição de limite de fronteira entre as responsabilidades de diferentes áreas. Este fato levou ao reestudo de definição de responsabilidades de alguns processos, o que foi benéfico para a gestão da Fábrica como um todo.

Por algumas vezes, a área de Recursos Humanos entrou no mérito das discussões sobre a definição de responsabilidades dos processos, o que não foi benéfico devido aos conflitos criados entre algumas áreas, sendo que a definição de qual área seria responsável por um determinado processo não era relevante para Recursos Humanos. Com o aprendizado, a área de Recursos Humanos passou a não participar diretamente destas discussões, devido ao caráter político e melindroso do tema, ficando a cargo da alta administração a mediação dos conflitos gerados por estas discussões.

O mapeamento dos processos foi uma das etapas mais demoradas do trabalho, devido ao fato de envolver gestores de diversas áreas para a definição das fronteiras e interface e pelo fato de se envolver necessariamente os participantes de cada processo em questão. Esta etapa possui uma grande importância para a continuidade do processo, pois dela dependerá diretamente a qualidade e a riqueza da elaboração dos Mapas de Competências, que será apresentada a seguir.

### 3.3.7.2 Elaboração dos Mapas de Competências

Analisando cada etapa do mapeamento dos processos, foram identificadas as competências necessárias para a realização destes. As Competências identificadas foram relacionadas com os Recursos já mencionados anteriormente, que são: Conteúdos, Linguagem, Habilidades, Valores Culturais e Emoções.

Conforme será descrito mais adiante, os Mapas de Competência vão propiciar o desenvolvimento de um sistema de avaliação de desempenho voltado para o desenvolvimento de competências e identificação de potencialidades bem como de limitações dos funcionários.

Seguindo o exemplo do processo de compras, é apresentado no quadro 03 um Mapa de Competências, sendo estas as principais competências para a realização da atividade.

CONTEÚDO	HABILIDADE	LINGUAGEM	VALORES CULTURAIS	EMOCIONAL
Formação Acadêmica Inglês Informática. Análise de custos Conceito e preparação de Negociações Rec. e Seleção Cargos e salários Trein. e Desenvol. Outros .....	Negociação Pensamento sistêmico Comunicação Planejamento e organização	Informática. Normas de qualidade Análise de custos Contabilidade Impostos e Legislação Conceito e preparação de Negociações	Trabalho em equipe Visão compartilhada <i>Pró atividade</i> Flexibilidade	Quebra de modelos mentais Credibilidade Maturidade nos relacionamentos Trabalho sob pressão

**Quadro 04 – Mapa de Competências**

**Fonte: Próprio autor**

Inicialmente foi identificado um número muito grande de competências para cada processo, entre trinta e cinquenta competências. Porém, se fez necessário uma priorização das competências essenciais para o processo para se chegar em Mapa de Competências gerenciável, similar ao apresentado no exemplo da área de Compras.

O conceito de cada competência foi claramente definido. Estas definições foram validadas pelas demais áreas, com o objetivo de se nivelar os conceitos e de se utilizar uma mesma linguagem para toda a Fábrica. A seguir tem-se o exemplo da definição das competências comunicação, flexibilidade e trabalho sob pressão.

**Comunicação:** Capacidade de ouvir e compreender o contexto da mensagem, bem como de se expressar e argumentar com coerência.

**Flexibilidade:** Grau de habilidade para adaptar-se às diferentes exigências do meio e capacidade de rever posturas.

**Trabalho sob Pressão:** Capacidade compreender situações, e selecionar alternativas e implementar soluções sob pressão interna e externa.

A elaboração dos primeiros Mapas de Competências foi realizada com certa dificuldade. Porém, com o caminhar dos trabalhos, a área de Recursos Humanos, que conduzia o processo, foi adquirindo experiência e pode facilitar o restante dos mapeamentos da Fábrica.

Ao final desta etapa verificou-se que muitas competências eram comuns para todas as áreas da empresa, principalmente as competências relacionadas com o recurso Valor Cultural, o que já era de se esperar, por se tratar dos valores da empresa. Além destas, é possível citar outras competências comuns como Idiomas, Formação, Comunicação, Maturidade nos Relacionamentos, entre outras, que se tornaram competências genéricas para todos os processos.

### 3.3.7.3 Mensuração de competências

A mensuração de competências é o ponto central da Gestão de Pessoas por Competências, sendo esta uma das maiores dificuldades dos modelos pesquisados pela área responsável pela implementação do sistema. Quando a mensuração das competências e conseqüentemente a avaliação dos funcionários não é clara e coerente, a gestão poderá incorrer em diversos erros de planejamento estratégico como: planejamento de treinamento, análise de forças e fraquezas da organização, feedback aos funcionários, entre outros, o que poderia tornar todo o processo vulnerável.

Além destes, outro ponto importante com relação ao método de mensuração de competências para a avaliação dos funcionários que foi levado em consideração, foi a reação de revolta dos funcionários quando se sentem injustiçados em uma avaliação ou quando percebem a utilização da avaliação para beneficiar outros funcionários.

A construção do modelo de mensuração de competências na empresa Gama foi baseada nos trabalhos desenvolvidos por Dalton e Thompson (1993), também citado por Dutra (2004). Através de pesquisas realizadas em empresas americanas, esses autores estabeleceram quatro estágios de desenvolvimento ligados ao nível de complexidades da atuação da pessoa. Para cada competência é possível se verificar o nível em que a pessoa se encontra através de características observáveis, o que Dutra chama de entrega.

Para explicar melhor o conceito, é tomada como exemplo a competência comunicação, onde o Nível I de complexidade seria a Dependência da Supervisão, e a característica observável seria a *“Dificuldade de se comunicar com o grupo e a chefia”*; para o Nível II a entrega seria *“É capaz de comunicar com argumentos, fatos e dados com clareza”* e assim por diante para os níveis III e IV, conforme podemos verificar no Quadro 4.

Assim foi possível mensurar as competências através de avaliações, sendo identificado em que nível se encontravam os funcionários para cada competência, bem como os GAP's e as necessidades específicas de desenvolvimento.

	Dependência da supervisão Início Meio Fim	Autônomo Início Meio Fim	Atende às expectativas Início Meio Fim	Supera expectativa Início Meio Fim
Negociação Capacidade de expressar e ouvir o outro, buscando o equilíbrio de soluções satisfatórias.	Demonstra dificuldade em argumentar ao realizar negociações.	Negocia o necessário sem a presença da supervisão e encaminha para o acordo.	Negocia com facilidade, quando há conflito de interesses observa e analisa o sistema de trocas que envolve o contexto.	Prepara a estratégia e conduz bem a negociação, independentemente e dos níveis hierárquicos.
Comunicação Capacidade de ouvir e compreender o contexto da mensagem, bem como de expressar-se e argumentar com coerência.	Apresenta dificuldades em se comunicar com o grupo e/ou com a chefia.	É capaz de comunicar com argumentos, fatos e dados com clareza.	Desenvolve relacionamentos produtivos com outras áreas, bem como com os diferentes níveis hierárquicos. Não é prolixo.	Utiliza sua fluência na comunicação para manter a área ciente do andamento das metas e estratégias da organização.
Planejamento e Organização Capacidade para planejar o trabalho e organizar as ações, atingindo resultados por meio de estabelecimento de prioridades e metas.	Demonstra dificuldade no planejamento de atividades para o alcance de suas metas.	Determina planos de ação para suas metas, planejando o tempo necessário para o desenvolvimento das atividades.	criterioso ao planejar tarefas definindo recursos, prazos, custo, critérios, etc. Acompanha sistematicamente os planos de ação e cumpre os cronogramas.	Prevê com antecedência as dificuldades a serem encontradas no cumprimento das metas. Cuidadoso ao assumir novas atividades .

**Quadro 05 – Níveis de complexidade de competências**  
**Fonte: Adaptado do Sistema SGPC da empresa Gama**

Durante o Projeto Piloto foi verificada a necessidade de se dividir cada nível em três diferentes sub-níveis. Com isto foi possível ter uma maior flexibilidade na avaliação e torná-la mais criteriosa. Cada um dos quatro níveis foi dividido nos seguintes sub-níveis:

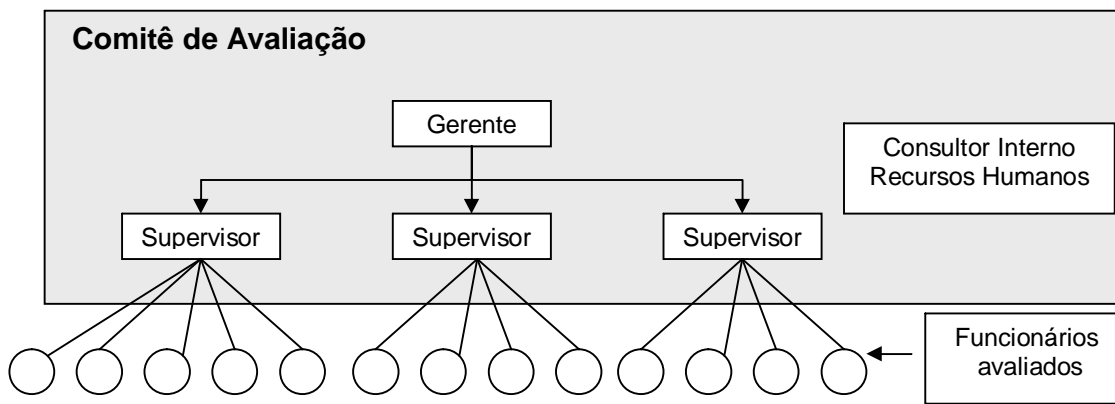
- **Início:** quando o nível anterior está plenamente contemplado e alguma característica do nível atual se mostra presente.
- **Meio:** quando quase todas as características do nível estão contempladas.

- **Fim:** quando todas as características deste nível estão plenamente contempladas.

#### 3.3.7.4 Avaliação dos funcionários

Anualmente os Gestores realizam a avaliação de competências sob a coordenação da área de Recursos Humanos.

A avaliação é realizada por um comitê, com a presença dos Gestores – Gerente e Supervisores da área avaliada e um Analista de Recursos Humanos, que conduz a avaliação, conforme é possível verificar na figura 17. Na reunião do comitê são avaliados os funcionários de uma determina Gerência, sendo que o número de avaliados varia entre dez e quarenta.



**Figura 17 – Composição do Comitê de Avaliação**

**Fonte: Próprio autor**

Conforme relatado pelos analistas da área de Recursos Humanos da empresa, a presença de um consultor interno durante as avaliações tem como objetivo dar uma dinâmica na condução da avaliação, mediando e provocando discussões entre os gestores, e garantindo que todos os funcionários sejam avaliados sob o mesmo critério.

Pelos menos uma semana antes das avaliações, os gestores recebem um relatório da área de Recursos Humanos contendo os conceitos e os critérios das competências que serão avaliadas e também os resultados da última avaliação realizada dos funcionários em questão, para que seja realizada uma reflexão individual, a respeito do desempenho dos funcionários no último ano, antes da avaliação propriamente dita. Verifica-se que deste modo os gestores chegam no momento da reunião mais preparados, com argumentos e dados sobre cada um de seus subordinados, tornando a avaliação mais dinâmica e coerente.

Durante a avaliação, os resultados são tabulados “on line”, no sistema informatizado, conforme figura 18, onde é possível visualizar os funcionários na primeira coluna da matriz e competências dos respectivos processos na primeira linha.

**Avaliação de Competências**

Área e Processo: Área: CCJ, Processo: Controlling CCJ

Critérios de Avaliação:

- Nível I: Transmite tranquilidade em situações de tensão.
- Nível II: Quando pressionado, busca solução e alternativas sem se reportar sempre à supervisão.
- Nível III: Consegue transmitir tranquilidade para a equipe com que trabalha quando a mesma está pressionada.
- Nível IV: Em situação de pressão na área transmite tranquilidade para a supervisão, mantendo o domínio da situação.

Ano de última avaliação base: 2006, Ano de exercício: 2006

Competência: Trabalho sob pressão

	ANTÔNIO JOSÉ	MARCELO	MARIA	JOSE MÁRCIO	LUIZ SILVA	CLÁUDIO
>>> EMOÇÃO						
Madureza nos relacionamen	II-M	III-M	III-I	III-I	III-M	III-I
Trabalho sob pressão	II-F	II-F	III-I	II-F	II-F	III-I
>>> VALOR CULTURAL						
Flexibilidade	II-F	III-I	III-M	II-F	II-F	II-F
Pró atividade	II-F	III-I	III-I	III-I	II-F	II-F
Trabalho em equipe	II-F	III-I	II-F	II-F	II-F	III-I

Companhamento Online da Avaliação: Competência: Trabalho sob pressão

Estatísticas dos Critérios de Avaliação: Gráfico de barras mostrando a distribuição de níveis para cada critério.

**Figura 18 – Tela de avaliação de competências**  
**Fonte: Sistema SGPC da empresa Gama**

Na tela de avaliação de competências (figura 18), se encontram organizados de forma matricial os funcionários da fábrica, selecionados por processo produtivo contra as competências essenciais para este processo. Em cada célula da matriz aparece a avaliação para o colaborador na correspondente competência. A avaliação é feita primeiramente, especificando o nível de complexidade que se encontra o funcionário em questão, que pode ser entre o Nível I (menos desenvolvida) e Nível IV (mais desenvolvida), e depois especificando o subnível no qual o funcionário se encontra (Início, Meio ou Fim).

Conforme é possível verificar na porção superior da figura 18, o sistema apresenta os critérios de avaliação do nível de competência em questão, o que facilita o processo de avaliação.

Também através da tela de avaliação de competências, pode-se verificar (figura 18), na porção inferior o rank para uma determinada competência, bem como um gráfico com a distribuição de resultados por competências, no processo que está sendo avaliado.

Para se proceder a avaliação, segue um método, desenvolvido durante o Projeto Piloto, que é o seguinte: não são avaliados funcionário por funcionário e sim competência por competência, seguindo-se a seqüência 1, 2, 3,...., ilustrada na figura 19, para cada competência.

	Marcelo	Marcelo	Luiz	Paulo	Paula	Paulo	Marcela	José	N
Alemão	III-M	II-F	III-M	III-M	III-F	II-F	III-M	III-M	I
Análise de M	III-M	III-M	III-M	III-M	IV-M	IV-I	III-M	III-M	I
Análise de R	II-M	II-M	III-I	II-F	II-M	II-M	II-M	III-M	I
Contabilidade	II-M	II-M	II-M	II-M	II-M	II-M	II-M	II-M	I
Desenho Téc	II-M	II-M	II-M	II-M	II-M	II-M	II-M	III-M	I

**Figura 19 – Metodologia de Avaliação por Competências**  
**Fonte: Adaptado do Sistema SGPC da empresa Gama**



No início do Projeto Piloto, a avaliação era realizada avaliando-se funcionário por funcionário, sendo verificado que deste modo o funcionário ficava “rotulado” logo no início da avaliação, ou seja, a ênfase da avaliação era o funcionário, para o qual já havia um conceito genérico pré-concebido de seu desempenho, e não as competências específicas e seus conceitos e critérios de mensuração. Na maior parte das vezes, o funcionário possuía “notas” semelhantes para todas as competências, o que não era uma realidade. Com a mudança da metodologia, com ênfase na competência, a avaliação se tornou mais criteriosa.

Durante o Projeto Piloto, verificou-se uma certa dispersão dos gestores durante a avaliação dos funcionários, sendo assim foi estabelecido um rito de caráter formal para as reuniões com abertura da reunião, realizada por um gestor da área de Recursos Humanos; uma breve apresentação do fluxo do sistema e seus objetivos; e apresentação da metodologia de avaliação, bem como o tempo disponível.

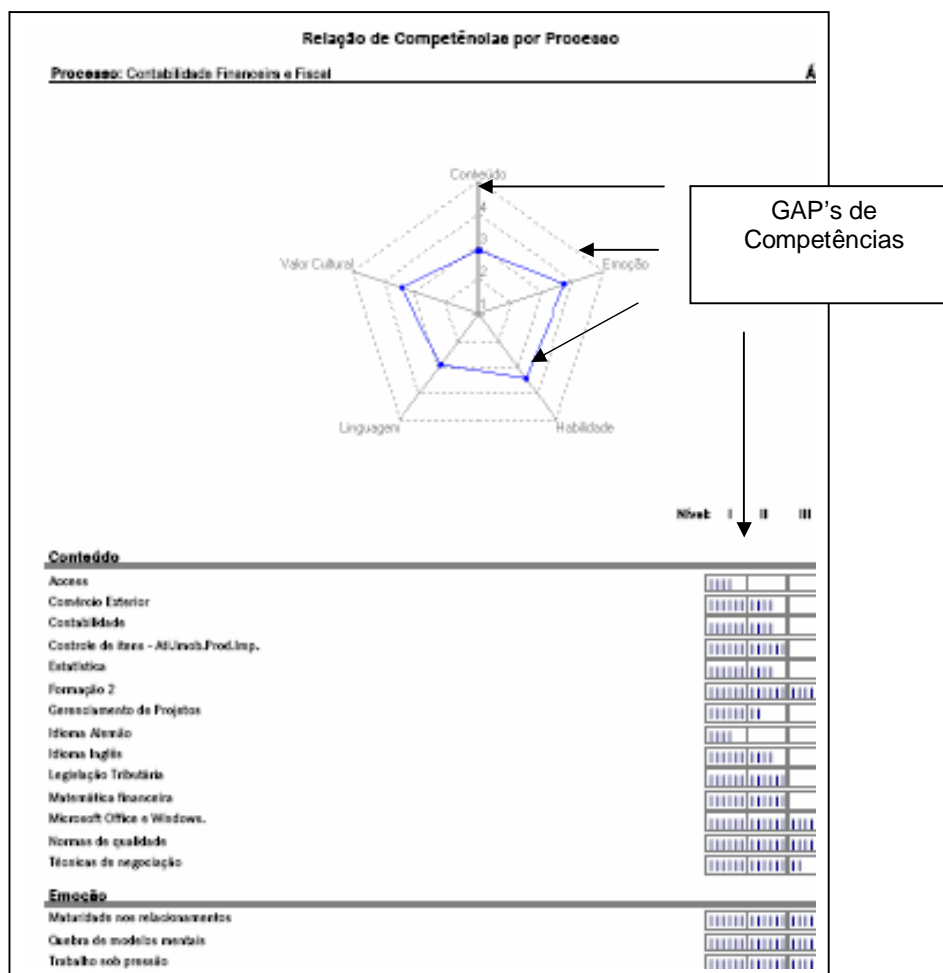
Outro ponto relevante e muito positivo verificado durante as reuniões de avaliação, foi que estes encontros não eram utilizados somente para realizar as avaliações, pois durante as reuniões eram discutidas outras questões importantes com relação à Gestão de Pessoas, que muitas vezes ficavam pendentes no “dia a dia” da produção. Aquele passou a ser então um momento propício para a tomada de decisão com relação às mudanças de função, promoções, correções salariais, entre outros, pois ali se encontravam os gestores de uma determinada gerência e a área de Recursos Humanos.

#### 3.3.7.5 Análise dos GAP's de competência

Terminada a avaliação, os resultados são analisados, ainda na reunião de avaliação de competências, onde são identificados os GAP's de competência para cada processo avaliado.

Para esta avaliação, os gestores utilizam o relatório – Resultado da Avaliação por Processo (figura 20). Neste relatório é possível identificar os GAP's de competência no Gráfico – Pentágono e mais detalhadamente, logo abaixo do pentágono, é possível verificar o GAP de cada competência avaliada.

Para construir o gráfico, o sistema calcula a média aritmética dos resultados de cada colaborador pertencentes àquele processo e são posteriormente agrupados nos eixos: Conteúdo, Linguagem, Habilidade, Valor Cultural e Emoção.



**Figura 20 – Resultado da avaliação por processo**  
**Fonte: Adaptado do Sistema SGPC da empresa Gama**

Identificados os GAP's de competências, os gestores realizam uma avaliação sobre a relevância destas competências com relação à Estratégia da área e da empresa. Assim são definidas as competências a serem desenvolvidas nos respectivos processos.

Observa-se que para esta tomada de decisão, além da estratégia já mencionada, outros aspectos são ser levados em consideração, como: verba disponível para desenvolvimento, disponibilidade de pessoal, novos projetos, motivação do pessoal entre outros.

As ações para desenvolvimento de competências são discutidas junto à área de Recursos Humanos. Inicialmente a maioria das ações estava voltada para o treinamento do funcionário. Porém, outras medidas como o estabelecimento de metas, visitas técnicas, feedback e até mesmo a forma de gerir pessoas adotada pelo próprio gestor, também são discutidas e propostas. Depois de esgotadas estas possibilidades, segue-se para a Elaboração do Programa de Treinamento, que será discutido no próximo item.

#### 3.3.7.6 Elaboração do Programa de Treinamento

Uma vez realizada a análise do Gap's de competência os gestores elaboram, juntamente com a área de Recursos Humanos, o Programa de Treinamento. Para tanto, utilizam no sistema a função Alocação de Funcionários em Treinamento (Figura 21), onde é possível visualizar de uma forma organizada todos os funcionários que potencialmente podem ser incluídos em treinamentos, sendo que cada treinamento está relacionado com uma competência.



**Figura 21 – Tela de Alocação de Funcionários em Treinamento**  
**Fonte: Sistema SGPC da empresa Gama**

Na porção inferior esquerda da tela (fig, 21) são colocadas de forma automática todos os treinamentos especificados para o desenvolvimento da competência em questão e na porção superior direita são apresentados os resultados da avaliação por colaborador na competência em questão. Com estas informações, o gestor pode alocar um colaborador em um treinamento, em função da avaliação que obteve durante o processo anterior ou pode ser alocado por outras razões, sejam estas estratégicas ou operacionais. O resultado final desta etapa é um documento de proposta de treinamento, exemplificado na figura 22.

<p style="text-align: center;"><b>Proposta de Treinamento</b></p> <p><b>Colaborador:</b> José da Silva</p> <hr/> <p><b>Módulos Contábil Fiscal</b> Nivelamento legislação tributária. ICMS. Tributação nas operações de REMESSA, CFOP'S. IPI incidente nas operações da indústria automobilística, PIS/COFINS. Ativo imobilizado, Estoques e Retenções.</p> <p><b>Técnicas de Negociação</b> Técnica de comunicação eficaz na condução de negociações Conhecimento mais aprofundado sobre o que vem a ser a negociação; Outras técnicas/ teorias para facilitar o processo de negociação.</p>
---

**Figura 22 – Proposta de Treinamento**  
**Fonte: Adaptado do Sistema SGPC da empresa Gama**

A proposta de treinamento individual (figura 22) possui os todos os treinamentos propostos para um determinado funcionário, bem como suas respectivas ementas. Esta proposta será discutida com o funcionário durante o feedback e caso haja necessidade de alteração na ementa, inclusão ou exclusão de treinamentos, a correção é realizada em conjunto com o funcionário e enviado para avaliação da área de Recursos Humanos. No Projeto Piloto os treinamentos propostos não eram previamente discutidos com os funcionários antes de sua realização, o que causou um grande incômodo, pois o treinamento era visto como uma imposição por parte dos gestores. Com isto, foi tomada a ação de se elaborar primeiramente uma Proposta de Treinamento, que depois de consolidada com os funcionários seria transformada em Programa de Treinamento.

### 3.3.7.7 Feedback

O feedback é realizado em uma reunião entre o gestor e o colaborador avaliado. Como material de apoio e roteiro para o feedback, o gestor utiliza o resultado da Avaliação de Competências do colaborador e seu Programa Individual de Treinamento.

Durante o Projeto Piloto verificou-se a necessidade de se estruturar um treinamento a respeito de Feedback, pois foi identificado que este seria um ponto crítico do sistema. Assim, foi elaborado um treinamento em parceria com consultores, onde foi realizada uma abordagem holística e filosófica a respeito de avaliação e feedback, ou seja, o que é ser avaliado sob uma ótica de outra pessoa e quais os seus benefícios.

Conforme relatado pelos supervisores e já verificado no Projeto Piloto, a realização do feedback se tornou mais clara e coerente, fato que contribuiu em muito para o sucesso do programa.

### 3.3.7.8 Acordo de metas

No início de cada ano, todo gestor acorda metas com seus subordinados. Estas metas podem ser metas de desempenho individual, metas da equipe ou metas de auto desenvolvimento, todas diretamente relacionadas com os objetivos e metas da empresa.

Estas metas são acompanhadas sistematicamente pelos gestores e redimensionadas, se for o caso. No final de cada ano ocorre o fechamento das metas, onde as metas são mensuradas de acordo com o cumprimento ou não das mesmas.

Conforme verificado, o Acordo de Metas já era prática comum na empresa. As metas são acordadas na matriz e desdobradas posteriormente para todos os níveis da empresa.

Porém, observa-se que com a implementação do sistema de Gestão de Pessoas por Competências, o acordo de metas dos funcionários com a chefia foi enriquecido significativamente, à medida que se discutem com fundamento as forças e as fraquezas de cada funcionários, bom como são tomadas ações para o desenvolvimento dos mesmos.

### 3.3.7.8 Plano de Sucessão

Outro produto importante do Sistema de Gestão de Pessoas da Empresa GAMA é a construção de um mapeamento de Plano de Sucessão, a partir da avaliação de competências e dos resultados do Acordo de Metas.

Através do gráfico do Plano de Sucessão (figura23), o gestor realiza análise de todos os funcionários de uma determinada área, relacionando Competência e Desempenho.

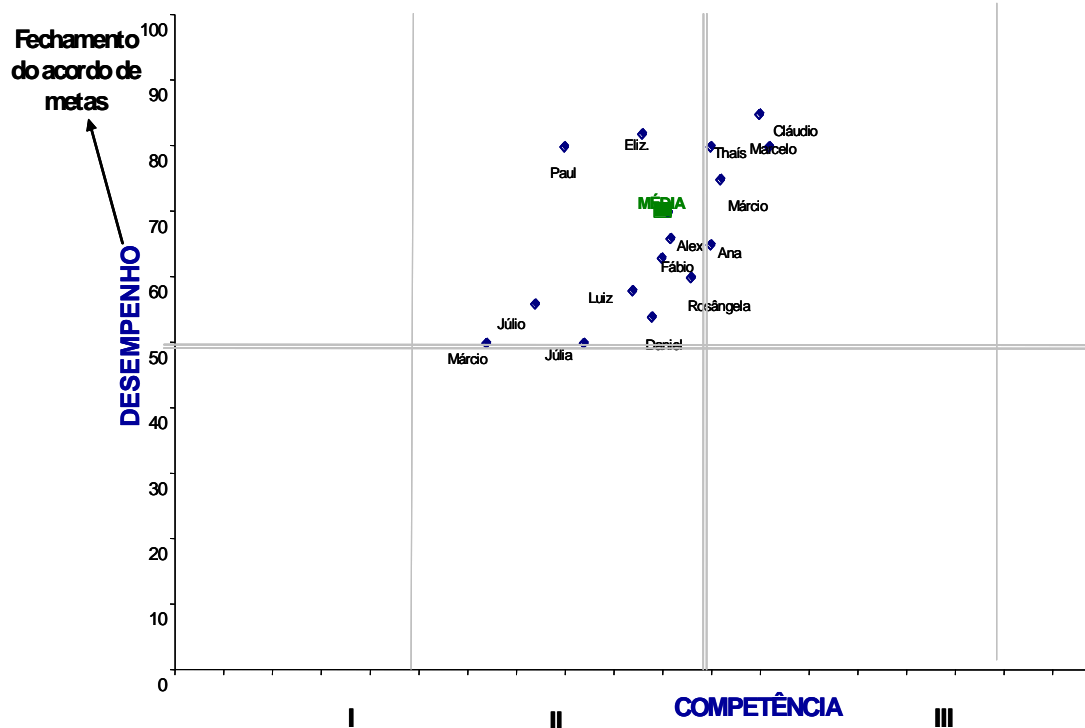


Figura 23 – Gráfico do Plano de Sucessão  
Fonte: Próprio autor

#### **4 FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO: APRENDIZADOS NO PROCESSO DE IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIAS**

Este capítulo tem como objetivo apresentar os fatores críticos verificados durante a pesquisa-ação, bem como sugerir uma série de recomendações para futuras implementações de sistemas semelhantes.

A formação de consultores internos, dentro da área de Recursos Humanos, para a implementação do sistema foi um fator de extrema importância. A todo o momento, surgem questionamentos sobre o sistema e é necessária uma argumentação fundamentada e, caso necessário, a adoção de medidas de correção no processo implantado. Assim, com o decorrer da implementação, o sistema vai se moldando de acordo com as necessidades da empresa. Com a utilização de consultores internos, ao invés de uma consultoria externa, os aprendizados e a capacidade de adequação e reestruturação do sistema ficam retidos na organização, tornando-a independente para a condução sistema.

O processo de implementação deve ser iniciado com a participação da Alta Administração na concepção do sistema. Neste sentido, não basta a aprovação do sistema, é muito importante que estes gestores dêem sua opinião, estabeleçam critérios e metodologias a serem utilizadas, daí o grifo na palavra concepção. Assim o sistema se torna robusto e legítimo.

Como as etapas do processo (mapeamentos, identificação de competências, avaliação dos funcionários, feedback), apesar de serem coordenadas e conduzidas pela Área de Recursos Humanos, são de responsabilidade direta dos gestores, há um demanda de tempo disponível muito grande para os gestores, o que se torna um empecilho para o andamento do processo. Por isto todas as reuniões e etapas que requeiram a participação dos gestores devem ser exaustivamente planejadas e agendas com antecedência, com o objetivo de racionalizar o tempo.

Apesar da dificuldade de agendamento e indisponibilidade de tempo, a participação dos gestores em todas as etapas é de fundamental importância, sendo



assim, os mesmos não devem delegar esta função. Caso seja impossível a participação de um dos gestores em uma etapa qualquer, principalmente na identificação das competências e na avaliação dos funcionários, esta deve ser cancelada e adiada. Esta ação demonstra a impossibilidade de delegação e a importância do gestor para o processo.

Neste sentido, o desenvolvimento dos gestores é um dos pontos mais importantes do processo, pois de nada adianta a participação dos mesmos se estes não estão devidamente preparados e não possuem conhecimentos e maturidade para conduzir o processo.

Conforme verificado no decorrer deste estudo, o Projeto Piloto é muito importante para a continuidade do processo. Pois através desta metodologia é possível verificar certas falhas e particularidades do sistema, bem como analisar as reações das pessoas, tornando possível a correção e adequação de acordo com o “comportamento” do sistema proposto.

A comunicação também é um ponto chave. A área de Recursos Humanos e os gestores têm “que falar a mesma língua”, para tanto é importante que se elabore um manual sobre o Sistema de Gestão por Competências explicitando cada etapa do processo e à medida do possível, este manual deverá responder as dúvidas mais frequentes dos funcionários. Atenção especial deve ser dada à comunicação informal dos consultores internos de Recursos Humanos com a Fábrica, pois este é um dos principais meios de informação sobre o sistema. Para tanto é necessário o nivelamento contínuo das informações, através de reuniões e workshops internos.

A utilização de uma ferramenta de TI para o armazenamento e gerenciamento de todos os dados gerados é fundamental para a gestão do sistema. Como os dados gerados em sua grande maioria são confidenciais e pessoais, o sistema deverá garantir a integridade e a segurança dos dados armazenados. Para tanto, a análise do sistema a ser utilizado, bem como as rotinas para se garantir a segurança e integridade dos dados, devem ser realizadas por profissional experiente e habilitado para tal.

O Planejamento é um ponto chave para que não haja descontinuidade no processo (algo muito comum neste tipo de projeto). Deve ser estabelecido

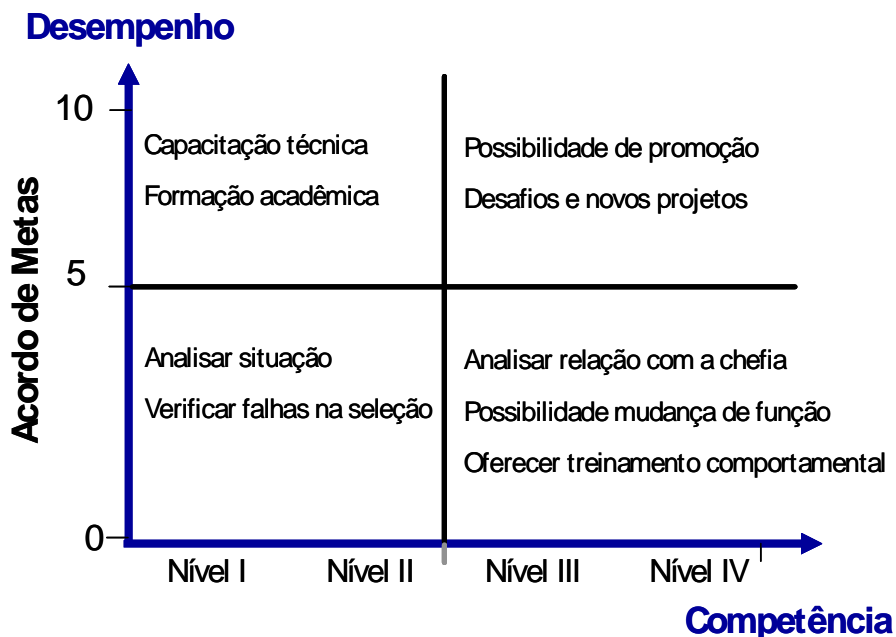
previamente um cronograma com datas limite para cada etapa do processo, sendo que este deve ser acompanhado sistematicamente pela área de Recursos Humanos e gestores, e qualquer alteração só poderá ser realizada com a aprovação da alta administração.

#### 4.1 RECOMENDAÇÕES

Como já referido anteriormente, durante as avaliações de competências é comum que surjam discussões sobre outros temas relacionados com gestão de pessoas, como o remanejamento de atividades e adequações salariais. É muito importante que não se perca o foco da avaliação, porém, é de suma importância que estes pontos sejam registrados pelo Consultor Interno de Recursos Humanos e pelos gestores para posterior tomada de ação, dando assim credibilidade a todo o processo.

As avaliações de competências não são realizadas no modelo 360º, o que enriqueceria principalmente as avaliações de competências comportamentais. Dependendo do tamanho da empresa, do tempo disponível para se realizar as avaliações e principalmente da cultura da organização, é recomendável que se realize a avaliação 360º, envolvendo pares, subordinados, clientes internos, entre outros, devido à riqueza de informações advinha deste modelo de avaliação.

A partir do gráfico utilizado para o Plano de Sucessão (figura 23), deve ser elaborada uma matriz, dividida em quadrantes, de modo que se possa enquadrar os funcionários avaliados. Para cada quadrante devem ser estabelecidas ações para nortear o desenvolvimento daqueles que foram avaliados, de acordo com o desempenho alcançado e o nível de complexidade de competências. Na figura 24 exemplifica-se a matriz de ações.



**Figura 24 – Matriz de ações**  
**Fonte: Próprio autor**

A capacitação dos gestores não se encerra nos cursos realizados para a implementação do processo. É importante que a cada “rodada” do processo seja realizada uma análise das principais falhas e oportunidades de melhorias para o desenvolvimento dos gestores e assim se elaborar novos programas de capacitação e atualização em Gestão de Pessoas.

Mais do que para os gestores, a capacitação dos profissionais da área de Recursos Humanos é fundamental para a sustentabilidade e sucesso da Gestão de Pessoas por Competência. Para tanto é importante a continuidade das visitas técnicas e a participação em Seminários e cursos sobre o tema.

Ao final da implementação do processo, antes que se realize um novo ciclo, é importante que se faça uma análise crítica de todas as etapas, para nortear as ações de melhoria e as correções das possíveis falhas ocorridas. Para tanto, faz-se necessário entrevistar tanto os funcionários que foram avaliados pelo processo

quanto os gestores que foram responsáveis pela execução do mesmo. Esta pesquisa deve ser realizada pela área de recursos humanos com objetivo de captar os pontos fortes e fracos do sistema além de outros pontos específicos. Os resultados devem ser analisados pelos responsáveis pela implementação do sistema e ações deverão ser planejadas para melhoria do sistema. A pesquisa deve ser estruturada seguindo-se as etapas do processo: mapeamento do processo, mapas de competências, avaliação dos funcionários e assim por diante.

A eficácia do processo também pode ser verificada através de uma pesquisa de clima, que apesar de não se ter uma resposta direta, podem ser colhidas informações como: a melhoria no relacionamento entre chefia e funcionário, a transparência no feedback, oportunidades de desenvolvimento profissional, entre outras questões, que geralmente estão relacionadas nestas pesquisas.

O acompanhamento das etapas é primordial para a condução do sistema. Para tanto é importante que se tenha uma ferramenta de gerenciamento de projetos para coordenar todas as ações e cronogramas, uma vez que a Gestão de Pessoas por Competências possui muitas etapas (treinamentos, palestras, reuniões, avaliações, feedback) e muitos envolvidos.

Apesar da Gestão de Pessoas por Competências não estar diretamente vinculada à remuneração, é necessário que se tenha um planejamento de adequação salarial para os pontos críticos (um exemplo são os funcionários considerados potenciais e estratégicos e estão com os salários defasados). Até a implementação do sistema esta informação era velada ou de conhecimento somente da corporação (Recursos Humanos e Gestores). Ou seja, muitas vezes não se tem um diálogo aberto com o funcionário a respeito de seu alto desempenho, justamente pela inadequação de seu salário com o seu resultado para a empresa. Com a implementação do sistema, a avaliação de competências e o feedback para o funcionário, tornam esta disparidade entre salário e desempenho evidente, sendo necessário que se tome uma ação de correção.

Da mesma maneira, apesar do sistema não estar diretamente vinculado com a remuneração, para todo aumento salarial deve ser realizada uma avaliação de compatibilidade com a avaliação de competências. A priori, não se justifica um

aumento salarial por desempenho, para um funcionário que teve uma péssima avaliação de competências. Da mesma maneira, o sistema deve ser utilizado pela área de Recursos Humanos para analisar as indicações para promoções.

Durante o processo pode-se verificar um grande interesse dos funcionários em conhecer os mapas de competências de todos os processo selecionados, bem como os critérios de avaliação de cada competência. Este fato demonstra o interesse dos funcionários em estarem aptos a concorrerem a possíveis vagas internas para outras funções, visto que o mapa de competências será a base para o recrutamento e seleção de candidatos.

## 5 CONCLUSÃO E SUGESTÕES DE NOVAS PESQUISAS

O objetivo central deste trabalho foi identificar os fatores críticos de sucesso para a implementação de um Sistema de Gestão de Pessoas por Competências, através de uma experiência na indústria automotiva brasileira, utilizando-se a metodologia de pesquisa-ção.

Não se pretende com este estudo criar diretrizes universais para a implementação de sistemas de gestão de pessoas, mas sim, conhecer uma experiência da implementação de um Sistema de Gestão de Pessoa por Competências, e através dela observar peculiaridades e práticas que podem ser o diferencial em outras experiências semelhantes.

Neste sentido, conforme já verificado, foram identificados os seguintes fatores críticos de sucesso:

- **A formação de consultores internos:** recomenda-se que o processo seja conduzido por consultores internos. Para tanto é necessário que a área de Recursos Humanos responsável pelo sistema seja profundamente qualificada, conheça experiências semelhantes e tenha um contínuo programa de desenvolvimento, para que seja possível atender à demanda dos funcionários, executivos e seus subordinados.

- **A participação da Alta Administração na concepção do sistema:** conforme observado no decorrer deste estudo, é fundamental o envolvimento da alta administração. Porém, este envolvimento não se pode restringir à aprovação da proposta de implementação de um novo sistema, a alta administração deverá ser parte integrante da concepção do sistema, discutindo e inferindo nos conceitos e na estruturação do sistema.

- **A participação dos gestores em todas as etapas:** esta atitude demonstra o comprometimento dos gestores e é muito importante para a credibilidade do sistema.

- **O desenvolvimento dos gestores:** este é um ponto crucial para o sucesso do sistema. Os gestores são responsáveis pelas etapas mais críticas do sistema que são a avaliação dos funcionários e o feedback. Avaliadores despreparados podem gerar avaliações incoerentes e feedback inconsistente, provocando no avaliado insegurança, gerando insatisfação com o sistema. Assim, é importante que se faça um acompanhamento contínuo do desenvolvimento dos gestores nos temas voltados para a Gestão de Pessoas.

- **O Projeto Piloto:** este deve ser o último passo para a modelagem do sistema antes de sua implementação.

- **A comunicação:** é importante que o processo seja amplamente divulgado e explicado para todos os envolvidos. A comunicação deve ser feita por meio de palestras e manuais para tornar o sistema transparente. A informação clara irá propiciar o entendimento dos propósitos do sistema e conseqüentemente o comprometimento de todos.

- **Uma ferramenta de TI:** uma vez que a gestão do sistema depende diretamente do gerenciamento dos dados gerados, como o resultado das avaliações e os programas de desenvolvimento individuais, é fundamental que se tenha uma ferramenta de TI eficaz para gerenciar todos os dados gerados.

- **O Planejamento:** é muito importante que se faça um cronograma baseado, principalmente, nas restrições identificadas no projeto piloto. Assim como os critérios e fundamentos do sistema, o planejamento, ou seja, os prazos, responsáveis e recursos devem ser previamente discutidos e aprovados pelos gestores e a alta administração.

Outro objetivo deste trabalho foi verificar o alcance dos propósitos do Sistema de Gestão de Pessoas por Competências, que são os seguintes:

- Elaborar um plano de desenvolvimento individual, fundamentado nas necessidades individuais e da organização.
- Orientar os funcionários quanto às possibilidades de desenvolvimento e o que a empresa espera do mesmo.

- Criar um plano de sucessão baseado nas competências e nos resultados dos funcionários.
- Fornecer dados para o recrutamento e seleção de pessoas baseados nas competências, técnicas e comportamentais.

Conforme abordado na pesquisa-ação, os Programas de Treinamentos são individualizados e têm sua origem na avaliação de competências essenciais ao processo, dentre elas competências relacionadas com valores culturais e atitudes. Ou seja, o desenvolvimento possui seu foco na organização, no processo e no indivíduo. Além do Programa de Treinamento, o plano de desenvolvimento individual passa também por visitas técnicas, rotatividade de função e inclusão em novos projetos, todos frutos dos GAP's levantados nas avaliações de competências.

Anualmente os funcionários recebem formalmente o feedback da avaliação de competências de seus gestores. Durante o feedback são discutidas as possibilidades de desenvolvimento e potencial de sucessão para cargos de chefia.

Conforme verificado na figura 23, a posição do funcionário no Plano de Sucessão adivinhou do Sistema de Gestão de Pessoas por Competências é relacionada diretamente com o resultado da avaliação de competências e com o fechamento individual do acordo de metas, ou seja, é "fruto" das competências e dos resultados individuais.

Observou-se também uma melhoria no processo de Recrutamento e Seleção, pois com o mapeamento das competências técnicas e comportamentais essenciais aos processos, foi possível realizar avaliações, testes e dinâmicas alinhadas com as demandas da organização.

Neste sentido, o Sistema de Gestão de Pessoas por Competência auxilia a liderança com uma metodologia transparente e coerente na gestão de pessoas, através de avaliações criteriosas, recursos para o feedback, programas de treinamentos individuais, plano de sucessão, entre outras ferramentas de análise.

Assim, espera-se que através da metodologia de pesquisa-ação e dos aprendizados deste estudo, possa contribuir para a implementação de sistemas da mesma natureza, respeitando as particularidades e o contexto de cada organização.



Os resultados encontrados neste estudo sugerem a realização de novas pesquisas, que podem abordar os seguintes pontos:

- A realização de uma pesquisa quantitativa com o objetivo de avaliar a agregação de valor da Gestão de Pessoas por Competências para os gestores.
- Realizar um estudo sobre a vinculação direta entre a remuneração e a Gestão de Pessoas por Competências.
- Revisão bibliográfica ampla sobre as metodologias de avaliação do desempenho e valoração do capital humano.

**BIBLIOGRAFIA**

ANTUNES, Elaine e CRAIDE, Aline. **Avaliação de competências 360º: os impactos na gestão de pessoas**. Edição 40, vol.10, n.4, jul-ago, 2004.

BARBOSA, Allan Claudius Q. **Competências no Brasil: Um olhar sobre os modelos organizacionais de grandes empresas de Minas Gerais, Rio de Janeiro, Rio Grande do Sul e São Paulo**. Belo Horizonte, 2005. UFMG-CNPQ. Relatório de Pesquisa.

BARNEY, J. **Firm Resources and the theory of competitive advantage**. Journal of Management. E.U.A: The Dryden Press, 1991.

BERGAMINI, Cecília W. **Psicodinâmica da Vida Organizacional: motivação e liderança**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1997.

\_\_\_\_\_. **Psicologia Aplicada à Administração de Empresas: psicologia do comportamento organizacional**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1982.

BITENCOURT, Cláudia e MOURA, Maria. **A articulação entre estratégia e o desenvolvimento de competências gerenciais**. RAE-eletrônica, v. 5, n. 1, Art. 3, jan./jun, 2006.

BOWDITCH, James L. **Elementos de comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira, 1992.

CARVALHO, Marly e RABECHINI, Roque. **Perfil da competência em equipes de projeto**. ERA – eletrônica, vol.2, n.1, 2003.

DALTON, Gene W. **Novations: strategies for career management**. Provo: Utha, 1993.

DUTRA, Joel de Souza. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. São Paulo: Atlas, 2004.

\_\_\_\_\_. **Gestão de Pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2002.

FERNANDES, Bruno. **Competências e performance organizacional: um estudo empírico**. Tese (Doutorado). Doutorado em Administração de Empresas. Universidade de São Paulo. São Paulo, 2004.

FIA/FEA/USP. **Para onde vai a gestão de pessoas**. HSM Management, v.44, mai-jun 2004.

FLEURY, Afonso e FLEURY, Maria Tereza. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. 3. ed. – São Paulo: Atlas, 2004.

\_\_\_\_\_. **Construindo o conceito de competência**. RAC, Edição Especial, 2001: 183-196.

FRIEDMAN, B. et al. **Capital Humano: como atrair, gerenciar e manter funcionários eficientes**. São Paulo: Futura, 2000.

GARCIA, Fernando e VIEIRA, Adriane. **Gestão do conhecimento e das competências gerenciais: um estudo de caso na indústria automobilística**. RAE - eletrônica, v.3, n.1, Art.6, jan-jun 2004.

GRAMIGNA, Maria Rita. **Modelo de Competências e Gestão de Talentos**. São Paulo: MAKRON Books, 2002.

HAMEL G. e PRAHALAD, C. K. **The Core Competence of the Corporation**. Harvard Business Review, p 79-91, mai-jun 1990.

HIPÓLITO, José. **Remuneração por competências: recompensando o desenvolvimento e a contribuição do profissional**. Revista FAE Business, n.3. set. 2002.

LUCENA, Maria Diva da Salete. **Planejamento de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 1995.

LUZ, Talita e SATANNA, Anderson. **Competências profissionais e modernidade organizacional: coerência ou contradição?** RAE vol. 44. Edição especial Minas Gerais, 2004.

MACLAGAN, P. **Competencies: the next generation.** Training & Development, maio 1997.

MATOS, Sueli Tercete. **Organizações Humanamente Sustentáveis: comparação entre a teoria e as práticas em gestão de pessoas nas organizações brasileiras. Estudo de caso do Pólo Tecnológico de Santa Rita de Sapucaí.** Dissertação (Mestrado). Mestrado em Sistemas de Gestão. Universidade Federal Fluminense. Niterói, 2005.

MIRANDA, Silva. **Identificando as competências informais.** Ci. Inf., Brasília, v.33, n.2, p. 112-122, mai-ago 2004.

MORAES, Lúcio e SATANNA, Anderson. **Competências profissionais, modernidade organizacional e satisfação no trabalho: um estudo de diagnóstico comparativo.** RAE - eletrônica vol. 4, n.1, Art. 1, jan-jul 2005 .

MORETTO, Vasco. **Construtivismo: A produção do conhecimento em aula.** Rio de Janeiro, DP&A, 1999.

NERI, Agnaldo de et al. **Gestão de RH por competências e a empregabilidade.** – 2 ed. rev. e atual. – Campinas, SP: Papirus, 2005.

PIMENTA, Selma. **Pesquisa-ação crítico-colaborativa: construindo seu significado a partir de experiências com a formação docente.** Educação e Pesquisa, São Paulo, v.31, n.3, p.521-539, set-dez 2005.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Avaliação de desempenho: nova abordagem.** São Paulo: LTr, 2002.

PORSSE, Melody e LEITE, João. **Competição Baseada em Competências e Aprendizagem Organizacional: em Busca da Vantagem Competitiva.** RAC Edição Especial, p.121-141, 2003.

PORTER, Michael. **Vantagem Competitiva: criando e sustentando um desenvolvimento superior.** Rio de Janeiro: Editora Campus, 1992.

PROENÇA, A. **Dinâmica estratégica sob uma perspectiva analítica: refinando o entendimento gerencial.** Revista Arché, Rio de Janeiro, ano VIII, núm. 23, p. 96-133, 1999.

RESENDE, Ênio. **O livro das competências - desenvolvimento das competências: a melhor auto-ajuda para pessoas, organizações e sociedade.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.

RODRIGUES, Júnia. **Remuneração e competências: onde termina a retórica e começa a realidade? Um estudo de caso numa empresa do setor siderúrgico.** Dissertação (Mestrado). Faculdade de Ciências Econômica. Universidade Federal de Minas Gerais. Belo Horizonte, 2005.

THIOLLENT, Michael. **Metodologia de pesquisa-ação.** São Paulo: Cortez, 2005.

ULRICH, Dave. **Os campeões de Recursos Humanos: Inovando para obter os melhores resultados.** São Paulo, Editora Futura, 1998.

\_\_\_\_\_ **Recursos Humanos Estratégicos: novas perspectivas para os profissionais de RH.** São Paulo, Editora Futura, 2000.

VANALLE, Rosângela e FLINK, Richard. **Gestão por competências: um novo modelo de gerenciamento.** ENEGEP, 2003.

VON KROGH, George. **Facilitando a criação do conhecimento: reinventando a empresa com o poder da inovação contínua.** Rio de Janeiro: Campus, 2001.

WALL, Toby e WOOD, Stephen. **Gestão de Recursos Humanos e desempenho empresarial.** Revista de Administração, São Paulo v.37, n.3 p.67-78. julho/setembro 2002.

ZARIFIAN, Philippe. **O modelo da competência: trajetória histórica, desafios atuais e propostas.** São Paulo: Editora Senac, 2003.

# Livros Grátis

( <http://www.livrosgratis.com.br> )

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)  
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)  
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)  
[Baixar livros de Matemática](#)  
[Baixar livros de Medicina](#)  
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)  
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)  
[Baixar livros de Meteorologia](#)  
[Baixar Monografias e TCC](#)  
[Baixar livros Multidisciplinar](#)  
[Baixar livros de Música](#)  
[Baixar livros de Psicologia](#)  
[Baixar livros de Química](#)  
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)  
[Baixar livros de Serviço Social](#)  
[Baixar livros de Sociologia](#)  
[Baixar livros de Teologia](#)  
[Baixar livros de Trabalho](#)  
[Baixar livros de Turismo](#)