

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE MINAS GERAIS
Programa de Pós-graduação em Administração
Mestrado Profissional em Administração

**GESTÃO POR COMPETÊNCIAS E AS MUDANÇAS
NAS PRÁTICAS DA GESTÃO DE PESSOAS:
um estudo de caso em duas empresas mineiras**

Eunice Sampaio Meireles Teixeira

Belo Horizonte
2007

Livros Grátis

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

Milhares de livros grátis para download.

Eunice Sampaio Meireles Teixeira

**GESTÃO POR COMPETÊNCIAS E AS MUDANÇAS
NAS PRÁTICAS DA GESTÃO DE PESSOAS:
um estudo de casos em duas empresas mineiras**

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado Profissional em Administração da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de concentração: Gestão Empresarial
Linha de pesquisa: Estratégia e Competitividade das Organizações
Orientador: Professor Dr. José Márcio de Castro
Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais.

**Belo Horizonte
2007**

T266g

Teixeira, Eunice Sampaio Meireles

Gestão por competências e as mudanças nas práticas da gestão de pessoas:
um estudo de caso em duas empresas mineiras / Eunice Sampaio Meireles
Teixeira. Belo Horizonte, 2007.
157f.

Orientador: José Márcio de Castro
Dissertação (Mestrado) – Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais,
Programa de Pós-Graduação em Administração.
Bibliografia.

1. Competência profissional. 2. Administração de recursos humanos. I. Castro,
José Márcio. II. Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais.
Programa de Pós-Graduação em Administração. III. Título.

CDU: 658.012.4

Ata da sessão de *defesa da dissertação de mestrado da aluna Eunice Sampaio Meireles Teixeira* do Programa de Pós-graduação em Administração da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais.

Às dez horas do dia trinta de agosto do ano de dois mil e sete, na sala de aula do Mestrado em Administração no prédio Redentorista – Av: Itaú, 525 – Dom Bosco, próximo ao *campus* da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais - *Coração Eucarístico* em Belo Horizonte, reuniu-se a banca examinadora presidida pelo *orientador Prof. Dr. José Márcio de Castro (Doutor em Administração, Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo, FEA)* e composta pelos membros *Prof. Dr. Anderson de Souza Sant'Anna (Doutor em Administração, Universidade Federal de Minas Gerais, UFMG)* e *Profª. Dra. Amyra Moyzes Sarsur (Doutora em Administração, Universidade de São Paulo, USP, Brasil)*, para exame da dissertação **“Gestão por Competências e as Mudanças nas Práticas da Gestão de Pessoas: um estudo de caso em duas empresas mineiras”**, de autoria da *aluna Eunice Sampaio Meireles Teixeira, matriculada* no Programa de Pós-graduação em Administração. A defesa de dissertação é requisito parcial para obtenção do grau de *Mestre em Administração*, de acordo com o Regulamento Geral dos Cursos de Pós-graduação *Stricto Sensu* da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais. No início da sessão de defesa, o presidente da banca informou *ao candidato* que o tempo disponível para sua apresentação seria de trinta minutos, passando, em seguida, a palavra *ao candidato*. Encerrada a apresentação *do candidato*, o presidente retomou a palavra e deu início à discussão da dissertação, passando a palavra a cada um dos membros da banca examinadora. Após a manifestação de cada um dos examinadores, a banca reuniu-se para definir o resultado, tendo a dissertação sido considerada APROVADA (aprovada ou reprovada). Em seguida, o *professor orientador* comunicou a todos os presentes o resultado. Na forma regulamentar, foi lavrada a presente ata que é assinada pelos membros da banca examinadora.

Belo Horizonte, 30 de agosto de 2007.

Prof. Dr. _____

Orientador Prof. Dr. José Márcio de Castro

(Doutor em Administração, Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo, FEA).

Prof. Dr. _____

Prof. Dr. Anderson de Souza Sant'Anna (Doutor em Administração, Universidade Federal de Minas Gerais, UFMG)

Profª. Dra. _____

Profª. Dra. Amyra Moyzes Sarsur (Doutora em Administração, Universidade de São Paulo, USP, Brasil)

AGRADECIMENTOS

A todos que, de alguma forma, contribuíram para a realização deste trabalho e, de modo especial:

A Deus, por iluminar sempre meu caminho e me guiar com sabedoria nas trilhas desta jornada.

Ao Professor Dr. José Márcio de Castro, meu orientador, pela sua orientação segura, firme, paciente e de incentivo durante toda a sua consecução.

Às empresas que gentilmente abriram espaço para a realização do estudo, bem como aos funcionários que contribuíram para a realização dos estudos de caso.

Aos professores Anderson Sant'anna e Sandro Márcio, que tanto colaboraram com esta pesquisa, por meio de suas opiniões e sugestões.

A Luciedi, pela amizade e pela importante participação neste trabalho, ajudando nas revisões dos textos e contribuindo para a melhoria de seu estilo, forma e conteúdo.

Aos colegas de mestrado, com os quais compartilhei momentos de angústias, alegrias e aprendizados, e, em especial, Rúbria, pelo companheirismo.

À Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, especialmente ao Centro de Pós-Graduação em Administração, e a todos os seus professores, com os quais muito aprendi.

A todos os funcionários do Centro de Pós-Graduação, especialmente, Jaqueline, pela colaboração nos diversos momentos do curso.

Ao aluno e estagiário de pesquisa Luiz Gustavo Barreto, pela ajuda e prontidão na localização das obras do referencial bibliográfico.

A Cícero, esposo e companheiro da minha trajetória pessoal e profissional.

Às minhas filhas, Marianna e Natália, por fazerem parte da minha vida.

Enfim, a todos aqueles que, no decorrer do curso, dos estudos e das atividades profissionais, cujos nomes omito, agradeço, pois foram muito importantes nesta caminhada.

RESUMO

O objetivo deste estudo foi estudar a implantação do Modelo de Gestão por Competências, seus condicionantes e impactos em duas empresas mineiras, procurando identificar os fatores relevantes que levaram à adoção do modelo e as mudanças significativas nas práticas de Recursos Humanos e no ambiente interno que favoreceram a aplicação e desenvolvimento dos conceitos. Com base na literatura disponível, este estudo buscou, mais especificamente, contextualizar as especificidades da aplicação do modelo de Gestão por Competências de cada empresa pesquisada. A análise foi realizada em duas empresas de grande porte, sendo que, para concretizá-la, foram realizadas entrevistas com profissionais de Recursos Humanos. Este estudo buscou, também, identificar e apresentar a percepção dos gestores das empresas acerca da Gestão por Competências e das mudanças organizacionais em um novo contexto de negócios. Os resultados da pesquisa mostraram que as empresas têm adotado a Gestão por Competências para viabilizar as mudanças em um novo contexto de negócios e tornar a Gestão de Pessoas mais atuante em toda a empresa. A revisão dos processos da Gestão de Pessoas, como recrutamento, desempenho, remuneração, desenvolvimento, vem provocando algumas mudanças, trazendo o fortalecimento da área de Recursos Humanos ao alinhar suas práticas às estratégias da empresa.

Palavras-chave: competência, gestão de pessoas, gestão por competências.

ABSTRACT

This research target to evaluate the implementation project of a Competencies Based Management Model as per its boundary conditions: characteristics which led the model selection, internal environment analysis, model feasibility study and its concepts development; and its impacts such as significant changes in Human Resources practices.

Based on the available literature we have targeted to put in a major context the Competencies Based Management Model implementation process particulars of two companies ranked as big in the Brazilian market. To do so, several interviews have been carried out with Human Resources professionals and companies managers. Their findings and feelings about the Competencies Based Management Model implementation process and the organizational changes impacts have been identified registered and analyzed.

The research results led us to conclude that the companies have selected the Competencies Based Management Model to enable the organizational changing process in a broader perspective, such as demanded by a brand new business environment, and to promote a more active approach of the Human Resources area in the whole company. The Human Resources Management broader and closer approach results in a re definition of standards and procedures like recruiting, compensation, performance analysis and development providing a alignment with companies' strategies.

Key-words: competence, human resources management, competencies management.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: A mobilização profissional	21
Figura 2: Conceitos sobre Competência	23
Figura 3: Competências como fonte de valor para o indivíduo e para a organização	24
Figura 4: Configurações organizacionais da noção de competência	28
Figura 5: Identificação do <i>Gap</i> de Competência	39
Figura 6: Modelo de remuneração baseado em competências	54
Figura 7: Processo de gestão de desempenho baseada nas competências	56
Figura 8: Produtividade da mão-de-obra	71
Figura 9: Esboço da estrutura de RH da empresa	72
Figura 10: Dimensões de Competência	75
Figura 11: Estrutura dos grupos de trabalho	76
Figura 12: Dimensões da Competência	77
Figura 13: Conjunto de Competências	77
Figura 14: Eixos de carreira	80
Figura 15: Equilíbrio entre capacidades e competências	81
Figura 16: Matriz de orientação ao desenvolvimento	84
Figura 17: Utilização do resultado da avaliação para tomada de decisões	85
Figura 18: Composição acionária Empresa B	104
Figura 19: Novo modelo de RH da Empresa B	107
Figura 20: Modelo da Gestão de Desempenho da Empresa B	109
Figura 21: Classificação das Competências	110
Figura 22: Competências Técnicas	112
Figura 23: Cálculo do índice de competência essencial	114

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Conceito e Classificação de Competências	26
Quadro 2 : Evolução dos modelos de Gestão de RH - Tipologias do modelo	33
Quadro 3: Categorias de mudança no Modelo de Gestão de Pessoas	35
Quadro 4: Resultados de uma pesquisa sobre os objetivos dos sistemas de competência	38
Quadro 5: Concepções das políticas de RH	47
Quadro 6 : Diferentes abordagens para Captação de Pessoas	51
Quadro 7: <i>Ranking</i> das 20 maiores empresas de Minas Gerais.....	62
Quadro 8: Unidade de observação/documentos analisados.....	64
Quadro 9: Unidade de observação/funções entrevistadas	65
Quadro 10: Quadro com o número de gestores respondentes	67
Quadro 11: Características do GIRH.....	74
Quadro 12: Matriz de priorização de treinamento.....	87
Quadro 13: Distribuição das políticas e práticas de gestão em agrupamento quanto ao grau de utilização pela Empresa A	101
Quadro 14: Macroprocessos de RH da Empresa	105
Quadro 15: Distribuição das políticas e práticas de gestão em agrupamento quanto ao grau de utilização pela Empresa B.....	125
Quadro 16: Características da gestão por competências nas empresas pesquisadas	132
Quadro 17: Principais resultados da pesquisa	139

SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO	9
1 INTRODUÇÃO	11
1.1 Problema da pesquisa.....	11
1.2 Justificativa da pesquisa	14
1.3 Objetivos.....	16
1.3.1 <i>Objetivo geral</i>	16
1.3.2 <i>Objetivos específicos</i>	16
2 REFERENCIAL TEÓRICO	17
2.1 A evolução do conceito de competência.....	17
2.2 Ampliando o conceito de competência.....	27
2.3 A pesquisa em gestão de competências no Brasil	29
2.4 O modelo de gestão de pessoas por competências	32
2.4.1 <i>A evolução do modelo de gestão de recursos humanos</i>	32
2.4.2 <i>Da gestão de RH ao modelo da gestão por competências</i>	36
2.5 Práticas de RH: principais tendências na gestão de pessoas	41
2.5.1 <i>Processo de recrutamento e seleção</i>	50
2.5.2 <i>Processo de treinamento e desenvolvimento</i>	51
2.5.3 <i>Processo de remuneração</i>	53
2.5.4 <i>Processo de avaliação de desempenho</i>	55
3 METODOLOGIA DA PESQUISA.....	58
3.1 Estratégia de pesquisa e a opção metodológica	58
3.2 Unidades empíricas de análise.....	60
3.3 Estratégia de coleta de dados.....	63
3.4 Estratégia de análise de dados.....	68
4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	70
4.1 Descrição dos dados – O Caso 1 – Empresa A.....	70
4.1.1 <i>Breve histórico e características gerais da empresa</i>	70
4.1.2 O modelo de gestão de pessoas	72
4.1.3 O modelo de gestão por competências	73
4.1.3.1 <u>O primeiro modelo – gestão integrada de recursos humanos</u>	73
4.1.3.2 <u>O novo modelo de gestão por competências</u>	75
4.1.3.2.1 <i>Processo de avaliação de desempenho</i>	82
4.1.3.2.2 <i>Processo de treinamento e desenvolvimento</i>	85
4.1.3.2.3 <i>Processo de recrutamento e seleção</i>	87
4.1.3.2.4 <i>Processo de remuneração</i>	88
4.1.3.3.1 <i>Benefícios para o empregado</i>	89
4.1.3.3.2 <i>Benefícios para a empresa</i>	90
4.2 Análise dos dados – Empresa A	90
4.2.1 <i>A realidade do modelo de gestão de pessoas por competências</i>	90
4.2.2 <i>Razões para a implantação do modelo de gestão por competências</i>	92
4.2.3 <i>Impacto do modelo nas práticas de gestão de pessoas</i>	93
4.2.4 <i>Percepção da gestão de RH vs. dos gestores sobre o modelo de gestão por competências</i>	95

4.2.4.1 <u>Percepção da equipe de RH</u>	95
4.2.4.2 <u>Percepção dos gestores</u>	97
4.3 Descrição dos dados – O Caso 2 – Empresa B	103
4.3.1 <i>Breve histórico e características gerais da empresa</i>	103
4.3.2 <i>O modelo de gestão de pessoas da empresa B</i>	105
4.3.3 <i>O modelo de competências da empresa B</i>	108
4.3.3.1 <u>Avaliação de desempenho</u>	113
4.3.3.2 <u>Treinamento e desenvolvimento</u>	114
4.3.3.3 <u>Processo de recrutamento e seleção</u>	115
4.3.3.4 <u>Remuneração e carreira</u>	116
4.4 Análise dos dados – Empresa B	117
4.4.1 <i>A realidade do modelo de gestão por competências na empresa B</i>	117
4.4.2 <i>Razões para a implantação</i>	118
4.4.3 <i>Impacto nas práticas de gestão de pessoas</i>	119
4.4.4 <i>Percepção da gestão de RH vs. gestores sobre o modelo gestão por</i> <i>competências</i>	121
4.4.4.1 <u>Percepção da equipe de RH</u>	121
4.4.4.2 <u>Percepção dos gestores</u>	123
4.5 Análise intracasos	128
4.5.1 <i>Comparação entre as realidades dos modelos de gestão por competências</i>	128
4.5.2 <i>Razões para a implantação</i>	129
4.5.3 <i>Impactos nas práticas de recursos humanos</i>	130
5 CONCLUSÕES	134
5.1 Introdução	134
5.2 Resultados principais	134
5.3 Contribuições, limitações e pesquisas futuras	139
REFERÊNCIAS	141
ANEXO A	149
ANEXO B	150
ANEXO C	152
ANEXO D	158

APRESENTAÇÃO

A noção de competência emerge como fundamental em um contexto de transformações e incertezas no ambiente externo à organização. A velocidade das mudanças, as exigências do cliente, o alto nível de complexidade no ambiente de trabalho vêm exigindo dos profissionais competências que vão além da execução de tarefas. Dessa maneira, o trabalho não é mais o conjunto de simples tarefas associadas a um cargo, mas se torna o prolongamento direto da competência que o indivíduo mobiliza em face de uma situação profissional cada vez mais mutável e complexa. Essa complexidade torna o imprevisto cada vez mais rotineiro (FLEURY; FLEURY, 2001; DUTRA, 2004).

Dentro desse novo contexto, diversas empresas têm recorrido à utilização de modelos de Gestão por Competências para enfrentar esses desafios. Esse tipo de modelo surge como alternativa para o gerenciamento de pessoas, de modo que elas possam desenvolver, sustentar e ampliar vantagens duradouras para as organizações (BARBOSA, 2004).

Buscando informações sobre essa nova forma de gerir as relações entre as pessoas e as organizações, esta pesquisa tem por objetivo estudar a implantação do Modelo de Gestão por Competências, seus condicionantes e impactos em duas empresas mineiras, procurando identificar os fatores relevantes que levaram à adoção do modelo bem como as possíveis mudanças nas práticas de Recursos Humanos provocadas pelo modelo implementado.

Este estudo busca, mais especificamente, contextualizar as especificidades da aplicação do modelo de Gestão por Competências de cada empresa pesquisada. Dessa forma, visa a uma maior compreensão do próprio modelo, verificando se este vem sendo traduzido em ações consistentes nas práticas de Recursos Humanos e se levou a resultados efetivos, tanto para as empresas quanto para os seus empregados. Para isso, este estudo procura identificar e apresentar a percepção dos gestores das empresas acerca da Gestão por Competências.

A relevância do estudo reside, principalmente, na necessidade de esclarecer como o termo “competências” tem sido explorado, desenvolvido e incorporado aos modelos de gestão das empresas, visto se tratar de um tema cuja prática ainda é recente nas organizações, podendo, portanto, levar a muitas questões ainda pouco esclarecidas (DUARTE, 1996; BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001; GUIMARÃES, 2000; RUAS, 2001; ALBUQUERQUE; FISCHER, 2004).

Para relatar os resultados obtidos com a realização deste estudo, este documento foi organizado em cinco capítulos. No capítulo 1, Introdução, explicita-se o problema da pesquisa, a justificativa e os objetivos pretendidos.

No capítulo 2, Referencial Teórico, itens 2.1, 2.2, são apresentados os conceitos sobre a Gestão por Competências e sua evolução bem como uma revisão da literatura, considerando a proposição de diversos autores. No item 2.3 são apresentados alguns estudos discutidos na literatura acadêmica sobre a implantação do modelo. Em seguida, no item 2.4, descrevem-se alguns modelos de Gestão por Competências. Por fim, no item 2.5, são apresentadas as mudanças e as principais tendências nas práticas de Recursos Humanos decorrentes da adoção do modelo de competências.

No capítulo 3, Metodologia, é feita a descrição dos métodos utilizados. A pesquisa empírica, realizada neste trabalho, é de natureza qualitativa e foi conduzida pelo método de estudos de casos múltiplos.

Já no capítulo 4, são descritos e analisados os resultados obtidos com a realização do trabalho bem como examinados à luz do arcabouço teórico apontado, que conduzem às reflexões finais. Essa análise é ainda complementada por um conjunto de apêndices composto de elementos constitutivos do trabalho em questão.

Finalizando, o capítulo 5 traz as conclusões do trabalho, com seus principais achados, suas limitações e sugestões para pesquisas futuras.

1 INTRODUÇÃO

1.1 Problema da pesquisa

A evolução da função de Recursos Humanos está diretamente relacionada às teorias da administração e à própria organização como instituição, fazendo com que, ao longo do tempo, as mudanças na forma de produzir e entender o ambiente organizacional proporcionassem alterações na administração de pessoas (DUTRA, 2001).

No Brasil, até 1930, as relações trabalhistas foram marcadas pela ausência do Estado. Esse quadro começou a mudar com a criação de todo um aparato ligado às questões trabalhistas, levando à criação da Seção de Pessoal dentro das organizações, responsável por administrar as questões burocráticas relacionadas ao contrato de trabalho e às rotinas de pessoal e trabalhistas. Na década de 50, o administrador de pessoal assumiu o lugar do chefe de pessoal, mantendo suas funções burocráticas, principalmente o cumprimento das exigências legais. A partir da década de 60, o papel do administrador de pessoal passou por uma reformulação. Esse profissional deveria ter, então, conhecimentos administrativos mais amplos, assim como conhecimentos psicológicos, pedagógicos e estatísticos, o que fez surgir o gerente de Relações Industriais ou de Recursos Humanos, responsável pela promoção da integração do trabalhador e pelo aumento de sua produtividade, coordenando assim interesses da empresa e dos empregados (ALBUQUERQUE, 1992).

Essa coordenação de interesses desempenhada pela gestão de Recursos Humanos, por meio de suas funções básicas – recrutamento e seleção, treinamento, avaliação de desempenho –, é traduzida em políticas de Recursos Humanos (RH). Dessa forma, a gestão de RH foi evoluindo, enfatizando a formulação de políticas mais avançadas, buscando acompanhar as mudanças cada vez mais frequentes no cenário mundial e organizacional (FISCHER, 1998).

Surgem, assim, novos elementos para aumentar a competitividade das empresas, sendo a produtividade, a qualidade, a tecnologia e o desenvolvimento dos recursos humanos fatores determinantes para a competitividade das organizações (STEFFEN, 1998). Seguindo essa lógica, Albuquerque (1992) destaca a necessidade de uma definição de novos contornos para as políticas de Recursos Humanos voltadas para a obtenção de resultados, em termos de inovação tecnológica, qualidade do produto e produtividade no trabalho.

Os estudos realizados por Fischer (1998) confirmam o novo significado assumido pela administração de RH, a partir dos anos 90, como uma vantagem competitiva. Com a perspectiva voltada para o negócio da empresa, começa a ser levado em conta o papel das pessoas para a obtenção de maior competitividade. Segundo esse mesmo autor, até a década de 80, a gestão de RH podia ser vista como modelo padrão seguido por todas as organizações na busca de resultados. Com a evolução dessa perspectiva, as organizações precisaram buscar formas novas e criativas de gestão, garantindo que as pessoas fossem fontes de vantagem competitiva.

É nesse contexto que empresas inseridas em um mercado globalizado passam a dar mais atenção a outros elementos que não ativos ou físicos, tais como conhecimento, formação, capacitação, experiência de mercado, entre outros. Dessa forma, aumenta-se a ênfase nas competências, concentrando-se naquelas que permitem a distinção da organização perante seus competidores. Com isso, percebe-se uma preocupação maior com as competências do fator humano e com a importância do desenvolvimento das pessoas para alcançar os objetivos e resultados organizacionais (MERTENS, 1996).

Nesse quadro, as organizações têm utilizado diferentes propostas para a gestão de Recursos Humanos, como “organizações de aprendizagem” (SENGE, 1998); “gestão de conhecimento” (DRUCKER, 1999); “gestão estratégica de recursos humanos” (WOOD JR., 1995) e, mais recentemente, “gestão por competências”, proposta por autores estrangeiros (LE BOTERF, 1995; DUBAR, 1998; ZARIFIAN, 2001) e seguida por autores nacionais (CODA, 1999; DUTRA, 2001; FLEURY; FLEURY, 2001).

O conceito de competências surgiu, assim, 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, para a criação de valor e de desempenho (DUTRA, 2001; FLEURY; FLEURY, 2001; BARBOSA, 2004).

No entanto, resultados apontados em diversos estudos mostram que a Gestão por Competências é ainda um conceito que ganha diferentes contornos, sendo ora a mola-mestra de todo o sistema de Gestão de Pessoas ora apenas um instrumento a mais na gestão (FLEURY; LACOMBE, 2003).

Estudos desenvolvidos por Ruas (2001) revelam, também, uma situação paradoxal no que se refere aos impactos da noção de competências sobre as práticas de Recursos Humanos. Para o autor, o emprego da noção de competências fica restrito à concepção, faltando integrá-

lo às práticas e procedimentos, o que induz ao entendimento de que há mais sombras do que luzes, mais impasses do que certezas na forma de operacionalizá-lo.

No Seminário Internacional de Gestão por Competências, realizado em São Paulo, Albuquerque e Fischer (2004) apontaram que o discurso e a prática da gestão por competências têm sido incorporados ao ideário contemporâneo da área de RH. Segundo os autores, entre as melhores e maiores empresas brasileiras dificilmente se encontrará alguma que não esteja tentando introduzi-lo no seu modelo de gestão. No entanto, ressaltam que ainda não se podem apontar as melhores alternativas de aplicação desse modelo de gestão para comprovar os seus ganhos para as pessoas e para as organizações.

Autores como Duarte (1996), Brandão e Guimarães (2001) e Guimarães (2000) reconhecem a evolução do conceito de competências, mas questionam a sua aplicabilidade em determinados contextos; identificam resultados ainda incipientes e a necessidade de avançar os estudos de sua aplicabilidade na Gestão de Pessoas.

Dessa forma, torna-se evidente a necessidade de estudos mais aprofundados sobre como a Gestão por Competências impacta e contribui para o avanço em direção a novos modelos de Gestão de Pessoas. Se, por um lado, a Gestão de Pessoas deve buscar atingir os objetivos da organização e desenvolver as potencialidades das pessoas e sua satisfação, por outro, a Gestão por Competências pode ser apenas um instrumento acessório nesse processo.

Nesse contexto, esta pesquisa coloca como questão central: Como a Gestão por Competências tem sido utilizada nas empresas que adotaram esse modelo? Como desdobramento da questão central, esta pesquisa pretendeu responder também às seguintes questões:

- Quais os fatores relevantes que levaram à adoção do modelo nas empresas estudadas?
- Houve mudanças nas políticas e práticas de Recursos Humanos decorrentes da implantação do modelo de Gestão por Competências?
- Qual a percepção dos gestores sobre o modelo de Gestão por Competências adotado nas empresas?

1.2 Justificativa da pesquisa

Por não estar clara a aplicabilidade e os benefícios alcançados pelas empresas com a implantação da Gestão por Competências, este estudo reveste-se de relevância ao relatar a aplicação do conceito de competências em duas grandes e importantes empresas mineiras. Estudos realizados por Fleury e Fleury (2001) e Dutra (2004) têm mostrado como o conceito de Gestão por Competências, quando corretamente aplicado e absorvido pelas empresas, pode ser útil ao cumprir três tarefas estratégicas: (1) articular a ação de Recursos Humanos à estratégia organizacional, colaborando com o princípio de vincular a gestão de pessoas aos resultados do negócio; (2) integrar os macroprocessos de gestão, tornando-os mais coerentes e consolidados e (3) vincular o desempenho das pessoas às estratégias de negócio.

Embora a literatura sobre competência seja extensa, assim como o número de profissionais capacitados envolvidos na área, seu uso nas organizações está longe de ser consensual ou tacitamente resolvido (DUARTE, 1996; BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001; GUIMARÃES, 2000; RUAS, 2001; ALBUQUERQUE; FISCHER, 2004). Segundo Dutra (2001), verifica-se em algumas organizações o mau uso do conceito de competências, conseguindo resultados pobres ou simplesmente nenhum. Muitos abandonaram os conceitos ou restringiram o seu uso para processos de recrutamento e seleção e de desenvolvimento.

O interesse dos pesquisadores sobre a competência no cenário brasileiro é atual e pode ser percebido pela crescente produção de artigos sobre o assunto apresentados no Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração – Enanpad – a partir de 1996. No entanto, os próprios autores apontam-na como um quadro conceitual em desenvolvimento (ALBUQUERQUE; FISCHER, 2004). A aplicação desse processo nas organizações tende a conceituar a competência de maneiras diversas e, conseqüentemente, também operacionalizam o conceito de diferentes maneiras. Esse leque de definições traz consigo aspectos importantes de reflexão, quanto à sua aplicabilidade no contexto das organizações.

O Programa de Estudos em Gestão de Pessoas (Progep), da Fundação Instituto de Administração da Faculdade de Economia e Administração (FIA), cujo objetivo é ser um centro de referência na produção e divulgação de conhecimentos sobre gestão de pessoas nas organizações brasileiras, vem implantando um painel permanente de projeção de tendências para a área de gestão de pessoas junto a um público qualificado de profissionais de Recursos Humanos. Os dados apresentados nesse painel são oriundos da pesquisa coordenada pelos

professores Fischer e Albuquerque (2005). Com resultados variados, o painel sugere que, para que o modelo de gestão de pessoas torne-se integrado e estrategicamente orientado, é fundamental que princípios gerais, determinados pela organização, funcionem como elo entre suas políticas, estruturas, processos e práticas operacionais. Os princípios mais relevantes apontados, que deverão orientar o modelo de gestão de pessoas nos próximos cinco anos, enquadram-se em duas dimensões: “gestão de Recursos Humanos contribuindo com o negócio da empresa” e “gestão de competências” (ALBUQUERQUE; FISCHER, 2004).

Em estudo desenvolvido por Eboli (1996), a autora percebe, por parte das organizações, a busca pela modernidade. Tais estudos resgatam as idéias de Kochan e Mickersie, citados pela autora ao enfatizar que será através das inovações em Recursos Humanos que virão as reais condições para a transformação organizacional. Nesse sentido, Zarifian (2001) afirma que, qualquer que seja o ângulo pelo qual se comece, a lógica da competência leva à revisão do conjunto das práticas de gestão dos Recursos Humanos, tais como recrutamento, condução das mudanças da organização do trabalho, política de formação, entrevistas de avaliação, mobilidade.

Essas perspectivas apontam um momento rico para a realização de pesquisas e reflexões sobre a gestão de pessoas, permitindo identificar possíveis mudanças nas práticas de Recursos Humanos provocadas pela Gestão por Competências. Nesse contexto, as possíveis contribuições desta dissertação estão em procurar apontar questões sobre como as empresas estão se apropriando do conceito de gestão por competências e o operacionalizando. Além disso, outra possível contribuição foi considerar também para análise o público interno das empresas estudadas, suas percepções sobre o modelo adotado e sua visão sobre as implicações na gestão de pessoas. Por fim, é igualmente relevante este estudo ao trazer para o cenário acadêmico informações e perguntas sobre esse universo ainda em exploração no Brasil.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo geral

O presente trabalho tem por objetivo verificar como o Modelo de Gestão por Competências tem sido implementado, seus condicionantes e impactos em duas empresas mineiras.

1.3.2 Objetivos específicos

- Verificar os fatores relevantes que levaram à adoção do modelo.
- Investigar a existência de possíveis mudanças nas políticas e práticas de Recursos Humanos, tais como gestão de carreiras, gestão da remuneração, avaliação de desempenho e capacitação, após a implantação do modelo de Gestão por Competências.
- Verificar, caso tais mudanças tenham ocorrido, se tais práticas estão alinhadas com os pressupostos da Gestão por Competências.
- Mapear a percepção dos gestores sobre o modelo de Gestão por Competências adotado, com vistas a identificar os possíveis ganhos e implicações percebidos.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 A evolução do conceito de competência

Definir competência não é uma tarefa simples. Sua aplicação e utilização em diversas áreas do saber fazem com que seja concebida sob diversas óticas. Tedeschi (2002) salienta que a competência apresenta-se sob um aspecto que resgata os processos mais internos do ser humano, como a heterogeneidade e o subjetivismo. Esse enfoque é mais utilizado na área da pedagogia e da psicologia.

Outro enfoque, apontado por Tedeschi (2002), possui uma ordem mais pragmática, comum aos administradores, economistas, engenheiros, e caracteriza-se pela homogeneidade, maturidade e objetividade. Essa divergência de concepção reforça a citação de Perrenoud (1999, p.19) de que “(...) não existe uma definição clara e partilhada das competências. A palavra tem muitos significados, e ninguém pode pretender dar a definição”. Ropé e Tangy, citados por Ribeiro e Guimarães (1998, p.3), observam que

“(...) o termo competência teve origem na língua jurídica e (...) trata-se de um conceito que tem homologias entre o uso na esfera educativa e na esfera profissional, sugerindo que existe necessidade de estudos empíricos para determinar as respectivas especificidades para cada uso, a fim de evitar confusões conceituais”.

Para os autores, na esfera do trabalho, a noção de competência vem substituindo a noção de qualificação, e, na área de educação, as noções de saberes e conhecimentos. Esse fenômeno parece ser consequência do deslocamento da atividade de formação, que atualmente é compartilhada por escolas e empresas (RIBEIRO; GUIMARÃES, 1998, p.3).

Pujol (1999), por sua vez, privilegia a ênfase às competências do trabalho e define-a como sendo a capacidade de uma pessoa realizar uma atividade, aplicando de maneira integral e pertinente os conhecimentos, destrezas e atitudes requeridas em uma determinada gama de funções, em situações e contextos definidos. Para o autor, a definição de competência do trabalho é constituída por uma síntese de competências básicas, genéricas e específicas aplicada à realização de uma atividade produtiva.

Para Barato (1998, p.16), competência envolve informação, conhecimento, desempenho e interação e a define como “saberes que compreendem um conhecimento capaz

de produzir determinados desempenhos, assim como de assimilar e produzir informações pertinentes”.

Assim, além de envolver o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes na realização de uma atividade específica, em busca de um desempenho determinado, a abordagem das competências pode incluir a busca da efetividade, ou a utilização ótima dos recursos.

Pode-se observar, então, que, apesar de ter sido bastante discutida nos últimos anos, a noção de competência ainda não apresenta consenso conceitual. Na opinião de Barbosa (2002), cada autor procura utilizar ou formalizar um novo conceito de acordo com suas inclinações e com o contexto em que este será aplicado. Isso ocorre, principalmente, por sua natureza dinâmica, já que ela está baseada no ambiente altamente mutável dos dias atuais.

No contexto organizacional, lócus deste estudo, o tema competência foi abordado nos estudos feitos por McClelland (1973), quando participava de um processo de seleção de pessoal para o Departamento do Estado Americano. No artigo *Testing for Competence rather than Intelligence*, ele afirma que os testes tradicionais de conhecimentos e inteligência utilizados em seleção, além de não serem capazes de prever o sucesso do candidato no trabalho e na vida, favoreciam preconceitos contra minorias, mulheres e pessoas de nível socioeconômico inferior.

A partir dessa constatação, o autor dedicou-se a encontrar métodos de avaliação que permitissem identificar variáveis de competência capazes de causar êxito no trabalho e na vida. Assim, para McClelland (1973), a competência pode ser sintetizada como um conjunto de características individuais observáveis – conhecimentos, habilidades, objetivos, valores, capazes de prever e/ou causar um desempenho efetivo ou superior no trabalho ou em outras situações da vida. Ele diferenciava, assim, competências de: **aptidões** – talentos naturais da pessoa, que podem vir a ser aprimorados; **habilidades** – a demonstração de um talento particular na prática; e **conhecimentos** – o que a pessoa precisa saber para desempenhar uma tarefa.

Spencer e Spencer (1993), fundamentados pelos estudos realizados por McClelland (1973) sobre o caráter profundo – incluindo fatores ligados à personalidade, tais como motivos, traços e autoconceito do indivíduo – e superficial das competências (habilidades e conhecimentos), também definem competências como aquelas características subjacentes ao indivíduo que se relacionam a um critério e/ou desempenho superior na execução de um dado trabalho ou vivência de uma dada situação.

Boyatzis (1982), revendo os dados de estudos realizados sobre competências gerenciais, identificou um conjunto de características e traços que, em sua opinião, definem um desempenho superior a partir da observação das competências diferenciadoras que conduziriam pessoas ao sucesso profissional. Os trabalhos desses autores marcaram consideravelmente a literatura norte-americana a respeito do tema competência (MCCLELLAND, 1973; SPENCER; SPENCER, 1993).

Numa crítica a essa perspectiva, o conceito de competência é pensado como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que justificam um alto desempenho, na medida em que há também um pressuposto de que os melhores desempenhos estão fundamentados na inteligência e na personalidade das pessoas. Nessa abordagem, considera-se a competência, portanto, como um estoque de recursos que o indivíduo detém. A situação dessa competência individual é feita, no entanto, em relação ao conjunto de tarefas do cargo ou da posição ocupada pela pessoa (FLEURY; FLEURY, 2004).

Ainda nessa mesma linha, para Fleury e Fleury (2004), a gestão por competências é apenas um rótulo mais moderno para administrar uma realidade organizacional ainda fundada nos princípios do taylorismo-fordismo. Na opinião dos autores, a competência permanece ligada ao conceito de qualificação, usualmente definida pelos requisitos do cargo, não atendendo às necessidades de uma organização complexa, mutável e globalizada.

Além dos trabalhos pioneiros elaborados por esses autores – Spencer; Spencer (1993), Boyatzis (1982) e McClelland (1973) –, vale salientar os estudos desenvolvidos por Mertens (1996). De acordo com o autor, “(...) para se identificar a competência, parte-se dos resultados e dos objetivos desejados da organização em seu conjunto, que derivam em tarefas, e estas em conhecimentos, habilidades e atitudes requeridas” (1996, p.62). Para ele, a competência está centrada na pessoa, que pode chegar a ocupar uma ou mais funções, e não na função em si.

Lawer (1995) trabalha nessa mesma linha de raciocínio, mostrando que trabalhar com o conjunto de habilidades e requisitos definidos a partir do desenho do cargo, próprios do modelo taylorista, não atende às necessidades de uma organização complexa e mutável em um mundo globalizado. Nessas situações, segundo o autor, as organizações deverão competir não mais apenas mediante produtos, mas através de competências, buscando atrair e desenvolver pessoas com combinações de capacidades complexas, para atender às suas *cores competences*.

A linha francesa, representada por Zarifian, Freyssenet e outros, iniciou seu debate com o questionamento do conceito de qualificação e do processo de formação profissional, principalmente técnica. Descontentes com o desalinhamento que se observava entre as

necessidades do trabalho, procuravam aproximar o ensino das necessidades reais das empresas, objetivando aumentar a capacitação dos trabalhadores e suas chances de se empregarem. Buscavam estabelecer a relação entre competências e os saberes – o saber agir – no referencial do diploma e do emprego. A noção de qualificação associada ao modelo tecnicista (taylorista) foi sendo substituída pela noção de competência.

Zarifian (2001) observou que o problema da competência surgiu quando as empresas tentaram sair das dificuldades econômicas adotando estratégias de elevação da qualidade de seus produtos, diversificação e introdução de inovações. Como resultado de tais estratégias, os empregados passaram a lidar com dilemas de gestão, precisaram tomar decisões complexas a respeito da qualidade, dos custos, dos prazos, da variedade e inovação dos produtos, em tempo real, o que os obrigava a encontrar novas e difíceis soluções, cada vez que as exigências quanto ao nível de desempenho aumentavam.

Desses fatores, Zarifian (2001) propôs uma definição do termo competência, que integra várias dimensões, reunindo as seguintes formulações:

- Competência é a tomada de iniciativa e responsabilidade do indivíduo em situações profissionais com as quais se confronta.
- Competência é uma inteligência prática das situações, que se apóia em conhecimentos adquiridos e os transforma, à medida que a diversidade das situações aumenta.
- Competência é a faculdade de mobilizar redes de atores em volta das mesmas situações, de compartilhar desafios, de assumir áreas de responsabilidade.

O trabalho não é mais o conjunto de tarefas associadas descritivamente ao cargo, mas se torna o prolongamento direto da competência que o indivíduo mobiliza em face de uma situação profissional cada vez mais mutável e complexa.

Seguindo essa linha, Stroobants (1997) compreende a competência como resultante de três componentes: *saberes* ou conhecimentos formais que podem ser entendidos como fatos e regras; *saber-fazer*, que pertence à esfera dos procedimentos empíricos, como as receitas que se desenvolvem no dia-a-dia de uma profissão, e *saber-ser*, compreendido como saber social ou de senso comum, que mobiliza estratégias e raciocínios complexos e interpretações do mundo.

Le Bortef (2003) tem reforçado esses mesmos elementos como definidores da competência. Apoiando-se na tríade saberes, saber-fazer e saber-ser, o autor apresenta um cuidadoso estudo sobre o tema competência. Para ele, a noção de qualificação, predominante

na década de 1970, remete a um julgamento oficial e legitimado que reconhece em uma ou várias pessoas as capacidades requeridas para exercer uma profissão, um emprego ou uma função. Quando a qualificação se reduz a diplomas de formação inicial, isso não significa que a pessoa saiba agir com competência. Significa, antes, que ela dispõe de certos recursos com os quais pode construir competências. Possuir saberes ou capacidades não significa ser um profissional competente. Segundo Le Boterf (2003, p.48), “(...) pode-se conhecer técnicas ou regras de gestão contábil e não saber descrevê-las no momento oportuno”.

Assim, há dois pontos essenciais no pensamento do autor a saber, não existe competência sem ato e há sempre um contexto de uso da competência. Seguindo o entendimento de Le Boterf (2003), para que haja competência, é preciso que haja colocação em jogo de um repertório de recursos (conhecimentos, capacidades cognitivas, capacidades relacionais, etc.). É o que ele chama de profissionalismo, o ponto de partida que torna possível a competência profissional, construída na articulação de três “domínios”, representados no esquema da FIG. 1, que mostra toda a ambigüidade da expressão “mobilizar suas competências”.

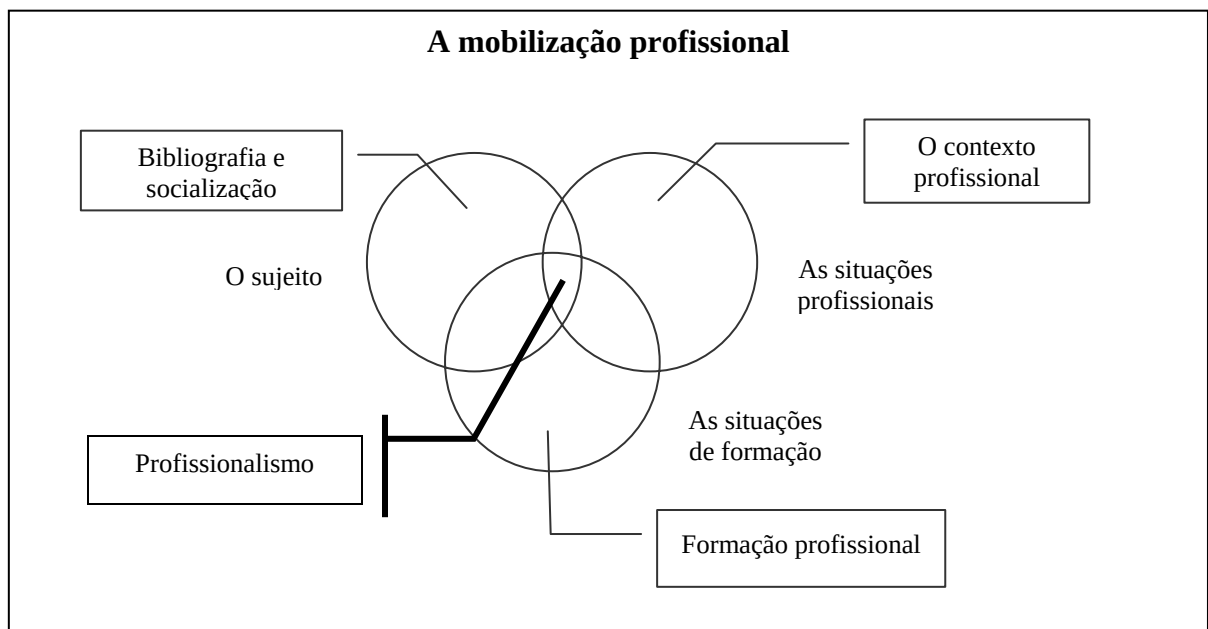


Figura 1: A mobilização profissional
Fonte: LE BOTERF, 2003, p. 50.

De uma maneira análoga ao entendimento de Le Boterf (2003, p.50) de que “a competência não reside nos recursos (saberes, conhecimentos, capacidades, habilidades) a serem mobilizados, mas na própria mobilização desses recursos”, Perrenoud (2001, p.21), entende que a mesma pode ser compreendida como

(...) a capacidade de um indivíduo de mobilizar o todo ou parte de seus recursos cognitivos e afetivos para enfrentar uma família de situações complexas, o que exige a conceituação precisa desses recursos, das relações que devem ser estabelecidas entre eles e da natureza saber mobilizar.

Durand (1998), por sua vez, construiu um conceito de competência baseado em três dimensões – conhecimentos, habilidades e atitudes –, englobando não só questões técnicas, mas também a cognição e as atitudes relacionadas ao trabalho. Nesse caso, competência diz respeito ao conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias à consecução de determinado propósito. A esse conceito, Dubar (1998) inclui outros elementos, destacando-se entre eles: 1) novos critérios de avaliação que valorizam as chamadas competências de terceira dimensão, as quais se caracterizam por não serem habilidades manuais nem conhecimentos técnicos, mas as qualidades pessoais e relacionais; 2) a ênfase dada pelas organizações à formação contínua, em relação às suas estratégias; 3) o desabono, direto e indireto, dos antigos sistemas de classificação fundados nos níveis de qualificação e oriundos das negociações coletivas.

Diversos autores (HIRATA, 1994; FRIGOTTO, 1995; MACHADO, 1996; MANFREDI, 1998; RAMOS, 2001), com outra perspectiva de análise de natureza individual, discutem a passagem da qualificação às competências. Para alguns deles, a competência é uma noção imprecisa “(...) marcada pela política e ideologicamente por sua origem, e da qual está totalmente ausente a idéia de relação social” (HIRATA, 1994). Para Zarifian (2003), não se deve fazer nenhuma distinção conceitual entre competência e qualificação, a não ser para dizer que o modelo da competência específica, hoje, de maneira nova, a construção da qualificação.

De fato, a noção de competência permite uma enorme variedade de entendimentos, e nem mesmo entre seus representantes de maior prestígio, há consenso sobre sua definição. Repleta de nuances e detalhes, trata-se de uma noção amplamente adotada nos campos de educação, formação profissional, economia e gestão, o que confere ao termo uma grande elasticidade.

No entanto, Dutra (2004) enfatiza que, mesmo com a grande diversidade de conceitos sobre competências, eles podem ser complementares. A FIG. 2 aponta, de um lado, as

competências entendidas como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para a pessoa exercer seu trabalho; de outro lado, temos as competências entendidas como o colocar em prática o que se sabe em um determinado contexto, marcado geralmente pelas relações do trabalho, cultura da empresa, imprevistos, limitações de tempo e de recursos, etc.

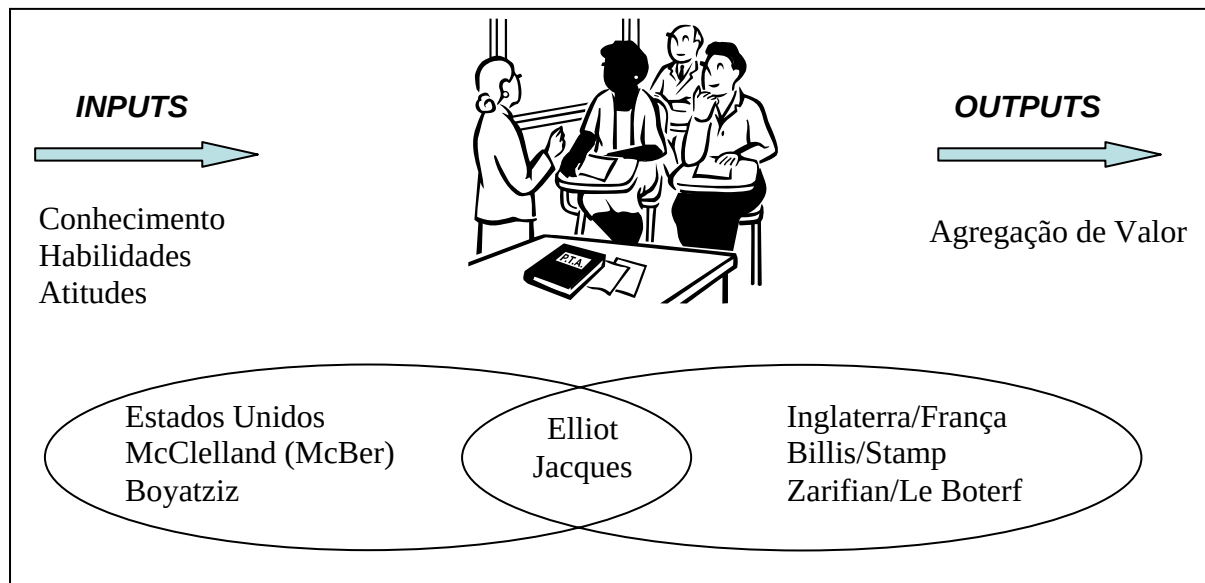


Figura 2: Conceitos sobre Competência
Fonte: DUTRA, 2004, p. 30.

Na primeira linha, encontram-se os autores, a maioria de origem norte-americana, que desenvolveram seus trabalhos nos anos 70, 80 e 90 do século XX, os quais consideram que competência é o conjunto de qualificações (*underlying characteristics*) que permite à pessoa uma *performance* superior em um trabalho ou situação. Os conceitos de seus principais expoentes – McClelland (1973); Boyatzis (1982) e Spencer; Spencer (1993) – formam a base dos trabalhos da McBer, mais tarde denominada Hay McBer, importante consultoria em competências. Para esse grupo, as competências podem ser previstas e estruturadas de modo a estabelecer-se um conjunto ideal de qualificações para que a pessoa desenvolva uma *performance* superior em seu trabalho (DUTRA, 2004).

Na segunda linha, surgida nos anos 80 e 90, estão os autores da escola européia, que contestam a definição de competência associada ao estoque de conhecimentos e habilidades das pessoas e que procuraram associar o conceito a realizações e àquilo que elas provêem, produzem e entregam. Para eles, o fato de a pessoa deter as qualificações necessárias para um trabalho não assegura que ela irá realizar o que lhe é demandado. Essa linha de pensamento é defendida por autores como Le Boterf (1995) e Zarifian (2001).

Atualmente, autores como McLagan (1997) e Parry (1996) procuram pensar a 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 (2001) associa a idéia de competência à noção de entrega, aquilo que a pessoa pode e quer entregar à organização. O fato de a pessoa deter um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes não implica que a organização se beneficie dele; daí a necessidade da entrega. Também distingue entrega e resultado. Resultado refere-se a algo pontual, mensurável e com data para acontecer. Pode ser influenciado por fatores externos, como sorte ou esforço; é, pois, circunstancial. A entrega está ligada à capacidade, tem mais perenidade. Fleury e Fleury (2001) destacam a idéia de que competência agrega **valor econômico** ao negócio, mas também **valor social** para o indivíduo.

Fleury e Fleury (2001, p.21) definem competência como: “(...) um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”. Nota-se que a noção de competência aparece associada a expressões como saber agir; mobilizar recursos; integrar saberes múltiplos e complexos; saber aprender; saber se engajar; assumir responsabilidades e ter visão estratégica, denotando que as competências devem agregar valor econômico para a organização e valor social para o indivíduo.

Por meio da FIG. 3, Fleury e Fleury (2001) enfatizam a necessidade do alinhamento das competências individuais com as competências organizacionais.

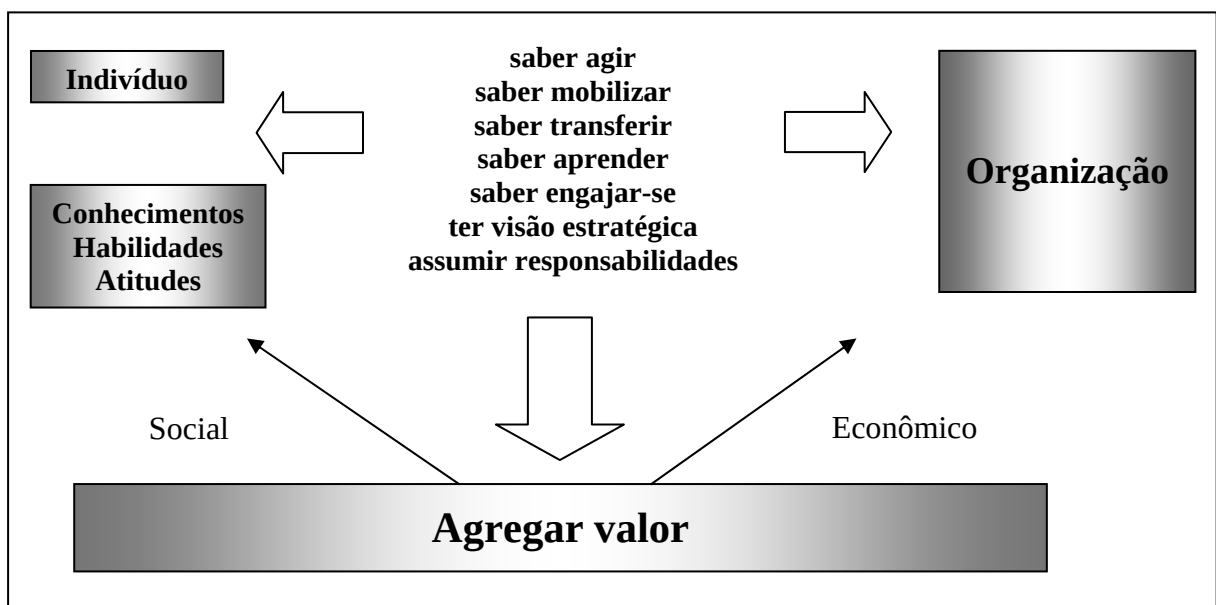


Figura 3: Competências como fonte de valor para o indivíduo e para a organização
Fonte: FLEURY; FLEURY, 2001, p.21.

A introdução da expressão “agregar valor” implica que o desenvolvimento e a combinação das competências individuais devem resultar no desenvolvimento de competências organizacionais. Os autores salientam que, passando do nível mais estratégico de formação de competências organizacionais, para o nível da formação das competências do indivíduo, três blocos de competências podem ser identificados: 1) As competências de negócio – mercado, clientes, objetivos e ambiente; 2) As competências técnico-profissionais – competências específicas para uma determinada atividade ou tarefa; 3) As competências sociais – utilizadas para interagir com as pessoas (FLEURY; FLEURY, 2001).

Seguindo a preocupação de integrar indivíduo, organização e sociedade, Bitencourt (2001, p.230) apresenta o conceito de competência como sendo “o processo contínuo e articulado de formação e de desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes onde o indivíduo é responsável pela construção e consolidação de suas competências (...)”.

Com essa gama de conceitos que envolvem indivíduos, organizações e sociedade, não é possível estabelecer uma definição única, principalmente porque cada entendimento e eventual aplicação serão diferentes um do outro na medida em que estejam envolvidos indivíduos e contexto sempre diferenciados.

Em função da diversidade existente, como visto, o conceito de competência toma diferentes rumos e linhas de abordagem em diferentes países. Assim, é possível demarcar, com base na extensa literatura produzida, três eixos ou filosofias básicas, cada qual portadora de uma concepção distinta acerca de como são definidas e identificadas as competências.

O primeiro eixo concebe a competência como característica de um indivíduo em relação a um desempenho eficaz e/ou superior em um posto ou situação dada (SPENCER; SPENCER, 1993). A referência maior dessa perspectiva é a obra de Boyatzis (1982), marco de uma influente tradição de pensamento, associado a uma concepção norte-americana de competências.

O segundo eixo está associado ao Reino-Unido. Ao contrário da abordagem de Boyatzis (1982), a abordagem britânica está voltada à definição de tarefas e à descrição de resultados, esse último considerado o elemento que materializa, de fato, as competências (MERTENS, 1996).

Finalizando, uma terceira concepção de competências remete à tradição francesa, cujas características diferenciais, relativamente às anteriores, podem ser vislumbradas em duas instâncias: a visão do tema e as práticas preconizadas. No que se refere à visão, Geffroy e Tijou (2002) identificam quatro pontos básicos na forma como as empresas francesas concebem a gestão de competências. Resumidamente, para as empresas a competência é uma

abordagem de natureza estratégica; é o motor do desempenho empresarial, juntamente com a organização e a gestão. Relativamente às práticas, predomina um forte consenso entre os gestores de recursos humanos, quanto ao seu significado e valor social, a importância das competências adquiridas e sua validação em situação real de trabalho (BARBOSA; RODRIGUES, 2005).

As observações e os conceitos das principais idéias com relação à competência merecem ser registrados, pois propiciarão a fundamentação para a elaboração de análise no decorrer do estudo. No Quadro 1 apresenta-se de forma esquemática as três perspectivas, para que possam ser melhores visualizadas.

PAÍSES	CONCEITO	CLASSIFICAÇÃO
CANADÁ	A educação se inicia com a identificação do que se espera que o estudante seja capaz de fazer ao final do programa. A educação baseada em competências e um enfoque sistêmico sobre o desenvolvimento e formação.	• Qualificações acadêmicas • Qualificações de desenvolvimento pessoal • Qualificações para trabalhar em equipe
ESTADOS UNIDOS	As competências são atributos que o empresário de alto rendimento de hoje busca nos empregados de amanhã.	• Competências práticas • Competências fundamentais • Não existe um modelo nacional unificado de competências, cada estado é autônomo
FRANÇA	A competência é o conjunto de saberes mobilizados em situação de trabalho.	• Saberes ou conhecimentos específicos • Saberes colocados em prática, saber-fazer, aptidões • Inteligência pessoal e profissional, capacidades
REINO UNIDO	Competência é o conjunto de habilidades e conhecimentos que se aplicam no desempenho de uma função ocupacional, a partir das demandas requeridas pelo empregados.	• Competências específicas do setor • Competências genéricas • Competências ou habilidades essenciais

Quadro 1: Conceito e Classificação de Competências

Fonte: STEFFEN, 2000 (Adaptação)

Para fins deste estudo, competência será compreendida, então, como o conjunto de saberes mobilizados em situação de trabalho, capazes de propiciarem ganhos tanto para a organização quanto para o indivíduo. Portanto, o conceito de competências – como a entrega da pessoa – é visto como o mais adequado aos objetivos deste trabalho e, portanto, como a

referência central do trabalho, sendo postulado por autores como Zarifian, Boterf, Fleury e Fleury e Dutra.

2.2 Ampliando o conceito de competência

Muito menos conhecida e difundida do que a dimensão individual de competência, a noção de competência organizacional passou a ser mais pesquisada a partir da difusão do conceito de *core competence* por Prahalad e Hamel (1990). Os autores tratam do conceito no nível organizacional, referindo-se à competência como um conjunto de conhecimentos, habilidades, tecnologias, sistemas físicos e gerenciais inerentes a uma organização. Para constituir uma *core competence*, uma competência organizacional deve atender a três critérios: a) contribuir decisivamente para que os clientes da empresa recebam algum valor agregado ao produto ou serviço, seja em termos de preço, qualidade, disponibilidade ou ainda seletividade; b) não ter sido ainda desenvolvida total ou parcialmente pelos concorrentes, o que permite à empresa um nível de diferenciação importante; c) finalmente, não pode ser imitada muito rapidamente, o que prorrogaria a vantagem da empresa (PRAHALAD; HAMEL, 1990).

Para os autores, as *core competencies* são o resultado da aprendizagem coletiva da organização e caracterizam-se por permitirem às organizações o acesso a uma grande variedade de mercados, por serem de difícil imitação e representarem contribuição para os consumidores.

Já Zarifian (2001) classifica diversos conteúdos em relação às competências organizacionais: a) as competências sobre processos, que são os conhecimentos sobre o processo de trabalho; b) as competências técnicas, que são os conhecimentos específicos sobre o trabalho que deve ser realizado; c) competências sobre a organização, que diz respeito ao saber organizar os fluxos de trabalho; d) competências de serviço, que busca aliar a competência técnica à avaliação do impacto que o produto terá sobre o consumidor; e) as competências sociais, que dizem respeito ao saber ser, incluindo atitudes que sustentam o comportamento das pessoas.

Todas as áreas de competências identificadas por Zarifian (2001) dependem, em grande parte, da ação das pessoas. Pode-se, assim, concluir que o desenvolvimento das

competências individuais está inter-relacionado com o desenvolvimento das competências organizacionais e das condições dadas.

Sant'anna (2002) considera a capacidade da organização em identificar quais competências individuais são necessárias para dar sustentação a uma determinada e específica competência organizacional como uma questão-chave que emerge ao se trabalhar com as competências organizacionais. Nessa mesma linha, Luz (2001) salienta que a organização que melhor conhece quais competências individuais devem ser reunidas e harmonizadas para constituir suas próprias competências encontra-se mais apta a atrair e reter as pessoas adequadas às suas necessidades.

Ruas (2001) faz uma revisão teórica de duas formas de pensar competências na organização: *coletiva* – menos conhecida – que pode ser associada tanto a sua atividade, quanto a de suas áreas ou funções, e *individual* – já bastante debatida, tanto no campo acadêmico, quanto empírico. Através dessas duas dimensões, a noção de competência, quando adotada de maneira formal na organização, irá transitar nas três instâncias da empresa: nível organizacional, nível funcional ou de áreas e nível individual, conforme a FIG. 4. No âmbito organizacional, a noção de competência aparece como dimensão coletiva e, no plano das áreas macroprocessos, na dimensão individual.

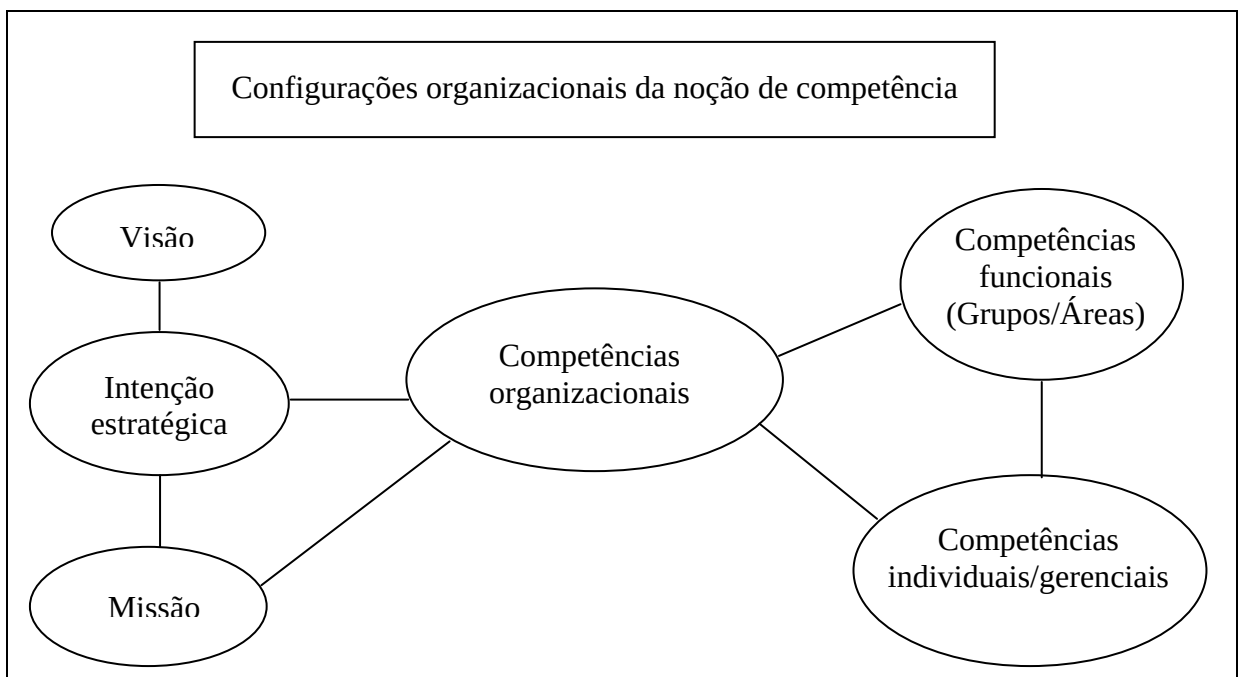


Figura 4: Configurações organizacionais da noção de competência
Fonte: RUAS, 2001. (Adaptado pela autora)

Assim, a noção de competência deve ser vista como um processo circular, envolvendo os diversos níveis da organização, desde o corporativo até o individual, passando também pelo grupal. O fundamental é que a Gestão por Competências esteja em perfeita sintonia com a estratégia organizacional – missão, visão de futuro e objetivos (RUAS, 2001).

Para Dutra (2004), as pessoas, ao desenvolverem sua capacidade individual, transferem para a organização seu aprendizado, capacitando-a a enfrentar novos desafios. Desse modo, são as pessoas que, ao colocarem em prática o patrimônio de conhecimentos da organização, concretizam as competências organizacionais e fazem sua adequação ao contexto. Segundo o autor, ao utilizarem, de forma consciente, o patrimônio de conhecimentos da organização, concretizam as competências organizacionais e fazem sua adequação ao contexto. Ao utilizarem, de forma consciente, o patrimônio de conhecimento da organização, as pessoas validam-no ou implementam as modificações necessárias para aprimorá-lo. A agregação de valor das pessoas é, portanto, sua contribuição efetiva à organização, permitindo-lhe manter vantagens competitivas no tempo. Nesse sentido, há, pois, relação íntima entre competências organizacionais, uma vez que é mútua a influência de umas e de outras.

Com base nessas considerações, é importante pensar as competências individuais atreladas às competências essenciais para a organização. Os resultados e entregas de cada pessoa devem estar focados no que é importante para a organização, assim como as práticas e instrumentos da Gestão de Pessoas devem estar direcionados de forma consistente e coerente com os objetivos e estratégias do todo (RUAS, 2001).

Embora os dois enfoques estejam articulados, é mais comum encontrar a abordagem organizacional dentro do campo de estratégia e a segunda, na literatura de Recursos Humanos. Neste estudo, focaremos competências individuais ou humanas.

2.3 A pesquisa em gestão de competências no Brasil

No Brasil, vários autores procuraram estruturar o desenvolvimento do conceito de competências e/ou efetuar uma revisão bibliografia a respeito do assunto. Entre eles, cabe destacar os trabalhos de Duarte (1996); Coda (1999); Hipólito (2002); Barbosa (2001); Dutra (2001); Fleury e Fleury (2001); Bitencourt (2002); Sant’Anna, Luz e Kilimnik (2002); Eboli (1996); Ruas (2001) e Albuquerque e Oliveira (2002).

O primeiro trabalho que fala da competência na Administração de Recursos Humanos de forma mais ampla é o de Duarte (1996), no qual são apresentados diversos conceitos de competência, assim como é questionada a sua relação e aplicabilidade à gestão de Recursos Humanos.

Dutra, Hipólito e Silva (1999) realizaram um estudo em uma organização do setor de telecomunicações e nele apresentam as circunstâncias que levaram a organização a implementar um sistema de gestão por competências, com o objetivo de oferecer orientação para as decisões gerenciais na administração de pessoas. O estudo apresenta a estrutura e os critérios que levaram a esse modelo de gestão, assim como levanta a percepção dos gestores em relação a ele. Os autores apontam inúmeras mudanças ambientais, internas e externas, como justificativa para a adoção, por parte dessa empresa, da gestão por competências. Entre esses fatores, foram citados a desregulamentação e a abertura dos monopólios; o crescimento da demanda por serviços tradicionais de telefonia e por novos serviços; o incremento tecnológico e a realização de acordos de cooperação. De acordo com os autores, a modernização do setor privilegiou a busca de melhorias em três grandes pilares: a tecnologia, a introdução de processos de negócios e as pessoas. Em decorrência da mudança tecnológica e nos processos de produção em que se redefiniu sua estrutura, a empresa percebeu a necessidade de rever a forma como gerenciava suas políticas de Recursos Humanos como forma de dar suporte a essas transformações. A solução encontrada foi a implementação do modelo de Gestão por Competências.

Ribeiro e Guimarães (1998) realizaram estudo em uma organização financeira estatal, levantando, por meio de entrevistas com os gerentes, quais as competências organizacionais essenciais para a organização e quais as competências humanas essenciais para os ocupantes de cargos gerenciais na organização. Segundo os autores, as competências organizacionais e as humanas estão interligadas dentro dessa organização.

A interface entre competência e desempenho levou Brandão e Guimarães (2001) a questionarem as diferenças e semelhanças existentes entre a gestão de competências e a gestão de desempenho. Diversas semelhanças foram encontradas nas duas formas de gestão, como a necessidade de associar competências da organização com as de seus indivíduos; outra semelhança é que tanto a gestão de desempenho quanto a de competências supõem um processo que considera a interdependência entre os atos de planejar, acompanhar e avaliar. Sob esse aspecto, nota-se que os processos inerentes às tecnologias, muitas vezes, sobrepõem-se, parecendo ser complementares. Na gestão de competências, por exemplo, faz-se

necessário contar com algum mecanismo de avaliação de desempenho que permita à empresa identificar seu *gap* de competências, tanto em nível individual como organizacional.

Em função das semelhanças encontradas, tanto de objetivos quanto de ferramentas, Brandão e Guimarães (2001) sugeriram a utilização do termo **Gestão de Desempenho Baseada nas Competências**, pois consideram o caráter de complementaridade e interdependência entre competência e desempenho. Os autores reforçam a necessidade de integrar, em um único modelo de gestão, as atividades de planejamento, acompanhamento e avaliação de desempenho, a partir de um diagnóstico das competências essenciais à organização, desde o nível corporativo até o nível individual.

Albuquerque e Oliveira (2002) realizaram um estudo de um modelo de Gestão por Competências em uma empresa petroquímica brasileira. De acordo com os autores, a gestão de pessoas da organização estudada sofreu diversas modificações. A empresa reestruturou a área de Recursos Humanos, o que foi considerado decisivo para a implementação e sustentação do modelo. A adoção da estrutura organizacional celular possibilitou um ajuste adequado do modelo matricial da área de RH, o que foi considerado fundamental para a implementação do modelo.

Barbosa (2004) investigou a aplicação do conceito de competências em três empresas de telefonia móvel. Seu estudo indica, de forma tênue, um direcionamento das ações de Recursos Humanos que aloquem suas atividades para patamares estratégicos na organização. No quadro descrito pelo autor, a adoção de modelos de competências em empresas do setor dinâmico da economia, ainda que guarde distâncias de uma efetiva prática que reconheça o papel de RH, serve como alento em direção ao futuro.

Visando levantar mais informações relativas à Gestão de Competências, Barbosa e Rodrigues (2005) realizaram outra pesquisa em organizações localizadas em quatro estados brasileiros. De uma maneira geral, sem considerar as peculiaridades regionais das empresas estudadas, a prática da Gestão por Competências demonstrou que os modelos, mesmo em empresas de um mesmo setor, são desenvolvidos ou definidos de acordo com as particularidades, em que cada empresa segue uma lógica própria de acordo com as necessidades e intenções envolvidas. O resultado desse estudo indica que os modelos desenvolvidos estão voltados para a cultura do desempenho e dos resultados, não refletindo na remuneração e na certificação das competências para o empregado. Isso sinaliza que a competência acaba sendo apropriada tão somente pela empresa na qual o indivíduo se encontra, impedindo não só que ele possa agregar ao seu portfólio profissional aquilo que executa como também um vínculo efetivo ao seu processo de formação profissional.

À luz do que foi apresentado, percebe-se que a Gestão por Competências pode ser entendida como alternativa viável no espaço da gestão de Recursos Humanos, considerando a busca permanente de resultados organizacionais em patamares superiores. Entretanto, ainda é um conceito que apresenta múltiplas abordagens, seja pela perspectiva de diferentes autores, seja pelo contexto de sua elaboração. Também apresenta diferentes operacionalidades, através de uma forma sistêmica, e outras vezes difusa, interessadas na busca de melhores posições competitivas

Foi por essa perspectiva multifacetada que se desenvolveu o estudo aplicado nas duas empresas mineiras, reforçando, assim, que pensar em Gestão de Competências significa entender esse contexto à luz da gestão de Recursos Humanos. Portanto, o item a seguir apresenta a aplicação do conceito de competência na gestão de RH.

2.4 O modelo de gestão de pessoas por competências

Nesse item, apresenta-se uma breve evolução da Gestão de Recursos Humanos, para que seja possível introduzir o entendimento do que vem a ser um modelo de Gestão por Competências e as principais tendências nas práticas da Gestão de Pessoas.

2.4.1 A evolução do modelo de gestão de recursos humanos

A evolução do gerenciamento de pessoas desenvolveu-se de forma similar nos países industrializados, marcados pela introdução do taylorismo-fordismo. Como resultados, os princípios para o gerenciamento da força de trabalho tiveram como base o conceito do posto de trabalho, surgindo as atividades mais estruturadas de seleção de pessoal que buscavam a escolha do “homem certo para o lugar certo” (MAXIMIANO, 2002).

A partir da década de 80, a introdução do modelo de gestão utilizado nas empresas japonesas passou a fazer parte da discussão acadêmica e empresarial. Esse modelo tem como características principais o fato de a responsabilidade pelo trabalho ser atribuído ao grupo, a pouca utilização do conceito de posto de trabalho, a utilização do conhecimento dos operários no cotidiano e a democratização do processo de aprendizagem por todos os níveis da empresa.

Ao mesmo tempo, a Gestão de Recursos Humanos passou por uma evolução, conforme síntese apresentado no Quadro 2 por Gutierrez (1995).

	Administração de pessoal	Administração de Recursos Humanos	Administração Estratégica de Recursos Humanos
Concepção sobre as pessoas	• <i>Homo economicus</i> • <i>Homo social</i>	• Pessoa que busca o desenvolvimento de suas potencialidades.	• Pessoa como fonte de competências e recursos estratégicos.
Área de ação da função de RH	• Administração e controles de aspectos legais	• Desenvolvimento da função gerencial como agente de RH. • Atividades de RH servindo aos gerentes	• Atividades orientadas para obtenção dos objetivos estratégicos da empresa
As políticas da função RH	• Inexistentes • Normalmente, regras e /ou procedimentos sem articulação maior com a política global da empresa	• Implícitas • Algumas vezes formalizadas	• Explícitas, normalmente formalizadas e em relação com os objetivos estratégicos
Sistema e Infra-estrutura	• Relacionados às exigências legais e ao pagamento de salários	• Baseado na utilização de várias técnicas de administração de RH	• Sofisticadas, principalmente os sistemas de informações
<i>Status</i>	• Subordinado a uma gerência média	• Subordinado a um gerente de alto nível ou a um diretor	• Subordinado ao principal executivo ou parte integrante de grupo de dirigente

Quadro 2 : Evolução dos modelos de Gestão de RH - Tipologias do modelo
Fonte: GUTIERREZ, 1995, p. 75.

A função de Recursos Humanos evolui do atendimento aos aspectos legais e administrativos às atividades de recrutamento e seleção, avaliação de desempenho, treinamento e remuneração, servindo de suporte às atividades do gerente, e, por fim, as atividades passam a ser orientadas para os objetivos estratégicos da organização (GUTIERREZ, 1995).

Outra contribuição surge com a introdução do termo Gestão de Pessoas. Segundo Motta e Vasconcelos (2002), a expressão *Recursos Humanos* já não se apresentava como a mais adequada para uma era desafiadora e complexa. Os autores referem-se a um novo indivíduo, dotado de poder de escolha e capacidade de ação política, o qual não pode ser considerado apenas um recurso a ser explorado pela organização.

Para Fischer (2002, p. 29) “(...) o modelo de gestão de pessoas é a maneira pela qual a empresa se organiza para gerenciar e orientar o comportamento humano no trabalho”. Para o autor, o termo Gestão de Pessoas não significa simplesmente a tentativa de encontrar um substituto para a desgastada noção de Administração de Recursos Humanos. Seu uso, bastante difundido entre os profissionais dessa especialidade, procura ressaltar o caráter da ação, a gestão e seu foco de atenção: “as pessoas”. O autor acaba por analisar essa diferença em detalhes, ao afirmar que:

embora os conceitos de administração e de gestão sejam utilizados como sinônimos, em geral considera-se gestão como uma ação na qual há menor grau de previsibilidade.(...) Um navio é dirigido, uma empresa, administrada, uma relação humana, pode, no máximo, ser gerida. Usar o termo gestão pode significar um resgate do caráter humano (...). (FISCHER, 2002, p.49).

Assim, surge a expressão Gestão de Pessoas, que, no entender de especialistas da área, como Fleury e Fleury (2001), parece mais adequada, por considerar o empregado como uma pessoa mais completa, e não apenas um fator produtivo.

Para Fischer (1998), as mudanças que vêm ocorrendo na área de Recursos Humanos vêm ganhando legitimidade, mesmo não sendo encontradas na maioria dos textos que tratam da questão do comportamento humano no trabalho; encontram-se mais usualmente expressões como setor de RH, função ou área. No entanto, no vocabulário de especialistas, a expressão Gestão de Pessoas é bastante difundida. Segundo o autor, quando os especialistas da área empregam essa definição, querem estabelecer um marco de uma nova atuação profissional.

Dessa forma, Fischer (1998) define modelo de Gestão de Pessoas como um conjunto de políticas, práticas, padrões, ações e instrumentos utilizados pela empresa para interferir no comportamento humano e descrevê-lo no ambiente de trabalho.

O conceito de Modelo de Gestão de Pessoas, utilizado aqui, refere-se, portanto, a um mecanismo abstrato que simplifica a realidade e orienta a decisão daqueles que vivem o ambiente organizacional da atualidade (ROBBINS, 2002). Assim, o modelo de Gestão de Pessoas deve ser compreendido como um conjunto de políticas, práticas, padrões, atitudes, ações e instrumentos empregados por uma empresa para interferir e direcionar o comportamento humano no trabalho (DUTRA, 2004). Segundo Dutra (2004), o conjunto de políticas e práticas de Gestão de Pessoas deve possuir as seguintes propriedades:

- Integração entre si – Essa integração permite ao gestor avaliar os desdobramentos de uma decisão relativa à remuneração de uma pessoa no conjunto das remunerações da

organização, na massa salarial, no sistema de carreira, no sistema de desenvolvimento, enfim, em todos os demais aspectos da gestão de pessoas dentro da organização.

- Integração com a estratégia organizacional – É fundamental que o conjunto de políticas e práticas de gestão de pessoas esteja alinhado com os objetivos da organização, seus valores e missão.
- Integração com as expectativas das pessoas – É fundamental, também, que essas políticas e práticas estejam alinhadas com as expectativas das pessoas para ter a legitimidade necessária para sua efetividade.

Para Fischer (1998), o modelo de gestão de pessoas no Brasil encontra-se em construção e, para descrevê-lo, propõe um conjunto de cinco categorias classificatórias, as quais são definidas de acordo com os tipos de mudança indicados pelas tendências observadas. As características dessas categorias e as tendências de mudança encontram-se descritas no Quadro 3, a seguir.

CATEGORIA DE MUDANÇA	AGRUPA TENDÊNCIAS QUANTO A
1. Foco ou Papel Principal do Modelo	Mudanças nos objetivos prioritários que são conferidos pela estratégia empresarial ao modelo, reorientando as suas políticas, estratégias e diretrizes gerais.
2. Estrutura e Forma de Atuação	Alterações na forma como se organizam o trabalho e os processos de Recursos Humanos.
3. Papel dos Profissionais	Mudança no perfil de competências dos profissionais especializados em gestão de pessoas.
4. Orientação dos Processos de Gestão	Forma como os processos característicos de gestão de pessoas são orientados e integrados entre si.
5. Remodelação de cada um dos Processos	Mudanças que atingiram cada um dos processos de gestão de pessoas, redefinindo seus objetivos e a forma de aplicação nas empresas.

Quadro 3: Categorias de mudança no Modelo de Gestão de Pessoas

Fonte: FISCHER, 1998, p.140.

Segundo Fleury e Fleury (2001), atualmente, a Gestão de Recursos Humanos no Brasil tem apresentado tendências modernizadoras, podendo determinar, ainda, transformações nas políticas e relações de trabalho, o que vem permitindo a inserção da Gestão de Competências

como elemento de inegável relevância, em que os modelos aplicados não estão atendendo aos objetivos da área.

Autores como Levy-Leboyer (1993); Schein (1990); Dutra (2001); Hipólito (2001); Fleury e Fleury (2001) percebem no modelo de Gestão por Competências possibilidades de modernização de políticas e práticas de Recursos Humanos, que venha possibilitar uma maior valorização do capital humano e enriquecimento das tarefas básicas no trabalho.

2.4.2 Da gestão de RH ao modelo da gestão por competências

O uso da noção de competência individual de modo sistêmico, colocando-a na base das práticas de Gestão de Pessoas, permite falar em modelos de competência. McLagan (1980) define tais modelos como ferramentas de decisão que descrevem capacitações-chave para desenvolver um trabalho. Rothwell e Lindholm (1999, p.91) detalham que “(...) um modelo de competência é normalmente uma descrição narrativa de competências ocupacionais para um grupo identificável, como uma categoria ocupacional, um departamento ou uma ocupação”. Os autores chamam a atenção para como esses modelos “têm evoluído de uma teoria sobre a performance individual para uma abordagem focada no aperfeiçoamento da performance organizacional” (ROTHWELL; LINDHOLM, 1999, p.91).

De acordo com Zarifian (2001), o “modelo da competência” começou a surgir nas pequenas e médias empresas, na década de 80, despertando o interesse de docentes e de gestores. O autor observa que, em pesquisa realizada em pequenas e médias empresas do setor moveleiro francês, viu emergir o modelo de competência a partir de mudanças constatadas na forma de avaliação que organizações e seus responsáveis faziam de sua mão-de-obra. Os trabalhadores passariam a ser avaliados pelo “entendimento do processo de trabalho e iniciativa” (ZARIFIAN, 2001, p.22) e não mais por suas habilidades corporais. Essa nova metodologia era chamada de avaliação da competência.

Zarifian (2003) sugere uma abordagem para aplicar o modelo de competências através de seis etapas: 1) Explicitar a estratégia – Esse é o primeiro ponto de partida, é explicitar a estratégia dessa entidade. É a estratégia que fixará o quadro e a orientação a ser dada às competências a serem desenvolvidas nessa entidade. 2) Explicitar as macroescolhas de organização – São as opções que demonstram as escolhas das organizações que materializem a estratégia da organização. 3) Definir princípios simples, que caracterizem o que se entende

por competência – É nessa etapa que se estabelece uma filosofia da competência. 4) Elaborar uma primeira definição das áreas de competência – Nessa etapa devem ser desenhadas as grandes áreas de competência. O autor sugere quatro eixos: as competências de profissão, as competências organizacionais e as competências relacionadas aos clientes. 5) Fazer uma análise das situações com os interessados – Identificar com o público interessado, construir as competências que são mobilizáveis. 6) Validar as áreas de competências e hierarquizar os níveis que irão interferir nos salários. Para o autor, esse conjunto de propostas é uma forma prática e simples de tornar a abordagem das competências inteligível para todas as pessoas a ela relacionadas.

Diversas empresas têm recorrido à utilização de modelos de Gestão por Competências, objetivando planejar, selecionar e desenvolver as competências necessárias ao negócio.

Green (1999) descreve uma pesquisa realizada pela Behavioral Technology, conduzida e aplicada a uma amostra de 134 pessoas em diversas organizações, sobre o projeto e a utilização de sistemas de competências para verificar qual a razão para introduzir um determinado sistema de competência em uma organização. Como demonstrado no Quadro 4, foi identificado que a razão primária para se implantar um modelo de gestão por competências é interligar entrevistas, avaliações, treinamento, *coaching* e remuneração a visão, missão, valores e cultura. Em resumo, as competências devem auxiliar os gerentes e funcionários a interligar, planejar e comunicar as funções de RH.

Classificação	Objetivos
1	Vincular entrevistas, avaliações, treinamento, <i>coaching</i> e remuneração à visão, à missão, aos valores e à cultura.
2	Planejar as habilidades necessárias para que a organização cresça
3	Comunicar os comportamentos valorizados
4	Esclarecer o foco da liderança
5	Focalizar atenção na qualidade / comportamento orientado para o cliente
6	Fechar as lacunas (<i>gaps</i>) de habilidades
7	Desenvolver a nossa vantagem competitiva
8	Identificar critérios de seleção para entrevistas
9	Estruturar os tópicos discutidos em uma avaliação de desempenho
10	Desenvolver um <i>feedback</i> de 360º graus.
11	Planejar para a sucessão
12	Orientar os gerentes quanto à estratégia e à cultura corporativas
13	Encorajar a cooperação transfuncional
14	Guiar as decisões promocionais
15	Facilitar o fluxo de pessoas através do negócio e das fronteiras globais

Quadro 4: Resultados de uma pesquisa sobre os objetivos dos sistemas de competência

Fonte: GREEN, 1999. (Adaptação)

Segundo Fleury e Fleury (1995), não é fácil elaborar um modelo de gestão sob medida para a realidade brasileira, mas reconhecem que existem alguns pressupostos que vêm orientando a busca de novas configurações organizacionais, como pensamento sistêmico, ação estratégica, processos decisórios integrados, uso inteligente da informação e cooperação na competição. Os autores chamam a atenção para novas configurações organizacionais para o processo de Gestão de Pessoas.

Um modelo sugerido por Ienaga (1998) tem como passo inicial a identificação do *gap* (lacuna) de competências da organização, como mostra a FIG. 5:

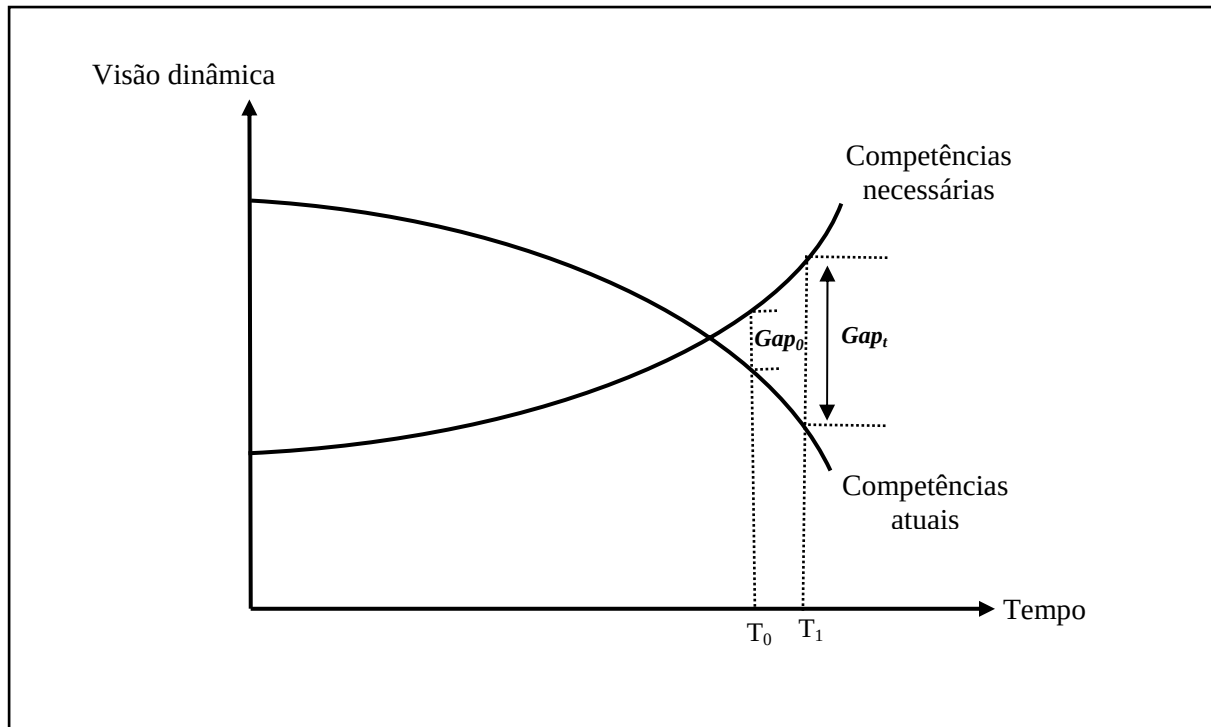


Figura 5: Identificação do Gap de Competência

Fonte: IENAGA (Adaptado por Brandão e Guimarães, 2001, p.11)

Esse modelo consiste em estabelecer os objetivos e as metas a serem alcançados segundo a intenção estratégica da organização e, depois, identificar a lacuna entre as competências internas disponíveis na empresa. Os passos seguintes compreendem o planejamento, a seleção, o desenvolvimento e a avaliação de competências, buscando minimizar a referida lacuna, o que pressupõe a utilização de diversos subsistemas de Recursos Humanos, entre os quais recrutamento e seleção, treinamento e gestão de desempenho. A idéia é que a organização e seus profissionais eliminem as lacunas entre o que podem fazer e o que os clientes esperam que eles façam (STEWART, 1998). Nesse sentido, a Gestão de Competências faz parte de um sistema maior de gestão organizacional. Ela toma como referência a estratégia da organização e direciona suas ações de recrutamento e seleção, treinamento, gestão de carreira e formalização de alianças estratégicas, entre outras, para a captação e o desenvolvimento das competências necessárias para atingir seus objetivos.

Fernandes e Fleury (2005) identificaram quatro gerações na evolução de Modelos de Competência: 1) a visão comportamental; 2) a competência como *input*; 3) a incorporação da complexidade; 4) visão abrangente.

Na primeira geração estão os trabalhos de McClelland (1973) e da consultoria McBer – depois adquirida pela Hay Group – com a proposta de identificar tipos ideais de profissionais bem-sucedidos, levantar inventários de competências e níveis de proficiência no

exercício de competências, e aplicar tais dicionários para *assessment* do conjunto de colaboradores ou de categorias profissionais. O enquadramento de cada colaborador fundamenta ações de Gestão de Pessoas, de desenvolvimento e carreira, admissão, demissão, promoção, transferências e remuneração. A tais níveis de proficiência, seguem-se descrições de amostras de comportamento de cada um para facilitar o trabalho de *assessment*. O objetivo de levantar dicionários é viabilizar a replicação da fórmula do sucesso dos profissionais de referência para o restante da organização. Tais modelos têm enfoque comportamental, buscando uniformizar o corpo funcional da empresa.

A segunda geração vem sendo trabalhada pela consultoria Coopers & Lybrand. O modelo parte da definição de competência de Parry (1996, p.49): “(...) agrupamento de conhecimentos, habilidades e atitudes correlacionados, que afeta parte considerável da atividade de alguém”. A partir daí, definem-se competências necessárias a agrupamentos de cargos, algumas genéricas – características genéricas – características desejadas de todos os empregados, outras específicas – vinculadas ao papel que o empregado desempenha. Uma competência genérica pode ser a “visão sistêmica”. Uma competência específica pode ser a “gestão financeira”. A seguir, as competências são avaliadas nos profissionais segundo níveis de proficiência, que podem abranger “desenvolvimento”, “aplicações”, “otimização” e “excelência”. Esse modelo não distingue claramente as duas dimensões da competência (proposição), nem considera os diversos níveis de complexidade dos trabalhos na empresa e suas conseqüências (FERNANDES; FLEURY, 2005).

A terceira geração incorpora o conceito de complexidade. Nesse modelo, são escolhidas competências e, a seguir, cada competência é descrita no seu nível de complexidade, uma influência do trabalho de Jaques (1987), citado por Dutra (2004). É um modelo que prevê o *assessment* (requisitos de acesso) do funcionário em relação às descrições de competências de seu *work level* (nível de trabalho). O modelo representa avanços sobre as propostas anteriores, porém não explica a distinção entre estoque e entrega (FERNANDES; FLEURY, 2005).

A quarta geração, que toma uma visão mais abrangente, é ilustrada pelo modelo de Dutra (2001). Utiliza conceitos de competência, complexidade, espaço ocupacional e agregação de valor como referenciais para organizar as práticas de RH. A noção de competência é associada a requisitos (*inputs*) e entrega (*outputs*). Porém, competências não são estáticas: à medida que alguém se desenvolve, assume atribuições mais complexas, aumenta seu espaço ocupacional, torna-se mais valiosa à empresa, cresce o valor que ele agrega ao negócio, e, por extensão, faz-se merecedora de maior remuneração. No modelo de

Dutra (2001), as carreiras são organizadas em eixos, que agrupam ocupações de natureza similares e representam trajetórias naturais de crescimento profissional em uma organização. Uma consequência do modelo é que as práticas de RH passam a ser centradas em competências, não mais em cargos, como nos sistemas tradicionais. Recrutamento, seleção, treinamento e desenvolvimento, carreira e remuneração são focados no grau de desenvolvimento do profissional e, portanto, sua consequência.

Esse desenvolvimento de competências, que é construído em torno dos recursos e pessoas, implica, conforme salienta Zarifian (2001), que a Gestão de Pessoas deve estar fundamentada no desenvolvimento das competências individuais e da responsabilidade compartilhada para atingir os objetivos organizacionais.

Autores que defendem o modelo de Gestão por Competências apresentam vários argumentos que justificam sua adoção: Levy-Leboyer (1993) atribui sua adoção à utilização de formas mais inovadoras de gestão de desempenho, mais atreladas com os esforços individuais. Para Schein (1990), o modelo permite que os empregados desenvolvam carreiras focando nos pontos que são relevantes ao seu crescimento. Para Fleury e Fleury (2001), o modelo de Gestão por Competências possibilita a modernização das práticas de Recursos Humanos, podendo promover a valorização do potencial humano na organização e o enriquecimento das tarefas, aspectos considerados fundamentais para a satisfação no trabalho.

À medida que o conceito de competência passou a ser discutido e ganhou força no ambiente empresarial, passou também a ser alvo de apreciações e críticas, que buscaram discutir o seu alcance como modelo de gestão e, também, como se deu sua estruturação nesse ambiente. Cabe ressaltar que esse é o objetivo desta dissertação.

2.5 Práticas de RH: principais tendências na gestão de pessoas

Foi analisada até aqui a evolução do conceito de competência e do surgimento de um Modelo de Gestão associado ao conceito de competência. Nesta parte do trabalho procura-se salientar, com mais detalhes, os processos de Gestão de Pessoas dentro de um modelo caracterizado por Fischer (2002) como “articulado por competência”, traçando-se também um quadro do que vem se estruturando nas organizações que estão sendo consideradas *práticas modernas da gestão de pessoas*, de forma a se estabelecer um quadro analítico para a pesquisa.

Não é objetivo, neste item do trabalho, esgotar todo o assunto, mas apontar pontos relevantes que orientaram a construção dos instrumentos de pesquisa utilizados nos processos de coleta de dados deste estudo.

Segundo Eboli (1996), a palavra modernidade tem sido amplamente empregada nos diversos debates, tanto no âmbito internacional como no nacional. As empresas, preocupadas em atingir índices mais elevados de produtividade e qualidade, têm renovado o discurso, nem sempre com renovação equivalente nas políticas e práticas organizacionais. Este estudo faz a leitura do termo modernidade como tendências de mudanças observadas nas políticas e práticas de Gestão de Pessoas (FISCHER, 1998). Nas empresas brasileiras, os estudos sobre tendências indicam que elas seguem os mesmos caminhos propostos pelos estudiosos internacionais.

Eboli (1996), fundamentada nas idéias de Touraine (1994), mas agregando também as perspectivas de Buarque (1994), Zajdszanajder (1993), Faoro (1992) e Motta (1992), definiu um conjunto de indicadores de modernidade abrangendo as dimensões cultural, social, administrativa, econômica e tecnológica das organizações.

Sant'anna, Luz e Kilimnik (2002), utilizando-se da abordagem de Eboli (1996), realizaram um estudo para identificar a percepção de profissionais quanto à demanda por competências profissionais e do grau de modernidade das políticas e práticas de gestão das organizações em que atuam. Seu estudo aponta que a exigência por profissionais dotados de competências cada vez mais abrangentes não tem sido devidamente acompanhada por uma modernidade das políticas e práticas organizacionais.

No que tange à Gestão de Pessoas, Eboli (1996) resgata as idéias de Kockam e Mckersie que sugerem que, para as organizações enfrentarem os desafios da competitividade, é primordial que a Gestão de Recursos Humanos favoreça: 1) o desenvolvimento de uma força de trabalho bem educada e altamente motivada; 2) alto nível de participação na solução de problemas e contínua melhoria em produtividade e qualidade; e cooperação “trabalho-administração” sustentada em longo prazo.

Fischer (1998) realizou estudos sobre a constituição do modelo competitivo de Gestão de Pessoas, partindo da perspectiva da competitividade e do papel das pessoas para sua concretização. Segundo o autor, o conceito de Recursos Humanos ganhou novo significado nos últimos anos, passando a fortalecer uma perceptiva voltada para o negócio da empresa.

As pessoas passam a ser estratégicas em situações em que são vistas e tratadas como fonte de vantagem competitiva, e a Gestão de Recursos Humanos passa a ser reconhecida como fator que não somente a afeta, mas também é decisivo para tê-la (FISCHER, 1998).

Ainda, segundo o autor, até a década de oitenta, a Gestão de Recursos Humanos podia ser vista como um modelo-padrão que deveria ser seguido indiscriminadamente por todas as organizações. Entretanto, houve uma evolução dessa perspectiva, baseada na importância da diferenciação entre as organizações na busca de resultados, o que levou a um novo movimento de adoção de práticas de gestão.

Fischer (1998, p.108) afirma, ainda “se o ambiente é de competitividade e se as competências humanas constituem-se em diferenciais desta competitividade, a palavra de ordem passa a ser buscar estratégias de gestão específicas e inovadoras (...)”.

Seguindo essa lógica da Gestão de RH como fator de competitividade, Albuquerque (1992, p. 84) aponta para um ponto importante: “o processo de mudanças organizacionais necessários para tornar as empresas mais competitivas, na nova concepção, exigirá a definição de novos contornos para as políticas de recursos humanos (...)”.

Segundo o autor, nesse contexto, as políticas e a Gestão de Recursos Humanos deverão assumir a valorização das pessoas na empresa por meio da atração e permanência de pessoal de alto potencial e qualificação para o trabalho visando:

criar condições favoráveis à motivação individual e à mobilização dos grupos em torno das metas organizacionais, possibilitar o crescimento funcional e o desenvolvimento do profissional dentro da própria empresa e proporcionar incentivos vinculados a resultados da atividade empresarial (ALBUQUERQUE, 1992, p.85).

Nas empresas brasileiras, os estudos sobre tendências indicam que elas seguem os mesmos caminhos propostos pelos estudiosos internacionais. No cenário brasileiro, destaca-se o estudo elaborado por Fleury e Fleury (2001), que reconhecem mudanças significativas nas políticas de gestão. Entre as principais, destacam-se:

- maior preocupação com a estabilização da mão-de-obra. As empresas avançadas em seus programas de qualidade e produtividade informam índices anuais entre 2 a 5%, o que é extremamente baixo para os padrões brasileiros;
- políticas de treinamento voltadas à preparação dos operários para a aplicação de novas técnicas, assim como para torná-los polivalentes;
- reestruturação nas práticas de gestão de cargos visando introduzir o conceito de operador multifuncional;
- introdução de sistemas de pagamento por conhecimento e outras formas de remuneração variável, como bônus por desempenho e participação nos lucros.

Dutra (2002), adotando a mesma linha de Fleury e Fleury (1995), assinala algumas das principais causas das mudanças que vêm afetando a forma de Gestão de Pessoas adotada pelas empresas:

- maior qualificação e desenvolvimento dos empregados;
- adoção de sistemas de gestão mais participativos e do trabalho em grupo;
- novos modelos de negociação trabalhista em que os sindicatos e as empresas buscam formas de relacionamento mais diretas;
- nova concepção das políticas de RH, na qual predominam a valorização dos talentos humanos, a atração e manutenção de pessoas de alto potencial, condições favoráveis à motivação, possibilidades de crescimento funcional e profissional, incentivos vinculados a resultados e políticas de RH adaptadas à realidade da empresa e ao contexto social.

Para Ulrich (1998), pensar sobre o futuro deve conduzir o setor de RH a novas perspectivas. Pensar sobre o futuro de RH deve ajudar a mudar as práticas de RH de hoje para alternativas positivas. As práticas de Recursos Humanos devem e precisam ser modificadas para se ajustarem à estratégia empresarial. Os sistemas de Recursos Humanos necessitam garantir que pessoas, processos e práticas sejam alterados de modo a adicionar valor e produzir resultados tanto para a organização quanto para as pessoas.

Segundo Ulrich (1998), são nove os grandes desafios da Gestão de Recursos Humanos que caracterizam este novo modelo:

1. **Muda o foco de preocupações da gestão de Recursos Humanos “daquilo que ela faz, para aquilo que ela entrega para seus clientes”** – Concentrar-se nos resultados que ela pode agregar aos seus clientes através de seus produtos e atividades.
2. **O papel da teoria sobre gestão de Recursos Humanos também se modificaria** – Ela deve se concentrar em explicar o porquê da necessidade de se usarem determinadas práticas ou padrões de gestão, e deixar de esforçar-se por recomendar “*best-practices*”.

3. **Os especialistas internos seriam levados a gerenciar a “comunidade” de Recursos Humanos** – Ou seja, mais do que lidar com seus próprios especialistas, o RH deverá administrar uma ampla rede de agentes organizacionais, da qual fazem parte os gerentes de linha, prestadores de serviços externo e interno, responsáveis por programas que interferem no comportamento organizacional (como qualidade, produtividade, disseminação de estratégias, por exemplo).
4. **Desenvolver e dominar instrumentos de gestão que não estão totalmente definidos e cuja vida útil é cada vez mais curta** – Para o futuro, segundo o autor, o desafio será a construção de instrumentos e procedimentos nas áreas de gerenciamento de pessoas em uma dimensão global; mudança cultural, adaptação a um ambiente de mudanças tecnológicas permanentes, disseminação e transferência de conhecimentos.
5. **Descobrir o cliente real da gestão de Recursos Humanos através da aplicação do princípio da cadeia de valor** – o RH deverá avaliar como a sua participação na cadeia de valor, que se forma na relação entre clientes e fornecedores internos, interfere na definição de suas práticas de gestão.
6. **Mensurar impactos da gestão de Recursos Humanos** – Para o autor, trata-se de responder a cinco perguntas principais:
 - Como as práticas de RH afetam o valor de mercado da firma?
 - Como as práticas de RH impactam o capital intelectual da empresa?
 - Como os investimentos em RH podem ser diretamente relacionados com o crescimento, os custos ou outra variável financeira?
 - Qual o impacto econômico do uso de práticas que provocam uma visão compartilhada da empresa, relações mais eficientes e empregados mais comprometidos?
 - Qual o impacto de não se investir em Recursos Humanos?
7. **Modificar a carreira em RH de um desenho em estágios sucessivos para um desenho em “mosaico”** – Segundo o autor, a carreira de RH não seria mais linear e em estágios, mas ocorreria através de um “mosaico” de experiências diversificadas.

8. **Novas competências profissionais em RH** – Um novo conjunto de competências passa a ser considerado essencial aos profissionais especializados na função. Algumas pesquisas citadas por Ulrich indicam que quatro competências seriam fundamentais:

- conhecimentos sobre gestão de negócios, incluindo administração financeira, gestão estratégica, marketing e operações;
- conhecimentos relativos ao estado-da-arte de RH, que corresponde a teoria e conhecimento de novas ferramentas de gestão;
- habilidades para conceber, implementar e adaptar processos de mudança a uma realidade específica;
- habilidades e atitudes que gerem credibilidade junto a clientes e parceiros.

9. **A formação e manutenção do capital intelectual da empresa** – Para o autor, o papel do RH é manter a competência instalada, evitando a depreciação desse ativo intelectual da organização.

Lawer e Mohrman (1995) confirmam os aspectos abordados e recomendam uma organização para RH descentralizada, orientada para serviços e em rede, que se define em função dos clientes e dos processos pelos quais se responsabiliza. Sugerem um “modelo retaguarda/linha”. A retaguarda responsabiliza-se pelo desenvolvimento de produtos, a linha pela sua negociação e contratação junto ao cliente. Nesse caso, a entrega do produto ou serviços não deve ser feita necessariamente pelo RH, mas pelos gerentes de linha.

De uma maneira geral, Fischer (1998), Albuquerque; Oliveira (2002) e Dutra (2004) abordam os pontos tratados aqui e defendem a necessidade de mudanças na gestão de RH no sentido de favorecer um comportamento organizacional mais competente, competitivo e moderno.

Nessa direção, Albuquerque (1999) faz uma síntese comparativa entre as características de uma antiga e uma nova concepção para as Políticas de Recursos Humanos, conforme Quadro 5.

Modelo	Características distintivas	Antiga concepção	Nova concepção
Política de Recursos Humanos	Política de emprego	Foco no cargo, emprego a curto prazo	Foco no encarreiramento flexível
	Política de contratação	Contrata para um cargo ou conjunto especializado de cargo	Contrata para a empresa e não mais para um cargo específico
	Política de treinamento	Visa ao aumento do desempenho na função atual	Visa preparar o empregado para as funções futuras.
	Política de carreiras	Carreiras rígidas e especializadas, de pequeno horizonte e amarradas na estrutura de cargos.	Carreiras flexíveis, de longo alcance, com permeabilidade entre diferentes carreiras.
	Política salarial	Focada na estrutura de cargos, com alto grau de diferenciação salarial entre eles. Uso de incentivos individuais.	Focada na posição na carreira e no desempenho, com baixa diferenciação entre níveis. Foco nos incentivos grupais, vinculados a resultados empresariais.

Quadro 5: Concepções das políticas de RH

Fonte: ALBUQUERQUE, 1999, p. 225. (Adaptado por Sant'anna, 2002)

Albuquerque (1999) evidencia, assim, que a passagem da concepção tradicional para uma nova concepção exigirá que se forme uma nova cultura organizacional baseada na competência e no resultado, o que pressupõe mudanças profundas não só na estrutura, nos sistemas e nas políticas e práticas, mas, principalmente, na mentalidade organizacional e individual.

Pfeffer e Veiga (1999) sugerem a equação do sucesso: empregados motivados geram empresas mais rentáveis, o que é igual a acionistas satisfeitos. Para os autores, essa é uma fórmula simples de teorizar, mas difícil de se aplicar, isto é, definir uma estratégia e descrevê-la. Por sua vez, a implementação dessa estratégia deriva das pessoas existentes na organização, da forma como são tratadas, das suas competências e de seus esforços a favor da organização.

Ainda para Pfeffer e Veiga (1999), ao gerir pessoas de forma errada, ao falhar a comunicação com o elemento humano, é fácil de se cair numa espiral descendente, que

poderia levar aos seguintes resultados: lucros reduzidos, custos elevados, política de desligamento, congelamento de salários e, conseqüentemente, a produtividade reduzida. Após estar convencido dos ganhos inerentes à implementação das práticas de gestão de elevado desempenho, os autores sugerem sete variáveis-chave da equação, transcritas a seguir, que fazem parte das estratégias de todas as empresas que conseguem ser mais lucrativas graças à forma como tratam os seus colaboradores:

- **Segurança no emprego:** Evite perda de profissionais valiosos para a empresa promovendo uma postura de longo prazo.
- **Política de recrutamento seletiva:** Procure aqueles que melhor se adaptam às necessidades da empresa, às características do mercado e à sua cultura.
- **Equipes envolvidas no processo de decisão:** As equipes são fundamentais no processo de tomada de decisão, aumentando a possibilidade de aparecimento de novas idéias e soluções criativas dos problemas e diminuindo a estrutura funcional da organização através da eliminação de níveis hierárquicos de controle.
- **Novos esquemas de remuneração:** As compensações devem ser baseadas na performance da organização e não no desempenho individual, aumentando o empenho no projeto da empresa, que deixa de ser só de alguns para passar a ser de todos.
- **Formação completa e freqüente:** Aumentam os conhecimentos e capacidades que serão colocados com um crescente nível de motivação, a serviço da empresa.
- **Derrubada de tabus:** As barreiras que existem dentro da empresa (forma de vestir, linguagem ou diferenças salariais) devem ser reduzidas até onde é possível, aumentando o nível de comunicação entre as pessoas na organização e diminuindo a distância entre os diversos níveis hierárquicos existentes.
- **Informação ao alcance de todos:** Seja de que tipo for, econômica, financeira ou sobre a performance da empresa, o importante é que a informação esteja ao alcance de todos os elementos da organização. Isso permitirá aumentar o nível de confiança existente, evitar o desgaste dos boatos e possibilitará o estabelecimento de linhas de ação para melhorias de performance.

Para Fleury e Fleury (2001), na abordagem de uma Gestão Estratégica de Recursos Humanos, dois aspectos importantes são enfocados: a participação dos empregados e o gerenciamento da cultura da organização. A participação de RH na consecução da estratégia só ocorre com a adesão de todos os níveis da empresa, sem privilegiar os níveis de comando.

Ainda segundo os autores, o modelo de Gestão de Pessoas por Competências representa uma evolução que tem como característica principal o alinhamento definitivo das políticas de Gestão de Pessoas com o foco estratégico das empresas.

Dutra (2004), mais uma vez, acentua as potencialidades do conceito de competência, ao sugerir uma Gestão de Pessoas mais alinhada com as expectativas e as necessidades das organizações, proporcionando uma série de ganhos. Para as empresas: maior simplicidade, flexibilidade, transparência na Gestão de Pessoas, otimização dos investimentos no desenvolvimento profissional, maior capacidade de atração e retenção de talentos. Para as pessoas: horizontes profissionais mais claros, critérios de crescimento definidos, remuneração compatível com a complexidade das atribuições, estímulo ao autodesenvolvimento e ampliação do espaço de atuação, entre outras.

O autor enfatiza a importância de que uma base conceitual sólida tem melhores condições de articular diferentes processos e práticas de forma coerente e consistente entre si. Esse fato gera maior credibilidade e legitimidade da Gestão de Pessoas junto aos gestores, empregados e dirigentes. A base conceitual deve responder a todas as questões colocadas pela empresa, permitindo coerência e consistência entre os processos e práticas de Gestão de Pessoas. Dutra (2004) ainda constata que as duas práticas, Carreira e Remuneração, revelam com maior nitidez a realidade da gestão de pessoas na empresa. A Carreira demonstra a lógica das trajetórias dentro da empresa, revela os caminhos naturais, como as pessoas são escolhidas para as diversas posições e de onde elas vêm. A Remuneração mostra a lógica de valorização das pessoas, quem é mais valorizado e por quê.

Fischer (1998) observou, em empresas que utilizam o modelo de Gestão por Competências, a preocupação com a captação de pessoal com nível educacional mais elevado, com o desenvolvimento de competências essenciais à organização, a demanda por pessoas preocupadas com o autodesenvolvimento e a utilização de novas formas de remuneração, alicerçadas nas competências. Segundo o autor, ainda, a ligação do sistema de remuneração aos processos de avaliação de desempenho.

Neste estudo, destacam-se as tendências mais relevantes nos processos de Gestão de Pessoas bem como as mudanças nas funções de Recursos Humanos relacionadas à Gestão por Competências. Essas mudanças ocorrem com mais ênfase nas práticas de recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, carreira e remuneração e avaliação de desempenho, tratadas a seguir.

2.5.1 Processo de recrutamento e seleção

Fischer (1998), em pesquisa com profissionais de Recursos Humanos e estudos em empresas nacionais, uma vez mais, destaca a tendência de as organizações brasileiras estarem passando por mudanças significativas em suas práticas de Gestão de Pessoas. No processo de captação, destacam-se as seguintes tendências: busca das competências necessárias às estratégias de negócio – as empresas procuraram captar pessoas com nível educacional elevado; além disso, programas de *trainees* são considerados fundamentais para atrair os novos talentos.

Para Albuquerque (1999), novos contornos gerais revelam-se necessários para a eficácia das políticas de Recursos Humanos. Segundo o autor, a política de contratação deverá enfatizar o potencial para o desenvolvimento de candidatos em níveis iniciais de carreira, tanto no recrutamento, quanto na seleção; a aproximação com escolas técnicas e universidades para recrutamento de pessoal de alto potencial e o recrutamento interno para cargos mais avançados, com vistas a estimular o desenvolvimento com visão de longo prazo.

Conde (2001) afirma que o estabelecimento de um modelo de recrutamento e seleção baseado em competência pode variar muito, desde uma adaptação de modelos tradicionais em uma abordagem mais prática até propostas de reestruturação geral. Na adaptação, utilizam-se instrumentos tradicionais da avaliação de candidatos, como entrevistas, provas psicotécnicas, provas profissionais, referências, com o objetivo de detectar e avaliar as competências importantes para a organização. Na reestruturação geral, todas as etapas do processo de seleção são focadas nas competências. Isso significa a substituição dos instrumentos tradicionais de avaliação de candidatos, que focam a tarefa, por instrumentos mais sofisticados, direcionados ao comportamento atual do indivíduo.

Para Dutra (2004), o processo de captação de pessoas pressupõe a consciência da organização em suas necessidades. Somente dessa maneira é possível saber quem procurar, onde procurar e que tipo de relação será estabelecido entre a pessoa e a empresa. A captação de pessoas adequadas às necessidades da organização exige a concretização dos seguintes aspectos: perfil profissional, perfil comportamental esperado, entregas desejadas da pessoa, para atender às necessidades da organização tanto presentes quanto futuras; condições de trabalho, condições de desenvolvimento profissional e condições contratuais, definindo os vínculos empregatícios a serem estabelecidos. Ele diferencia a capacidade de entrega, que é decorrente da agregação de valor à organização, e o cargo, no qual a preocupação recai sobre

o que as pessoas fazem. Na percepção do pesquisador, valorizamos os seus atos mais do que a realização prescritiva do cargo.

Desse modo, Dutra (2004) traz sintetizadas diferentes abordagens para a captação de pessoas, incluindo numa visão mais moderna, saindo de uma abordagem por cargo para uma abordagem que considera o espaço e a trajetória, conforme pode ser visto no Quadro 6.

Aspectos analisados	Abordagem tradicional	Abordagem por competência
Horizonte Profissional	Cargo a ser ocupado.	Carreira da pessoa na empresa.
Perfil	Para um cargo específico.	Para atender a demandas presentes e futuras.
Processo de escolha	Observa a adequação para o cargo.	Observa a adequação para uma trajetória específica.
Ferramentas de escolha	Testes de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários ao cargo.	Análise da trajetória profissional para avaliar a maturidade profissional e o ritmo de desenvolvimento.
Contrato Psicológico	Contrato construído visando a determinada posição na empresa.	Contrato construído, visando a uma carreira ou trajetória profissional na empresa.
Compromisso da organização	Manter o cargo para o qual a pessoa está sendo captada.	Desenvolver a pessoa para determinada trajetória dentro da empresa.
Internalização	Adequação ao cargo.	Adequação a uma trajetória.

Quadro 6 : Diferentes abordagens para Captação de Pessoas

Fonte: DUTRA, 2004.

Para Lúcia e Lepisinger (1999), citados por Lener (2002), o processo de seleção baseado em competências pode propiciar uma série de benefícios com uma visão mais adequada dos requisitos do trabalho, menor incerteza na contratação, redução do desperdício de tempo, possibilidade de construir um processo de entrevista mais sistêmico.

2.5.2 Processo de treinamento e desenvolvimento

Em sua especificidade, é responsável por acompanhar os processos de mudança que ocorrem na organização, agregando competências coerentes com o novo ambiente e, ao

mesmo tempo, estimulando novas transformações. Para Fischer (1998), esse processo deve assumir duas novas funções principais: uma aplicada às pessoas, outra à organização. Junto às pessoas, o processo de desenvolvimento tem o objetivo de estimulá-las a investir no seu autodesenvolvimento. Junto à organização, o processo de desenvolvimento deve criar condições favoráveis para a produção de conhecimento no próprio ambiente, transformando em prática o conceito de “*Learning Organization*”.

O conceito de universidades corporativas, cujo foco é um esforço de desenvolvimento das pessoas fortemente alinhado às estratégias de negócio e às competências essenciais da organização, vem sendo incorporado por diversas empresas (EBOLI, 2001). Segundo Fleury (2001, p.104), “o treinamento talvez seja a forma mais utilizada de pensar o processo de aprendizagem e disseminação de novas competências”.

Segundo Albuquerque (1999), as políticas de treinamento não deverão ser limitadas a preparar o empregado visando ao aumento de desempenho na função atual, mas orientadas a qualificá-lo para o desempenho de funções futuras; deverão apoiar o acesso funcional na carreira e o desenvolvimento profissional contínuo. Em termos metodológicos, deverão enfatizar o treinamento no trabalho, com métodos de rodízio de funções, complementado por treinamento externo.

Outras tendências também são apontadas, como uso intenso de tecnologias informatizadas, para disponibilizar processos autônomos de aprendizagem; a ênfase na formação e capacitação de segmentos considerados mais críticos para o negócio, tais como gerentes, consultores internos e funções que estão mais próximas dos clientes, e o foco em conhecimentos efetivamente aplicáveis, que transformam competência individual em competência organizacional (FISCHER, 1998).

Segundo Dutra (2004), o uso da abordagem por competência na gestão do desenvolvimento das pessoas agrega alto grau de precisão e qualidade. Segundo o autor, essa abordagem possibilita criar as bases para a conciliação de expectativas entre as pessoas e a organização. O fato de a pessoa não ser olhada em função do cargo que ocupa, e sim de sua trajetória, possibilita relação com a perspectiva de longo prazo. Assim, é possível estabelecer um processo sucessório, preparando pessoas para enfrentar maiores desafios.

2.5.3 Processo de remuneração

Estudos desenvolvidos por Fischer (1998) apontam que o processo de remuneração vem passando por mudanças significativas. A primeira tendência é a preocupação com a gestão de custos, cuja parcela fixa de salário passou a ser administrada de forma rigorosa. A segunda tendência aparece em função da alta incidência de encargos sociais no Brasil e da falta de flexibilidade da legislação: as empresas buscam formas de minimizar a massa salarial através da subcontratação das atividades não estratégicas. A terceira tendência aponta para a diversificação de políticas de remuneração dentro de uma mesma empresa.

Para Albuquerque (1999), novos contornos são necessários para a eficácia desse processo, destacando-se participação nos resultados, remuneração variável e remuneração por competências; assim como a ligação da remuneração com os instrumentos de avaliação de desempenho, com a conseqüente revitalização desses instrumentos.

Fleury e Fleury (2001) também observam mudanças significativas na remuneração. Segundo os autores, as políticas deverão ser competitivas no mercado de trabalho, porém evitando diferenciações salariais excessivas para preservar a flexibilidade. A base da equidade deverá ser a posição na carreira, e não a estrutura de cargos.

Estudos desenvolvidos por Hipólito (2002) sinalizam que a prática de remuneração deve ser estruturada para que reforce valores, crenças e comportamentos alinhados com as necessidades da organização e com suas estratégias, que também seja utilizada como elemento para atrair e reter talentos e que sustente o comprometimento das pessoas com a empresa.

Segundo o autor, em remuneração, os conceitos de aquisição de competências foram utilizados quando se experimentou remunerar um profissional de acordo com as suas habilidades, ou seja, a partir do mapeamento das características dos indivíduos (conhecimentos, habilidades e atitudes). Parecia ser uma forma simples, bastava aplicar os princípios de pagamentos já utilizados em situações operacionais, que desempenhavam funções estruturadas e previsíveis. No entanto, as tentativas de remunerar competências a partir dessa abordagem mostraram-se pouco eficientes. A existência de repertórios não se traduz necessariamente em resultados para a organização. Dessa forma, o conceito de competência foi ampliado, passando a ser descrito não apenas como um estoque de conhecimentos, habilidades e atitudes de um indivíduo, mas como os resultados, a produção e a entrega decorrentes do trabalho (HIPÓLITO, 2002).

Considerando os conceitos de agregação de valor do indivíduo à organização e os níveis de complexidade, Hipólito (2001) propõe um modelo de remuneração baseado em competências, conforme mostra a FIG. 6.

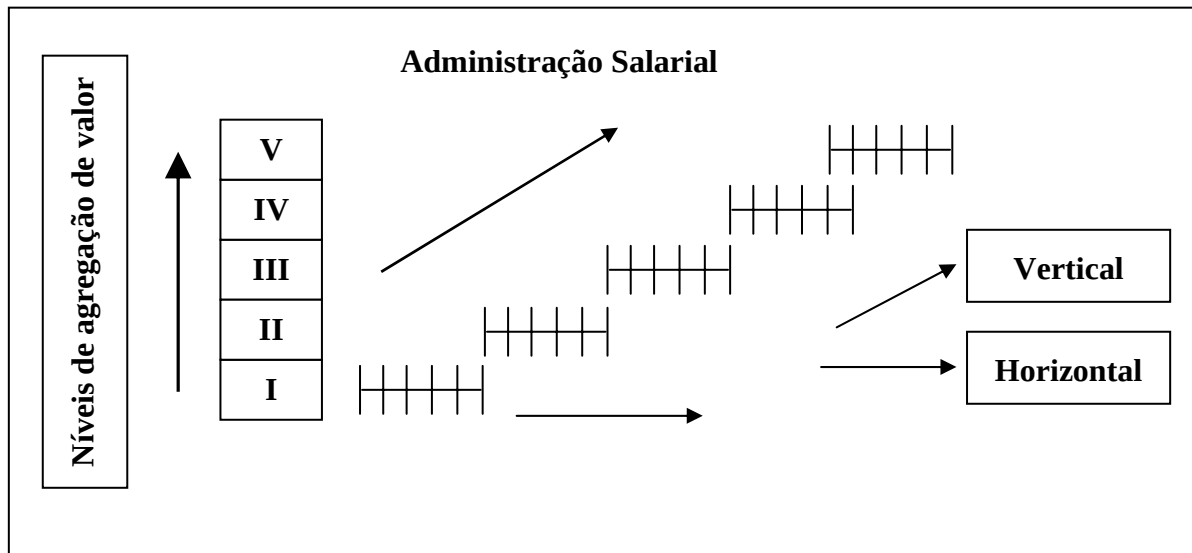


Figura 6: Modelo de remuneração baseado em competências
Fonte: HIPÓLITO, 2001, p.108.

A movimentação horizontal no sistema de remuneração prevê o deslocamento, em termos de salário, dentro da própria faixa ou eixo, o que pode significar o reconhecimento da aquisição de experiência e maturidade do profissional em um mesmo nível de complexidade. Já na evolução vertical, o funcionário passa a exercer atribuições mais complexas, devendo possuir ainda requisitos mínimos necessários a essa movimentação (HIPÓLITO, 2002).

Hipólito (2001) aponta a superioridade do modelo de remuneração por competências quando comparado ao tradicional:

- a) alinhamento com as diretrizes e valores estratégicos da organização, garantindo consistência à prática remuneratória e ao equilíbrio na relação entre salários e contribuição do profissional;
- b) sinalização do que se espera dos profissionais; as diferenciações salariais passam a ser apoiadas por diretrizes de longo prazo, por níveis de complexidade e competências, e não em atividades que se tornam rapidamente obsoletas;
- c) flexibilidade para incorporar aperfeiçoamento e revisões;
- d) estímulo à capacitação, uma vez que o aumento de competências possibilita o reconhecimento salarial nos limites de cada um e é condição necessária para o acesso a níveis mais altos (e, portanto, melhor remuneração);

- e) possibilidade de descentralização das decisões salariais, subsidiando gestores com instrumentos que garantam uniformidade no uso do referencial e na maneira de recompensar as pessoas;
- f) o autor diz ainda que a pressão sobre a estrutura de salários é menor em sua implementação do que a usualmente observada em outras experiências de implementação de sistemas de remuneração, mas não explica por quê;
- g) sentimento de justiça, pois diferencia os salários a partir de critérios alinhados às percepções individuais de equidade.

Dutra (2004) afirma que o enfoque baseado em competências possibilita uma visão mais clara das possibilidades de ascensão, na medida em que especifica qual o conjunto de competências para diferentes níveis de carreira do mesmo eixo, ou mesmo para eixos distintos, valorizando mais o saber fazer, o valor que o funcionário pode agregar à empresa, do que as curvas de maturidade ou curvas de formação técnica ou acadêmica.

2.5.4 Processo de avaliação de desempenho

A partir da necessidade das organizações de contar com instrumentos para estimular o trabalhador a adotar ou reforçar determinadas atitudes, o processo de avaliação de desempenho foi sendo aperfeiçoado, valendo-se, principalmente, de contribuições das Ciências Sociais (GUIMARÃES; NADER; RAMAGEM, 1998).

No que diz respeito à responsabilidade pela avaliação, por exemplo, essas técnicas evoluíram de um modelo de avaliação de mão única, por meio do qual o chefe realizava unilateralmente um diagnóstico dos pontos fortes e fracos do subordinado, para outros modelos, como a avaliação bilateral, em que chefe e subordinado discutem em conjunto o desempenho desse último e, mais recentemente, a avaliação 360°, que propõe a utilização de múltiplas fontes, como a avaliação do empregado por pares, subordinados, clientes e chefe, conforme proposto por Edwards e Ewen (1996).

Para Brandão e Guimarães (2001), o processo de avaliação de desempenho é muito mais amplo do que a simples comparação entre trabalho planejado e resultados alcançados, e também deve apresentar mecanismos de acompanhamento que possibilitem a correção de desvios e retorno ao planejado. Segundo os autores, a gestão de competências dá conta dessa

demanda organizacional por englobar atividades de planejamento, acompanhamento e avaliação, conforme demonstrado na FIG. 7.

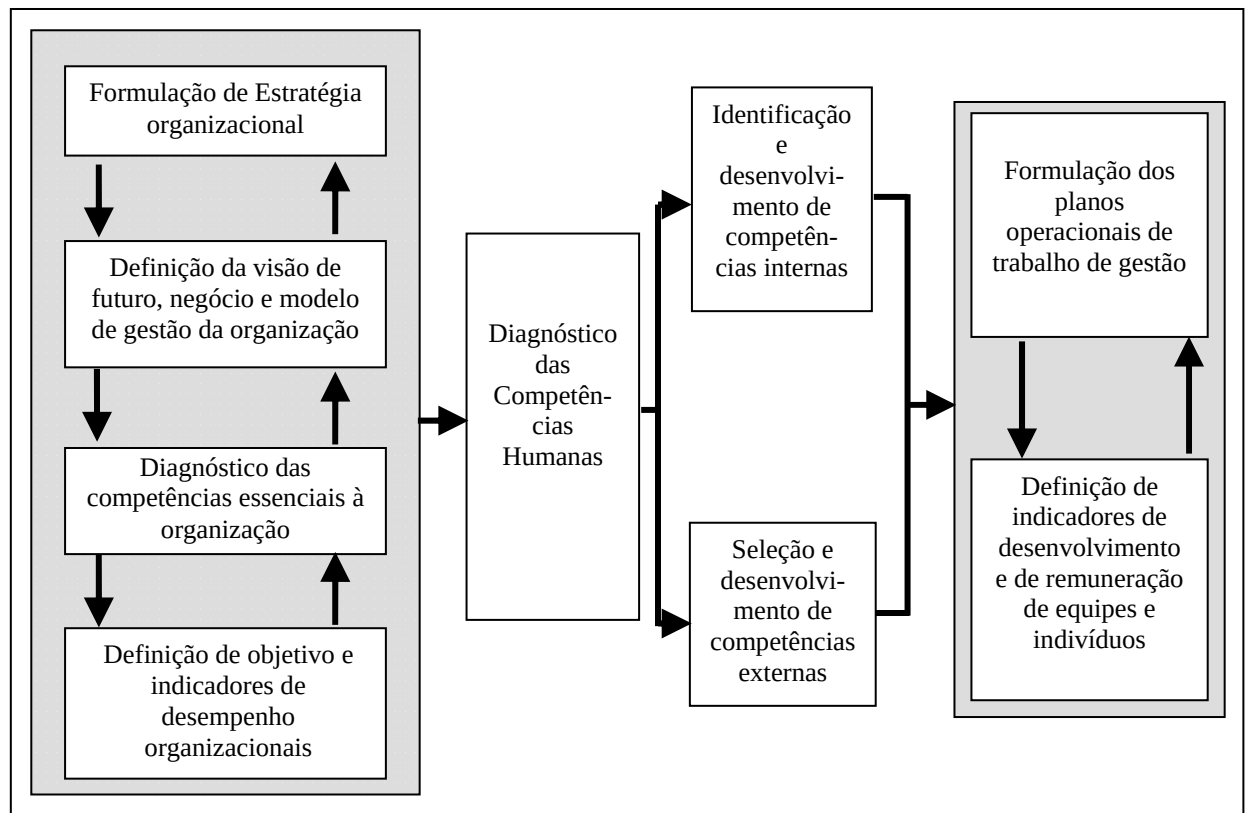


Figura 7: Processo de gestão de desempenho baseada nas competências

Fonte: BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001, p.14.

De forma similar, Dutra (2004) reforça o uso da abordagem por competências na forma de avaliar as pessoas na organização. Para o autor, o desempenho de uma pessoa divide-se em três dimensões com mútua interação, que devem ser avaliadas de forma diferente: desenvolvimento, esforço e comportamento.

Ainda para Dutra (2004), a melhor forma de medir o desenvolvimento é através da escala de complexidade, que deve ser efetuada pela própria pessoa e por sua chefia imediata, com o acompanhamento de chefia mediata (dois níveis acima do avaliado). O desenvolvimento da pessoa – sua capacidade de lidar com situações complexas – é patrimônio individual, e ela o levará para onde for, sem retroceder. Segundo o autor, há uma tendência de se remunerar o desenvolvimento com remuneração fixa.

O esforço de uma pessoa difere do seu desenvolvimento em função da qualidade de sua agregação para a empresa, ressalta Dutra (2004). Para ele, o esforço é uma contingência; ninguém pode garantir que uma pessoa esforçada hoje continuará a sê-lo amanhã, pois o

esforço está ligado à motivação e às condições favoráveis oferecidas pela empresa ou pelo mercado. Para o autor, a tendência é usar a remuneração variável para recompensar o esforço.

Dutra (2004) não recomenda associar ao comportamento qualquer espécie de remuneração, pois considera a avaliação do comportamento extremamente subjetiva. Para o autor, o comportamento pode ou não afetar o desenvolvimento e o esforço da pessoa. Para ele, o comportamento deve ser trabalhado de forma separada em relação às dimensões (esforço e desenvolvimento), pois considera mais fácil avaliá-lo e encaminhar ações que auxiliem as pessoas a rever o seu comportamento. Nesse caso, recomenda um sistema de avaliação por múltiplas fontes, como a avaliação 360°, como forma de minimizar a subjetividade.

Na opinião de Dutra (2004), as empresas que cobram das pessoas unicamente o esforço orientam-se para o curto prazo, e são a maioria. Empresas que estimulam as pessoas para o desenvolvimento estão orientadas para o médio e longo prazos. No presente, o desenvolvimento é a dimensão mais importante do desempenho e deve receber atenção diferenciada. Sem o uso da abordagem por competência, entretanto, dificilmente o desenvolvimento é percebido de forma concreta, passível de mensuração.

Para finalizar, Sant'anna (2002), Fleury (2001), Fischer (1998) e Dutra (2004) revelam-se cautelosos quanto à possibilidade de generalização dessas transformações para o conjunto das organizações brasileiras, as quais, em sua grande maioria, ainda se defrontam com modelos tradicionais de gestão.

As tendências nas práticas de RH apontadas neste estudo reforçam que gerir pessoas na empresa moderna é uma tarefa difícil. Essa dificuldade advém do fato de ser uma discussão multidisciplinar e envolver a transformação na forma de perceber a realidade organizacional. Questiona-se, assim, nesta pesquisa, a existência de uma linha conceitual clara para orientar a construção de processos de gestão, e se os princípios e as políticas de Gestão de Pessoas estão articulados e coerentes entre si, também em sintonia com as estratégias empresariais.

Antes da descrição e análise dos estudos dos casos realizados, apresentam-se os procedimentos metodológicos utilizados para esta dissertação.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

3.1 Estratégia de pesquisa e a opção metodológica

Em face do problema a ser investigado, que consiste em estudar a implantação da Gestão por Competências e as mudanças provocadas nas práticas da Gestão de Pessoas, a pesquisa realizada teve caráter qualitativo, segundo a qual, conforme Godoy (1995a), parte-se de questões ou focos de interesses amplos, que vão se definindo à medida que o estudo se desenvolve, acrescentando, ainda, que não se procura medir os eventos estudados e nem se emprega instrumental estatístico na análise dos dados. Para a autora, muitos aspectos envolvidos só serão percebidos no decorrer da pesquisa empírica, ao contrário de uma pesquisa quantitativa em que “(...) o pesquisador parte de um plano estabelecido *a priori*, com hipóteses claramente especificadas e variáveis operacionalmente definidas” (GODOY, 1995a, p.58).

Conforme afirma Bryman (1989), a distinção entre estratégia qualitativa e quantitativa não se refere à presença de quantificação. Ao contrário, sua diferença principal reside no fato de a perspectiva qualitativa ter um enfoque no qual o início da pesquisa ocorre com um conjunto de conceitos e idéias amplas, cujo conteúdo vai-se consolidando durante o processo de coleta.

Denzin e Lincon (1994) argumentam que a pesquisa qualitativa significa diferentes coisas em diferentes momentos, por envolver uma abordagem interpretativa, naturalista de seu objeto, o que significa que estuda os fenômenos em seu ambiente natural, tentando dar-lhes sentido ou interpretá-los em termos dos significados que as pessoas atribuem a eles.

Para Bonoma (1985), a pesquisa qualitativa é guiada por um modelo de processo de descoberta que leva a (1) um conjunto de generalizações teóricas a partir das observações, (2) ao teste dessas observações e, eventualmente, (3) a uma teoria validada. O autor entende que “(...) a pesquisa qualitativa é o principal ou mesmo o único artifício de conhecimento válido aberto a cientistas cujos interesses estão focados no comportamento humano” (BONOMA, 1985, p. 203).

Este estudo possui as características básicas de uma pesquisa qualitativa, segundo colocação de Godoy (1995b), ou seja, tem um ambiente natural como fonte direta de dados e o pesquisador como instrumento fundamental; é descritiva; tem como preocupação essencial

investigar o significado que as pessoas dão às coisas; e, como um estudo qualitativo, não parte de hipóteses preestabelecidas, mas utiliza o enfoque indutivo na análise dos dados, construindo o quadro teórico à medida que se coletam os dados e os examina.

De acordo com Cervo e Bervian (2002), a pesquisa descritiva permite ao pesquisador observar, registrar, analisar e correlacionar os fatos ou fenômenos sem manipulá-los, tentando descobrir qual a frequência com que os fenômenos ocorrem, bem como as suas características. Isso significa que a pesquisa descritiva trabalha sobre dados ou fatos colhidos da própria realidade. Bailey (1992) adiciona que os estudos desse caráter descrevem um acontecimento em detalhe, e Oliveira (2002) acrescenta que permite a compreensão do comportamento de vários elementos que influenciam um dado fenômeno, sendo, por isto, o estudo mais indicado para entender um fato e os elementos a ele ligados.

Richardson (1985) complementa dizendo que a possibilidade de identificação de características do fenômeno enquanto tal permite, além de sua ordenação e classificação, o surgimento de variáveis novas que irão alimentar novos estudos.

Nessa mesma linha, Vergara (1998) afirma que a pesquisa descritiva “(...) busca as características de determinada população ou de determinado fenômeno, podendo, também, estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza”. Nos dois casos estudados, esta pesquisa buscou entender a implantação da Gestão por Competências, os motivos que levaram a tal escolha e as mudanças provocadas nas práticas da Gestão de Pessoas.

Como contexto e fenômeno não podem ser estudados em separado, foi utilizada a técnica de estudo de caso. Segundo Yin (2005, p. 32), o método de estudo de caso é uma “pesquisa empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto real de vida, no qual as fronteiras entre fenômeno e o contexto não são claramente evidentes e no qual múltiplas fontes de evidências são usadas”.

Assim, optou-se pelo estudo de caso que destaca como vantagem a apresentação de evidências inseridas em diferentes contextos, como afirma Gil (1999). Portanto, foi utilizado nesta dissertação o estudo de múltiplos casos de natureza qualitativa para analisar a implantação da Gestão por Competências nas empresas estudadas.

Para Triviños (1987), o estudo de caso é a mais relevante forma de pesquisa qualitativa. Caracteriza-se pelo emprego de uma estatística simples, não indo de encontro ao modelo positivista típico, tão inclinado à quantificação das informações. Na mesma direção, Godoy (1995) afirma que, no estudo de caso, as técnicas fundamentais da pesquisa são as observações e as entrevistas, sendo que é utilizada uma variedade de dados coletados em diferentes momentos.

Segundo Laville e Dionne (1997), uma das principais vantagens dessa estratégia está na possibilidade de aprofundamento que ela oferece, já que os recursos de pesquisa são centrados no caso estudado. Yin (2001) afirma que a investigação de um estudo de caso passa por uma situação tecnicamente única, em que há mais variáveis de interesse do que simplesmente dados prontos a serem coletados, além de estar baseada em várias fontes de evidências.

Ainda para Yin (2005), o estudo de caso tem-se tornado a estratégia preferida quando os pesquisadores procuram responder às questões “como” e “por que” certos fenômenos ocorrem, quando há pouca possibilidade de controle sobre eventos estudados e quando o foco de interesse é sobre fenômenos atuais, que só poderão ser analisados dentro de um contexto de vida real. De forma sintética, o autor apresenta quatro aplicações para o método do estudo de caso: 1) para explicar ligações causais nas intervenções na vida real que são muito complexas para serem abordadas pelos “*surveys*” ou pelas estratégias experimentais; 2) para descrever o contexto da vida real no qual a intervenção ocorreu; 3) para fazer uma avaliação, ainda que de forma descritiva, da intervenção realizada; e 4) para explorar aquelas situações em que as intervenções avaliadas não possuam resultados claros e específicos.

Eisenhardt (1989) entende que estudos de casos podem ser usados para atingir várias metas: prover descrição, testar teoria ou gerar teoria; e enfatiza o potencial da metodologia na captura do fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto na vida real, utilizando coleta de múltiplas fontes de informação, de maneira detalhada e em profundidade (EISENHARDT, 1989; YIN, 2005).

Dentro dessa estratégia, foi escolhida a utilização do método estudo de caso, com vistas a identificar, analisar e compreender como a Gestão por Competências tem sido utilizada, bem como identificar as mudanças percebidas nas práticas de Recursos Humanos provocadas pela implantação do modelo nas organizações estudadas.

3.2 Unidades empíricas de análise

De acordo com Yin (2005), em uma pesquisa conduzida utilizando-se o método de estudos de casos, duas dimensões devem ser consideradas: o número de casos que compõem o estudo e o foco que será dado à unidade de análise. Para o autor, quanto ao número de casos,

eles podem ser de caso único (*single-case*) ou casos múltiplos (*multiple-case*). Godoy (1995b, p.26) afirma que

(...) quando o estudo envolve dois ou mais sujeitos, duas ou mais instituições, podemos falar de casos múltiplos. Encontrar pesquisadores cujo único objetivo é descrever mais de um sujeito, organização ou evento, e aqueles que pretendem estabelecer comparações.

Segundo Yin (2005), ao optar pelo estudo de caso, deve-se fazer uma distinção e escolha entre caso único e casos múltiplos. O autor apresenta três situações típicas para a realização de um estudo de caso único: quando o caso representa um teste crucial da teoria existente, quando representa uma situação exclusiva e rara ou quando o caso serve a um propósito revelador. Para outras situações, deve-se analisar com cuidado se será utilizado apenas um caso ou múltiplos. O autor aconselha que, embora todos os projetos possam levar a estudos de casos bem-sucedidos, quando forem possíveis escolha e recursos, é melhor preferir projetos de casos múltiplos a projetos de caso único. Para Yin (2005, p.75): “(...) os projetos de caso único são vulneráveis no mínimo porque você terá apostado todas as suas fichas num único número (...) os benefícios analíticos de ter dois (ou mais) casos podem ser substanciais”.

Portanto, neste trabalho foi utilizado o estudo de casos múltiplos. O objetivo da escolha é possibilitar a comparação entre aspectos facilitadores e dificultadores na implantação do modelo de Gestão por Competências em diferentes empresas, identificando também semelhanças e diferenças entre os casos e relacionando os benefícios obtidos ao contexto de cada uma delas. Além disso, as proposições da pesquisa e a natureza do fenômeno apontam para a realização de um estudo de casos múltiplos, uma vez que esta não preenche nenhum dos três requisitos para estudo de casos únicos apontados por Yin (2005), como citado anteriormente.

Para a escolha dos casos, inicialmente, foi feito um levantamento para se identificarem empresas com características semelhantes às apontadas no trabalho desenvolvido por Barbosa (2001, p.13), ou seja, empresas “(...) que estavam procurando constituir modelos de gestão baseados em competências pertenciam a setores mais tradicionais e maduros da economia, como a mineração, a siderurgia e de perfil metal-mecânico”.

Assim, para a escolha das duas empresas partiu-se do *ranking* realizado pela FIEMG (Federação das Indústrias de Minas Gerais) e pelo Jornal Estado de Minas de dezembro de 2004, apontando as vinte maiores empresas mineiras. Essa classificação partiu das análises financeiras de mais de oito mil empresas de 28 setores, que enviaram os seus respectivos

balanços com ativos ou renda líquida superior a R\$3 milhões. O Quadro 7 apresenta o *ranking* das vinte maiores empresas de forma mais detalhada.

Ranking	Empresa
1	Usina Siderúrgica de Minas Gerais – Usiminas
2	Cemig
3	Fiat
4	Belgo-Mineira
5	Andrade-Gutierrez
6	Gerdau Açominas
7	Acesita
8	Alcoa Alumínio
9	Fosfertil
10	Almart Administração e Participações
11	Minerações Brasileiras Reunidas – MBR
12	Algar S/A
13	Ale Combustível
14	Banco Rural
15	Samarco Mineração
16	Telemig Celular
17	Companhia Força e Luz Cataguases-Leopoldina
18	Vallourec & Mannesmann – V & M
19	Wembley S/A – Coteminas
20	Copasa

Quadro 7: *Ranking* das 20 maiores empresas de Minas Gerais

Fonte: Home page FIEMG. Disponível em: www.fiemg.com.br. 05out05.

Acesso em: 18maio de 2006.

Nas vinte empresas, foi desenvolvida uma pesquisa exploratória com entrevistas informais, visitas aos *sites*, contatos telefônicos para identificação das empresas que adotaram a Gestão por Competências como estratégia de gestão de seus Recursos Humanos. Essa pesquisa exploratória foi conduzida objetivando identificar as empresas que tenham adotado o modelo de Gestão por Competências, bem como o tempo de aplicação e o nível de desenvolvimento em que se encontrava o modelo, caso adotado.

Com base no material coletado, buscou-se identificar as duas unidades de análise para os estudos de casos múltiplos. A investigação levou em consideração os seguintes critérios: 1) apresentação de um modelo mais estruturado da aplicação de Gestão por Competências; 2) preocupação em construir um modelo abrangendo a Gestão de Pessoas de forma completa e 3) condições para a realização de um estudo de caso, ou seja, disponibilidade de tempo dos

profissionais de Recursos Humanos para entrevistas e abertura de documentação relativa ao assunto estudado.

Assim, as duas empresas selecionadas foram:

1. Empresa A – Empresa de mineração, em franco crescimento, que vem buscando alinhar sua gestão de pessoas às estratégias da empresa.
2. Empresa B – Uma das mais importantes concessionárias de energia elétrica do Brasil, controlada pelo Governo.

O contato com as empresas escolhidas foi feito através do Gerente responsável diretamente relacionado ao modelo de Gestão por Competências. Em seguida, foi enviada uma carta especificando os objetivos e resultados esperados da pesquisa e o comprometimento necessário da empresa pesquisada.

Cabe ressaltar que as duas empresas selecionadas prontificaram-se de imediato a contribuir com o estudo proposto e indicaram um profissional da área para atuar como interlocutor entre a empresa e o pesquisador.

3.3 Estratégia de coleta de dados

A utilização de múltiplas fontes de dados e de informações é recomendada por Yin (2001), pois possibilita a obtenção de múltiplas medidas para um mesmo fenômeno, reforçando a validade do estudo. Nas palavras do autor “(...) várias fontes de evidências são complementares, e um bom estudo de caso utilizará o maior número possível de fontes” (YIN, 2001, p. 105).

Para Eisenhardt (1989, p. 534), “(...) estudos de casos tipicamente combinam métodos de coleta de dados, tais como arquivos, entrevistas, questionários e observação”. Enquanto entrevistas, observações e fontes de arquivo são particularmente comuns, pesquisadores indutivos não estão confinados a estas escolhas (EISENHARDT, 1989).

Nesta pesquisa, a coleta de dados deu-se por meio da análise de documentos, entrevista semi-estruturada e questionários. A análise de documentos refere-se a publicações existentes sobre o modelo de gestão por competências e também documentos sobre a Gestão de RH das empresas estudadas, facilitando, assim, a compreensão do trabalho desenvolvido.

Entre os pontos fortes da utilização de documentos como fonte de evidência, Yin (2005) destaca o fato de serem: *estáveis* – possibilitam inúmeras revisões; *discretos* – não foram criados como resultado do estudo de caso; *exatos* – contêm nomes, referências e detalhes exatos de um evento; *ampla cobertura* – possibilitam longo espaço de tempo, muitos eventos e vários ambientes distintos.

O Quadro 8, a seguir, apresenta os documentos internos analisados.

Empresa	Documentos
Empresa A	• Mensagem do Presidente – Relatório Anual 2005 • Indicadores de Desempenho – Relatório Anual 2005 • Cartilha institucional sobre a Gestão de Pessoas por Competências • Manual de orientação aos gestores sobre a Gestão de Pessoas por Competências • Indicadores de Desempenho Social – Relatório Anual 2005 • Carta de apresentação do modelo aos gestores.
Empresa B	• Competências requeridas para a liderança nas organizações contemporâneas – Monografia apresentada no curso de especialização. • Apresentação Empresa B – Seminário Mercado de Trabalho e Perspectivas Futuras – 2007 • Apresentação para os empregados do Modelo de Gestão de Desempenho. • Cartilha para divulgação e esclarecimentos do processo de avaliação de desempenho. • Informativo do Plano de Cargos e Remuneração da Empresa. • Energia da Gente: Informativo mensal para os empregados da Empresa B – Agosto 2006 • Escola de Formação e Aperfeiçoamento Profissional – <i>Folder</i> explicativo

Quadro 8: Unidade de observação/documentos analisados

Fonte: Dados da pesquisa

Foram entrevistados os profissionais da área de Recursos Humanos, e, quando necessário, consultores, prestadores de serviços, clientes, para complementação ou esclarecimento de informações. Para as entrevistas, utilizou-se um roteiro com o objetivo de colher informações sobre os motivos que levaram a organização a optar pela implantação do modelo de Gestão por Competências, sua percepção a respeito das mudanças já identificadas na Gestão de Pessoas, e os esforços envidados pela direção em relação a política e práticas modernas de gestão. Além desse objetivo, procurou-se também detalhar políticas, práticas e ferramentas da empresa voltadas para os processos de: recrutamento, capacitação, desempenho, remuneração, reconhecimento e sucessão, bem como identificar os fatores considerados críticos durante a implantação do modelo. Entre os pontos fortes dessa

evidência, Yin (2005) destaca o fato de serem direcionadas – enfocam diretamente o tópico do estudo de caso.

O Quadro 9, a seguir, apresenta de maneira sintética o conjunto de informantes que serviram como referência na coleta de dados das empresas.

Empresa	Número de informantes	Posição na Empresa
Empresa A	07	Gerente responsável pela Gestão de Competências Consultores internos/Analistas de RH
Empresa B	07	Gerente responsável pela gestão por competências Analistas de RH Consultor externo que trabalhou na implementação do modelo

Quadro 9: Unidade de observação/funções entrevistadas

Fonte: Dados da pesquisa

Para Roesch (1999), na entrevista é possível entender o significado que os entrevistados atribuem a questões que foram estruturadas anteriormente a partir das suposições do pesquisador. Na opinião de Kerlinger (1980), a entrevista é mais demorada e tem um custo maior, devendo ser realizada com amostras menores. Apesar dessa limitação, ainda de acordo com o autor, a entrevista possibilita a obtenção de respostas mais precisas e profundas, uma vez que o entrevistado pode expor o propósito da pesquisa e de cada questão. Além disso, ainda podem ser feitas perguntas complementares, quando o teor das respostas não for adequado.

Foi utilizado um roteiro com perguntas abertas. As entrevistas foram gravadas e transcritas. Ao final, foi solicitado ao entrevistado, se fosse possível e necessário, um novo contato para possíveis esclarecimentos, por meio de telefone ou internet. As perguntas abertas permitem a flexibilidade necessária para a geração de novas idéias, o que não é possível em perguntas fechadas. Devido à natureza das perguntas, as entrevistas foram conduzidas pela própria pesquisadora.

Assim, procurou-se utilizar múltiplos informantes na organização, dando início ao processo de triangulação, definido por Jick (1979), Eisenhardt (1989) e Yin (2005) como a combinação de metodologias no estudo do mesmo fenômeno que fornece ao pesquisador múltiplos pontos de vista à pesquisa.

No Anexo B encontra-se o roteiro utilizado para as entrevistas com os profissionais de Recursos Humanos das empresas estudadas. No total, foram 14 entrevistas, que geraram mais

de 20 horas de gravação. Elas foram transcritas e serviram como base para a elaboração dos relatórios individuais dos casos das empresas estudadas.

Após as entrevistas, o processo de triangulação continuou com a aplicação de questionários aos gestores das empresas estudadas (Anexo C), com o objetivo de identificar suas percepções quanto ao modelo de Gestão de Competências implementado e às mudanças nas práticas de Recursos Humanos após a implementação do modelo de Gestão por Competências.

Conceitualmente, o questionário como técnica investigativa é um documento compacto, composto por um número mais ou menos elevado de questões, apresentado impresso, cujo objetivo é conhecer uma série de situações e interesses, etc. (GIL, 1999). Segundo Gil (1999), o questionário apresenta várias vantagens, tais como apresentação de um escopo mais amplo, baixo custo, anonimato das respostas. Também deixa as pessoas mais à vontade para escreverem suas respostas e evita a influência das opiniões e outros aspectos pessoais do entrevistador. As limitações da aplicação dessa técnica de pesquisa, nesse caso, são mínimas, pois se dirigem a um público-alvo qualificado e acostumado a responder a questionário (GIL, 1999).

O questionário foi construído considerando-se duas dimensões: a Gestão por Competências e as mudanças nas práticas e políticas de Recursos Humanos. Para a dimensão Gestão por Competências, optou-se pelas perguntas abertas, que permitem comentários e observações dos respondentes. Para a dimensão políticas e práticas de Recursos Humanos, o instrumento contemplou questões com respostas fechadas, utilizando-se a escala do tipo *likert*, que permite apontar intensidade e frequência observadas nas mudanças das políticas e práticas de RH.

Na aplicação do questionário nas empresas escolhidas, foram escolhidos gestores de áreas diferentes e quando possível, escolher níveis hierárquicos diferentes.

O instrumento foi aplicado individualmente em cada escritório. No momento de sua distribuição, a pesquisadora pediu pessoalmente a colaboração dos gestores, ressaltando a finalidade e o objetivo da pesquisa. Após o preenchimento dos questionários, foram realizados relatos do assunto por parte dos gestores, o que permitiu um maior aprofundamento das dimensões abordadas. Em seguida, os questionários foram recolhidos, garantindo-se o anonimato dos respondentes. Segundo Jick (1979), a triangulação fornece aos investigadores diversas oportunidades importantes: 1- permite que os investigadores sejam mais confiáveis em seus resultados; 2- pode estimular a criação de métodos e novas formas de capturar um problema e 3- pode ajudar a descobrir um desvio ou variação fora-quadrante de um fenômeno.

De maneira sintética, são apresentados, no Quadro 10, os gestores que serviram como referência na coleta de dados na pesquisa.

Empresa	Número de informantes	Posição na Empresa	Referência
Empresa A	06	Gerente de Manutenção Chefe de Equipe de Laboratórios Chefe de Equipe de Produção Gerente Área Administrativa Chefe de Departamento Chefe de Equipe	Questionário 1 Questionário 2 Questionário 3 Questionário 4 Questionário 5 Questionário 6
Empresa B	05	Gerente de Distribuição Superintendente Tecnologia Gerente Ações Ambientais Gerente área administrativa Gerente Suporte	Questionário 1 Questionário 2 Questionário 3 Questionário 4 Questionário 5

Quadro 10: Quadro com o número de gestores respondentes

Fonte: Dados da pesquisa

Todo o levantamento de dados por meio dos documentos relacionados ao modelo e à Gestão de Recursos Humanos, as entrevistas e a aplicação dos questionários ocorreram num período de quatro meses em cada empresa pesquisada.

Buscando o aprimoramento dos planos e instrumentos para a coleta de dados, tanto para conteúdo quanto para os procedimentos a serem seguidos, foi realizado um caso-piloto. Para esse caso, foi selecionada a empresa A, à qual a pesquisadora tinha um melhor acesso, além de um relacionamento menos formal com o pessoal envolvido, o que lhe daria liberdade para possíveis alterações nos instrumentos utilizados.

Esse caso-piloto visou examinar os pontos a serem enfatizados ou modificados, permitindo clarear os objetivos, lapidar a metodologia da coleta de dados, testar os instrumentos para coleta de dados e, a partir disso, guiar o desenvolvimento do próximo caso (YIN, 2005). A experiência na Empresa A ajudou a desenvolver a ordem, dirimir dúvidas na interpretação das questões presentes no instrumento de pesquisa, e até mesmo provocar algumas questões conceituais para a repetição na Empresa B.

3.4 Estratégia de análise de dados

Segundo Yin (2001), a análise dos dados consiste em examinar, categorizar, classificar e recombinar as evidências, visando às proposições do estudo.

Uma vez coletados, os dados documentais foram dispostos em ordem cronológica. A partir daí, procedeu-se à análise, visando ao entendimento da Gestão de Pessoas na empresa pesquisada. Primeiramente,, foi efetuada uma análise descritiva do modelo de Gestão por Competências das duas empresas, utilizando-se uma análise minuciosa dos documentos e das entrevistas. Em seguida, os questionários coletados junto aos gestores foram analisados e organizados em conjuntos distintos, conforme a nota atribuída na escala sugerida no instrumento.

Para Eisenhardt (1989, p. 21), a análise individual dos casos é um dos passos importantes para a construção de teoria a partir do estudo de casos múltiplos. De acordo com a autora, “(...) essa análise envolve tipicamente a elaboração de relatórios detalhados sobre cada um dos casos”.

A análise dos resultados foi realizada por meio de relatórios individuais, um para cada caso, e de um estudo comparativo dos resultados com os pontos principais levantados em cada uma das empresas.

A opção por uma descrição completa dos casos teve como objetivo preservar o contexto e, também, permitir que o leitor acompanhasse o raciocínio empregado na elaboração das conclusões do caso, característica que Yin (2005) chama de cadeia de evidência (*chain of evidence*). Segundo Yin (2005, p. 71) “cada caso individual é considerado como um estudo completo, onde é buscada evidência convergente para os fatos e a conclusão desse caso”.

Durante a elaboração dos casos, as dúvidas da pesquisadora foram anotadas e feito um novo contato com os interlocutores a fim de esclarecê-las. Em seguida, foram realizadas modificações com base nos comentários feitos.

Os relatórios dos casos foram elaborados a partir dos seguintes pontos:

- Contexto da empresa (breve histórico, características gerais e gestão de RH)
- Descrição do modelo adotado da Gestão por Competências
- Realidade do modelo adotado
- Razões para a implantação

- Impactos nas práticas de RH
- Percepção da Gestão de RH e de Gestores da empresa

Segundo Yin (2005), a análise das evidências de um estudo de caso é um dos aspectos menos desenvolvidos e mais complicados ao se realizarem estudos de caso. Para Eisenhardt (1989), a análise de dados é o coração da construção de teoria a partir de estudos de casos, mas é a parte mais difícil do processo, por ser a menos codificada. Para reduzir as dificuldades existentes, foi utilizado um sistema de classificação, que possibilitou a comparação entre os casos, a verificação dos modelos de competências adotados bem como a geração de novos discernimentos a partir dos dados coletados. Foi construída uma tabela, para apresentar as evidências coletadas nos dois casos, o que permitiu a comparação entre as dimensões utilizadas. Conforme atesta Yin (1989), entre as várias técnicas analíticas que podem ser empregadas para a análise de estudos de caso estão a criação de matrizes de categorias e a distribuição das evidências coletadas nessas matrizes. As categorias consideradas para essa análise foram: a) ano de adoção; b) motivos da adoção; c) metodologia utilizada; d) conceitos adotados; e) articulação com os subsistemas de RH f) pontos dificultadores; g) pontos facilitadores; h) resultados já percebidos.

No capítulo seguinte, são apresentados os relatos dos casos estudados, procurando-se responder ao proposto na metodologia; isto é, como ocorreu a implantação da Gestão por Competências nas empresas estudadas.

4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

4.1 Descrição dos dados – O Caso 1 – Empresa A

4.1.1 Breve histórico e características gerais da empresa

A Empresa A. é uma empresa de lavra, beneficiamento, pelletização e exportação de minério de ferro. Fundada em 1977, ocupa hoje a segunda posição no mercado transoceânico de pelotas, comercializando 100% de seus produtos para mais de 15 países na Europa, Ásia, África/Oriente Médio e Américas. Seu controle acionário pertence à Companhia Vale do Rio Doce (maior exportadora de minério de ferro do mundo) e à BHP Billiton (terceira maior produtora mundial de minério de ferro), cada uma detendo 50% das ações (DOCUMENTOS 1 e 2).

Com sede e escritório central em Belo Horizonte (MG), a empresa A possui unidades industriais em dois estados brasileiros: Minas Gerais, onde se localiza a unidade de mineração e beneficiamento; e Espírito Santo, que compreende a pelletização e o porto (DOCUMENTO 1).

Em outubro de 2005, a empresa iniciou o Projeto Terceira Pelotização, o qual prevê a construção da segunda usina de concentração para produção de 7,5 milhões de toneladas por ano do novo mineroduto paralelo ao já existente, com uma capacidade para produzir 7,6 milhões de toneladas de pelotas no ano. Essas capacidades adicionais, somadas às atuais, farão a Empresa A capaz de bombear anualmente 24 milhões de toneladas de concentrado anuais, produzir e embarcar 21,6 milhões de pelotas e 1 milhão de toneladas de finos. O Projeto Terceira Pelotização permitirá aumentar a capacidade de produção em 54% e representará para a empresa a garantia de longevidade e consolidação de sua participação no mercado (DOCUMENTOS 1 e 2).

A crescente demanda pelos produtos da empresa, o forte controle e gestão dos custos e a manutenção da mão-de-obra, praticamente nos mesmos níveis, além da crescente demanda de novos projetos e metas cada vez mais desafiadoras, garantiram resultados expressivos de produtividade dos empregados da empresa no ano de 2005 (DOCUMENTO 2). Em 2005, a produtividade mensurada pela receita bruta homem/ano aumentou 34% em relação a 2004,

passando de R\$1.466mil por empregado para R\$1.960 mil, enquanto o número de empregados cresceu 4,8% (FIG.8).

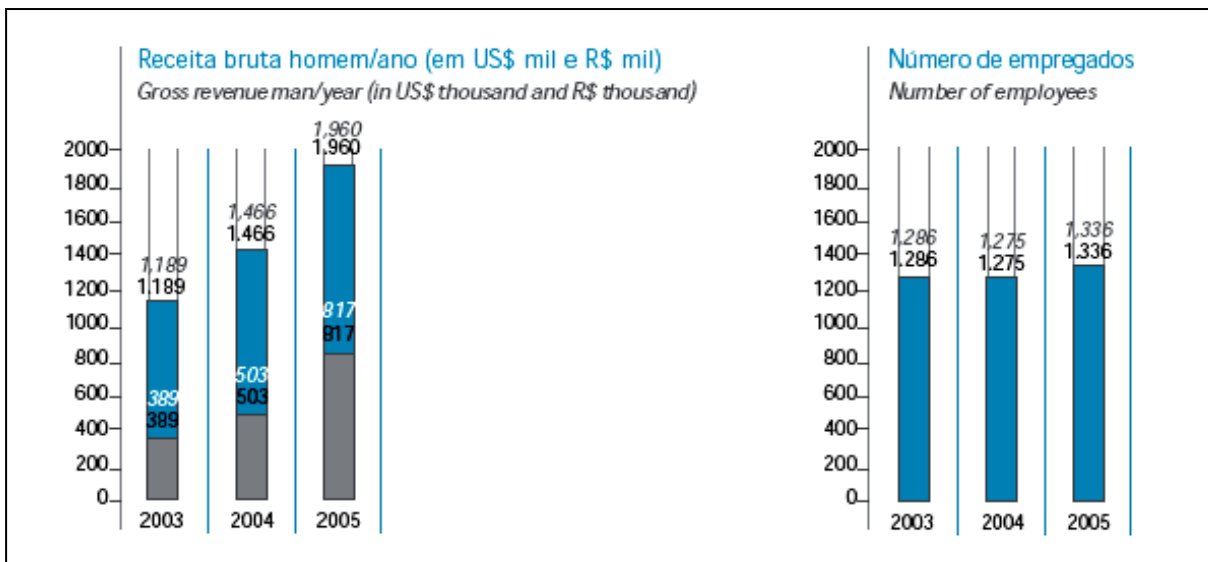


Figura 8: Produtividade da mão-de-obra

Fonte: Indicadores de Desempenho (Balanço Social, 2005)

No primeiro semestre de 2006, a empresa definiu uma nova Visão, com base na estratégia de crescimento, traçando cenários para os próximos 15 a 25 anos. Para sustentar toda complexidade de seu crescimento, ela reestruturou o seu modelo organizacional, que foi construído com base nos processos da empresa: *fundamentais* – garantir vantagens competitivas de longo prazo; *críticos* – garantir o fluxo de caixa e de suporte – que apóiam os demais processos. O novo modelo organizacional fortalece o conceito de excelência operacional e a valorização dos seus empregados (DOCUMENTO 2).

Com a nova estrutura, que começou a vigorar em janeiro de 2006, foi criada a Gerência de Desenvolvimento Organizacional, responsável pela sistematização da gestão de mudanças na empresa. A gestão passou a ser feita a partir de um modelo que considera a motivação da mudança, a análise e o tratamento de seus impactos e o alinhamento contínuo das dimensões estrutura e cultura com a estratégia empresarial (DOCUMENTO 6 e ENTREVISTA 7).

A manutenção da forte demanda por aço nas diversas partes do globo, e, em especial, na China, tem garantido a crescente necessidade de minério de ferro e seu derivado mais nobre, as pelotas. Seu faturamento bruto, em 2005, alcançou 2,6 bilhões, o que significou um crescimento de 41% em relação aos resultados de 2004, da ordem de R\$1,9 bilhão (DOCUMENTOS 2 e 3).

Hoje, a empresa possui um efetivo de 1.325 empregados diretos, dos quais 33,7% possuem curso superior completo; 47,6% estão com o ensino médio completo e apenas 0,8% não possui o ensino fundamental completo. (SITE DA EMPRESA, 2006).

4.1.2 O modelo de gestão de pessoas

A missão da área de Recursos Humanos é atuar como parceiro estratégico do negócio, criando uma cultura de Gestão de Pessoas capaz de sustentar o desempenho competitivo da empresa (SITE DA EMPRESA, 2006). A Gerência de Desenvolvimento de Pessoas faz parte da Gerencia Geral de Administração e Recursos Humanos, que compreende a seguinte estrutura:

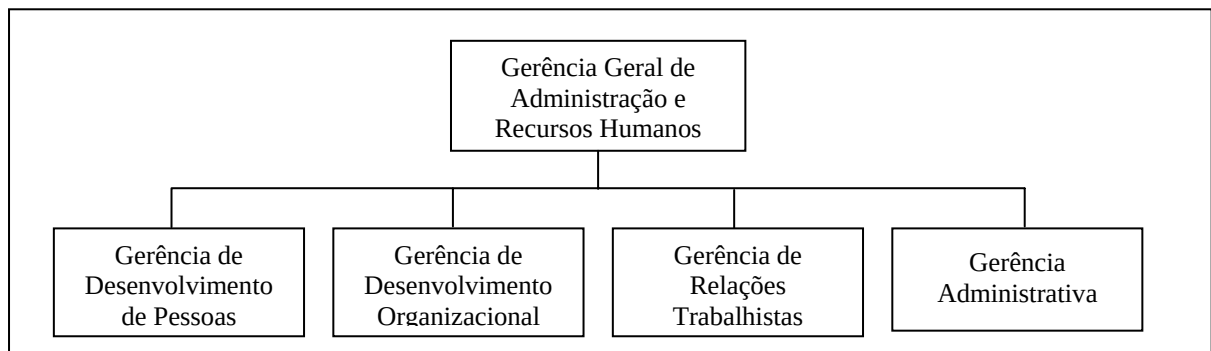


Figura 9: Esboço da estrutura de RH da empresa
Fonte: Dados de Pesquisa (Adaptado pela autora)

A Gerência de Desenvolvimento de Pessoas é responsável pelos processos de Recrutamento e Seleção, Educação e Desenvolvimento, Desempenho, Gestão do Conhecimento e Clima Organizacional. Essa gerência, desde 1991, trabalha com a estrutura de consultoria interna e vem buscando uma mudança de atuação junto às áreas clientes. Esse objetivo é ilustrado na fala de um dos entrevistados, “(...) a cultura de atender a todo mundo é forte na área e para os profissionais da área esse é um dos motivos da demora em mudar (sua forma de atuação)” (ENTREVISTA 1).

Segundo a Gerente da unidade de Desenvolvimento de Pessoas, o objetivo hoje é capacitar os gestores para assumirem o seu papel de “gestor de pessoas”. Está sendo revista a forma de atuação desses profissionais, mas a estrutura funcional já sofreu algumas modificações, de maneira que, atualmente, eles possuem três modalidades de atuação: Consultoria, Processos e Projetos. “A função consultoria interna vem trabalhando mais uma

linha *coach* dos gerentes das unidades para assumirem seu papel de Gestor de Pessoas”, completa a Gerente.

Na fala dos entrevistados, a decisão de implantar o modelo de Gestão por Competências pode implicar modificações na estrutura funcional da área de RH, para que essas possam acompanhar o enfoque do modelo e servirem de suporte para o desenvolvimento de ações que fortaleçam as competências. Essas implicações são também enfatizadas durante a fase de coleta de dados. A área de RH, inclusive, planejava um *workshop* com toda a equipe para discutir a forma de atuação e gerar o seu planejamento, o que pode gerar revisões na sua forma de atuação em vigor (ENTREVISTAS 1, 5 e 6).

4.1.3 O modelo de gestão por competências

4.1.3.1 O primeiro modelo – gestão integrada de recursos humanos

A partir de 2000, a Empresa A introduziu a Gestão Integrada de Recursos Humanos – GIRH - com o objetivo de alinhar as ações de RH com a estratégia da empresa e responder à crescente pressão externa que a empresa estava sofrendo para se tornar mais competitiva.

Com a Gestão Integrada de Recursos Humanos – GIRH – a Avaliação de Desempenho ganhou maior importância. Esse processo foi desenvolvido para dois públicos distintos: Grupo Superior e Grupo Operacional, com modelos, critérios e formatos diferentes. A ênfase da Avaliação de Desempenho passou a ser a aquisição de competências e não o resultado entregue à organização. A aplicação da avaliação de desempenho não possuía uma periodicidade, ficando a cargo de cada gestor definir qual o momento de cada empregado ser avaliado. Os resultados da avaliação eram utilizados pelo gestor para remunerar os empregados, não possuindo critérios de evolução dos empregados (ENTREVISTAS 1, 2 e 4).

Assim, a adoção da Avaliação de desempenho por competências com ênfase na remuneração gerou insatisfações dos empregados, o que ficou evidenciado também na pesquisa de clima aplicada em 2005, em que os quesitos de desempenho e *feedback* foram os itens com menor índice de favorabilidade (ENTREVISTAS 1, 3 e DOCUMENTO 6). Os gestores também reconhecem a lacuna da avaliação de desempenho no quesito desenvolvimento dos empregados, em que o instrumento somente era acionado quando era

necessário mexer no salário e não para o aconselhamento do empregado (ENTREVISTA 4, QUESTIONÁRIOS 1 e 3).

O GIRH também possuía uma diferenciação entre o nível técnico e o nível superior, o que gerava um maior descontentamento nos profissionais que não visualizavam uma relação com a carreira e o próprio desempenho (ENTREVISTAS 1, 2, 3, 4 e QUESTIONÁRIOS 3 e 4) .

Em síntese, o Quadro 11 apresenta um resumo das principais características do GIRH, elencadas pela empresa:

Características do GIRH
1. Modelo diferenciado para o público gerencial, profissionais de nível superior e técnico operacional 2. Foco na avaliação de desempenho 3. Relação direta com a Remuneração 4. Apenas gestores e os ocupantes dos cargos de nível superior faziam sua auto-avaliação 5. Valorização do acúmulo de habilidades 6. Pouco envolvimento do público-alvo durante a sua construção. 7. Sem foco no desenvolvimento do empregado

Quadro 11: Características do GIRH

Fonte: Dados da pesquisa

A experiência do GIRH e a perspectiva de crescimento da empresa fizeram emergir a necessidade de estarem processos e instrumentos da Gestão de Pessoas alinhados aos objetivos da empresa e sustentando o seu desempenho competitivo. Outro aspecto relevante aconteceu em 2005, que foi a aprovação por parte dos acionistas do plano de expansão contemplando o Projeto da Terceira Pelotização.

Também em 2005, a empresa concluiu a reestruturação do seu modelo organizacional, cujo principal escopo é o esforço de mudança de longo prazo para alinhar Estrutura, Estratégia e Cultura – A estrutura organizacional foi avaliada à luz da nova estratégia e adequada a partir do conceito de processos fundamentais, críticos e de suporte. A Cultura entrou em um novo ciclo a partir da realização de um Diagnóstico de Cultura. Em 2006, inicia-se o Mapeamento da Cultura, quem vem sendo realizado por uma consultoria externa com uma perspectiva de desenvolvimento de três anos para o primeiro ciclo (ENTREVISTA 7 e DOCUMENTO 6).

Em decorrência do novo modelo organizacional, foi implantada, em 2006, a Gestão de Pessoas por Competências, “(...) reforçando os pontos que a empresa quer valorizar e revê o

conceito de competência comportamental para entrega”, relata a Gerente de Desenvolvimento Organizacional.

4.1.3.2 O novo modelo de gestão por competências

Em 2003, iniciou-se a criação do modelo Gestão de Pessoas por Competências, que buscou proporcionar ao gestor da empresa articular as políticas e práticas de Gestão de Pessoas entre si, trabalhando-as de forma integrada. Dele fazem parte os processos de Treinamento e Desenvolvimento e Recrutamento e Seleção. Além disso, estabelece critérios para a Avaliação de Desempenho dos empregados, trabalha as possibilidades de Carreira na organização e fornece elementos para as decisões relacionadas à Remuneração, alinhada às necessidades da Empresa, o que está representado na FIG. 10, que demonstra a integração das dimensões da gestão de Pessoas na Empresa A (DOCUMENTOS 3 e 4).



Figura 10: Dimensões de Competência
Fonte: Material Institucional da empresa

Para a construção desse novo modelo, que aconteceu entre 2003 e 2004, a empresa adotou uma metodologia participativa, com o envolvimento de seus diversos níveis e coordenação pela Equipe de RH e Consultoria. Para isso foram criados grupos de trabalho, conforme sugestão de Dutra (2004), apresentado no diagrama a seguir (FIG.11):

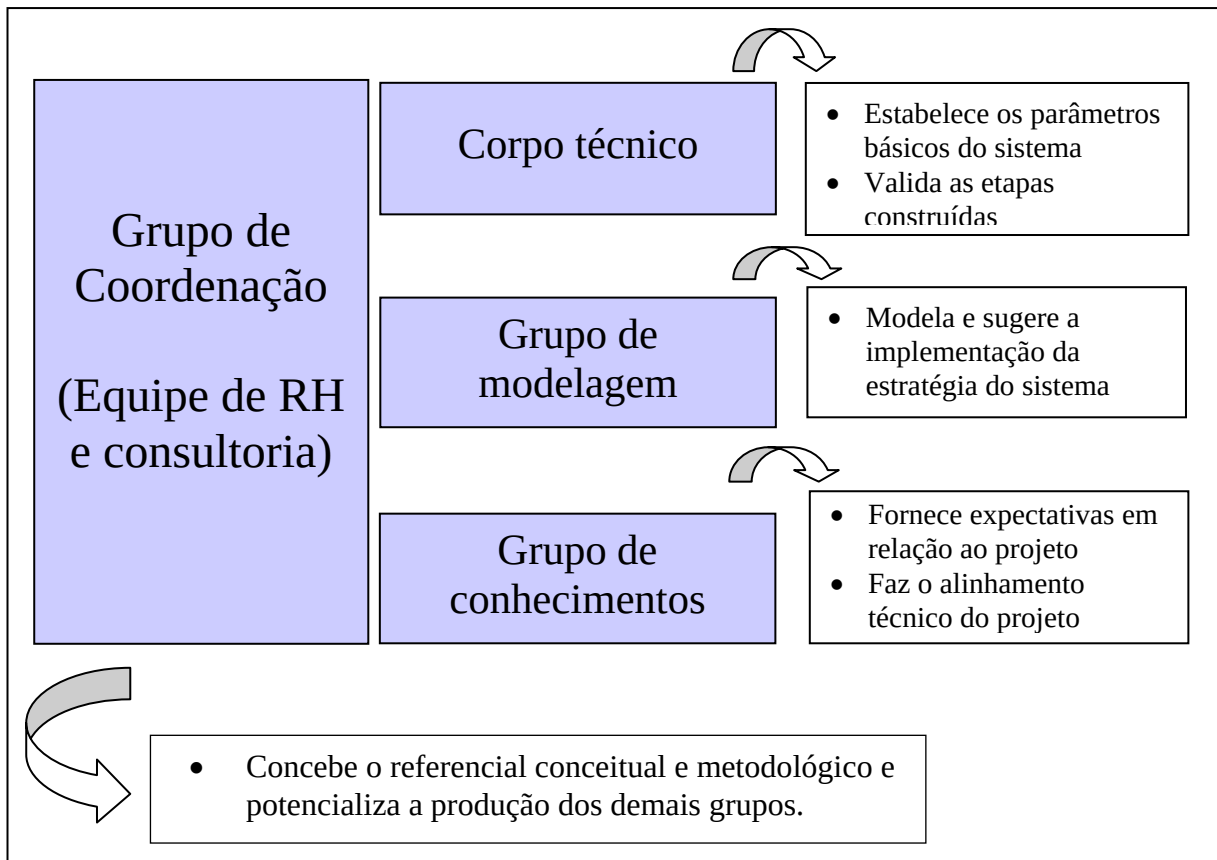


Figura 11: Estrutura dos grupos de trabalho
Fonte: DUTRA, 2004.

Para a Empresa A, “Competência é um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo” (DOCUMENTOS 4 e 5), conceito este construído com base nos preceitos de Fleury (2001), além de Dutra (2001), que deram suporte e foram a linha mestra de todo o trabalho.

Segundo o modelo adotado, o conceito de competências é formado pela somatória de duas frentes: a primeira associada às realizações da pessoa, àquilo que ela produz e agrega aos processos e produtos da empresa; e a segunda associada ao conjunto de conhecimentos e habilidades necessárias para que o empregado desenvolva suas atribuições e responsabilidades (DOCUMENTOS 4 e 5 e ENTREVISTA 1).

De acordo com o modelo, o empregado deve usar sua formação, experiência e seus conhecimentos como requisitos para cumprir as suas atribuições de maneira a agregar valor ao negócio (FIG. 12).

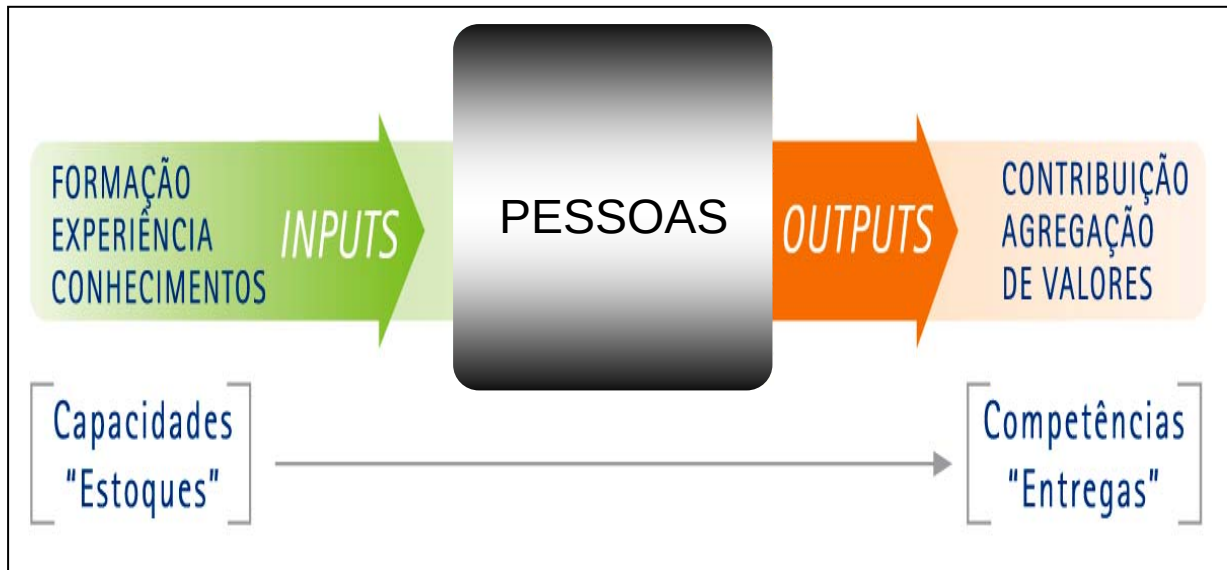


Figura 12: Dimensões da Competência
Fonte: Material Institucional da Empresa

As competências expressam aspectos a serem valorizados e estimulados nos profissionais, traduzindo características que, bem trabalhadas, constituem diferencial competitivo para a organização. As competências desejáveis ao profissional da Empresa A variam de acordo com o eixo de carreira, mas duas delas – Orientação para Resultados e Trabalho em Equipe – são comuns a todos os empregados. A FIG. 13 ilustra o conjunto de competências da Empresa A.

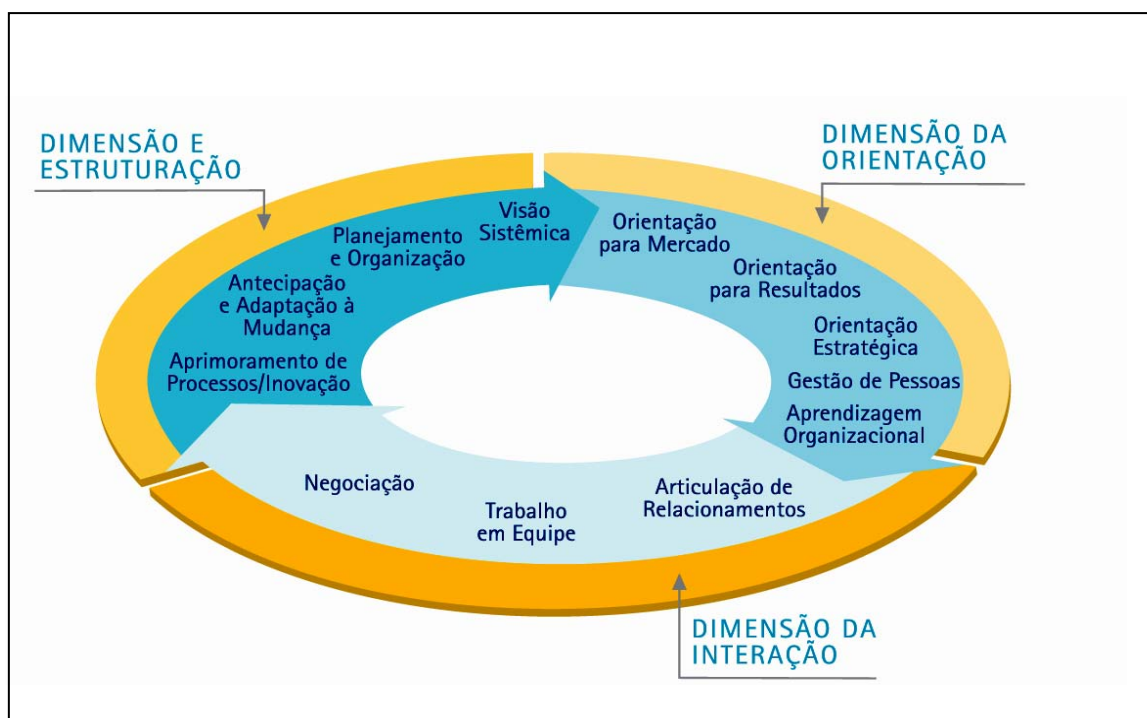


Figura 13: Conjunto de Competências
Fonte: Material institucional da Empresa A

As competências para a Empresa A são:

- a. **Orientação para o mercado** - Relaciona-se à compreensão do movimento do mercado – clientes correntes e potenciais e concorrentes – agregando melhoria no serviço para o cliente.
- b. **Orientação para resultados** - Trata-se do caminho para alcançar resultados considerando-se recursos, prazos, qualidade e a busca de alternativas/soluções para ampliar a geração de valor agregado.
- c. **Orientação estratégica** - Envolve o grau de responsabilidade por definir estratégias, a partir da análise dos ambientes interno e externo. Inclui também o comprometimento com os valores, missão e visão da empresa e com a sua disseminação (DOCUMENTOS 4 e 5).
- d. **Gestão de Pessoas** - Envolve a responsabilidade por: (a) mobilizar esforços das pessoas para o cumprimento dos Objetivos e Metas da Empresa A, criando um clima motivador; (b) orientar e estimular o processo de desenvolvimento das pessoas e (c) delegar com precisão os desafios propostos e acompanhar o seu desenvolvimento.
- e. **Aprendizagem Organizacional** - Diz respeito à internalização e ao uso que o profissional faz do conhecimento adquirido, abrangendo: (a) busca constante pelo próprio desenvolvimento e pelo das pessoas com quem interage e (b) sistematização, registro e disseminação do conhecimento.
- f. **Articulação de relacionamentos** - Envolve a construção e o gerenciamento de redes de relacionamento na busca por preservar e/ou maximizar a imagem positiva da empresa e identificar e manter parcerias (DOCUMENTOS 4 e 5).
- g. **Trabalho em Equipe** - Diz respeito ao processo de interação com as pessoas de forma adequada, empática e espontânea e à manutenção de comunicação na busca de coesão e do entendimento dos papéis de cada um nas equipes ou parcerias.
- h. **Negociação** - Inclui a busca pelo equilíbrio dos resultados de acordo ou combinação que beneficie todas as partes envolvidas. Abrange, também, a construção de uma argumentação coerente e a abertura para rever posições e entender pontos de vista distintos.

- i. **Aprimoramento de processos/ inovação** - Refere-se à responsabilidade por identificar oportunidades de aperfeiçoamento e de adoção de novas práticas e padrões, bem como à implementação de ações que concretizem as inovações na organização.
- j. **Antecipação e adaptação à mudança** - Relacionam-se à identificação e/ou antecipação das necessidades de mudança para enfrentar os desafios no negócio de forma a contribuir de maneira efetiva para a obtenção de resultados (DOCUMENTOS 4 e 5).
- k. **Planejamento e organização** - É a necessidade de gerenciamento do tempo e a responsabilidade por organizar e planejar as ações e o trabalho para a obtenção de respostas mais eficientes.
- l. **Visão sistêmica** - Refere-se à compreensão do seu papel nos processos da empresa, visando à integração com outros movimentos que ocorram no ambiente organizacional. Contempla a leitura dos sinais de mercado de modo a tomar ações proativas no posicionamento organizacional (DOCUMENTOS 4 e 5).

O sistema de competências concebido ficou composto por cinco eixos de carreira, que são as estruturas que definem a ascensão dos profissionais de acordo com a natureza de seu trabalho, sendo um deles Gerencial e outros quatro profissionais, a saber: Suporte ao negócio, Mercadológico, Técnico e Operacional. Os eixos de carreira são, também, estruturas que agrupam cargos e funções da mesma natureza e sinalizam a trajetória natural de crescimento dos profissionais. Eles estão agrupados em níveis de complexidade, que correspondem aos “degraus” de desenvolvimento e capacidade para lidar com trabalhos de complexidade crescente (DOCUMENTOS 3 e 4 e ENTREVISTA 1).

A composição de posições para cada eixo são as que se seguem:

- **EIXO GERENCIAL** - Posições voltadas à gestão de pessoas e recursos, para atingir os objetivos e resultados determinados pela organização.
- **EIXO SUPORTE AO NEGÓCIO** - Posições voltadas ao apoio à gestão e sistematização de informações gerenciais e processos administrativos de empresa.
- **EIXO MERCADOLÓGICO** - Posições ligadas à comercialização de produtos, manutenção, desenvolvimento da relação com os clientes e análise de potenciais mercados.

- **EIXO TÉCNICO** - posições de apoio à operação voltadas ao desenvolvimento, ou incorporação de tecnologia para a organização e ao aprimoramento, a partir de análises técnicas, de produtos ou processos internos.
- **EIXO OPERACIONAL** - posições voltadas às atividades diretamente relacionadas à operação e seus processos de apoio (DOCUMENTOS 3 e 4).

Para cada eixo de carreira foram escolhidas as competências consideradas relevantes para o desenvolvimento dos profissionais da Empresa A, conforme demonstrado a seguir, na FIG.14.

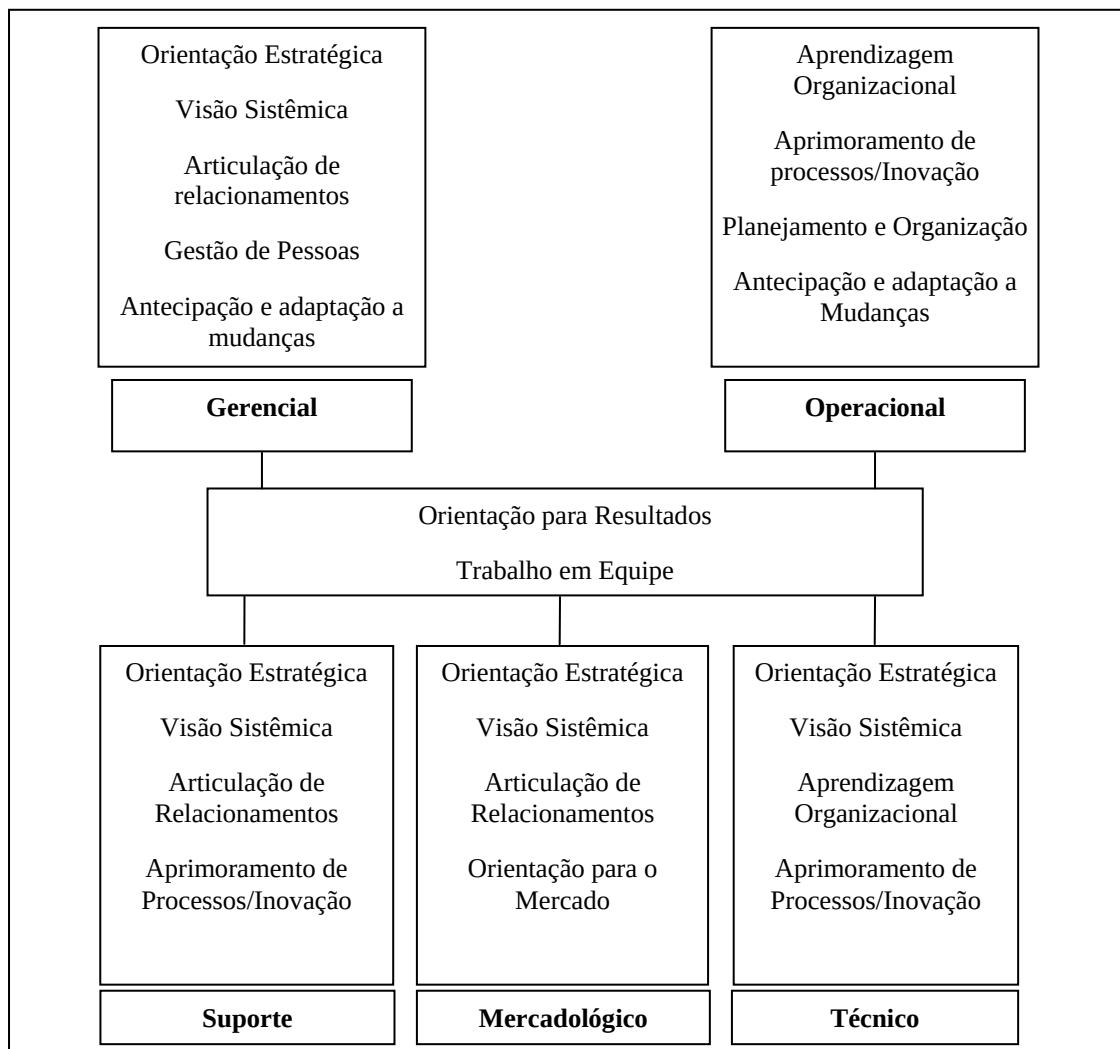


Figura 14: Eixos de carreira

Fonte: Documentos 4 e 5 (2006)

Além das competências para cada eixo de carreira, foi determinado o conjunto de conhecimentos e habilidades, considerados importantes na carreira e no desenvolvimento dos

profissionais da empresa, denominado Conjunto de Capacidades. Ele auxilia os gestores na identificação de possíveis necessidades do profissional que possam interferir na entrega das competências. Os conhecimentos são classificados em: (a) conhecimentos institucionais, que normatizam e auxiliam a atividade do profissional na empresa, incluindo, nessa categoria, as Políticas e Procedimentos, Sistemas, Manuais, etc.; e (b) conhecimentos específicos que compreendem os conhecimentos do processo e da área bem como as atividades essenciais para o processo (DOCUMENTO 4, ENTREVISTAS 1 e 2).

O modelo estruturado busca o equilíbrio entre capacidades e competências. Por exemplo: se o profissional possuir grande conjunto de capacidades e estiver localizado em um nível de complexidade baixo, ele poderá ficar frustrado, pois seu potencial não estará sendo utilizado totalmente. Por outro lado, caso o profissional possua um conjunto de capacidades pequeno e estiver em um nível de complexidade alto, sentirá grande ansiedade e medo de não atender às expectativas da empresa. A FIG.15 ilustra as possíveis consequências do funcionamento da Gestão de Pessoas por Competências:

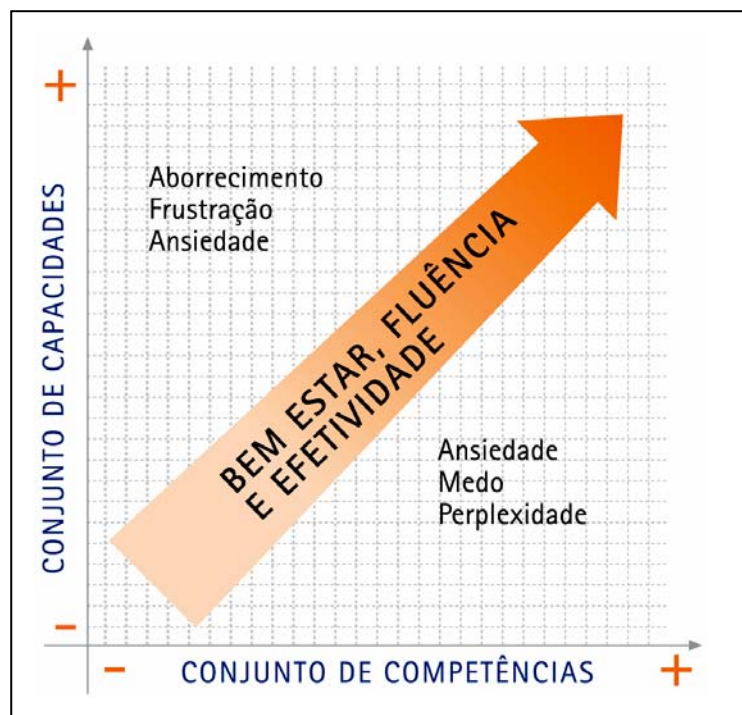


Figura 15: Equilíbrio entre capacidades e competências
Fonte: Material institucional da Empresa A

Para o modelo, a melhor opção é ponderar a relação entre o conjunto de capacidades do profissional e o nível de complexidade de suas atividades, proporcionando-lhe bem-estar, fluência e efetividade no trabalho. A preocupação com esse equilíbrio (desafios x capacidades) norteou toda a concepção do modelo (DOCUMENTO 5, ENTREVISTA 1).

Além dos eixos de carreira, o modelo utiliza a terminologia do espaço organizacional, a ser preenchido pelo empregado com atribuições que vão além da descrição formal dos cargos e que atendam às necessidades da empresa. Isso permite aos profissionais assumirem mais responsabilidades, considerando o ambiente dinâmico das organizações. Dessa maneira, o espaço que o profissional ocupa é dinâmico e pode evoluir com o tempo, ao contrário da descrição de cargo, que não permite medir o estágio de desenvolvimento do empregado (DOCUMENTOS 4 e 5 e ENTREVISTA 1).

Com o objetivo de legitimar o modelo, não apenas aos empregados que participaram de sua construção, mas a todos, a empresa também adotou ações na sua implementação, que buscavam esclarecer o andamento e seus objetivos. As ações envolveram uma carta assinada pelos Diretores, um convite para o treinamento a todos os empregados (incluindo a discussão criativa das competências), a elaboração de cartilhas e manuais, a distribuição de comunicados periódicos, uma revista mensal explorando detalhadamente o modelo. Enfim, a utilização ampla dos vários canais de comunicação da empresa. Durante esse processo, foi dada grande ênfase ao processo de *feedback*. O assunto foi abordado com uma carga horária de 16 horas para os gestores e para os demais empregados, 4 horas, o que demonstra a preocupação em corrigir as deficiências do modelo anterior (ENTREVISTAS 3, 4 e 5).

Os processos Recrutamento e Seleção, Treinamento e Desenvolvimento, Remuneração e Avaliação de Desempenho compõem a Gestão de Pessoas por Competências e serão apresentados a seguir.

4.1.3.2.1 Processo de avaliação de desempenho

No modelo Gestão de Pessoas por Competências, o desempenho é definido como o conjunto de entregas e resultados de determinada pessoa para a Empresa (DOCUMENTO 5). Para esse processo são utilizadas as dimensões: **esforço** – o esforço do empregado no cumprimento de suas metas e sua produtividade. A medição do esforço já é uma prática e é utilizada a Tabela de Responsabilidade por Resultados – TRR; e **competência** – o nível de desenvolvimento, a performance do empregado e sua evolução são medidos pelos níveis de complexidade nas avaliações de competências previstas no modelo (DOCUMENTO 5).

Pelo instrumento de avaliação construído, cada profissional é avaliado nas competências dentro do eixo de carreira, complementadas pelos conhecimentos e habilidades

(DOCUMENTO 2). A periodicidade da Avaliação de Desempenho é anual, considerando um período de cinco meses para encerrar todo o processo. Este inclui auto-avaliação, avaliação da chefia imediata, entrevista de *feedback* e elaboração do Plano de Desenvolvimento. A avaliação é informatizada. Ela foi desenvolvida e está lotada em ambiente de rede e utiliza o sistema SAP. Nesse ambiente são gerados diversos relatórios que auxiliam todas as partes na análise e decisões para o gerenciamento do desempenho. As pontuações obtidas na avaliação indicam o grau de desenvolvimento do profissional de acordo com seu nível de complexidade e dentro do seu eixo de carreira. A avaliação resulta na construção de um gráfico que mostra a pontuação do empregado em relação ao desenvolvimento esperado, tendo em vista as suas atividades e o nível de complexidade delas. Os relatórios e os gráficos gerados a partir da avaliação ajudam os gestores a mapear tanto o desenvolvimento individual do empregado quanto o de uma equipe inteira (DOCUMENTOS 4 e 5, ENTREVISTAS 1, 2 e 3).

Com base nos relatórios, podem ser tomadas decisões, por exemplo, sobre ações prioritárias para o desenvolvimento das pessoas. Eles são capazes de fornecer, também, uma visão mais ampla e apurada do quadro de profissionais, um *feedback* estruturado, um embasamento para decisões de movimentação salarial e outras decisões organizacionais e o reforço de comportamentos alinhados às diretrizes da Empresa (DOCUMENTO 5, ENTREVISTAS 2, 3 e 4).

A análise da avaliação de todos os profissionais de uma área permite ao gerente visualizar, comparativamente, a posição de cada empregado em relação à equipe e fornece uma visão geral do desenvolvimento do seu quadro de pessoal. A FIG. 16 apresenta um exemplo de resultados da avaliação por equipe, podendo-se, a partir dessa matriz, tomar decisões, por exemplo, sobre ações prioritárias para o desenvolvimento das pessoas (DOCUMENTOS 4 e 5, ENTREVISTAS 1, 2 e 3).

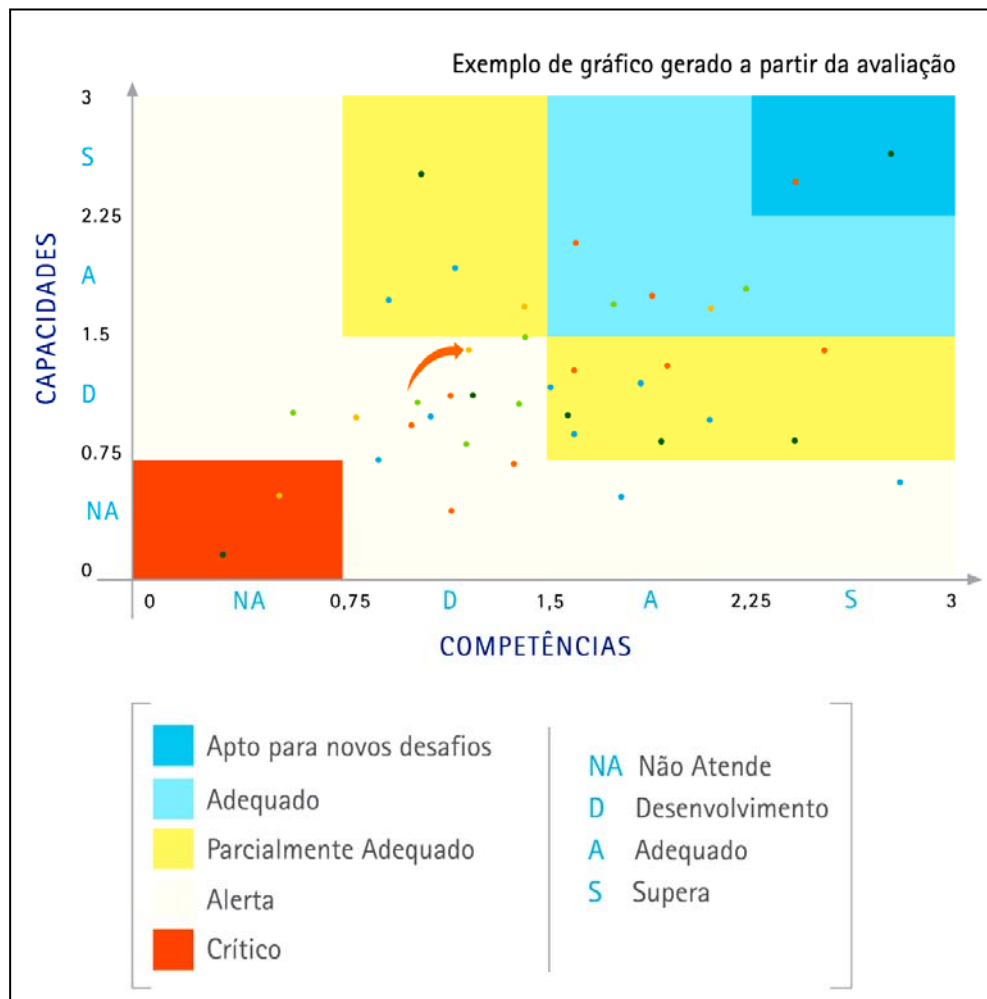


Figura 16: Matriz de orientação ao desenvolvimento
Fonte: Material institucional da Empresa A (2006)

Os resultados da avaliação permitem a análise gerencial e a tomada de ações mais específicas. Por eles, estão identificados tanto os profissionais preparados para assumir posições de maior desafio, como aqueles que necessitam de ações urgentes por parte do gestor, pois não atendem nem nas capacidades e nem nas competências. Além da análise gerencial, os resultados estabelecem, também, parâmetros para diversas ações corporativas de Recursos Humanos, conforme os processos apresentados na FIG. 17. (DOCUMENTO 5, ENTREVISTAS 1, 2, 3 e 4).

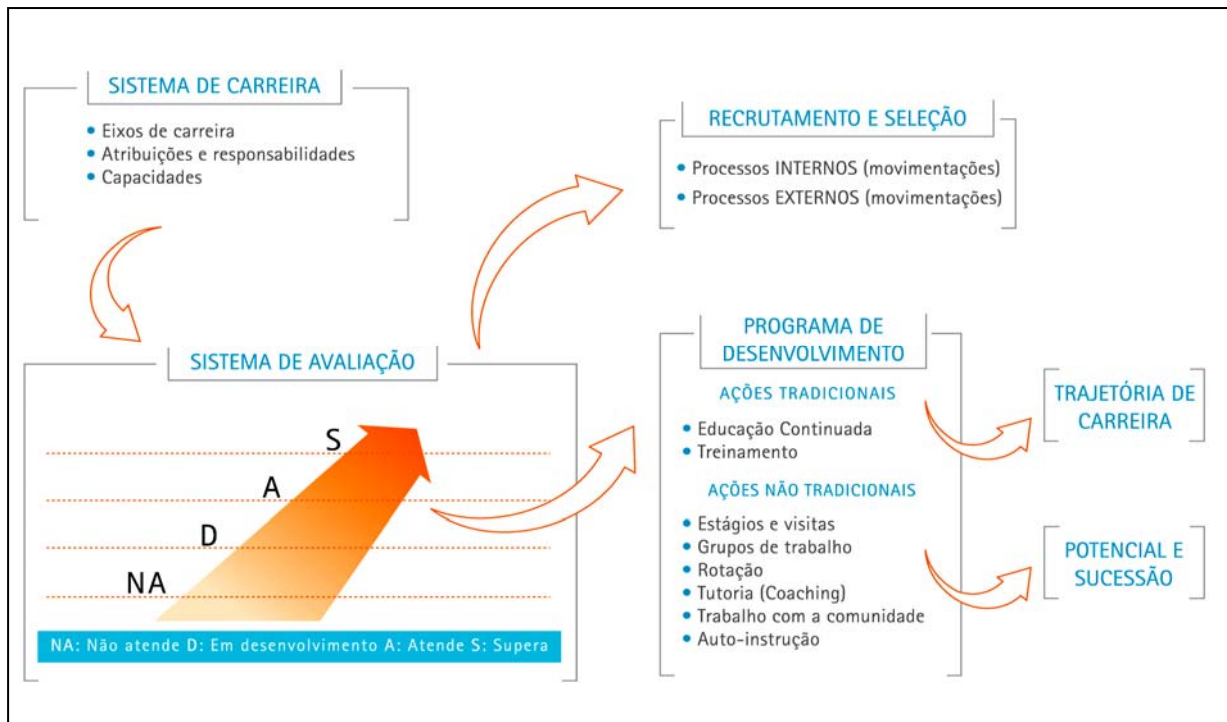


Figura 17: Utilização do resultado da avaliação para tomada de decisões

Fonte: Material institucional da Empresa A

Assim, a partir do resultado da avaliação de desempenho por competência, tem-se uma visão mais apurada do quadro de profissionais, o que permite um *feedback* estruturado e um embasamento para decisões de movimentação salarial, na orientação do processo de recrutamento e seleção e também na determinação das faixas salariais.

As competências e capacidades definidas para os eixos e cargos orientam também as ações de desenvolvimento e treinamento tanto individuais quanto para grupos de empregados de uma área, dando um caráter bem mais estratégico ao Plano de Desenvolvimento.

4.1.3.2.2 Processo de treinamento e desenvolvimento

Para a Empresa A, a chave do seu sucesso e de sua vantagem competitiva está em oferecer e incentivar a qualificação progressiva dos seus empregados. Ela entende também que possui um grande desafio em preparar equipes de trabalho para enfrentar, com produtividade e rentabilidade, ambientes de negócios de extrema diversidade e instabilidade (DOCUMENTO 6).

Diante desse contexto, insere-se seu Programa de Treinamento e Desenvolvimento, destinado a todos os empregados. O Planejamento do Treinamento de seus colaboradores está alinhado à Gestão de Pessoas por Competências e ocorre em três etapas: Diagnóstico de Necessidades de Aprendizagem, Definição do Programa de Treinamento e Desenvolvimento e Acompanhamento desse programa (DOCUMENTO 5, ENTREVISTAS 2 e 3).

Para a elaboração do Diagnóstico de Necessidades de Aprendizagem, utiliza-se como fonte o Mapa Estratégico, que contempla os principais desafios da empresa, as Demandas Institucionais – que são os modelos de gestão e valores da empresa – e a Avaliação de Desempenho por Competências (DOCUMENTO 5, ENTREVISTAS 2, 3, e 4).

As necessidades individuais são identificadas e formalizadas no momento do *feedback* entre o colaborador e seu gestor, utilizando-se o resultado da Avaliação de Desempenho. Esse acordo entre Gestor e Avaliado, em que são apontadas ações que contribuirão com o desenvolvimento e preenchimento de um possível *gap* gerado na avaliação de desempenho é registrado no sistema informatizado. É intenção da Gerência de Desenvolvimento de Pessoas analisar os resultados dos planos individuais e, a partir deles, identificar os considerados críticos, que deverão ser desenvolvidos de forma corporativa (ENTREVISTAS 1, 2 e 5).

Até o ano de 2006, a Gerência separava o processo de Treinamento do Processo de Educação. As ações relacionadas a Treinamento são consideradas de curto prazo, enquanto aquelas relacionadas com Educação são as atividades de médio e longo prazo. No entanto, essa separação não é visível para as unidades clientes. “Existe uma diferença entre Treinamento e Desenvolvimento, e é difícil para o gestor fazer essa separação, agora essa situação também está sendo revista” (ENTREVISTA 4).

Assim, o Programa de Treinamento e Desenvolvimento é o resultado da relação entre o Diagnóstico de Necessidades de Aprendizagem x Orçamento Anual x Matriz de Priorização.

O que se observa com a implantação da Gestão de Pessoas por Competências é o aumento da preocupação em investir nas ações que irão agregar maior valor à empresa. A expectativa é oferecer treinamentos mais focados em resultados e ganhos de qualidade, com prioridade para aqueles que têm maior impacto no crescimento da empresa. (ENTREVISTA 3).

Isso está evidenciado pela utilização de uma matriz para a priorização dos treinamentos, formada por quatro quadrantes: Abrangente, Específico, Estratégico e Crítico, conforme demonstrado no Quadro 10, a seguir. É meta da empresa focar maior investimento e qualidade nas ações consideradas estratégicas e críticas (conforme matriz), objetivando alcançar os resultados esperados.

ABRANGENTE • Treinamento que envolve a maioria das pessoas e áreas da organização. • Não influencia ou gera impactos diretamente nos resultados estratégicos.	ESTRATÉGICO • Treinamento que envolve a maioria das pessoas e áreas da organização. • Alto valor agregado para empresa que tenha potencial para atingir os resultados do Mapa Estratégico.
ESPECÍFICO • Treinamentos individuais ou de pouco contingente complementares à atuação.	CRÍTICO • Treinamento que abrange poucas pessoas e/ou áreas específicas. • Ajuda a sustentar os resultados/metast das áreas dos processos ou da empresa

Quadro 12: Matriz de priorização de treinamento

Fonte: Material Institucional da Empresa (2006)

O modelo de Gestão de Pessoas por Competências trabalhou fortemente a questão das competências humanas, não tendo sido abordadas as competências organizacionais. Por isso, atualmente, está sendo elaborado, com a participação de uma consultoria externa, um estudo dessas competências organizacionais, com o objetivo de alinhá-las ao planejamento estratégico. O resultado desse novo trabalho deverá alavancar a Gestão do Conhecimento na Empresa A (ENTREVISTA 3).

Essas observações empíricas revelam possíveis dificuldades comuns às empresas em relação à abordagem organizacional, predominando um forte enfoque baseado em competências individuais.

4.1.3.2.3 Processo de recrutamento e seleção

Para a Empresa A, as bases para o Recrutamento e Seleção de profissionais são as competências associadas à complexidade do trabalho, ou seja, aos desafios previstos e capacidades, requisitos de referência da posição. Esse conjunto de qualificações forma os perfis profissionais necessários para os recrutamentos internos e externos (DOCUMENTO 5).

Nos perfis para a realização de recrutamento interno e externo, são consideradas as competências, capacidades, a formação e a experiência definidas para as vagas existentes. Um banco de dados reúne informações sobre as avaliações nas competências de todos os empregados, permitindo identificar aqueles preparados para aproveitamento interno (DOCUMENTO 4).

Com a implantação da Gestão de Pessoas por Competências, esse processo foi revisto, incluindo-se a entrevista por competência e a elaboração de perfis. O processo seletivo é feito por empresas de consultoria de RH especializadas em recrutamento. Os candidatos passam por avaliações psicológicas, nas competências; avaliação médica; testes de conhecimentos e entrevistas com os gestores. Por ser um trabalho coordenado pela Empresa A, mas realizado por empresas terceirizadas, tornaram-se necessárias a divulgação e a preparação dos fornecedores nessa nova forma de atuação, incluindo entrevistas por eventos comportamentais (ENTREVISTAS 2, 3, 4 e 5).

Embora a mudança no processo de recrutamento e seleção seja apontada pelos profissionais da área de Recursos Humanos, do ponto de vista dos gestores essa mudança é parcialmente observada pelos gestores da empresa.

4.1.3.2.4 Processo de remuneração

A estrutura de Cargos e Salários adotada pela Empresa A é a desenvolvida com base na metodologia Hay. A estrutura de Remuneração é constituída de: Remuneração fixa (estrutura de cargos, salários e enquadramento) e Remuneração variável (PLR).

O sistema de remuneração norteia-se pelos seguintes objetivos:

- Recompensar a contribuição real que o empregado presta à Empresa.
- Estabelecer um equilíbrio salarial, tanto do ponto de vista interno quanto em relação ao mercado.
- Fundamentar as decisões salariais.
- Reforçar a imagem da Empresa A diante dos empregados, do mercado de trabalho e da sociedade.
- Contribuir para a retenção dos profissionais.

O conceito de competências é aplicado para fins remuneratórios, na Empresa A, com subsídio para decisões que envolvam a remuneração fixa. A avaliação por competências (Avaliação de Desempenho) procura orientar a gestão da carreira e desempenho de cada empregado, dando subsídios para o gestor identificar os empregados que poderão ser elegíveis a enquadramentos e movimentações salariais.

Nas movimentações salariais aplica-se um instrumento de avaliação com os objetivos, entre outros, de permitir consistência nas movimentações salariais e aferir condição do empregado em assumir um conjunto de responsabilidades compatível com o nível de remuneração proposto (DOCUMENTO 5).

A decisão para submeter o empregado à avaliação é do gestor e deve basear-se na obtenção de bons resultados dentro do escopo atual de responsabilidades no comportamento adequado do empregado, além de serem considerados os critérios de entrega das competências e capacidades na Avaliação de Competências (DOCUMENTO 5, ENTREVISTAS 4 e 6).

4.1.3.3 Benefícios esperados com o modelo de gestão por competências

Segundo o Documento 4, na concepção do modelo de Gestão por Competências adotado, são os benefícios a seguir mapeados e esperados com a sua implantação.

4.1.3.3.1 Benefícios para o empregado

A Gestão de Pessoas por Competências pretende deixar claro para o empregado o que a empresa espera dele, ajudando-o a organizar o seu autodesenvolvimento profissional. Esse ponto é ainda mais importante nesse momento, em que a empresa está se preparando para aumentar sua capacidade de produção e sua participação no mercado.

São considerados os principais ganhos para o empregado:

- reconhecimento compatível com a complexidade do trabalho;
- nível de exigência nas avaliações mais coerente com o nível de atuação do dia-a-dia;

- oportunidade de auto-avaliação;
- estímulo ao autodesenvolvimento e à ampliação das responsabilidades na organização;
- estímulo à manutenção e ao crescimento da empregabilidade;
- equilíbrio e justiça nas decisões de gestão de pessoas;
- condições claras para a mobilidade entre os eixos de carreiras.

4.1.3.3.2 Benefícios para a empresa

- Clareza e transparência: A empresa deixa claro para o empregado o que espera e ela terá como medir, através de uma avaliação baseada em resultados, a contribuição de cada um para a realização da estratégia de crescimento da empresa.
- Treinamento e desenvolvimento: O modelo ajuda no melhor direcionamento de investimentos destinados ao treinamento e ao desenvolvimento de pessoas, uma vez que facilita o mapeamento de carreiras e sucessão na empresa. O modelo deixa claras as responsabilidades de desenvolvimento e crescimento.
- Os resultados das avaliações permitem ao gestor ter uma visão do estágio do empregado na sua trajetória profissional. Além disso, se cruzadas, essas informações ajudam no processo de orientação de carreira e sucessão.

4.2 Análise dos dados – Empresa A

4.2.1 A realidade do modelo de gestão de pessoas por competências

O fato de remunerar pela aquisição de conhecimentos e habilidades, como previa o modelo de Gestão Integrada de Recursos Humanos - GIRH, foi um dos motivos que fizeram a Empresa A revisar seu modelo de gestão. Segundo Hipólito (2002), diversas empresas que já empregaram a remuneração dessa forma estão sendo forçadas a reverem suas práticas. Para o autor, as dificuldades vivenciadas pela empresa mostram que o conceito de competências,

entendido como o acúmulo de conhecimentos, habilidades e atitudes, ou seja, como um conjunto de características individuais, não tem sido parâmetro adequado para organizar as decisões salariais.

O segundo modelo adotado, a Gestão de Pessoas por Competências, buscou aproximá-lo das atuais necessidades organizacionais e demonstra que sistemas gerados com base nos conceitos de competências e complexidade possibilitam aos gestores assumir de forma completa a gestão de seus quadros e administrar sua equipe. Experiência como essa mostra uma evolução do conceito de competências, que deixa de ser visto apenas como acúmulo de conhecimentos, passando-se a observar a “entrega”, a “contribuição” resultante da mobilização desse conjunto de conhecimentos e habilidades de cada profissional (FLEURY; FLEURY, 2001; DUTRA, 2001).

O tempo dedicado à formatação do novo modelo, que durou cerca de dois anos, demonstra a complexidade na sua construção e também a necessidade de uma mudança cultural para sua implementação.

O estudo realizado na empresa, através de análise documental, entrevistas e questionários, reforça a percepção de que o modelo adotado significa o fortalecimento da área de Recursos Humanos em alinhar as suas práticas às estratégias da empresa. No entanto, mostra também a necessidade de resposta mais rápida da área às demandas do ambiente. Como exemplo, percebe-se grande expectativa de que o modelo de Gestão por Competências adotado fortaleça o processo de desenvolvimento das pessoas.

Outro ponto que se destaca é que a utilização da consultoria externa para a elaboração de seu novo modelo de Gestão por Competências não substituiu a participação e a colaboração dos gestores na construção do modelo. A participação intensa dos gestores é confirmada tanto pelas entrevistas realizadas quanto pelo alto nível de conhecimentos relatados pelos entrevistados com relação ao conhecimento do modelo (DOCUMENTO 5, ENTREVISTAS 1, 2, 3, 4, 5, 6 e QUESTIONÁRIOS 1, 2, 3, 4, 5 e 6).

Além do conceito de competência comportamental, a inclusão do conceito de ‘capacidade’ no novo modelo, que é reconhecido como a competência técnica, evidencia o discurso do fortalecimento da cultura do desempenho e do resultado. O modelo adotado pela Empresa A incorpora como pressupostos alguns conceitos como:

- competência individual como estoque e entrega;
- relação proporcional entre complexidade de entrega e competências do indivíduo;
- relação entre complexidade da entrega e agregação de valor ao negócio.

Alguns profissionais que atuaram na concepção do modelo já estão sendo deslocados para outros projetos. É um ponto de atenção para a Gerência de Desenvolvimento de Pessoas garantir a consolidação, o monitoramento e o aprimoramento contínuo do modelo adotado.

O cuidado e a importância que a empresa vem dando ao seu modelo de Gestão de Pessoas por Competência podem ser percebidos pelos documentos destinados a disseminá-lo na empresa. Entre eles, destaca-se o Manual de Gestão por Competências, destinado a todos os gestores. Ele possui orientações sobre o modelo, conceitos de competências e suas dimensões, eixos de carreira, avaliações e processos de desempenho, além de orientações sobre processos de remuneração, treinamento e desenvolvimento e recrutamento e seleção.

Por se tratar de um novo modelo, em fase de implementação, é ainda verdadeiro o desafio, para a equipe e para a empresa, de integrá-lo efetivamente às práticas e procedimentos da gestão, que ofereçam múltiplas oportunidades de crescimento profissional e estímulo às pessoas, e não só desenvolver coletivamente competências, mas também compartilhá-las, contribuindo realmente na construção de práticas realmente inovadoras de gestão.

A experiência da Empresa A ilustra um ambiente de aprendizagem. Segundo Dutra, (2004)

(...) as empresas irão aprender com seus erros e, nos próximos anos, estarão genuinamente preocupadas com o desenvolvimento das pessoas. Nesse momento, as empresas bem-sucedidas e levadas a sério serão paradigmáticas para o mercado. E terão clara vantagem na disputa por pessoas que podem agregar um diferencial competitivo para seus negócios.

4.2.2 Razões para a implantação do modelo de gestão por competências

A Empresa A construiu a Gestão de Pessoas por Competências em um contexto de mudanças, buscando alinhar as pessoas a um novo ciclo da cultura e aos planos de crescimento da empresa. Essa afirmativa é reforçada na correspondência endereçada a todos os gestores da empresa, e a Gerente de Desenvolvimento de Pessoas enfatiza “(...) o comprometimento das pessoas gera vantagens competitivas e, com esse objetivo, ajudará a deixar mais claro o tipo de contribuição que a empresa espera de seus empregados (...)” DOCUMENTO 7.

Os motivos que levaram a empresa a buscar esse novo modelo foram a pressão do mercado, o aumento da capacidade de produção da empresa, o crescimento da empresa e o planejamento estratégico (ENTREVISTAS 1, 2 e 4).

Outra razão apontada surgiu com o resultado da pesquisa de clima organizacional, que apontou a necessidade de trabalhar a carreira e o desenvolvimento das pessoas. Essa razão aparece também na entrevista realizada:

Com relação clima organizacional, a gente considera que o impacto desse modelo no ambiente é bastante significativo, visto que, no último Diagnóstico de clima, realizado em 2005, as questões Gestão de Desempenho e Foco em crescimento e desenvolvimento foram os mais baixos. (ENTREVISTA 3)

De uma maneira geral, os motivos para a adoção do modelo estão associados a uma perspectiva de caráter estratégico ao atender a visão de crescimento da empresa A, reforçando a busca de resultados, mas também é motivo importante trazer contribuições para os colaboradores trabalhando as possibilidades de carreira, estabelecendo critérios para a avaliação de desempenho e para a política de remuneração, planejando os processos de recrutamento e seleção e de treinamento e desenvolvimento de pessoas.

4.2.3 Impacto do modelo nas práticas de gestão de pessoas

As modificações na forma de gerenciar as pessoas, por meio de suas políticas, constituem passos importantes para a consolidação da Gestão por Competências na Empresa A, tornando o modelo direcionador de um sistema de Gestão de Pessoas inserido estrategicamente. Isso significa dizer que, a partir da implantação do modelo de Gestão de Pessoas por Competências, a Gerência de Desenvolvimento de Pessoas passa a atuar em conformidade com o modelo adotado (ENTREVISTAS 1, 2, 3, 4, 5 e 6).

As mudanças nas práticas de RH encontram-se em implantação. Seu modelo iniciou-se em 2004 e o início de sua aplicação e operacionalização a partir de julho de 2006, com a aplicação da Avaliação de Desempenho por Competências.

A avaliação de Desempenho é o processo que mais sofreu alteração. O antigo modelo era diferenciado para os diversos níveis; a auto-avaliação contemplava apenas os gestores e os

cargos de nível superior; valorizava-se o acúmulo de habilidades e seu foco era centrado na remuneração (DOCUMENTO 4, ENTREVISTAS 1, 3 e 6).

O novo modelo da Avaliação de Desempenho possui um único modelo para todos os níveis; a auto-avaliação é utilizada para todos os empregados; valoriza-se a contribuição de cada empregado para a consolidação da estratégia da empresa e seu foco é a competência, com desdobramento para os processos da Gestão de Pessoas, tais como recrutamento e seleção, desenvolvimento, carreiras e remuneração.

O processo de treinamento e desenvolvimento utilizando-se da Gestão por Competências ainda se encontra em construção. A busca por priorizar as ações de treinamento que possuam maior abrangência e maior impacto para atingir os resultados do mapa estratégico e a utilização de indicadores operacionais para o acompanhamento do Programa de Treinamento e Desenvolvimento sinalizam mudanças significativas para o processo de Desenvolvimento. No entanto, no momento da pesquisa e da aplicação da Avaliação de Desempenho, a equipe de RH estava discutindo esse processo com especialistas do mercado, buscando caminhos para a consolidação do desenvolvimento das competências da empresa.

Na fala dos entrevistados fica evidente que esse é o processo mais importante no modelo, mas ainda há poucas ações concretas que garantam o alinhamento das competências dos colaboradores com as estratégias da empresa: “(...) temos uma máquina robusta, mas andando só no quarteirão (...)” (ENTREVISTA 5).

O processo de Remuneração sofre influências da gestão por competências. O conceito de competências é aplicado para fins remuneratórios, como subsídio para decisões que envolvam a remuneração fixa. A avaliação por competências é um critério para identificar os empregados que podem ser elegíveis às movimentações salariais.

A decisão para submeter o empregado para elegibilidade de promoção, movimentação e/ou enquadramento é do gestor, utilizando-se do formulário de Avaliação de desenvolvimento para fins de alteração salarial. O resultado da Avaliação por Competência é um dos critérios das condições gerais para a elegibilidade de um empregado:

1. No caso de promoção, seu resultado deverá superar a entrega das competências e capacidades no nível de atuação da Avaliação de Competências.
2. No caso de movimentação e enquadramento, seu resultado deverá estar, no mínimo, atendendo nas capacidades e competências, na Avaliação de Competências.

O processo de Recrutamento e Seleção está direcionado para utilizar as competências, capacidades identificadas a partir dos perfis das funções, mas ainda se encontra em estágio inicial, o que ficou evidenciado na fase de coleta de dados deste estudo. O fato de a empresa já ter treinado seus fornecedores é uma evidência da busca de mudanças atendendo ao recrutamento externo.

4.2.4 *Percepção da gestão de RH vs. dos gestores sobre o modelo de gestão por competências*

4.2.4.1 Percepção da equipe de RH

Em todas as entrevistas com a equipe de Recursos Humanos, o modelo anterior aparece como uma experiência que não deu certo, mas que foi rica em clarificar para a área o que se precisava buscar no desenho de um novo projeto, conforme relato:

Vou falar para você do processo em que eu estou e como estou vendo-o. Na realidade eu não participei, eu não vivenciei o modelo anterior. O modelo adotado anteriormente não atendia às necessidades da empresa. Não possuía critérios de evolução na carreira, existiam modelos diferentes e com formato diferentes. Também era só voltado para a remuneração, não tinha foco em desenvolvimento [...] Valorizava-se o acúmulo das habilidades e não a entrega do funcionário (ENTREVISTA 1).

O segundo modelo foi desenvolvido em parceria com uma empresa de consultoria, desde 2004. No novo modelo, o processo de Avaliação de Desempenho contempla a avaliação do superior e também a auto-avaliação. Cabe ressaltar que a auto-avaliação não estava no modelo anterior. Existe uma estimativa de 4 a 5 meses para todo o evento acontecer (as avaliações e a reunião de *feedback*). Após o *feedback*, é aberta no sistema uma tela na qual é registrado o Plano de Desenvolvimento (ENTREVISTAS 1 e 6).

Com relação às mudanças nas práticas de Recursos Humanos, apesar de o modelo ter sido construído com o objetivo principal de focar no desenvolvimento das pessoas, isso ainda não é percebido pelos profissionais, “(...) ainda o sistema não está totalmente voltado para o desenvolvimento das pessoas, mas isso já está sendo analisado e será construído” (ENTREVISTA 1).

O novo modelo contribui também com o processo de Remuneração. A avaliação de Competências impacta em até 30% a classificação para fins de promoção do empregado.

Um aspecto que chama a atenção na fala dos entrevistados é o aprendizado proporcionado e de que o RH deve buscar sempre a participação do maior número de pessoas. Ou seja, o RH não pode construir sozinho (ENTREVISTAS 1, 3, 4 e 5).

Para os profissionais de Recursos Humanos, a aplicação do modelo implica necessárias modificações nas políticas de RH, para que essas acompanhem o enfoque na Gestão de Competências e sirvam de suporte para o desenvolvimento de ações que fortaleçam as competências.

De maneira geral, ainda é prematuro apontar os benefícios com a implantação. No entanto, a percepção geral revela avanços, tanto qualitativa como quantitativa nas relações entre gestores e colaboradores: a institucionalização do *feedback*, o direcionamento de investimentos para o treinamento focados nos objetivos corporativos, a preocupação dos empregados com o seu desenvolvimento, entre outros, conforme depoimentos abaixo:

Informações chegando a todos, é um modelo bem mais estruturado, grande expectativa por parte dos empregados. (ENTREVISTA 1).

O RH trabalha com mais foco. Existe maior clareza. Também vejo maior acerto na seleção das pessoas. Os indicadores da gestão de Pessoas estão sendo alinhados com as estratégias da empresa. Por exemplo: antes possuíamos indicadores de Custos, Homem x Hora e Cumprimento do Plano, mas agora já estamos trabalhando além do Homem Hora o % que estamos treinando, mas ligado à estratégia da empresa. (ENTREVISTAS 2 e 3).

A visão de que o empregado terá das possibilidades (ver os eixos de carreiras: suporte, gerencial, operacional, mercadológico, etc.). Com o novo modelo já consegue ouvir de alguns gestores que estão se sentindo mais confortáveis para dar *feedback*. Estão vendo o *feedback* como uma ferramenta de gestão. (ENTREVISTAS 4, 5 e 6).

No processo de treinamento e desenvolvimento já é percebido um aumento de pedidos de bolsa de mestrado. Pode ser um sinal que os profissionais já estão vislumbrando um crescimento na sua carreira, não só almejando um cargo gerencial. (ENTREVISTA 4).

Segundo os profissionais da área de RH, diversos aspectos foram importantes para o desenvolvimento do Projeto, e destacam entre eles alguns pontos facilitadores:

- A construção coletiva. O apoio da Alta Direção (ENTREVISTA 1).
- Novo ciclo de cultura. A credibilidade da área de RH (ENTREVISTA 4).

- Ter uma referência conceitual da consultoria externa, com outras experiências, dando oportunidade à empresa de continuar o desenvolvimento e a manutenção do modelo, tornando-o uma ferramenta perene na empresa. (ENTREVISTAS 1, 4, 6 e 7).
- Clareza dos conceitos da Gestão de Pessoas, relacionando-os com as estratégias da empresa. (ENTREVISTA 6).

Alguns aspectos foram considerados críticos pelos profissionais de RH, durante o período de concepção até a implantação do modelo, e cabe registrá-los, orientando outras empresas que ainda vão iniciar a Gestão por Competência. Alguns pontos dificultadores foram destacados:

- Apropriação e domínio dos conceitos por parte dos gestores, principalmente a importância do seu papel como gestor de pessoas. Esse ponto também é reforçado: “é necessário trabalhar melhor o entendimento por parte dos gestores”. (ENTREVISTA 5).
- Além dos *gaps* de entendimento percebe-se também que para o gestor o momento mais difícil é o *feedback*. É a questão de fechar um compromisso (ENTREVISTA 4).
- O sistema desenvolvido ainda não é amigável e falta agilidade. (ENTREVISTA 1).
- Engajamento dos gestores em realizar a avaliação (ENTREVISTA 3).
- O histórico do primeiro programa e a falta de sequência de outros programas iniciados, o que trouxe para os empregados certa descrença com uma nova iniciativa. (ENTREVISTA 5).

4.2.4.2 Percepção dos gestores

De acordo com os gerentes pesquisados, a Gestão de Pessoas da Empresa A vem sofrendo mudanças significativas, resultantes das mudanças no cenário organizacional, da maior cobrança da liderança por uma ação mais estratégica da área, conforme citação de um dos respondentes: “Hoje percebo uma preocupação em ter uma linha a ser seguida, há uma formalização do processo de Recursos Humanos, o que não acontecia há alguns anos atrás, o processo era totalmente disperso [...]” (QUESTIONÁRIO 1). Essa constatação de mudanças vem complementada de expectativas de que continuem a desenvolver a equipe de RH, conforme relato de outro respondente: “Ainda falta investir no RH para atuar de fato

estrategicamente, acho que precisa entender melhor do negócio e assumir uma postura menos reativa e buscar antecipar-se [...].” (QUESTIONÁRIO 6).

Com relação à Gestão de Pessoas por Competências, os respondentes apontam o alto nível de conhecimento sobre o conceito do modelo adotado, mas ainda demonstram pouco conhecimento na operacionalização do mesmo. “[...] eu participei de grande parte das etapas do Projeto. No entanto, ainda tenho dificuldades em ver a operacionalização do mesmo.” (QUESTIONÁRIO 1).

Perguntados se consideram o modelo concluído, a maioria acha que ainda não chegou ao término, Conforme relato do gestor, conforme QUESTIONÁRIO 4: “É preciso pelo menos dois ciclos de aplicação para que o modelo esteja consolidado [...].”

Todos os gestores consultados avaliam positivamente o novo modelo de Gestão de Pessoas por Competências, conscientes da contribuição às necessidades da Empresa A. No entanto, sinalizam a importância do Recursos Humanos na sua consolidação: “O modelo de Gestão por Competências é uma ótima ferramenta de direcionamento das pessoas, mas o RH deverá ajudar os gestores a consolidar o entendimento desta ferramenta na empresa” (QUESTIONÁRIOS 1 e 3).

Com relação aos benefícios percebidos com a implantação da Gestão de Pessoas por Competências, eles destacaram para a empresa:

- Padronização de um modelo que leve às análises comuns e a uma facilidade de mapeamento do grupo como um todo e contribuam com maior coerência (QUESTIONÁRIOS 1 e 5).
- A não-existência do vínculo direto com salários e a importância dos gestores em olhar para as pessoas (QUESTIONÁRIO 4).
- Oportunidade de estabelecer um novo contrato com o empregado, contribuir com uma mudança de cultura a praticar o *feedback*, a oportunidade de apontar um norte da carreira para os profissionais, poder vislumbrar como os empregados estão situados nos diferentes níveis de capacidade e competências (QUESTIONÁRIO 3 e 4).
- Avaliações mais “justas” e menos atreladas a questões polêmicas, como salários. Deixar os funcionários alinhados com a estratégia e melhorar o processo de comunicação dos gestores com os liderados (QUESTIONÁRIO 2).
- Estabelecimento de parâmetros para medição de desempenho e criação de subsídios para mudança de níveis na estrutura da organização (QUESTIONÁRIO 6).

Para os empregados, os gestores destacaram os seguintes benefícios percebidos com a implantação da Gestão de Pessoas por Competências:

- Entender melhor os objetivos da empresa, o que buscar para ter um crescimento pessoal e profissional (QUESTIONÁRIO 3).
- Traçar planos para o desenvolvimento individual e da equipe (QUESTIONÁRIOS 3, 4 e 6).
- Visualizar como são percebidos pela liderança e por eles mesmos quanto a suas habilidades e competências (QUESTIONÁRIO 4).
- Nortear sua carreira de forma transparente; o que é esperado dele; ajudá-lo a entender as suas possibilidades de carreira e consolidar o seu autodesenvolvimento (QUESTIONÁRIOS 1 e 6).
- Capacitar o empregado a ser capaz de modelar o seu próprio desenvolvimento, fazendo-o crescer sem vínculo com a questão remuneratória (QUESTIONÁRIO 5).

Chama atenção nas percepções dos gestores (QUESTIONÁRIOS 2, 3 e 5) que o modelo anterior – o GIRH – deixou uma experiência negativa ao se vincular avaliação a salário, conforme um dos relatos:

Anteriormente, com o intuito de melhor salário, o empregado simplesmente discordava de alguns *feedbacks* construtivos, por saber que isto o levaria para uma pontuação inferior à desejada e, conseqüentemente, não seria valorizado financeiramente; e outro aspecto positivo foi o incentivo das práticas do *feedback* e como recebê-lo. (QUESTIONÁRIO 5)

Como pontos a desenvolver na Gestão por Competências, os gestores relataram:

As ferramentas são boas, mas, apesar de ser um modelo comum, ainda existem algumas subjetividades nos julgamentos e pode gerar uma desigualdade de critérios e conseqüentemente um empregado de uma área ser mais prejudicado (ou beneficiado) do que o de outra área. Outro ponto é que o sistema deveria permitir editar os comentários, pois às vezes erramos em digitação e não é permitida a revisão. (QUESTIONÁRIO 5).

O planejamento de carreira, melhorar a interface do modelo com o modelo de remuneração e oferecer ações efetivas de desenvolvimento de competências. (QUESTIONÁRIO 3).

Acompanhamento do Plano de desenvolvimento para não haver conflito com o Plano individual e da Unidade. (QUESTIONÁRIO 4).

Fortalecer o plano de desenvolvimento para apagar alguns desconfortos com o GIRH; muitas pessoas não estão confiantes neste processo, achando que o novo modelo pode dificultar uma promoção. (QUESTIONÁRIOS 1 e 2).

Revisão periódica da matriz de Capacidades x competências. (QUESTIONÁRIO 6).

A identificação das mudanças percebidas na Gestão de Pessoas por parte dos gestores da Empresa A foi um dos pontos de investigação desta pesquisa. Para facilitar a análise e compreensão dos resultados, eles foram classificados em quatro categorias. A primeira categoria agrega afirmativas cujo grau de concordância atingiu mais de sete pontos. Elas são consideradas as políticas e práticas de gestão muito utilizadas pela Empresa. A segunda categoria corresponde às afirmativas que obtiveram índices médios entre 5 e 6,99 pontos, avaliadas como parcialmente utilizadas pela Empresa. A terceira categoria, entre 5 e 5,99 pontos, reúne as tendências pouco presentes na realidade da empresa e a última, com menos de 4,99 pontos, aquelas que efetivamente não fazem parte da realidade.

Agrupados dessa forma, os resultados apresentam a seguinte distribuição na percepção dos gestores pesquisados, conforme Quadro13:

Colocação	Tendências muito utilizadas pela Empresa A
1	Adoção de um sistema de Avaliação de Desempenho dos funcionários
2	Ampliação do papel do gerente de linha como responsável pela gestão de pessoas.
3	Participação do dirigente de Recursos Humanos nas decisões estratégicas da empresa.
4	Maiores exigências de qualificação e educação formal para a entrada de novos funcionários
5	Definição de uma estratégia explícita de Gestão de Pessoas buscando integrar todas as práticas de RH da empresa.
6	Intensificação dos investimentos em programas de treinamento e desenvolvimento.
Colocação	Tendências parcialmente utilizadas pela Empresa A
7	Mudança de atuação do papel do profissional de RH de especialista para consultor interno.
8	Mudanças no processo de Recrutamento e Seleção.
9	Mudanças no processo de Gestão de Carreira.
10	Introdução do conceito de autodesenvolvimento
Colocação	Tendências pouco utilizadas pela Empresa A (médias de concordância entre 5 e 5,99 pontos)
11	Mudanças no processo de Treinamento e Desenvolvimento.
12	Mudanças na maneira de definir cargos, atribuir funções.
Colocação	Tendências não utilizadas pela Empresa A (médias de concordância com menos de 5 pontos)
13	Utilização intensa da informática <i>learning organization</i> (ambiente de aprendizagem) nas estratégias e políticas de Gestão de RH da empresa
14	Introdução de universidades e academias para o desenvolvimento de seus funcionários.
15	Mudanças no processo de Remuneração
16	Utilização sistemática de avaliação da performance da área de RH.

Quadro 13: Distribuição das políticas e práticas de gestão em agrupamento quanto ao grau de utilização pela Empresa A

Fonte: Dados da pesquisa

Principais considerações a que se chega, quando se analisam os quadros descritos:

- No grupo das mudanças mais freqüentes, encontram-se aquelas recomendadas pela literatura como relevantes para tornar as empresas mais competitivas (FISCHER, 1998), tais como: “Participação do dirigente de Recursos Humanos nas decisões estratégicas da empresa” (posição 3) e “Definição de uma estratégia explícita de Gestão de Pessoas buscando integrar todas as práticas de RH da empresa” (posição 5).

A exceção, no entanto corresponde à prática “Uso de procedimentos sistemáticos de avaliação de RH”, que ficou no quadro das práticas não utilizadas pela Empresa A, na percepção dos Gestores, colocação (16).

- A prática mais utilizada na percepção dos gestores respondentes é a “Adoção de Avaliação de Desempenho dos funcionários” (1), o que reflete o momento da coleta de dados desta pesquisa, pois todas as unidades da empresa encontravam-se na aplicação da Avaliação de Desempenho.
- Segundo Fischer (1998), algumas práticas como “mudanças no processo de gestão de carreira” e “mudanças na maneira de definir cargos” são iniciativas capazes de provocar mudanças significativas na relação entre pessoas e organizações. Na percepção dos gestores, “mudanças na carreira” é avaliada como parcialmente utilizada, classificando-se numa posição bastante razoável (9).
- A prática “Mudança de atuação do papel do profissional de RH de especialista para consultor interno” aparece no segundo grupo, refletindo uma tendência da atuação dos profissionais de RH em se tornarem consultores internos, polivalentes e multidisciplinares (FISCHER, 1998).
- Outro ponto sinalizador é que a introdução de novos conceitos de gestão, os quais fazem parte do discurso corrente de RH na atualidade, não é percebida pelos respondentes. Princípios valorizados pelos autores das áreas, como “organizações de aprendizagem” (13), “universidades e academias” (14) foram classificados como não adotados pela empresa. No entanto, o conceito “autodesenvolvimento” destaca-se dos demais, por ser avaliado como parcialmente utilizado, classificando-se na posição (10).
- Um dado que chama atenção é a posição da prática de “mudanças no processo de remuneração” aparecer no último grupo na percepção dos gestores. Esse fato pode ser explicado pela mensagem forte passada pelo RH de desvincular desempenho de remuneração, mesmo sendo esta contemplada no modelo.

Esses resultados sinalizam na percepção dos gestores que houve mudanças importantes nas políticas e práticas de Gestão de Pessoas na Empresa A. Analisando-se o primeiro grupo, com as mudanças mais frequentes encontradas na empresa, observa-se que ele é composto predominantemente pela introdução de novas práticas de RH ou de conceitos inovadores de Gestão de Pessoas (FISCHER, 1998).

Pelos resultados encontrados no levantamento de dados junto aos informantes, tanto pelo olhar dos profissionais de RH quanto pela visão dos gestores, pode-se dizer que é consenso que o modelo de Gestão de Pessoas da Empresa A vem sofrendo alterações significativas nos últimos anos. Vale ressaltar que os profissionais de RH são os responsáveis por implementarem políticas e procedimentos, e os gestores são os clientes maiores de RH, que percebem o processo de mudança, mas buscam sua aplicação e operacionalização, percebendo essas mudanças com uma intensidade menor do que suas expectativas.

4.3 Descrição dos dados – O Caso 2 – Empresa B

4.3.1 Breve histórico e características gerais da empresa

Com 54 usinas em operação, cobrindo cerca de 96,7% do território do estado (567.478 mil Km²), a Empresa B é uma das maiores e mais importantes concessionárias de energia elétrica do Brasil, por sua posição estratégica, competência técnica e mercado atendido. Foi fundada em 22 de maio de 1952, por Juscelino Kubitschek, com o objetivo de dar suporte a um amplo programa de modernização, diversificação e expansão do parque industrial do Estado (*site da empresa*, 2006).

Na década de 60, com o apoio do Programa de Desenvolvimento das Nações Unidas e do Banco Mundial, foi levantado o potencial hidrelétrico dos rios e identificados os projetos mais viáveis. Assim, surgiram diversas hidrelétricas, como Jaguará, Volta Grande, São Simão, Emborcação e Nova Ponte, aumentando sua capacidade de geração de energia. Para continuar garantindo o abastecimento do mercado mineiro de energia elétrica, a empresa buscou parcerias com empresas privadas, como Vale do Rio Doce, Companhia Siderúrgica Nacional, entre outras, participando de diversos consórcios para a construção de novas usinas no Estado (DOCUMENTO 1).

Detentora de monopólio, deu-se em uma conjuntura bastante tranqüila o crescimento da Empresa B, o que foi propiciado pelas incorporações de outras distribuidoras de energia elétrica e pelas facilidades na obtenção de financiamentos. Essa realidade começou a mudar a partir da reestruturação do setor elétrico, com a quebra do monopólio estatal – de uma situação de mercado cativo para um mercado competitivo. Foram criados a Agência Nacional

de Energia Elétrica (ANEEL), órgão regulador, e o Agente Operador Independente (OIS), responsável pelo planejamento operacional da geração e transmissão. O novo modelo do setor elétrico previu, ainda, a desverticalização da empresa, com a criação de empresas independentes de geração, transmissão e distribuição (DOCUMENTO 1 e ENTREVISTA 1).

Após uma reestruturação, em dezembro de 2004, a Empresa B passou de uma empresa integrada a duas subsidiárias integrais: Distribuição de Energia e Geração e Transmissão. Essa mudança foi necessária para atender à Lei 10.848, que obrigou as empresas integradas a se desverticalizarem. A Empresa B passou, então, a ser uma empresa de economia mista. Segundo balanço da Companhia de 2004 (FIG. 18), o Governo do Estado detém 50,97% das ações ordinárias, sendo seu principal acionista, e a Southern Electric Brasil Exportações Ltda. 32,96% das ações - 2º maior acionista. Nesse mesmo ano, a Empresa B encerrou o exercício registrando um lucro líquido de R\$1.385 milhões, 16% superior ao do ano de 2003, e 234% maior que o de 2000 (*site da empresa*, 2006).

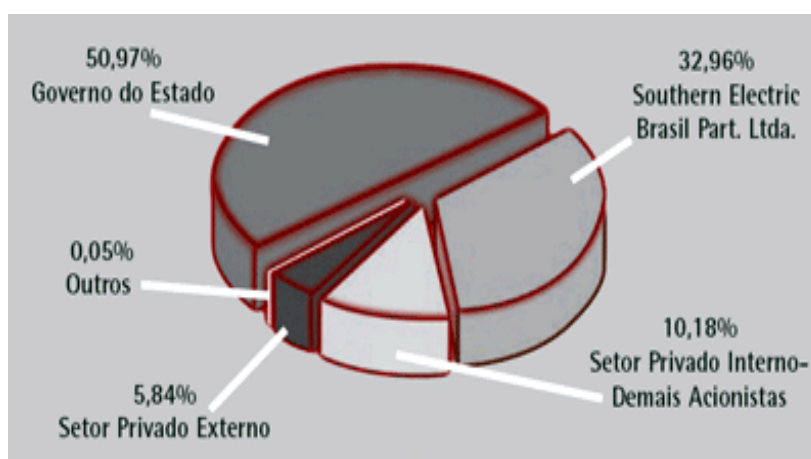


Figura 18: Composição acionária Empresa B
Fonte: *site da Empresa B*, 2006

Nesse novo contexto de ambiente competitivo, de reestruturação do setor elétrico, tornou-se necessário um redirecionamento da competência técnica para a competência negocial, com foco nos resultados empresariais. Diante desse novo cenário, a empresa buscou o crescimento com agregação de valor, promovendo inúmeras mudanças que viabilizassem uma alavancagem de seus negócios, tomando assim importantes iniciativas, e implementou ações fundamentais, como Planejamento Estratégico, BSC, Governança Corporativa e a Gestão Integrada de Recursos Humanos, entre outras (DOCUMENTO 2).

Hoje, a empresa possui 10.271 empregados, com idade média de 40 anos. Desses, 82% são do sexo masculino e possuem um tempo médio de permanência na empresa de 18 anos (GUIA EXAME –VOCÊ S/A, 2006).

4.3.2 O modelo de gestão de pessoas da empresa B

A responsabilidade pela administração do modelo de Gestão de Pessoas na empresa B é da Superintendência de Recursos Humanos, que, em sua constituição, compreende as funções clássicas da estrutura de RH. Essas funções, também definidas como Macroprocessos de Recursos Humanos, estão assim distribuídos na estrutura organizacional da Superintendência, com os seguintes efetivos:

Macroprocessos	Efetivo
Gerência de Administração de Pessoal	34
Gerência de Desenvolvimento de Recursos Humanos	31
Gerência do Centro de Formação e Aperfeiçoamento Profissional	69
Gerência de Segurança do Trabalho, Saúde e Bem-estar	55
Assessoria de Relações Sindicais	05

Quadro 14: Macroprocessos de RH da Empresa

Fonte: Dados de Pesquisa, 2006.

A garantia do alinhamento do modelo de Gestão de Pessoas à estratégia de negócios da empresa acontece por meio da integração do planejamento de Recursos Humanos ao processo de gestão estratégica. O Planejamento de RH, por sua vez, é orientado pela definição de sua missão: “Promover a gestão estratégica das competências, a valorização dos empregados e seu comprometimento com os resultados da corporação, viabilizando soluções que criem valor para os negócios” e de sua visão:

Ser reconhecida como parceria permanente dos gestores no desenvolvimento de pessoas, alinhando-as aos desafios e resultados empresariais. Ser referência na prática de valores humanos e na transparência das relações por meio de uma gestão eficaz de competências, promovendo um ambiente que fortaleça o elevado desempenho das pessoas e da organização (DOCUMENTO 3).

A missão e a visão do RH funcionam como norteadoras de todas as políticas referentes a pessoas.

Cabe à Gerência de Desenvolvimento de Recursos Humanos a responsabilidade pelos processos de psicologia do trabalho, remuneração (plano de cargos, movimentação, transferência, pesquisa salarial), desenvolvimento (coordenação de treinamentos administrativo e gerencial) e gestão de desempenho e seus profissionais atuam numa estrutura organizada por funções (ENTREVISTAS 1, 2 e 3).

A Gerência do Centro de Formação e Aperfeiçoamento Profissional é a 2ª maior escola técnica do mundo e foi fundada em 1967, com o objetivo principal de trabalhar na formação de mão-de-obra especializada. Atualmente, a EFAP possui mais de 700 cursos catalogados com uma carga horária que vai de 16 a 640 horas. Considerada a melhor do gênero na América Latina, a EFAP atende também às necessidades do setor elétrico nacional (DOCUMENTO 7).

É atribuição da Gerência de Administração de Pessoal a Coordenação do processo de Recrutamento e Seleção de Pessoal, bem como as funções clássicas de orientações e fiscalização do cumprimento das obrigações legais, tais como registro, frequência, folha de pagamento, etc. (ENTREVISTAS 1 e 2).

Cabe à Gerência de Segurança do Trabalho, Saúde e Bem-Estar o gerenciamento do SESMET – Serviço Especializado de Engenharia de Segurança e Medicina do Trabalho, a Coordenação do Sistema de Gestão de Saúde e Segurança do Trabalho, a Promoção da melhoria do bem-estar social dos empregados, entre outras. Zelar pela qualidade das relações do trabalho, conciliando interesses da empresa e da classe profissionais dos empregados da Empresa B, através da participação das negociações é atribuição da Assessoria de Relações Sindicais (DOCUMENTO 2, ENTREVISTA 2).

É dentro dessa estrutura que se encontra o modelo de Gestão de Pessoas, ilustrado na FIG. 19, uma mandala que é dividida em duas grandes áreas: o conjunto de processos que compõem as ‘Bases de Sustentação para a Gestão de Pessoas’ e os processos que definem a ‘Gestão de Pessoas Baseadas em Competências’ (DOCUMENTOS 3 e 4). Essas duas áreas de atuação ancoram o processo de Gestão do Desempenho, conforme FIG. 19.

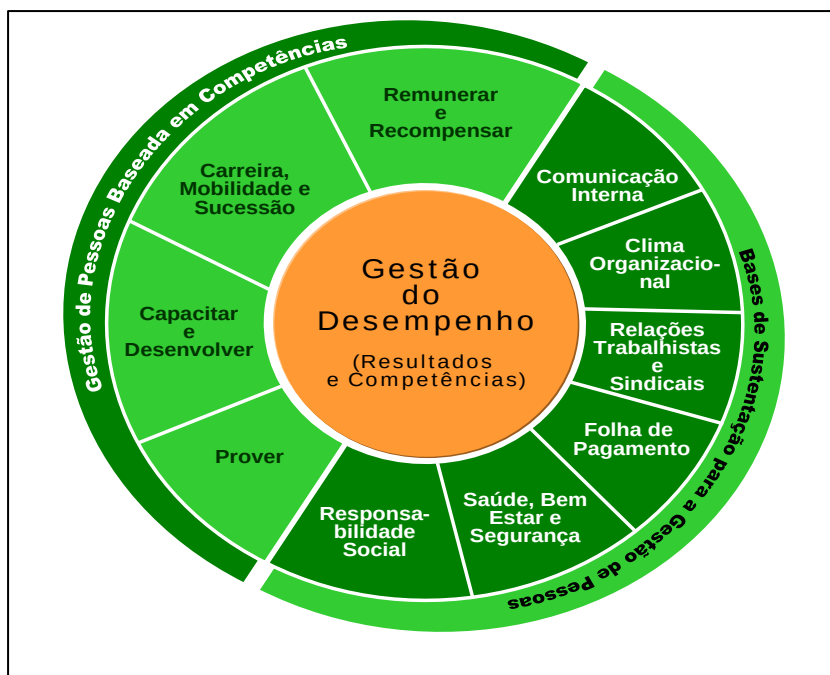


Figura 19: Novo modelo de RH da Empresa B
Fonte: Material institucional da Empresa B

A área ‘Bases de Sustentação para a Gestão de Pessoas’ compreende os processos de Comunicação Interna; Clima Organizacional; Relações Trabalhistas e Sindicais; Folha de Pagamento; Saúde, Bem-estar e Segurança; e Responsabilidade Social (ENTREVISTAS 2 e 3).

Por sua vez, a ‘Gestão de Pessoas Baseada em Competências’ está estruturada pelos processos e práticas relacionados com Prover, Capacitar e Desenvolver; Carreira, Mobilidade e Sucessão; e Remunerar e Recompensar, que utilizam o conceito de competências para a definição de suas políticas. Desses processos foram originadas algumas das principais práticas da Gestão de Pessoas, a saber: Mobilidade Interna, Mapeamento de Potencial, Liderança em Gestão, Novos *Trainees* e o Concurso Externo (DOCUMENTO 3).

A articulação desses processos está baseada no modelo de competências, que orienta o funcionamento do processo Gestão do Desempenho (Resultados e Competências), descrito em detalhes a seguir.

4.3.3 O modelo de competências da empresa B

Estruturado com base no modelo de Recursos Humanos e alinhado à Visão e à Missão da Empresa, encontra-se o projeto de Gestão por Competências, denominado ‘Gestão de Desempenho (resultados e competências)’, introduzido na empresa no ano de 2004 com o suporte de uma consultoria externa. A importância do modelo é percebida nas palavras de um dos entrevistados:

Em 2004, buscando um realinhamento da Superintendência de Recursos Humanos e visando sair da atuação operacional para uma atuação estratégica, o projeto foi iniciado, tendo com foco o reposicionamento de Recursos Humanos. Surgiu, desta maneira, o Sistema Integrado de Recursos Humanos (ENTREVISTA 1).

Esse reposicionamento foi traçado no Planejamento Estratégico da empresa por meio de diretrizes, quais sejam, busca por um nível de aderência entre a gestão de RH e as estratégias de negócio, integração sistêmica entre as diversas ações e projetos de RH, políticas e sistemas de RH que incentivem a aquisição e o desenvolvimento de competências, a motivação e o desempenho da equipe.

O novo modelo, construído com o suporte de consultoria externa, teve como premissa a construção de uma estrutura mais abrangente e plena de Recursos Humanos, e contou com a participação dos gestores da empresa (ENTREVISTAS 1, 2, 4 e 6). A FIG. 20 ilustra o modelo adotado, utilizando-se da gestão por competências e da gestão de resultados como pilares.

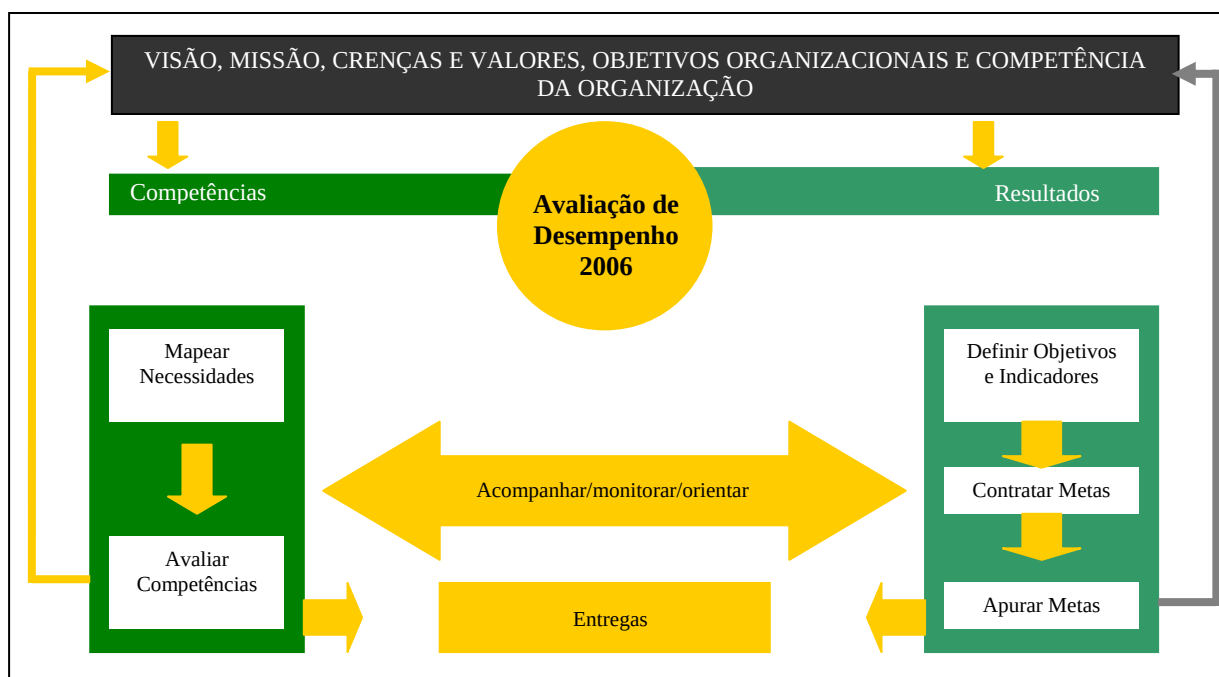


Figura 20: Modelo da Gestão de Desempenho da Empresa B
Fonte: Material Institucional , 2006.

Segundo os Documentos 3 e 4 da Empresa B, a Gestão de Desempenho identificou os seguintes objetivos:

- Garantir que os resultados e as competências dos empregados da empresa sejam identificados, mensurados e avaliados para que sejam subsidiados os demais processos do Sistema de gestão estratégica do capital humano.
- Garantir que os empregados tenham conhecimento de suas competências e resultados.
- Possibilitar a elaboração do Acordo de Desenvolvimento Individual (ADI).
- Ajudar a definir as alterações salariais.

A Gestão de Desempenho na Empresa B é um processo que visa, fundamentalmente, ao desenvolvimento das competências de cada empregado e é também utilizada como instrumento auxiliar na implementação de políticas de remuneração na empresa. O Ciclo da Avaliação de Desempenho faz parte do acordo coletivo 2005-2006 (ENTREVISTAS 1 e 2).

Partindo das Crenças, Valores e Filosofia de Gestão da empresa, estabeleceram-se os desafios e necessidades estratégicas, que levaram às competências essenciais. As competências essenciais buscam viabilizar os direcionadores estratégicos da Empresa B (DOCUMENTO 3).

O modelo de Gestão de Competências da Empresa B possui a seguinte classificação para as competências: essenciais – da liderança – e as técnicas, conforme FIG. 21.

Desafios e Necessidades Estratégicas		
Competências		
Competências Essenciais	Competências da Liderança	Competências Técnicas
Competências essenciais e comuns a todos os empregados da empresa B, relacionadas com crenças, valores e filosofia de gestão.	Competências requeridas à liderança, relacionadas a gestão de recursos, pessoas, resultados e sustentabilidade do Negócio.	Competências específicas vinculadas às atividades da organização e diretamente relacionadas à cadeia de valor do negócio.

Figura 21: Classificação das Competências

Fonte: Adaptação da Autora (2006)

As competências Essenciais estão diretamente relacionadas com os objetivos estratégicos e os elementos da Visão e da Missão da Empresa B. São elas que estabelecem os comportamentos e fornecem uma linguagem de desempenho padrão para toda a Empresa (DOCUMENTO 7).

São desafios e necessidades estratégicas da Empresa:

- Rentabilidade e agregação de valor
- Qualidade
- Ser uma das melhores empresas para se trabalhar
- Ter uma cultura voltada para resultados
- Cliente preferencial dos fornecedores
- Crescimento e expansão
- Eficiência operacional e de gestão
- Avanço tecnológico
- Unicidade da gestão
- Otimização na prestação de serviços (internos e externos)
- Sustentabilidade de negócio.

As competências Essenciais foram definidas através de *workshops* com a participação da Alta Direção e da Diretoria e são: Energia e Dinamismo; Foco em Resultados; Qualidade do Trabalho; Segurança como Valor; Desenvolvimento Profissional; Relacionamento Interpessoal; Postura Profissional (DOCUMENTOS 3, 4, ENTREVISTAS 1, 2, 3, 4 e 5).

As competências da Liderança são: Orientação Estratégica, Gestão de Negócios, Construção de Relacionamentos, Responsabilidade Corporativa e Meio Ambiente, Gestão e Compromisso com a Segurança, Prontidão para a Mudança, Gestão de Pessoas, Gestão de Projetos, Visão da cadeia de Valor e Unicidade, Orientação para o Cliente (interno/externo). (DOCUMENTO 3).

As competências essenciais têm o foco “comportamental”, retratando o que a empresa espera de cada empregado. Para os gestores, as competências de liderança, além do foco comportamental, trazem também o sentido de “entrega” e estão relacionadas a resultados e sustentabilidade do negócio (ENTREVISTAS 1, 6 e 7).

As competências técnicas correspondem aos diferentes níveis de entrega que os empregados fazem à organização. Elas expressam uma ação, algo concreto que o empregado produz. É também um conjunto de comportamentos, conhecimentos e habilidades que o empregado demonstra (DOCUMENTO 5).

As competências técnicas foram definidas através de diversos grupos de trabalho, constituídos para esse fim, com a participação de representantes de todas as Superintendências da empresa. Através de diversas reuniões, envolvendo 435 empregados, foram identificadas 2.576 competências técnicas (DOCUMENTO 4).

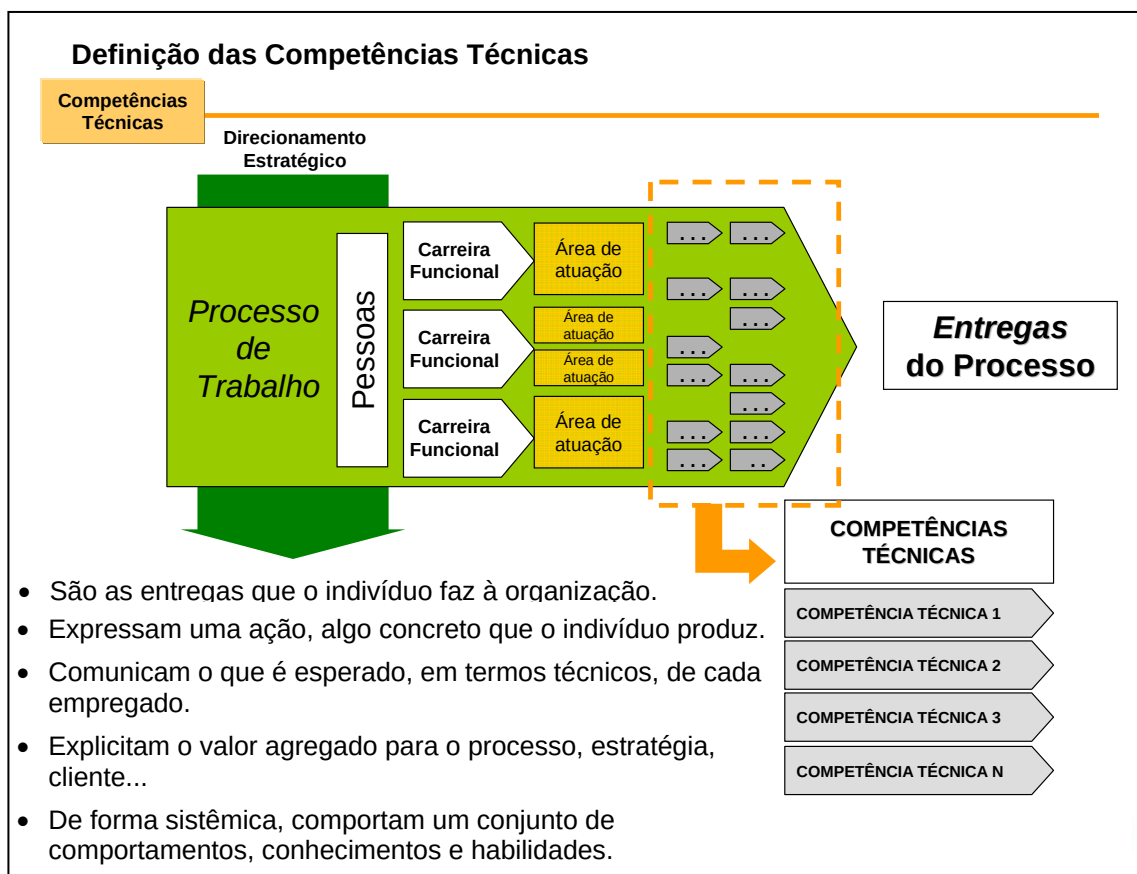


Figura 22: Competências Técnicas

Fonte: Material Institucional da Empresa, 2006.

Em 2005, iniciou-se a aplicação do modelo para todos os níveis da Empresa B, além da Liderança. Em 2006, no segundo ciclo de aplicação, foram incluídas no modelo as Competências Técnicas (DOCUMENTO 4, ENTREVISTAS 1 e 2). Na Avaliação de Desempenho, o IDD – Índice de Desempenho dos empregados é composto pelos seguintes pontos:

- **Resultados** – São indicadores corporativos, abrangendo as dimensões do Balanced Scorecard: financeira, clientes, processos internos, aprendizagem e crescimento.
- **Competências essenciais** – São as competências relacionadas diretamente com os objetivos estratégicos e elementos da Visão e da Missão da Empresa B. São elas que estabelecem os comportamentos e fornecem uma linguagem de desempenho padrão para toda a Empresa.
- **Maturidade** – É o tempo em que cada empregado trabalha na Empresa B.

A principal atividade desenvolvida no âmbito da Gestão por Competências, tanto no nível gerencial, quanto no nível operacional, é o processo de avaliação de desempenho. É por esse processo que se inicia todo o ciclo, apresentado a seguir.

4.3.3.1 Avaliação de desempenho

A Avaliação de Desempenho é a principal etapa na construção do processo de Gestão de Desempenho da empresa, previsto no Plano de Cargos e Remuneração – PCR. O resultado da avaliação de desempenho de cada empregado é denominado IDD – Índice de Desempenho, composto pela somatória dos valores obtidos nas competências essenciais, dos resultados globais e pela maturidade (DOCUMENTOS 3 e 4).

A avaliação de desempenho é realizada pelo Superior, ou alguém designado. O avaliado indica seis nomes de pares, que são funcionários que fazem parte do mesmo agrupamento funcional. O sistema, a partir dos seis pares, sorteará três pares para realizar a avaliação (DOCUMENTO 4, ENTREVISTAS 1 e 5).

Cada competência essencial é composta por cinco comportamentos-chave. Por exemplo, Competência essencial: Energia e Dinamismo têm os seguintes comportamentos-chave:

1. Agem, com rapidez, atingindo os resultados esperados, antecipando-se aos conhecimentos.
2. Possuem capacidade para prever fatos, oportunidades e problemas.
3. Prevêem as conseqüências de suas ações.
4. Buscam informações nas fontes apropriadas antes de agir.
5. Utilizam idéias criativas para elaborar soluções novas e para a realização de seu trabalho.

Para a avaliação das competências essenciais, é utilizada a seguinte escala (DOCUMENTO 3):

Insuficiente		Fraco		Regular		Bom		Muito Bom		Excelente
0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100

Cada comportamento-chave poderá obter até 100 pontos (=Excelente). Sendo sete o número de Competências Essenciais; o máximo de pontuação na avaliação será 3.500 pontos. Segundo o Documento 4, a nota final da avaliação do empregado (Índice de Competência Essencial) será dada pela divisão da pontuação total obtida pelo máximo de pontuação possível (3.500), conforme demonstrado na FIG. 23.

$\text{Índice de Competência Essencial (ICE)} = \frac{\text{Pontuação obtida na avaliação das Competências Essenciais}}{3.500}$

Figura 23: Cálculo do índice de competência essencial
Fonte: Dados da pesquisa

Para a avaliação das Competências Técnicas, o modelo utiliza o conceito de “entrega”, que considera quatro níveis, sendo o primeiro de desenvolvimento, o segundo pleno, o terceiro de domínio e o quarto de excelência (DOCUMENTO 3, ENTREVISTAS 2 e 5).

No ano de 2007, para o 2º ciclo da Avaliação de Desempenho, as Competências Técnicas não farão parte do processo de avaliação e nem terão qualquer pontuação ou influência sobre as definições de alterações individuais de salários. No entanto, elas poderão ser utilizadas como instrumento auxiliar na entrevista de *feedback* para os empregados. (DOCUMENTO 6, ENTREVISTAS 1 e 2).

4.3.3.2 Treinamento e desenvolvimento

De acordo com seu *website*, a Empresa B consolida a visão de ser a empresa que oferta a “Melhor Energia do Brasil”, com investimentos crescentes na formação e especialização de seus gerentes, corpo técnico e administrativo. Em consonância com as melhores práticas do mercado, a empresa realiza:

- Programa de Desenvolvimento de Talentos, que visa ao desenvolvimento dos profissionais no nível de especialização em Gestão Estratégica.
- Programa de Educação Básica, que visa à complementação da escolaridade em nível de ensino fundamental;

- Cursos de Formação Profissional, que são ministrados em seu próprio *campus* – a Escola de Formação e Aperfeiçoamento Profissional – EFAP, localizada no interior do estado.
- Programa de Liderança em Gestão, desenvolvido em parceria com uma fundação de renome nacional, voltado para o desenvolvimento da liderança, em que foram priorizadas as competências que possuíam maior *gap* apresentadas no mapeamento das competências gerenciais (ENTREVISTAS 1, 2 e 6).

Na empresa B, as competências da liderança estão relacionadas à gestão de recursos, pessoas, resultados e sustentabilidade do negócio. Para cada gestor foram priorizadas as três competências que mais impactavam os resultados. O programa iniciou em abril de 2006, com uma forte carga horária, num total de 192 horas por participante. A meta da empresa é ter seus gestores preparados para ocupar qualquer posição na empresa, conforme enfatiza a Gerente de Desenvolvimento de Recursos Humanos.

Para os demais níveis, durante a reunião de retorno dos resultados da Avaliação de Desempenho, é elaborado o Acordo de Desenvolvimento Individual (ADI), em que são registradas as ações para o seu desenvolvimento e os treinamentos necessários, acordados entre o avaliador e o avaliado (DOCUMENTO 3, ENTREVISTA 6).

Além dos programas citados, a Gerência de Desenvolvimento de Recursos Humanos está buscando, através de empresas do mercado, disponibilizar para as áreas programas de treinamento que venham desenvolver as competências essenciais avaliadas (ENTREVISTA 2).

4.3.3.3 Processo de recrutamento e seleção

O processo de recrutamento e seleção da empresa engloba o recrutamento externo, o recrutamento interno e a contratação de *trainees*. Após a promulgação da Constituição Estadual de Minas Gerais, a Empresa B foi considerada pública, para efeitos de admissão de pessoal e, portanto, está sujeita aos regulamentos da Administração Estadual. Assim, qualquer admissão somente poderá ser efetuada através de concurso público e, quando de sua realização, é necessária publicação no jornal “Minas Gerais” e no *site* da institucional da empresa (*site* da Empresa B, 2006).

As possibilidades de mudança de carreira dentro da empresa são pequenas, existindo uma pequena mobilidade, desde que seja dentro dos níveis do PCR – Plano de Cargos e Remuneração (DOCUMENTO 5). Esse é um processo que se encontra desvinculado da gestão por competências (DOCUMENTO 5, ENTREVISTA 4). No entanto, é diretriz do Planejamento Estratégico a necessidade do desenvolvimento de políticas e critérios de mobilidade para assegurar a melhoria de desempenho e a motivação dos profissionais.

4.3.3.4 Remuneração e carreira

Em 2004, a Empresa B implantou o Plano de Cargos e Remuneração – PCR, em substituição ao Plano de Cargos e Carreiras – PCC, que já se mostrava obsoleto em relação às mudanças organizacionais em andamento. Com o PCR, a empresa pretendeu instituir uma nova política de remuneração e uma ferramenta de suporte à gestão de Recursos Humanos (DOCUMENTO 5). A nova ferramenta utiliza a metodologia de avaliação dos cargos da Hay do Brasil e tem sua estrutura composta por Salário-Base, Anuênio e Gratificação Especial.

A metodologia prevê a organização de carreiras a partir dos títulos e funções dos cargos. O PCR para os cargos do corpo gerencial e cargos das carreiras de nível universitário é denominado Plano de Cargos de Nível Universitário - PNU e para os cargos técnicos, administrativos e operacionais, é denominado Plano de Cargos Técnicos, Administrativos e Operacionais – PTAO, que é composto de 165 carreiras, cujas funções totalizam 430 descrições de cargos (DOCUMENTO 5, ENTREVISTA 4).

A Avaliação de Desempenho por competências tem também como finalidade fornecer elementos para que cada gestor administre e tome decisões relativas à remuneração de seus empregados, situação já prevista no Acordo Coletivo. O resultado da Avaliação de Desempenho é enquadrado nos conceitos A, B, C e D. Quanto mais alto o desempenho, maior será o % de alteração salarial, respeitando-se a faixa salarial do cargo ocupado e o grau ocupado. O gestor é o responsável por definir e administrar as alterações salariais de acordo com essa regra, considerando o orçamento disponibilizado para essa finalidade (ENTREVISTAS 4 e 6).

Dessa forma, o resultado da Avaliação de Desempenho dá subsídios para a evolução salarial. O resultado geral, o Índice de Desempenho dos empregados – IDD é composto pelos resultados das avaliações conforme os seguintes pesos: Competências Essenciais: 75%;

resultados vinculados aos Indicadores do BSC: 22% e maturidade (tempo de empresa): 3% (DOCUMENTO 3, ENTREVISTA 4).

Com relação à gestão de Carreira, durante a fase de coleta de dados, estava acontecendo o mapeamento de informações dos profissionais ocupantes das funções PNU, dando início à construção de um Plano de Carreira.

4.4 Análise dos dados – Empresa B

4.4.1 A realidade do modelo de gestão por competências na empresa B

O modelo de Gestão por Competências da Empresa B está baseado no pressuposto de que a competência ou o desempenho do indivíduo exerce influência na competência ou desempenho da organização e é influenciado por ela. A necessidade de associar o desempenho ou as competências humanas com o desempenho ou as competências da organização faz com que a gestão de desempenho da empresa esteja inserida no contexto estratégico da gestão de Recursos Humanos.

Considerando Brandão e Guimarães (2001), para se configurar como prática gerencial inovadora, é preciso que sejam traduzidos os seus objetivos não somente na melhoria das performances profissional e organizacional, mas, principalmente, no desenvolvimento das pessoas em um sentido mais amplo. Sob este aspecto, o modelo adotado precisa evoluir também para os demais processos de Recursos Humanos, tais como: Recrutamento e Seleção, Treinamento e Desenvolvimento, o que já foi percebido e traduzido como intenções e metas da área de Recursos Humanos.

A experiência da Empresa B em aplicar a noção de competência em práticas que exigem maior grau de objetividade, como aquelas especialmente associadas à definição de salários, é um ponto de destaque. Observa-se, também, uma relativa confusão e heterogeneidade no uso das terminologias do modelo, verificado na dificuldade de alguns entrevistados em distinguir e conceituar os termos: Competências, Gestão do Desempenho, Gestão por Competências.

A implantação de um Sistema de Gestão Integrado de Pessoas tem modificado a forma de condução dessa função na Empresa, adotando-se conceitos de auto-avaliação e de

múltiplos avaliadores, além de instituir o Acordo de Desenvolvimento Individual – ADI, em que é registrado o Plano de Ação elaborado pelo próprio empregado e pelo seu gestor, a partir dos resultados da avaliação de desempenho.

Como esse processo está em curso e é relativamente novo (três anos), todos os olhares da organização estão voltados para a área de Recursos Humanos, colocando à equipe desafios de construir um novo modelo de Gestão de Pessoas, numa postura “de parceria” sugerida por Fischer (1998). Ou seja, a área de Recursos Humanos deve estar presente desde o início, intervindo nas decisões referentes à nova estratégia e refletindo criticamente sobre sua própria atuação durante o processo. Outro desafio é fazer com que os gestores participem da formulação e implementação do modelo, tornando-se, de fato, gestores de pessoas.

4.4.2 Razões para a implantação

Na Empresa B, a decisão da implantação do modelo veio através do Planejamento Estratégico, considerando suas crenças, valores e filosofia de gestão, traçando seus desafios e necessidades estratégicas. Essa mudança foi considerada imprescindível para se atender a algumas forças externas que impactaram a organização, entre elas a mudança no modelo energético, que resultou na alteração de suas diretrizes e planejamento e alteração do seu quadro acionário, passando a ser empresa de economia mista.

Outro motivo identificado foi a necessidade de reposicionar o RH para uma atuação mais estratégica. Esse motivo é ilustrado no seguinte relato: “O RH vinha a reboque [...] ou seja, suas políticas e práticas vão se reorganizando para atender a uma demanda específica, mas de uma maneira desarticulada e atrás do tempo certo” (QUESTIONÁRIO 2).

De acordo com a consultoria externa que vem auxiliando a área de Recursos Humanos na construção do modelo de Gestão, existia a necessidade de um processo que permitisse aos gestores tomar decisões, principalmente no desenvolvimento e na carreira de seus empregados (ENTREVISTA 7). Assim, o modelo foi construído utilizando-se dois pilares de sustentação: **as competências** – que permitem identificar necessidades e permitem avaliar as competências e **os resultados** – considerando objetivos, metas e indicadores, tornando o modelo integrado e sistêmico.

No Planejamento Estratégico da empresa, foram definidos desafios e necessidades estratégicas, que são:

maximização da receita; redução de custos; agregação de valor aos acionistas e *stakeholders*; forte crescimento nos próximos 30 anos por meio de fusões, aquisições, parcerias e para além do mercado local; aumento da eficiência na gestão; aumento da eficiência operacional; acompanhar avanço tecnológico – automação; unicidade da gestão; otimização na prestação de serviços internos – ANS – e externos; garantir sustentabilidade dos negócios; assegurar prontidão para sustentar o crescimento (DOCUMENTO 3).

Para dar sustentação aos desafios traçados, um dos seus direcionadores estratégicos é o alinhamento dos processos e das pessoas, considerado vital para o sucesso dessa empreitada (DOCUMENTO 4).

Com a implantação do modelo de Competências, a empresa espera os seguintes ganhos: a) oportunidade de rever prioridades profissionais; b) gestão baseada na meritocracia; c) oportunidade de obter uma visão externa dos pontos fortes e oportunidades de melhoria; d) estímulo às relações transparentes; e) identificação de alternativas de desenvolvimento individual, da equipe e da empresa; f) maior transparência nos mecanismos de reconhecimento e gestão da carreira (DOCUMENTO 3).

Com a Gestão Integrada de Recursos Humanos, a Superintendência de Recursos Humanos da empresa espera entregar os seguintes produtos (DOCUMENTO 2):

- empregados detentores das competências requeridas para os negócios;
- empregados focados no desenvolvimento de suas capacidades técnicas, gerenciais e humanas;
- ambientes e processos de trabalho saudáveis e seguros;
- promoção da ética e integridade nas relações de trabalho.

Considerando os aspectos apresentados nos conceitos e na operacionalização do modelo, observa-se que a concepção das competências foi usada como uma ferramenta para integrar as ações de RH, dando suporte às mudanças organizacionais.

4.4.3 Impacto nas práticas de gestão de pessoas

O modelo de competências adotado na empresa é direcionador de um sistema de gestão de Recursos Humanos inserido estrategicamente. Dessa forma, as alterações nas

diretrizes e na prática das políticas de RH são feitas para que haja concordância na atuação da gestão de competências com a gestão de pessoas de forma geral. Isso significa dizer que, a partir da implantação do modelo, a área de Recursos Humanos vem buscando atuar em conformidade com o perfil de competências e sua utilização na empresa.

Mesmo considerando o tempo de três anos de modelagem e aplicação do modelo de Gestão de Desempenho, observa-se que o trabalho ainda continua sendo desenvolvido. Práticas como Desempenho e Remuneração sofreram mudanças significativas.

Com relação à gestão do desempenho, o modelo foi desenhado de forma a permitir a correção e desvios na gestão organizacional e vem contribuindo com a introdução da prática de *feedback* na empresa, permitindo o reconhecimento através das alterações salariais e direcionando o desenvolvimento das pessoas. A participação de pares no processo de avaliação de desempenho deve ser um ponto de atenção para os especialistas de RH, procurando ampliar o foco de “avaliar para remunerar” para “avaliar para desenvolver e remunerar”.

No processo de Remuneração, é real o seu impacto, definindo um caminho para a implantação de alterações individuais de salário-base dos empregados. O modelo implantado dá subsídios para que o gestor tome decisões importantes na Carreira do seu funcionário, através da operacionalização do PCR, permitindo a movimentação do empregado dentro de sua Carreira. Para mudança de carreira, torna-se necessária a participação em concursos, conforme dito, o que limita o crescimento profissional do empregado.

A Empresa B ainda não utiliza a noção de competências no recrutamento devido à limitação, já mencionada no estudo, em seguir critérios estabelecidos, por ser considerada uma empresa pública (ENTREVISTAS 2 e 6).

O processo de Desenvolvimento não sofreu mudanças significativas. Apenas no nível gerencial já se percebe impacto do novo modelo de gestão. Para esse público, o resultado do mapeamento das competências dá subsídios para o Programa de Liderança, ou seja, existe um alinhamento entre as ações de desenvolvimento e as competências de liderança. Para os demais níveis, o treinamento acontece conforme o modelo tradicional (ENTREVISTAS 1 e 2, QUESTIONÁRIOS 1, 2, 3, 4).

4.4.4 Percepção da gestão de RH vs. gestores sobre o modelo gestão por competências

4.4.4.1 Percepção da equipe de RH

Para os profissionais da Gerência de Desenvolvimento de Recursos Humanos, a mudança no modelo estratégico e a nova diretriz: ‘Crescer e Agregar Valor’ levou a um questionamento interno sobre o papel da área nesse novo contexto (ENTREVISTAS 1, 2, 6 e 7). Assim, em 2004, iniciou-se o projeto “Modelo de gestão do Desempenho”, com a ajuda de uma consultoria externa. Para a Gerente de Desenvolvimento de Recursos Humanos, “este modelo aconteceu de forma mais plena, contando com maior envolvimento da Diretoria“. Num primeiro momento, todos os gerentes foram mapeados. Também havia um entendimento entre os profissionais de RH de que o processo de avaliação voltado para os gestores recebeu a denominação Mapeamento, para se desvincular de remuneração, pois o foco para esse público é desenvolvimento (ENTREVISTAS 1, 2, 3).

Com o resultado do mapeamento, foi criado um Plano de Desenvolvimento da Liderança, construído em parceria com uma consultoria externa. Cada gestor foi orientado para priorizar três *gaps* que tinham maior impacto nos seus resultados. Desde abril de 2006, o programa para a liderança está sendo executado. É um programa modular, com parte conceitual e parte prática. Para os demais níveis, ainda não foi evidenciada uma correlação entre ações de desenvolvimento e as competências avaliadas (ENTREVISTAS 1, 2 e 6).

A Empresa B utiliza a noção de competências para auxiliar na implementação de políticas de remuneração da empresa. O Índice de Competências Essencial - ICE possui o peso de 75%, considerando-se o resultado da Avaliação de Desempenho (43% - avaliação realizada pelo Superior, 27% - avaliação dos pares e 5% - auto-avaliação) (DOCUMENTO 3, ENTREVISTAS 1, 2, 6).

Para alguns profissionais de RH entrevistados, a utilização do resultado da avaliação feita pelos pares não deveria ser considerada para a política de remuneração, conforme relato:

Acho válida a percepção dos pares, mas o resultado deveria ser utilizado somente para o desenvolvimento [...] hoje é a única forma de proporcionar um aumento salarial, o que exige uma maturidade dos avaliadores, principalmente dos pares (colegas) (ENTREVISTA 4).

Para outros, é necessário um tempo para se educarem os empregados em lidar com a percepção de seu comportamento por outro público além de seu superior (ENTREVISTA 5). Atrelar o resultado da avaliação na remuneração é um dos itens acordados com a classe sindical e significa uma forte relação em negociar e atender a diversas partes envolvidas, como também administrar orçamento com as necessidades de ajustes salariais (ENTREVISTA 5).

O modelo adotado encontra-se concluído e sua aplicação no 2º ano (2006) trouxe melhorias, como as alterações na distribuição dos resultados do IDD, a diminuição do % de maturidade, a inclusão das competências técnicas, a revisão na redação das perguntas, a revisão na escala. Para os profissionais da área e na opinião da consultoria externa que atuou na concepção e implementação do projeto, o termo que melhor define o estágio atual é “construção”, pois ainda é necessário um tempo maior para o seu amadurecimento, bem como para a utilização dos dados e informações gerados por todo os processos (ENTREVISTAS 1, 2, 3, 4, 5, 6).

Também há um entendimento de que, mesmo considerando-se um assunto novo, está havendo uma aculturação do modelo de gestão, já se podem ver benefícios alcançados. De forma unânime, alguns benefícios foram apontados pelos profissionais: o aprimoramento do 1ª ciclo para o 2ª ciclo, a demonstração para toda a empresa de que é um processo sério, o atendimento de uma demanda reprimida de muitos anos com relação aos aspectos salariais e, principalmente, a inclusão em suas práticas do processo de *feedback* (ENTREVISTAS 1, 2, 3, 4, 5, 6).

A citação a seguir ilustra o engajamento da equipe com as mudanças perseguidas por todos:

O RH da Empresa B ficou parado e hoje está correndo atrás do prejuízo. Está correndo, mas de uma forma sistematizada, atrelada às estratégias da empresa, das necessidades das áreas e das expectativas dos empregados. [...] estamos trabalhando com o máximo de transparência e o que precisamos é desenvolver bem os gerentes para atuarem como Gestor de Pessoas (ENTREVISTA 5).

Para a equipe de Recursos Humanos, nesses três anos de construção e implementação, o aprendizado é grande e podem ser apontados diversos pontos dificultadores e facilitadores, melhor destacados a seguir.

Dificultadores durante a implantação:

- falta de modelo voltado para as necessidades e interesses da empresa (ENTREVISTAS 1 e 7);
- dificuldade de se fazer chegar as informações lá na ponta (ENTREVISTA 1);
- problema na atuação do gestor em dar *feedback*, elaborar um acordo (plano) e alinhar as alterações salariais com orçamento (ENTREVISTA 1);
- definição de uma metodologia para levantamento das competências técnicas, que atenda a uma empresa com diferentes especialidades e particularidades (ENTREVISTAS 6 e 7);
- desenvolvimento de um modelo ligado à remuneração, sem perder o foco no desenvolvimento (ENTREVISTA 7).

Facilitadores durante a implantação:

- patrocínio da alta direção (ENTREVISTA 1);
- validação, por parte da diretoria, dos projetos de RH – sucessão, clima, desempenho, reestruturação dos processos de RH (ENTREVISTAS 2 e 4);
- empenho da equipe que construiu o projeto: equipe multidisciplinar e todos os envolvidos no projeto (ENTREVISTAS 1 e 2);
- comunicação forte com campanhas, palestras (ENTREVISTA 6);
- credibilidade em relação ao que está sendo falado e o que será executado. Como exemplo, destaca-se que, em 2006, mais de 10% do efetivo da empresa teve alteração salarial, ou seja, mais de 2.000 empregados (ENTREVISTAS 1 e 6).
- formação acadêmica dos gestores, voltada para o resultado e o raciocínio lógico, permitindo uma visualização do todo do modelo (ENTREVISTA 7).

4.4.4.2 Percepção dos gestores

Para os gestores pesquisados, fica evidenciado o esforço da área de RH em participar das decisões estratégicas da empresa. O modelo de Gestão do Desempenho adotado é

considerado um grande passo. Também percebem a ampliação do papel do gerente de linha como responsável pela gestão de pessoas. No entanto, percebe-se a necessidade de uma maior aproximação do RH no dia-a-dia, conforme relato:

O RH colocou no nosso colo. Sinto que falta uma maior aproximação. O RH não pode ser tão distante. [...] é fato que, quando procuro, sou muito bem-atendido, mas sinto falta de alguns contatos para conversar e me perguntar como estamos e do que precisamos. (QUESTIONÁRIO 3).

Todos os gerentes ouvidos sentem-se parte da implantação do modelo. Conforme relatado por um dos gestores que responderam ao questionário: “Me sinto um privilegiado e tenho participado de várias iniciativas da Gestão de Pessoas, como área-piloto” (QUESTIONÁRIO 2).

Apesar de ainda considerarem o modelo parcialmente concluído, os gestores já apontam pontos positivos no modelo de Gestão: disponibilidade de se utilizar uma metodologia voltada para o crescimento das pessoas; maior transparência nas relações; importância de se apresentarem resultados, segurança do alinhamento do desempenho com o planejamento estratégico, oportunidade de haver uma sistemática de *feedback* para o desenvolvimento das pessoas, entre outros. (QUESTIONÁRIOS 1, 2, 3, 4 e 5)

Como pontos a serem desenvolvidos, os gestores sugerem uma conscientização das pessoas para que o processo seja feito de forma mais madura; que seja contemplada a remuneração variável; que a agenda do Programa de Desenvolvimento da Liderança seja mais flexível e menos pesada; que haja maior abrangência e um maior aperfeiçoamento de uma maior internalização da importância do modelo por parte de todos os gerentes e um maior cuidado com a sistematização para se garantir o cumprimento do ciclo (QUESTIONÁRIOS 1, 2, 3, 4 e 5).

Além dos relatos dos gestores citados, foi também aplicado um questionário, dando continuidade à triangulação dos dados. O objetivo central desse questionário é verificar, na percepção da liderança, se houve mudanças nas práticas de RH, e, caso afirmativo, identificá-las.

Para facilitar a análise e compreensão dos resultados, eles foram classificados em duas categorias. A primeira agrega afirmativas cujo grau de concordância atingiu mais de sete pontos. Elas são consideradas as políticas e práticas de gestão muito utilizadas pelas empresas estudadas. A segunda categoria corresponde às afirmativas que obtiveram índices médio, entre 5 e 6,99 pontos, avaliadas como parcialmente utilizadas pela empresa B.

Distribuição das políticas e práticas de gestão em agrupamento quanto ao grau de utilização pela Empresa A, conforme Quadro 15:

Colocação	Tendências muito utilizadas pela Empresa B (médias de concordância acima de 7 pontos)
1	Intensificação de investimento em Programas de Treinamento e Desenvolvimento.
2	Utilização de procedimentos sistemáticos de avaliação de performance da área de RH.
3	Ampliação do papel do gerente de linha como responsável pela Gestão de Pessoas.
4	Mudanças no processo da Gestão de Remuneração.
5	Definição de uma estratégia explícita de Gestão de Pessoas.
6	Adoção de um sistema de avaliação de desempenho dos funcionários.
7	Mudanças na maneira de a Empresa B definir cargos, atribuir funções e gerir seu Plano de Cargos.
Colocação	Tendências parcialmente utilizadas pela Empresa B (médias de concordância entre 6 e 6,99 pontos)
8	Mudança de atuação do papel do profissional de RH de especialista para consultor interno.
9	Mudanças no processo de Gestão de Carreira.
10	Mudanças no processo de Recrutamento e Seleção.
11	Participação do dirigente de Recursos Humanos nas decisões estratégicas da empresa.
12	Introdução do conceito de autodesenvolvimento nas estratégias e políticas de Gestão de Recursos Humanos da empresa.
13	Mudanças no processo de Treinamento e Desenvolvimento.
14	Maiores exigências de qualificação e educação formal nos processos de seleção de novos funcionários.
15	Utilização intensa da informática <i>learning organization</i> .
16	Introdução de universidades e academias para o desenvolvimento de seus funcionários.

Quadro 15: Distribuição das políticas e práticas de gestão em agrupamento quanto ao grau de utilização pela Empresa B

Fonte: Dados da pesquisa.

Essa pouca variação pode sinalizar que, até o momento, houve poucas mudanças percebidas nas práticas de RH ou que o tratamento dado é semelhante para todas, não priorizando ou privilegiando alguns processos.

Num primeiro grupo, estão práticas consideradas mais modernas pela literatura e relevantes para tornarem as empresas mais competitivas no grupo de mudanças mais freqüentes (FISCHER, 1998), tais como:

1. **Utilização de procedimentos sistemáticos de avaliação de performance da área de RH** – É a prática com maior média de concordância conferida pelos respondentes, ilustrada pela pesquisa “Voz do Cliente”, que é um instrumento aplicado pelo segundo ano consecutivo nos gestores da empresa, pela área de RH, para aferição dos processos de Recursos Humanos. O instrumento contempla as dimensões: “Estratégia de RH”, “Estrutura, processos de TI em RH”, “Recrutamento, Seleção, Mobilidade, Carreira e Sucessão”, “Treinamento e Desenvolvimento”, “Remuneração, Benefícios e Reconhecimento”, “Comunicação”, “Responsabilidade Social”, “Administração de Pessoal” e “Saúde, Segurança e Bem-Estar” (QUESTIONÁRIOS 1 e 2).

2. **Ampliação do papel do gerente de linha como responsável pela gestão de pessoas** – É uma prática que também se encontra no primeiro grupo com maior média de concordância conferida pelos respondentes. Também é citada pelos profissionais de RH como fator decisivo para a perenidade do modelo de gestão de pessoas. No entanto, vale ressaltar a observação de um dos respondentes de confirmar essa predominância, mas não vista como ponto positivo na sua percepção (QUESTIONÁRIO 3). Esse resultado sinaliza que mudar comportamentos não é tão fácil quanto alterar estruturas e processos, o que exige um planejamento e melhor preparação para essa passagem, tornando-se de fato efetivo o papel do gerente de linha como gestor de pessoas.

3. **Gestão de Remuneração e Adoção de um sistema de Avaliação de Desempenho** – Os resultados obtidos comprovam a aplicação e a ênfase dada a essas práticas na Empresa. A avaliação de desempenho já se encontra no seu 2º ciclo; depois de dez anos sem um instrumento de avaliação e Gestão de Remuneração também trouxe alterações salariais efetivas para os empregados da Empresa.

4. **Definição de uma estratégia explícita de gestão de pessoas** – Essa é uma prática reconhecida pelos gestores como disseminada pela Empresa, e, segundo Fischer (1998), como uma das práticas consideradas significativas para tornar as empresas competitivas.

No segundo grupo, estão organizadas as práticas parcialmente utilizadas pela Empresa B, segundo a percepção dos gestores respondentes:

1. **Mudanças no Processo de Gestão de Carreira e de Recrutamento e Seleção** - Segundo Fischer (1998), “provocar mudanças nestes processos, são iniciativas capazes de provocar mudanças significativas na relação entre pessoas e organizações”. No entanto, ainda são pouco percebidas pelos respondentes. A implementação de mudanças no processo da Gestão de Carreira já está sendo tratada pela equipe de RH, mas ainda não traduzidas em ações concretas percebidas pelos gestores. Quanto ao Processo de Recrutamento, apesar das limitações de se incluírem mudanças devido às particularidades por ser uma empresa pública, os gestores demonstram uma expectativa na inclusão da utilização de perfis mais adequados às necessidades da Empresa.
2. **Mudança de atuação do papel do profissional de RH de especialista para o de Consultor Interno** - Na percepção dos respondentes, são reconhecidas as mudanças nos processos de RH; no entanto, não foram percebidas mudanças na forma de atuação da equipe.
3. **Introdução dos novos conceitos de gestão, que fazem parte do discurso corrente de RH, na atualidade, e também princípios valorizados pelos autores da área** – São alguns deles: utilização intensa da informática (*learning organization*), autodesenvolvimento, Introdução de universidades e academias para o desenvolvimento de seus funcionários. São pouco percebidos pelos gestores respondentes.

À luz dos resultados encontrados no levantamento de dados junto aos informantes, tanto pelo olhar dos profissionais de RH quanto pela visão dos gestores, pode-se dizer que é consenso que o modelo de gestão de pessoas da Empresa B vem sofrendo alterações nos últimos anos. É constatado também que as mudanças não ocorreram em todas as práticas e processos de RH.

Os profissionais de RH são os que citam as mudanças como mais acentuadas, confirmando estudos de Fischer (1998), que considera esse público o responsável por propor e estimular as mudanças, dando, assim, maior importância às transformações (ENTREVISTAS 1, 2, 3, 4, 5). Gestores de negócios percebem o processo de mudança, mas acreditam que ele vem acontecendo com uma intensidade menor do que os demais segmentos e esperam que sejam traduzidas em ações concretas, cumprindo, assim, os objetivos traçados para o modelo (QUESTIONÁRIOS 1, 2, 3, 4).

4.5 Análise intracasos

Após a descrição do processo de implementação do modelo de Gestão por Competências das duas empresas, fez-se uma análise do quadro empírico encontrado, possibilitando, assim, a construção de reflexões sobre as práticas adotadas na Gestão por Competências.

4.5.1 *Comparação entre as realidades dos modelos de gestão por competências*

Na Empresa A, a Gestão de Pessoas por Competências demonstra que sistemas gerados com base nos conceitos de competências e complexidade possibilitam aos gestores assumir a gestão de seus quadros e administrar sua equipe. No modelo adotado, o conceito de competências deixa de ser visto apenas como acúmulo de conhecimentos, passando-se a observar a “entrega”, a “contribuição” resultante da mobilização desse conjunto de conhecimentos e habilidades de cada profissional. A organização das carreiras organizadas em eixos, que agrupam ocupações de naturezas similares e representam trajetórias naturais de crescimento profissional na empresa, demonstrando, de fato, que o modelo, ao mesmo tempo em que contribui com a organização, traz também benefícios para os seus empregados, significando um novo referencial na relação entre trabalhador e trabalho (ZARIFIAN, 2001).

O modelo de Gestão por Competências da Empresa B está baseado no pressuposto de que a competência ou o desempenho do indivíduo exerce influência na competência ou desempenho da organização e é influenciado por ela. O modelo adotado recebeu o nome de Gestão do Desempenho, que visa ao desenvolvimento das competências de cada empregado, auxiliando também na implementação de políticas da Gestão de Pessoas.

Mesmo analisando modelos aplicados em empresas de setores diferentes, é possível encontrar unicidade em alguns aspectos, como construção do modelo como suporte de consultoria externa, aplicação do modelo em todos os grupos específicos de funcionários, associação do conceito de competências a remuneração e inclusão das competências técnicas ao modelo adotado.

Nas duas empresas, a Gestão por Competências parte de sua avaliação de desempenho para integrar e direcionar esforços relacionados à Gestão de Pessoas, tais como recrutar e selecionar, remunerar e desenvolver.

Como pontos distintos entre os modelos das empresas pesquisadas, está o processo de Carreira. Na Empresa A, as carreiras são organizadas em cinco eixos: gerencial, suporte ao negócio, mercadológico, técnico e operacional, que agrupam ocupações de natureza similares, sinalizando a trajetória natural de crescimento dos profissionais. Na Empresa B, a organização de carreiras é feita a partir dos cargos, compreendendo dois grandes grupos: os cargos de nível universitário – PNU e os cargos técnicos, administrativos e operacionais, denominados PTAO. Embora, na Empresa B, seus colaboradores já tenham beneficiados por uma reclassificação e aumento de salários, com uma metodologia de avaliação de desempenho pública e mais justa, percebe-se, no modelo, uma pouca mudança na essência de seus postos de trabalho, devido a sua natureza de empresa pública.

Com relação à classificação das competências, observa-se que, na Empresa A, apenas duas competências são comuns a todos os empregados: Orientação para resultados e Trabalho em Equipe. As demais são agrupadas de acordo com os eixos de carreiras: Gerencial, Suporte ao Negócio, Mercadológico, Técnico e Operacional. Na Empresa B, as competências da Liderança são distintas. Para os outros níveis, as competências denominadas essenciais são comuns a todos os empregados.

Nas duas empresas pesquisadas, o modelo de Gestão de Pessoas por Competências representa uma evolução que tem como característica principal a busca do alinhamento das políticas de Gestão de Pessoas com o foco estratégico das empresas (FLEURY; FLEURY, 2001).

4.5.2 Razões para a implantação

Na Empresa A, os motivos para a adoção do modelo estão associados a uma perspectiva de caráter estratégico, ao atenderem à visão de crescimento da empresa e reforçando a busca de resultados, mas, também, são motivos importantes trazer contribuições para os colaboradores, trabalhando as possibilidades de carreira, estabelecendo critérios para a avaliação de desempenho e para a política de remuneração, planejando processos de recrutamento e seleção e de treinamento e desenvolvimento de pessoas.

Na Empresa B, a decisão da implantação do modelo veio através do Planejamento Estratégico, traçando seus desafios e necessidades estratégicas. Essa mudança foi considerada imprescindível para atender a algumas forças externas que impactaram a organização, entre elas a mudança no modelo energético, que resultou na alteração de suas diretrizes e planejamento, e alteração do seu quadro acionário, passando a ser empresa de economia mista. Outro motivo identificado foi a necessidade de reposicionar o RH para uma atuação mais estratégica.

Nas duas organizações, a questão da mudança é enfatizada no discurso das empresas pesquisadas como de fundamental importância no novo contexto de negócios, resultando na implantação do modelo de Gestão por Competências. Na Empresa A, a criação da Gerência de Desenvolvimento Organizacional e o questionamento da própria Gerência de Desenvolvimento de Pessoas da sua forma de atuação diante do modelo adotado demonstra a dimensão em que está sendo considerado o modelo de Gestão por Competências na empresa.

Considerados os aspectos apresentados nas razões para a adoção do modelo nas empresas pesquisadas, observa-se que a Gestão por Competências foi usada como uma ferramenta para viabilizar essas mudanças e tornar a Gestão de Pessoas mais atuante em toda a organização.

4.5.3 Impactos nas práticas de recursos humanos

Tanto na Empresa A quanto na Empresa B, a partir da implantação do modelo de Gestão de Pessoas por Competências, as áreas de RH passaram a atuar em conformidade com o modelo adotado. Algumas mudanças já foram efetivadas e outras encontram-se em construção.

Nas duas empresas, a avaliação de Desempenho é o processo que mais sofreu alteração. Na Empresa A, o novo instrumento é aplicado para todos os níveis, a auto-avaliação é utilizada para todos os empregados, valoriza-se a contribuição de cada empregado para a consolidação da estratégia da empresa e seu foco é a competência, com desdobramento para os processos da Gestão de Pessoas, tais como recrutamento e seleção, desenvolvimento, carreiras e remuneração. O primeiro ciclo de aplicação da Avaliação de Desempenho já foi aplicado.

Na Empresa B, a avaliação de desempenho inclui, além da auto-avaliação, a participação de pares no processo. Esse é um ponto que está exigindo atenção por parte do grupo que desenvolveu o modelo, pois vem trazendo ruídos por considerar a avaliação de colegas nas decisões salariais.

O processo de Remuneração nas duas empresas também sofreu grandes mudanças. O conceito de competências é aplicado para fins remuneratórios, como subsídio para decisões que envolvam a remuneração fixa. Na Empresa A, o resultado da avaliação oferece dados para decisões do gestor. A avaliação por competências é um critério para identificar os empregados que podem ser elegíveis às movimentações salariais. Na Empresa B, inclusive, 1.797 empregados foram contemplados com progressão salarial.

Nas duas empresas, o processo de treinamento e desenvolvimento utilizando-se da Gestão por Competências ainda se encontra em construção. Na Empresa A, a implantação do modelo vem direcionando a busca da priorização de ações de treinamento que possuam maior abrangência e maior impacto para atingir os resultados do mapa estratégico e a utilização de indicadores operacionais para o acompanhamento do Programa de Treinamento e Desenvolvimento sinalizam mudanças para o processo de Desenvolvimento.

Na Empresa B, as mudanças começaram com o corpo gerencial. Para esse público, o resultado do mapeamento das competências dá subsídios para o Programa de Liderança, ou seja, existe um alinhamento entre as ações de desenvolvimento e as competências de liderança. Para os demais níveis o treinamento acontece conforme o modelo tradicional.

O processo de Recrutamento e Seleção da Empresa A já está direcionado para utilizar as competências, capacidades identificadas a partir dos perfis das funções, mas ainda se encontra em estágio inicial, o que ficou evidenciado na fase de coleta de dados deste estudo. O fato de a empresa já ter treinado seus fornecedores é uma iniciativa na busca de mudanças atendendo ao recrutamento externo, mas ainda não percebida pelos gestores pesquisados.

A Empresa B ainda não utiliza a noção de competências no recrutamento devido à limitação já mencionada no estudo em seguir critérios estabelecidos, por ser considerada uma empresa pública.

O processo de Carreira e Plano de Sucessão encontrava-se em construção no momento da pesquisa, nas duas empresas, confirmando a coerência das competências com a Gestão de Pessoas.

No Quadro 16, a seguir, encontra-se o resumo da caracterização da gestão por competências nas empresas pesquisadas.

	Empresa A	Empresa B
Motivo para introdução do modelo	Revisão das estratégias da empresa, mudança no cenário empresarial.	Mudanças no cenário energético, levando o RH a tornar-se mais estratégico.
Conceitos utilizados	Competência é um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo.	Competência é a entrega do empregado à organização.
Foco	Todos os níveis.	Todos os níveis.
Mudanças nas funções de recursos humanos	Todas as funções foram contempladas no modelo adotado, utilizando-se do conceito de competências. As funções Desempenho, Remuneração e Recrutamento estão mais adiantadas que as demais.	As funções Remuneração, Desempenho passaram a ser utilizadas tendo como parâmetro as competências. O treinamento da liderança também sofreu alteração. Para os demais níveis, no entanto, ainda não houve alteração.
Pontos Facilitadores	- A participação de todos os gestores na construção do modelo. - Construção coletiva com os diversos níveis. - Forte investimento na mecanização de todo o processo. - Visão clara para todo empregado das possibilidades de sua carreira.	- Patrocínio da Alta Direção. - Empenho da equipe que construiu o projeto. - Validação por parte da diretoria. - Comunicação forte para todos os empregados. - Credibilidade. A aplicação das alterações salariais ligadas às avaliações mostrou que o instrumento é sério.
Pontos Dificultadores	- O sistema mecanizado desenvolvido ainda exige melhorias. - A apropriação dos conceitos. - Tratar desempenho, dar <i>feedback</i>. - Ainda não possuir a cultura do <i>feedback</i>.	- Falta de modelo voltado para as necessidades e interesses da empresa - Dificuldade de se fazer chegar as informações lá na ponta - Problema na atuação do gestor em dar <i>feedback</i>, elaborar um acordo (plano) e alinhar as alterações salariais com orçamento.
Resultados já percebidos	- Definição de indicadores de RH com uma visão estratégica. - Dar para todos os empregados uma visão das possibilidades de crescimento. - Informação chegando para todos.	- Cultura do <i>feedback</i>; - Realização de um acordo de desempenho para todos os empregados. - Concessão de aumento real para um grande número de pessoas.

Quadro 16: Características da gestão por competências nas empresas pesquisadas

Fonte: Dados de Pesquisa, 2006.

Para as duas empresas fica o desafio de associar todos os processos ao desenvolvimento de equipes, à gestão do conhecimento e às práticas de aprendizagem, os quais venham oferecer às pessoas a oportunidade de crescimento profissional e pessoal, transformando todos os esforços em verdadeiras práticas de gestão inovadoras.

5 CONCLUSÕES

5.1 Introdução

Este trabalho se propôs a analisar, a partir de estudos de casos de introdução da Gestão por Competências, seus condicionantes e impactos, verificando os fatores que levaram à adoção do modelo, as mudanças significativas nas práticas de Recursos Humanos e no ambiente interno, que favoreceram a aplicação e o desenvolvimento dos conceitos, retratando uma nova forma de gerir as relações entre as pessoas e as organizações.

Após a apresentação da questão do problema, objetivos e fundamentação teórica, relatou-se o modelo de Gestão de Pessoas e também o modelo de Gestão por Competências, adotados pelas empresas estudadas, além das razões para a sua implantação e seus impactos nas práticas de Recursos Humanos. Na sequência, verificou-se a percepção da gestão de recursos através dos olhares dos profissionais da área de RH e de seus gestores sobre o modelo adotado e, posteriormente, foi feita uma análise entre as realidades dos modelos de Gestão de Competências adotados pelas empresas.

Neste capítulo serão descritas as conclusões da pesquisa.

5.2 Resultados principais

Discutiu-se que a Gestão de Recursos Humanos tem se tornado um dos fatores importantes da competitividade organizacional, reforçando a necessidade de alterações nas políticas de RH, voltadas para a obtenção de resultados, em termos de inovação tecnológica, qualidade do produto e produtividade no trabalho.

A atuação de Gestão de Recursos Humanos mais competitiva faz surgirem propostas de novas políticas de RH em busca dos objetivos e resultados da organização (FISCHER, 1998; ALBUQUERQUE, 1992).

Dentro desse novo contexto, o tema Gestão por Competências surge como alternativa para o gerenciamento de pessoas, de modo que essas possam desenvolver, sustentar e ampliar vantagens duradouras para as organizações. Assim, diversas empresas que buscam preparar-se

para enfrentar esses desafios têm recorrido à utilização de modelos de Gestão por Competências (ZARIFIAN, 2001; DUTRA, 2001; FLEURY; FLEURY, 2001).

Viu-se também que a noção de competências, que vem sendo discutida nos últimos anos, não apresenta um consenso. Cada autor procura utilizar ou formalizar um novo conceito de acordo com as suas inclinações e com o contexto em que este será aplicado. Para a linha americana, competências são encaradas como *inputs*: conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que afetam o desempenho do indivíduo (BOYATZIS, 1982; SPENCER; SPENCER, 1993). Na Europa, competências são vistas como *outputs*: empregados demonstram competências a partir do momento em que atingem ou superam resultados em seu trabalho (LE BOTERF, 1995; ZARIFIAN, 2001).

Dutra (2001) e Fleury e Fleury (2001) equilibram as duas visões. Dutra associa a idéia de competência à noção de entrega, aquilo que a pessoa pode e quer entregar à organização. Também distingue entrega e resultado. Resultado refere-se a algo pontual, mensurável e com data para acontecer. Pode ser influenciado por fatores externos. A entrega tem maior perenidade: está ligada à capacidade. Fleury e Fleury (2001) destacam a idéia de que competência agrega valor ao negócio, mas também às pessoas.

Com essa gama de conceitos, que envolvem pessoas e organização, não é possível estabelecer uma definição única, principalmente porque cada entendimento e aplicação serão diferentes um do outro na medida em que estejam envolvidos indivíduos e contexto sempre diferenciados.

Autores como Duarte (1996), Guimarães (2000) e Brandão e Guimarães (1999) reconhecem a evolução do conceito de competências, mas questionam a sua aplicabilidade em determinados contextos, identificam resultados ainda incipientes e a necessidade de avançar os estudos de sua aplicabilidade na Gestão de Pessoas.

Foram realizados estudos em duas empresas de setores distintos sobre a utilização da Gestão por Competências como instrumento para tornar a Gestão de Pessoas mais atuante em toda a empresa. Pode-se constatar que a noção de competências aparece como uma referência importante entre as atuais práticas de gestão. No caso da Empresa A, seu modelo segue o modelo sugerido por Dutra, em que as carreiras são organizadas em eixos, os quais agrupam ocupações de natureza similares e representam trajetórias naturais de crescimento profissional. Como consequência, as práticas de RH passam a ser centradas em competências. As funções mais alteradas foram Desempenho, Recrutamento e Remuneração.

No caso da Empresa B, o conceito de competências parte da linha norte-americana, com ênfase no comportamento traduzido pelas competências essenciais. No desdobramento

das competências técnicas, utilizam-se algumas características da linha francesa, com a utilização do conceito de complexidade, que prevê o *assessment* do funcionário em relação às descrições de competências de seu *work level* (nível de trabalho). As funções mais alteradas foram Desempenho, Remuneração e o Desenvolvimento da Liderança.

Desse modo, existe uma certeza e um questionamento concebidos pela pesquisadora. A certeza seria do desenvolvimento dos modelos, considerando-se as particularidades e expectativas das empresas bem como o caráter dinâmico quanto às definições e modelagem do modelo adotado. A dúvida seria se as experiências das empresas pesquisadas não estão contribuindo com o surgimento de uma linha conceitual brasileira da Gestão por Competências, visto que os modelos adotados não obedecem de forma rígida a uma linha conceitual apresentada ao longo do estudo.

O estudo desenvolvido nas duas empresas mostra que a aplicação do modelo de Gestão por Competências vem sendo construído para tornar a Gestão de Pessoas mais atuante em toda a empresa. A revisão dos processos da Gestão de Pessoas, como Recrutamento, Desempenho, Remuneração, Desenvolvimento buscam promover mudanças, trazendo o fortalecimento da área de Recursos Humanos em alinhar suas práticas às estratégias da empresa.

As organizações estudadas adotam um discurso formal de que o desenvolvimento e crescimento de seus recursos humanos são fatores importantes para a adoção do modelo de Gestão por Competências. A pesquisa desenvolvida, no entanto, não demonstrou que a utilização da gestão por competências tenha transformado o processo de formação e desenvolvimento dos colaboradores.

Nas duas empresas, a Gestão por Competências parte da avaliação de desempenho, demonstrando-se um maior esforço. Foi, inclusive, aplicado o processo de avaliação de desempenho. Na Empresa A, o ciclo de avaliação encontra-se no seu primeiro ano de aplicação; na Empresa B, no segundo de aplicação. A avaliação das competências técnicas faz parte, utilizando-se já a concepção do termo competências. Ressalta-se que, já no primeiro ano, estão sendo utilizadas as competências técnicas, denominadas capacidade. No caso da Empresa B, as competências técnicas foram introduzidas no segundo ano de aplicação.

Outro aspecto semelhante encontrado nas duas empresas pesquisadas é a aplicação do modelo em todos os grupos específicos de funcionários.

Outro achado no estudo, nas duas empresas, foi a presença de uma diretriz corporativa muito forte, tanto coletiva, quanto individual, assentada sobre a competência “Orientar-se

para resultados”. Na Empresa A, a competência “Orientação para Resultados”, e na Empresa B, “Foco em Resultados”, foram comuns a todos os níveis funcionais das empresas.

Um outro achado da pesquisa é o tempo, em torno de dois anos, investido para a implementação do modelo de Gestão por Competências, reforçando o caráter complexo dessa construção. Embora concluindo a modelagem e iniciada a implantação, continua exigindo-se uma grande energia da área de Recursos Humanos em tornar o modelo, de fato, efetivo.

Com relação à nomenclatura dada aos modelos: Gestão por Competências – Empresa A e Gestão do Desempenho – Empresa B, os casos estudados demonstram que utilizam os mesmos pressupostos e que as duas tecnologias de gestão propõem a integração dos processos de recursos humanos às estratégias organizacionais.

Nas duas empresas os modelos utilizados foram criados seguindo os pressupostos da Gestão por Competências: a partir das estratégias estabelecidas, da modelagem de uma nova gestão de pessoas e das definições do quem vem a ser competência. Na Empresa A, o sistema de competências ficou composto pelos eixos de carreira, proporcionando a mobilidade dos profissionais, ou seja, a trajetória natural de crescimento dos profissionais. O sistema dos eixos de carreira permite ascensão profissional além das tarefas prescritas para o cargo. Na Empresa B, a evolução dos profissionais continua ocorrendo dentro da própria categoria de emprego. Um profissional pode progredir, por exemplo, no emprego de Analista (pode subir até três níveis). Nessa linha, a competência está limitada ao requisito do cargo, não acompanhando as possíveis mudanças da organização. A implantação de concursos internos é uma das formas adotadas pela empresa para atender à necessidade de ampliar o crescimento do profissional.

Uma das diretrizes que nortearam esta pesquisa era identificar as mudanças provocadas pelo modelo na Gestão de Recursos Humanos através dos dados coletados, que apontam para os seguintes fatores:

1. A noção de competência como representação de uma ação efetiva e legitimada no ambiente de trabalho já está presente no vocabulário das empresas pesquisadas.
2. O modelo estruturado da Gestão por Competências contribuiu para redimensionar os procedimentos da avaliação de Desempenho, Remuneração e Reconhecimento. Isso tem implicado em mudanças nas práticas de Gestão de Pessoas.
3. Nos processos da Gestão de Pessoas, tais como Recrutamento, Treinamento e Desenvolvimento, observou-se poucos reflexos do emprego dos conceitos de

competência, o que evidencia um estágio de transição entre o modelo tradicional e o modelo baseado em competências.

4. Apesar de uma nítida predominância da perspectiva individual com relação ao conceito de competência, observa-se, nos dois casos estudados, uma tentativa e um esforço em articular essas competências “como estratégia articulada orientada para o desenvolvimento da organização e pessoas” (BITTENCOURT, 2002, p.23).

A questão da mudança organizacional é enfatizada no discurso das empresas pesquisadas como fundamental para a sua sobrevivência em um novo contexto de negócios. A Gestão de Pessoas foi implementada com o objetivo de viabilizar essas mudanças e tornar a Gestão de Pessoas mais atuante em toda a organização. De fato, percebe-se nas empresas estudadas um maior envolvimento da área de RH com toda a organização e com seus objetivos estratégicos.

Este estudo teve como foco de investigação as competências individuais. No entanto, os resultados das observações empíricas, em sintonia com o referencial teórico, mostram que as competências organizacionais não foram apropriadas de maneira formal. O modelo de Gestão de Pessoas por Competências da empresa A não possui as competências organizacionais identificadas, apesar de o modelo estar ligado às estratégias e desafios da empresa. Na empresa B, as competências organizacionais não são definidas sob a forma de competências coletivas, mas de um conjunto de competências individuais que devem ser alvo de cada empregado da empresa, denominadas essenciais.

Essa abordagem traz consigo uma dúvida se o modelo de gestão por competências adotado será capaz de sustentar as rápidas mudanças estratégicas enfrentadas pelas empresas. Por outro lado, ficou evidenciada nas duas empresas pesquisadas a forte ligação com os desafios e o planejamento estratégico da empresa.

Portanto, os modelos estudados de Gestão por Competências e a sua articulação à Gestão de Recursos Humanos oferecem o fortalecimento da Gestão por Competências como importante mecanismo de melhoria de padrões de competitividade organizacional.

Os resultados principais da pesquisa estão sintetizados no Quadro 17, a seguir.

QUESTÃO	RESULTADO
Fatores que influenciaram a adoção da Gestão por Competências	• Perspectiva de caráter estratégico visando atender às expectativas de crescimento. • Utilização da Gestão por Competências para viabilizar mudanças organizacionais. • Utilização da Gestão por Competências para integrar ações de RH.
Influência da Gestão por Competências nas mudanças das políticas e práticas de RH.	• A Gestão por Competências foi utilizada como um direcionador de um sistema integrado de gestão de RH. • Práticas como Desempenho e Remuneração foram as mais impactadas. • Práticas como Treinamento e Carreiras encontram-se em estágio de transição do modelo tradicional para o modelo baseado em competências.
Percepção dos empregados sobre o modelo de Gestão por Competências.	• Os profissionais de RH são os que citam as mudanças como mais acentuadas. • Gestores de negócios percebem o processo de mudança com uma intensidade menor e possuem grande expectativa que sejam traduzidas em ações concretas. • Para os empregados, o modelo de Gestão por Competências vem contribuindo para o RH definir uma estratégia explícita de gestão de pessoas.

Quadro 17: Principais resultados da pesquisa

Fonte: Elaborado pela autora

5.3 Contribuições, limitações e pesquisas futuras

A literatura remete-nos a um quadro em que a Gestão por Competências colabora com o princípio de vincular a Gestão de Pessoas aos resultados do negócio e aos processos de RH, tornando-os mais coerentes e consolidados.

Os dados obtidos nas empresas estudadas mostram que o modelo proporciona à área de Recursos Humanos um espaço para uma atuação mais estratégica na empresa.

Embora existam diversas “metodologias” diferentes no mercado para a sua implantação, é importante considerar as especificidades das empresas, o que torna importante a participação de profissionais da empresa na modelagem do modelo adotado.

Outra contribuição deste trabalho é a participação de um maior número de pessoas, além do RH, na sua construção. A participação dos gestores nessa construção é um ponto forte e considerado facilitador pelas duas empresas pesquisadas.

Para as empresas pesquisadas, o estudo oferece uma “visão de fora”, aspectos positivos, apontando possíveis aspectos que mereçam maior atenção pela equipe responsável pela implantação e manutenção da Gestão por Competências.

Outra contribuição deste estudo é discutir a implantação do modelo em duas grandes empresas. Por se tratar de uma nova forma de gerenciar pessoas, crê-se que esta pesquisa contribuirá para clarear, direcionar e auxiliar outras empresas sobre a implantação da Gestão por Competências.

A partir dessas contribuições, como uma limitação da pesquisa, relativa ao método empregado, pode-se destacar que os casos discutidos têm forte influência do ponto de vista das pessoas entrevistadas, e que muitos dados relevantes para a pesquisa não estavam disponíveis. Sendo assim, o levantamento de dados dependeu muito da memória dos entrevistados e dos questionamentos do pesquisados.

Outra limitação da pesquisa é quanto ao número de respostas aos questionários aplicados aos gestores. Não se pode dizer que seja representativa da população, mas deve ser considerada como uma indicação das mudanças que ocorreram na gestão de pessoas, sem que se possam generalizar as conclusões.

Outra limitação do estudo é o fato de as duas empresas terem implantado o modelo em menos de três anos, cujos resultados podem ser incipientes para uma análise definitiva e conclusiva.

Trabalhos futuros poderiam procurar compreender a percepção de um número maior de trabalhadores, além dos gestores, tal como aplicado neste estudo.

Ainda seria relevante estudar se o modelo de Gestão por Competências altera o perfil dos profissionais, a estrutura organizacional da área de RH e a forma de atuação de toda a equipe de Recursos Humanos.

Nos casos analisados para esta dissertação, o modelo de Gestão por Competências foi construído com o apoio de uma consultoria externa. Uma outra contribuição pode ser dada por estudos que busquem compreender sua implantação por uma equipe interna.

Com relação à implantação do modelo, acredita-se que este trabalho, através de situações específicas, é um poderoso elemento de construção de uma referência consistente e apropriada ao entendimento de fenômenos organizacionais.

REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, L. G. Competitividade de recursos humanos. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 27, n.4, out/dez.1992.

ALBUQUERQUE, L. G. Estratégia de recursos humanos e competitividade. In: VIEIRA, M. F.; OLIVEIRA, L. M. B. (orgs). **Administração contemporânea: perspectivas estratégicas**. São Paulo: Atlas, 1999.

ALBUQUERQUE, L. G; OLIVEIRA, P. M. Implementação do modelo de gestão de pessoas por competências: o caso da Oxiten. In: Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 26, 2002, Salvador. **Anais...** Salvador: XXVI EnAnpad, 2002.

ALBUQUERQUE, L. G.; FISCHER, A. L. Para onde vai a gestão de pessoas. **HSM Management**, São Paulo, v. 3, n. 44, p. 53-59, 2004.

BAILEY, Kenneth D. **Methods of social research**. New York? The Free Press, 1992.

BARATO, J. N. **Competências essenciais e avaliação do ensino universitário**. Brasília: Universidade de Brasília. 1998.

BARBOSA, A. C. Q. Gestão de competências em organizações: um mosaico das experiências em Minas Gerais. In: Encontro Nacional da Associação de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 25, 2001, Campinas. **Anais...** Campinas: XXV EnAnpad, 2001.

BARBOSA, A. C. Q.; FERRAZ, D. M; LOPES, D. P. T. **Competências nas organizações: o discurso e prática na gestão de pessoas**. Salvador: EnAnpad, 2002.

BARBOSA, A. C. Q. **Recursos humanos em direção ao futuro?** A gestão de competências em empresas de telefonia móvel. Belo Horizonte: In: EnAnpad, 2004.

BARBOSA, A. C. Q.; RODRIGUES, M. A. Um olhar sobre os modelos de gestão de competências adotados por grandes empresas brasileiras. In: Encontro Nacional da Associação de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 29, 2005, Brasília. **Anais...** Brasília: XXIX EnAnpad, 2005.

BITENCOURT, C. **A gestão de competências gerenciais – a contribuição da aprendizagem organizacional**. Porto Alegre: Tese de Doutorado, PPGA/UFRGS, 2001.

BITENCOURT, C. A gestão de competências gerenciais e a contribuição da aprendizagem organizacional. In: Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 26, 2002, Salvador. **Anais...** Salvador XXVI EnAnpad, 2002.

BONAMA, Thomas V. **Case Research in Marketing: Opportunities, Problems, and a Process**. Journal of Marketing Research, vol. XXII, May 1985. p. 1999-208.

BOYATZIS, R. E. **The competent manager: a model for effective performance**. New York: John Wiley, 1982.

BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. A. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? **Revista de Administração**, São Paulo, v. 41, n.1, p. 8-15, 2001.

BRYMAN, Alan. **Research methods and organization studies**. London: Routledge, 1989. p. 283.

BUARQUE, C. **A revolução nas prioridades da modernidade técnica à modernidade ética**. São Paulo: Paz e Terra, 1994.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

CODA, R. **Learning how to manage human assets based in skills and competencies: lessons from the brazilian electrical sector**. São Paulo: FEA/USP, 1999.

CONDE, L. P. **Gestão de Competências como prática de Recursos Humanos nas Organizações: Um estudo de caso em uma Empresa de Tecnologia da Informação**. Dissertação de Mestrado. Faculdade de FEA, Universidade de São Paulo, 2001.

DEER, C.B. **Managing the new careerist**. London: Jossey-Bass, 1988.

DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. (ed.) **Handbook of qualitative research**. Thousand oaks: Sage, 1994.

DRUCKER, P. Knowledge-worker productive: the biggest challenge. **California Management Review**, v.41, n.2, Winter 1999, p. 79-94.

DUARTE, R. A noção da competência na ARH. IN: Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 20, 1996, LOCAL: Angra dos Reis. **Anais... XX**, Enanpad, Anpad: 1996.

DUBAR, C. **A sociologia do trabalho frente à qualificação e a competência**. Educação e Sociedade. Campinas. n.64, 1998.

DURAND, T. **Forms of Incompetence**. Proceedings Fourth International Conference on Competence-Based Management. Oslo: Norwegian Scholl of Management, 1998.

DUTRA, J.; HIPÓLITO, C.; SILVA, C. Gestão de pessoas por competência: o caso de uma empresa no setor de telecomunicações. In: Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 22, 1999, Foz de Iguaçu – PR. **Anais... Foz do Iguaçu: XXII Enanpad**, Anpad: 1999.

DUTRA, J. S. Gestão de pessoas com base em competências: In: DUTRA, J. S. (org). **Gestão por Competências**, São Paulo: Gente, 2001.

DUTRA, J. S. **Gestão de pessoas**: modelo, processos, tendências e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2002.

DUTRA, J. S. **Competências**: Conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna. São Paulo: Atlas, 2004.

EBOLI, M. P. **Modernidade na gestão de bancos**. Tese (Doutorado em Administração) FEA/USP, São Paulo, 1996.

EBOLI, **Um novo olhar sobre a educação corporativa** – desenvolvimento de talentos no século XXI. In: DUTRA, J. S. (org). **Gestão por Competências**, São Paulo: Gente, 2001.

EDWARDS, M.R.; EWEN, A. J. **360o feedback** the new model for employee assessment & performance improvement. New York: American Management Association, 1996.

EINSENHARDT, K. Building theory from case study research. **Academy of Management Review**, vol. 14, n.4, 1989.pp 532-550.

FAORO, R. A questão nacional: a modernização. **Revista de Estudos Avançados**, São Paulo, v.6, n. 14, jan/abr. 1992.

FERNANDES, B. H. R; FLEURY, Ma T. L. Modelos de gestão por competências: evolução e teste de uma proposta. In: Encontro Nacional da Associação de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 29, 2005, Brasília. **Anais...** Brasília: XXIX EnAnpad, 2005.

FISCHER, A. **A constituição do modelo competitivo de gestão de pessoas**. Tese (Doutorado em Administração) PPGA/FEA-USP, São Paulo. 1998.

FISCHER, A. O conceito de modelo de gestão de pessoas: modismo e realidade em gestão de recursos humanos nas empresas. In: DUTRA, J. S. (org) **Gestão por Competências**. São Paulo: Gente, 2002.

FISCHER, A. L.; ALBUQUERQUE, L. G. Tendências na gestão de pessoas. **Inteligência Corporativa**. São Paulo: Editora T&D, Ed. 138, 2005.

FLEURY, Ma.T. L. Aprendizagem e gestão do conhecimento. In: **Gestão por competências**. 2. ed. São Paulo: Editora Gente, 2001.

FLEURY, A; FLEURY, Ma T. L. **Aprendizagem e inovação organizacional**. São Paulo: Atlas, 1995.

FLEURY, A; FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências**: um quebra-cabeça caleidoscópio da indústria brasileira. São Paulo: Atlas, 2001.

FLEURY, Ma T. L; LACOMBE, B. M. B. A gestão por competências e a gestão de pessoas: um balanço preliminar de resultados de pesquisa no contexto brasileiro. In: **CONGRESSO IBEROAMERICANO** – FGV. 2003. *Paper* 0245.

FLEURY, A; FLEURY, Ma T. L. Alinhando estratégia e competências. **Revista de Administração**. São Paulo, v. 44, n. 1, 2004.

FRIGOTTO, G. **Educação e a crise do capitalismo real**. São Paulo: Cortez, 1995.

GEFFROY, F; TIJOU, R. **Le Management des compétences dans les entreprises européennes**: les diferentes approches. Paris: Insep Consulting, 2002.

GIL, A.C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas /EASP/FGV**, v. 35, n.2, p. 57-63 março-abril 1995a.

GODOY, A. S. Pesquisa Qualitativa: Tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas /EASP/FGV**, v. 35, n.3, p. 20-29 Maio-Junho 1995b.

GREEN, P. C. **Desenvolvendo Competências Consistentes** – Como vincular sistemas de recursos humanos a estratégias organizacionais. Rio de Janeiro: Qualitymark. 1999.

GUIA EXAME –VOCÊ S/A, 2006. São Paulo, Editora Abril. 2006.

GUIMARÃES, T. A nova administração pública e a abordagem da competência. *In*: Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 24, 2000, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis. XXIV Enanpad, Anpad: 2000.

GUIMARÃES; NADER; RAMAGEM, S. P. Avaliação de desempenho de pessoal: uma metodologia integrada ao planejamento e avaliação organizacionais. **Revista de Administração Pública**, v. 32, n. 6, p. 43-61, 1998.

GUTIERREZ, L. H. S. Recursos Humanos: uma releitura contextualista. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 35, n.4 p. 72-82 jul./ago. 1995

HIRATA, H. Da polarização das qualificações ao modelo da competência. *In*: FERRETTI, C. J. *et al*: **Novas tecnologias, trabalho e educação**: um debate multidisciplinar. Petrópolis: Vozes, 1994.

HIPÓLITO, J. A. M. **Administração Salarial**: remuneração por competências como diferencial competitivo. São Paulo: Atlas, 2001.

HIPÓLITO, J. A. M. Tendências no Campo da Remuneração para o Novo milênio: *In*: DUTRA, J. S. (org) **Gestão por competências**. São Paulo: Gente, 2002.

IENAGA, C. H. Competence-basea management: **seminário executivo**. São Paulo: Dextron Consultoria Empresarial, 1998.

JAQUES, E. **Levels of abstraction in human action**. Londres: Heinemann Educational Books, 1978.

JICK, T. **Mixing Qualitative and Quantitative Methods**: Triangulation in Action. *Administrative Science Quarterly*, vol.24, 1979, p. 602-611.

KERLINGER, Fred Nichols. **Metodologia da pesquisa em ciências sociais**: um tratamento conceitual. São Paulo, EPU, 1980.

LAVILLE, C.; DIONNE, J. **A construção do saber: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas**. Belo Horizonte: Editora UFMG, 1997.

LAWER, III, E. E.; MOHRMAN JR. A. M. Administração de recursos humanos, construindo uma parceria estratégica. In GALBRAITH, J. R. LAWER III, E. E. **Organizando para competir no futuro**, Jossey-Bass, 1995. São Paulo.

LE BOTERF, G. **De la competence, essai sur un attracteur étrange**. Paris: Editions D'organisations, 1995.

LE BOTERF, G. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. Porto Alegre: Ed. Artmed. 2003.

LENER, Walter. **Competência é essencial na administração**. São Paulo: Global Editora, 2002.

LEVY-LEBOYER, C. **Le bilan de competences**. Paris: Les Editions d'organisation, 1993.

LUZ, T. R. **Telemar-Minas: Competências que marcam a diferença**. 2001. Tese (Doutorado em Administração) – CEPEAD/UFMG, Belo Horizonte. 2001

MACHADO, L. R. S. Educação básica, empregabilidade e competência. **Trabalho e Educação**, n. 3, jan/jul. 1996.

MANFREDI, S. M. Trabalho, qualificação e competência profissional – das dimensões conceituais e políticas. **Educação e Sociedade**. Campinas: CEDES, n. 64, set. 1998.

MAXIMIANO, A. C. **A Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

McCLELLAND, D. C. Testing for Competence rather than intelligence. **American Psychologist**, Washington, D. C.: 1973.

McLAGAN, P. A. Competency models. **Training and Development Journal**, Alexandria VA, v. 34, n.12, p. 22-26, 1980.

McLAGAN, P. A. Competencies: the next generation. **Training and Development**. p. 40-47, may, 1996.

MERTENS, L. **Sistemas de competencia laboral: sistemas, surgimento y modelos**. Turin: OIT, 1996.

MOTTA, R. A busca da competitividade nas empresas. **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 2, p. 12-16, 1992.

MOTTA, F; VASCONCELOS I. **Teoria geral da administração**, São Paulo, Pioneira Thomson Learning, 2002.

PARRY, S. The quest for competencies. **Training**, N York. NY, v. 33, n.7, p. 48-56, July, 1996.

PERRENOUD, P. **Construir as competências desde a escola**. Porto Alegre: Artmed, 1999. 90p.

PERRENOUD, P. **Ensinar: agir na urgência, decidir na incerteza**. Porto Alegre: Artemed, 2001.

PFEFFER, J.; VEIGA, J. F. Putting people first for organizational success. **Academy of Management Executive**, v. 13, n.2, p. 37-48, 1999.

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE MINAS GERAIS. Pró-Reitoria de Graduação. Sistema de Bibliotecas. **Padrão PUC Minas de normalização**: normas da ABNT para apresentação de trabalhos científicos, teses, dissertações e monografias. Belo Horizonte, 2007. Disponível em: <http://www.pucminas.br/biblioteca/>>. Acesso em maio, 2007.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**, v. 68, n.3, May/June 1990.

PUJOL, J. **Normalización de competencias laborales**. Turín: OIT, 1999.

RAMOS, M. N. **A pedagogia das competências: autonomia ou adaptação?** São Paulo: Cortez, 2001.

RIBEIRO, L. M. M.; GUIMARÃES, T. A. Competências organizacionais e humanas de uma organização financeira estatal: o ponto de vista de seus gerentes. In: Encontro Nacional da Associação de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 22, 1998, Foz do Iguaçu – PR. **Anais...** Foz do Iguaçu: XXII Enanpad, Anpad: 1998.

RICHARDSON, Roberto *et al.* **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1985.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

ROESCH, Sylvia, M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso: 2ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROTHWELL, W.; LINDHOLM, J. Competency identification, modeling and assessment in the USA. **International Journal of Training and Development**, Oxford, v3, n2, p.90-105, Jun 1999.

RUAS, R. **Desenvolvimento das Competências e a contribuição da aprendizagem organizacional**. São Paulo. Atlas, 2001.

SANT'ANNA, A. S. **Competências individuais requeridas, modernidade organizacional e satisfação no trabalho**: uma análise de organizações mineiras sob a ótica de profissionais da área da administração. 2002. Tese (Doutorado em Administração) – CEPEAD/UFMG, Belo Horizonte, 2002.

SANT'ANNA, A.; LUZ, T. R. L.; KILIMNIK, Z. M. Estará a crescente demanda por novas competências sendo devidamente sustentada por uma modernidade de políticas e práticas de gestão? In: Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 26, 2002, Salvador. **Anais...** Salvador: XXVI EnAnpad, 2002.

SCHEIN, E. H. **Career anchors: discovering your real values**. California: University Associates, 1990.

SENGE, Peter M. **A quinta disciplina: arte, teoria e prática da organização de aprendizagem**. São Paulo: Best Seller, 1998.

SPENCER, L. M.; SPENCER, S. M. **Competence at work models for superior performance**. New York: John Wiley, 1993.

STEFFEN, I. **Tendências do mercado de trabalho e políticas de educação profissional**. 1998.

STEFFEN, I. **A construção da proposta pedagógica do Senac**. Rio de Janeiro: Editora Senac, 2000.

STEWART, T. A. **Capital intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

STROOBANTS, M. **Savoir-faire et competence au travail**. Bruxelles: Éditions de l'Université de Bruxelles, 1997.

TEDESCHI, M. A. **As faces da competência na educação**. Curitiba: SEED/SGI/CEDITEC, 2002.

TOURAINE, A. **A crítica da modernidade**. Petrópolis: Vozes, 1994.

TRIVIÑOS, Augusto N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

ULRICH, D. **Os campeões de recursos humanos: inovando para obter melhores resultados**. São Paulo: Futura, 1998.

VERGARA, S.C. **Projetos e Relatório de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 1998.

WOOD JR. T. Mudança organizacional e transformação da função recursos humanos. In: WOOD JR. (coord.). **Mudança organizacional: aprofundando temas atuais em Administração de empresas**. São Paulo: Atlas, 1995.

YIN, R. K. **Case Study Research: Design and Methods**. Sage Publications Inc., USA, 1989.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. Porto Alegre: Brookman, 2001.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. Porto Alegre: Brookman, 2005.

ZAJDSZNAJDER, L. Pós-modernidade e tendências da administração contemporânea. In: **Boletim do SENAC**, v. 19, n.3, p. 10-9, set/dez. 1993.

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

ZARIFIAN, P. **O modelo da competência**: trajetória histórica, desafios atuais e propostas. São Paulo: SENAC, 2003.

ANEXO A

CARTA



PPGA/CI 038/06

De Prof. José Márcio de Castro

Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Administração

Ilma. Sra

Gerente de Desenvolvimento de Pessoas

Prezada Senhora,

Tomamos a liberdade de contatar V. Sa. para solicitar o apoio dessa empresa para a realização de uma dissertação de mestrado do Programa de Pós-Graduação em Administração da PUC Minas e Fundação Dom Cabral.

O objetivo dessa pesquisa é identificar e analisar as mudanças percebidas nas políticas de Recursos Humanos provocados pela implantação do modelo de Gestão por Competências.

E, para isso, a Empresa A foi uma das empresas escolhidas, por estar entre as 20 maiores empresas de Minas Gerais¹, por ser uma empresa modelo na Gestão de Pessoas e no desenvolvimento do Modelo de Gestão por Competências.

Trata-se de trabalho científico visando à elaboração de Dissertação da mestranda Eunice Sampaio Meireles Teixeira junto ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Católica de Minas Gerais.

A pesquisa prevê a realização de entrevistas com profissionais da Área de Recursos Humanos e com profissionais do grupo gerencial e acesso a informações documentais sobre o Modelo de Gestão por Competências. Dessa forma, vimos solicitar de V. Sas. sua valiosa colaboração na indicação dos profissionais mais adequados, com os quais possamos estabelecer contato, de acordo com os parâmetros de realização do trabalho.

Acreditamos que o resultado deste trabalho poderá ser útil às empresas que hoje estão implantando e utilizam esta ferramenta, inclusive para a própria Empresa A.

Desde já, agradecemos a atenção de V. As. e colocamo-nos ao seu dispor para quaisquer informações adicionais.

Cordialmente,

Prof. Dr. José Márcio de Castro
Coordenador do Programa de Pós-graduação em Administração

Eunice Sampaio M. Teixeira
Mestranda

¹ *Rancking* realizado pela FIEMG – Federação das Indústrias de Minas Gerais e o Jornal Estado de Minas, em dezembro de 2004.

ANEXO B**ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA**
Representantes da Área de Recursos Humanos**1. Dados de identificação do respondente**

- Nome
- Cargo que ocupa na empresa
- Sua atuação na implantação do Modelo de Competências

2. Dados da empresa

- Número de empregados
- Atividade da empresa
- Produtos
- Localização

3. Com relação ao Modelo de Competências:

- 3.1. O que levou a empresa a adotar o Modelo de Competências (definição histórica, ano de implantação)?
- 3.2. Em qual área da empresa o Modelo de Competências se insere?
- 3.3. Qual é o conceito de competência utilizado pela empresa?
- 3.4. Qual a metodologia adotada para a implantação do Modelo de Competências?
- 3.5. Quais os motivos que levaram a empresa a dotar o modelo de Competências?
- 3.6. Quais os vínculos do Modelo de Competências com as práticas de Recursos Humanos? (Recrutamento e Seleção, Treinamento e Desenvolvimento, Avaliação de Desempenho, Remuneração, Carreira)
- 3.7. Principais evoluções do Modelo de Competências desde a sua implantação.
- 3.8. Pontos facilitadores da adoção do Modelo de Competências.
- 3.9. Pontos dificultadores durante a implantação do Modelo de Competências e como foram solucionados.
- 3.10. Com relação às práticas de Recursos Humanos, quais as mudanças percebidas nos processos após a implantação do Modelo de Competências (Resultados)?
- 3.11. Quais os benefícios voltados para a empresa percebidos após a implantação do Modelo de Competências?

- 3.12. Quais os benefícios voltados para os empregados percebidos após a implantação do Modelo de Competências?
- 3.13. Como o Modelo de Competências se insere nas estratégias da empresa?
- 3.14. É possível relacionar o Modelo de Competências com os resultados da empresa?
- 3.15. Após a implantação, a empresa considera o Modelo de Competências encerrado? Por quê?
- 3.16. O que foi idealizado quando da definição do projeto tem correspondido às suas expectativas?
- 3.17. Descreva o modelo adotado de Competências.
- 3.18. Comentários gerais.

ANEXO C

GESTÃO POR COMPETÊNCIAS E AS MUDANÇAS NAS PRÁTICAS DA GESTÃO DE PESSOAS

Questionário

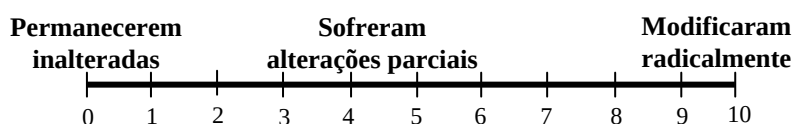
Dados de Identificação:

Cargo:

Escolaridade:

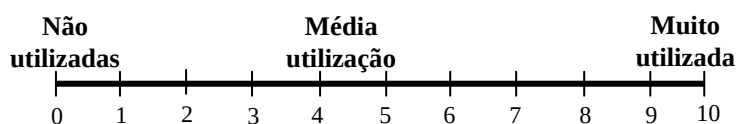
Tempo de empresa:

1. Você considera que, a partir de 2004, as estratégias e práticas da Gestão de Pessoas da Empresa A sofreram mudanças significativas?
(Assinale um valor de 0 a 10 de acordo com a escala abaixo)

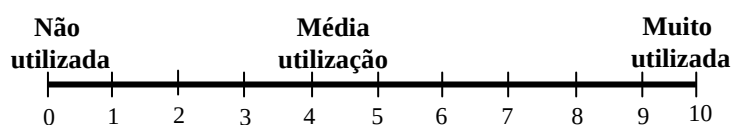


2. Relacionamos abaixo um conjunto de tendências, estratégias, políticas e práticas de Gestão de Pessoas. Avalie quanto cada uma delas foi aplicada na Empresa A.
(Assinale um valor de 0 a 10, de acordo com a escala abaixo, correspondente à intensidade/frequência de sua utilização na Empresa.)

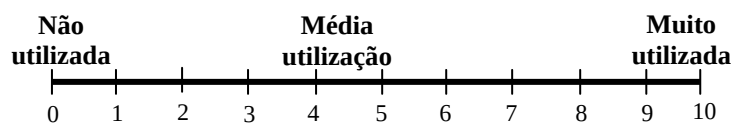
- a) Participação do dirigente de **Recursos Humanos nas decisões estratégicas** da empresa.



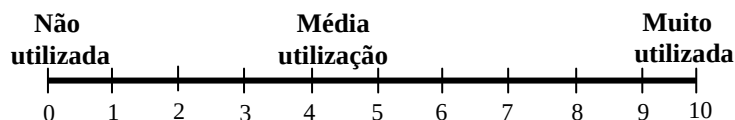
- b) Mudança do perfil de atuação do profissional de RH de especialista para consultor interno



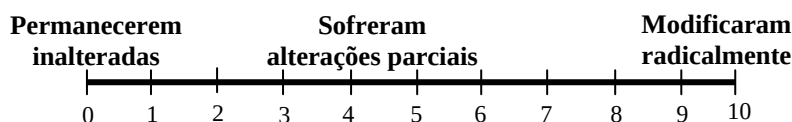
- c) Mudanças nos **processos de Captação (Recrutamento e Seleção)**.



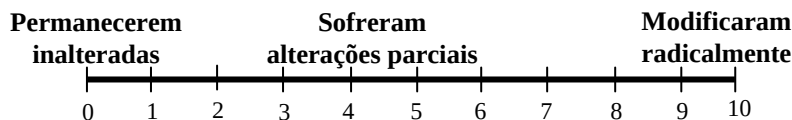
- d) Mudanças na maneira de a Empresa **definir cargos, atribuir funções e gerir seu Plano de Cargos**.



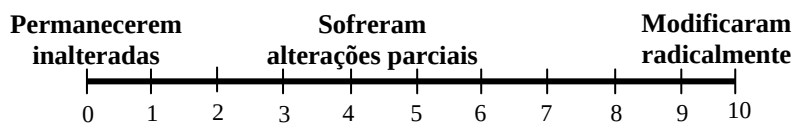
- e) Introdução do conceito de **autodesenvolvimento** nas estratégias e políticas de Gestão de Recursos Humanos da Empresa.



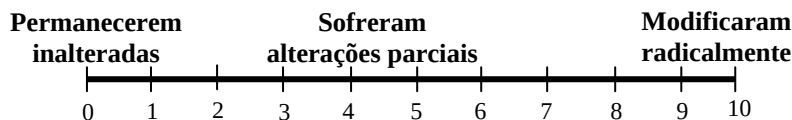
- f) Intensificação de investimento em **programas de Treinamento e Desenvolvimento**.



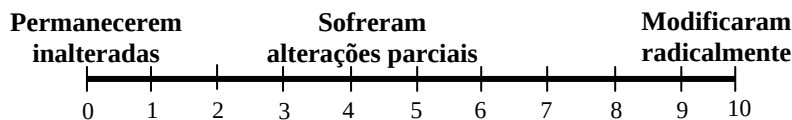
- g) Mudanças nos processos de **Gestão de Carreira**.



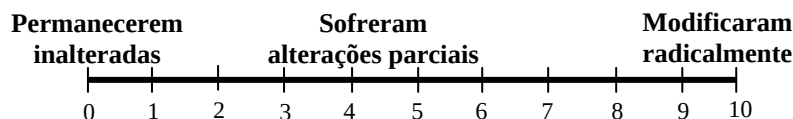
- h) Mudanças nos processos de **Gestão do Treinamento e Desenvolvimento**.



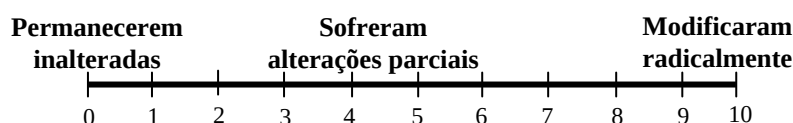
- i) Mudanças nos processos de **Gestão da Remuneração**.



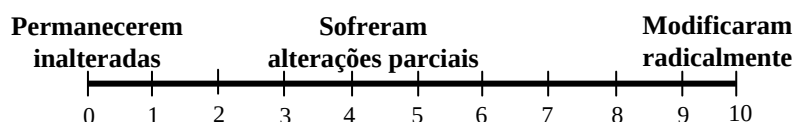
- j) Maiores exigências de **qualificação e educação formal** nos processos de seleção de novos funcionários.



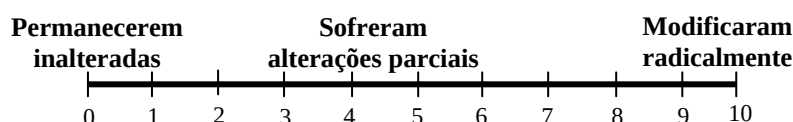
- k) Utilização de procedimentos sistemáticos de **avaliação da performance** da área de Recursos Humanos.



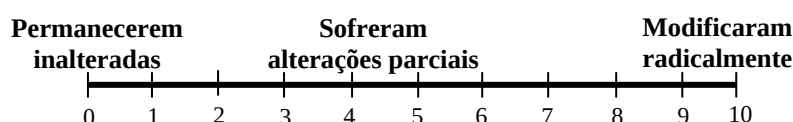
- l) Utilização intensa da informática **learning organization** (criação de um ambiente de aprendizagem) nas estratégias e políticas de Gestão de RH da empresa.



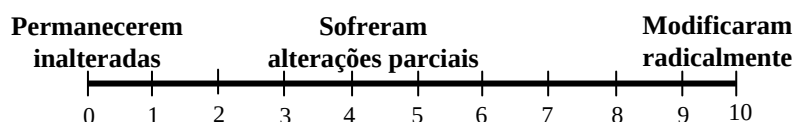
- m) Introdução de **universidades e academias** para o desenvolvimento de seus funcionários.



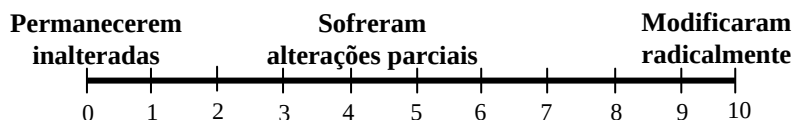
- n) Definição de uma **estratégia explícita de Gestão de Pessoas** buscando integrar todas as práticas de Recursos Humanos da Empresa.



- o) Adoção de um sistema de **Avaliação de desempenho** dos funcionários.

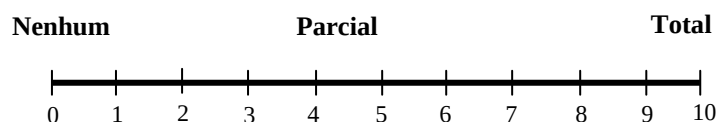


p) Ampliação do **papel do gerente de linha** como responsável pela gestão de pessoas.

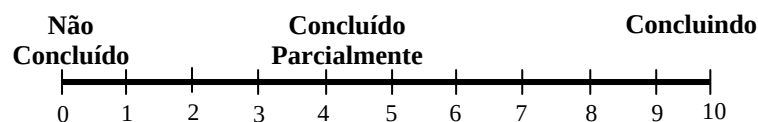


Com relação à Gestão por Competências:

1. Seu nível de conhecimento da Gestão por Competências da Empresa:



2. Você considera que esse Modelo da Gestão por Competências encontra-se concluído?



3. Em quais atividades relacionadas abaixo o modelo de Gestão por Competências é utilizado:

- () Planejamento Estratégico
- () Desenho das funções e Cargos
- () Treinamento e Desenvolvimento
- () Recrutamento e Seleção
- () Remuneração
- () Plano de Carreira
- () Avaliação de Desempenho
- () Outros: _____

4. A Gestão por Competências é aplicada a quais níveis hierárquicos da empresa:

- () Cargos Operacionais
- () Cargos Técnicos
- () Cargos Administrativos
- () Cargos Gerenciais
- () Cargos de Direção

5. Benefícios percebidos com a implantação da Gestão por Competências:

Para a empresa:

Para os empregados:

6. Mudanças percebidas na sua vida profissional (ambiente, carreira, exigência, desenvolvimento, salário) com a implantação da Gestão por Competências:

7. Pontos positivos da Gestão por Competências:

8. Pontos a desenvolver na Gestão por Competências:

9. Como o modelo de Gestão por Competências é avaliado?

ANEXO D

DOCUMENTOS ANALISADOS

CASO EMPRESA A:

- DOCUMENTO 1 – Conheça a empresa A – *site* institucional da empresa
- DOCUMENTO 2 – Mensagem do Presidente - Relatório Anual 2005
- DOCUMENTO 3 – Indicadores de Desempenho – Relatório Anual 2005
- DOCUMENTO 4 – Cartilha institucional sobre a Gestão de Pessoas por Competências
- DOCUMENTO 5 – Manual de orientação aos gestores sobre a Gestão de Pessoas por Competências na Empresa A
- DOCUMENTO 6 – Indicadores de Desempenho Social – Relatório Anual 2005
- DOCUMENTO 7 – Carta de apresentação do modelo de Gestão por Competências para os gestores

CASO EMPRESA B:

- DOCUMENTO 1 – Competências requeridas para a liderança nas organizações Contemporâneas – Monografia apresentada – Curso Especialização.
- DOCUMENTO 2 – Apresentação Empresa B – Seminário Mercado de Trabalho e Perspectivas Futuras – 2007.
- DOCUMENTO 3 – Apresentação para os empregados do Modelo de Gestão de Desempenho.
- DOCUMENTO 4 – Cartilha para divulgação e esclarecimentos do processo de avaliação de desempenho.
- DOCUMENTO 5 – Informativo do Plano de Cargos e Remuneração da Empresa.
- DOCUMENTO 6 – Energia da Gente: Informativo mensal para os empregados da Empresa B – Agosto 2006.
- DOCUMENTO 7 – Escola de Formação e Aperfeiçoamento Profissional – Folder explicativo.

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](#)