

Gestão de Competências – Um estudo de Caso

Sônia de Oliveira Morcerf	José Aurélio Vilas Boas	José Cláudio Ferreira	Ricardo Alves Said	Teresa Cristina Seabra
sonia.oliveira@csn.com.br	jose.aurélio@csn.com.br		ric.said@uol.com.br	teresa.cristinaa@uol.com.br

Universidade Federal Rural do Estado do Rio de Janeiro - UFRRJ
Mestrado em Gestão e Estratégia em Negócios

Resumo: *Este trabalho propõe uma discussão sobre a necessidade de adaptação das empresas ao mercado globalizado e competitivo. Nesse novo contexto, a gestão de pessoas vem ganhando importância estratégica e passa a ser norteadora pelo conceito de competências, tornando-se determinante para o aprimoramento dos modelos e para o alcance dos resultados. Com o objetivo de retratar essa nova forma de gestão de pessoas, este estudo apresenta uma discussão sobre a importância da condução da gestão da melhoria contínua, com base na gestão de competências, visando garantir o amadurecimento contínuo e o desempenho organizacional. Apresenta, também, um estudo de caso analisando o processo de implementação da Gestão por Competências, em uma grande organização do interior do Estado do Rio de Janeiro. O modelo implantado é tido como ótimo, pelos entrevistados, mas, segundo eles, deve ser aplicado de uma maneira cuidadosa para privilegiar as peculiaridades de cada indivíduo dentro da organização, sem ser padronizado. Por fim, os entrevistados afirmam que as competências não se desenvolvem somente com cursos e treinamentos, sendo necessário compreender, mais e melhor, como se desenvolvem no dia-a-dia.*

Palavras-chave: Gestão de Pessoas; Comportamento Organizacional; Estratégia.

1 – INTRODUÇÃO

Os modelos estratégicos multiplicaram-se nos últimos anos, por isso Hamel e Prahalad (1990) argumentam que em vez de se concentrar nas condições do setor, os estrategistas deveriam concentrar-se nas competências essenciais de suas empresas e utilizar as habilidades, os processos e as tecnologias para criar vantagem competitiva sustentável em sua cadeia de valor. Buscando desenvolver e manter as competências essenciais os dirigentes conseguirão sustentar as vantagens competitivas de suas organizações. A arquitetura estratégica possibilita aos gestores a identificação das atuais competências essenciais e daquelas que necessitam de desenvolvimento. As competências essenciais se situam no cerne do processo de alavancagem e de criação de novas oportunidades de negócios.

A gestão de recursos humanos, decorrentes da crescente competitividade e globalização da economia, incorporou a prática organizacional o conceito de competência, como suporte do modelo gerencial de pessoas. Essa tendência tem sido observada nos países centrais e emergentes, como é o caso do Brasil. O modelo de gestão estratégica de recursos humanos é norteador pelos princípios de incentivos, valorização ao desenvolvimento e comprometimento das pessoas com a contrapartida da elevação crescente dos resultados.

Os processos de treinamento e desenvolvimento assumem o conceito da universidade corporativa, onde todo o processo de desenvolvimento das pessoas deve estar relacionado à definição das estratégias de negócio e competências essenciais da organização.

No tocante a remuneração, algumas empresas desenvolvem modelos próprios criando os níveis de competência e a respectiva compensação a cada nível.

Diante de tantos desafios trazidos pela globalização e para atingir os níveis de desempenho desejados para cada função da estrutura organizacional, as organizações começam a se voltar para a implantação de modelos estruturados de gestão por competências.

O modelo de gestão de competências passa, portanto, a ser um instrumento imprescindível para gerar benefícios concretos aos negócios, à medida que permite a identificação e a disseminação das mais diversas competências humanas.

Essa nova maneira de olhar o funcionamento das empresas tem levado os administradores a repensarem o papel das pessoas no processo de trabalho, colocando-as como ativos realmente valiosos. São as pessoas que geram efetivamente o diferencial competitivo que toda organização busca em suas estratégias, sobrepondo-se, por exemplo, aos recursos financeiros e tecnológicos.

A Gestão de Competências contribui para o suporte e progresso da estratégia empresarial por meio de indicadores de performance de seus profissionais. Conseqüentemente, as organizações e seus colaboradores estabelecem um processo de retroalimentação, facilitando sobremaneira o alcance constante dos resultados.

Segundo Levi-Leboyer (1994), competências são repertórios de comportamentos que algumas pessoas e/ou organizações dominam, o que as faz destacar de outras em contextos específicos. Ao adotar um Modelo de Gestão de Competências, a organização precisa deixar claro para seus colaboradores como alinhar seu desempenho pessoal aos objetivos estratégicos da organização.

Dentro do atual cenário, a gestão de competências atua como uma ferramenta de desenvolvimento dos saberes críticos para o sucesso de uma organização: o saber, traduzido em conhecimento; o saber fazer, conhecido como habilidade; e o saber ser, conviver e agir, que leva às atitudes, contribuindo para a formação de lideranças e para o fortalecimento da imagem organizacional. Portanto, são inúmeros os resultados da implantação de um Modelo de Gestão de Competências: desde facilitar o entendimento, a organização e a disseminação dos conhecimentos até incentivar a integração entre os setores da estrutura organizacional.

Neste contexto, este estudo objetiva identificar, junto a uma grande empresa brasileira do ramo de siderurgia, como foi feita a adoção do modelo de competências como prática gerencial, analisando os procedimentos adotados, as dificuldades de implantação e demais aspectos relacionados às competências como estratégia e processo organizacional.

Subsidiariamente, espera-se contribuir para a disseminação dos conceitos de gestão por competências, trazendo à luz questões e aspectos importantes para a implementação dessa forma de gestão de pessoas.

2 – REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 ORIGEM E EVOLUÇÃO DO CONCEITO DE COMPETÊNCIAS

A palavra competência é, freqüentemente, utilizada na língua portuguesa para designar aptidão, habilidade, saber, conhecimento e idoneidade. Na língua inglesa a definição é semelhante, segundo o dicionário *Webster* (1981) competência é a “qualidade ou estado de ser funcionalmente adequado ou ter suficiente conhecimento, julgamento, habilidades ou força para determinada atividade”.

No final da idade média a palavra competência pertencia, tão somente, à linguagem jurídica e era utilizada para designar alguém ou uma instituição para apreciar e julgar certas questões, por conseguinte, a amplitude do termo foi reconhecida socialmente sobre a capacidade do indivíduo em pronunciar-se a respeito de alguma coisa específica.

Com o passar do tempo o significado foi adquirindo conotação genérica, sobretudo dentro das organizações para qualificar o indivíduo capaz de realizar com habilidade determinada tarefa.

McLagan apud Fleury e Fleury (2000), observa que, nas organizações, a palavra competência denota vários sentidos, alguns característicos do indivíduo ou seja conhecimento, habilidades e atitudes (variáveis de input), e outros à tarefa, resultados (variáveis de output).

2.2 - COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS E ORGANIZACIONAIS

Desenvolver as competências essenciais pode proporcionar à organização um diferencial competitivo, possibilitando o surgimento de novas oportunidades no mundo dos negócios. As organizações que implementam suas estratégias com base nas competências essenciais ou capacidades únicas pode iniciar o seu processo estratégico reconhecendo suas capacidades e competências críticas a partir de uma perspectiva interna dos processos de negócio, considerando a expectativa dos clientes, selecionando segmentos de mercado e consumidores, nas quais as competências podem oferecer maior valor agregado.

Os artigos de Hamel e Prahalad publicados na década de 1990, sobre as *core competences* da empresa, despertaram interesses nos meios acadêmicos e empresariais do mundo inteiro. Todo e qualquer empresário busca as famosas vantagens competitivas que o posicionem a frente de seus rivais e sejam difíceis ou até mesmo impossível de se imitar..., o processo requer uma nova maneira de pensar, um certo “desaprendizado” e uma readaptação por parte dos dirigentes da organização (PRAHALAD, 1997).

As competências organizacionais estão formadas pelo conjunto de conhecimentos, habilidades, tecnologias e comportamentos que uma organização possui e consegue manifestar de forma integrada na sua atuação, causando impacto no seu desempenho e contribuindo para os resultados.

Prahalad e Hamel (1990), apud Brandão (1999), trabalham o conceito no âmbito organizacional, referindo-se à competência como um conjunto de conhecimentos, habilidades, tecnologias, sistemas físicos, gerenciais e valores que geram um diferencial competitivo para a organização. Para esses autores, competências essenciais nas empresas são aquelas que atribuem vantagem competitiva, criam valor percebido pelos clientes e são difíceis de ser imitadas pela concorrência.

Prahalad e Hamel (1990) diferenciam competências organizacionais e competências essenciais. As competências essenciais seriam aquelas que obedecem a três critérios: oferecem reais benefícios aos consumidores, são difíceis de imitar e dão acesso a diferentes mercados. Ao definir sua estratégia competitiva, a empresa identifica as competências essenciais do negócio e as competências necessárias a cada função – as competências organizacionais.

Dessa maneira, pode-se dizer que a organização possui diversas competências organizacionais, localizadas em diversas áreas; dessas, apenas algumas são as competências essenciais, aquelas que a diferenciam e que lhe garantem uma vantagem competitiva sustentável perante as demais organizações.

Uma competência essencial não precisa necessariamente ser em tecnologia *stricto sensu*. Pode estar associada ao domínio de qualquer estágio de negócios, como por exemplo, um profundo conhecimento das condições de operação de mercados específicos. Não obstante isso, para ser considerado uma competência essencial, esse conhecimento deve estar associado a um sistemático processo de aprendizagem, que envolve descobrimento/inação e capacitação de recursos humanos.

Zarifian (1999), compartilhando o pensamento de outros autores, sustenta que não se deve desprezar a dimensão de equipe no processo produtivo. Le Boterf (1999) argumenta que a

competência conjunta de uma equipe de trabalho é uma propriedade que emerge da articulação e da sinergia entre as competências individuais de seus membros.

Durand (1999) também adverte neste sentido ao citar que crenças e valores compartilhados no âmbito do grupo influenciam a conduta e a performance de seus integrantes. Porém, Fleury e Fleury (2004) observam que “para ser considerado uma competência essencial, esse conhecimento deve estar associado a um sistemático processo de aprendizagem, que envolve descobrimento/inação e capacitação de recursos humanos.”

A evolução dessa estratégia competitiva vai depender, no longo prazo, da administração o processo de aprendizagem organizacional, que vai reforçar e promover as competências organizacionais e que vai dar foco e reposicionar as estratégias competitivas.

2.3 – COMPETÊNCIAS NA GESTÃO DE PESSOAS

A gestão de recursos humanos vem se modificando para atender às necessidades das organizações do terceiro milênio. A competitividade e a globalização da economia incorporou a prática organizacional o conceito de competência, como suporte do modelo gerencial de pessoas. Essa tendência tem sido observada nos países centrais e emergentes, como é o caso do Brasil. O modelo de gestão estratégica de recursos humanos é norteado pelos princípios de incentivos, valorização ao desenvolvimento e comprometimento das pessoas com a contrapartida da elevação crescente dos resultados.

De acordo com Dutra (2004), o conceito de competência foi proposto de forma estruturada pela primeira vez em 1973, por David McClelland, na busca de uma abordagem mais efetiva que os testes de inteligência nos processos de escolha de pessoas para as organizações. O conceito foi rapidamente ampliado para dar suporte a processos de avaliação e para orientar ações de desenvolvimento profissional.

Para Fleury e Fleury (2004), competência é uma palavra do senso comum, utilizada para designar pessoa qualificada para realizar algo. Seu oposto ou antônimo não apenas implica a negação dessa capacidade, mas também guarda um sentimento pejorativo, depreciativo. Chega mesmo a sinalizar que a pessoa encontra-se ou se encontrará brevemente marginalizada dos circuitos de trabalho e de reconhecimento social.

No mundo do trabalho, a palavra competência vem assumindo diversos significados, alguns mais ligados às características da pessoa: conhecimentos, habilidades, atitudes e outros ligados às tarefas e aos resultados. Fleury destaca ainda que entre os profissionais de Recursos Humanos, uma definição comumente utilizada é a seguinte: conjunto de conhecimentos, habilidades, atitudes que afetam a maior parte do trabalho de uma pessoa, e que se relacionam com o desempenho no trabalho; a competência pode ser mensurada, quando comparada com padrões estabelecidos e desenvolvida por meio do treinamento.

2.4 – GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

A gestão orientada por competências representa um importante passo na direção da gestão dos talentos de uma organização. Quantos talentos escondidos existem em uma organização? Quantas pessoas almejam a execução de atividades que lhes sejam mais desafiadoras? Cientes da importância de identificar seus talentos e posicionar a pessoa certa no lugar certo, as empresas procuram meios de tangibilizar formas de medir a competência das pessoas com aquelas requeridas para a função que ocupam, orientando as ações necessárias para que os resultados empresariais possam ser alcançados.

Segundo Chiavenato (2002), no início das organizações e em empresas pequenas onde, normalmente, todos os funcionários se conhecem, o processo de identificação de talentos acontecia de forma bastante intuitiva e nem sempre de forma sistemática. Com a velocidade das mudanças e, em particular, nas empresas de médio e grande porte, esta possibilidade de todos se conhecerem e conhecerem as suas competências ficou muito distante, não somente pela quantidade de funcionários, como pelo próprio processo de evolução do conhecimento das pessoas que é extremamente dinâmico.

O retrato desta dificuldade de identificar os talentos necessários para uma empresa, quando não há uma sistematização e alinhamento das competências necessárias às estratégias empresariais, pode ser mais claramente observada a partir de um fato que ocorreu em uma empresa de telecomunicações ao se instalar no Brasil, quando a mesma necessitava ter em seus quadros um determinado especialista. A história que serve de exemplo foi a seguinte: a partir da demanda de um determinado conhecimento, a empresa partiu para a contratação de um especialista para a função. Como não foi encontrada esta pessoa na empresa, houve a necessidade de recorrer a uma consultoria, a fim de viabilizar esta contratação. Finalmente, passados três meses de pesquisa no mercado, a consultoria identificou um especialista exatamente como a empresa desejava, com mais de 20 anos de experiência na área.

Convidado pela empresa o especialista compareceu à entrevista e qual não foi sua surpresa quando verificaram que este profissional, super especializado, já trabalhava na empresa e não tinha sido identificado para a função.

Quantos casos semelhantes a este podem estar ocorrendo? E o pior, quando os talentos da empresa não são identificados, e novos profissionais são contratados, a empresa tem o investimento da nova contratação, além de promover a desmotivação dos empregados que poderiam atender a esta demanda, podendo ainda ocasionar a perda destes profissionais para a concorrência.

2.5 - CONEXÃO COM A ESTRATÉGIA DAS ORGANIZAÇÕES

A definição das competências necessárias para uma empresa precisa ser feita a partir do seu plano estratégico e dos fatores críticos de sucesso para que os objetivos sejam atingidos. Por isso, é importante que a identificação das competências seja feita inicialmente no nível estratégico da organização, para depois, serem desdobradas em competências específicas a cada nível organizacional. O processo é, portanto, *top-down*.

As competências identificadas estarão conseqüentemente atreladas ao sistema de avaliação de resultados e de desempenho da empresa ou a outro sistema de acompanhamento e medição de resultados que possa existir sendo, portanto, a base para a identificação das competências necessárias à organização.

A partir das competências identificadas em cada nível organizacional, será possível montar um sistema de pontuação, normalmente variando de 1 a 5, para cada competência, identificando o grau na qual a mesma poderá estar presente em cada posto de trabalho. Para a efetiva utilização das competências identificadas a partir do plano estratégico, é necessário que se tenha um sistema de avaliação individual, de modo que, com a comparação das competências requeridas para um determinado posto de trabalho com aquelas que a pessoa possui, se possa planejar o desenvolvimento de cada colaborador, visando aumentar a competência para a posição que o mesmo ocupa. Um sistema de Gestão de competências deverá auxiliar os gerentes e colaboradores no planejamento, na comunicação e no autodesenvolvimento de suas carreiras.

Green (1999) identifica os objetivos para a Gestão de Competências, que são:

Vincular entrevistas, avaliações, treinamento, *coaching* e remuneração à visão, à missão, aos valores e à cultura da empresa.

Identificar as habilidades necessárias para que a organização cresça.

Comunicar os comportamentos valorizados.

Esclarecer o foco da liderança.

Focalizar atenção na qualidade/comportamento orientada para o cliente.

Eliminar as lacunas – hiatos - *gaps* – de competências.

Desenvolver vantagens competitivas individuais e da empresa.

Identificar critérios de seleção para entrevistas e admissão de funcionários.

Estruturar os tópicos discutidos em uma avaliação de desempenho.

Desenvolver a cultura de feedback 360 graus.

Planejar para a sucessão.

Orientar os gerentes quanto à estratégia e à cultura corporativas.

Encorajar a cooperação transfuncional.

Guiar as decisões de promoção – reconhecimento e recompensa.

Facilitar o fluxo de pessoas através das áreas de negócio e das fronteiras globais.

A gestão de competências precisa estar atrelada a um sistema de reconhecimento e recompensa que poderão orientar o autodesenvolvimento, a promoção e premiações com a utilização de bônus ou aumento de remuneração.

Para a criação de uma tipologia de competências, as competências identificadas podem ser classificadas dentro de uma das três classes, propostas por Green (1999).

Competências individuais: relacionadas ao comportamento das pessoas, como, por exemplo, o apresentado no item Competências Pessoais. Podendo ser traduzidas de forma simplificada na forma abaixo:

Liderança.

Inter-relacionamento pessoal.

Orientação para resultados.

Iniciativa.

Foco no cliente.

Criatividade.

Visão sistêmica.

Negociação.

Atuação estratégica.

Capacidade de decisão.

Competências pessoais

Correr risco com idéias não testadas.

Verbalizar os pensamentos e as ações dos outros.

Reagir a problemas por meio de estudo e cooperação.

Analisar muitas variáveis ao tomar decisões.

Reduzir a tensão no grupo por meio de interação verbal.

Responsabilizar-se pelo acompanhamento das atividades.

Conter-se quando estiver impaciente ou ansioso.

Resolver conflitos iniciando e promovendo análise e debate.

Levar em conta os pontos de vista dos que discordam.

Manter-se neutro no aparecimento de conflito.

Exigir resultados imediatos.

Encorajar com palavras os outros em seus esforços.

Elaborar uma rotina funcional e repetitiva.

Avaliar cuidadosamente métodos e ações alternativas.

Competências específicas: relacionadas às áreas de conhecimento dos empregados, portanto, são adquiridas a partir da interação entre pessoas ou pela aquisição por parte dos empregados da informação explícita disponível, como livros, relatórios, e-mails, entre outras. São voltadas para as áreas da ciência e filosofia, podem ser exemplificadas como:

Orientação para o mercado.

Gestão da cadeia de suprimentos.

Gestão do relacionamento com os clientes.

Gestão de processos.

Gestão de pessoas.

Ou até as mais específicas como: Contabilidade Societária; Fluxo de caixa;

Programação Java, etc.

Inovação e tecnologia de negócios.

Assim, as competências específicas estão diretamente relacionadas ao conhecimento e habilidades que as pessoas possuem.

Competências organizacionais: relacionadas às competências que a empresa reconhecidamente possui e, portanto, depende não somente das pessoas, mas também da gestão que utiliza e da tecnologia que a suporta. Significa que a empresa só irá possuir determinada competência quando houver uma sintonia das dimensões processos, tecnologia e pessoas, no sentido de formar e manter uma determinada competência organizacional reconhecida pelos seus pares, quais sejam: clientes, fornecedores, acionistas, sociedade, concorrentes e empregados.

Competências organizacionais são processos, funções, tecnologias e pessoas que tornam possíveis a uma empresa entregar produtos e serviços com alta qualidade, com velocidade, eficiência e um serviço ao cliente de elevado nível. Como exemplo de competências organizacionais pode-se listar:

3M: Conhecimentos tecnológicos de abrasivos e adesivos.

3M: Gestão da inovação.

Hewlett-Packard: Velocidade de lançamento de novos produtos.

Petrobras: Tecnologia de produção em águas profundas.

Eastman-Kodak: Tecnologia de processamento de imagens fotográficas.

Wal-Mart: Gestão de Logística.

Microsoft: Desenvolvimento de software.

As competências organizacionais estão associadas à imagem da empresa. Ou seja, ao fazer a adequada gestão dos seus processos, das tecnologias que dispõe e dos talentos que possui, a empresa estará desenvolvendo competências que irão fortalecer a sua imagem junto ao mercado.

Portanto, não basta que a empresa possua colaboradores talentosos, é importante que as estratégias da empresa sejam viabilizadas a partir do uso adequado desses talentos, com a utilização dos seus recursos tecnológicos dentro de um modelo de gestão alinhado aos objetivos estratégicos da empresa. Atualmente, se faz mister que exista harmonia entre as dimensões GESTÃO DE PROCESSOS, PESSOAS e TECNOLOGIA para que a empresa obtenha sucesso a partir das suas competências organizacionais.

3 – METODOLOGIA

Este estudo foi elaborado por meio de revisão bibliográfica e estudo de caso, com pesquisa de caráter descritivo e exploratório. Do ponto de vista da abordagem do problema, foi adotada a Pesquisa Qualitativa, com análise documental e entrevista de gestores de RH da Empresa XYZ. Utilizou-se, ainda, uma amostra do nível executivo da organização, envolvida no programa de Gestão por Competências, representada por diretores executivos, diretores, gerentes geral e gerentes. Neste universo de executivos, que compreende 150 pessoas, 43% responderam ao questionário aplicado. O questionário continha 30 perguntas semi-estruturadas, com perguntas abertas.

Segundo Claver et al. (2000), os estudos empíricos representam 68% dos trabalhos pesquisados, sendo que destes, 21% são estudos de caso. Segundo (Yin, 1994), as provas extraídas dos estudos de casos são consideradas mais convincentes e o estudo global é visto como sendo mais robusto. Cada caso deve servir a um propósito específico dentro do escopo global daquilo que se quer investigar.

4. O ESTUDO DE CASO

A empresa objeto de estudo, doravante denominada Empresa XYZ, fundada na década de 1940, foi a primeira produtora de aço do país. Empresa estatal até os anos noventa do século passado, na sua privatização passou por um profundo processo de reestruturação. Hoje é um dos maiores complexos siderúrgicos da América Latina, com capacidade de produção de 5,8 milhões e toneladas anuais de aço bruto. Em 2003 o EBITDA totalizou R\$ 2,9 bilhões, com margem equivalente a 47% da receita líquida. Como reflexo desse desempenho operacional, a empresa reverteu o prejuízo de R\$ 219 milhões, registrado em 2002.

4.1 – A GESTÃO DE COMPETÊNCIAS NA EMPRESA

A empresa adotou o modelo de gestão de competências em 2000. Ele começou na área de RH, voltado para a remuneração variável dos executivos. Desde 2002 ele abrange treinamento e desenvolvimento. A gestão de desempenho está sendo implantada somente na diretoria. Todas as ações de desenvolvimento são pautadas no desenvolvimento de competências, além das técnicas e das ações de auto-desenvolvimento (planejamento e sucessão, seleção e recompensas).

A iniciativa partiu da presidência e da diretoria executiva, sendo apoiada pelo RH. Como a remuneração variável dos executivos era feita através de uma avaliação subjetiva, surgiu a necessidade de um modelo concreto que pudesse avaliar de forma mais objetiva e definida. A metodologia utilizada foi da Empresa XYZ, nome fictício. O desenvolvimento foi em módulos, não havendo um planejamento prévio de todas as áreas. As competências seguem o modelo *iceberg*: conhecimentos, habilidades, atitudes, características pessoais, motivos e traços (conceito XYZ).

Segundo os entrevistados, a implantação está sendo feita de forma gradativa, pois algumas áreas demandam mais do RH do que outras (possuem um foco mais operacional). A adoção do modelo não levou em consideração a regionalidade, mas foi relatado que isso talvez tenha ocorrido em uma esfera mais elevada (diretoria e presidência), mas a princípio o modelo (mapeamento das competências, peso, alinhamento ao negócio e às estratégias da empresa) não leva em consideração este aspecto.

Segundo relato dos entrevistados, à época da coleta de dados o modelo era atribuição da área de RH. Ele deixou de ser um único instrumento de definição de remuneração variável, para

ser um instrumento de definição de sucessão e seleção. Por isso, o RH controla o modelo atualmente, que antes era atribuição da diretoria.

As políticas continuam as mesmas porque são pouco numerosas. A empresa é mais normativa do que política. A articulação com as sub-funções de RH é determinada da seguinte forma: recompensas abrangem apenas os executivos (diretores, gerentes gerais e gerentes). Todos são avaliados dentro das competências. A gestão de desempenho é a junção da avaliação de competências e de desempenho; foi desenvolvido internamente um modelo para profissionais de nível superior (coordenadores, cargos que exigem curso superior – analistas, especialistas – e supervisores) e um para os executivos. O desempenho aparece em três pontos: empenho, potencial e contribuição.

Para os executivos existe um critério de classificação. Promoção e re-alocação são ligadas ao planejamento e sucessão. De acordo com a avaliação, é feito um estudo do indivíduo e, assim, é possível fazer uma promoção se seu resultado for maior do que o compatível ao seu salário. Na seleção, toda a entrevista está voltada para o questionamento e investigação das competências necessárias para a empresa. Há um banco de dados e de talentos com os currículos de cada colaborador atualizado constantemente.

Toda a área de RH atua no modelo. Ela virou um Projeto de Pessoas, Sucessão e Desenvolvimento, sustentado pelo modelo de gestão de competências, composto por cinco pessoas: três de RH e duas de informática. O Projeto de Pessoas, Sucessão e Desenvolvimento é uma frente de tecnologia que gera todos os relatórios, apresentações, pontuação dos funcionários, avaliação, classificação, contagem e comparação. São identificados cargos chaves na organização para que constantemente possam estar desenvolvendo pessoas para ocupar esses cargos. Parcerias são firmadas com universidades para obter esse tipo de formação. Também fazem um trabalho de divulgação das competências para proporcionar conhecimento do trabalho e do modelo.

Não há ampliação do modelo para a cadeia ou conjunto de empresas que compõem o grupo. O modelo abrange os executivos, a gerência e o nível superior. As competências, apesar de serem alinhadas, não são as mesmas. Ao todo, são nove competências divididas em três blocos: negócio (visão estratégica, orientação para o cliente e visão sistêmica); características pessoais (confiança, capacidade decisória e construção de relacionamentos); liderança (liderança, desenvolvimento de pessoas e catalisador de mudanças). Existem cinco níveis de competências. Não há contratação por competências e o vínculo destas com as metas ocorre somente no nível executivo.

Na avaliação, as competências não aparecem agrupadas em bloco, mas em questões misturadas. Ela é 360 graus para o nível executivo. Os avaliados recebem um relatório com os resultados de sua avaliação e os *targets* são variáveis para cada cargo/área. São, então, identificados os *gaps* e a partir desse momento são acordados os planos de desenvolvimento.

Como os avaliadores (superiores) também são avaliados, já conhecem o projeto. Assim, eles foram treinados no sentido de conhecer o projeto, sua abrangência, resultados, forma de classificação, competências avaliadas e qual o significado destas no contexto.

O Sistema de Informação Gerencial traz alinhamento e uniformidade, velocidade na consolidação dos resultados, na emissão e na forma de apresentação dos relatórios. Não há certificação das competências.

A empresa remunera uma parte por competências (10%). A Empresa XYZ foi contratada para fazer uma reestruturação na parte de remuneração com o propósito de obter um modelo mais objetivo de gratificação e participação nos lucros. A articulação entre o modelo e a remuneração por competências foi proposta pelo nível executivo.

A dificuldade encontrada pela remuneração por competências foi, segundo relatos, devido à reclamação dos executivos da impossibilidade de atingir o valor máximo. Já as facilidades são

decorrentes dos resultados que as avaliações têm trazido atrelados a ações de desenvolvimento. Constatou-se que a remuneração através das competências gerou maior interesse no desenvolvimento.

A remuneração é composta por parte fixa, variável e benefícios. A parte variável é formada pela gestão de desempenho, gestão de competências, resultado da empresa e PLR (para todos os colaboradores). Executivos tem a PLR e a remuneração variável. Sendo que 10% da sua remuneração anual vai depender do resultado da avaliação. O quadro a seguir sintetiza a composição da remuneração, onde o total da remuneração depende dos resultados da empresa, das metas individuais, das competências e para 75% das posições depende também da avaliação do superior.

Quadro 1: Composição da Remuneração Variável

Posição/Resultados	Resultados Empresa	Metas Individuais	Competências	Avaliação Superior
Diretor Executivo	60	20	10	10
Diretor	50	30	10	10
Gerente Geral	40	40	10	10
Gerente	40	50	10	-

Fonte: dados da pesquisa

Segundo relatos das pessoas entrevistadas na empresa, o modelo é tido como ótimo, mas deve ser aplicado de uma maneira cuidadosa para privilegiar as peculiaridades de cada indivíduo dentro da organização, sem ser padronizado. Por fim, elas afirmam que as competências não se desenvolvem somente com cursos e treinamentos, sendo necessário compreender mais e melhor como se desenvolvem no dia-a-dia.

4.2 DETALHAMENTO DO GRUPO DE COMPETÊNCIAS PARA O NÍVEL ESTRATÉGICO

O detalhamento das competências apresenta a seguinte estrutura.

a) Compromisso com o Negócio

- Visão Estratégica
- Orientação para o cliente
- Visão Sistêmica

b) Habilidades de Liderança

- Liderança
- Desenvolvimento de Pessoas
- Catalisador de Mudanças

c) Habilidades Pessoais

- Auto-Confiança
- Capacidade Decisória
- Construção de Relacionamentos

Este detalhamento permite aos empregados e aos gestores traçarem metas e objetivos para cada colaborador ou grupo de colaboradores, de modo a resultar em melhor desempenho organizacional.

Para que este esquema seja bem sucedido, é importante que ele esteja conectado à visão estratégica da empresa. Neste caso específico a Empresa XYZ trabalha com a estrutura que permite aos empregados entenderem o negócio da empresa.

4.3 VISÃO ESTRATÉGICA

Capacidade de entender o negócio num contexto global e de longo prazo. Inclui conhecimento de mercado, concorrentes, clientes, oportunidades e tendências do setor. Líderes de sucesso quebram paradigmas e pensam estrategicamente sobre novos caminhos para ganhar competitividade.

Entende do negócio: Demonstra conhecer a Empresa e o ambiente de negócio.

Orienta-se por objetivos: Direciona ações de acordo com os objetivos da área/negócio.

Percebe a relação entre áreas: Acompanha os resultados do negócio como um todo e orienta sua equipe a considerar a inter-relação entre as metas das diferentes áreas da empresa.

Conhece o cenário e faz adaptações: Monitora o contexto (mercado, concorrentes, clientes, etc) onde está, e faz adaptações, de acordo com as mudanças ocorridas, para garantir que as metas da empresa sejam atingidas.

Planeja o longo prazo: Faz planejamento de longo prazo de acordo com a visão do negócio e contexto global. Pensa estrategicamente, antecipando oportunidades, ameaças e tendências do setor para garantir competitividade e otimizar resultados.

4.4 Orientação para o cliente

Capacidade de se colocar no contexto do cliente, interno e externo, e entender suas necessidades, características e demandas. Inclui a sensibilidade de perceber e antecipar oportunidades que agregam valor aos clientes, seja nos produtos ou nos serviços prestados.

Garante a qualidade atual: Age para garantir que o cliente obtenha os produtos e serviços de acordo com os padrões estabelecidos.

Busca melhorias na qualidade dos produtos/serviços atuais: Aproxima-se dos clientes para detectar oportunidades de melhoria nos serviços e produtos, bem como nos processos de trabalho, que poderão impactá-los.

Pensa e atua para ampliar satisfação: Através de análise de alternativas no mercado e concorrentes, formula planos para incrementar o nível de satisfação do cliente.

Envolve e articula áreas afins em benefício do cliente: Tem a habilidade de promover a sinergia entre áreas da empresa, necessária para obtenção final dos serviços e produtos que gerem maior valor agregado e satisfação dos clientes.

Antecipa-se para atender necessidades: Desenvolve mecanismos e atua na busca das necessidades futuras dos clientes e do mercado em geral. Impulsiona a organização a pensar e agir na frente dos concorrentes para garantir satisfação dos clientes e continuidade do negócio.

4.5 VISÃO SISTÊMICA

É a capacidade acurada de compreender a empresa e seu ambiente (valores, cultura, clima, etc.), que permite aos executivos enxergarem a empresa como um todo e sobrepor os interesses e resultados do negócio aos de suas áreas específicas. Inclui a capacidade de trabalhar cooperativamente com outros na empresa para atingirem metas compartilhadas.

Conhece os macro-processos da empresa: Entende a estrutura da empresa e a interdependência entre suas diversas áreas.

Coopera com áreas afins: Trabalha alinhado às áreas com as quais tem interface direta, disponibilizando informações relevantes e ajudando na tomada de decisão.

Posiciona-se positivamente como parte de um time: Demonstra satisfação em trabalhar em time e reconhece publicamente as contribuições de outros que viabilizaram os resultados alcançados por sua área.

Tem espírito de equipe: Sobrepõe os interesses da empresa aos de sua área específica. Considera a opinião e experiência de outros para enxergar o processo.

Antecipa impactos sobre o clima organizacional: Tem a aguçada percepção do ambiente interno da empresa, que lhe permite antecipar impactos de fatos internos e externos no comportamento das pessoas e no clima organizacional, e direcionar ações para reversão de impactos negativos e para a maximização dos impactos positivos.

4.6 LIDERANÇA

Efetividade do líder em conseguir resultados do time através da adaptação de seu estilo de liderança frente às situações. Líderes de sucesso inspiram outros a altos padrões de performance através de uma estimulante visão de crescimento.

Estabelece metas para área: A partir dos objetivos estratégicos da empresa e de seu orçamento anual, define junto a sua equipe metas coletivas e individuais.

Define padrões e dá “feedback”: Estabelece padrões de desempenho (qualidade esperada, limites, processo de atuação, etc) e dá “feedback” pontual.

É justo em reconhecer diferentes níveis de desempenho: Recompensa atuações diferenciadas e age com firmeza diante de desempenhos comprovadamente baixos.

Adapta seu estilo de liderança: Conduz sua equipe adaptando seu estilo de acordo com as demandas de diferentes situações.

Promove sinergia na empresa: Tem uma visão clara sobre o negócio da empresa que inspira e integra pessoas e áreas e gera espírito de equipe.

4.7 DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS

Consiste no investimento de tempo e energia do líder em promover o “empowerment” e desenvolver pessoas, visando a capacitação da empresa para o futuro. Inclui a responsabilidade pessoal pelo coaching de futuros líderes e a satisfação com o crescimento do outro.

Acredita no potencial das pessoas: Percebe o potencial das pessoas e expressa confiança na capacidade ou intenção das mesmas de aprender e melhorar seus desempenhos.

Dá feedback: Fornece constantemente informações relevantes sobre o comportamento e desempenho de seus subordinados, identificando, através de evidências, aspectos positivos e oportunidades de melhorias.

Orienta o desenvolvimento: Considera as necessidades de indivíduos e grupos para direcionar ações de desenvolvimento que envolvam, além dos treinamentos formais, a participação em projetos e/ou oportunidade de aprender outras funções na empresa.

Promove o “empowerment”: Cria o comprometimento das pessoas através do equilíbrio entre delegação de autoridade e responsabilidade pelos resultados obtidos.

Forma sucessores: De forma consistente, identifica futuros líderes e assume responsabilidade pessoal sobre a carreira das pessoas. Planeja e acompanha o desenvolvimento no médio e longo prazo.

4.8 CATALISADOR DE MUDANÇAS

Capacidade de energizar outros para novas maneiras de gerar crescimento para o negócio. Questiona o status quo com o objetivo de reforçar a visão da evolução da empresa, retirar obstáculos e assegurar que o crescimento estratégico da empresa seja entendido por todos.

Manifesta a necessidade de mudança: Posiciona-se criticamente diante de determinadas atitudes e de processos e procedimentos existentes na empresa.

Define sua visão de mudança: Fala abertamente sobre sua visão de mudança para empresa e utiliza áreas específicas e fatos do dia-a-dia para exemplificá-la.

Energiza outros para promover mudanças: Quebra resistências estimulando subordinados, pares, fornecedores, etc. a pensar e agir de forma diferente. Traz como argumento as demandas do cenário de negócios da empresa.

Questiona o “status quo”: De forma determinada, confronta padrões inconsistentes com os objetivos estratégicos da empresa e defende, diante de superiores, posições críticas e ousadas.

Lidera o processo de mudança: De acordo com o cenário global e a estratégia da empresa, empreende arrojadas ações de mudança que sinalizam para todos o direcionamento da empresa no médio e longo prazo.

4.9 AUTO-CONFIANÇA

Confiança na própria capacidade de levar à frente um projeto, selecionar o melhor caminho na solução de problemas e posicionar-se diante de diferentes pontos de vista. Trata-se de uma competência que diferencia os líderes de sucesso na empresa por possibilitar a determinação para definir e atingir objetivos críticos para o negócio.

Transmite segurança: Demonstra segurança na forma como age e conduz seu trabalho.

Defende seus pontos de vista: Defende suas idéias e projetos, mesmo que outros discordem.

Confia em sua própria capacidade: Toma iniciativa para que as coisas aconteçam e assume as conseqüências de suas ações, pois confia em seu conhecimento e capacidade de julgamento.

Assume riscos: Assume riscos compatíveis com a sua posição na organização, trazendo para si a responsabilidade e riscos desta decisão.

Posiciona-se de forma impactante: posiciona-se de forma clara e segura, mesmo diante de divergências com seus superiores.

4.10 CAPACIDADE DECISÓRIA

Habilidade de rapidamente, analisar a situação, visualizar os impactos futuros e optar pelo caminho mais adequado. Os executivos de alta performance na empresa, viabilizam o futuro tomando decisões que amanhã farão a diferença na empresa.

Entende o problema: Busca entender a situação/problema.

Propõe alternativas para solução: Usa seus conhecimentos para analisar diferentes aspectos do problema e propor soluções.

Analisa resultados das possíveis soluções: Considera o contexto, faz relação de causa e efeito e prioriza critérios para tomada de decisão.

Tem visão e senso de urgência: Tem sensibilidade para rapidamente captar as variáveis que influenciam a situação, enxergar o impacto futuro e tomar uma decisão.

Estimula outros a tomarem decisões: Dá oportunidade para que outros desenvolvam a capacidade de tomada de decisão. Para isso, dá suporte e promove o “empowerment”.

4.11 CONSTRUÇÃO DE RELACIONAMENTOS

Capacidade de fortalecer a imagem da empresa através do profissionalismo e da construção de redes de relacionamentos, baseados em colaboração, ética e respeito mútuo, para atingir resultados de negócio.

Inicia contatos: Estimulado por demandas específicas, procura pessoas dentro e fora de sua área que possam contribuir para o desenvolvimento do seu trabalho.

Prioriza a manutenção de seus contatos: Mantém, de forma rotineira, contato com pessoas dentro e fora da empresa, trocando idéias e informações úteis no seu dia-a-dia.

Constrói relacionamentos baseados em colaboração e ética: Faz um esforço consciente para construir relacionamentos-chave (internos e externos) para os objetivos do negócio, conquistando as pessoas pela forma profissional, colaborativa e ética com que se posiciona.

Desenvolve capital social: É reconhecido na empresa como pessoa de destaque em sua área de atuação, pela rede de relacionamentos que lhe abre portas e garante reciprocidade das pessoas.

É referência no mercado: É reconhecido dentro e fora da empresa, profissional e socialmente. Este reconhecimento gera livre acesso aos altos níveis de poder e influência no cenário do negócio.

4.12 COMPETÊNCIAS – NÍVEL ESPERADO

Na tabela abaixo estão consolidadas as competências identificadas para a empresa, bem como o nível esperado para cada camada da hierarquia. Observa-se que para a direção executiva é requerida a pontuação máxima em cada uma das competências, enquanto que para os demais cargos esta pontuação varia, revelando-se gradativamente menor em alguns casos. Isso ocorre em função da necessidade de maior ênfase, ou não, em determinada competência. Por exemplo, um gerente não terá o mesmo nível de visão estratégica que um diretor executivo. Observa-se ainda que as competências no nível de gerência geral são as que variam mais, ou seja de 3 a 5.

COMPETÊNCIAS	Diretoria Executiva	Diretor	Gerente Geral	Gerente
Visão Estratégica	5	4	3	3
Orientação para o cliente	5	5	5	4
Visão Sistêmica	5	4	3	3
Liderança	5	5	4	4
Desenvolvimento de Pessoas	5	5	4	4
Catalizador de Mudanças	5	4	3	3
Auto-Confiança	5	4	3	3
Capacidade Decisória	5	4	4	3
Construção de Relacionamentos	5	4	3	3

Fonte: Dados da empresa

5 – CONCLUSÃO

Quando uma empresa escolhe adotar um programa de Gestão por Competências significa dizer que a Gestão de Recursos Humanos está sendo vista sob uma ótica mais ampliada e sistêmica. Os benefícios trazidos por essa prática são vários: maior produtividade, ambiente participativo e motivado, comprometimento dos colaboradores, gerências e equipes fortalecidas, foco em resultados, aumento de competitividade e diferencial de mercado. Por outro lado, algumas empresas ainda não despertaram para o potencial da Gestão por Competências ou

chegam até a reconhecer o seu valor, mas passam a encarar o processo com sendo de difícil implantação e não adequado às suas necessidades e realidades.

Algumas empresas apostam nesse processo com otimismo. Esse é o caso da Empresa analisada neste trabalho. A empresa escolheu esse processo, porque está buscando a excelência na gestão de pessoas, podendo sair um pouco da subjetividade, para uma visão mais objetiva e mensurável, tornando o gerenciamento mais imparcial, para acompanhar as necessidades e o desenvolvimento de seus colaboradores.

A Gestão por Competências objetiva estabelecer, em linhas gerais, as competências imprescindíveis para as organizações, e identificar aquelas que já existem, tornando-as mensuráveis. A partir disso será possível fazer uso dessas informações para desenvolver e capacitar o capital humano da organização, permitindo ainda a identificação dos talentos, para que a empresa possa posicioná-los em cargos compatíveis com as exigências da organização, bem como a real potencialidade de cada profissional.

Na Empresa XYZ observou-se que a Gestão por Competências está alinhada com a estratégia da organização, nos 4 níveis administrativos da empresa, que vêm apresentando bons resultados, pois os profissionais se comprometem com um desempenho organizacional que trará, cada vez mais, maiores chances de êxito para a organização, num mercado altamente competitivo.

Segundo relatos das pessoas entrevistadas na empresa, o modelo é tido como ótimo, mas deve ser aplicado de uma maneira cuidadosa para privilegiar as peculiaridades de cada indivíduo dentro da organização, sem ser padronizado. Por fim, elas afirmam que as competências não se desenvolvem somente com cursos e treinamentos, sendo necessário compreender mais e melhor como se desenvolvem no dia-a-dia.

Sugere-se que novas pesquisas sejam feitas na própria empresa para acompanhar a evolução da Gestão por Competências. Seria interessante, também, conhecer o sistema de outras empresas do mesmo ramo, como forma de realizar comparações temporais e/ou entre setores.

BIBLIOGRAFIA

BRANDÃO, H.P. *Gestão baseadas nas competências: um estudo sobre competências profissionais na Indústria bancária*. Dissertação (Mestrado em Administração), Universidade de Brasília – UnB, 1999

CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de pessoas*. Editora Atlas, 2002.

CLAVER, E; GONZALEZ R.; LLOPIS J. "An analysis of research in information systems (1981-1997) " *Information & Management* 37,pp. 181-195, 2000.

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

DURAND, T. *Strategizing for innovation: competence analysis in assessing strategic change*. In: *Competence-based strategic management*. Edited by Ron Sanchez and Aimé Heene. Chichester, England: John Wiley & Sons, 1997.

FISCHER, R. *A construção do modelo competitivo de gestão de pessoas no Brasil: um estudo sobre as empresas consideradas exemplares*. Tese (Doutorado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. São Paulo: FEA-USP, 1998.

FLEURY, A., FLEURY, M. *Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira*. São Paulo: Atlas, 2000. 169p.

GREEN, Paul C. *Desenvolvendo competências consistentes*. Ed. Qualitymark, 1999.

LE BOTERF, G. *De la compétence*. Paris: Le Editions d'Organisation, 1994.

LEVI-LEBOYER, Claude. *A crise das Motivações*. São Paulo: Atlas, 1994.

MINTZBERG, H., AHLSTRAND, B., LAMPEL, J. *Sáfari de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. Porto Alegre: Bookman, 2000. 299p.

PRAHALAD, CK; HAMEL, G. *The core competence of the corporation*. Harvard Business Review, v.68, no. 3, p. 79-91, May/june 1990.

PRAHALAD, C.K. *A competência essencial*. H.S. management, São Paulo, n.1, p.6- 11, mar./abr. 1997.

_____. *Reexame de competências*. H.S. management, São Paulo, n.17, p.42-52, nov./dez. 1999.

ZARIFIAN, P. *Compétences et organization qualifiante em milieu industriel*. 1999.