

Competências técnicas com foco nos processos e perfis profissionais: O caso de uma empresa brasileira

RESUMO

Este artigo visa ressaltar a importância da gestão de competências no contexto organizacional moderno. Será apresentada a experiência de implantação de uma empresa brasileira, em um estudo de caso e como os resultados e conclusões obtidas mostraram-se insumos de extrema importância para todos os processos da gestão de pessoas da organização.

Palavras-chave: Pessoas. Competências. Desenvolvimento.

1. INTRODUÇÃO

O novo milênio está desafiando todas as organizações a mostrarem suas competências. As tarefas diárias exigem cada vez mais alto grau de conhecimento e melhor desempenho. Os sistemas de informações precisam ser cada vez mais abertos, igualitários, honestos e as equipes precisam pensar conjuntamente para explorarem as oportunidades e serviços que são úteis à sociedade na busca de soluções de problemas.

DUTRA (2000) relata que 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 nos processos de avaliação e para orientar e gerir as ações de desenvolvimento profissional.

A gestão por competências, da forma que tem sido utilizada nos dias atuais, deve ser vista como parte de um sistema maior de gestão organizacional, fundamental que esteja em perfeita sintonia com a estratégia, missão, visão e valores da organização.

2. DESENVOLVIMENTO

2.1 Mapeamento de processos

O mapeamento de processos é uma ferramenta gerencial analítica e de comunicação muito importante, que visa promover uma organização estruturada dos processos, possibilitando análises que podem contribuir para a sobrevivência e a manutenção da organização, através da clareza que proporciona às necessidades de modificação nos processos e na promoção de melhorias.

A análise dos processos, por aqueles que o conhecem, pode conduzir à redução de custos no desenvolvimento de produtos e serviços, mostrar falhas de integração entre sistemas e promover melhoria de desempenho organizacional.

O mapeamento propicia que os processos sejam apresentados de modo a deixar claras as atividades, insumos e interfaces, de forma simultânea, iniciando-se a partir do sistema chamado de macro processo, como uma única unidade modular que será expandida em diversas outras unidades mais detalhadas (processos, atividades, tarefas), ou de acordo com a taxonomia utilizada pela organização.

Um mapeamento de processos preciso e sempre atualizado desempenha o papel essencial de criar oportunidades de melhoria de desempenho organizacional ao identificar aspectos críticos e, sobretudo, criar bases para implantação de novas tecnologias de informação, como por exemplo, os sistemas informatizados integrados de gestão.

3.1 PERFIL PROFISSIONAL

Grandes organizações têm contribuído para a ampliação da visão sistêmica dos seus empregados, a trabalharem em equipes multidisciplinares e com isso favorecem o compartilhamento do conhecimento e o aprendizado. Com isso as pessoas acabam aprimorando naturalmente competências técnicas e gerenciais, muitas vezes não tão relacionadas com as atividades previstas no plano de cargos organização, mas que acabam se tornando recursos indispensáveis para o alcance dos resultados da organização e acabam compondo o que é chamado de perfil profissional.

Perfil profissional pode ser definido como o conjunto de competências individuais que são necessárias para realizar um determinado conjunto de atividades de um macro processo. O perfil profissional pode ser detalhado através das competências requeridas, nos níveis de proficiência desejados pela organização. Entretanto, este perfil é dinâmico e pode ser ampliado a partir de mudanças no nível de complexidade das entregas e nas competências individuais específicas, respeitando as necessidades do macro processo, processo e atividades.

2.3. COMPETÊNCIAS

Na linguagem organizacional competência pode ser definida como a capacidade do empregado oferecer benefícios visíveis aos gestores, consumidores e clientes, ou seja, está ligada à entrega do valor agregado do seu trabalho, ou seja, sua capacidade de entrega.

Para FONSECA (2005) gestão de competências é um processo que visa contribuir para a organização, identificando as competências dos indivíduos, com o objetivo de desenvolvê-los de forma mais adequada, objetivando motivá-los e retê-los na organização, sempre na busca de um desempenho mais desafiador. Esse processo baseia-se em critérios de diferenciação, que em termos de competências têm dois aspectos: a competência percebida no produto de um trabalho, e a competência que o indivíduo traz consigo como condição prévia para realizar o trabalho.

FLEURY (2000) diz que as competências essenciais de uma empresa são todas as necessárias para combinar, desenhar, produzir, e distribuir produtos e serviços aos clientes no mercado. Uma competência essencial não precisa necessariamente ser baseada em uma especialização ou pós-graduação, nem envolver todos os processos do negócio, mas pode estar associada ao domínio de apenas um estágio do ciclo de negócios ou de um aspecto da cadeia de valor da organização.

LEITE (2005) descreve as considerações para a definição das competências estratégicas e organizacionais, de modo a potencializar a inovação na empresa de desenvolver esforços organizacionais, adaptar métodos de produção, distribuição e de gestão. Ele cita como exemplos as competências estratégicas e de como estas podem se desdobrar até as competências individuais, quer sejam técnicas, gerenciais ou de gestão.

Tabela 1: Competências Estratégicas e Organizacionais.
Fonte: Leite (2005)

COMPETÊNCIAS ESTRATÉGICAS	COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS
-visão de longo prazo	-gosto e domínio do risco;
-capacidade de identificar e antecipar as tendências do mercado	-desenvolvimento contínuo dos recursos humanos
-gestão do conhecimento (capacidade de reunir e tratar, integrar a informação tecnológica, mercadológica e econômica).	-cooperação interna -flexibilidade e adaptação às mudanças -articulação externa (clientes, fornecedores e aliados)

Segundo PRAHALAD & HAMEL (1990) em artigo sobre competências para que sejam consideradas como essenciais as mesmas devem responder a três critérios: oferecer reais benefícios aos consumidores, ser difícil de imitar e prover acesso a novos mercados. Como nenhuma destas três condições é conquistada definitivamente, a sua permanência como essencial precisa estar associada a um sistemático processo de aprendizagem, que envolve necessariamente melhorias e inovações, associadas sempre à capacitação dos recursos humanos. A partir dessas categorias, verifica-se que a forma de competir influencia o desenvolvimento das competências organizacionais, ou seja, existem competências típicas de uma organização que se enquadra em determinada categoria.

Do mesmo modo as competências individuais, pois na organização, a forma de competir se caracteriza pela excelência operacional, conduzindo as pessoas na busca do atendimento de um conjunto de exigências. No quadro a seguir pode ser vista a relação entre estratégia e as competências.

Tabela 2 - Relação entre estratégia e competências
Fonte: Dutra (2000)

Estratégia	Competências Organizacionais	Competências Individuais
Volume de vendas Excelência Operacional (bens de consumo, commodities)	<ul style="list-style-type: none"> • Custo • Qualidade • Processo produtivo • Distribuição • Monitoramento de mercado • Comercialização • Parcerias estratégicas 	<ul style="list-style-type: none"> • Orientação a custo e qualidade • Gestão de recursos e prazos • Trabalho em equipe • Planejamento • Interação com sistemas • Multifuncionalidade • Relacionamento interpessoal
Foco na Customização Inovação em Produtos (produtos para clientes ou segmentos específicos)	<ul style="list-style-type: none"> • Inovação de produtos e processos • Qualidade • Monitoramento tecnológico • Imagem • Parcerias tecnológicas estratégicas 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidade de inovação • Comunicação eficaz • Articulação interna e externa • Absorção e transferência de conhecimentos • Liderança e trabalho em equipe • Resolução de problemas • Utilização de dados e informações técnicas • Aprimoramento de processos/produtos e participação em projetos

LEITE (2005) afirma que fica sem sentido pensar somente nas competências individuais, de forma genérica, sem que essas estejam atreladas às competências essenciais para a organização. O fundamental é que o modelo de negócio, o planejamento estratégico e o alcance das competências essenciais da empresa estejam intimamente relacionados.

Para tornar mais claro, convém desdobrar os componentes da competência para que, tanto empregados como gestores, não tenham dúvidas quanto ao que lhes é esperado.

Tabela 3 – Elementos do CHA
Fonte: Dutra (2000)

Conhecimento	Habilidade	Atitude
É o saber e corresponde a uma série de informações assimiladas e estruturadas pelo indivíduo que lhe permite organizar a realidade e dotar o mundo que o cerca de alguma racionalidade.	É o saber-fazer. A capacidade de apropriar-se de tecnologia, identificar situações de replicabilidade e fazer uso produtivo do conhecimento adquirido.	É a dimensão do querer saber fazer que diz respeito aos aspectos comportamentais esperados para que eu chegue aos resultados esperados.

O gerenciamento baseado nas competências representa uma mudança cultural em direção a um maior senso de responsabilidade e autogestão dos funcionários. Assim, pode-se considerar a gestão por competências como um importante meio para identificar o potencial dos funcionários, melhorar o desempenho da equipe e deixar claro para os empregados o caminho no qual que ele precisa se desenvolver melhorando seu desempenho até chegar ao nível de proficiência que a organização espera dele.

É bem verdade que nas grandes empresas as competências organizacionais são corporativas e já são determinadas pela Companhia, em função da natureza no negócio, missão, valores. Mas é necessário que a equipe do RH se prepare para realizar os levantamentos que vão permitir a elaboração do perfil profissional, das competências técnicas individuais e do CHA.

A construção desta rede precisa ser feita com as pessoas que trabalham nas áreas relacionadas e que conhecem profundamente os processos, as atividades e as diferentes formas de atuação, para ajudar na identificação dos perfis, na descrição das respectivas competências com os conhecimentos, habilidades e atitudes esperadas.

2.4. ESTUDO DE CASO

Uma grande empresa brasileira, de grande porte, com unidades na Brasil e exterior, tentou implantar um modelo de gestão de competências. A experiência não passou de extensas entrevistas sobre uma matriz de capacitação considerada ideal para os cargos existentes e/ou focados em todos os treinamentos realizados por cada empregado, técnico, gerencial e outros de cunho geral. Estes levantamentos geraram um plano de treinamento, com vistas a preencher as lacunas de competências de todas as naturezas, que logo no início, mostrou-se inviável e o trabalho foi naturalmente descontinuado.

Em 2006, a empresa retornou ao assunto e priorizou competências existentes para que fosse desenhada uma metodologia adequada aos princípios e estratégias da organização, mas que permitisse gerenciamento e atualização.

Foram definidas algumas premissas que tiveram como base as lições aprendidas na tentativa anterior, como por exemplo, focar no posto ou perfil da atividade dominante do empregado no momento.

Neste momento não seriam consideradas competências organizacionais nem as específicas da liderança. Seriam tratadas somente as competências técnicas associadas aos perfis definidos e para tal seriam analisados os processos mapeados e atualizados;

Era fundamental o patrocínio dos líderes da organização e a metodologia definida deveria considerar as características das diversas unidades de negócio, priorizando sempre o bem comum.

Não trabalhar fazendo associação direta com cargos ideais, apesar da admissão de novos empregados na Companhia ser realizada por processo seletivo com os requisitos estabelecidos conforme seu plano de cargos.

Seria fundamental estabelecer um plano para apoiar na conscientização dos objetivos do trabalho e sua importância para todos os envolvidos com intensas etapas de comunicação para que o andamento dos trabalhos chegasse a todos os envolvidos.

2.4.1. PRIMEIROS PASSOS

A gerência de RH precisou estabelecer um plano de trabalho com as áreas em que as competências seriam levantadas, definindo com os gestores quais especialistas técnicos seriam envolvidos.

Foram realizadas palestras para esclarecimento dos gestores, especialistas e todos os empregados das áreas onde os levantamentos seriam realizados, durante as etapas do levantamento. Eram conscientizados dos objetivos e quanto aos próximos passos.

Os entrevistadores do RH estudaram os processos mapeados das áreas em escopo antes das entrevistas e conversaram com gestores e especialistas.

2.4.2. PARA CHEGAR ÀS COMPETÊNCIAS

Dando continuidade às reuniões com os especialistas e com base nos macro processos, processos e atividades, foram geradas inicialmente as competências que os empregados precisam evidenciar e em que viveis para contribuir de modo satisfatório nos resultados do seu trabalho.

2.4.3. COMO AS COMPETÊNCIAS GERARAM OS PERFIS PROFISSIONAIS

Depois de definidas todas as competências necessárias para o bom andamento das atividades de cada uma das áreas, foi possível ao RH e especialistas técnicos das áreas reunirem competências comuns a algumas entregas. A esse grupo de competências agregadas que atendem a um dado posto de trabalho, chamamos de perfil profissional.

Foram levantados todos os perfis profissionais, de modo que as atividades e empregados que trabalhavam nas diversas áreas foram considerados, independente dos cargos ou do tipo da atividade.

Como exemplo, citamos o levantamento feito para o **Laboratório de Meio Ambiente**, cujas competências de todos os empregados estão descritas a seguir: Todos aqueles que realizam de forma predominante as mesmas atividades, precisam desenvolver as mesmas competências, logo pertencem ao mesmo perfil profissional.

As competências definidas para esse laboratório foram :

C1 - capacidade de emitir avaliação de propostas técnicas para aceitação e contratação de serviços.

C2 - capacidade de elaborar planos de coleta de amostras, que considere amostragem, condicionamento, transporte, preservação até a realização dos ensaios e condições de rejeição de amostra.

C3 - capacidade de realizar a coleta ou amostragem.

C4 - capacidade de identificar os organismos adequados para a execução das análises (escopo de atendimento ao projeto).

C5 - capacidade de realizar as análises toxicológicas em sedimentos e água.

C6 - capacidade de interpretar resultados e emitir relatórios das avaliações toxicológicas

C7 - capacidade de elaborar planos de monitoramento.

C8 - capacidade de implantar melhorias nas metodologias existentes e prospectar novas metodologias.

C9 - capacidade de realizar a guarda, distribuição, organização, limpeza da sala de amostras e dos laboratórios.

Tabela 4 – Equipe do laboratório de Meio Ambiente, Competências e Perfis
Fonte: Autores

Nome	Cargo	Perfil Profissional	Competências de cada perfil
Gal Costa	Analista Ambiental Sr.	PP1	C1, C2, C4, C6, C7 e C8
Gilberto Gil	Engenheiro de Meio Ambiente Pl.	PP1	C1, C2, C4, C6, C7 e C8
Lea Mel	Engenheiro Químico Sr.	PP2	C3, C4, C5 e C6
Ed Motta	Técnico de Operação Jr.	PP3	C2 e C6
Sérgio Valle	Químico Jr.	PP2	C3, C4, C5 e C6
João Gilberto	Analista Ambiental Jr.	PP1	C3, C4, C5 e C6
Marina Lima	Bióloga Marinha Jr.	PP1	C1, C2, C4, C6, C7 e C8
Bruno Galio	Técnico Químico Pl.	PP3	C2 e C6
Raul Gil	Biólogo Sr.	PP1	C1, C2, C4, C6, C7 e C8
Mauro Rosas	Técnico Apoio Pl.	PP4	C9

PP1 – Analista Ambiental PP2 - Químico Ambiental
PP3 – Técnico Ambiental PP4 - Técnico de Apoio

Este procedimento foi repetido em todas as áreas e seus relacionados nas outras áreas em escopo.

Após a etapa de composição dos perfis profissionais os gestores e equipe recebiam um resumo do levantamento feito e validavam os perfis verificados. Muitas vezes durante a validação com toda a equipe, o número de perfis era modificado por conta de atividades similares e que eram realizadas pelas mesmas pessoas, o que às vezes sinalizava a necessidade de atualização no mapeamento dos processos.

2.4.4. COMO AS COMPETÊNCIAS GERARAM OS ELEMENTOS DO CHA (CONHECIMENTOS, HABILIDADES E ATITUDES)

Após a validação das competências e perfis profissionais, o objetivo seria o levantamento do CHA das competências de todos os perfis profissionais:

Tabela 5 - Competências e Descrição dos Elementos do CHA
Fonte: Autores

Competência	Elemento do CHA	Descrição dos elementos do CHA
C1 - capacidade de emitir avaliação de propostas técnicas para aceitação e contratação de serviços.	CONHECIMENTO	<ul style="list-style-type: none"> • Normas da Organização / Procedimentos Internos • Legislação / CONAMA • Controle Estatístico de Processo • Diretrizes de Saúde, Meio Ambiente e Segurança • Gestão de Contratos - Intermediário • Módulo de Projetos do Sistema Integrado de Gestão
	HABILIDADE	<ul style="list-style-type: none"> • Analisar Documentos de especificação • Identificar e gerir mudanças de riscos • Administrar prazos • Aplicar conhecimentos teóricos multidisciplinares
	ATITUDE	<ul style="list-style-type: none"> • Observa critérios de Saúde, Meio Ambiente e Segurança • Age com rapidez de resposta • Age com autonomia • Responde às mudanças com flexibilidade
C2 - capacidade de elaborar planos de coleta de amostras, que considere amostragem, condicionamento, transporte, preservação até a realização dos ensaios e condições de rejeição de amostra.	CONHECIMENTO	<ul style="list-style-type: none"> • Normas da Organização • Procedimentos Internos • Legislação / CONAMA - outras • Diretrizes de Saúde, Meio Ambiente e Segurança • MS Project - Avançado
	HABILIDADE	<ul style="list-style-type: none"> • Corrigir o rumo com agilidade • Demonstra Versatilidade • Identificar e gerir mudanças e riscos • Analisar Documentos de especificação • Trabalhar com disciplina e método • Estabelecer prioridades nas análises • Administrar prazos
	ATITUDE	<ul style="list-style-type: none"> • Age com rapidez de resposta • Age com tenacidade e persistência • Age com autonomia • Observa critérios Saúde, Meio Ambiente e Segurança

C3 - capacidade de realizar a coleta ou amostragem.	CONHECIMENTO	<ul style="list-style-type: none"> • Normas da Organização • Procedimentos Internos • Legislação / CONAMA - outras • Técnicas de Amostragem • Diretrizes de Saúde, Meio Ambiente e Segurança
	HABILIDADE	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar e gerir mudanças e riscos • Analisar Documentos de especificação • Trabalhar com disciplina e método
	ATITUDE	<ul style="list-style-type: none"> • Age com rapidez de resposta • Age com autonomia • Demonstra Versatilidade • Observa critérios Saúde, Meio Ambiente e Segurança
C4 - capacidade de identificar os organismos adequados para a execução das análises (escopo de atendimento ao projeto).	CONHECIMENTO	<ul style="list-style-type: none"> • Normas da Organização • Procedimentos Internos • Gestão de Contratos Intermediário • Legislação / CONAMA - outras • Diretrizes de Saúde, Meio Ambiente e Segurança
	HABILIDADE	<ul style="list-style-type: none"> • Corrigir o rumo com agilidade • Identificar e gerir mudanças e riscos
	ATITUDE	<ul style="list-style-type: none"> • Age com rapidez de resposta • Age com autonomia • Observa critérios Saúde, Meio Ambiente e Segurança
C5 - capacidade de realizar as análises toxicológicas em sedimentos e água.	CONHECIMENTO	<ul style="list-style-type: none"> • Normas da Organização • Procedimentos Internos • Técnicas de amostragem • Diretrizes de Saúde, Meio Ambiente e Segurança
	HABILIDADE	<ul style="list-style-type: none"> • Administrar prazos • Analisar Documentos de especificação • Trabalhar com disciplina e método
	ATITUDE	<ul style="list-style-type: none"> • Age com rapidez de resposta • Age com autonomia • Observa critérios Saúde, Meio Ambiente e Segurança

C6 - capacidade de interpretar resultados e emitir relatórios das avaliações toxicológicas	CONHECIMENTO	<ul style="list-style-type: none"> • Normas da Organização • Procedimentos Internos • Gestão de Contratos - Intermediário • Legislação / CONAMA - outras • Controle Estatístico de Processo • Diretrizes de Saúde, Meio Ambiente e Segurança
	HABILIDADE	<ul style="list-style-type: none"> • Aplicar conhecimentos teóricos multidisciplinares • Expressar-se claramente oral e escrita • Trabalhar com disciplina e método • Ler e expressar por meio de gráficos
	ATITUDE	<ul style="list-style-type: none"> • Age com Autonomia e rapidez de resposta • Busca a excelência • Compartilha conhecimentos • Observa critérios Saúde, Meio Ambiente e Segurança
C7 - capacidade de elaborar planos de monitoramento	CONHECIMENTO	<ul style="list-style-type: none"> • Normas da Organização e Procedimentos Internos • Legislação / CONAMA • Controle Estatístico de Processo • Diretrizes de Saúde, Meio Ambiente e Segurança
	HABILIDADE	<ul style="list-style-type: none"> • Aplicar conhecimentos teóricos multidisciplinares • Administrar prazos • Trabalhar com disciplina e método
	ATITUDE	<ul style="list-style-type: none"> • Observa critérios Saúde, Meio Ambiente e Segurança • Age com rapidez de resposta • Age com autonomia
C8 - capacidade de implantar melhorias nas metodologias existentes e prospectar novas metodologias.	CONHECIMENTO	<ul style="list-style-type: none"> • Normas da Organização e Procedimentos Internos • Gestão de Contratos - Intermediário • Legislação / CONAMA • Controle Estatístico de Processo • Conhecimento Saúde Meio Ambiente e Segurança • Módulo de Projetos do Sistema Integrado de Gestão • MS Project - avançado
	HABILIDADE	<ul style="list-style-type: none"> • Aplicar conhecimentos teóricos multidisciplinares • Administrar prazos • Identificar Áreas em Que a Tecnologia Pode Agregar Valor
	ATITUDE	<ul style="list-style-type: none"> • Busca pela excelência • Age com autonomia • Demonstra curiosidade científica • Compartilha Conhecimentos • Busca Permanente do auto desenvolvimento

C9 - capacidade de realizar a guarda, distribuição, organização, limpeza da sala de amostras e dos laboratórios.	CONHECIMENTO	<ul style="list-style-type: none"> • Normas da Organização • Procedimentos Internos • Técnicas de armazenagem e amostragem de diferentes amostras • Diretrizes de Saúde, Meio Ambiente e Segurança
	HABILIDADE	<ul style="list-style-type: none"> • Administrar estoques e prazos • Analisar Documentos de especificação • Trabalhar com disciplina e método
	ATITUDE	<ul style="list-style-type: none"> • Age com rapidez de resposta • Age com autonomia e organização • Age com sigiliosidade • Observa critérios Saúde, Meio Ambiente e Segurança

2.4.5. VALIDAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS E CHA

Em uma nova reunião com gerentes e equipe com os perfis já validados agora foram analisados, criticadas as competências e o CHA. Durante o processo, principalmente nas etapas de validações quando tínhamos um grupo maior, o número de perfis e competências era reduzido, assim como elementos do CHA eram aglutinados, sem se perder o conteúdo da entrevistas geradas no início quando se utilizou o mapas dos processos.

2.4.6. PRIORIZAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS E ESCALA DE PROFICIÊNCIA

Foi preciso criar um critério de peso para classificar as diferentes competências, quer seja pela importância no atendimento de objetivos e metas estratégicas e pelo aspecto de criticidade ou risco, cuja escala variou de 1 a 4.

Tabela 6 - Importância das Competências

Fonte: Autores

1	2	3	4
Não é crítica e é facilmente encontrada no mercado.	Não é tão estratégica nem crítica, mas requer atenção a médio ou longo prazo.	Estratégica ou crítica e precisa de ação de médio prazo.	Estratégica e crítica, necessitando de correção imediata e manutenção constante.

Também foi desenvolvida uma escala de proficiência mínima ideal para o pleno atendimento de cada uma das competências e cada uma delas foi validada pelo gestor e que foi definida como o grau ideal mínimo satisfatório.

Tabela 7 - Nível de Proficiência das Competências

Fonte: Autores

0	1	2	3	4	5
Competência não demonstrada	Não trabalha sem supervisão	Precisa de Supervisão freqüente para situações rotineiras	Precisa de Supervisão pontual para situações não rotineiras	Age quase sempre com autonomia em situações rotineiras e novas	É referência na competência em questão e provê melhorias no processo

2.4.7. VALIDAÇÃO DO ATENDIMENTO DAS COMPETÊNCIAS COM OS EMPREGADOS E GERAÇÃO DAS LACUNAS DE COMPETÊNCIAS

Foi solicitado aos empregados que fizessem inicialmente uma auto-avaliação das suas competências, ou seja, eles se classificaram no nível de proficiência qual se vêem.

Utilizando planilhas contendo os nomes dos empregados, seu perfil profissional, suas competências e a descrição do CHA, assim como a proficiência mínima requerida, os gestores puderam fazer a classificação da proficiência de cada membro da sua equipe e as lacunas nas competências (Grau ideal – Grau Observado).

A validação do gestor foi realizada na competência, tomando como foco a descrição do elemento do CHA achado em falta. Estas lacunas poderiam ser positivas ou negativas, sinalizando a necessidade de ações de desenvolvimento e adequação da força de trabalho para atender plenamente as competências.

No mesmo formulário o gestor preenchia o número de empregados existentes naquele perfil e o número ideal de empregados para aquele perfil, de acordo com as expectativas de movimentação de pessoas e se tinha prestadores de serviços atuando nos perfis.

Houve uma etapa de *feedback* dos gestores aos empregados, porque em alguns casos a auto-avaliação se tornou bem diferente da avaliação do gestor e a ferramenta facilitou a argumentação desse gestor, além de ficar mais claro para o empregado em que elemento e de quais competências ele precisava melhorar.

O resultado mostrou que havia perfis cujo número necessário de pessoas estava abaixo do requerido. Em outros, o número era satisfatório, mas tratava-se de competência estratégica, cuja passagem de conhecimento precisaria de muitos anos para ser feita. Outras não eram tão estratégicas, mas tinha, por exemplo, cinquenta por cento dos empregados em condições de se aposentar em até três anos.

A classificação das competências e dos perfis tornaram-se um critério extremamente importante na priorização do tratamento das lacunas observadas e quanto à urgência da cobertura dessas lacunas em planos de curto, médio e longos prazos.

A seguir temos um resumo da validação das competências de cada um dos empregados da equipe do laboratório de Meio Ambiente. As lacunas negativas são aquelas onde há necessidade prioritária no desenvolvimento das competências.

Na análise feita, definimos que **GE** – grau de estratégia, **GC** – grau de criticidade, **NE** – Nível Esperado da competência, **NA** – Nível de Atendimento da competência, **Lacuna** = Atendimento – Esperado (resultado negativo indica oportunidade de melhoria).

Tabela 8 – Validação individual das Competências

Fonte: Autores

Nome	Perfil Profissional	Competências	GE / GC	NE	NA	LACUNA
Gal Costa	PP1	C1	3 / 4	4	4	0
		C2	4 / 4	4	4	0
		C4	3 / 4	3	4	1
		C6	4 / 4	4	5	1
		C7	4 / 4	4	5	1
Gilberto Gil	PP1	C8	4 / 3	4	4	0
		C1	3 / 4	4	3	-1
		C2	4 / 4	4	3	-1
		C4	3 / 4	3	2	-1
		C6	4 / 4	4	3	-1
		C7	4 / 4	4	2	-2
		C8	4 / 3	4	2	-2

João Gilberto	PP1	C1	3 / 4	4	3	-1
		C2	4 / 4	4	4	0
		C4	3 / 4	3	3	0
		C6	4 / 4	4	4	0
		C7	4 / 4	4	3	-1
Marina Lima	PP1	C8	4 / 3	4	3	-1
		C8	4 / 3	4	3	-1
		C1	3 / 4	4	2	-2
		C2	4 / 4	4	3	-1
		C4	3 / 4	3	5	2
		C6	4 / 4	4	4	0
		C7	4 / 4	4	3	-1
		C8	4 / 3	4	3	-1

Raul Gil	PP1	C1	3 / 4	4	4	0
		C2	4 / 4	4	4	0
		C4	3 / 4	3	5	2
		C6	4 / 4	4	4	0
		C7	4 / 4	4	4	0
Lea Mel	PP2	C8	4 / 3	4	5	1
		C3	4 / 4	4	4	0
		C4	4 / 3	3	3	0
		C5	4 / 4	4	4	0
		C6	4 / 3	3	3	0

Nome	Perfil Profissional	Competências	GE / GC	NE	NA	LACUNA
Sérgio Valle	PP2	C3	4 / 4	4	4	0
		C4	4 / 3	3	3	0
		C5	4 / 4	4	5	1
		C6	4 / 3	3	4	1
Ed Motta	PP3	C2	4 / 4	4	4	0
		C6	4 / 4	4	4	0
Bruno Galio	PP3	C2	4 / 4	4	4	0
		C6	4 / 4	4	3	-1
Mauro Rosas	PP4	C9	3 / 4	3	3	0

3. CONCLUSÕES E LIÇÕES APRENDIDAS

No início dos trabalhos muitos empregados pensaram que o levantamento era algo ameaçador, que os gestores iriam preferir manter somente as pessoas que atendessem, de forma mais abrangente e mais imediata, aos elementos das competências estratégicas e críticas e perceberam ao longo do trabalho que esta seria uma oportunidade dos gestores investirem na sua capacitação de uma forma direcionada naquilo que a empresa espera deles.

O fato de a metodologia ter sido baseada no mapeamento dos processos possibilita maior prontidão nas mudanças tecnológicas e inovações, demandando regras de gestão definidas e compromissadas, o que reflete um diferencial competitivo.

Ficou evidente a necessidade de interação destas informações em um sistema informatizado que fale com o sistema de desempenho e outros de natureza da gestão de RH, que relacionam as competências organizacionais individuais e de treinamento e capacitação, para otimizar seu tempo, permitindo aos gestores fazerem uma avaliação única de todas as competências dos empregados em um único no período.

Embora alguns empregados pudessem ser classificados em mais de um perfil profissional, cada um foi classificado no perfil que toma a maior parte do seu tempo na organização. Entretanto, essas outras competências, assim como as experiências profissionais em empresas anteriores foram inseridas no cadastro de cada empregado.

Ficaram mais evidentes quais perfis profissionais poderiam ser totalmente terceirizados e quais a organização poderia estar correndo algum risco por deter um representativo número de prestadores de serviços em atividades estratégicas e/ou críticas.

Empregados com lacunas positivas de competências a até com cargo gerencial poderiam ser *coaches*, ou seja, auxiliares no desenvolvimento dos novos empregados ou daqueles que apresentaram lacunas menores.

Os empregados ficaram sabendo quais eram os níveis mínimos esperados em cada perfil profissional e quanto teriam que caminhar na sua jornada profissional e quais elementos do CHA precisam atender ou preferir uma troca de perfil, negociando com o gestor.

A consideração estratégica ou crítica de cada perfil profissional permitiu aos gestores uma análise da situação atual em contraste com as necessidades atuais e futuras (aumento da gestão do efetivo e movimentação de pessoas), priorizando os objetivos da organização;

Um ponto de atenção a ser analisado mais profundamente é o alinhamento entre a gestão por competências e o processo seletivo hoje, pois, se a gestão do desenvolvimento é por competências, faria total sentido considerar o mesmo critério para a seleção de novos empregados.

As informações dos levantamentos permitiram sugerir algumas mudanças nos cursos de formação oferecidos pela Companhia, para que, tenhamos ao ingressar na empresa, empregados mais preparados em alguns perfis.

Os empregados com lacunas positivas das suas competências têm agora maiores chances de atenderem as metas negociadas com o gestor durante o período, de modo que as análises vão auxiliar também o gestor, por ocasião do processo de reconhecimento e recompensas. Nesse momento são indicados os nomes dos que podem concorrer à promoção, futuros consultores ou gerentes.

Após mapear toda a organização a intenção é rever anualmente o mapeamento de processos e competências, mantendo-os sempre atualizados e a continuidade mostrará a necessidade de elaboração de indicadores com foco na unidade organizacional (cargo, perfis, área, grupo, percentual de lacunas atendidas em relação ao período anterior e outros indicadores com foco no conhecimento).

As informações provenientes do mapeamento e da avaliação das competências permitem analisar e definir ações de desenvolvimento, priorizar investimentos em treinamentos e pós-graduação, novas contratações, adequar qualitativamente e quantitativamente a terceirização, adequação do empregado a um perfil mais adequado, permitem a melhoria da gestão, subsidia os gestores nos eventos de reconhecimento e recompensas, se mostrando, portanto, um recurso útil e indispensável na moderna gestão de pessoas.

4. REFERÊNCIAS

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

_____. Gestão por Competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas. São Paulo: Gente, 2001.

FONSECA, D.P.D. Desenvolvimento do capital humano baseado no modelo de relevância de competências para os indicadores-chaves de desempenho de negócios. Tese de M.Sc. , Programa de Engenharia de Produção , COPPE/UFRJ. Rio de Janeiro, 2005.

FLEURY, A., FLEURY, M.T.L. Estratégias Empresariais e Formação de Competências: Um Quebra Cabeça Caleidoscópio da Indústria Brasileira, São Paulo: Atlas, 2000.

FLEURY, A.C.C. Organização do Trabalho na Indústria: recolocando a questão nos anos 80. In: Fleury M.T., Fisher, R.M. – Processo e Relações de Trabalho no Brasil, São Paulo: Atlas, 1987.

FLEURY, M.T.L.; FISCHER, R.M. **Cultura e Poder nas Organizações.** São Paulo: Atlas, 1990.

LEITE, L.F. Inovação - O Combustível do Futuro. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

PRAHALAD, C. K., HAMEL, G. A Competência Essencial das Organizações. Harvard Business Review, 1990.

STEWART, T. A riqueza do conhecimento. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

VALLE, R. Conhecimento em Ação: Novas competências para o Trabalho no contexto da reestruturação produtiva. Rio de Janeiro: Relume-Dumará, 2003.