

**UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SANTOS – UNISANTOS**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO –**  
**MESTRADO EM GESTÃO DE NEGÓCIOS**

**CATARINE APARECIDA VIEIRA BARBOSA**

**ASPECTOS CRÍTICOS DA IMPLEMENTAÇÃO**  
**DO MODELO DE GESTÃO POR COMPETÊNCIAS EM**  
**DUAS EMPRESAS DE MANUFATURA**

Santos

2008

Catarine Aparecida Vieira Barbosa

**ASPECTOS CRÍTICOS DA IMPLEMENTAÇÃO  
DO MODELO DE GESTÃO POR COMPETÊNCIAS EM  
DUAS EMPRESAS DE MANUFATURA**

Santos / SP

2008

Catarine Aparecida Vieira Barbosa

**ASPECTOS CRÍTICOS DA IMPLEMENTAÇÃO  
DO MODELO DE GESTÃO POR COMPETÊNCIAS EM  
DUAS EMPRESAS DE MANUFATURA**

Dissertação apresentada ao programa de  
mestrado em Gestão de Negócios da  
Universidade Católica de Santos – Unisantos –  
para obtenção do título de Mestre

Professor Orientador:  
Dr. José Osvaldo De Sordi

Banca:  
Prof. Dr. Ana Cristina de Faria  
Prof. Dr. Francisca Eleodora Santos Severino

Santos / SP  
2008

BARBOSA, Catarine Aparecida Vieira.

Aspectos críticos da implementação do modelo de gestão por competências em duas empresas de manufatura/ Catarine Aparecida Vieira Barbosa – Santos, 2008.

145 f

Dissertação (Mestrado) – Universidade Católica de Santos, 2008.

Programa de Mestrado em Gestão de Negócios

Orientador: Prof. Dr. José Osvaldo de Sordi

1. Gestão por competências. 2. Aspectos críticos. 3. Manufatura.

Destaco e divido minha alegria com todas as pessoas que espontaneamente compartilharam seus conhecimentos, esforços, amizade, apoio nesta minha jornada, sem o qual o sucesso não seria possível.

## AGRADECIMENTOS

Ao meu filho Rafael, maior alegria da minha vida e a força que me leva a lutar por todos os desafios;

Ao meu amado marido, Antonio Carlos, que carinhosamente aceitou a dividir todas as minhas angústias, dedicando tempo, atenção, esforço e me ajudou em cada minuto desta jornada;

Aos meus pais, Dilma e Arnaldo Barbosa, meus primeiros professores, raízes que nutrem minha personalidade, sempre dispostos a trabalhar arduamente nos bastidores para o meu sucesso;

Aos meus sogros, Maria e Antonio Garcia, que dedicaram esforços cotidianos para minha dedicação a este estudo;

Aos meus amigos de trabalho Silvana Gouvêa e Marcello Tálamo que me apoiaram na decisão inicial e na continuidade desta etapa;

Aos meus amigos de estudo, Camila Papa, Zilma Saibro, Breno Lima, Moacir Bispo e Cátia Caires, cada um com a sua forma, dedicaram carinho, apoio, ajuda, esforços durante toda esta jornada;

A todos os professores desta instituição pelo compartilhamento do conhecimento, essencial para o alcance deste objetivo, em especial àqueles que de forma mais constante orientaram, apoiaram e incentivaram este estudo, professores José Osvaldo De Sordi, Getulio Akabane e João Eduardo Prudêncio Tinoco;

Por fim, às Professoras Francisca Eleodora Santos Severino e Ana Cristina de Faria, pela grande contribuição dada e por fazerem parte da banca examinadora.

## RESUMO

A Gestão por competências tem sido adotada por muitas empresas, que utilizam diversos modelos, diferentes abordagens de “competência”, portanto considerações sobre os aspectos críticos para a implementação de um modelo de gestão por competências, podem contribuir para a viabilidade e sustentabilidade do modelo. Este estudo tem como objeto a implementação do modelo de gestão por competências, com o objetivo de identificar os aspectos críticos de sua implementação a partir da experiência de duas organizações de manufatura. A discussão sobre competência assumiu maior amplitude na vida organizacional e se mostra como um tema que vai além de uma mera reflexão teórica, e traz consigo aspectos que amplificaram as naturais contradições que uma ferramenta gerencial traz quando adotada com o propósito de criação de valor e alto desempenho organizacional. Configura-se, portanto, mais como um cenário de oportunidades do que de problemas. Desta forma a pergunta associada à oportunidade identificada é: A partir da experiência das empresas estudadas, quais aspectos críticos podem ser identificados para o processo de implementação da gestão por competências? A partir da análise do processo de implementação da gestão por competências, realizado nas empresas, e da comparação dos resultados alcançados por estas, pode-se inferir alguns aspectos importantes de serem observados na implementação desta prática, uma vez que a implementação depende da atenção para pontos críticos para ser eficaz. Foi realizado um estudo de caso qualitativo, a partir de coleta de dados nos setores de Recursos Humanos das duas empresas, comparando-os para analisar os aspectos críticos da implementação da gestão por competências. Essa metodologia contempla uma análise quantificada e qualitativa, visando reunir características subjetivas, para análise das competências individuais, assim como aspectos objetivos, das competências profissionais e essenciais requeridas. Primeiramente foi realizada pesquisa bibliográfica em livros, revistas e artigos de eventos acadêmicos, para formulação de um caminho que indique a necessidade da atenção para pontos críticos da implementação da gestão por competências. Posteriormente foi realizado o estudo de caso, a partir da aplicação de instrumentos de coleta de dados, tais como: questionário e entrevista, com formulários aplicados para os gestores de recursos humanos das empresas, um roteiro contendo todos os quesitos analisados nas duas empresas, procedimentos, formulários utilizados para analisar as competências e resultados, por fim questões sobre os pontos críticos do processo de implementação da gestão por competências das empresas e respectivas justificativas. Foi feita a análise de conteúdo, tanto da literatura quanto dos dados documentais das empresas analisadas, com rigor metodológico, e posterior análise descritiva e comparativa entre as empresas estudadas. Os resultados mostraram que alguns pontos merecem atenção por parte das empresas para a eficácia na implementação do processo de gestão por competências, sendo que o mesmo aspecto pode ser positivo ou negativo dependendo de como é abordado e aplicado. Observou-se que a conformidade com a teoria que embasa a implementação é um dos elementos-chaves para que a empresa tenha sucesso.

**Palavras-chaves:** Competências. Gestão. Implementação. Aspectos Críticos. Manufatura.

## ABSTRACT

The Management skills has been adopted by many companies, which use different models, different approaches of "competence", so considerations on the critical issues for the implementation of a model-management skills can contribute to the viability and sustainability of the model. This study aims at implementing the model-management skills, aiming to examine critical issues for implementation of management skills from the experience of two organizations in manufacturing. The discussion took power in the wider organizational life and is shown as an issue that beyond the mere theoretical reflection, and brings things that amplified the natural contradictions that brings a management tool when used with the aim of creating value and high organizational performance. Set is therefore more like a scenario of opportunities than problems. Thus the question associated with the opportunity is identified: From the experience of the companies studied, which critical issues can be identified for the implementation of management skills? From the analysis of the implementation process of management skills held in companies and comparing the results achieved by them, you can infer some important aspects to be observed in the implementation of this practice, since the implementation depends on attention to critical points to be effective. It was conducted a case study qualitatively, from collecting data on everything from human resources of both companies, comparing them to examine critical aspects of the implementation of management skills. This methodology provides a quantitative and qualitative analysis, aiming to gather subjective characteristics, for analysis of individual skills as well as aspects goals, professional skills and essential requirements. First literature search was conducted in books, magazines and articles in academic events, to formulate a way that indicates the need for attention to critical points of the implementation of the management skills. Later was the case study, from the application of instruments for collecting data, such as questionnaires and interviews, with forms applied to the managers of human resources for enterprises, a roadmap containing all the questions examined in two companies, procedures, forms used to analyses the skills and results, finally issues on the critical points of the implementation process of management skills by businesses and their justifications. It was to look at the content of both the literature as documentary data of the companies examined, with methodological rigor, and later descriptive and comparative analysis between the companies studied. The results showed that some points deserve attention by companies for effectiveness in the implementation of management skills, and the same thing can be positive or negative depending on how it is addressed and implemented. It was observed that compliance with the theory that made the implementation is a key element for the company to have success.

**Keywords:** Skills. Management. Implementation. Critics Aspects. Manufacturing.

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1</b> - Competências necessárias ao profissional da informação.....	27
<b>Figura 2</b> – Modelo Iceberg.....	30
<b>Figura 3</b> – Árvore das Competências.....	32
<b>Figura 4</b> - Pirâmide das competências.....	33
<b>Figura 5</b> – Casa das Competências.....	34
<b>Figura 6</b> – Competência como fonte de valor para o indivíduo e para a organização.....	35
<b>Figura 7</b> - Pentagrama da competência.....	37
<b>Figura 8</b> - Relação entre estratégia e competências.....	40
<b>Figura 9</b> - Estratégia e Competências Organizacionais e Competências Individuais.....	57

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1</b> – Matriz de coerência.....	18
<b>Quadro 2</b> - Competências profissionais.....	35
<b>Quadro 3</b> - Tipos de estratégias e formação de competências essenciais.....	41
<b>Quadro 4</b> - Competências organizacionais.....	41
<b>Quadro 5</b> - Dimensões organizacionais da competência.....	42
<b>Quadro 6</b> – Quadro comparativo dos aspectos críticos.....	99

## SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS.....	08
LISTA DE QUADROS.....	08
<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>12</b>
<b>1.1 Objeto.....</b>	<b>14</b>
<b>1.2Objetivos.....</b>	<b>14</b>
1.2.1 Objetivo Geral.....	14
1.2.2 Objetivos Específicos.....	14
<b>1.3 Justificativa.....</b>	<b>15</b>
<b>1.4 Questões a Responder.....</b>	<b>16</b>
<b>1.5 Suposições.....</b>	<b>17</b>
1.5.1 Suposição Substantiva.....	17
1.5.2 Suposições Específicas.....	17
<b>1.6 Matriz de Coerência.....</b>	<b>18</b>
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>20</b>
<b>2.1 Conceito de Competência.....</b>	<b>20</b>
<b>2.2 Modelos para o Conceito de Competência.....</b>	<b>30</b>
2.2.1 Modelo Iceberg.....	30
2.2.2 Modelo Árvore das Competências.....	31
2.2.3 Modelo Pirâmide das Competências.....	32
2.2.4 Modelo Casa das Competências.....	33
2.2.5 Modelo de Competência como Fonte de Valor.....	34
2.2.6 Desenvolvimento de um Conceito de Competência.....	36
<b>2.3 Competências Organizacionais e Essenciais.....</b>	<b>37</b>
<b>2.4 Gestão por Competências.....</b>	<b>43</b>

	10
<b>2.5 Aspectos Críticos da Gestão por Competência.....</b>	<b>46</b>
2.5.1 Cultura Organizacional.....	48
2.5.2 Comprometimento da Gestão.....	52
2.5.3 Alinhamento entre Competências e Estratégia.....	54
2.5.4 Comunicação.....	58
2.5.5 Estratégia Organizacional e Conhecimento.....	60
<b>3 METODOLOGIA.....</b>	<b>64</b>
<b>3.1 Universo Populacional e o Amostral.....</b>	<b>65</b>
<b>3.2 Métodos de Coleta de Dados.....</b>	<b>66</b>
3.2.1 Pesquisa Documental.....	66
3.2.2 Entrevistas.....	67
<b>3.3 Métodos de Análise dos Dados.....</b>	<b>67</b>
3.3.1 Análise do Conteúdo.....	67
3.3.2 Análise Descritiva.....	68
3.3.3 Análise Comparativa.....	68
<b>4 ANÁLISES DOS PROJETOS DE IMPLEMENTAÇÃO EM DUAS EMPRESAS DE MANUFATURA.....</b>	<b>69</b>
<b>4.1 Análise da Experiência Ocorrida na Empresa I.....</b>	<b>69</b>
4.1.1 Histórico do Projeto.....	69
4.1.2 O Processo de Implementação do Modelo de Gestão.....	70
4.1.3 Resultados Esperados pela Empresa.....	75
<b>4.2 Análise da Experiência Ocorrida na Empresa II.....</b>	<b>76</b>
4.2.1 Histórico do Projeto.....	76
4.2.2 O Processo de Implementação do Modelo de Gestão.....	76
4.2.3 Resultados Esperados pela Empresa.....	80

<b>4.3 Comparação dos Resultados Entre as Duas Empresas.....</b>	<b>81</b>
4.3.1 Perfil das Empresas Conforme Questionário Estruturado.....	82
4.3.2 Análise da Comparação dos Resultados.....	97
4.3.3 Aspectos Críticos para Implementação.....	99
<b>4.4 Teorias Abordadas pelas Duas Empresas.....</b>	<b>106</b>
<b>CONCLUSÃO.....</b>	<b>107</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>110</b>
<b>APÊNDICE I. ROTEIRO DE ENTREVISTA ESTRUTURADO.....</b>	<b>117</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>129</b>
<b>ANEXO 1 Formulário de Avaliação de Resultados.....</b>	<b>129</b>
<b>ANEXO 2 Avaliação de Competências.....</b>	<b>130</b>
<b>ANEXO 3 Definição dos Indicadores de Competência.....</b>	<b>133</b>
<b>ANEXO 4 Relato de Desempenho e de Potencial.....</b>	<b>134</b>
<b>ANEXO 5 Análise – Assessment Center.....</b>	<b>136</b>
<b>ANEXO 6 Relato de potencial - Fábrica.....</b>	<b>137</b>
<b>ANEXO 7 Relatório Orientações da consultoria para o Desenvolvimento Operacional.....</b>	<b>138</b>
<b>ANEXO 8 Relatório de Orientações para o Desenvolvimento Organizacional.....</b>	<b>139</b>
<b>ANEXO 9 Critérios para avaliação de competências empresa II.....</b>	<b>140</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Verifica-se a cada dia a necessidade de resgatar a importância da vida nos mais variados segmentos. No ambiente empresarial não é diferente, a necessidade de modelos de gestão que contemplem a responsabilidade social e ambiental é bastante evidente, transferindo o foco dos negócios para a capacidade e contribuição das pessoas no sucesso das organizações.

Este estudo foi desenvolvido baseado nas constantes mudanças que levam a um enfoque mais humanista, objetivando agregar contribuições ao modelo de Gestão por Competências, identificando os aspectos críticos do processo de implementação. Entende-se que este modelo de gestão, utilizado como um conceito dentro do amplo leque da gestão de pessoas é adotado por algumas empresas em busca de maior aproximação com seus profissionais, que buscam meios efetivos de analisar o desenvolvimento das pessoas no ambiente de trabalho e seu desempenho.

Segundo Antonello (2006), os programas de desenvolvimento de profissionais das empresas não avaliam com eficácia a influência das pessoas nos processos no desempenho organizacional. Isso porque os estudos não avançaram o suficiente no sentido de estabelecer com clareza: (a) a relação entre as intervenções educacionais e as mudanças comportamentais dos funcionários e (b) a relação entre essas mudanças comportamentais e a performance das empresas. Essa realidade é facilmente constatada pela carência de estudos empíricos sobre a efetividade de programas de formação gerencial, avaliação e mensuração de resultados dos investimentos nas organizações.

Fleury e Lacombe (2003) revisaram a literatura sobre Gestão por competências, buscando mapear as diversas definições e operacionalizações do conceito do modelo nas pesquisas realizadas no Brasil e apresentadas nos encontros científicos – tanto dos autores

estrangeiros como dos autores nacionais – mostrando um quadro conceitual em desenvolvimento e, portanto, bastante fragmentado. Para os autores, o detalhamento dos processos dentro das organizações parece seguir linhas bastante distintas e constataram que, embora todos os trabalhos sigam processos metodológicos rigorosos e utilizem as mesmas fontes teóricas para as pesquisas, as empresas operacionalizam o conceito de maneiras diversas. O diferencial destes modelos de gestão é o foco na contribuição das pessoas, os ativos humanos.

A expressão “ativos humanos” foi utilizada pela primeira vez no Brasil por Tinoco (1996), que sugeriu a necessidade de se contabilizar a contribuição das pessoas nas organizações. Observa-se que esse enfoque está em evidência pela capacidade que as pessoas possuem de concretizar os objetivos das empresas e implementar processos. O gerenciamento da “competência individual” passa a ser uma qualidade essencial para a competitividade organizacional e seu estudo ganha crescente espaço na agenda acadêmica e gerencial (PRAHALAD E HAMEL, 1990).

O desempenho organizacional pode ser realizado a partir das competências para analisar a eficiência operacional, medido nas organizações geralmente pela relação custo e receita, tanto em modelos de intermediação como em modelos de produção, onde o desempenho do trabalhador pode ser tratado como uma variável de contribuição dos objetivos estratégicos (BERGER, LEUSNER E MINGO, 1997).

Sugere a necessidade de compatibilizar objetivos individuais e organizacionais e definir as competências conforme as demandas que se apresentam, sugere-se, portanto, a necessidade da gestão por competências, alinhando-se estrategicamente as competências pessoais e profissionais em relação às estratégias empresariais, criando uma empresa que gerencia o conhecimento como seu mais valioso patrimônio.

Este modelo de gestão inclui trabalho interdisciplinar (equipes, células, grupos de trabalho e de solução de problemas). Por consequência, o processo decisório é participativo, pois visa facilitar a aquisição, a assimilação e o aproveitamento do conhecimento para a competência essencial (NONAKA E TAKEUCHI, 1997).

A Gestão por competências tem sido adotada por muitas empresas, que utilizam diversos modelos, diferentes abordagens de “competência”, portanto o objetivo do presente estudo sobre os aspectos críticos para a implementação de um modelo de gestão por competências é contribuir para a viabilidade e sustentabilidade do modelo.

## **1.1 Objeto**

Implementação do modelo de gestão por competências.

## **1.2 Objetivos**

### **1.2.1 Objetivo Geral**

Identificar quais os aspectos críticos da implementação da gestão por competências a partir da experiência de duas organizações de manufatura.

### **1.2.2 Objetivos Específicos**

- a. Identificar os procedimentos adotados para implementação da gestão por competências nas empresas de manufatura.

- b. Analisar os resultados obtidos com a implementação da gestão por competências nas empresas estudadas;
- c. Comparar os resultados obtidos pelas duas empresas, destacando os aspectos positivos e negativos a serem analisados;
- d. Identificar e analisar as causas que corroboraram para geração de cada aspecto positivo e negativo destacado.

### **1.3 Justificativa**

A discussão sobre competência assumiu maior amplitude na vida organizacional e se mostra como um tema que vai além de uma mera reflexão teórica, e traz consigo aspectos que amplificaram as naturais contradições que uma ferramenta gerencial traz quando adotada com o propósito de criação de valor e alto desempenho organizacional.

Para alguns autores, a legitimidade e permanência deste ferramental ou lógica gerencial pautada nas competências está cada vez mais condicionada à comprovação quase “matemática” de sua efetividade. Fato que impõe uma série de desafios, tanto na adoção de receituário pautado nas competências quanto na própria lógica da gestão de recursos humanos. O enfoque de Neri (2005), Fleury e Fleury (2004), dentre outros citados no referencial teórico, mostra a importância da gestão por competências como uma ferramenta de criação de valor para as empresas.

Green (1999, p.14), a partir do resultado de uma pesquisa, identificou as principais razões apresentadas pelas empresas para a utilização de sistemas de competências. E constatou que o principal resultado esperado pelas empresas com a implementação de um modelo de competências é a vinculação das diversas ações de gerenciamento de recursos humanos aos referenciais estratégicos e cultura da organização.

Na busca de ferramentas mais adequadas para a gestão de seus recursos humanos face às atuais exigências competitivas várias empresas desenvolveram sistemas e modelos de Gestão por competências que permitam o sucesso da organização. Por esse motivo, o estudo dos aspectos críticos da gestão por competências pode ser um meio para obter maior competitividade e rever as estratégias empresariais adotadas pelas organizações.

A Gestão por competências ainda se mostra como um quadro conceitual em Desenvolvimento, isto se reflete na prática das organizações, que não possuem métodos bem definidos para implementação da prática de gestão por competências. Desta forma, há um grande campo a ser explorado em termos de pesquisas associadas a gestão por competências (FLEURY E FLEURY, 2004). Nesse sentido, a presente pesquisa corrobora significativamente ao estudar a implementação desta prática no contexto de duas organizações. Configura-se, portanto, mais como um cenário de oportunidades do que de problemas. Desta forma a pergunta associada à oportunidade identificada é: **A partir da experiência das empresas estudadas, quais aspectos críticos podem ser identificados para o processo de implementação da gestão por competências?**

#### **1.4 Questões a Responder**

- a. Quais foram os procedimentos adotados para implementação da gestão por competências nas duas empresas de manufatura?
- b. Quais foram os resultados obtidos com a implementação da gestão por competências nas empresas analisadas?
- c. Quais são os resultados dos dois projetos que merecem ser destacados para análises mais detalhadas?

- d. Quais procedimentos da implementação merecem ser destacados como fator gerador do aspecto muito positivo ou negativo observados nos casos estudados?

## **1.5 Suposições**

### 1.5.1 Suposição Substantiva

A partir da análise do processo de implementação da gestão por competências, realizado em duas empresas, e da comparação dos resultados alcançados por estas, pode-se inferir alguns aspectos importantes de serem observados na implementação desta prática, uma vez que a implementação depende da atenção para pontos críticos para ser eficaz.

### 1.5.2 Suposições Específicas

- a. Com o formalismo da pesquisa científica pode-se identificar os procedimentos utilizados para implementação da prática de gestão por competências nas empresas.
- b. Com a pesquisa científica pode-se analisar os resultados da implementação da gestão por competências nas empresas;
- c. A comparação dos resultados obtidos pelos dois projetos auxilia no processo de identificação de aspectos de interesse relacionados à implementação da prática de gestão por competências;
- d. Dos resultados destacados para análise pode-se identificar os procedimentos metodológicos diretamente associados a eles.

## 1.6 Matriz de Coerência

<b>OBJETIVO GERAL</b>	<b>SUPOSIÇÃO GERAL</b>	<b>QUESTÕES A RESPONDER</b>
Análise de aspectos críticos da implementação da gestão por competências a partir da experiência de duas empresas de manufatura	A partir da análise do processo de implementação, da gestão por competências, realizado nas empresas e da comparação dos resultados alcançados por estas, pode-se inferir alguns aspectos importantes de serem observados na implementação desta prática, uma vez que a implementação depende da atenção para pontos críticos para ser eficaz.	A partir da experiência das empresas estudadas, quais aspectos críticos podem ser identificados para o processo de implementação da gestão por competências?
<b>OBJETIVOS ESPECIFICOS</b>	<b>SUPOSIÇÃO ESPECIFICA</b>	<b>QUESTÕES A RESPONDER</b>
Identificar os procedimentos adotados para implementação da gestão por competências nas duas empresas.	Com o formalismo da pesquisa científica pode-se identificar os procedimentos utilizados para implementação da prática de gestão por competências nas empresas;	Quais foram os procedimentos adotados para implementação da gestão por competências nas duas empresas de manufatura estudadas?
Analisar os resultados obtidos com a implementação da gestão por competências nas organizações estudadas.	Com a pesquisa científica pode-se analisar os resultados da implementação da gestão por competências nas organizações.	Quais foram os resultados obtidos com a implementação da gestão por competências nas empresas estudadas?
Comparar os resultados obtidos pelas duas empresas, destacando os aspectos positivos e negativos.	A comparação dos resultados, obtidos pelos dois projetos, auxilia no processo de identificação de aspectos de interesse relacionados à implementação da prática de gestão por competências.	Quais são os resultados dos dois projetos que merecem ser destacados para análises mais detalhadas?
Identificar e Analisar as causas que corroboraram para a geração de cada aspecto positivo e negativo destacado.	Dos resultados destacados para análise pode-se identificar os procedimentos metodológicos diretamente associados a eles.	Quais procedimentos da implementação merecem ser destacados como fator gerador do aspecto positivo ou negativo observados nos casos estudados?

**Quadro 1** – Matriz de coerência

Fonte: Elaboração própria

Com estes objetivos, a partir de questionamentos e suposições, entramos no cerne deste estudo, que tem inicialmente a revisão da literatura existente como ponto de partida para o alcance de resultados científicos sobre os pontos críticos da gestão por competências.

O trabalho encontra-se estruturado em cinco capítulos. No primeiro capítulo o tema é contextualizado e os critérios que serão analisados ao longo do estudo são definidos, como também os passos, objetivos, e suposições pertinentes à pesquisa. No segundo capítulo, é abordada a revisão de literatura de onde emergem conceitos e teorias relacionados à gestão por competências, assim como os pontos críticos da adoção de tal modelo de gestão. No terceiro capítulo são definidos os métodos utilizados para o desenvolvimento da pesquisa em duas empresas de manufatura. O quarto capítulo mostra a implantação do processo da gestão por competências, nas duas empresas analisadas, os aspectos críticos identificados resultantes da experiência em cada uma delas, e as comparações dos pontos críticos da implantação da gestão por competências entre as empresas. No quinto capítulo são feitas as conclusões da pesquisa e considerações sobre os resultados apresentados.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

A área de Recursos Humanos tem grande importância dentro de uma organização, pois exerce papel significativo no bom funcionamento da empresa e deve ser considerado como suporte dos outros setores empresariais, buscando e desenvolvendo profissionais que se enquadrem no perfil esperado.

Por isso são importantes a qualificação e desenvolvimento de competências, segundo Tomasi *et al.* (2004, p.39), para ser reconhecido competente, não basta possuir saberes, é preciso mobilizar qualquer coisa a mais.

Existe uma diversidade de abordagens utilizadas para definir “competência”, portanto faz-se necessário apresentar os diversos conceitos de competência, tema que serve como referência para o desenvolvimento do presente trabalho.

### **2.1 Conceito de Competência**

A noção de competência é consideravelmente antiga, porém em decorrência de processos de reestruturação produtiva, das imprevisibilidades das situações econômicas, organizacionais e mercadológicas, e as sensíveis mudanças nas características do mercado de trabalho, resultantes, especialmente, dos processos de globalização, a noção foi (re)conceituada e (re)valorizada (FLEURY E FLEURY, 2004).

Zarifian (2001, p. 19) aponta que o aumento da complexidade do trabalho e o aumento da quantidade e do tratamento de eventos são as principais causas do aparecimento do termo competência. Zarifian (1999, p. 20) também afirma que a competência é de iniciativa e de responsabilidade do indivíduo sobre as situações profissionais ao qual se defronta. Para ele,

competência é “assumir responsabilidades frente a situações de trabalho complexas a partir de uma postura reflexiva no trabalho”.

No estudo da competência são identificadas duas correntes principais, a primeira, de origem anglo-americana, toma como referência o mercado de trabalho, centrando-se em fatores ligados ao desempenho requeridos pelas organizações. A segunda corrente, originária da França, que indica as competências como resultantes de processos sistemáticos de aprendizagem, enfatiza o vínculo entre trabalho e educação (BARATO, 1998).

Dutra (2004) também sugere possibilidade de interpretar a existência de duas grandes correntes teóricas. A primeira representada principalmente por autores norte-americanos (BOYATZIS, 1982; McCLELLAND, 1973), entende a competência como um conjunto de qualificações ou características subjacentes à pessoa, que permitem a ela realizar determinado trabalho ou lidar com uma dada situação. A segunda representada principalmente por autores franceses (LE BOTERF, 1999; ZARIFIAN, 1999), associa a competência não a um conjunto de atributos da pessoa, mas sim às suas realizações em determinado contexto, ou seja, àquilo que o indivíduo produz ou realiza no trabalho.

A competência não é apenas um conjunto de conhecimentos criados a disposição da empresa. Ela se fundamenta na prática, na vivência de situações pela qual o indivíduo necessita criar soluções. Define-se como competência o conjunto de habilidades, conhecimentos e atitudes, o CHA, segundo Durand (1998).

Nos últimos anos, uma terceira vertente tem se destacado, à medida que adota uma perspectiva integradora, buscando definir a competência a partir da junção de concepções das referidas correntes. Esse posicionamento é defendido por Gonczi (1999), para quem a competência associa atributos pessoais ao contexto em que são utilizados, isto é, ao trabalho que a pessoa realiza. A competência é entendida, então, não apenas como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, necessários para exercer certa atividade, mas também

como o desempenho da pessoa em determinado contexto, em termos de comportamentos adotados no trabalho e realizações decorrentes (CARBONE *et al.*, 2005).

Sob essa perspectiva, que está mais próxima do “movimento S-O-R” e, portanto, de abordagens cognitivistas, competências podem ser entendidas como combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes, expressas pelo desempenho profissional dentro de um contexto organizacional, que agregam valor a pessoas e organizações (FREITAS E BRANDÃO, 2005). Essas combinações representariam a letra “O”, que sugere ser o indivíduo capaz de desenvolver competências que mediam as relações que seu comportamento (R) estabelece com o ambiente (S).

Mc Lagan (1997, p.41) utiliza o conceito, argumentando que as competências profissionais são formadas por conjuntos de características individuais, o CHA, como variáveis de input; e tarefa, e alcance dos resultados, como variáveis de output.

A competência individual é vista como a combinação simultânea de conhecimentos, habilidades e atitudes, expressas no desempenho pessoal, dentro de determinado contexto ou estratégia organizacional, que agregam valor aos trabalhadores e as organizações (DURAND, 1998). Ela é o capital humano das organizações, um estoque de qualificação com capacidade realizadora para criação de bens tangíveis e intangíveis e sua pertinência e relevância muda no tempo e no espaço ocupacional (CARBONE *ET AL.*, 2005; SVEIBY, 2001).

Para Dutra (2001), somente possuir conhecimentos, habilidades e atitudes não resultam necessariamente em benefícios organizacionais e destaca a importância do indivíduo em querer entregar sua capacidade produtiva, distinguindo a associação da competência com o resultado esperado dela, a qual é circunstancial, pois pode ser influenciada por fatores externos ao indivíduo.

Para Sveiby (2001), a competência individual está positivamente relacionada com o desempenho, escolaridade, quantidade de conhecimentos e experiência do trabalhador (tempo

de empresa e de profissão). Outros índices que também afetam positivamente a competência do trabalhador: remuneração, desenvolvimento do trabalho em equipe e taxa de absenteísmo.

Para Muchinsky (2004), características individuais como: a) químicas (hormônios e açúcares no sangue); b) fisiológicas (peso, altura, sexo, raça); e psicológicas (percepções atenção e valores) somadas às características ambientais afetam o funcionamento da cognição humana (personalidade, capacidades físicas) refletindo nas atitudes do trabalhador na organização, tanto nas competências como na satisfação dos trabalhadores.

Kaplan e Norton (1997) afirmam que a satisfação do funcionário é a base de todas as medidas organizacionais, em todas as perspectivas da gestão de desempenho. Assim a satisfação do trabalhador influencia a própria competência individual que afeta a competência organizacional (já num nível macro com todas as perspectivas) e destacam ainda que a satisfação está relacionada com o “*turnover*” e com o absenteísmo e que empregados antigos e leais carregam os valores e conhecimentos dos processos organizacionais e das expectativas dos clientes.

Le Boterf (1994), no seu estudo sobre competência, apoiando-se na tríade saberes: Saber (conhecimento), saber-fazer (habilidades) e saber-ser (atitudes), entretanto a competência não pode se limitar a uma lista de conhecimentos teóricos e habilidades ou o saber agir se reduzir a saber operar, sem considerar a situação. Não há competência senão competência em ato (LE BOTERF, 1999). Assim a competência é construída em um saber em ação, incluindo o contexto como outro aspecto da constituição da competência.

Le Boterf (1995) também situa a competência entre três eixos formados pela pessoa (sua biografia, socialização), pela sua formação educacional e pela sua experiência profissional, e implica em saber como mobilizar, integrar e transferir os conhecimentos, recursos e habilidades, num determinado contexto profissional, portanto os conhecimentos e o

“*know how*” não adquirem status de competência a não ser que sejam comunicados e utilizados.

Segundo Kanaane e Ortigoso (2001, p.158), as competências para a gestão do conhecimento pressupõem a adoção de alguns parâmetros de auto-desenvolvimento, tais como:

- a. Filtro mental (paradigmas): representa os modelos mentais de cada pessoa, o que apreendeu desde seu nascimento.
- b. Percepção: maneira peculiar pela qual cada indivíduo capta os estímulos do meio onde vive, incorporando-os ao conjunto de valores e expectativas que possui.
- c. Realidade externa: representada pelos estímulos e vetores sociais que influenciam o comportamento individual/coletivo.
- d. Transformação da realidade: são as mudanças reflexas do meio social e a forma pelo qual o indivíduo a apreende.
- e. Atitudes: idéias, sentimentos, motivações, ações, sedimentam as bases para comportamentos e respostas do indivíduo em determinado contexto histórico, social e temporal.
- f. Processamento mental: dinâmica mental da percepção que o indivíduo possui da realidade, suas atitudes, motivação, desejos, cognições, articulação de idéias e sentimentos, que representam sua expressão e reação.

McLagan (1997) utiliza o termo “modelos de competência” a fim de descrever capacitações-chave inerentes (inatos ou adquiridos) ao indivíduo para possibilitar o desenvolvimento de determinados serviços. Tais modelos sistêmicos de competências são utilizados como ferramentas de decisão das práticas de gestão de pessoas para planejar, organizar, integrar e aperfeiçoar sistemas de recrutamento e seleção, avaliação, levantamento das necessidades de treinamento, aconselhamento, identificação de potencial, plano de

desenvolvimento pessoal e de carreira, plano de sucessão e *coaching* (ainda não traduzido no linguajar administrativo, para uma noção de apoio tático, como a exercida por um técnico de futebol).

A competência não é apenas construto operatório, mas também construto social. Para Ruas (2001, p.249):

[...] para que haja competência, é necessário colocar em ação um repertório de recursos – conhecimentos, capacidades cognitivas, capacidades integrativas, capacidades relacionais, etc. -, os quais são colocados à prova em desafios oriundos da concepção de novos projetos, dos problemas mais complexos, dos incidentes, das panes, etc. Nessas situações, além de colocar em ação os recursos da competência, se tem a oportunidade de experimentar e aprender novas possibilidades de lidar com eles, e, portanto, de desenvolver a própria competência.

A abordagem apresentada por Parry (1996), competência pode ser definida como (a) uma combinação de conhecimentos, habilidades e atitudes que afeta a maior parte de um trabalho; (b) que estão relacionadas com o desempenho no trabalho; (c) que podem ser mensuradas através de padrões bem aceitos; e (d) que podem ser melhoradas através de treinamento e desenvolvimento.

Para Fleury e Fleury (2004), competência pode ser definida como “um saber agir responsável e reconhecido, que implica em mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agregam valor econômico para organização e valor social ao indivíduo”.

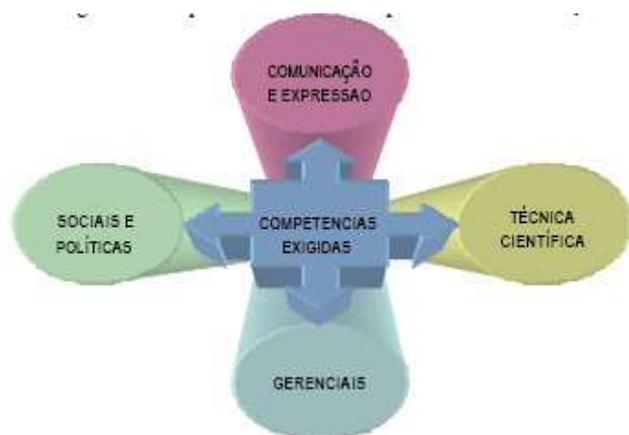
As competências mostram a capacidade de um indivíduo para absorver o trabalho e de conquistar a eficácia, não somente considerando a formação escolar, mas também os processos que aprendeu (MAGNANI, 2004).

Resende (2000, p. 32), define competência como sendo “a transformação de conhecimentos, aptidões, habilidades, interesses, vontade, etc. em resultados práticos”.

Resende (2000, p. 58) apresenta diversas categorias de competência:

- a. Competências técnicas: de domínio apenas de determinados especialistas.
- b. Competências intelectuais: competências relacionadas com aplicação de aptidões mentais.
- c. Competências cognitivas: competência que é um misto de capacidade intelectual com domínio de conhecimento.
- d. Competências relacionais: competências que envolvem habilidades práticas de relações e interações.
- e. Competências sociais e políticas: competências que envolvem ao mesmo tempo relações e participações em sociedade.
- f. Competências didático-pedagógicas: competências voltadas para educação e ensino.
- g. Competências metodológicas: competências na aplicação de técnicas e meios de organização de atividades e trabalhos.
- h. Competências de lideranças: são competências que reúnem habilidades pessoais e conhecimentos de técnicas de influenciar e conduzir pessoas para diversos fins ou objetivos na vida profissional ou social.

Valentim (2002) apresenta quatro categorias genéricas de competências para os profissionais da informação, que se integram como pode ser visto na Figura 1. Importante ressaltar que são competências diferenciadas e associadas a um tipo específico de profissional, mas que podem ser adotadas na avaliação de competências de profissionais de produção, por exemplo.



**Figura 1** - Competências necessárias ao profissional da informação  
 Fonte: Barbalho (2002).

Valentim (2002) apresenta também as habilidades, atitudes e conhecimentos inerentes a cada uma das competências que constituem a figura acima, que são:

#### **Competências de Comunicação e Expressão:**

1. Formular e gerenciar projetos de informação;
2. Aplicar técnicas de marketing, liderança e de relações públicas;
3. Capacitar e orientar os usuários para um melhor uso dos recursos de informação disponíveis nas unidades de informação;
4. Elaborar produtos de informação;
5. Executar procedimentos automatizados;
6. Planejar e executar estudos de usuários.

#### **Competências Técnico-Científicas:**

1. Desenvolver e executar o processamento de documentos em distintos suportes em unidades, sistemas e serviços de informação;
2. Selecionar, registrar, armazenar, recuperar e difundir a informação gravada em qualquer meio para os usuários de unidades, serviços e sistemas de informação;

3. Elaborar produtos de informação;
4. Utilizar e disseminar fontes, produtos e recursos de informação em diferentes suportes;
5. Reunir e valorar documentos e proceder ao arquivamento;
6. Preservar e conservar os materiais armazenados nas unidades de informação;
7. Selecionar todo o tipo de material;
8. Buscar, registrar, avaliar e difundir a informação com fins acadêmicos e profissionais;
9. Executar procedimentos automatizados;
10. Planejar e executar estudos de usuários, bem como promover a formação de usuários da informação; entre outras.

#### **Competências Sociais e Políticas:**

1. Selecionar e avaliar todo o tipo de material para unidades de informação;
2. Buscar, registrar, avaliar e difundir a informação para fins acadêmicos e profissionais;
3. Assessorar e intervir na formulação de políticas de informação;
4. Assessorar no planejamento econômico-financeiro e de recursos humanos;
5. Planejar e executar estudos de usuários e promover a formação do usuário da informação;
6. Promover uma atitude crítica e reflexiva a respeito das resoluções dos problemas e questões da informação;
7. Fomentar uma atitude aberta e interativa com os diversos atores sociais;
8. Identificar as novas demandas sociais da informação;

9. Contribuir para definir, consolidar e desenvolver o mercado de trabalho na área; entre outras.

As características apontadas em cada competência não se esgotam nelas mesmas, muito pelo contrário elas foram desmembradas somente para efeito de entendimento do que seria especificamente cada uma delas. Observa-se que em alguns casos, as habilidades, atitudes e conhecimentos demandados são de tamanha importância que estão relacionados na dissecação de todas as competências apontadas.

Para Sveiby (1998, p.23) são cinco os elementos da competência mutuamente dependentes:

- a. Conhecimento explícito: envolve conhecimentos de fatos e é adquirido principalmente pelo texto, quase sempre pela educação formal;
- b. Habilidade: a arte de saber fazer é habilidade que envolve uma proficiência prática - física e mental - e é adquirida principalmente por treinamento e condicionamento;
- c. Experiência: é adquirida principalmente pela reflexão de erros passados;
- d. Julgamento de valor: são percepções do que o indivíduo acredita correto, agem como filtros conscientes e inconscientes para o processo de saber do indivíduo.
- e. Relacionamento social: rede social formada pelas relações do indivíduo com outros seres humanos dentro de um ambiente e cultura transmitidos pela tradição.

Os tipos de competência são mencionados como elementos que formam a competência dos indivíduos, a partir de modelos de análises embasados pelo comportamento humano no ambiente de trabalho.

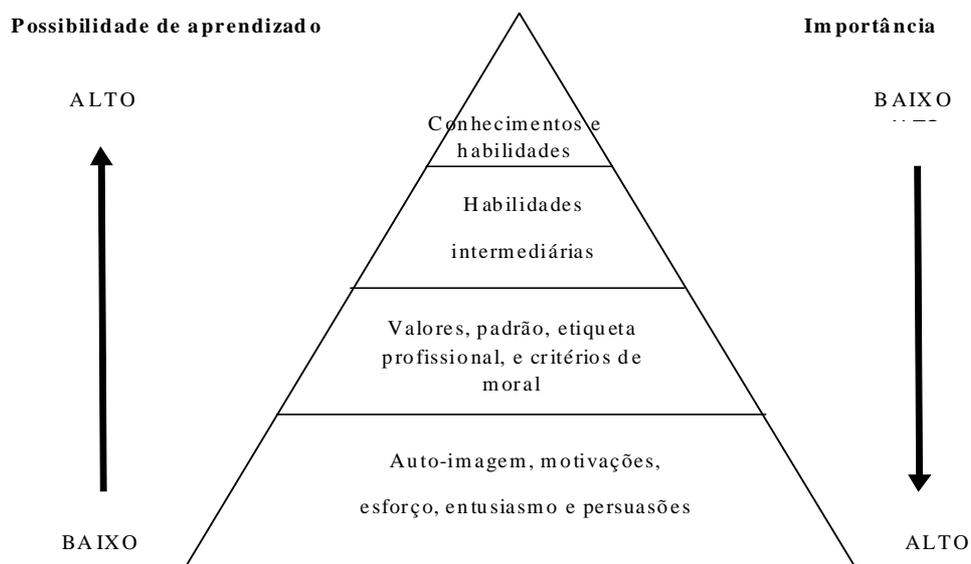
Como se pode observar há diversas abordagens para o conceito de competência, e alguns autores buscam também definições do termo por meio de representações gráficas, a seguir apresentam-se algumas formas de representação.

## 2.2 Modelos para o Conceito de Competência

As representações aqui apresentadas não são as únicas existentes sobre o assunto, entretanto são aquelas que se mostraram mais alinhadas ao objetivo da pesquisa.

### 2.2.1 Modelo Iceberg

Uma das representações utilizadas é o modelo do Iceberg, figura 2.



**Figura 2** – Modelo Iceberg

Fonte: Adaptado de Bergenhenegouwen, Horn e Mooijman (1997)

Segundo este modelo, desenvolvido por Bergenhenegouwen, Horn e Mooijman (1997), a competência pode ser comparada a figura de um iceberg, que mostra acima da superfície os conhecimentos e habilidades pois são mais fáceis de observação e medição; os traços mais arraigados de personalidade aparecem no nível oculto, que engloba aspectos relacionados com auto-conceito, traços de personalidade e motivadores, e apesar de serem

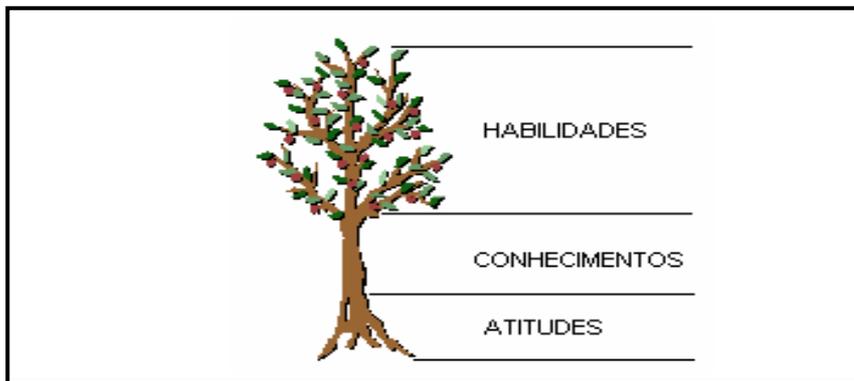
mais difíceis de serem desenvolvidos são os fatores que impulsionam as pessoas a se comportar da forma que elas são capazes.

O modelo traz como base o estudo de David McClelland (1973), com a tese segundo a qual tipos específicos de competências, incluindo empatia, autodisciplina e iniciativa, distinguiriam os mais bem sucedidos daqueles que eram bons apenas para manterem seus empregos. McClelland (1973) sugeriu que, para se encontrarem os tipos de competências que conduzem ao desempenho de primeira grandeza em um determinado emprego, deve-se primeiramente olhar para os profissionais de ponta e determinar os tipos de competência que exibem. Segundo este conceito, uma competência é uma característica pessoal ou um conjunto de hábitos que leva a um desempenho mais eficaz ou de nível mais elevado no trabalho. Tal modelo também engloba a teoria de “inteligência emocional” proposta por Daniel Goleman (2001), aluno de David McClelland. Há uma sinergia entre as capacidades de inteligência emocional e de inteligência cognitiva. Os profissionais que possuem desempenho destacado possuem ambas bastante desenvolvidas.

Esta representação enfoca os componentes da formação da competência, seu grau de importância e mensuração, mas não aborda aspectos do comportamento e desempenho.

### 2.2.2 Modelo Árvore das Competências

Outra abordagem bastante utilizada é o modelo da árvore das competências, figura 3.



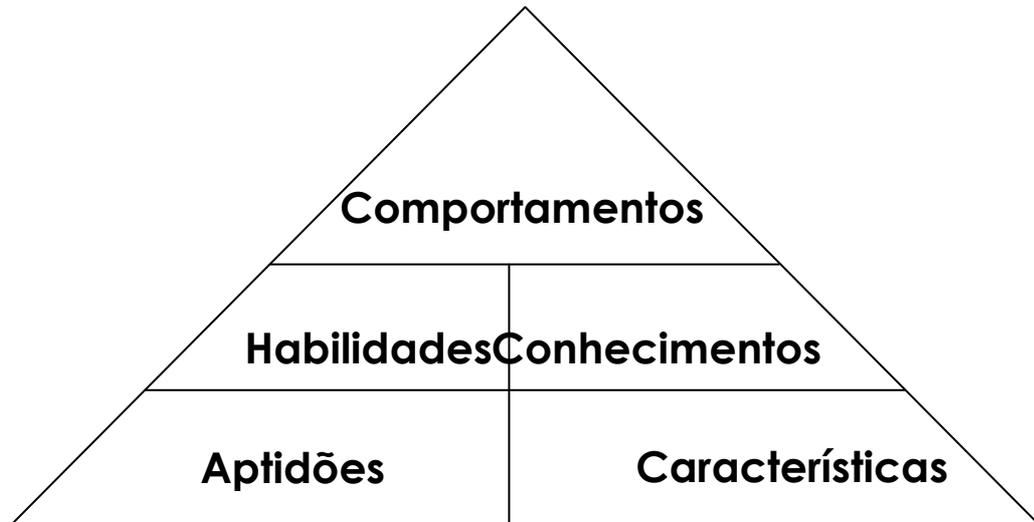
**Figura 3** – Árvore das Competências  
 Fonte: Adaptado de Gramigna (2002)

A Árvore de Competência ilustra a estruturação das competências a partir da combinação de conhecimentos, habilidades e atitudes (GRAMIGNA, 2002). A copa ilustra as habilidades (capacidade e técnica), o tronco e galhos ilustram o conhecimento (conjunto de informações armazenadas e utilizadas quando necessário) e finalizando tem-se as raízes, que ilustram as atitudes (conjunto de crenças, valores e princípios, formados ao longo da vida, que implicam no grau de envolvimento e comprometimento com o trabalho).

A Árvore das Competências enfoca os aspectos formadores da competência, mas de forma similar ao modelo anterior, não inclui na representação das competências individuais, aspectos como comportamento e desempenho.

### 2.2.3 Modelo Pirâmide das Competências

A representação da Pirâmide de competências proposta de Lucia e Lepsinger (1999), figura 4, sugere que as competências sejam definidas a partir da combinação de: (a) habilidades e conhecimentos adquiridos; (b) com aptidões e características natas das pessoas; (c) visando obter comportamentos específicos. Observa-se que a proposta combina elementos das demais representações e ainda considera a combinação de conhecimentos e habilidades com aptidões e características natas das pessoas.



**Figura 4** - Pirâmide das competências  
 Fonte: Adaptado de Lucia e Lepsinger (1999, p.07).

A representação da Pirâmide das Competências relaciona a competência com comportamentos, evidenciando as características natas.

#### 2.2.4 Modelo Casa das Competências

A de Casa da Competência, figura 5, representação apresentada por Ruzzarin, Amaral e Simionovschi (2002, p.26), representa competência como a combinação entre: (a) competências técnicas (conhecimento) e comportamentais (habilidades e atitudes); (b) dera os resultados esperados (responsabilidades); e (c) um plano de desenvolvimento e treinamento. Foi idealizada com a finalidade de propor uma visão também centrada no estudo de McClelland (1973), qual deve ser feito o alinhamento entre competências individuais e estratégias empresariais. Nesse sentido, propõem um sistema de gestão de pessoas com base em competências, para o alcance dos objetivos organizacionais.



**Figura 5** – Casa das Competências

Fonte: Adaptado de Ruzzarin, Amaral e Simionovschi (2002).

Em relação ao agrupamento das competências, Ruzzarin, Amaral e Simionovschi (2002, p.53) defendem que:

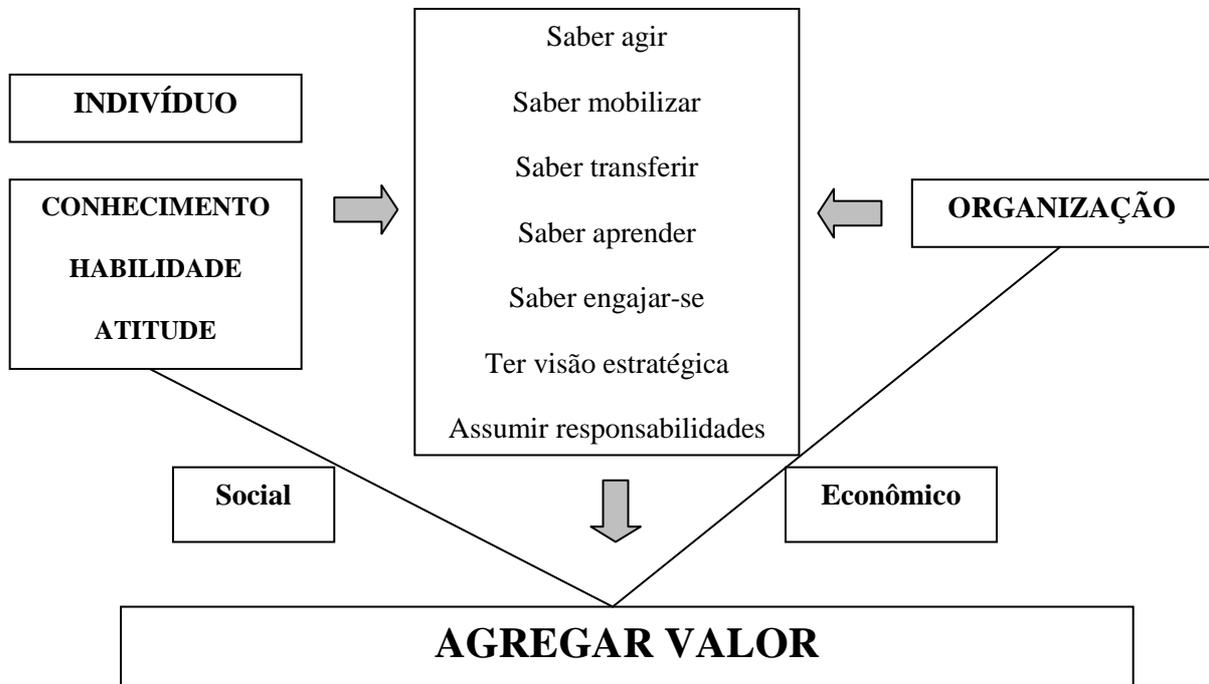
[...] observa-se muita energia na discussão se determinada competência era uma habilidade ou uma atitude – “dois pilares da casa” cuja fronteira é realmente muito tênue. Como esta discussão não agregava maior valor, foi de forma consensual que metodologicamente, ao invés de tratá-las de maneira individualizada (habilidade e atitude), ambas teriam o mesmo tratamento, isto é seriam demandadas como “competências comportamentais”.

Destaca-se nesta representação a inclusão de aspectos como resultados esperados e necessidade de um plano de desenvolvimento e treinamento, não abordados pelos conceitos anteriores.

### 2.2.5 Modelo de Competência como Fonte de Valor

Competência pode ser definida como “um saber agir responsável e reconhecido, que implica em mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agregam

valor econômico para organização e valor social ao indivíduo” (FLEURY e FLEURY, 2001, p.21), representada pela figura 6.



**Figura 6** – Competência como fonte de valor para o indivíduo e para a organização  
Fonte: adaptado Fleury e Fleury (2001).

Fleury (2002, p.56) aponta quais são as regras da competência, no quadro a seguir.

<b>Saber agir</b>	Saber o que e por que faz. Saber julgar, escolher, decidir.
<b>Saber mobilizar recursos</b>	Criar sinergia e mobilizar recursos e competências.
<b>Saber comunicar</b>	Compreender, trabalhar, transmitir informações, conhecimentos.
<b>Saber aprender</b>	Trabalhar o conhecimento e a experiência, rever modelos mentais, saber se desenvolver.
<b>Saber se engajar e se comprometer</b>	Saber empreender, assumir riscos. Comprometer-se.
<b>Saber assumir responsabilidades</b>	Ser responsável, assumindo os riscos e as conseqüências de suas ações, sendo por isso reconhecido.
<b>Ter visão estratégica</b>	Conhecer e entender o negócio da organização, seu ambiente, identificando oportunidades e alternativas.

**Quadro 2** - Competências profissionais  
Fonte: Fleury (2002, p.56).

A representação de Fleury e Fleury (2001) além de detalhada reconhece o resultado como um aspecto formador da competência, tanto para o indivíduo quanto para a organização, mas não contempla a necessidade de um plano para o desenvolvimento.

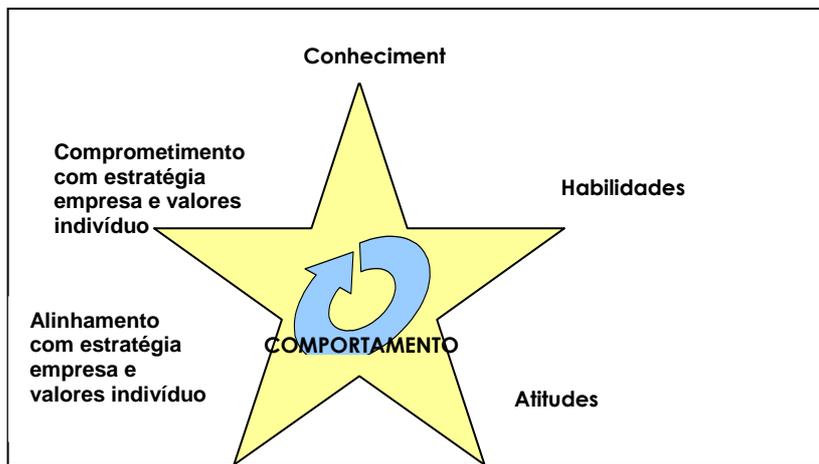
Neri (2005, p.197) trata sobre a competência para a maturidade profissional e considera que os modelos de gestão por competências são etapas para direcionar os indivíduos na organização, para que estes saibam o que se espera deles, o que podem fazer e quais resultados podem ser alcançados, partindo de uma abordagem do indivíduo como fonte de valor. O autor menciona que: “A competência das competências é ser o que se é e aprender a usar os aspectos positivos do que a natureza nos trouxe”. Esse é o diferencial que precisa ser considerado no conjunto de atributos analisados para o sucesso ou fracasso da gestão por competências.

O estudo sobre as competências individuais é a base para a pesquisa sobre competências profissionais, uma vez que toda e qualquer empresa é formada e composta por pessoas.

#### 2.2.6 Desenvolvimento de um Conceito de Competência

A partir diversos conceitos apresentados desenvolveu-se um conceito de competência a ser utilizado neste presente estudo. Competência é a mobilização dos recursos como conhecimentos, habilidades e atitudes, alinhados e comprometidos com a estratégia da organização e com valores do indivíduo, gerando um comportamento que diante de novas experiências se renova em um processo contínuo de aprendizagem, agregando valor mensurável, tanto no aspecto econômico para organização e reconhecimento para o indivíduo. A representação gráfica deste conceito pode ser apresentada por uma estrela que combina todas as pontas (conhecimentos, habilidades e atitudes, alinhamento e comprometimento)

resultando em um comportamento dinâmico, transformado continuamente pelas experiências vivenciadas, finalizando-se com a geração de valor para a organização e para o indivíduo, representado e mensurado pelo brilho que essa estrela pode emitir, conforme figura 7.



**Figura 7** - Pentagrama da competência  
Fonte: A autora.

A noção de competência sob a perspectiva estratégica originou-se na Teoria Baseada em Recursos e na formulação de competência essencial de Prahalad e Hamel (1990). Nesta abordagem existe uma profunda relação entre competências organizacionais e individuais, uma vez que é da articulação e da mobilização de todos os recursos que se formam as competências essenciais.

### 2.3 Competências Organizacionais e Essenciais

O termo “competência” não deve ser utilizado apenas no plano individual, mas também coletivo. Alguns autores elevam o conceito de competência à equipe de trabalho, ou mesmo à organização como um todo.

O conjunto das competências individuais é a grande riqueza organizacional, traduzida em competência essencial que garante a transformação de recursos em produtos e serviços

com o máximo de agregação de valor e forte competitividade empresarial (PRAHALAD E HAMEL, 1990).

Zarifian (1999) sustenta que não se deve desconsiderar a dimensão da equipe no processo produtivo. Em cada grupo de trabalho se manifesta uma competência coletiva que é maior que a soma das competências de seus membros. Isso porque há um efeito de sinergia entre as competências individuais de seus componentes.

Zarifian (1999) distingue diversos conteúdos em relação às competências:

- a. Competências sobre processos: os conhecimentos sobre o processo de trabalho;
- b. Competências técnicas: conhecimentos específicos sobre o trabalho que deve ser realizado;
- c. Competências sobre a organização: saber organizar os fluxos de trabalho;
- d. Competências de serviço: aliar a competência técnica à pergunta “qual o impacto que este produto ou serviço terá sobre o consumidor?”;
- e. Competências sociais: saber ser, incluindo atitudes que sustentam o comportamento das pessoas.

Pode-se afirmar que o desenvolvimento das competências organizacionais está relacionado ao desenvolvimento das competências individuais, observa-se que as competências acima identificadas dependem da ação das pessoas.

Durand (1999) também chama atenção para esse aspecto, ao comentar que crenças e valores compartilhados e outras relações sociais existentes no âmbito do grupo influenciam sobremaneira a conduta e o desempenho de seus integrantes.

Ruas (2001, p.18) afirma que “o desenvolvimento de competências individuais é uma condição necessária, mas não suficiente para o desenvolvimento das competências organizacionais”, assim o desenvolvimento de competências coletivas ou organizacionais

passam a ter sentido e importância para a estabilidade organizacional da empresa e geração de valor agregado.

Fleury e Fleury (2000) propõem que o conceito de competência organizacional tem suas raízes na abordagem da organização como um portfólio de recursos (*resource based view of the firm*) que considera que toda empresa tem um portfólio: físico (infra-estrutura), financeiro, intangível (marca, imagem, etc.), organizacional (sistemas administrativos, cultura organizacional) e recursos humanos.

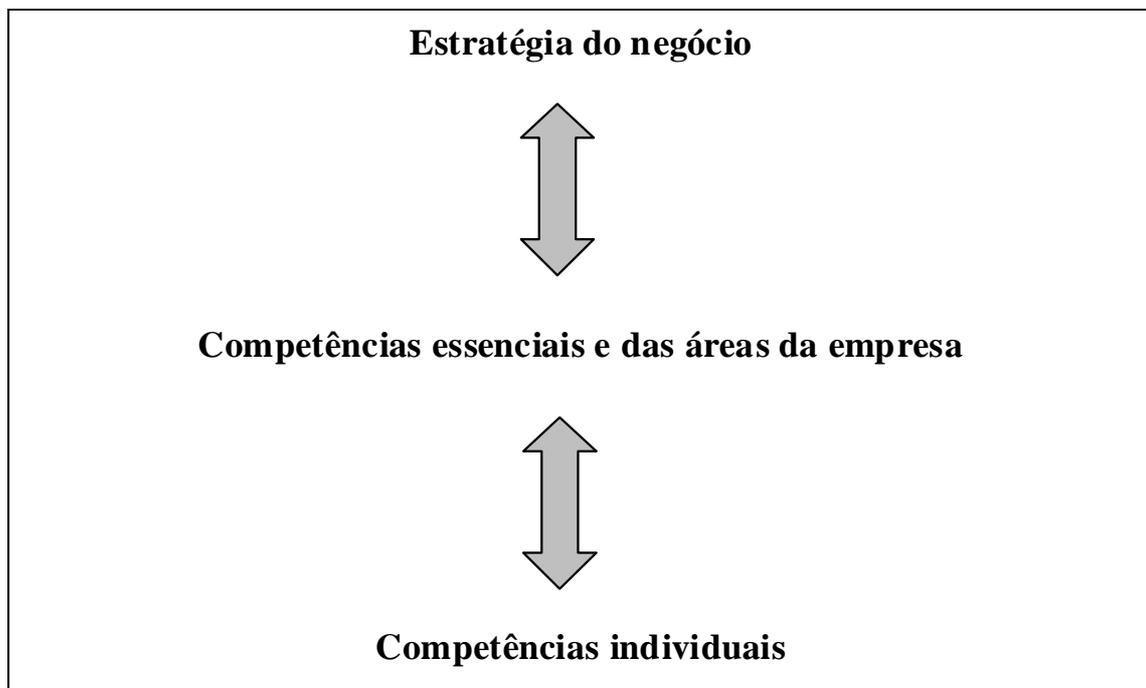
A abordagem dos recursos da firma enfatiza a importância da formulação estratégica no grupo de recursos que garantem lucratividade à longo prazo. Essa abordagem distingue recursos e competências. “Um recurso é algo que a organização possui ou tem acesso, mesmo que esse acesso seja temporário... uma competência é uma habilidade para fazer alguma coisa..., uma competência é construída a partir de um conjunto de ‘blocos’ denominados recursos” (MILLS *ET AL.*, 2002, p.9-14).

O conceito de competências organizacionais pode basear-se em três tipos de abordagens distintas. A primeira abordagem é representada por Prahalad e Hamel (1990), que tratam das competências-chave da organização, enfatizam o papel dos recursos da empresa na construção de suas competências organizacionais. “As reais fontes de vantagem serão encontradas na habilidade gerencial de consolidar tecnologias corporativas e habilidades de produção em competências que permitam aos negócios individuais se adaptarem rapidamente às oportunidades”. As competências essenciais seriam determinadas pela combinação, e integração dos diversos recursos tangíveis (financeiros, materiais, humanos, administrativos, tecnológicos) e intangíveis (marca, imagem, posicionamento), resultando em produtos e serviços que ofereçam reais benefícios aos consumidores, que sejam difíceis de imitar e que permitam acesso a diferentes mercados. O enfoque desta abordagem confere uma caracterização “de dentro para fora (*inside-out*)”.

A segunda abordagem é baseada na visão Porter (1990), que trata da estratégia competitiva. Segundo o autor, “Companhias obtêm vantagem sobre os melhores concorrentes mundiais devido a pressões e desafios. Elas se beneficiam por terem fortes concorrentes domésticos, fornecedores locais agressivos e clientes locais exigentes”. Dessa forma as competências devem ser definidas em função de oportunidades de produtos e mercado. O enfoque desta abordagem confere uma caracterização “fora para dentro (*outside-in*)” (FLEURY E FLEURY, 2000).

Finalmente, destaca-se uma tendência integradora destes modelos, que permita alinhar oportunidades externas (mercados) e internas (recursos) de forma dinâmica: “Ao definir sua estratégia competitiva, a empresa identifica as competências essenciais ao negócio e as competências necessárias a cada função. Por outro lado, a existência destas competências possibilita as escolhas estratégicas feitas pela empresa” (FLEURY E FLEURY, 2000).

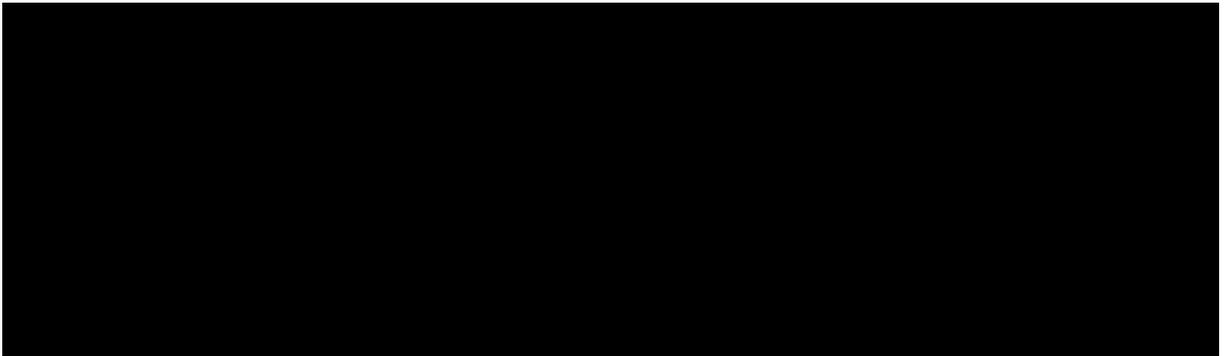
Este modelo pode ser esquematizado da seguinte forma, conforme figura 8.



**Figura 8** - Relação entre estratégia e competências  
Fonte: Fleury e Fleury (2000).

O modelo pressupõe um aprendizado de duas vias: o desenvolvimento das competências essenciais depende do desenvolvimento das competências individuais e o desenvolvimento de competências individuais pode gerar o desenvolvimento de novas competências essenciais.

Fleury e Fleury (2001) afirmam que a definição das competências essenciais de uma organização está intimamente relacionada com a estratégia de negócio que a empresa adota, além do levantamento dos recursos que a empresa dispõe. Os autores relacionam três tipos de estratégia e três tipos de competências essenciais, apresentadas no quadro 3.



**Quadro 3** - Tipos de estratégias e formação de competências essenciais  
Fonte: Fleury e Fleury (2001).

Mills *et al.* (2002) propõem um quadro para definir os vários níveis de competências organizacionais, como quadro 4.

<b>Competências essenciais</b>	Competências e atividades mais elevadas, no nível corporativo, que são chave para a sobrevivência da empresa e centrais para sua estratégia
<b>Competências distintivas</b>	Competências e atividades que os clientes reconhecem como diferenciadoras de seus concorrentes e que provêm vantagens competitivas
<b>Competências organizacionais ou das unidades de negócios</b>	Competências e atividades-chave, esperadas de cada unidade de negócios da empresa
<b>Competências de suporte</b>	Atividade que é valiosa para apoiar um leque de competências
<b>Competências dinâmicas</b>	Capacidade de uma empresa de adaptar suas competências pelo tempo. É diretamente relacionada aos recursos importantes para a mudança

**Quadro 4** - Competências organizacionais  
Fonte: Mills *et al.* (2002, p.13).

Pode-se dizer que a organização possui diversos tipos de competências organizacionais, localizadas em diversas áreas, e somente algumas são competências essenciais, ou seja, aquelas que diferenciam a empresa e garantem uma vantagem competitiva diante da concorrência.

Dentro desta perspectiva, destacam-se as dimensões organizacionais da competência, Ruas (2002) propôs que a noção de competência, nos últimos anos, se apresenta como uma forma de repensar as interações entre, de um lado, as pessoas e seus saberes e capacidades e, de outro, as organizações e suas demandas no campo dos processos de trabalho essenciais e processo relacionais (relações com clientes, fornecedores e os próprios trabalhadores), as quais sofreram profundas modificações qualitativas nos últimos anos. É nesse espaço relativamente indefinido, de difícil contextualização, que se passa a tratar mais particularmente da questão das competências, conforme quadro 5.

<b>Dimensões organizacionais da competência</b>	<b>Noções</b>	<b>Abrangência</b>
<b>Essenciais</b>	São as competências que diferenciam a empresa perante concorrentes e clientes e constituem a razão e sua sobrevivência.	Devem estar presentes em todas as áreas, grupos e pessoas da organização, embora em níveis diferenciados.
<b>Funcionais</b>	São as competências específicas de cada um das áreas vitais da empresa (vendas, produção, por exemplo)	Estão presentes entre os grupos e pessoas de cada área
<b>Individuais</b>	São as competências individuais e compreendem as competências gerenciais.	Apesar da dimensão individual, podem exercer importante influência no desenvolvimento das competências dos grupos ou até mesmo da organização. É o caso das competências gerenciais.

**Quadro 5** - Dimensões organizacionais da competência

Fonte: Adaptado de Ruas (2001).

A partir das competências profissionais, organizacionais e essenciais a empresa pode estabelecer a gestão por competências, a partir de atividades e aspectos que devem ser direcionados para que esta tipologia atinja a eficácia almejada.

## 2.4 Gestão por Competências

Gestão por competências desenvolve as seguintes atividades, como foi observado por Fischer (1998): (a) captação de pessoas: as empresas buscam por pessoas com competências necessárias às estratégias de negócio; (b) desenvolvimento de competências, as empresas contam com a possibilidade de desenvolver as competências individuais visando adequá-las às necessidades organizacionais; e (c) remuneração por competência, prática utilizada por empresas para resguardar parte do conhecimento tácito de seus colaboradores e mantê-los nas organizações.

A prática do modelo de gestão por competências conduz a mudanças que ocorrem em três aspectos (FLEURY E FLEURY, 2001):

1. A importância dada às pessoas para o êxito das estratégias do negócio;
2. Políticas adotadas pela empresa para atrair, reter e desenvolver competências necessárias ao sucesso das estratégias traçadas;
3. Formação de competências.

Durante muito tempo acreditou-se, que o trabalho poderia ser mais eficiente com a utilização de processos e tecnologias, as organizações procuram aumentar a sua produtividade com novas tecnologias, entretanto, os profissionais que trabalham com esses equipamentos e a forma de utilização dos mesmos mostraram ser o diferencial, portanto a realidade é outra: para que as empresas possam desenvolver competitividade no mercado, precisam dar mais valor ao seu capital humano, por isso, é imprescindível adotar uma postura proativa em relação às pessoas na organização, enxergando-as como fundamentais para a competitividade.

Essa visão demonstra que os profissionais requerem investimentos em sistemas de avaliação de competências por parte das organizações de hoje, pois, como se exige muito do profissional em busca de seu desenvolvimento, promovido por ele mesmo, as empresas

também necessitam dispor uma estrutura compatível com sua capacidade. Então, buscar um profissional com competências que não estão alinhadas a estratégia organizacional, e inseri-lo num ambiente de trabalho que seja centralizador e tradicionalista, não traz mais os resultados esperados. Tal realidade ainda é muito comum, e as organizações precisam adequar-se às inovações para adquirir sustentabilidade (SILVA, 2005).

Assim, torna-se fundamental haver gestão de pessoas, sendo necessário também conscientizar as organizações sobre a necessidade da gestão por competências, para formar as organizações de aprendizagem, que são aquelas nas quais as pessoas aprimoram continuamente suas capacidades.

Nos últimos tempos, o foco voltou-se para a gestão de pessoas por competência, em substituição aos antigos departamentos, sendo as tarefas operacionais e burocráticas transferidas para a terceirização, e as atividades táticas são executadas por gerentes de linha, que são os gestores de pessoas. A administração de recursos humanos está embutida no conceito de gestão de pessoas, pois considera-se que pessoas não podem ser tratadas meramente como recursos, então o termo recursos humanos foi sendo deixado de lado, embora ainda muito utilizado, para dar ênfase ao termo “parceiros” (DUTRA, 2007; GUARANY, OLIVEIRA e AGUIAR, 2003).

Dessa forma, as pessoas passam a ser parceiras da organização, deixando de ser apenas meros instrumentos passivos para tornarem-se ativas e inteligentes, interferindo nos resultados e gerando maior produtividade. Assim, as pessoas passaram a ser encaradas como estratégicas para a organização se sobressair e obter vantagem competitiva (DUTRA, 2001).

Com novo paradigma vigente, a capacidade de gerir conhecimento constitui vantagem competitiva à medida que permite as organizações aprenderem com as variáveis do mercado – clientes, fornecedores, parceiros, concorrentes – e com seus próprios recursos, estando em constante aprimoramento. Portanto, a gestão por competência pode tornar-se o fator

diferencial de excelência para as organizações e o desafio dos administradores será criar condições favoráveis para a manifestação da aprendizagem nas pessoas (GRAMIGNA, 2007).

Para Brandão e Guimarães (2002), a gestão por competências pode ser visualizada como uma derivação da *Resource-Based Management Theory*, teoria que sustenta que determinados atributos organizacionais, os recursos, são condicionantes do sucesso da empresa, frente à “concorrência”. Sugere, ainda, que a gestão estratégica de recursos humanos contribui para gerar vantagem competitiva sustentável por promover geração de conhecimento, o desenvolvimento de habilidades, produção de um complexo de relações sociais, ou seja, por desenvolver competências. O pressuposto é que o domínio de recursos raros, valiosos e difíceis de serem imitados confere à organização certa vantagem competitiva atual e futura (TAYLOR, BEECHLER E NAPIER, 1996).

A gestão por competências é um modelo gerencial, que coloca as competências individuais e essenciais da organização, em primeiro lugar, e aceita que depende delas o sucesso ou insucesso organizacional, seja na implementação de produtos ou serviços ou mesmo nas tarefas mais simples. Esta é alcançada através de um processo sistemático de análise e síntese, e sua premissa é a de que, nessa nova era, lidar com pessoas é solução e não o problema, e isso passaram a ser considerado uma vantagem competitiva das organizações bem-sucedidas (RESENDE, 2004).

Não somente o nível individual, mas todos os níveis da organização devem submeter-se ao planejamento, captação, desenvolvimento e avaliação de competências, mesmo porque são as competências das pessoas que compõem a empresa que, e aliadas a outros recursos, dão origem e sustentação à competência organizacional. Esse processo confere o nível de competitividade atual e futuro à organização, favorecendo o acesso a novos mercados, dando a ela continuidade e sustentabilidade (PRAHALAD E HAMEL, 1990).

A partir da compreensão da gestão por competências, seu conceito e aplicabilidade, a partir dos modelos de competências analisados anteriormente, pode-se observar o aparecimento de pontos críticos, que podem influenciar no sucesso desse tipo de gestão, bem como mostrar pontos que devem ser aprimorados pelas empresas.

## **2.5 Aspectos Críticos da Gestão por Competência**

Para Eboli (2001), um salto na direção da modernidade da gestão de Recursos Humanos exigirá mudanças significativas no comportamento das organizações, neste contexto, estruturas verticalizadas e centralizadas deverão ceder espaço à estruturas horizontais e amplamente descentralizadas, a rígida divisão entre trabalho mental e manual deverá ser eliminada; tarefas fragmentadas e padronizadas deverão tornar-se integrais e complexas, exigindo, em todos os níveis da organização, pessoas com capacidade de pensar e executar múltiplas tarefas. A forte relação do construto da modernidade organizacional com a noção de competências torna-se importante analisar as características de modernidade organizacional das empresas que adotam o modelo, de tal modo que viabilizem e sustentem o modelo de Gestão por competências.

Eboli (1996) destaca que estabelecer os indicadores de modernidade organizacional constitui etapa fundamental para a realização de pesquisas. A modernidade organizacional é impulsionada por fatores: (1) que valorizam a iniciativa, a responsabilidade e a liberdade; (2) que estimulam um clima interno que favorece mudanças, inovação e aprendizagem; (3) que conduzem a um regime democrático e a um processo decisório descentralizado; (4) que estimulam a autonomia, a iniciativa de ação e de decisão; (5) que encorajam a interação social e a participação das pessoas nos processos organizacionais; (6) que favorecem um nível de informação de tal forma que as pessoas atinjam seus objetivos, materiais ou psicológicos; (7)

que conduzem à formulação clara da missão, dos objetivos, das estratégias e metas organizacionais; (8) que induzem a adoção de tecnologias, políticas e práticas que promovem a tomada de risco, a criatividade, a eficácia e o desempenho das pessoas; (9) que instiga a subordinação dos objetivos econômicos aos objetivos sociais e princípios éticos; e (10) que induz ao uso da tecnologia para favorecer a interação entre pessoas e áreas bem como a integração de tecnologias avançadas com a criatividade das pessoas.

Castro, Kilimnik e Sant'Anna (2008) destacam ser essencial um alinhamento entre competências empresariais e humanas, o que pressupõe profundas mudanças na estrutura, nos sistemas, em especial nos sistemas de comunicação e de tomada de decisões, nas políticas e práticas de gestão de pessoas, mas principalmente na mentalidade, nos valores e na cultura organizacionais.

A gestão por competências atua como modelo de avaliação, sistemática gerencial e filosofia de gestão, possibilitando um equilíbrio entre a medição do desempenho humano e mediação, sendo executada uma gestão que tem como princípios (REZENDE, 2004, p.79):

1. A estratégia é o ponto de partida para todo o processo de gestão;
2. O compartilhamento da visão fundamenta a aprendizagem estratégica;
3. Existência de alinhamento das metas do topo até a base da organização;
4. A educação e a comunicação amplas sobre a estratégia são as bases para o *empowerment* dos empregados;
5. A retribuição do empregado vincula-se à implementação da estratégia;
6. Metas ambiciosas são formuladas e aceitas;
7. Iniciativas estratégicas são claramente identificáveis;
8. Investimentos são decididos conforme alternativas de implementação da estratégia;
9. Os orçamentos anuais subordinam-se aos de longo prazo;

10. O desenvolvimento da estratégia é um processo permanente;
11. As equipes buscam solucionar problemas;
12. O feedback é utilizado para testar as hipóteses na qual a estratégia está assentada.

Autores como Bitencourt (2001 e 2004) e Fleury e Fleury (2004) abordam as experiências em curso em empresas brasileiras, verificando diversidade de possibilidades geradas em cada caso, analisando-os quase como únicos, considerando importante a condução de estudos e práticas que identifiquem e analisem pontos comuns e aspectos considerados críticos para a viabilidade do modelo.

Com o estudo sobre os aspectos críticos pode-se notar que alguns traços são comuns entre as empresas, como pontos críticos que geralmente influenciam no modelo de gestão. Especificamente no cenário brasileiro, destacam-se alguns aspectos que devem ser considerados com maior profundidade e que podem influenciar nos resultados esperados da gestão por competências, discutidos em seqüência.

### 2.5.1 Cultura Organizacional

Teórico bastante importante para o estudo da cultura organizacional como variável foi Edgar Schein (1982). Para ele, a cultura organizacional é percebida por meio da linguagem, dos símbolos, das imagens, das histórias e dos mitos, dos rituais e das cerimônias, dos hábitos e os valores que permeiam essa organização, além dos objetos visíveis e físicos. Para o autor, a origem dos elementos que compõem a cultura de uma organização reside na luta pela sobrevivência da mesma.

O subsistema humano e cultural é composto por duas culturas: da empresa e dos subgrupos organizacionais, integrados por conjuntos de indivíduos e atores sociais que constroem o ambiente em que vivem e a própria organização. Cada grupo, todavia, constrói

seus padrões e visão de mundo particular, que concerne ao conceito de identidade social, desenvolvido em Londres nos anos 50, pelo Instituto Tavistock que analisou indivíduos ocupando posições comparáveis em organizações similares, executando o mesmo tipo de tarefas e com acesso a experiências parecidas com a tendência a desenvolverem valores, comportamentos, padrões e linguagem similares (MOTTA E VASCONCELOS, 2006).

São mostradas as diferenças entre a cultura oficial e a que se pratica dentro da empresa. A maioria das organizações demonstra em suas comunicações oficiais, estarem atualizadas e adaptadas ao novo mundo, tendo incorporado práticas que favoreçam o aprendizado e desenvolvimento dos empregados, mas na prática, incorporam em maior ou menos grau as mudanças, independente do que simulam.

Segundo Hofstede (1997), muitos dos problemas que a sociedade vive nos tempos atuais são considerados numa perspectiva meramente técnica, fazendo com que muitas soluções não funcionem ou não possam ser implementadas pelo fato de se ignorar o modo de pensar das pessoas envolvidas. Esse autor ressalta a importância de se compreender as diferenças nos modos de pensar, sentir e agir das pessoas para que as soluções sejam viáveis em escala mundial. Para isso, o uso do termo cultura é indispensável.

Um ponto pacífico entre estudiosos repousa em afirmar que cultura engloba padrões de pensamento, sentimento e ação, além de crenças, valores e normas partilhadas pelos indivíduos que compõem um grupo ou sociedade.

Hofstede (1997) descreveu a cultura organizacional como um conjunto de variáveis que podem ser medidas e avaliadas, analisou a partir de uma pesquisa de campo numa multinacional americana e posteriormente em empresas de 40 países, o poder, planejamento e formalização, individualismo e características de gênero. Seu estudo mostrou que a cultura organizacional é influenciada pelos valores e culturas locais.

Motta e Vasconcelos (2006) trataram sobre a influência da cultura organizacional na produtividade e consideraram que a empresa excelente teria como características culturais a satisfação do consumidor, excelência e qualidade, valores representativos, segmentação de mercado, procedimentos simples e cultura forte.

A cultura organizacional, primeiramente, é constituída a partir da conduta da sociedade em que se insere a organização, e é trazida para dentro por seus fundadores. Porém, essa cultura vai se tornando importante à medida que a organização amadurece, passando, então, a representar um sistema de valores e crenças compartilhadas que modelam tanto os modelos de gestão quanto os comportamentos individuais (SCHEIN, 1982).

A cultura organizacional, conforme Zacarelli *et al.* (2007, p.10):

Uma análise dos estudos sobre cultura organizacional indica que o desenvolvimento desta temática se caracteriza pelas suas múltiplas abordagens teóricas e metodológicas, com destaque para uma abordagem hegemônica, denominada integração, conforme Martin (1992). Com foco nas manifestações culturais que são interpretadas de maneira consistente entre os grupos, pesquisadores adeptos desta abordagem buscam construir visões consensuais da cultura na organização: esta seria o que é claro e compartilhado pelos seus membros. Muitos estudos alinhados a esta abordagem refletem o referencial sócio-antropológico funcionalista do conceito de cultura, e estão ligados a uma tradição de pesquisa e de discurso gerencial que dá ênfase à associação entre o sucesso de uma organização e sua cultura. A tradição de integração é marcada pela discussão das culturas fortes e fracas, das suas características predominantes, e das culturas diferenciadas e caracterizadas pela influência de um herói fundador. De acordo com esta tradição, há características que são mais ou menos apropriadas ao sucesso organizacional. As organizações devem desenvolver as características culturais mais adequadas por meio de um conjunto de técnicas genericamente denominadas “*symbolic management*”.

A abordagem de diferenciação da cultura organizacional é frequentemente adotada em estudos que abordam os paradoxos culturais na gestão de pessoas, como discutem Mascarenhas *et al.* (2004). Os estudos atuais sobre paradoxos organizacionais, que partem dos princípios da antropologia interpretativa, apontam fenômenos que atrapalham a construção de

sentido comum pelo grupo organizacional e influenciam sua ação (ZACARELLI *ET AL.*, 2007).

A cultura organizacional determina de que tipo a empresa é, sua política, metas e até o segmento de mercado que irá atingir. Existem organizações que possuem uma cultura mais fechada, tradicionalista, onde as mudanças são lentas, na maioria das vezes, deixando de acompanhar a evolução do mercado (ULRICH, 2000). Contudo, cabe ressaltar que, embora uma mudança cultural, por si só, seja lenta, as organizações devem acompanhar constantemente as modificações mercadológicas para possuírem competitividade. A cultura recebe um impacto significativo do mundo exterior, passando a privilegiar a mudança e a inovação com foco no futuro da organização.

Diz-se que a cultura do conhecimento é indispensável à organização do século XXI, pois as pessoas, suas competências e habilidades são o foco para a resolução de problemas e a responsabilidade de propor inovações para aumentar a competitividade. Isso somente é possível se desenvolver e aproveitar a experiência dos profissionais, trocando-se experiências e mantendo objetivos definidos a todos (NONAKA E TAKEUCHI, 1997).

Para Ellis et al. (1999) e Popper e Lipshitz (1998), cultura de aprendizagem é constituída dos seguintes valores: transparência, informação válida, orientação e responsabilidade. Para esses autores, transparência é a exposição de pensamentos e ações em relação ao outro na medida em que se recebe o feedback; a informação válida é coletar e prover informações reconhecidas e suas implicações; orientação é focar na relevância da informação para o indivíduo, sem considerar seu padrão social; e responsabilidade é responsabilizar-se em aprender e implementar o que foi aprendido.

A globalização requer coerência e visão por parte de gestores e profissionais, não de manuais de operação ou sistemas de informação isolados. Há uma grande exigência de reinvenção da infra-estrutura de inovação organizacional, embasada cada vez mais pela

competência, modificando a cultura corporativa para estratégias de desenvolvimento de pessoas (BITTENCOURT, 2005).

A cultura enfatiza a necessidade de haver alinhamento entre estratégia e competências, em diversos níveis, que precisam ser acompanhados e implementados continuamente para representar vantagem competitiva.

Essa ênfase na cultura pode apresentar relação com o comprometimento observado entre gestores e profissionais, uma vez que a herança cultural determina como a gestão será realizada na empresa, o que pode emergir de estilos de competências, foco da empresa e história.

#### 2.5.2 Comprometimento da Gestão

Heinsman *et al.* (2006) realizaram um estudo em 46 empresas verificando o comprometimento da gestão com o modelo de avaliação de competências e observaram que a atitude das pessoas é pró-ativa em relação à gestão por competências, sendo mais positiva e percebida quando essa avaliação foi executada com alinhamento entre competências e estratégia. Mostraram que essa abordagem está fortemente relacionada com o comportamento desenvolvido pelas pessoas na empresa. Com base nos resultados, a gestão por competências passou a ser usada com maior frequência, defendendo o aumento do controle comportamental e avaliação de competências como motivadores de um clima organizacional melhor, mais positivo e com resultados na produtividade.

Ressalta-se a importância do apoio da direção tanto na disponibilidade de recursos como na legitimação do modelo apoiando o processo de mudança, reduzindo pontos de coalizão e fortalecendo a confiabilidade no processo.

Em estudo realizado por Orse e Bose (2003) verificou-se que os aspectos, mais comentados relativos às dificuldades encontradas para o modelo de gestão por competências nas empresas pesquisadas, estão ligados ao comprometimento dos gestores, tanto na qualidade da avaliação, quanto no cumprimento dos prazos estabelecidos, sendo muito necessário o apoio institucional. Quanto à definição de aspectos facilitadores as respostas não permitiram muita clareza, entretanto vale destacar que a única empresa que não apresentou dificuldades, relatou total comprometimento e exemplo da alta administração.

Conforme Ruano (2003), o desafio da gestão por competências requer a consideração de como obter a participação, desenvolver medidas confiáveis e válidas, gerenciar o feedback negativo, assegurar a relação com os cargos e utilizar a tecnologia para reduzir despesas, menciona ainda três fatores importantes para a implantação do modelo por competências: a participação, visto que é por meio dela que se cria a oportunidade das pessoas se comprometerem na utilização do sistema; a medição, que é relevante, para confirmar a validade das ações; e a tecnologia, pois para obtenção de agilidade e competitividade as organizações precisam alinhar sua estratégia de RH à estratégia corporativa, e a tecnologia da informação é fundamental no processo.

Observa-se que a gestão de muitas empresas é feita de forma fragmentada, ou seja, metas e recursos direcionados por setores, que podem ser contraditórios quando analisados à luz de um contexto mais amplo, o que sugere a necessidade de existir alinhamento entre a alta gestão e as competências, de forma que a estratégia possa ser concretizada a partir das competências.

### 2.5.3 Alinhamento entre Competências e Estratégia

Segundo Caldas e Azevedo (2003), ao longo das últimas décadas, tem-se assistido às mudanças profundas no funcionamento das organizações. Novos discursos apresentam as características necessárias para as empresas vencerem dentro de um novo ambiente competitivo. Estes discursos propõem que, em geral, a inovação tecnológica estaria propiciando o nascimento de organizações “modernas” e que estas novas empresas estariam substituindo organizações “ultrapassadas”, não adequadas para atuar no novo cenário. Esta organização flexível demandaria um novo tipo de trabalhador com mudanças em termos de requisitos e responsabilidades. O antigo trabalhador industrial e braçal estaria sendo substituído por um “trabalhador do conhecimento” (SENGE, 2002).

Tal modelo substituiria a estrutura industrial tradicional, trazendo “organicidade” às organizações de Taylor e as fordistas, em que as tarefas são fixas e simplificadas, deixando para trás um ambiente com supervisão intensa e sem autonomia. No entanto, ao observar-se mais de perto a realidade, vê-se um cenário pouco diferente. Ao mesmo tempo em que o discurso gerencial do momento enaltece o nascimento e a crescente hegemonia desta organização flexível e orgânica, pode-se constatar, em diversos contextos organizacionais, a permanência e o aprimoramento de modelos organizacionais tradicionais (CALDAS E AZEVEDO, 2003).

Mueller (1996) sugere que os modelos de gestão por competência, direta ou indiretamente, têm como objetivo influenciar o desenvolvimento de competências individuais para aumentar o reservatório de competências organizacionais, como percepção de fechamento do ciclo empresa/empregado/empresa para fins estratégicos e produtivos.

Para Magnani (2004, p.66):

A gestão por competências é uma nova tendência da gestão de pessoas. É possível visualizar a gestão por competências e a gestão de desempenho como instrumentos que fazem parte de um mesmo movimento voltado a oferecer alternativas eficientes de gestão às organizações. Nesse sentido, a gestão por competência faz parte de um sistema maior de gestão organizacional. Ela pode ser compreendida como um processo, envolvendo diversos níveis da organização, desde o corporativo até o individual. O importante é que ela esteja em sintonia com a estratégia organizacional.

Segundo Kaplan e Norton (1997), o desempenho humano por competência individual pode ser expresso conforme variáveis estratégicas (como visão e ação estratégica organizacional) e operacionais (como resultado econômico, satisfação do seu cliente, qualidade das atividades e processos exercidos, aprendizado e crescimento pessoal e em equipe), além de outras perspectivas.

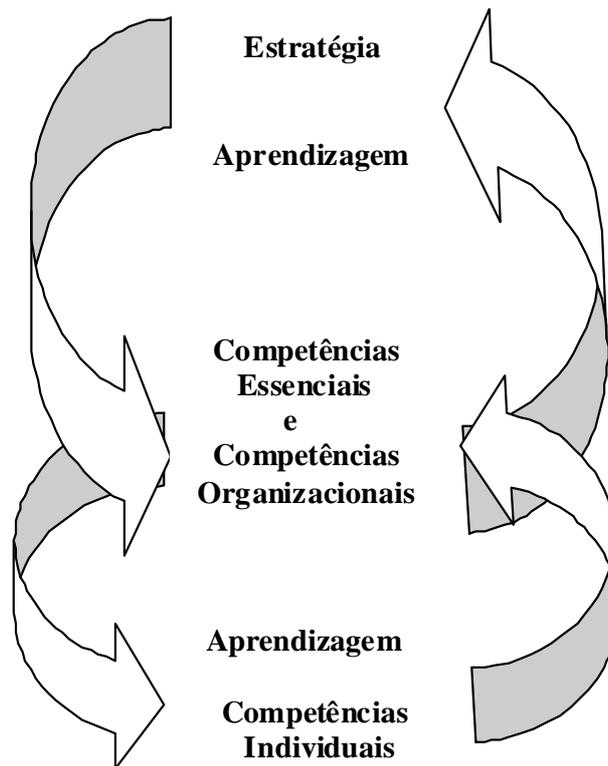
Nesse sentido, o desempenho humano, também denominado desempenho do trabalhador, ou ainda desempenho profissional pode ser estabelecido, demonstrado e objetivado em um sistema de medição de indicadores financeiros de cumprimento de metas e de resultados, a partir de uma estratégia corporativa definida. Recentemente indicadores não-financeiros passaram a ser incorporados nos sistemas de avaliação de desempenho e passaram a incorporar o modelo teórico “*Balanced Scorecard*”(BSC) com quatro perspectivas básicas: financeira; satisfação de clientes; qualidade de processos internos e capacidade de aprendizagem e crescimento. Kaplan e Norton (1997) definem seu modelo BSC como uma solução para: avaliação de desempenho intangível, implantação de estratégias emergentes e alinhamento entre unidades de negócios, equipes e indivíduos às metas organizacionais gerais.

Conforme Orsi e Bose (2003) salientam no estudo que nos modelos de Gestão por competências utilizados em nove grandes empresas sediadas no estado de São Paulo, os principais resultados obtidos apontam para a importância do desenvolvimento do sistema de gestão por competências extremamente alinhado com a estratégia organizacional, como também para a necessidade de um cuidadoso desenho do modelo, que contemple os sub-sistemas de gestão de RH, áreas funcionais e cargos que serão abrangidos, e possíveis

resistências naturalmente encontradas em sua implantação. A importância do alinhamento pode ainda ser verificada no estudo, a partir da constatação que diferenciais competitivos são alcançados pelas pessoas que compõem as organizações, portanto nota-se a necessidade de um profundo alinhamento entre as competências individuais e a estratégia organizacional, constituindo a raiz da vantagem competitiva.

A estratégia organizacional desempenha importante papel na definição do modelo e sistema de gestão por competências, à medida que o alinhamento entre ambos é fundamental para alcançar os resultados esperados. Para realizar sua estratégia, a empresa mobiliza competências organizacionais, que constituem seu diferencial competitivo e vão determinar as competências individuais requeridas pela organização (ORSI E BOSE, 2003).

Conforme Fleury e Fleury (2004), a dinâmica entre os diversos níveis de competência que se formam na organização pode ser explicada da seguinte maneira: em um nível mais geral, temos as competências organizacionais, que se formam nas unidades e funções; destas, algumas são consideradas competências essenciais (produzem atributos que constituem as competências distintivas percebidas pelo cliente) e são básicas quando da elaboração da estratégia competitiva; essas competências são formadas a partir da combinação de recursos da organização e de competências individuais. Dessa forma ressalta-se a característica de inter-relação entre os diversos níveis de competência, ou seja, a relação de mão dupla que se estabelece entre eles. A escolha estratégica é feita a partir do mapeamento dos recursos, das competências organizacionais e da análise do ambiente. As competências organizacionais são formadas a partir das competências individuais na utilização e exploração dos recursos organizacionais. A aprendizagem, intrínseca a esse processo, cria novas competências individuais em um círculo virtuoso, conforme figura 9.



**Figura 9** - Estratégia e Competências Organizacionais e Competências Individuais  
 Fonte: Fleury e Fleury (2004).

Como resultado de uma pesquisa realizada em empresas do setor de telecomunicações Fleury e Fleury (2004) considera relevante a dificuldade que as empresas têm no alinhamento de competências e estratégias. No nível do discurso dos dirigentes entrevistados, essa premissa é colocada como imperativa. Não obstante, as dificuldades para a operacionalização revelaram-se particularmente severas na indústria de telecomunicações, em que a velocidade e a direção das mudanças são de difícil previsão. Entre as dificuldades mencionadas:

1. A dificuldade em relacionar as competências individuais e as organizacionais;
2. O desenvolvimento de competências e a retenção das pessoas em um ambiente instável e competitivo.
3. A criação de um novo tecido cultural que dê sustentação a determinados valores e práticas de gestão.

Desta forma, um outro aspecto relacionado com o alinhamento entre competências e estratégia é a comunicação criada no ambiente organizacional, entre gestores e profissionais, entre setores e muitas vezes entre indivíduos.

#### 2.5.4 Comunicação

A comunicação é um aspecto crítico por se tratar de um processo pelo qual colaboradores e gestores trocam as informações relevantes sobre a empresa e as mudanças que nela ocorrem, a inovação, desempenhando função estratégica, constituindo a variável intermediária que une o mercado à organização.

Não tratemos as pessoas do modo como queremos ser tratados. Devemos adaptar o processo de comunicação ao receptor e não ao emissor. Nos ambientes em que prevalece a diversidade cognitiva, a mensagem enviada não é necessariamente a mensagem recebida. Algumas pessoas respondem bem aos fatos, números e estatísticas. Outras preferem casos específicos. Algumas outras digerem apresentações gráficas com maior facilidade. A informação deve ser transmitida na 'linguagem' preferida do destinatário para que seja de fato recebida (LEONARD E STRAUS, 2000, p.116).

Fleury e Fleury (2004) destacam novas tendências, entre elas a ênfase em novos desenhos organizacionais, que propiciem maior integração e comunicação; a valorização de competências direcionadas à inovação de produtos, processos e serviços, um papel mais relevante da função Recursos Humanos na definição das estratégias do negócio, no estabelecimento de políticas e práticas mais modernas, adequadas ao processo de atrair, reter e desenvolver os melhores talentos; assim como um deslocamento da unidade de gestão do cargo para o indivíduo.

Zarifian (1999) foca três mutações principais no mundo do trabalho que justificam a emergência do modelo de competência para a gestão das organizações:

1. a noção de evento – aquilo que ocorre de maneira imprevista, não programada, vindo a perturbar o desenrolar normal do sistema de produção, ultrapassando a capacidade rotineira de assegurar sua auto-regulação; isso implica que a competência não pode estar contida nas predefinições da tarefa: a pessoa precisa estar sempre mobilizando recursos para resolver as novas situações de trabalho;
2. comunicação – comunicar implica compreender o outro e a si mesmo; significa entrar em acordo sobre objetivos organizacionais, partilhar normas comuns para sua gestão.
3. a noção de serviço - atender a um cliente externo ou interno da organização, precisa ser central e estar presente em todas as atividades; para tanto, a comunicação é fundamental.

A comunicação pode ser entendida como um comportamento ou função do profissional, mas também como um elemento da gestão, apresentando-se como um recurso de análise e integração do processo produtivo para visualizá-lo como ação de reciprocidade intencional, na qual o resultado ou *feedback*, assume importância central na avaliação e implementação das tarefas (REGO, 2002). Assim, a função é gerar o diálogo. Conforme Bohm (2005, p.34) a definição derivada da palavra grega diálogos é o de uma corrente de significados que flui entre nós e por nosso intermédio, que nos atravessa. No diálogo, as pessoas não estão em oposição, elas ganham novas perspectivas que não poderiam ser acessadas individualmente; surge um novo tipo de mentalidade baseado no significado comum, onde todos vencem. O propósito do diálogo é ir além de qualquer compreensão individual.

Para Amorim (1999) o sistema de comunicação deve ser elaborado de modo a fazer fluir o conjunto dos atos de fala da organização. A comunicação, quando colocada na estrutura no sistema de gestão, propicia um conjunto de procedimentos para auxiliar a

obtenção de tais metas, construindo-se em dois procedimentos fundamentais: o desenvolvimento das pessoas para uma conduta comunicacional voltada para a ação e a construção de sistemas de inovação.

Além da comunicação, observa-se que a estratégia organizacional é disseminada a partir do conhecimento criado na empresa, o que é complementar, pois destina o feedback e ao mesmo tempo, criam-se novas estratégias.

### 2.5.5 Estratégia Organizacional e Conhecimento

O paradigma do conhecimento pressupõe uma mudança cultural, que significa equilibrar as necessidades dos indivíduos com as da organização, reivindicando um novo contrato, onde organizações e profissionais comparam seus planos estratégico em busca de pontos em comum, ou seja, os funcionários participam ativamente da tomada de decisões, sendo reconhecidos como empreendedores de vida e compartilhando o conhecimento e a informação.

Aborda-se o estudo da Toyota, que se tornou modelo de organização devido ao seu excelente nível de produtividade. Verifica-se que as empresas japonesas, considerando a cultura nacional, possuem forte espírito de trabalho em equipe e lealdade para com a empresa, somando-se a técnicas de administração participativa. Conforme Nonaka e Takeuchi (1997), todos os empregados possuem conhecimentos tácitos sobre seu trabalho, uma vez que são eles que o executam diariamente. A gerência participativa também possui problemas, dentre os quais a resistência a inovações. No entanto, as técnicas de melhorias de processos, integração horizontal e participação dos empregados foram mantidas. Independente da posição adotada, a expressão de Recursos Humanos, a partir das teorias de liderança, foi sendo progressivamente deixada de lado e substituída pela Gestão de Pessoas.

Ressalta-se que tal abordagem é difícil de ser implantada, a gestão não mais conta com a previsibilidade e controle das pessoas, o que ocorria por meio de políticas internas, as quais não funcionam na gestão do conhecimento, pois as pessoas necessitam ser autônomas e com capacidade de auto-gerenciamento, a fim de desenvolverem as competências fundamentais à troca de conhecimentos. Dessa forma, as organizações não lidam mais com grupos, mas com pessoas, individualmente.

A nova cultura organizacional é constituída a partir da responsabilidade e do comprometimento do profissional com o ambiente de trabalho, sendo desenvolvido um senso comum de aprendizagem, cada qual com sua percepção e comportamento.

Através das modificações, a organização está deixando à vontade os profissionais para que desenvolvam seu potencial da forma como se sentem melhor, o que estimula fortemente o aprendizado e a criatividade.

Além disso, considera-se que o aprendizado na organização envolve tanto a elaboração de mapas cognitivos (comportamento individual) para a compreensão dos ambientes externo e interno como a definição de novos comportamentos que comprovem a efetividade do aprendizado, ressaltando que existem três momentos na aprendizagem organizacional que devem ser diferenciados e trabalhados de formas diferenciadas (WOOD JUNIOR E PICARELLI FILHO, 1999, p.29):

1. Aquisição e desenvolvimento de conhecimentos;
2. Disseminação do conhecimento;
3. Construção de memória.

A construção da memória significa a formação do capital intelectual. Porém, não é suficiente se preocupar com a formação do capital intelectual, deve-se atentar para a sua continuidade, o seu futuro.

O conhecimento assumiu um papel principal para os investidores, pois estes aplicam seus capitais nas organizações; para os gestores, pois estes destinam capitais dentro das empresas e para os funcionários, pois estes colocam suas vidas nas empresas. Sob esse ponto de vista, entende-se a importância do conhecimento organizacional e, conseqüentemente, do capital intelectual.

Cada vez mais, enfatiza-se o conhecimento como o principal ativo das organizações e como o segredo da competitividade, que atualmente, está determinada pelo desempenho humano, ou seja, depende do seu capital intelectual Humano.

De um modo geral, o sucesso nos negócios é alcançado pelas empresas que têm o melhor conhecimento ou que o dominam de modo mais eficaz – e não necessariamente pelas empresas mais poderosas.

A Gestão do Conhecimento refere-se a todo o esforço sistemático realizado pela organização para criar, utilizar, reter e medir o seu conhecimento Assim, o grande desafio das organizações do século XXI será atrair e reter clientes, fornecedores e criadores de conhecimento. A estratégia empresarial necessitará estar fortemente apoiada em uma estratégia de aprendizagem e aperfeiçoamento dos empresários, executivos e profissionais que compõem o capital humano das organizações. Isto ocorrerá por meio de programas estruturados sob medida para as necessidades específicas do negócio e que valorizem o raciocínio criativo, a resolução de problemas, o desenvolvimento de lideranças, o autogerenciamento da carreira, a efetividade na comunicação e na colaboração, além do desenvolvimento tecnológico (BUKOWITZ E WILLIANS, 2002).

O conhecimento valorizado na nova economia é aquele que pode ser aplicado para obter resultados e gerar competitividade, mais especificamente, aquele que pode ser utilizado sistemática e objetivamente para definir qual o novo conhecimento que levará a organização ao encontro da inovação e da conseqüente diferenciação de seus produtos, bem como agregar

valor aos indivíduos. Ao inovarem, as organizações processam informações de fora para dentro, com o intuito de resolver problemas existentes e adaptarem-se ao ambiente em transformação. Além disso, criam novos conhecimentos e informações, de dentro para fora, a fim de redefinir tanto os problemas quanto as soluções. Nesse processo as organizações recriam continuamente o seu meio. Dessa forma, a análise das vantagens competitivas representa um importante orientador para o conhecimento, que pode fortalecer o processo de aprendizagem organizacional. Deve-se considerar, inclusive, a possibilidade de errar e o desenvolvimento da inteligência corporativa. A gestão do conhecimento deve privilegiar o desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes que incentivem e até promovam a criatividade e a inovação (FLEURY E OLIVEIRA JUNIOR, 2001).

A administração incorpora, definitivamente, a visão sistêmica e o estudo do ambiente das organizações. Há uma crescente participação das pessoas no trabalho organizacional. Estes dois fatos e mais o crescimento do volume e da complexidade do ambiente competitivo fizeram com que os administradores se voltassem para os movimentos de gestão participativa, **p**rimariamente na solução de problemas da produção.

Esses movimentos e modelos de gestão acompanharam algumas teorias relacionadas ao desempenho dos indivíduos no ambiente de trabalho, adotadas a partir da psicologia para analisar comportamentos, os aspectos que os influenciam e como os indivíduos interagem com a empresa.

### 3 METODOLOGIA

A eficácia da gestão por competências a partir das estratégias organizacionais é estudada por meio do exemplo do modelo de avaliação de competências de Fleury e Fleury (2004) em duas empresas do ramo industrial: uma organização de grande porte de transporte vertical (elevadores) na cidade de São Bernardo, e uma empresa de embalagem de papelão na cidade de Blumenau - SC. Estas empresas estão agregadas a grupos multinacionais, cujas práticas são determinadas, primariamente, por uma cultura global. Apesar de serem de segmentos de negócios diferentes, ambas são empresas de manufaturas.

Foi realizado um estudo de caso qualitativo, definido como pesquisa empírica que investiga fenômenos contemporâneos, particularmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não são precisos (YIN, 2005), a partir da coleta de dados nos setores de Recursos Humanos das duas empresas, comparando-os para analisar os aspectos críticos da implementação da gestão por competências.

Essa metodologia contempla uma análise quanti-qualitativa, visando reunir características subjetivas, para análise das competências individuais, assim como aspectos objetivos, das competências profissionais e essenciais requeridas. Segundo Minayo (1994), a abordagem qualitativa aprofunda-se no mundo dos significados das ações e relações humanas, um lado não perceptível e não captável em equações médias e estatísticas, permitindo ainda ampliar as relações descobertas.

Primeiramente foi realizada pesquisa bibliográfica em livros, revistas e artigos de eventos acadêmicos, para formulação de um caminho que indique a necessidade da atenção para pontos críticos da implementação da gestão por competências.

Posteriormente foi realizado o estudo de caso, a partir da aplicação de instrumentos de coleta de dados: questionário, entrevista e análise de formulários (APÊNDICE I).

Aos gestores de recursos humanos foi aplicado um roteiro contendo todos os quesitos analisados nas duas empresas, tais como procedimentos, formulários utilizados para analisar as competências e resultados, por fim questões sobre os pontos críticos do processo de implementação da gestão por competências das empresas e respectivas justificativas. Foram incluídos e analisados os modelos de gestão por competências para identificar quais aspectos determinam sua eficácia e os resultados que trazem às organizações e as questões específicas para identificar quais são os pontos positivos e negativos deste processo em ação.

### **3.1 Universo Populacional e o Amostral**

A presente pesquisa iniciou em 2007 analisando os processos de implementação da gestão por competência nas empresas classificadas neste estudo como I e II, por não ser autorizada a divulgação de suas marcas. O processo de implantação do modelo de gestão por Competência iniciou-se em 2003 na empresa I, e 2001 na empresa II, sendo que ambos ainda em constante processo de desenvolvimento e melhoria.

A Empresa I fabrica elevadores, uma subsidiária de uma organização classificada como a maior companhia do mundo em fabricação de produtos e prestação de serviços para elevadores, escadas rolantes, esteiras rolantes e outros sistemas de transporte horizontal. A fábrica em estudo é a unidade da cidade de São Bernardo do Campo, Estado de São Paulo.

A Empresa II fabrica embalagens de papelão e teve origem na cidade de Valinhos, no interior de São Paulo, sendo analisada uma unidade na cidade de Blumenau, Estado de Santa Catarina.

Na realização da presente pesquisa, utilizou-se de amostragem não probabilística por conveniência (MATTAR 1998), levando em conta a facilidade de acesso aos dados das duas

empresas, disposição dos gestores em se submeter a entrevista, bem como o tempo para análise do processo de implementação da gestão por competências.

### **3.2 Métodos de Coleta de Dados**

A coleta de dados foi feita por pesquisa bibliográfica, pesquisa documental e entrevistas no departamento de Recursos Humanos nas duas empresas.

A pesquisa bibliográfica inclui busca do referencial teórico que embasa o tema a partir de livros, artigos em periódicos, congressos, teses e dissertações, destacando-se Fleury e Fleury (2004), Nisembaum (2000), Green (1999), Brandão (2006), Durand (1998), Gramigna (2007), Neri (2005), Le Boterf (1995), Prahalad e Hamel (1990), Zarifian (1999), dentre outros para formulação de um caminho que indique a necessidade de atenção a aspectos críticos na inserção da gestão de competências.

#### **3.2.1 Pesquisa Documental**

A pesquisa documental restringe-se a documentos, fontes primárias ou secundárias. É o tipo de pesquisa que ainda não recebeu o tratamento científico dos dados, mas complementam o referencial teórico e o estudo de caso (MARCONI E LAKATOS, 2001).

Foram coletados dados das empresas a partir de plano diretor, relatórios anuais, relatórios de atividades e políticas institucionais, na empresa e nos respectivos sites na Internet. Também foram coletados documentos no departamento de recursos humanos, no contexto do formulário de pesquisa para direcionar a busca (APÊNDICE I), tais como planilhas de avaliação de competências individuais e profissionais aplicadas na empresa, planilhas para o mapeamento das competências essenciais e requeridas, tabelas com critérios

para mensuração dos resultados obtidos a partir das competências para definir sua eficácia. Os documentos analisados foram fornecidos pelos gestores de recursos humanos e fazem parte do processo de gestão por competências das duas empresas, são formulários internos fornecidos para a pesquisa científica.

### 3.2.2 Entrevistas

A partir do referencial teórico foram realizadas entrevistas estruturadas (MINAYO, 1994) com o objetivo de identificar os aspectos críticos na implementação da gestão por competências.

A realização de entrevistas estruturadas ocorreu com gestores de RH das duas empresas, como também na empresa de consultoria envolvida nesse processo. Foi aplicado um roteiro estruturado (Apêndice I) com questões abertas com a finalidade de explicações detalhadas sobre a implementação do processo de gestão por competências nas empresas.

A entrevista foi realizada com gestores de recursos humanos de cada empresa, nas datas de 06 de setembro e 17 de novembro de 2007 na Empresa I, e 15 de Fevereiro e 05 de Abril de 2008 na Empresa II.

## **3.3 Métodos de Análise dos Dados**

### 3.3.1 Análise do Conteúdo

A análise de conteúdo foi efetuada por meio da literatura quanto dos dados documentais das empresas analisadas, com rigor metodológico, e posterior análise descritiva e comparativa entre as empresas estudadas. Segundo Freitas e Janissek (2000), a análise de

conteúdo permite ir além do que se tem como resultado claro e expresso, pode-se obter por inferência, até mesmo aquilo que o autor deixou subentendido. Vai-se além do que é dito. A análise de conteúdo normalmente permite o aparecimento de variáveis e fatores de influência e as categorias acabam por surgir com base no conteúdo.

### 3.3.2 Análise Descritiva

Foi realizada uma descrição dos passos elencados para a gestão por competências em cada uma das empresas analisadas.

### 3.3.3 Análise Comparativa

A análise comparativa consiste em comparar os resultados das pesquisas realizadas em cada uma das empresas para verificar quais são os pontos críticos na gestão por competências e quais são os fatores que geram eficácia.

## **4 ANÁLISES DOS PROJETOS DE IMPLEMENTAÇÃO EM DUAS EMPRESAS DE MANUFATURA**

Esta sessão trata sobre o objeto da pesquisa. Duas empresas foram tomadas como exemplo para mostrar como ocorre a gestão por competências e quais os pontos críticos que merecem atenção para resultar em um modelo eficaz. Por meio da análise e comparação do processo de implantação do modelo de Gestão por Competências em duas empresas de manufatura e do levantamento das considerações dos responsáveis pelos projetos sobre os aspectos importantes a serem observados, destaca-se os aspectos críticos para o sucesso e sustentabilidade do modelo.

### **4.1 Análise da Experiência Ocorrida na Empresa I**

A experiência da Empresa I foi relatada pela gerente de Recursos Humanos, Cintia, que trabalha na empresa há 16 anos e forneceu os documentos necessários a esta análise, bem como respondeu aos questionamentos devidos referentes ao processo de implementação da gestão por competências.

#### **4.1.1 Histórico do Projeto**

A gestão por competências foi implantada na Empresa I no ano de 2003, por exigência da matriz internacional, grupo americano, que transmitiu o modelo de gestão por competência embasada na teoria de Le Bortef (1995) e Zarifian (1999).

Como a empresa produz elevadores e escadas rolantes, com foco na gestão da produção, o modelo de gestão por competências foi implementado tendo como base a visão da

empresa, que preconiza o empenho em satisfazer seus clientes e colaboradores, para oferecer elevadores e escadas rolantes superiores a de seus concorrentes, respeitando rigidamente os prazos de entrega, e mantidos com zero chamado de panes ao longo de toda a vida útil do edifício.

Tal visão foca processos com grande produtividade individual e da equipe, agregada a alta qualidade dos produtos e materiais, tendo como necessidade o controle de todos os passos e elementos da produção como estratégia principal.

Assim, o modelo de gestão por competências foi implementado como uma forma de mensurar resultados e melhorar a produtividade empresarial, como um modelo de gestão de pessoas, avaliação do potencial individual, como um meio para atingir objetivos e metas, mas também para criar inovação em produtos.

Após a exigência da matriz internacional, em 2003, a unidade de São Bernardo do Campo estruturou e desenvolveu o projeto embasado pelo modelo de Fleury e Fleury (2000), bastante comum na realidade das empresas brasileiras. A implementação é um processo contínuo e a mensuração dos resultados é feita anualmente em ciclos realizados por cada setor, adotando a avaliação 360°, modelo de avaliação mais abrangente, onde o indivíduo é avaliado por ele próprio, pelos pares e superiores.

#### 4.1.2 O Processo de Implementação do Modelo de Gestão

A matriz do grupo a que a empresa pertence enviou um manual contendo as 13 competências que os profissionais que trabalham no grupo devem desenvolver, consideradas pelo setor de recursos humanos da matriz como essenciais ao profissional, a seguir:

1. Foco no cliente – promover ações para superar as necessidades atuais e futuras dos clientes internos e externos;

2. Desenvolvimento de talentos – alcançar vantagem competitiva favorecendo um ambiente de aprendizagem e assumir responsabilidade pessoal por identificar e desenvolver as pessoas;
3. Visão e planejamento – desenvolver planos que antecipam demandas do negócio de curto e longo prazo;
4. Foco em resultados – conduzir suas atividades com precisão para beneficiar a organização e cada um de seus membros;
5. Saber ouvir – encorajar os outros ao diálogo; ouvir ativamente;
6. Adaptabilidade – Ajustar-se pessoalmente à forte pressão, à mudanças rápidas nas condições do negócio e ambientes de negócio incertos;
7. Habilidade de comunicação – expressar as idéias efetivamente para ser considerado um líder de credibilidade e impacto;
8. Liderança estratégica – proporcionar ao outros uma visão clara do que a organização precisa para garantir seu sucesso futuro;
9. Ética e prática de negócio – trabalhar para apoiar a manutenção do mais alto padrão ético e conduta de negócios;
10. Habilidade de trabalhar em equipe – criar um ambiente no qual as pessoas estão envolvidas, incluídas e ter um senso de propriedade;
11. Julgamento de negócios – determinar soluções alternativas para problema, avaliar o progresso das ações, decidir por negócios confiáveis;
12. Pensamento analítico – identificar causas dos problemas, obter informações relevantes e identificar soluções possíveis;
13. Inovação de negócios – conduzir mudanças e utiliza soluções novas e únicas em situações de negócios.

Tais competências são analisadas e direcionadas conforme a demanda de cada setor, uma vez que algumas são mais importantes num setor do que em outro, como pôde ser observado em entrevista com o responsável do RH, que exemplificou o setor de produção, onde foram analisadas e requeridas 5 competências profissionais vinculadas às características e a demanda de inovação do setor: inovação de negócios, adaptabilidade, foco no cliente, foco em resultados e habilidade para trabalhar em equipe.

O setor de produção foi tomado como exemplo de formulários e análises, pois é neste setor que a inovação, foco da implementação da gestão por competências, é mensurada, portanto a entrevistada sugeriu tal limitação.

O procedimento inicial é a mensuração de objetivos e metas, com a utilização de um critério definido em 4 níveis: “Atingiu”, “Atingiu Acima”, “Atingiu Parcial” ou “Não Atingiu”. As metas propostas são exemplificadas no setor de produção e a partir dos critérios para o alcance das metas, os funcionários em cada setor devem preencher o formulário de Avaliação de Resultados, Anexo 1, desenvolvido pelo gestor de produção em conjunto com o RH, com as notas referentes ao nível de alcance, sendo 0 para “não atingiu”, 1 para “atingiu parcial”, 2 para “atingiu” e 3 para “atingiu acima”.

As metas são analisadas anualmente para serem definidas de forma que possam ser específicas, mensuráveis, atingíveis, relevantes e temporizadas. Tal conceito na empresa deve-se a necessidade de instrumentos de medição e controle, sendo inclusive mencionados alguns modelos de avaliação de qualidade, que não são mencionados por não serem focos do estudo.

A avaliação das competências profissionais estabelecidas no manual é individual, considerando os pontos fortes e os que precisam ser desenvolvidos em cada competência, por meio do preenchimento do formulário Avaliação de Competências (Anexo 2). O critério de

níveis de avaliação é um recurso empregado como um elemento para a gestão por competências na empresa de forma a mensurar o desempenho de cada funcionário

Primeiramente é efetuada uma auto-avaliação, onde os funcionários podem especificar as competências que precisam ser aprimoradas e a partir disso mencionam o que consideram importante para o desenvolvimento do potencial individual.

A etapa seguinte compreende a avaliação dos gestores, finalizada com uma nota para cada competência. Posteriormente todas as informações são consolidadas na planilha de resultado para acompanhamento do RH, além de ser utilizado como base de dados para elaboração do plano de desenvolvimento individual, indicando os treinamentos necessários. Para dispensas e demissões também recorre-se à esta avaliação, cujo histórico é mantido na empresa pelo tempo que cada funcionário permanece na empresa, como um documento de controle do desempenho e desenvolvimento das competências requeridas.

A seguir estão descritos exemplos de comportamentos que devem ser seguidos na empresa, que mostram com clareza o que se espera dos funcionários quanto ao desempenho de cada uma de suas competências profissionais, sendo considerado como um estímulo ao auto-conhecimento e desenvolvimento do potencial permanente, lembrando que as competências mencionadas são somente as de produção:

**Exemplos de comportamento de flexibilidade:**

1. Conseguir trabalhar em vários processos da fábrica;
2. Aprender rápido;
3. Normalmente estar pré-disposto à novidade;
4. Descobrir novos caminhos para fazer o que é necessário;
5. Trabalhar com autonomia e não ter medo de errar;
6. Ser multifuncional e se adaptar em qualquer atividade;

7. Ter iniciativa.

**Exemplos de comportamentos de orientação para o cliente interno/ externo:**

1. Fazer seu trabalho pensando que quem irá recebê-lo não terá problemas;
2. Melhorar processos para atingir o que o cliente deseja receber;
3. Ouvir e interpretar a reclamação do cliente para melhorar seu processo;
4. Buscar a solução junto com o cliente (interno e externo).

**Exemplos de comportamento de foco em resultados:**

1. Conseguir entregar o trabalho visando o menor tempo e a melhor qualidade;
2. Conseguir enxergar a solução não se fixa no problema;
3. Ter a noção do processo como um todo, sabendo a sua responsabilidade nele;
4. Ser comprometido com os resultados da área e da equipe;
5. Saber o que tem que ser feito para entregar os resultados que são esperados.

**Exemplos de comportamento de inovação:**

1. Buscar soluções para facilitar seu processo e os processos de outros funcionários (que tenham relação com o dele);
2. Propor melhorias para procedimentos existentes;
3. Dar idéias e desenvolver novos dispositivos (ex.: carrinhos, prateleiras);
4. Tentar caminhos mais curtos e não os tradicionais para facilitar o seu trabalho, respeitar a segurança, a ética e a qualidade;
5. Enxergar possibilidades de melhorias onde a maioria não enxerga (onde a maioria se acomoda).

**Exemplos de comportamento para trabalhar em equipe:**

1. Apresentar bom relacionamento com os demais;
2. Cooperar com outros funcionários;
3. Ajudar o outro a solucionar um problema;
4. Escutar e ponderar as idéias dos outros;
5. Aceitar críticas e reconhecer seus erros;
6. Dividir as virtudes e sucessos.

**4.1.3 Resultados Esperados pela Empresa**

Com este tipo de gestão por competências, a empresa mostra que os resultados evidenciam os pontos fortes e fracos de todos os indivíduos, em todos os setores da empresa. Contudo, são resultados operacionais, não relativos ao indivíduo, mas a sua capacidade de produção, visando controlar o processo de gestão mensurando o potencial humano.

Segundo os gestores entrevistados, este tipo de avaliação é vista como eficaz para mensurar as atividades e competências aplicadas em cada função do setor de produção, permitindo verificar as falhas e corrigi-las. Assim, considera-se que funciona como uma medida de desempenho de forma a controlar as ações das pessoas. Como é obrigatório, todos preenchem, mas pode ser considerado como uma forma de controle, porém é reconhecido como benéfico, uma vez que o ótimo desempenho é recompensado com benefícios financeiros.

Como é um processo contínuo, o resultado esperado é a melhoria contínua e a inovação gerada ao longo do processo. O diferencial e maior resultado esperado é o aumento de produtividade, com conseqüente lucratividade para a empresa e funcionários, gerando

novos processos de produção e em outros setores de negócios, evoluindo a gestão do negócio como um todo.

Com os resultados obtidos, observa-se que tal modelo de gestão, embora releve traços de competência, poderia ser denominado como instrumento de avaliação de desempenho, pois não sugere a formação de competências, mas o controle e mensuração de atividades a partir das competências profissionais exigidas pela empresa.

## **4.2 Análise da Experiência Ocorrida na Empresa II**

### 4.2.1 Histórico do Projeto

A empresa II, pertencente a uma organização multinacional, recebeu de sua matriz em 2001, as diretrizes organizacionais, e entre elas, a necessidade de identificação das competências de todos os funcionários da fábrica para desenvolvimento e condução das ações estratégicas e operacionais necessárias. A empresa contratou uma consultoria externa, com formação em psicologia e especialista em gestão estratégica de recursos humanos para o desenvolvimento e implementação do modelo de gestão por competências em conformidade com as competências essenciais.

Foi, então, apresentado o serviço de multi-análise do potencial e das competências desenvolvido pela consultoria, o qual foi prontamente aceito.

### 4.2.2 O Processo de Implementação do Modelo de Gestão

A gestão por competências foi adotada para: gestão de pessoas, plano de desenvolvimento e alcance de objetivos e metas, obedecendo às diversas etapas.

A primeira etapa foi a criação de um comitê responsável pela implantação do modelo na empresa, formado pela consultoria externa, a presidência da empresa e seus principais gestores, com objetivo de envolver e comprometer a alta gestão, fornecendo maior credibilidade ao processo, que estabeleceu e participou de um cronograma de atividades.

Posteriormente, as atividades foram focadas no diagnóstico da cultura organizacional, devido a preocupação, salientada em entrevista, de identificar e respeitar a cultura da empresa ao longo da implantação do modelo. Esta fase compreendeu diversas atividades:

1. Pesquisa junto ao RH a estrutura de cargos, lideranças, variáveis ambientais da empresa;
2. Identificação dos fatores de sucesso e desempenho organizacional da empresa, por meio de entrevistas com líderes e grupos de funcionários;
3. Identificação dos fatores determinantes do perfil existente, por meio de entrevistas de diversos grupos;
4. Identificação das características necessárias para o plano de divulgação, atividade efetuada junto ao comitê.

Nas entrevistas foi muito ressaltado a preocupação com o plano de divulgação, apresentado como ponto chave para atingir o comprometimento e envolvimento de todos, destacando a comunicação como fator crítico de sucesso.

Na etapa seguinte definiu-se das competências requeridas pela empresa, por meio de reuniões do comitê, para estudo e conhecimento de diversas competências, assim após a identificação da realidade, recursos e expectativas da empresa, foi apresentada ao comitê uma lista descritiva de 60 comportamentos e habilidades, conforme Anexo 9, para a escolha de 15 comportamentos por meio da valoração de cada um dos itens, com notas de 1 à 10, de acordo com importância e alinhamento à estratégia da empresa, considerada pelo comitê, conforme Anexo 3. Definidos os 15 comportamentos foram distribuídos em 5 competências e apurados

os seus respectivos valores, criando o instrumento utilizado na etapa seguinte, referente, ao diagnóstico das competências, denominado Relato de Desempenho e de Potencial, conforme Anexo 4.

As competências e os respectivos comportamentos são:

Visão estratégica:

1. Buscar informações (ter curiosidade);
2. Visualizar situações futuras (intermediar o presente frente às novas possibilidades de ação);

Relacionamento Interpessoal

1. Comunicar-se de forma clara e objetiva;
2. Cooperar e interagir com a equipe, os clientes e fornecedores;
3. Oportunizar "feedback" (dar e receber a atenção das necessidades de cada um);

Liderança:

1. Criar e desenvolver equipes de trabalho que possibilitem o relacionamento interpessoal para a melhoria da visão estratégica inerente ao próprio grupo;
2. Oportunizar participação e liberdade de expressão;

Ação e Reação:

1. Ter iniciativa / pró-atividade;
2. Ser persistente / Cumprir os prazos;
3. Ser criativo;
4. Tomar decisão;
5. Adotar e implantar mudanças;

Equilíbrio Emocional:

1. Ter auto-conhecimento e ser auto-crítico;

2. Ter equilíbrio (saber trabalhar a ansiedade, o humor, e a agressividade);

Administrar conflitos, incertezas e ambigüidades.

Definidas as competências necessárias, partiu-se para o diagnóstico das mesmas, nas diversas áreas da empresa divididos em 4 tipos de atividades, com envolvimento de todos os funcionários:

1. Levantamento de resultados das avaliações de desempenho efetuadas anteriormente;
2. Auto-Avaliação;
3. Diagnóstico individual por meio de entrevistas e testes psicológicos;
4. Diagnóstico em grupo por meio de Assessment Center (Anexo 5).

Assessment Center é uma técnica de avaliação de competência que consiste em conseguir amostras de comportamentos reais a partir de diferentes provas desenhadas especificamente para cada competência. (FLINK E VANALLE, 2006). A empresa utilizou a própria divulgação do modelo para sensibilização dos funcionários como tema dos eventos das dinâmicas, criando uma sinergia entre a avaliação de competências e o processo de divulgação e sensibilização do modelo.

Desta forma, os funcionários puderam ser avaliados de diferentes formas: individualmente por suas competências profissionais e individuais, bem como também, por meio de atividades situacionais em grupo, permitindo a atuação em cada competência. A análise dos grupos possibilitou à consultora em aplicar o modelo de gestão para avaliar cada indivíduo e sua interação no grupo a que pertence e, ao mesmo tempo, contribuiu para que os funcionários de áreas distintas tivessem a consciência das dificuldades enfrentadas na outra área e assim desenvolverem a visão de equipe, e da empresa como um todo, contribuindo para o processo de desenvolvimento de competências de equipe. A análise foi feita em todos os setores da empresa, com uma avaliação individual, para que cada funcionário conhecesse o

seu score, seus pontos fortes e fracos, mesmo que subjetivos, onde e como pode melhorar, vista que tal pesquisa foi realizada por consultora especializada.

O Relatório da Análise de Potencial efetuado por meio da auto-avaliação, testes psicológicos individuais, entrevistas individuais e observação de atividades de dinâmica de grupo em 30 turmas de 7 integrantes, para cada um dos 210 funcionários da fábrica permitiu a descrição de um Relato de Potencialidades para cada funcionário, para cada departamento: Administrativo, Financeiro, Recursos Humanos, Comercial, Manutenção, e um consolidado da empresa, apresentando a avaliação da fábrica como um todo, com a pontuação de cada competência necessária da empresa, conforme Anexo 6.

A pontuação de cada funcionário foi consolidada no relatório da pontuação geral, com informação de cada funcionário da unidade, com score para cada um dos 15 comportamentos requeridos e a pontuação total.

A etapa final foi destinada às orientações para o ciclo seguinte de mensuração formatado em dois documentos: o Relatório de Orientações para o Desenvolvimento de cada área e outro para a empresa, conforme anexo 7, cujas conclusões são sugestões de melhorias na empresa.

#### 4.2.3 Resultados Esperados pela Empresa

Um dos resultados esperados era transformar o RH numa competência estratégica para a empresa, de forma a conduzir processo de implementação, há importância do RH ser estratégico e não mero departamento de pessoal, que encerra e processa a folha de pagamento. Falta comprometimento entre setores dentro da empresa, a competência individual dos gestores está insuficiente para a implementação do processo. A matriz pediu, mas a empresa adotou consultoria externa por não ter competência no RH para a implementação do processo

de gestão, que precisou transmitir conhecimento tácito para a implantação do processo.

No início da implementação, houve efetiva transmissão de conhecimentos e o processo foi implementado com sucesso, porém, sem o respeito aos pontos críticos, as falhas superaram o feedback, que foi positivo num primeiro momento, revelando o diagnóstico, e demonstrando a avaliação de competências, e assim a etapa procedimental foi seguida à risca.

Havia comunicação e discussão com funcionários e gestores a respeito dos pontos de implementação, o que facilitou a implementação do modelo, uma vez que não houve resistência nas respostas, o que também contribuiu para a análise individual fidedigna.

Como ainda não houve finalização do processo, determinou-se ciclo de 1 ano e meio para reavaliação, nova Assessment Center, contínuo em cada admissão. Quanto ao Assessment Center (análise situacional) – de diferentes pessoas dos departamentos para que houvesse a visão de dependência entre departamentos, permaneceu em contínua reflexão e auto-conhecimento e a análise individual.

Foi estabelecido um relatório para continuidade das atividades posteriores, a consultoria enfatizou que a implementação do modelo deve ser constante, iniciando na admissão de cada novo funcionário.

### **4.3 Comparação dos Resultados Entre as Duas Empresas**

A partir dos pontos evidenciados nas duas empresas, foi possível comparar os aspectos considerados como críticos para a implementação da gestão por competências e chegar a conclusão sobre a experiência em empresas de manufatura.

## 4.3.1 Perfil das Empresas Conforme Questionário Estruturado

Início do processo de implementação:		Modelo de gestão por competências (teoria):	
Empresa I: 2003	Empresa II: 2001	Empresa I: Fleury e Fleury	Empresa II: Fleury e Fleury

Iniciativa e Patrocínio:	
Empresa I: Iniciativa Matriz estrangeira Patrocínio Corporativo	Empresa II: Iniciativa Matriz estrangeira Patrocínio Corporativo

Previsão para término:		Etapa atual do processo:	
Empresa I: Não informou	Empresa II: Processo contínuo	Empresa I: Implantação 360graus	Empresa II: Manutenção do modelo

**Objetivo da gestão por competências:**

Empresa I	Empresa II
Mensuração de resultados	Gestão de pessoas
Produção técnico-científica e criação conhecimento	Avaliação do potencial da empresa
Geração de tecnologia	Avaliação do potencial das pessoas
Transferência de tecnologia	Plano de desenvolvimento
Inovação em produtos e serviços	

Gestores participantes do processo de implementação da gestão por competências:			
Participação do setor de RH na implementação:		Responsabilidade pela implementação:	
Empresa I: SIM	Empresa II: SIM	Empresa I: RH	Empresa II: RH e Comitê

Processos utilizados:	
<p>Empresa I:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Envio do manual das 13 competências requeridas;</li> <li>• Análise e direcionamento de 5 competências essenciais para cada departamento;</li> <li>• Apresentação das competências requeridas aos funcionários;</li> <li>• Desenvolvimento dos formulários de controle e acompanhamento;</li> <li>• Definição de metas e objetivos anuais e o desenvolvimento das competências necessárias;</li> <li>• Avaliação de resultados;</li> <li>• Avaliação de competências;</li> <li>• Treinamento e Desenvolvimento;</li> <li>• Acompanhamento dos resultados e desenvolvimento individual.</li> </ul>	<p>Empresa II:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Contratação de consultoria externa;</li> <li>• Formação de comitê responsável pela implantação do modelo;</li> <li>• Diagnóstico da Cultura Organizacional;</li> <li>• Definição das competências requeridas;</li> <li>• Plano de divulgação do Modelo de Gestão por Competência;</li> <li>• Mapeamento das competências de cada funcionário;</li> <li>• Relatórios do potencial individual, departamental e da empresa para feedback;</li> <li>• Processo de orientação para o desenvolvimento individual, departamental e empresarial;</li> <li>• Acompanhamento dos resultados e reavaliações.</li> </ul>

Formulários e Relatórios:	
<p>Empresa I:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Avaliação de resultados;</li> <li>• Avaliação de competências;</li> <li>• Planilha de tabulação de avaliação de Funcionários.</li> </ul>	<p>Empresa II:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Relato de desempenho e potencial individual, departamental e organizacional;</li> <li>• Análise – Assessment Center;</li> <li>• Relatório de orientações para desenvolvimento individual, departamental e organizacional.</li> </ul>

**Determinação das competências requeridas:**

Processo determinação das competências requeridas:	
<p>Empresa I:</p> <p>Não houve processo, as competências requeridas foram definidas na matriz.</p>	<p>Empresa II:</p> <p>Determinação das competências pelo Comitê de acordo com plano estratégico.</p>

Término do processo determinação das competências requeridas:	
Empresa I: Não Houve processo	Empresa II: 2003

Alinhamento das Competências Requeridas:	
Empresa I: Estratégia e cultura do grupo	Empresa II: Plano estratégico e cultura empresa

Competências Requeridas:	
Empresa I:	Empresa II:
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Foco no cliente;</li> <li>• Desenvolvimento de talentos;</li> <li>• Visão e planejamento;</li> <li>• Foco em resultados;</li> <li>• Saber ouvir;</li> <li>• Adaptabilidade;</li> <li>• Habilidade de comunicação;</li> <li>• Liderança estratégica;</li> <li>• Ética e prática de negócio;</li> <li>• Habilidade de trabalhar em equipe;</li> <li>• Julgamento de negócios;</li> <li>• Pensamento analítico;</li> <li>• Inovação de negócios.</li> </ul>	<p>Visão estratégica:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Busca informações;</li> <li>• Visualiza situações futuras.</li> </ul> <p>Relacionamento Interpessoal:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunica-se de forma clara objetiva;</li> <li>• Cooperar e interage com equipe, clientes e fornecedores;</li> <li>• Oportuniza “feedback”.</li> </ul> <p>Liderança</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cria e desenvolve equipes;</li> <li>• Oportuniza participação e liberdade de expressão.</li> </ul> <p>Ação e Reação:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Iniciativa / pró-atividade;</li> <li>• Persistência / Cumprimento de prazos;</li> <li>• Criatividade;</li> <li>• Tomada de decisão;</li> <li>• Adota e implanta mudanças.</li> </ul> <p>Equilíbrio Emocional:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Auto-conhecimento e Auto-crítica;</li> <li>• Equilíbrio;</li> <li>• Administra conflitos, incerteza e ambigüidades.</li> </ul>

**Mapeamento das competências:**

Responsabilidade pelo mapeamento de Competências:	
Empresa I: RH	Empresa II: RH e Consultoria externa
Início do mapeamento:	
Empresa I: 2004	Empresa II: 2003
Término do mapeamento:	
Empresa I: Contínuo	Empresa II: 2004 OBS.: Acompanhamento contínuo

Itens da avaliação das competências individuais:			
Conhecimentos:	Empresa I: SIM	Formação educacional:	Empresa I: SIM
	Empresa II: SIM		Empresa II: SIM
Habilidades:	Empresa I: SIM	Experiência profissional:	Empresa I: SIM
	Empresa II: SIM		Empresa II: SIM
Atitudes:	Empresa I: SIM	Atributos pessoais:	Empresa I: SIM
	Empresa II: SIM		Empresa II: SIM
Formulários e Relatórios			
Empresa I: Avaliação de resultados; Avaliação de competências; Planilha de tabulação de avaliação de Funcionários.		Empresa II: Relato de desempenho e potencial individual, departamental e organizacional; Análise – Assessment Center; Relatório de orientações para desenvolvimento individual, departamental e organizacional.	

Desenvolvimento de formulários e relatórios:	
Empresa I: RH	Empresa II: Consultoria

Periodicidade:	
Empresa I: 12 meses	Empresa II: 18 meses

Mensuração de resultados:	
Empresa I: SIM. Foco na produção	Empresa II: SIM. Foco no comportamento

Desempenho:	
Empresa I: SIM. Foco na inovação	Empresa II: SIM. Foco na competência

Avaliação e Redirecionamento	
Empresa I: SIM. Gestores e RH	Empresa II: SIM. Consultoria e RH

Treinamento	
Empresa I: SIM. Desenvolvimento competências	Empresa II: SIM. Aquisição e desenvolvimento competências

### **Análise dos pontos críticos do processo de implementação:**

Foram classificados os pontos críticos da implementação do processo de gestão por competências, conforme o critério a seguir:

1 – Essencial; 2 – Importante; 3 – Contribui; 4 – Indiferente; 5 – Prejudicial

### **Iniciativa ou ordenamento da adoção do processo de gestão por competências**

Empresa I: 	Empresa II: 
----------------	-----------------

### **Estrutura da empresa**

Empresa I: 	Empresa II: 
----------------	-----------------

### **Cultura organizacional**

Empresa I: 	Empresa II: 
----------------	-----------------

### Políticas, valores e papéis

<p>Empresa I:</p> <table border="1"> <tr> <td>X</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> </tr> </table>	X	2	3	4	5	<p>Empresa II:</p> <table border="1"> <tr> <td>X</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> </tr> </table>	X	2	3	4	5
X	2	3	4	5							
X	2	3	4	5							

### Procedimentos e rotinas

<p>Empresa I:</p> <table border="1"> <tr> <td>1</td> <td>X</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> </tr> </table>	1	X	3	4	5	<p>Empresa II:</p> <table border="1"> <tr> <td>1</td> <td>X</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> </tr> </table>	1	X	3	4	5
1	X	3	4	5							
1	X	3	4	5							

### Estratégia da empresa

<p>Empresa I:</p> <table border="1"> <tr> <td>X</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> </tr> </table>	X	2	3	4	5	<p>Empresa II:</p> <table border="1"> <tr> <td>X</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> </tr> </table>	X	2	3	4	5
X	2	3	4	5							
X	2	3	4	5							

### Alinhamento entre competências e estratégias

<p>Empresa I:</p> <table border="1"> <tr> <td>X</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> </tr> </table>	X	2	3	4	5	<p>Empresa II:</p> <table border="1"> <tr> <td>X</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> </tr> </table>	X	2	3	4	5
X	2	3	4	5							
X	2	3	4	5							

### Recursos da organização

<p>Empresa I:</p> <table border="1"> <tr> <td>1</td> <td>X</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> </tr> </table>	1	X	3	4	5	<p>Empresa II:</p> <table border="1"> <tr> <td>1</td> <td>X</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> </tr> </table>	1	X	3	4	5
1	X	3	4	5							
1	X	3	4	5							

### Inovação em produtos e serviços

<p>Empresa I:</p> <table border="1"> <tr> <td>X</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> </tr> </table>	X	2	3	4	5	<p>Empresa II:</p> <table border="1"> <tr> <td>1</td> <td>X</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> </tr> </table>	1	X	3	4	5
X	2	3	4	5							
1	X	3	4	5							

### Processos de negócios

<p>Empresa I:</p> <table border="1"> <tr> <td>1</td> <td>X</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> </tr> </table>	1	X	3	4	5	<p>Empresa II:</p> <table border="1"> <tr> <td>1</td> <td>X</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> </tr> </table>	1	X	3	4	5
1	X	3	4	5							
1	X	3	4	5							

### Divulgação

<p>Empresa I:</p> <table border="1"> <tr> <td>X</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> </tr> </table>	X	2	3	4	5	<p>Empresa II:</p> <table border="1"> <tr> <td>X</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> </tr> </table>	X	2	3	4	5
X	2	3	4	5							
X	2	3	4	5							

### Papel da gestão

<p>Empresa I:</p> <table border="1"> <tr> <td>X</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> </tr> </table>	X	2	3	4	5	<p>Empresa II:</p> <table border="1"> <tr> <td>X</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> </tr> </table>	X	2	3	4	5
X	2	3	4	5							
X	2	3	4	5							

### Modelo (teoria) de gestão baseada em competências

<p>Empresa I:</p> <table border="1"> <tr> <td>1</td> <td>X</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> </tr> </table>	1	X	3	4	5	<p>Empresa II:</p> <table border="1"> <tr> <td>X</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> </tr> </table>	X	2	3	4	5
1	X	3	4	5							
X	2	3	4	5							

### Aplicação do processo

Empresa I:	Empresa II:										
<table border="1"> <tr> <td>1</td> <td>X</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> </tr> </table>	1	X	3	4	5	<table border="1"> <tr> <td>X</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> </tr> </table>	X	2	3	4	5
1	X	3	4	5							
X	2	3	4	5							

### Diretrizes e atividades do processo de gestão

Empresa I:	Empresa II:										
<table border="1"> <tr> <td>X</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> </tr> </table>	X	2	3	4	5	<table border="1"> <tr> <td>X</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> </tr> </table>	X	2	3	4	5
X	2	3	4	5							
X	2	3	4	5							

### Processos e sistemas utilizados

Empresa I:	Empresa II:										
<table border="1"> <tr> <td>1</td> <td>X</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> </tr> </table>	1	X	3	4	5	<table border="1"> <tr> <td>1</td> <td>X</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> </tr> </table>	1	X	3	4	5
1	X	3	4	5							
1	X	3	4	5							

### Tecnologias empregadas

Empresa I:	Empresa II:										
<table border="1"> <tr> <td>1</td> <td>X</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> </tr> </table>	1	X	3	4	5	<table border="1"> <tr> <td>1</td> <td>X</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> </tr> </table>	1	X	3	4	5
1	X	3	4	5							
1	X	3	4	5							

### Responsáveis pela aplicação do processo

Empresa I:	Empresa II:										
<table border="1"> <tr> <td>X</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> </tr> </table>	X	2	3	4	5	<table border="1"> <tr> <td>X</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> </tr> </table>	X	2	3	4	5
X	2	3	4	5							
X	2	3	4	5							

### Gestores participantes do processo

<p>Empresa I:</p> <table border="1"> <tr> <td>X</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> </tr> </table>	X	2	3	4	5	<p>Empresa II:</p> <table border="1"> <tr> <td>X</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> </tr> </table>	X	2	3	4	5
X	2	3	4	5							
X	2	3	4	5							

### RH

<p>Empresa I:</p> <table border="1"> <tr> <td>X</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> </tr> </table>	X	2	3	4	5	<p>Empresa II:</p> <table border="1"> <tr> <td>X</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> </tr> </table>	X	2	3	4	5
X	2	3	4	5							
X	2	3	4	5							

### Formulários

<p>Empresa I:</p> <table border="1"> <tr> <td>1</td> <td>X</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> </tr> </table>	1	X	3	4	5	<p>Empresa II:</p> <table border="1"> <tr> <td>1</td> <td>X</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> </tr> </table>	1	X	3	4	5
1	X	3	4	5							
1	X	3	4	5							

### Modelos de relatórios

<p>Empresa I:</p> <table border="1"> <tr> <td>1</td> <td>X</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> </tr> </table>	1	X	3	4	5	<p>Empresa II:</p> <table border="1"> <tr> <td>1</td> <td>X</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> </tr> </table>	1	X	3	4	5
1	X	3	4	5							
1	X	3	4	5							

### Cronograma

<p>Empresa I:</p> <table border="1"> <tr> <td>X</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> </tr> </table>	X	2	3	4	5	<p>Empresa II:</p> <table border="1"> <tr> <td>X</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> </tr> </table>	X	2	3	4	5
X	2	3	4	5							
X	2	3	4	5							

**Orçamento**

Empresa I:	Empresa II:										
<table border="1"> <tr> <td>X</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> </tr> </table>	X	2	3	4	5	<table border="1"> <tr> <td>X</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> </tr> </table>	X	2	3	4	5
X	2	3	4	5							
X	2	3	4	5							

**Diagnóstico**

Empresa I:	Empresa II:										
<table border="1"> <tr> <td>X</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> </tr> </table>	X	2	3	4	5	<table border="1"> <tr> <td>X</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> </tr> </table>	X	2	3	4	5
X	2	3	4	5							
X	2	3	4	5							

**Desempenho**

Empresa I:	Empresa II:										
<table border="1"> <tr> <td>X</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> </tr> </table>	X	2	3	4	5	<table border="1"> <tr> <td>1</td> <td>X</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> </tr> </table>	1	X	3	4	5
X	2	3	4	5							
1	X	3	4	5							

**Mensuração**

Empresa I:	Empresa II:										
<table border="1"> <tr> <td>X</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> </tr> </table>	X	2	3	4	5	<table border="1"> <tr> <td>X</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> </tr> </table>	X	2	3	4	5
X	2	3	4	5							
X	2	3	4	5							

**Periodicidade**

Empresa I:	Empresa II:										
<table border="1"> <tr> <td>X</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> </tr> </table>	X	2	3	4	5	<table border="1"> <tr> <td>X</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> </tr> </table>	X	2	3	4	5
X	2	3	4	5							
X	2	3	4	5							

### Avaliação e redirecionamento

Empresa I:	Empresa II:										
<table border="1"> <tr> <td>X</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> </tr> </table>	X	2	3	4	5	<table border="1"> <tr> <td>X</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> </tr> </table>	X	2	3	4	5
X	2	3	4	5							
X	2	3	4	5							

### Planilhas

Empresa I:	Empresa II:										
<table border="1"> <tr> <td>1</td> <td>X</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> </tr> </table>	1	X	3	4	5	<table border="1"> <tr> <td>1</td> <td>X</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> </tr> </table>	1	X	3	4	5
1	X	3	4	5							
1	X	3	4	5							

### Comunicação

Empresa I:	Empresa II:										
<table border="1"> <tr> <td>X</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> </tr> </table>	X	2	3	4	5	<table border="1"> <tr> <td>X</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> </tr> </table>	X	2	3	4	5
X	2	3	4	5							
X	2	3	4	5							

### Liderança

Empresa I:	Empresa II:										
<table border="1"> <tr> <td>1</td> <td>X</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> </tr> </table>	1	X	3	4	5	<table border="1"> <tr> <td>X</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> </tr> </table>	X	2	3	4	5
1	X	3	4	5							
X	2	3	4	5							

### Mapeamento das competências

Empresa I:	Empresa II:										
<table border="1"> <tr> <td>X</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> </tr> </table>	X	2	3	4	5	<table border="1"> <tr> <td>X</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> </tr> </table>	X	2	3	4	5
X	2	3	4	5							
X	2	3	4	5							

### Definição das Competências essenciais

Empresa I:	Empresa II:										
<table border="1"> <tr> <td>X</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> </tr> </table>	X	2	3	4	5	<table border="1"> <tr> <td>X</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> </tr> </table>	X	2	3	4	5
X	2	3	4	5							
X	2	3	4	5							

### Definição das Competências organizacionais

Empresa I:	Empresa II:										
<table border="1"> <tr> <td>X</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> </tr> </table>	X	2	3	4	5	<table border="1"> <tr> <td>X</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> </tr> </table>	X	2	3	4	5
X	2	3	4	5							
X	2	3	4	5							

### Definição das Competências individuais

Empresa I:	Empresa II:										
<table border="1"> <tr> <td>1</td> <td>X</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> </tr> </table>	1	X	3	4	5	<table border="1"> <tr> <td>X</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> </tr> </table>	X	2	3	4	5
1	X	3	4	5							
X	2	3	4	5							

### Avaliação das competências individuais

Empresa I:	Empresa II:										
<table border="1"> <tr> <td>X</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> </tr> </table>	X	2	3	4	5	<table border="1"> <tr> <td>X</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> </tr> </table>	X	2	3	4	5
X	2	3	4	5							
X	2	3	4	5							

### Treinamentos

Empresa I:	Empresa II:										
<table border="1"> <tr> <td>X</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> </tr> </table>	X	2	3	4	5	<table border="1"> <tr> <td>X</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> </tr> </table>	X	2	3	4	5
X	2	3	4	5							
X	2	3	4	5							

### Criação de conhecimento na empresa

Empresa I:  <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <tr> <td style="background-color: red; color: white; text-align: center;">X</td> <td style="text-align: center;">2</td> <td style="text-align: center;">3</td> <td style="text-align: center;">4</td> <td style="text-align: center;">5</td> </tr> </table>	X	2	3	4	5	Empresa II:  <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <tr> <td style="background-color: red; color: white; text-align: center;">X</td> <td style="text-align: center;">2</td> <td style="text-align: center;">3</td> <td style="text-align: center;">4</td> <td style="text-align: center;">5</td> </tr> </table>	X	2	3	4	5
X	2	3	4	5							
X	2	3	4	5							

Foram mencionados como aspectos críticos para a implementação do processo de gestão por competências na Empresa I: o comprometimento da alta gestão, o alinhamento entre competências e estratégias, a influência da cultura organizacional, a comunicação. Também ressaltaram alguns pontos importantes tais como: procedimentos e rotinas, estrutura, recursos, aplicação do processo, modelos de formulários, mensuração, resultados e treinamentos.

Na empresa II, os pontos considerados críticos no processo de implementação da gestão por competências foram:

1. Iniciativa ou ordenamento da adoção do processo de gestão por competências;
2. Alinhamento entre competências e estratégias;
3. Cultura organizacional: a cultura foi mencionada como aspecto importante dentro da gestão de pessoas para a implantação de gestão por competências, pois é a partir dela que são definidos os critérios, estratégias e competências;
4. Divulgação – Comunicação: a divulgação das estratégias e dos resultados foi apontada como elemento importante para que os indivíduos saibam qual seu papel nos processos organizacionais, de que forma eles contribuem para os resultados e quais são os resultados que geram com suas competências;
5. Criação de conhecimento na empresa: esse ponto foi considerado crítico, pois a partir do modelo de gestão por competências é possível criar conhecimentos nos

processos a partir do conhecimento individual ou da equipe, e que estes se aplicados na empresa, podem garantir produtividade, competitividade e inovação;

6. Modelo (teoria) de gestão baseada em competências: esse ponto foi o gargalo das ações, porque os líderes ainda não dariam continuidade após o feedback, se não tivessem bem claro como desenvolver e fortalecer as competências necessárias.

Mas também foram considerados importantes, mas não comentados como essenciais para a empresa os seguintes aspectos:

1. Estrutura da empresa;
2. Aplicação do processo;
3. Procedimentos e rotinas;
4. Modelos de relatórios;
5. Liderança.

#### 4.3.2 Análise da Comparação dos Resultados

Analisando a gestão por competência implantada nas duas empresas observa-se que ambas possuem o mesmo enfoque comportamental, de forma a influenciar comportamentos individuais e de equipes para o alcance de resultados, ou seja, as competências são analisadas pelo resultado que podem gerar num setor ou na empresa como um todo. Considerando o relato das duas experiências, entendeu-se que o enfoque foi o behaviorismo, a teoria por trás das teorias de gestão por competências, o que contribui para a compreensão de como esses modelos são aplicados nas empresas, os resultados que geram e o que poderiam gerar.

Quanto aos modelos de formulários utilizados pelas duas empresas, observa-se que, embora em ambas a gestão por competência seja uma decisão da matriz, seguem padrões distintos conforme a prática gerencial, ou seja, os formulários foram desenvolvidos por

gestores de recursos humanos e aplicados por gestores de produção, ou em cada área específica da empresa. As diferenças aparecem nas abordagens teóricas e na prática, pois a empresa I realiza um ciclo anual de avaliação de competências, para que o feedback resulte em inovações e melhorias nos processos produtivos. Já a empresa II implantou a gestão por competências como um modelo para organizar a estrutura da organização.

Outra diferença significativa foi como as empresas implantaram os processos, a empresa I implantou com seus próprios gestores e pelo RH da unidade, e na empresa II, a implementação foi realizada por uma consultoria externa, o que dificulta o processo, uma vez que é preciso que estes aprendam para dar continuidade e poder realizar intervenções quando necessárias para a melhoria do ciclo de gestão e dos processos produtivos.

A estratégia da empresa determina o tipo, modelo e forma de implantação da gestão por competências. Enquanto na empresa I foi aplicado um modelo fechado, mas rígido, na Empresa II os indivíduos tiveram a oportunidade de se colocarem e evoluírem junto com a empresa. O teste em grupo que foi realizado permite que os profissionais se integrem e que vislumbrem as dificuldades de todas as áreas, criando uma visão geral que em muito contribui para a gestão do negócio.

A comparação também evidenciou a importância da comunicação e da participação do funcionário no processo de implementação e de mensuração de resultados. Na Empresa I, os funcionários participam do processo e dos lucros ao desempenharem uma boa função, gerando resultados financeiros para a empresa, assim o funcionário, objeto deste processo recebe bônus. Por outro lado, na Empresa II não existe participação dos funcionários nos resultados.

### 4.3.3 Aspectos Críticos para Implementação

Os principais aspectos críticos identificados nas empresas foram comparados no quadro 6.

ASPECTOS E PROCEDIMENTOS		EMPRESA I	EMPRESA II
Patrocínio corporativo do projeto		Matriz estrangeira	Matriz estrangeira
Envolvimento da Alta Gestão na Implementação		Verificado pela determinação de metas e objetivos anuais.	Participação dos altos executivos na formação e execução do comitê de implantação
Cultura Organizacional	Processo de reconhecimento da cultura organizacional.		Identificação fatores de sucesso e desempenho organizacional; Identificação dos fatores determinantes do perfil existente.
	Identificação de Competências.	Competências produzidas na matriz estrangeira.	Levantamento competências efetuado na unidade.
	Forma de Avaliação de Competências.	Definição das técnicas de avaliação de competências na unidade.	Definição das técnicas de avaliação de competências na unidade.
Alinhamento entre estratégias e competências.		Verificado pela determinação metas/objetivos anuais e vinculação a demanda de inovação.	Verificado pela participação dos responsáveis pela estratégia da empresa no comitê.
Comunicação e Plano de divulgação.		Considerado fator essencial para o sucesso. Foco na comunicação clara à todos sobre as metas, e forma a otimizar o alcance das mesma.	Considerado fator essencial para o sucesso. Divulgação e comunicação tratadas em conjunto, inicialmente foi criada sinergia entre o processo de avaliação de competências e o processo de divulgação do modelo.
Criação de Conhecimento Capacitação da Empresa para Evolução e Continuidade da Iniciativa.		Considerado essencial para a inovação em processos, diminuição de custos e tempo.	Considerado fator essencial para a melhoria de processos, produtos, competências, produtividade, competitividade.

**Quadro 6** – Quadro comparativo dos aspectos críticos

Fonte: A Autora

#### Patrocínio corporativo do projeto

Em ambas as empresas a decisão para implantação do modelo da gestão por competência veio da matriz, portanto uma iniciativa corporativa, que fortalece a implantação do modelo, tanto sob aspecto financeiro, quanto pela credibilidade que facilita a captação de comprometimento e envolvimento de todos os níveis.

**Empresa I e Empresa II:**

Nas entrevistas das duas empresas detectou-se que o projeto ser patrocinado pela matriz proporcionou uma maior motivação e comprometimento em todos os envolvidos, facilitando a comunicação e divulgação do modelo.

**Envolvimento da Alta Gestão na Implementação**

O impacto do envolvimento da alta gestão é semelhante ao aspecto do patrocínio corporativo, entretanto com enfoque mais operacional, mais cotidiano, uma vez que auxilia na manutenção da motivação de todos, legitimando o modelo a cada etapa da implantação, apoiando o processo de mudança, reduzindo pontos de coalizão e fortalecendo a confiabilidade no processo.

**Empresa I:**

O comprometimento da alta gestão é explicado pela determinação de metas e objetivos anuais, pois se não estiverem todos integrados e com conhecimento a respeito das avaliações e do cotidiano, tornaria difícil o processo de inovação na produção ou em qualquer outro setor.

**Empresa II:**

O comprometimento da alta gestão pode ser observado, tanto pela análise documental como nas entrevistas, principalmente na formação do comitê responsável pela implantação do modelo na empresa, na participação do comitê na estruturação de cada etapa do processo e na escolha das competências a serem observadas e desenvolvidas pela empresa, entretanto na continuidade do processo, com o término do acompanhamento da consultoria externa, houve um distanciamento da alta gestão com o gestor do RH responsável pela continuidade da coordenação do projeto.

## **Cultura Organizacional**

### **Processo de reconhecimento da cultura organizacional**

Representando a cultura organizacional um sistema de valores e crenças compartilhadas que modelam tanto os modelos de gestão quanto os comportamentos individuais torna-se um aspecto crítico a ser considerado no alcançar do sucesso do modelo de gestão por competências que foca o sucesso da empresa por meio do desenvolvimento das competências individuais e organizacionais.

#### **Empresa I:**

O processo de reconhecimento da cultura organizacional pôde proporcionar mais confiança na definição da estrutura do processo de implantação, por meio da certeza de compatibilidade do processo aos valores e crenças compartilhados pelos por todos os envolvidos, minimizando pontes de atrito ou resistência e fortalecendo o comprometimento.

#### **Empresa II:**

Pode-se observar nas entrevistas da empresa que na questão da cultura organizacional foi considerada um fator chave para o sucesso da implementação, principalmente devido ao processo ser conduzido por consultoria externa e pelo foco mecanicista do processo produtivo da empresa, que não incluía o ativo humano como diferencial.

#### **Identificação de Competências:**

Como a cultura organizacional determina o tipo de empresa, sua política, metas e até o segmento de mercado que irá atingir, tornou o processo de identificação das competências consideradas e desenvolvidas pela empresa, um aspecto crítico, pois foi a partir do perfil da empresa, da sua missão e visão que pudemos identificar com sucesso as competências necessárias.

**Empresa I:**

Na empresa I, as competências a serem desenvolvidas foram identificadas pela matriz e apresentadas à todas as empresas do grupo mundial por meio de um manual contendo as 13 competências que os profissionais de cada empresa necessitam desenvolver, considerando as demandas mundiais do mercado atendido por esta empresa, de certa forma observa-se uma imposição às competências requeridas, limitando também a participação dos envolvidos da unidade nesta etapa do processo.

**Empresa II:**

A identificação das competências necessárias foi efetuada na própria unidade pelo levantamento dos comportamentos mais requeridos pelos componentes do comitê, considerando as percepções, as demandas, e os valores locais.

**Forma de Avaliação de Competências:**

A avaliação de competências pode ser elencada como um aspecto crítico da implantação do modelo de gestão por competência, pelo fato de ser um processo diretamente envolvido com levantamento das competências individuais e também responsável pela conexão entre as competências almejadas e as reais competências individuais, onde se requer instrumentos com medidas confiáveis e válidas, que proporcionem feedback, mantendo a motivação e comprometimento dos envolvidos. Pôde-se observar liberdade na escolha da forma de avaliação das competências nas duas empresas estudadas.

**Empresa I:**

A forma de avaliação das competências não sofreu imposição de regra do grupo internacional, os formulários de avaliação de competências são criados pelos gestores de cada área, que conhece as peculiaridades do seu setor, que contempla auto-avaliação, avaliação do gestor responsável e acompanhamento pelo Gestor de RH.

A análise dos formulários pode-se observar que o instrumento utilizado visa muito mais o desempenho e não propicia a criação de novas competências que possam agregar ao indivíduo e seu papel na empresa, limitando a análise de potencial e crescimento do funcionário.

### **Empresa II:**

Na empresa II, a avaliação das competências foi efetuada por meio de 4 tipos de atividades desenvolvidas pelo próprio comitê, divididas em:

1. Levantamento de avaliações anteriores;
2. Auto-avaliação, avaliação por entrevistas;
3. Testes psicológicos;
4. E dinâmicas em grupo.

### **Alinhamento entre estratégias e competências**

A dinâmica entre os diversos níveis de competência da organização, mostra a inter-relação e inter-dependência existente entre eles, corrobora para a consideração do aspecto crítico que trata o alinhamento entre estratégia e competência.

A constatação que diferenciais competitivos são alcançados por pessoas, evidencia a importância de um alinhamento entre o desenvolvimento de competências individuais e coletivas ao plano estratégico da empresa, a fim de que se garanta a real formação para a vantagem competitiva.

### **Empresa I:**

Este aspecto encontra-se presente em todas as análises, tanto documental como entrevistas. A empresa I, evidencia muito o foco em resultados relativos à produtividade e inovação, os quais são os principais pontos estratégicos da empresa.

**Empresa II:**

Pôde-se observar a importância do alinhamento entre competências (essenciais, organizacionais, profissionais, individuais ou universais) e a estratégia em várias etapas do processo da implantação do modelo de gestão por competências na empresa II, desde a formação do comitê responsável, o levantamento da cultura organizacional, o mapeamento das competências até as orientações para o desenvolvimento organizacional.

**Comunicação e Plano de divulgação**

No ambiente organizacional, a comunicação pode ser entendida como a compreensão do outro e a si mesmo, significa entrar em acordo sobre objetivos organizacionais e partilhar normas comuns. Considera-se a comunicação um aspecto crítico por se tratar de um processo pelo qual colaboradores e gestores trocam as informações relevantes sobre a empresa e as mudanças que nela ocorrem.

**Empresa I:**

Na empresa I, a comunicação é considerada um elemento essencial, pois todos devem saber quais são as metas e em que etapa se encontra em cada momento, de forma a otimizar o alcance das metas. A comunicação também é feita a partir dos formulários, seus resultados são debatidos em momentos específicos, mas limitam a análise de aspectos subjetivos.

**Empresa II:**

Inicialmente a divulgação e comunicação foram tratadas em conjunto, pois um aspecto que pode ser muito negativo é a falta de explicações a respeito do modelo de gestão por competências e sua implementação na empresa. A falta de informações gera resistência e desconfiança, que por consequência são fatores geradores de conflito e comprometem a aplicação da avaliação, bem como os resultados, especialmente no mapeamento das competências individuais, profissionais e de equipe. A empresa criou sinergia entre o

processo de avaliação de competências e o processo de divulgação do modelo, utilizando o aspectos do modelo como tema dos eventos das dinâmicas em grupo (*assessment center*).

### **Criação de conhecimento na empresa**

Por último, foi mencionado o conhecimento, pois é a partir desse elemento que toda a inovação será criada, pelo estímulo individual e coletivo nas empresas, pois é o conhecimento individual de cada funcionário que nas empresas de manufatura pode contribuir para o processo de inovação, e quando estimulado num contexto de competências auto-gerenciadas e avaliadas perante a criação individual ou do grupo, pode garantir um sucesso de competências reais.

#### **Empresa I:**

Este ponto crítico pode ser um fator de sucesso, quando há desenvolvimento individual e da equipe, contudo, o modelo de competências pode desconsiderar competências individuais e aspectos inerentes ao ser humano, direcionado apenas às inovações do processo produtivo que podem diminuir custos, tempo de produção e garantir competitividade a empresa.

#### **Empresa II:**

A criação de conhecimento é um aspecto positivo na implementação do processo na empresa II, pois o mapeamento das competências considera a contribuição individual na criação de inovação. O conhecimento é o fator inerente ao ser humano que contribui para a melhoria de processos, produtos, competências, produtividade, competitividade. Tudo parte do conhecimento e do quanto a empresa investe e valoriza este aspecto nos seus funcionários.

#### **4.4 Teorias Abordadas pelas Duas Empresas**

A teoria identificada para o processo de implementação da gestão por competências adotados nas duas empresas foi o modelo proposto por Fleury e Fleury (2004), entretanto pode-se verificar que o fundamento para a gestão por competências nas duas empresas é o behaviorismo. Tanto o modelo de gestão por competências quanto o fundamento teórico observado no processo de implantação foram apresentados no referencial teórico.

## CONCLUSÃO

A gestão por competências é um modelo de gestão de pessoas que contribui para o desenvolvimento organizacional de diversas formas, mas perante os objetivos do presente estudo, observa-se que para que sirva a finalidades gerais ou específicas das empresas, deve considerar uma análise para identificação dos aspectos críticos para o sucesso no processo de implementação.

Essa análise deve ser realizada para que represente não somente um modismo da prática empresarial, mas que seja um instrumento eficaz para o alcance de objetivos organizacionais e represente diferenciais para as empresas. Um ponto do senso comum é implementar processos e modelos de gestão embasados apenas pela prática empresarial corrente, o que muitas vezes geram falhas e pontos críticos que dificultam a implementação do processo.

É necessário que haja uma teoria por trás da implementação de gestão por competências, uma vez que se trata da análise de pessoas no ambiente de trabalho. Existem e precisam ser utilizadas as teorias que analisam o papel das pessoas, a importância da gestão para a implementação dos processos de gestão por competências.

A análise realizada em duas empresas mostra como a prática desses pontos críticos influencia na implementação do processo de gestão por competências. A problemática levantada foi respondida ao longo do texto, tendo ênfase os aspectos críticos identificados para o processo de implementação da gestão por competências: patrocínio corporativo do projeto, envolvimento da alta gestão na implementação, reconhecimento da cultura, identificação de competências e forma de avaliação, alinhamento entre competências e estratégias, comunicação e plano de divulgação, criação de conhecimento e capacitação da empresa para evolução e continuidade da iniciativa do modelo de gestão por competências.

Desta forma o objetivo do trabalho foi alcançado e as suposições foram comprovadas, destacando-se que a eficácia do processo de implementação da gestão por competências depende da atenção aos pontos críticos identificados.

Quando não há comprometimento na empresa onde está sendo aplicada, a gestão por competências acaba desempenhando uma função pela metade, pois a matriz pode exigir uma avaliação, os gestores de recursos humanos, produção e outros nem sempre sabem aplicar o modelo ou mesmo para que servem, isso é atualmente uma realidade em uma das empresas estudadas.

Se não há alinhamento entre avaliação de competências e estratégia, o instrumento fica sem foco, torna-se apenas uma ferramenta para controle de ações empresariais, quando poderia representar o diferencial, o objetivo que se almeja e sua mensuração, e onde se encontra em cada momento. Nas duas empresas, por serem de manufatura, tal realidade é observada na produção, seja na produtividade individual ou de equipes (Empresa II), ou mesmo na inovação gerada (Empresa I), que pode agregar em diminuição de custo, prazo ou competitividade.

A cultura organizacional também é considerada um aspecto crítico, pois quando não há cultura direcionada para gestão de pessoas, a efetividade do modelo de gestão por competências fica comprometida, passa a ser um instrumento para mensuração de resultados de produção. Além do mais, a cultura deve contemplar a realidade de cada unidade, sendo flexível às regras e costumes locais.

Quanto à comunicação, observa-se que este ponto é importante para que as pessoas saibam o que se espera delas, solucionando resistências ou quaisquer dúvidas que possam surgir ao preencher os modelos de gestão por competências nas empresas. A comunicação efetiva gera acesso direto entre níveis hierárquicos e promove a integração de todos em busca do alcance do sucesso organizacional e profissional. Esse fator, nas empresas estudadas, é

crítico positivo na Empresa I, pois há divulgação e informação para todos de forma que realmente saibam o propósito do processo de implementação e como devem desenvolver seu potencial na empresa. Já na empresa II, a comunicação e divulgação foram inicialmente bem conduzidas, mas o distanciamento da alta gestão tem alguns efeitos negativos na divulgação, uma vez que a falta de comunicação acaba gerando conflitos entre níveis hierárquicos, e até entre níveis semelhantes, departamentos.

Outro aspecto crítico é a criação de conhecimento organizacional, pois, como nos casos analisados, na Empresa I o foco do processo de implementação por competências é gerar inovação no processo produtivo e na Empresa II, há foco em aumento de produtividade individual.

Por fim, ressalta-se o papel do departamento de recursos humanos para que as empresas possam adotar, desenvolver, implantar e implementar modelos de gestão de pessoas que permitem realizar melhorias com o elemento mais importante do mundo empresarial, as pessoas que o compõem.

Desta forma, o objetivo do trabalho foi alcançado e as suposições foram comprovadas, destacando-se que a eficácia do processo de implementação da gestão por competências depende da atenção aos pontos críticos identificados.

## REFERÊNCIAS

AMORIM, M. C. S. **Caderno de Pesquisas em Administração: Comunicação planejada, recurso fundamental para a eficácia da gestão organizacional.** São Paulo: 1999.

ANTONELLO, C. S. Em Análise Uma Estratégia Para O Desenvolvimento De Competências Gerenciais. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 30, 2006. Salvador, BA. **Anais...** Salvador: ANPAD, 2006.

ARGYRIS, C.; SCHÖN, D.A. **Organizational learning II: theory and practice.** 1 st. Reading: Addison-Wesley, 1996.

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

BARNARD, C. **As funções do executivo.** São Paulo: Atlas, 1971.

BERGENHENEGOUWEN, G.J. HORN, H.F.K. MOOIJMAN, E.A.M. Competence development – a challenge for human resource professionals: core competences of organizations as guidelines for the development of employees. **Industrial and Commercial Training**, New York, v. 29, n. 02, p. 55–62, 1997.

BERGER, A.N.; LEUSNER, J.H.; MINGO, J.J. The efficiency of bank branches. **Journal of Monetary Economics**, New York, v. 40, n. 1, p. 141-162, 1997.

BITENCOURT, C. C. **Gestão de competências e aprendizagem nas organizações.** São Leopoldo, RS: Editora da UNISINOS, 2005.

BITENCOURT, Cláudia Cristina, **A gestão de competências gerenciais – a contribuição dos princípios da aprendizagem organizacional.** Porto Alegre: PPGA/UFRGS, 2001. (projeto de tese).

BITENCOURT, C. C. A gestão de competências gerenciais e a contribuição da aprendizagem organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 44, n. 1, p. 58-69, 2004.

BOHM, D. **Diálogo: comunicação e redes de convivência.** São Paulo: Palas Athena, 2005.

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

BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. A.; BORGES-ANDRADE, J. E. Competências emergentes na indústria bancária: um estudo de caso. **Revista Comportamento Organizacional e Gestão**, São Paulo, v. 8, n. 2, p. 173-190, 2002.

BUKOWITZ, W. R.; WILLIAMS, R. **Manual de Gestão do Conhecimento.** Porto Alegre: Bookman, 2002.

CALDAS, M. P.; AZEVEDO, M. C. de. O discurso evolucionista e a prática involutiva: um estudo empírico exploratório sobre o impacto de mudanças tecnológicas sobre o desenho do trabalho em Call Centers. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 27, 2003. São Paulo, SP. **Anais...** São Paulo: ANPAD, 2003.

CARBONE, P. P.; BRANDÃO, H. P.; LEITE, J. B. D.; VILHENA, R. M. de P. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. 2.ed. Rio de Janeiro: Ed. Fundação Getúlio Vargas, 2005.

CASTRO, J. H. de M.; KILIMNIK, Z. M.; SANT'ANNA, A. de S. Modernidade Organizacional em Gestão de Pessoas como Base organizacional para a Incorporação de Modelo de Gestão por Competências. **RAC-Eletrônica**, v. 2, n. 1, art. 7, p. 105-122, Jan./Abril 2008.

DURAND, T. L'alchimie de la compétence. **Revue Française de Gestion**, Paris, v. 127, n. 1, p. 84-102, 2000.

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

\_\_\_\_\_. L'alchimie de la Compétence. **Revue Française de Gestion** (à paraître), Paris, 1999.

DUTRA, J. S. **Gestão por competências**: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas. São Paulo: Gente, 2001.

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

\_\_\_\_\_. **Competências**: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna. São Paulo: Atlas, 2007.

EBOLI, M. P. Um novo olhar sobre a educação corporativa – desenvolvimento de talentos no século XXI. In: J. S. Dutra (Org.). **Gestão por competências**. 3.ed. São Paulo: Gente, 2001.

EBOLI, M.P. **Modernidade na gestão de bancos** (Tese de Doutorado). Universidade de São Paulo. Faculdade de Economia Administração e Contabilidade. São Paulo; 1996.

ELLIS, R. **Learning a second language through interaction**. Amsterdam: Benjamins, 1999.

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

FLEURY, M. T. L. A gestão de competência e a estratégia organizacional. In: FLEURY, Maria Tereza Leme. **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2001.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. Alinhando estratégia e competências. **RAE**, São Paulo, v.44, n.1, p.44-57, 2004.

FLEURY, M. T.; FLEURY, A. **Estratégias empresariais e formação de competências**. São Paulo: Atlas, 2000.

FLEURY, M. T.; FLEURY, A. Construindo o conceito de competência. **RAC**, Rio de Janeiro, edição especial, p.183-196, 2001.

FLEURY, M.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**. 2003. Paper 0245.

FLEURY, M. T. L.; OLIVEIRA JUNIOR, M. de M. (organizadores). **Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências**. São Paulo: Atlas, 2001.

FLINK, Richard José da Silva; VANALLE, Rosangela Maria. O Desafio da avaliação de competências. In: XXVI ENEGEP, Fortaleza – CE, 2006. **Anais...** Fortaleza, CE: ENEGEP, 2006.

FREITAS, I. A.; BRANDÃO, H. P. Trilhas de aprendizagem como estratégia para desenvolvimento de competências. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 29, 2005. Brasília, DF. **Anais...** Brasília: ANPAD, 2005.

FREITAS, H.; JANISSEK, R. **Análise léxica e análise de conteúdo: técnicas complementares, sequenciais e recorrentes para exploração de dados qualitativos**. Porto Alegre: Sagra Luzzatto, 2000.

GRAMIGNA, M. R. **Modelo de competências e gestão dos talentos**. 2.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

GRAMIGNA, M. R. **Modelo de competências e gestão de talentos**. São Paulo: Makron. Books, 2002.

GREEN, P. C. **Desenvolvendo competências organizacionais consistentes: como vincular sistemas de recursos humanos a estratégias organizacionais**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

GUARANY, F. C.; OLIVEIRA, H. A. de.; AGUIAR, M. R. de. **Gestão de pessoas por competência: estudo de caso de uma Empresa prestadora de serviço em tecnologia da informação**. Monografia, 2003 (Programa de Pós-Graduação em Engenharia – Universidade Federal do Rio de Janeiro), Brasília, 2003.

GOLEMAN, D. **Inteligência emocional**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001.

GONCZI, A. Competency-based learning: a dubious past - an assured future? In: BOUD, D.; GARRICK, J. (Orgs.). **Understanding learning at work**. London: Routledge, 1999.

HERSEY, P.; BLANCHARD, K. H. **Psicologia para administradores de empresas: a utilização de recursos humanos**. 2.ed. São Paulo: EPU, 1977.

HOFSTEDE, G. **Culturas e organizações**. Lisboa: Sílabo, 1997.

KANAANE, R.; ORTIGOSO, S. A. F. **Manual de treinamento e desenvolvimento do potencial humano**. São Paulo: Atlas, 2001.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A estratégia em ação: balanced scorecard**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

LE BORTEF, G. **De la compétence - Essai sur un attracteur étrange**. Les Éditions D'Organizations. Paris: Quatrième tirage, 1995.

LE BOTERF, G. **De la compétence: essai sur un attracteur étrange**. Paris: Éditions d'Organisation, 1994.

LE BOTERF, G. **Compétence et navigation professionnelle**. Paris: Éditions d'Organisation, 1999.

LEONARD, D.; STRAUSS, S. Aproveitando Todo o Cérebro da Empresa. In: **Gestão do Conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

LUCIA, A. D. LEPSINGER, R. **The art and science of competency models**. San Francisco: Jossey-Bass, 1999.

MAGNANI, M. **Identificação de fatores críticos de sucesso para formulação de estratégias que minimizem a perda de competência organizacional de um centro de p&d Agropecuário**. Tese, 2004 (Programa de Doutorado em Engenharia de produção – Universidade Federal de Santa Catarina), Florianópolis, 2004.

MASCARENHAS, A. O.; VASCONCELOS, I. F. G.; VASCONCELOS, F. C. de. Gestão do paradoxo passado versus futuro: uma visão dialética da gestão de pessoas. In: VASCONCELOS, F. C. de.; VASCONCELOS, I. F. G. **Paradoxos organizacionais: uma visão transformacional**. p.127 a 144. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia do trabalho científico**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de Marketing**. São Paulo: Atlas, 1998.

MCCLELLAND, D. C.. Testing for competence rather than intelligence. **American Psychologist**, Massachusetts, v. 28, n. 1, p. 1-14, 1973.

MCGREGOR, D. **Os aspectos humanos da empresa**. 2.ed. Lisboa: Livraria Clássica, 1970.

MCLAGAN, P. A. Competencies: the next generation. **Train & Development**, Boston, p.40-47, May 1997.

MILLS, J.; PLATTS, K.; BOURNE, M.; RICHARDS, H. **Strategy and performance: Competing through competences**. Cambridge: Cambridge University Press, 2002.

MINAYO, M. C. de S. (Org.) et al. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis: Vozes, 1994.

MOTTA, F. C. P.; VASCONCELOS, I. F. G. **Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.

MUCHINSKY, P. M. **Psicologia Organizacional**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

MUELLER, S. P. M. Formação profissional e educação continuada - que profissional devemos ser? In: SIMPÓSIO BRASIL - SUL DE INFORMAÇÃO, Londrina, 1996. **Anais...** Londrina: UEL, 1996, p. 253-271.

NERI, A. (org.). **Gestão de Rh por competências e a empregabilidade**. Campinas: Papyrus, 2005.

NISEMBAUM, H. **A competência essencial**. São Paulo: Infinito, 2000.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

ORSI, A.; BOSE, M. Comunicação. **Revista de Psicologia**. Fortaleza, v.21, n.1/2, jan/dez, 2003.

PARRY, Scott B. The quest for competencies. **Training**. New York, v. 33, n. 07, p. 48-54, Jul. 1996.

POPPER, M.; LIPSHITZ, R. Organizational learning mechanisms: a cultural and a structural approach to organizational learning. **Journal of Applied Behavioral Science**, New York, v.34, n.2, jun 1998.

PORTER, M. E. The competitive advantage of nations. **Harvard Business Review**, Cambridge, p.73-91, March/April 1990.

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

REGO, Francisco Gaudêncio Torquato. **Tratado de comunicação organizacional e política**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

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

RESENDE, E. **A força e o poder das competências**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

RUANO, A.M. **Gestão por Competências: uma perspectiva para a consolidação da Gestão Estratégica de Recursos Humanos**. Rio de Janeiro: Qualitymark; São Paulo: ABRH Nacional, 2003.

RUZZARIN, R. AMARAL, A. SIMIONOVSKI, M. **Gestão por competências: indo além da teoria**. Porto Alegre: Sebrae/RS, 2002.

RUAS, R. Desenvolvimento de competências gerenciais e contribuição da aprendizagem organizacional. In: FLEURY, M. T. L.; OLIVEIRA JUNIOR, M. de M. (org.). **Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências**. São Paulo: Atlas, 2001.

RUAS, R. A Atividade Gerencial no século XX e a formação de gestores: alguns nexos pouco explorados. **REAd** - Revista Eletrônica de Administração, disponível em: <http://read.adm.ufrgs.br/read15/artigo/artigo2.htm>. Acesso em 25/06/2002.

SCHEIN, E. H. **Psicologia organizacional**. 3.ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1982.

SENGE, P. m. **A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende**. 21 ed. Rio de Janeiro: Bestseller, 2006.

SENGE, P. M. **A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende**. 12 ed. Rio de Janeiro: Bestseller, 2002.

SILVA, M. de O. **Gestão de pessoas através do sistema de competências: estratégias, processos, desempenho e remuneração**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

SKINNER, B.F. **Sobre o behaviorismo**. São Paulo: Cultrix, 1974.

SVEIBY, K. E. A knowledge-based theory of the firm to guide in strategy formulation. **Journal of Intellectual Capital**, v 2, n. 4, p.344-358, 2001. Disponível em: <<http://www.emerald-library.com/ft>> Acesso em: 20 jul. 2001.

TAYLOR, S.; BEECHLER, S.; NAPIER, N. Toward an Integrative Model of Strategic International Human Resource Management. **The Academy of Management Review**, v. 21, n. 4, pp. 959-985, October, 1996.

TINOCO, J.E.P. **Contribuição ao estudo da contabilidade estratégica de recursos humanos**. 1996. Tese (Doutorado em Controladoria e Contabilidade). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo.

TOMASI, A. (org.) et al. **Da qualificação à competência: pensando o século XXI**. Campinas: Papirus, 2004.

ULRICH, D. **Recursos humanos estratégicos**. São Paulo: Futura, 2000.

VALENTIN, M. L. Formação: competências e habilidades do profissional da informação. In: VALENTIN, M. L. **Formação do profissional da informação**. São Paulo: Polis, 2002. p.117-132.

WOOD JUNIOR, T.; PICARELLI FILHO, V. **Remuneração por habilidades e competências:** preparando a organização para a era das empresas de conhecimento intensivo. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

YIN, R. K. **Estudo de Caso:** Planejamento e método. 3 ed. Bookman: Porto Alegre, 2005.

ZACARELLI, L. M.; VASCONCELOS, I. F. F. G. de.; MASCARENHAS, A. O.; MENEGON, L. F. Paradoxos Culturais na Gestão de Pessoas - uma Análise Interpretativa do Processo de Mudança em uma Multinacional. **RAC-Eletrônica**, v. 1, n. 3, art. 9, p. 143-157, Set./Dez. 2007.

ZARIFIAN, P. O Modelo da Competência e Suas Consequências sobre os Métiers Profissionais. **Anais do Seminário Internacional Mercado de Trabalho:** Transformações e Monitoramento de Ocupações. Rio de Janeiro: SENAI/DN/CIET, 1999.

ZARIFIAN, P. **Objetivo competência:** por uma nova lógica. São Paulo: Atlas, 2001.

## **APÊNDICE I**

### **ROTEIRO DE ENTREVISTA ESTRUTURADO**

#### **I Objetivos da entrevista:**

1. Coleta de documentos;
2. Obter as características do processo de gestão por competências da empresa;
3. Verificar a importância da implantação do processo de gestão por competências para que sejam atingidos os objetivos da empresa;
4. Avaliar os principais pontos de implementação da gestão por competências ocorridas na empresa desde o início do processo;
5. Identificar os pontos críticos de sucesso ou fracasso na implementação do processo;
6. Verificar a ocorrência dos itens de mudanças e a necessidade de implementação.

#### **II Questões norteadoras da entrevista:**

1. Quando teve início a implementação do processo de gestão por competências na empresa?
2. Em que fase da implementação se encontra a empresa?
3. Por que resolveram implantar a gestão por competências? Houve influência da matriz?
4. Quais são as competências da empresa (essenciais)?
5. Como ocorre a gestão por competência nesta empresa? Foram implantados programas e/ou consultorias específicas?
6. Quais são as atividades da gestão por competências e como é o ciclo da gestão?
7. Qual o diferencial que este tipo de gestão realizada na empresa apresenta?
8. Como é feita a avaliação de competências profissionais e organizacionais?
9. Quais são as competências exigidas na empresa por setor/ departamento?
10. Quais são as competências pessoais requeridas?
11. O que a empresa faz para que as competências sejam desenvolvidas pelos colaboradores?
12. Quais os pontos críticos da implementação do processo de gestão por competências?
13. Qual a influência da estratégia organizacional na avaliação de competências?

**III Dados do entrevistado:**

Nome:	Data da entrevista:
-------	---------------------

Organização:	Sexo: ( ) Fem ( ) Masc.
--------------	----------------------------

Cargo / função / Categoria:	Há quanto tempo:
-----------------------------	------------------

Formação acadêmica:			
Título:	Curso:	Instituição:	Ano de conclusão:

**IV Caracterização da empresa:**

Histórico:
------------

Grupo ou organização a que pertence:
--------------------------------------

Produtos:
-----------

Missão:
---------

Visão:
--------

Objetivos:
------------

Metas:
--------

**V Perfil do processo de implementação da gestão por competências na empresa:**

Início do processo de implementação	Modelo de gestão por competências (teoria)

Iniciativa e Patrocínio

Previsão para término	Etapa atual do processo

A gestão por competências foi adotada para:

- Gestão de pessoas
- Avaliação do potencial da empresa
- Avaliação do potencial das pessoas
- Plano de desenvolvimento
- Alcance dos objetivos e metas
- Mensuração de resultados
- Produção técnico-científica e criação de conhecimento
- Geração de tecnologia
- Transferência de tecnologia
- Inovação em produtos e serviços

Gestores participantes do processo de implementação da gestão por competências:	
Participação do setor de RH na implementação:	Responsabilidade pela implementação:

Processos utilizados

Formulários e Relatórios

**Determinação das competências requeridas:**

Processo determinação das competências requeridas

Término do processo determinação das competências requeridas

Alinhamento das Competências Requeridas

Competências Requeridas

**Mapeamento das competências:**

Responsabilidade pelo mapeamento de Competências

Início do mapeamento:

Término do mapeamento:

Itens da avaliação das competências individuais:

Conhecimentos:	Formação educacional:
Habilidades:	Experiência profissional:
Atitudes:	Atributos pessoais:

Formulários e Relatórios

Desenvolvimento de formulários e relatórios

Periodicidade

Mensuração de resultados

Desempenho

Avaliação e Redirecionamento

Treinamento

Histórico da gestão por competências na empresa (origem, precursores):

### **VII Análise dos pontos críticos do processo de implementação:**

Classifique os pontos críticos da implementação do processo de gestão por competências, conforme o critério a seguir:

1 – Essencial

2 – Importante

3 – Contribui

4 – Indiferente

5 – Prejudicial

Iniciativa ou ordenamento da adoção do processo de gestão por competências

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Justificativa:
----------------

Estrutura da empresa

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Justificativa:
----------------

## Cultura organizacional

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Justificativa:

## Políticas, valores e papéis

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Justificativa:

## Procedimentos e rotinas

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Justificativa:

## Estratégia da empresa

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Justificativa:

## Alinhamento entre competências e estratégias

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Justificativa:

## Recursos da organização

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Justificativa:

## Inovação em produtos e serviços

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Justificativa:

## Processos de negócios

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Justificativa:

## Divulgação

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Justificativa:

## Papel da gestão

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Justificativa:

Modelo (teoria) de gestão baseada em competências

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Justificativa:

Aplicação do processo

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Justificativa:

Diretrizes e atividades do processo de gestão

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Justificativa:

Processos e sistemas utilizados

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Justificativa:

Tecnologias empregadas

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Justificativa:

Responsáveis pela aplicação do processo

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Justificativa:

Gestores participantes do processo

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Justificativa:

RH

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Justificativa:

Formulários

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Justificativa:

Modelos de relatórios

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Justificativa:

Cronograma

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Justificativa:

## Orçamento

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Justificativa:

## Diagnóstico

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Justificativa:

## Desempenho

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Justificativa:

## Mensuração

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Justificativa:

## Periodicidade

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Justificativa:

## Avaliação e redirecionamento

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Justificativa:

## Planilhas

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Justificativa:

## Comunicação

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Justificativa:

## Liderança

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Justificativa:

## Mapeamento das competências

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Justificativa:

## Definição das Competências essenciais

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
----------	----------	----------	----------	----------

Justificativa:

## Definição das Competências organizacionais

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
----------	----------	----------	----------	----------

Justificativa:

## Avaliação das competências individuais

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
----------	----------	----------	----------	----------

Justificativa:

## Treinamentos

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
----------	----------	----------	----------	----------

Justificativa:

## Criação de conhecimento na empresa

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
----------	----------	----------	----------	----------

Justificativa:

Anotações sobre a entrevista / detalhamento:

## ANEXOS

## ANEXO 1 Formulário de Avaliação de Resultados

NOME:.....

IDADE:.....

CARGO:..... DATA DE ADMISSÃO:...../...../.....

Meta	Nível	Resultado
Meta: Atingir 85% da pontuação nas Inspeções de segurança que os supervisores realizam duas vezes ao ano em cada funcionário.		
Meta: Incentivar pelo menos 25 relatos de quase acidente por funcionário no ano.		
Meta: Implementar pelo menos 12 idéias por grupo, através do programa Avaliação de Competências Empresariais.		
Meta: Redução de 0,8 % de erros de responsabilidade da fábrica para 0,2 % por período de 12 meses.		
Meta: Atingir XXXX unidades embarcadas no ano.		

**Comentários:** Utilize este espaço para comentários sobre os resultados obtidos, explicando eventuais fatores que possam ter influenciado, positiva ou negativamente, este resultado.

**Comentários do empregado:**

.....  
Assinatura do empregado avaliado

.....  
Assinatura do Avaliador

## ANEXO 2 Avaliação de Competências

NOME:.....

CARGO:..... DATA DE ADMISSÃO:...../...../.....

NÍVEIS PARA AVALIAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS	
(4) Competência habilmente aplicada - A aplicação da competência supera as expectativas. Foi habilmente aplicada ou foi exibida no cumprimento ou superação da maioria dos objetivos de desempenho.	
(3) Competência evidente - A aplicação da competência foi evidente no cumprimento da maioria dos objetivos. Apoiou o desempenho que foi alcançado.	
(2) Competência um tanto evidente - A aplicação da competência foi um tanto evidente. Uma maior aplicação desta competência poderia apoiar a melhoria do desempenho.	
(1) Competência não evidente ou Não adequada - A aplicação da competência não é evidente ou não é adequada e contribui para que o desempenho fique abaixo do planejado.	
(0) Não aplicada ou não observada	

COMPETÊNCIAS	
<b>FLEXIBILIDADE</b>	
Conceito: Conseguir trabalhar em novas situações ou áreas, aprendendo rapidamente e tendo iniciativa. Ter capacidade para buscar novos conhecimentos e para descobrir novos caminhos para fazer o que é necessário, não tendo medo de errar. Ser multifuncional.	
AUTO AVALIAÇÃO	NOTA:
Exemplo de Comportamento:	
AVALIAÇÃO DO SUPERVISOR	Nota:
Exemplo de Comportamento:	

ORIENTAÇÃO PARA O CLIENTE INTERNO/ EXTERNO	
Conceito: Pensar em evitar que o cliente (interno ou externo) que irá receber seu trabalho tenha problemas. Ouvir e interpretar o que o cliente deseja receber, considerando reclamações e buscando junto com o cliente soluções.	
AUTO AVALIAÇÃO	NOTA:
Exemplo de Comportamento:	
AVALIAÇÃO DO SUPERVISOR	NOTA:
Exemplo de Comportamento:	



**PLANO DE DESENVOLVIMENTO INDIVIDUAL** - Para o preenchimento do plano abaixo pense nas necessidades de desenvolvimento críticas para o trabalho atual e nos pontos que serão críticos para o desenvolvimento futuro, considerando qual competência (habilidade, conhecimento ou experiência) deverá ser desenvolvida e as atividades indicadas para este desenvolvimento.

<b>Competências a serem desenvolvidas</b>	<b>Atividade de Desenvolvimento (Cursos, Livros, Vídeos, Projetos, Treinamentos, Atividades)</b>	<b>Suporte / Recurso</b>	<b>Início</b>	<b>Fim</b>

**ASPIRAÇÕES DE CARREIRA:** Previsão pessoal do ocupante do cargo sobre seus interesses de carreira no momento atual. (O preenchimento não implicará garantia em sua realização, pois dependerá de alinhamento posterior também com os objetivos da empresa)

Comentários sobre suas aspirações:

Comentários do funcionário:

### ANEXO 3 Definição dos Indicadores de Competência

COMPETÊNCIAS	COMPORTAMENTOS	VALOR
<b>VISÃO ESTRATÉGICA</b>	Busca informações, tem curiosidade.	5,0
	Questiona a situação e realidade da organização	4,5
	Identifica e acompanha mudanças	5,0
	Analisa impacto das decisões na organização	6,0
	Planeja e organiza as ações	5,0
	Acompanha e controla a realização das ações	6,5
	Possui domínio técnico e mantém-se atualizado	7,5
	Segue método para solução de problemas	4,0
	Integra objetivos (emergenciais e de longo Prazo)	5,5
	Analisa e calcula riscos	5,0
	Visualiza situações futuras (subjetividade)	7,0
<b>RELACIONAMENTO INTERPESSOAL</b>	Possui empatia (envolvimento e consideração)	7,5
	Confronta opiniões	4,5
	Comunica-se de forma clara e objetiva	9,0
	Compromisso e ética	7,0
	Coopera e interage equipe, clientes e fornecedores.	8,0
	Oportuniza feedback (dá e recebe)	7,0
<b>LIDERANÇA</b>	Delega	7,0
	Negocia	5,5
	Cria e desenvolve equipes	9,0
	Oportuniza a participação e dá liberdade de expressão	9,0
	Domina e posiciona-se com poder	3,5
	Autônomo	6,0
	Representa a empresa	4,0
<b>AÇÃO E REAÇÃO</b>	Iniciativa / pró-atividade	10
	Foco no resultado	6,0
	Persistência / cumprimento de prazos	9,0
	Criatividade	8,0
	Tomada de decisão	8,0
	Adota e/ou implanta mudanças	7,0
	Energia, mobilidade física.	4,0
<b>EQUILÍBRIO EMOCIONAL</b>	Auto-conhecimento e auto-crítica.	7,0
	Humildade, honestidade e ética.	7,0
	Adaptabilidade, flexibilidade	7,0
	Equilíbrio (ansiedade, humor e agressividade)	8,0
	Administra conflitos, incertezas e ambigüidades.	9,0
	Planeja o auto-desenvolvimento.	6,0

**ANEXO 4 Relato de Desempenho e de Potencial****Nome:**      **Código:****Data nascimento:**      **Idade:****Escolaridade:**      **Profissão:****Cargo:**      **Setor/Unidade:**

Competências		Valor	Análise		Análise Potencial
			Auto	Cliente	
<b>Visão Estratégica</b>	1.1 Busca informações, curiosidade 1.2 Visualiza situações futuras	8,0 7,0			
<b>Relacionamento Interpessoal</b>	2.1 Comunica-se de forma clara e objetiva 2.2 Cooperar e interagir com equipe, clientes... 2.3 Oportuniza feedback	9,0 8,0 7,0			
<b>Liderança</b>	3.1 Cria e desenvolve equipes 3.2 Oportuniza participação	9,0 9,0			
<b>Ação Reação</b>	4.1 Iniciativa / pró-atividade 4.2 Persistência / cumprimento de prazos 4.3. Criatividade 4.4 Tomada de Decisão 4.5 Adota e implanta mudanças	10,0 9,0 8,0 8,0 7,0			
<b>Equilíbrio Emocional</b>	5.1 Auto - conhecimento e Auto - crítica 5.2. Equilíbrio (ansiedade, humor) 5.3 Administra conflitos e ambigüidades	7,0 8,0 9,0			

Nível de	Desempenho	Potencial	Pontos	123			
	%	%	Possíveis				
<b>Atende Expectativa</b>			<b>Atende *</b>				
<b>Supera Expectativa</b>			<b>Supera **</b>				
<b>Legenda:</b>				<b>Observações:</b>			
<p>0 – não atende</p> <p>1 – atende parcialmente</p> <p>2 - atende à expectativa</p> <p>3 – supera à expectativa</p> <p><b>Valor:</b></p> <p>Peso de cada comportamento/habilidade</p> <p><b>Análise – Auto:</b></p> <p>Auto-Avaliação do indivíduo analisado</p> <p><b>Análise – Cliente:</b></p> <p>Análise realizada por: chefes, colaboradores, pares, clientes interno e externo (máximo de 5, definidos na descrição de cargo)</p> <p>* Pontos possíveis x 2</p> <p>**Pontos possíveis x 3</p>							

## ANEXO 5 Análise – Assessment Center

### Assessment Center

#### Ficha de Observação

Data: \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_

Observador (a):.....

Quem Assumiu a liderança? Que estilo evidenciou?	Contribuições Individuais
Como o grupo se organizou para a realização da tarefa?	Contribuições Individuais
Quais as dificuldades encontradas pelo grupo?	Contribuições Individuais
Como o grupo reagiu com as variáveis e obstáculos propositais apresentados?	Contribuições Individuais
Qual o nível de sintonia e consenso do grupo? Cultura evidenciada	Contribuições Individuais
Qual a produtividade por pessoa?	Contribuições Individuais
Qual nível de qualidade?	
Qual o nível de compromisso com as tarefas?	Contribuições Individuais

## ANEXO 6 Relato de potencial - Fábrica

Fábrica: \_\_\_\_\_ Código: \_\_\_\_\_

Competências		Valor	Peso	Total
<b>Visão</b>	1.1 Busca informações, curiosidade.	8,0	1,0	8,0
<b>Estratégica</b>	1.2 Visualiza situações futuras	7,0	1,0	7,0
<b>Relacionamento Interpessoal</b>	2.1 Comunica-se forma clara, objetiva	9,0	1,0	9,0
	2.2 Cooperar, interage equipe, clientes...	8,0	2,0	16,0
	2.3 Oportuniza feedback	7,0	1,0	7,0
<b>Liderança</b>	3.1 Cria e desenvolve equipes	9,0	1,0	9,0
	3.2 Oportuniza participação	9,0	1,0	9,0
<b>Ação e Reação</b>	4.1 Iniciativa / pró-atividade	10,0	1,0	10,0
	4.2 Persistência / cumprimento prazos	9,0	2,0	16,0
	4.3. Criatividade	8,0	1,0	8,0
	4.4 Tomada de Decisão	8,0	0	0
	4.5 Adota e implanta mudanças	7,0	2,0	14,0
<b>Equilíbrio Emocional</b>	5.1 Auto-conhecimento e Auto-crítica	7,0	1,0	7,0
	5.2. Equilíbrio (ansiedade, humor).	8,0	1,0	8,0
	5.3 Administra conflitos e ambigüidades	9,0	1,0	9,0
			<b>Pontos Alcançados</b>	139,0
<b>Pontos possíveis x 2 = ATENDE À EXPECTATIVA</b>			<b>57%</b>	
<b>Pontos Possíveis x 3 = SUPERA A EXPECTATIVA</b>			<b>0%</b>	
<b>Legenda:</b>		<b>Observações:</b>		
0 – não atende				
1 – atende parcialmente				
2 - atende à expectativa				
3 – supera a expectativa				

## **ANEXO 7 Relatório Orientações da consultoria para o Desenvolvimento Operacional**

### **RELATÓRIO:**

### **ORIENTAÇÕES PARA DESENVOLVIMENTO OPERACIONAL:**

**Público alvo:** Funcionários de todos os níveis

**Pontos Fortes:** Persistência / Cumprimento de prazos

**Pontos Fracos:** Tomada de Decisão

Criatividade

Oportuniza Feedback (dar e receber)

### **COMENTÁRIOS:**

Algumas ações deverão ser desenvolvidas em treinamento, para desencadear o aprimoramento dos comportamentos de trabalho de equipe:

**Curso:** FEEDBACK, com objetivo de observar, fazer e receber críticas de forma construtiva e para melhorar as relacionais em equipe.

**Curso:** A ARTE E A TÉCNICA DE SABER OUVIR, com o objetivo de melhor conhecer diferentes percepções e promover clima de confiança e apoio.

**Curso:** COOPERAÇÃO x COMPETIÇÃO, para facilitar a inter-relação entre áreas e, inclusive, entre os pares.

**Curso:** CRIATIVIDADE, com o objetivo de estimular o senso de humor e conciliação de informações para transformá-las em descobertas simples e originais, garantindo a ação de melhorias contínuas e questionamento de paradigmas.

**Curso:** EM POWERMENT, com objetivo de capacitar na condução responsável e autônoma de cada equipe, isto é, possibilitar a delegação de poder para cada grupo de trabalho.

**Curso:** ENTENDENDO OS CONFLITOS HUMANOS, com o objetivo de esclarecer a natureza do ser humano, seus mecanismos de defesa, causas e estratégias de resolução de conflitos.

## **ANEXO 8 Relatório de Orientações para o Desenvolvimento Organizacional**

### **RELATÓRIO**

### **ORIENTAÇÕES PARA DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL**

#### **COMENTÁRIOS:**

Algumas ações deverão ser introduzidas no planejamento organizacional e diz respeito ao sistema de ações gerenciais e de recursos humanos, são eles:

- Criar indicadores de resultados atrelados às ações gerenciais de RH, para acompanhar o crescimento e a efetividade das mesmas;
- Ampliar a avaliação de desempenho existente para o estilo 360 graus procurando treinar todos os envolvidos a avaliarem sem pré-julgamentos;
- Criar sistema de reconhecimento e elogio, para introduzir o valor da consideração e elevação da auto-estima;
- Criar grupos-tarefa para estimular a participação grupal e interdisciplinar;
- Criar canal de comunicação e endomarketing que atinja a todos os níveis;
- Descentralizar e delegar às chefias as decisões referentes às pessoas da organização, fazendo com que a área de Rh deixe de ter a função de controle e passe a ter a função de apoio técnico aos líderes;
- Realizar periodicamente diagnóstico de satisfação do funcionário e implementar ações corretivas para tal;
- O departamento de RH deverá fortalecer a condução dos sistemas relativos a informações e estratégias de desenvolvimentos organizacionais, conduzindo de forma eficaz: Avaliação de Desempenho, Plano de Carreira, Planejamento de rotação, Recrutamento e Seleção, Trabalho de equipe, planejamento geral de educação e treinamento.

## ANEXO 9 Critérios para avaliação de competências empresa II

### 1. Busca informações, tem curiosidade:

0	Postura insegura frente aos fatos. Tende a não questionar, nem esclarecer dúvidas. Baixa auto-estima. Dificuldade em discernir o que e como pesquisar os fatos.
1	Procura soluções rápidas e fáceis. Geralmente mantém postura de autosuficiência, onde sua solução é sempre a mais adequada. Fazer perguntas aos outros, para ele poderá significar vulnerabilidade.
2	Desenvolve e avalia soluções alternativas. Não opta pela saída mais fácil, procura questionar e pesquisar soluções efetivas, nos ambientes propícios para consulta
3	Desejo de descobrir o que desencadeia os acontecimentos. Capaz de raciocinar dentro de uma estrutura lógica e holística, isto é, encontrar a peça correta para completar um quebra cabeça. Identifica hipóteses e analisa soluções. Mantém rede de contatos e os Consulta, quando necessário.

### 2. Visualiza situações futuras:

0	Estilo dedicado, quem prefere "arregaçar as mangas" e executar as tarefas que precisam ser realizadas. É "um tocador", que prefere não "perder tempo" com análises e previsões de uma ação. Envolve-se profundamente com os aspectos operacionais de uma determinada atividade
1	É uma pessoa de ação, voltada para os aspectos urgentes e práticos da tarefa. Poderá fazer planos a curto e médio prazo. Focalizará ações futuras concreta, sem grandes Abstrações
2	É capaz de elaborar planos estratégicos. Levanta oportunidades e ameaças futuras, através de análise demorada da situação real. Até-se a pesquisas demoradas sobre as possibilidades e as previsões são baseadas em fatos comprovadamente concretos.
3	Capacidade de abstração e levantamento de hipóteses. Disposto a estabelecer e prover objetivos, definindo planos de ação, prazos e recursos necessários para uma determinada atividade. Identifica e analisa estrategicamente oportunidades e ameaças reais. Além de ater-se a fatos concretos.

### 3. Comunica-se de forma clara e objetiva

0	Dificuldade em expressar idéias. Poderá ser inseguro, introvertido, ou mesmo, extrovertido, com dificuldade para organizar as idéias. Não é objetivo ao transmitir uma informação. Pouco respeita o ponto de vista do receptor
1	Fala pouco, explicitando com muita moderação o seu pensamento. É sintético nas suas colocações. Poderá subestimar a capacidade de compreensão do receptor. Tende a ser pouco objetivo, acreditando que o receptor poderá entender "por meias palavras"
2	Expõe suas idéias procurando passar as informações de maneira completa. Pode tender à proximidade, e desenvolver uma comunicação além do tempo necessário. É minucioso, porém corresponde ao requerido pelo receptor.
3	Expressa-se com facilidade, seja de forma verbal ou escrita, passa as informações de maneira organizada, clara, convincente, breve e, principalmente, respeitando o ponto de vista do receptor.

### 4. Cooperar e interage com equipe, clientes e fornecedores

0	Voltado para si mesmo, não procura considerar as necessidades e pretensões do grupo. Faz poucas concessões, Culpa a equipe pelos fracassos. Tende a sentir-se mais à vontade com trabalhos que possam ser desenvolvidos isoladamente.
1	Poderá fazer mais concessões do que deveria, ou não fazer concessões adequadas, e assim comprometer o desempenho da equipe. Critica a equipe pelos fracassos
2	Gosta de trabalhar em equipe. Procura manter-se próximo às pessoas que o cercam. Considera, nas suas ações, pessoas e grupos. É leal e dedicado para com o grupo.
3	Tem facilidade em atuar em equipe. Sensível às necessidades das pessoas à sua volta. Faz concessões e providencia recursos de modo a garantir a estabilidade nas relações. É leal para com o grupo.

### 5. Oportuniza "feedback" (dá e recebe)

0	Estabelece relacionamento formal e prudente. É discreto e contido ao expor-se, ou mesmo, exagera ao vender sua imagem como alguém fascinante. Evita proximidade ou intimidade. Estilo impessoal, manifesta pouco interesse ou preocupação com os outros.
1	Estabelece relacionamento profissional, prudente. Demonstra senso de justiça e, por isso, é procurado pelos colegas.
2	Demonstra confiança. É bom ouvinte. Recebe críticas de forma positiva. É sensível aos sentimentos dos que o cercam. Revela opiniões sobre as pessoas respeitando-as, apoiando-as e ajudando-as a crescer.
3	Mantém os vínculos e canais de acesso abertos. Transmite informações oportunas e relevantes, mesmo se tratando de notícias boas ou más. Dedicar o tempo no incentivo a partilha de informações. Sabe ouvir ativamente. Cria relações de confiança. É sincero e sensível aos sentimentos das pessoas que o cercam. Fala de sobre si facilmente.

## 6. Cria e desenvolve equipes

0	Pessoa pouco identificada com funções de orientação e instrução, prefere executar do que a definir tarefas e outros. Tem pouca paciência em orientar e manter as pessoas atuando em conformidade com os procedimentos e metas.
1	Sabe identificar e conduzir as tarefas em uma equipe, Mantém as pessoas voltadas ao atendimento de normas e à realização dos resultados esperados. Dificilmente dá "feedback"
2	Com facilidade e desenvoltura determina e conduz o quê e como fazer as tarefas. Delega parte das responsabilidades à equipe, mantém supervisão e apoio as atividades. Avalia o desempenho e poderá dar "feedback" formal.
3	Socialmente habilidoso. Percebe a importância de dar-se às pessoas e sabe como fazê-lo. Identifica-se com funções de influência (sugerir, persuadir, ordenar). Identifica o potencial de cada pessoa da equipe, cria desafios e delega responsabilidades. Facilmente dá "feedback" e utiliza bem o poder do elogio.

## 7. Oportuniza participação e liberdade de expressão

0	Evita proximidade, preferindo que o deixem em paz. Impessoal e um tanto árido nos relacionamentos, poderá tender a pré-julgar comportamento dos outros, ou mesmo, rotulá-los. As pessoas dirigem-se a ele para relatar somente o essencial.
1	Procura manter relacionamento formal, ouve o necessário e o que lhe interessa. Tende a julgar comportamentos, e exige dos outros a mesma confiança que procura conquistar.
2	Relaciona-se muito bem com as pessoas de assuntos comuns. Faz amizades e as mantém. Adequado envolvimento e acolhida às idéias e ações dos outros.
3	Socialmente agradável, facilmente respeita as diferentes atitudes dos outros. Possui empatia, é caloroso, sincero e próximo às pessoas que o cercam. Cria relação de confiança, Sensível aos sentimentos e relaciona-se de forma a apoiar e aconselhar.

## 8. Iniciativa / pró-atividade

0	Tendência a se preocupar mais com a opinião de terceiros, do que dos aspectos técnicos de uma tarefa. Dificilmente questiona paradigmas. Por princípios é seguidor de normas. É mantenedor
1	É flexível quanto ao modo de seguir normas ou não. Preocupa-se em atingir resultados, porém adota atitude cautelosa.
2	Gosta de trabalhar com autonomia, independente da influência de paradigmas ou normas determinadas. Identifica e dá idéias para melhorias nos processos.
3	Auto-confiante, Descobre, como facilidade, o melhor a fazer e o faz. Identifica-se com o papel de dominância e evidência. Preocupa-se em atingir os resultados, mesmo que seja necessário questionar paradigmas. Avalia progressos e resultados. Desenvolve melhorias.

### 9. Persistência / Cumprimento de prazos

0	Tende a dispersão. Dificuldade em cumprir prazos. Pode esmorecer perante obstáculos e estabelecer novos objetivos como comportamento de fuga. Prefere não se comprometer.
1	Gosta de se envolver em várias atividades ao mesmo tempo. Tem dificuldade de terminar o que começa ou estabelecer prioridades de execução.
2	Gosta de ritmo intenso de atividade. Cumpre prazos, porém prefere fazer uma atividade de cada vez, atendo-se ao desenvolvimento até o seu término, preocupando-se com a qualidade final do trabalho. Não gosta de interromper o que tenha sido iniciado.
3	Correto, assíduo. Tem pressa em apresentar e concluir as tarefas. Interessa-se e persiste numa atividade, mesmo diante dos obstáculos que aparecem, mantém o objetivo em mente, ao mesmo tempo concentra-se na tarefa atual, por mais banal que seja, mas que o levará ao resultado planejado.

### 10. Criatividade

0	Aprecia trabalhos que não lhe exijam esforço mental. Tende ao estilo conservador de atuação. Não gosta de se expor. Não possui senso de humor.
1	É capaz de criar novos procedimentos a partir dos usuais. Analisa as diferentes possibilidades de ação para atingir resultados.
2	É capaz de criar novos procedimentos a partir dos usuais. Gosta de desafios e deseja superar-se. Bom grau de adaptabilidade a inovações.
3	Possui senso artístico, intuição aguçada e uma diversidade de interesses. É capaz de questionar paradigmas, regras e princípios usuais e elaborar novos. Concilia diversas informações e as transforma em descobertas muitas vezes simples, mas nunca antes imaginadas. Não teme se expor ao ridículo. Possui senso de humor.

### 11. Tomada de decisão

0	Difícilmente toma decisões sozinho. Depende do meio para sentir-se seguro em suas ações. Submete suas sugestões sempre a apreciação de outros
1	Prudente ao tomar decisões. Prefere compartilhar as idéias e fazer previsões de resultados. Faz questão de levar suas sugestões para serem apreciadas pelos superiores, evitando colocá-las como "decisão final".
2	Toma decisões a partir de análises e avaliações de resultados anteriores. Busca alternativas concretas. Poderá levar para apreciação de superiores, respeitando a hierarquia.
3	Sente-se seguro ao tomar decisões, mesmo numa linha de ação não rotineira, ainda que com algum risco, tendo em vista a necessidade de atingir as metas, Tem pressa em ver resultados e busca decidir de forma rápida, sem rodeios.

**12. Adota e implanta mudanças**

<b>0</b>	Conservador, rotineiro, tem dificuldades em aceitar inovações. Sente-se ameaçado pelo fator desconhecido que sempre acompanha as situações de mudança. Poderá, nessas ocasiões, tender a colocar obstáculos e a comportar-se de maneira inadequada.
<b>1</b>	Adota e conduz mudanças nos processos que ele acredita, e não se sinta ameaçado. Inicialmente questiona e tenta buscar esclarecimentos aonde as inovações poderão contribuir no processo. Pode ter dificuldade em lidar com resistência da equipe.
<b>2</b>	Identifica, adota e conduz mudanças facilmente. Procura fazer acontecer as novidades. Orienta as pessoas à sua volta, procurando amenizar as resistências encontradas
<b>3</b>	Indica disponibilidade para introduzir, acatar e aplicar novas idéias, e sente-se estimulado em situações de mudança. Dá o exemplo, conscientizando as pessoas, fazendo-as abraçar consigo as novas maneiras de fazer as coisas. Procura eliminar as resistências através do respeito ao ritmo do outro.

**13. Auto-conhecimento e Auto-crítica;**

<b>0</b>	Não conhece suas reações e necessidades. Age de forma impulsiva, sem preocupação com as consequências. É pouco diplomático frente as críticas.
<b>1</b>	Conhece pouco suas necessidades e reações. Age projetando seus conteúdos no ambiente de forma aceitável socialmente. Poderá reagir aos estímulos de forma impulsiva, e só depois refletir a respeito do que fez.
<b>2</b>	Conhece suas reações e limitações. É regido pela moral e ética do grupo em que está inserido
<b>3</b>	Conhece muito bem suas necessidades, reações emocionais e limitações. Costuma auto-avaliar seus comportamentos. Age em conformidade com a ética e moral. Respeita as críticas que lhe fazem bem.

**14. Equilíbrio (ansiedade, humor, agressividade)**

<b>0</b>	Indivíduo com alto índice de ansiedade e inadequado controle das emoções, impulsividade, dirigindo para fora a agressividade de forma impensada. Falta de insight;
<b>1</b>	Indivíduo que canaliza a ansiedade para o trabalho, porém, controla pouco as emoções, com propensão a explodir ao menor estímulo.
<b>2</b>	Indivíduo que canaliza a ansiedade para o trabalho, transformando-a em energia positiva, porém controla as emoções de forma a reprimir as não aceitas socialmente.
<b>3</b>	Indivíduo que administra suas emoções de forma a transformá-las em energia positiva. Procura ser socialmente agradável e age de forma assertiva (correta e coerente com o momento)

**15. Administra Conflitos, incertezas e ambigüidades**

<b>0</b>	Se for pessoa extrovertida, comporta-se de maneira agressiva e intimidadora nas situações de conflito. Impõe ao outro "sua solução" em caso de confronto. Cria casos com muita facilidade. Por outro lado, se for pessoa introvertida, preferirá não resolver conflitos, receando reação, tendendo a se omitir, a calar-se.
<b>1</b>	Tem necessidade pessoal de poder, de "sair ganhador" frente a um confronto. Procurará argumentar e buscar aliados. Não aprecia ambientes mal estruturados.
<b>2</b>	Pessoa assertiva que procura resolver os conflitos da melhor maneira, preocupando-se com os sentimentos dos outros e de si mesmo. Procura manter um ambiente estruturado para sentir-se mais satisfeito e aceito.
<b>3</b>	Mostra-se à vontade num ambiente mal-estruturado, em transformação, e ante estratégias, objetivos e avaliações de desempenho. Em situações de conflito, apresenta postura mediadora, mesmo que haja alguma divergência em relação à sua pessoa.