

CENTRO UNIVERSITÁRIO RADIAL

Eliete Calegari
Thiago Leme Garcia Peitl

GESTÃO POR COMPETÊNCIAS
A CONTRIBUIÇÃO DA APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

São Paulo
2008

Eliete Calegari
Thiago Leme Garcia Peitl

GESTÃO POR COMPETÊNCIAS
A CONTRIBUIÇÃO DA APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

Trabalho de conclusão de curso de Pós
Graduação apresentado ao Centro
Universitário Radial como requisito parcial
para obtenção do título de especialista em
Psicologia Organizacional

Orientador: Prof. Ms. Ricardo Alves Lima

São Paulo
2008

Dados internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

C153 Calegato, Eliete. Peitl, Thiago Leme Garcia

Gestão por competências a contribuição da aprendizagem organizacional / Eliete Calegato, Thiago Leme Garcia Peitl. – São Paulo, 2008.

75 f. ; 30 cm

Monografia (Psicologia Organizacional) – Centro Universitário Radial, 2008.

Bibliografia: f. 58-59

1. Competências. 2. Gestão de pessoas. 3. Ferramentas estratégicas. I Título

CDD
658.3125

Eliete Calegari
Thiago Leme Garcia Peitl

GESTÃO POR COMPETÊNCIAS
A CONTRIBUIÇÃO DA APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

Trabalho de conclusão de curso de Pós
Graduação apresentado ao Centro
Universitário Radial como requisito parcial
para obtenção do título de especialista em
Psicologia Organizacional

Aprovada em 17 de maio de 2008.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Ms. Ricardo Alves Lima
Centro Universitário Radial

Prof^a. Ms. Marília Alves Facco
Centro Universitário Radial

DEDICATÓRIA

Dedicamos esta monografia especialmente aos nossos familiares e amigos por serem a nossa fonte inspiradora, pela força e pela compreensão que estiveram sempre presentes nesta grande trajetória.

AGRADECIMENTOS

Agradecemos primeiramente a Deus, por nos dar a oportunidade para concluir mais uma etapa de nossa trajetória acadêmica, nos proporcionando as forças necessárias, além de tudo que proporcionou em nossas vidas. Temos certeza de que somos privilegiados por isso.

É difícil citarmos os nossos agradecimentos a todos aqueles que nos ajudaram e estavam realmente envolvidos neste projeto acadêmico, contribuindo de maneira efetiva para que este se realizasse. Porém, expressamos aqui toda a nossa gratidão e reconhecimentos em especial para o nosso orientador Professor Ricardo Alves Lima, aquele que nos incentivou desde o início a acreditarmos no nosso potencial. Pelo seu profissionalismo, pelo seu voto de confiança e por toda a amizade que nos mostrou durante todo este tempo que trabalhamos juntos, dias após dias para que desenvolvêssemos esta monografia.

Aos professores da Pós Graduação de Psicologia Organizacional por todos os ensinamentos a nós proporcionados, pelo crescimento que nos fizeram adquirir e pela oportunidade de parceira entre as nossas trocas de experiências no decorrer do nosso curso.

Os gestores da Organization Ltda., pessoas essas que não podemos citar os nomes para garantir o anonimato, porém, grandes visionários que contribuíram com informações de alta relevância para que o objetivo dessa monografia fosse concluído.

Nossos colegas de curso aplicados, alegres e divertidos, que tivemos a honra de trocar experiências no decorrer de toda nossa trajetória acadêmica, aqueles que também se dedicaram aos nossos momentos difíceis e ajudaram a nos fortalecer com muito apoio e companheirismo quando necessário.

Agradecemos por fim, aos nossos amores e famílias, razões únicas de nossa existência, por terem nos apoiado durante todos os momentos de angústia, de tristeza e de alegria em virtude desta qualificação, pelo carinho e imensa compreensão, com as ausências inesperadas durante esse longo tempo de estudo e aperfeiçoamento.

Não teríamos conseguido sem vocês!

Eliete Calegaro

Thiago Leme Garcia Peitl

EPÍGRAFE

“Se o nosso direito de viver exige que sejamos vencedores, saibamos sê-lo com grandeza! Se nos pedirem tributo, o tributo é sangue! Se nos pedirem preço, o preço é a vida!”

Joaquim Namorado

RESUMO

As organizações lutam diariamente para se tornarem mais competitivas no mercado, perante seus mais variados produtos, serviços e processos de gestão de pessoas capazes de atrair e reter novos talentos para contribuírem no processo mútuo de aprendizagem. Devido ao crescimento acelerado da globalização, surgimento de novos processos de gestão e a profissionalização da mão-de-obra, as empresas têm voltado seus planejamentos para uma melhor estrutura de desenvolvimento estratégico, em vista da concorrência acirrada facilmente apontada no mercado externo.

Foi-se o tempo em que os trabalhadores eram escravos de seus trabalhos rotineiros de baixa qualificação, pois, apesar do aumento do índice de desemprego com a chegada da tecnologia, tal fato proporcionou maiores oportunidades de ampliar seus conhecimentos voltados para cargos de controle tanto de pessoas, quanto de processos.

Novos critérios de distribuição de remuneração, benefícios adequados, treinamentos específicos, fluxo de planos de carreira e demais processos competentes a administração de Recursos Humanos das empresas tiveram que ser revistos e por muitas vezes totalmente modificados, devido às novas tendências do mercado globalizado. A era da informação despertou em muitos trabalhadores a necessidade de desenvolverem sua qualificação para o trabalho, gerando um perfil de profissionais em busca constante de novas oportunidades de emprego e qualidade de vida no trabalho.

No Brasil, país em acelerado desenvolvimento nos processos estratégicos de gestão por competências, nota-se uma grande dificuldade na formalização desses processos, principalmente nas empresas de nacionalidade pura, as quais não sofrem influências da cultura organizacional de matrizes estrangeiras. É obvio afirmar que as nossas empresas devem se basear nesses modelos estrangeiros, uma vez que, são pioneiros nesse campo de estudo e aplicação. Mas o que muitas vezes é esquecido é que, a adaptação de tais modelos para a nossa realidade atual, se torna mais do que necessária em um país em constante revisão de valores sociais, econômicos e culturais.

O modelo de gestão baseado em competências deve estar devidamente amarrado com os demais processos de Recursos Humanos da empresa, fazendo

uma comparação com os mesmos e dando apoio para que o fluxo das informações ocorra de maneira satisfatória nas análises de desempenho do processo, agregando ao mesmo tempo, valores para os indivíduos e para a organização.

Qualquer erro na disseminação desse processo, apuração dos dados para análise de desempenho ou no feedback prestado aos avaliados, pode resultar em inúmeros problemas tanto no clima organizacional, quanto nos investimentos aplicados na formulação de um novo sistema integrado de gestão de pessoas. Deve-se comunicar corretamente os colaboradores sobre todo o processo que será desenvolvido e o porquê da existência dos mesmos, visando o entendimento coletivo da ferramenta, mesmo que somente sobre suas funções básicas. Afinal, são eles que vendem esse processo para fora da empresa, o famoso marketing “boca a boca”.

Palavras-Chave: Competências. Gestão de Pessoas. Ferramentas Estratégicas.

ABSTRACT

Daily the organizations struggle to become more competitive in their market in front of their most assorted products, services and people management processes capable of attracting and retaining new talents that contributes on the mutual process of learning. Due to the accelerated growth of globalization, the arise of new management processes and the work force professionalization, the companies have focused their planning on a better strategic development structure in an answer to the strong competition easily noticed on the external market.

Nowadays employees are no longer slaves of their low qualification routinist work, whereas besides the raise of the unemployment index, the technology arrival has provided bigger opportunities of amplifying their knowledge focused on control positions of both people and processes.

New wages distribution criteria, suitable benefits, specific training, career flow plan and further proper processes to the company Human Resource administration had to be revised and in many cases modified accordingly to the new trends of the globalized market. The information era has awaken on many workers the need to develop better work qualification, causing a profile of professionals constantly inquiring new job opportunities and good life and work quality.

In Brazil, a country under a accelerated development on the strategic process of competence management, it is possible to observe a great difficulty on the formality of these processes, specially on companies of a pure nationality, whose are not under the influence of the foreign headquarter organizational culture. It is obvious that our companies should be based on these foreign models since they are precursors on this field of study and application. However, what many times has been forgotten is that the adaptability of such models on our actual reality has become more than necessary on a country in a constant social, economic and cultural values revisal.

The management model based on competence should be properly tied with the others Human Resource processes, performing an interface with them and supporting so that the information flow occurs on a satisfactory manner on the process performance's analysis, adding at the same time values to the individuals and to the organization.

Any mistake on the scatter of this process, inquiring data to de performance analysis or on the feedback given to the appraised, can result on countless problems on either the organizational climate as on investments applied on the formulation of a new integrated system of people management. The associates should be properly notified about the whole process to be developed and why it is taking place, seeking the general understanding of this tool, even on its fundamental functions. At last they are the ones who sell this process to the outside of the company, the well known “word of mouth” marketing.

Key Words: Competences; People Management; Strategic Tools.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Princípios Básicos da Administração.....	5
Quadro 2 – Evolução do Trabalhador.....	14
Quadro 3 – Características dos modelos de competências Germânico, Inglês, Francês e Brasileiro.....	22
Quadro 4 – Separação Didática dos Grupos de Competências.....	25
Quadro 5 – Comparação entre competency e competence.....	26
Quadro 6 – As oito competências mundiais.....	43
Quadro 7 – Desenvolvendo Competências.....	46

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Competências como fonte de valor para o indivíduo e para a Organização.....	27
--	----

LISTA DE SIGLAS

BPO - Business Process Outsourcing

CHA – Conhecimentos, Habilidades e Atitudes

CONVIRH – Congresso Virtual de Recursos Humanos

EUA – Estados Unidos da América

GPC – Gestão por Competências

RH – Recursos Humanos

TWI – Training Within Industry

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	1
1 EVOLUÇÃO DA CONSCIÊNCIA DE IMPLANTAÇÃO DE NOVOS MODELOS DE GESTÃO	3
1.1 <i>Revolução Industrial – Um grande marco para a origem da administração</i>	<i>3</i>
1.2 <i>Henri Fayol (1841-1925) – O Surgimento da Teoria Clássica da Administração ..</i>	<i>4</i>
1.3 <i>Frederick Winslow Taylor (1856-1915) – Fusão dos conceitos clássicos com as teorias voltadas para a Administração Científica.....</i>	<i>5</i>
1.4 <i>Treinamento – O desenvolvimento das Habilidades Individuais</i>	<i>6</i>
1.5 <i>Abordagem Sociotécnica – Percepção dos Colaboradores como grupos ativos ..</i>	<i>7</i>
1.6 <i>Teoria Japonesa – O Surgimento do desenvolvimento das capacidades Humanas</i>	<i>8</i>
2 AS TRANSFORMAÇÕES DAS ORGANIZAÇÕES NO CONTEXTO CONTEMPORÂNEO MEDIANTE A GESTÃO POR COMPETÊNCIA	9
2.1 <i>Os impactos das mudanças no que tange as relações de trabalho</i>	<i>9</i>
2.2 <i>O despertar da necessidade de ferramentas estratégicas, na gestão de empresas nacionais</i>	<i>14</i>
2.2.1 <i>Primeira Fase: Década de 60 até 70.....</i>	<i>15</i>
2.2.2 <i>Segunda Fase: Após a década de 70 até aproximadamente 80.....</i>	<i>16</i>
2.2.3 <i>Terceira Fase: a partir da década de 80.....</i>	<i>17</i>
2.2.4 <i>Quarta Fase: Década de 90</i>	<i>17</i>
2.3 <i>Uma evolução na visão estratégica.....</i>	<i>18</i>
3 COMPETÊNCIAS: A PEÇA CHAVE PARA O SUCESSO	20
3.1 <i>A Gestão por competências no Brasil</i>	<i>20</i>
3.2 <i>As experiências do modelo de gestão por competências em outros países</i>	<i>21</i>
3.3 <i>Competências Individuais.....</i>	<i>24</i>
3.4 <i>As competências de uma organização.....</i>	<i>28</i>
3.5 <i>Gestão por Competências.....</i>	<i>30</i>
3.6 <i>A Importância do Feedback no processo de Gestão por Competências.....</i>	<i>33</i>
3.7 <i>As características do modelo de Gestão por Competências.....</i>	<i>34</i>
4 ORGANIZATION LTDA.: UM CASE SEM SUCESSO	35
4.1 <i>Metodologia e cronograma de estudo.....</i>	<i>35</i>
4.2 <i>História da Organização.....</i>	<i>36</i>
4.3 <i>Características Organizacionais.....</i>	<i>37</i>
4.4 <i>Análise dos dados</i>	<i>39</i>

5 A REALIDADE DAS COMPETÊNCIAS.....	41
<i>5.1 As competências em um verdadeiro contexto organizacional.....</i>	<i>41</i>
<i>5.2 As características dos subsistemas integrados com a GPC</i>	<i>44</i>
<i>5.3 Uma cultura voltada para competências</i>	<i>46</i>
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	48
ANEXOS	50
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	56
BIBLIOGRAFIA	58

INTRODUÇÃO

Gestão por competências (GPC), por ser um tema que desperta um grande interesse no mundo corporativo, é um assunto que se tornou muito popular durante esses últimos anos. Os profissionais de mercado e demais interessados pelo tema, levantam questões sobre a aplicabilidade real e efetiva deste sistema de gestão, bem como, os resultados que podem ser alcançados por meio desta implantação tanto para as organizações quanto aos indivíduos.

As competências estão diretamente ligadas às intenções estratégicas para o desenvolvimento sustentável da empresa e ao mesmo tempo, voltada para as intenções de plano de carreira do indivíduo. Tal sistema vem substituindo os modelos isolados de gestão, devido à competitividade mercadológica tanto para as atividades comerciais das empresas, quanto para atração e retenção de novos talentos para a organização.

A preocupação com a ideologia organizacional, bem como, os valores dos colaboradores, tornou-se uma grande missão para os gestores de RH. Um novo desafio foi lançado: Gerir pessoas não tão-somente em busca dos objetivos organizacionais, mas sim, preocupada em proporcionar uma aprendizagem contínua aos colaboradores tornando seu perfil estratégico diferenciado, e mais competitivo perante o mercado.

Toda essa curiosidade surgiu pelo fato dos autores trabalharem atualmente em organizações onde não se aplica este tipo de gestão, e também por estarem cercados pelos demais colegas de trabalho que desconhecem tal modelo. Este fato despertou um grande afincamento pelo tema, principalmente quando levantadas as seguintes questões: Se GPC é um modelo tão comentado e elogiado publicamente, porque nota-se tão pouco sobre sua aplicação atualmente nas organizações? Como seriam apontadas as competências necessárias para o preenchimento do cargo de uma organização? Como é planejado, organizado, executado e medido, o incentivo e a promoção do conhecimento contínuo proporcionado aos colaboradores e gestores, por intermédio do modelo de GPC? Como os funcionários vêm esse acompanhamento do desempenho e crescimento profissional, e o que realmente contribui em seu desenvolvimento social?

Atender as expectativas de todos os questionamentos acima não é uma tarefa simples, pois, primeiramente, será necessário um levantamento histórico sobre toda a trajetória dos modelos estratégicos empresariais desde a época da revolução industrial até os dias de hoje. Só assim, poderá ser traçado uma linha do tempo com a evolução desses modelos estratégicos, levando em consideração também, fatores como a explosão da globalização, profissionalização da mão-de-obra e crescimento sustentável das empresas.

As reflexões expostas nos capítulos posteriores serão abordadas de forma que se aproximem ao máximo da realidade atual do cenário brasileiro. Para isso, serão confrontados os processos da GPC na cultura brasileira com os processos de alguns países da Europa e EUA. Países estes, que além de contarem com uma estrutura cultural e tecnológica mais avançada, são pioneiros na implementação desse modelo de gestão.

Identificado tais diferenças culturais sobre a formatação dessa ferramenta de gestão, serão levantadas informações para entender como esse modelo de gestão funciona na prática. Dessa maneira, faz-se necessário, salientar aspectos importantes que facilitarão o alcance do objetivo intrínseco dessa monografia que é: conhecer, analisar e compreender as competências dos indivíduos e do ambiente organizacional para nortear as estratégias organizacionais e suas políticas.

Na ilusão de aprofundar os entendimentos, visando unir os conhecimentos adquiridos com toda a bagagem teórica levantada junto à prática da ferramenta no ambiente organizacional, nada mais competente para chegar aos objetivos intrínsecos, do que pesquisar na realidade de uma empresa Brasileira, os processos e fundamentos da GPC. Seria esse o caminho satisfatório para sanar todas as dúvidas e questionamentos. Porém, no decorrer de uma promissora pesquisa de campo, na medida em que os dados vão sendo apurados após algumas sondagens realizadas com os gestores da organização contribuinte, percebe-se que as informações começam a tomar um outro rumo. O sistema de competências que parecia um sucesso na visão dos próprios gestores se desfez, surgindo assim, novas dúvidas jamais pensadas no início dessa monografia. Insucesso esse, que se tornou uma grande oportunidade de enriquecer o conteúdo exposto nos próximos capítulos.

1 EVOLUÇÃO DA CONSCIÊNCIA DE IMPLANTAÇÃO DE NOVOS MODELOS DE GESTÃO

Inicialmente, com o objetivo de entender o surgimento da preocupação com a evolução dos pensamentos estratégicos nas empresas, foi levantada uma breve revisão bibliográfica, desde a época em que se começava a firmar os primeiros princípios básicos da administração nas empresas, bem como, todos os aperfeiçoamentos e influências que esses processos sofreram no Brasil até o final da década de 80.

1.1 Revolução Industrial – Um grande marco para a origem da administração

A era da revolução industrial se iniciou em meados do século XVIII na Grã-Bretanha, expandindo-se pelo mundo no século XIX. Durante a revolução, surgiram altas mudanças tecnológicas por influência do impacto do processo produtivo.

Segundo Chiavenato (1999), a revolução industrial teve seu marco no desenvolvimento em duas épocas distintas:

- Primeira época (1780-1860): Carvão como primeira fonte de energia e o ferro como principal matéria-prima, e;
- Segunda época (1860-1914): A revolução da eletricidade e derivados do petróleo.

Durante essas fases de desenvolvimento, as máquinas começaram a surgir na história e conseqüentemente alguns trabalhos braçais dos antigos artesãos perderam seus lugares para os operários e as indústrias que ali fundavam. Em seguida com o aumento da comunicação (invenção do telégrafo elétrico e o próprio telefone), e dos meios de transporte (aperfeiçoamento da locomotiva a vapor, estradas de ferro, etc.), o capitalismo cresceu e com ele o interesse das pessoas em produzir mais para ganhar mais.

Em meados de 1873, a fonte de energia originada pelos derivados do petróleo, contribuiu para o surgimento das máquinas automáticas (substituindo as antigas máquinas a vapor), que reduziam muito a mão-de-obra mecanicista. Deu-se

então a expansão da industrialização. Nessa época, devido o crescimento acelerado das indústrias e a grande preocupação com a produtividade das mesmas, visando o controle desses fatores, nasciam os primeiros conceitos da Administração Clássica idealizados por: Henri Fayoll e Frederick Winslow Taylor.

1.2 Henri Fayol (1841-1925) – O Surgimento da Teoria Clássica da Administração

Henry Fayol foi o primeiro idealizador da Administração Clássica, que tinha como características marcantes os seguintes fatores:

- Ênfase na estrutura Organizacional;
- Visão do Homem Econômico;
- Busca da máxima eficiência.

Fayol (1994) visava mostrar como um modelo organizado de gestão poderia separar as áreas de atuação por responsabilidades e funções, mantendo uma relação entre elas. Para isso, foram criadas pelo autor as chamadas funções administrativas (Planejar, Organizar, Comandar, Coordenar e Controlar), que davam base para a premissa de que ao operário, interessava excelente capacidade técnica, acima de qualquer outra. Já ao alto executivo, os interesses estavam voltados para as grandes capacidades administrativas.

Com base nesses argumentos, Fayol (1994), começou a organizar suas idéias quanto à administração e chegou à conclusão que para obtermos sucesso na administração de uma empresa, é essencial que partíssemos dos seguintes princípios:

Quadro 1 – Princípios Gerais da Administração

PRINCÍPIOS GERAIS DA ADMINISTRAÇÃO	
1 Divisão do Trabalho	8 Centralização
2 Autoridade e Responsabilidade	9 Hierarquia
3 Disciplina	10 Ordem
4 Unidade de Comando	11 Equidade
5 Unidade de Direção	12 Estabilidade
6 Subordinação do Interesse particular ao interesse geral	13 Iniciativa
7 Remuneração do pessoal	14 União de pessoal

Resumidamente, a teoria Clássica da Administração tinha como premissa a obsessão pelo comando, a empresa como um sistema fechado (hierarquia vertical) e a manipulação sistematizada dos colaboradores.

1.3 FREDERICK WINSLOW TAYLOR (1856-1915) – Fusão dos conceitos clássicos com as teorias voltadas para a Administração Científica

Paralelamente aos conceitos de Fayol, um outro estudioso chamado Frederick Winslow Taylor, desenvolvia na mesma época na Europa, sua teoria baseada na Administração Científica.

O conceito inicial dessa teoria se baseava, na mesma preocupação com o desenvolvimento da produção e a ênfase na tarefa realizada pelo operário, porém, privilegiando as tarefas de produção ao invés da estrutura da empresa. Em vista disso, os estudos de Taylor, objetivavam a preocupação com o treinamento sistemático dos trabalhadores, um melhor planejamento na execução dos processos, salários mais elevados compatíveis com o aumento dos níveis de produtividade e o controle do trabalho menos obsessivo, sendo executado em uma seqüência de tempo pré-programado.

Taylor (1970) considerou seus estudos mais uma evolução da ciência do que uma própria teoria, tanto que, após a fusão dos dois modelos os conceitos de produção e venda dos produtos se modificaram bastante. Como consequência, essas teorias resultaram em uma considerável redução de custos dos bem manufaturados. O que antes era de acesso restrito às classes mais favorecidas (desde utensílios domésticos até automóveis), era disponibilizado facilmente para as massas, em vista que, ao mesmo tempo em que era reduzido o custo dos produtos, tornava-se possível o aumento dos salários.

Considerando o comentário acima uma grande evolução da teoria da Administração Clássica, as empresas ainda eram vistas como um sistema fechado, ou seja, totalmente mecânico e previsível. Privilegiados eram somente os critérios de produção, incentivando os operários a produzirem mais em troca de maior remuneração, sem se preocupar com sua qualidade de vida, pois, reinava ainda o princípio da “Subordinação do interesse particular ao interesse geral” e os demais princípios da Administração, conforme quadro 1 já mostrado anteriormente.

1.4 Treinamento – O desenvolvimento das Habilidades Individuais

Após os conceitos de Taylor, onde as indústrias precisavam do Homem certo para o lugar certo visando o bom desempenho das tarefas, surge na década de 30, a preocupação com a necessidade do desenvolvimento de programas estruturados de treinamento para cargos de supervisão.

Segundo Fleury e Fleury (2001, p. 59), um dos modelos mais famosos que chegou ao Brasil na década de 50 e eram utilizadas por empresas multinacionais, cuja quais foram as principais formadoras de mão-de-obra, foi o Training Within Industry (TWI), que envolviam quatro cursos básicos: o ensino correto de um trabalho, as relações humanas no trabalho, métodos de trabalho e desenvolvimento de programas de treinamento:

Esses cursos objetivavam capacitar os supervisores para o desempenho de seu papel de chefia, ou seja, como deveriam treinar seus subordinados e motivá-los a procurar novos métodos de trabalho. [...] não se dispunha, entretanto, das ferramentas e para identificação e análise de problemas, posteriormente desenvolvida pelos japoneses com base nos conceitos elaborados pelos norte-americanos.

Com isso se desenvolveu uma visão direcionada às habilidades interpessoais, disseminadas pelos cargos de supervisão, quebrando o paradigma de que o desenvolvimento das habilidades seria necessário para agregar valor à organização, deixando de considerar somente a capacidade técnica do indivíduo.

1.5 Abordagem Sociotécnica – Percepção dos Colaboradores como grupos ativos

Na década de 60 surgiu na Europa, a abordagem Sociotécnica para a organização do trabalho nas empresas, elaborada inicialmente por psicólogos industriais. Segundo Biazzi (1993, *apud* Fleury e Fleury, 2001), a crítica que originou a tal abordagem baseava-se na teoria que, devido à falta de um sistema social (com autonomia, responsabilidade e comunicação entre os trabalhadores) o desempenho das tarefas e os objetivos da organização eram prejudicados devido à falta de motivação dos trabalhadores. Consequentemente por fatores como as taxas elevadas de absenteísmo, conflitos interpessoais, alta rotatividade, etc.

A proposta desse modelo era que os trabalhadores absorvessem as tarefas corretamente (por meio dos treinamentos oferecidos), capacitando-os a solucionar os problemas e dando espaço para negociação e decisão que fossem alinhados aos objetivos da organização.

Trist (1891, *apud* Fleury e Fleury, p. 34) um dos criadores desse modelo, considerou como base a grande importância aos grupos semi-autônomos para realização de sua proposta:

São sistemas de trabalho com um espaço para negociação e decisão que tendem a aumentar à medida que se desenvolve a capacidade do grupo para solução de problemas e para absorção das funções de manutenções e controle.

A abordagem sociotécnica foi um marco importante na história da Administração, pois, a partir dela começaram a desenvolver as atitudes dos colaboradores, fazendo uma combinação dos conhecimentos e habilidades técnicas com as sociais. Por intermédio desse sistema integrado começava a prevalecer os interesses das pessoas e não somente o das empresas, tanto que a remuneração adicional era de mérito de acordo com os objetivos alcançado pelo grupo.

1.6 Teoria Japonesa – O Surgimento do desenvolvimento das capacidades Humanas

Seguindo o raciocínio dos grupos semi-autônomos, na teoria japonesa surgida na década de 80, a existência dos mesmos ainda é notada, pois, é nesta teoria que surge a responsabilidade pela execução do trabalho que é atribuída ao grupo e não ao indivíduo (cargo). Esse modelo tem como base a racionalização dos processos, contudo, as teorias de Taylor e Fayol, para que pudessem desenvolver uma estruturação ainda maior dos trabalhos de grupos. Com isso alinhavam-se o desenvolvimento dos conhecimentos com a estratégia da empresa, ou seja, as chamadas atividades de pequenos grupos.

Hirata (1991 *apud* Fleury e Fleury, 2001, p. 15), um dos criadores deste modelo consegue identificar as diferenças entre a teoria japonesa com as demais teorias, de acordo com o envolvimento do trabalhador no processo produtivo:

Há uma participação maciça dos trabalhadores nas inovações tecnológicas. O tipo de prática e de relações sociais na grande empresa japonesa faz com que seus trabalhadores regulares participem nos processos de inovação e desenvolvimento tecnológico, recebendo informações de todo tipo, e tendo alto nível de escolaridade formal e formação profissional sistemática dentro e fora da empresa, o que permite rentabilizar tais informações.

Portanto na teoria japonesa fica claro o foco pela aprendizagem. Nela é possível observar que as habilidades e conhecimentos vão se transformando em capacidades, pois, é a visão estratégica da empresa que passa há ser muito mais presente nesse modelo, o que proporciona maiores desenvolvimentos das habilidades dos grupos.

Com o surgimento desses grupos e seu envolvimento nas atividades da empresa, as organizações começam a se tornar um sistema aberto, ou seja, uma estrutura horizontal começa a despertar o interesse dos administradores devido ao sucesso obtido no incentivo a potencialização dos colaboradores.

2 AS TRANSFORMAÇÕES DAS ORGANIZAÇÕES NO CONTEXTO CONTEMPORÂNEO MEDIANTE A GESTÃO POR COMPETÊNCIA

O objetivo deste capítulo é compreender o contexto no qual operam as organizações, tendo em vista que, o sistema econômico e social vigente, tem efeito direto sobre a dinâmica das organizações. O cenário atual e suas transformações (conforme vistas no capítulo anterior), afetam as formas de gestão adotadas pelas empresas, bem como, as relações estabelecidas junto aos trabalhadores. Assim, conhecer o contexto contemporâneo ajudará a compreender o porquê, da crescente adoção de sistemas de gestão voltados para conhecimentos e competências pelas organizações.

Para essa contextualização serão citados três eixos centrais como base: Primeiro, as transformações pelas quais vem passando o mercado, consolidadas por meio do processo denominado globalização e as mutações na categoria do trabalho, com a precarização do emprego e o aumento da informalidade nas relações laborais. Segundo, os impactos de tais mudanças sobre os profissionais que tendem a necessária adequação às crescentes exigências do mercado e perda da identidade. E por último, o processo de individualização com a decrescente força de representação coletiva das entidades sindicais.

2.1 Os impactos das mudanças no que tange as relações de trabalho

Desde a época da transformação da globalização proporcionada pela revolução industrial, deixou-se de viver em uma sociedade onde os interesses e riquezas eram pura e simplesmente satisfeitos pela base da troca entre produtos. O Brasil vive hoje a era do conhecimento.

O conhecimento sempre foi algo importante e reconhecido, a preocupação atualmente é em como gerenciá-lo. Atualmente a grande preocupação dos gestores e líderes de empresas é em como organizar o valor do conhecimento em função das tarefas executadas, uma vez que, o trabalho braçal e o uso de grotescos maquinários, estão sendo substituídos pela capacidade de pensar.

Braudel (s/d *apud* Stewart, 1998, p. 2), expôs o marco da revolução da informação, com a seguinte frase: “Esse foi o triunfo da Riqueza Artificial. Mas não seria a riqueza artificial, uma obra de arte do desenvolvimento humano?”.

Os avanços tecnológicos, dentre eles a chegada da internet e os demais meios de comunicação cada vez mais acessíveis à população, são frutos do conhecimento e desenvolvimento humano.

Tais instrumentos se tornaram excelentes facilitadores para a reformulação de planos de melhoria nos processos de produção e comercialização, pois, promulgam diferentes costumes que permitem a adequação contínua dos produtos, perante as expectativas e vontades de uma sociedade cada vez mais globalizada.

A sociedade globalizada concretiza um modelo de produção, o capitalismo, que desde seu início, era internacional, ultrapassa fronteiras e influencia as formas de organização do trabalho e vida social. Assim, de acordo com Ianni (1997, p. 145):

[...] o caráter internacional do capitalismo, que já se prenunciava desde seus inícios, e revela-se evidente no século XIX, torna-se particularmente efetivo na segunda metade do século XX, quando adquire todas as características de um modo de produção global.

Esse processo de globalização, no entanto, tem aprofundado as desigualdades sociais e econômicas, concentrando em si, o poder econômico e agravando a questão social. O capitalismo mobiliza as forças produtivas (capital, tecnologia, força de trabalho, organizações, mercado etc.), desenvolvendo as relações de produção e envolvendo os padrões socioculturais, valores e ideais. O mundo capitalista de produção marca os movimentos da sociedade, em abrangência local, nacional e mundial. Isso, sem dúvida, deixa claras evidências de que a nova divisão transnacional do trabalho recria e desenvolve diferentes aspectos da questão social, dentre eles, conforme Ianni (1996, p. 170): “o desemprego cíclico e estrutural, crescimento de contingentes situados na condição de subclasse, superexploração da força de trabalho; discriminação racial, sexual, de idade”.

A instabilidade dos mercados e o acirramento da concorrência começam a exigir das empresas uma flexibilidade produtiva compatível com as demandas impostas. As organizações passam a demandar maior autonomia no uso da força de trabalho, tanto durante as negociações coletivas como junto ao Estado, reivindicando menores restrições legais e políticas de gestão de pessoas mais

flexíveis, além de maior qualificação da mão-de-obra. A fim de se adaptarem às tendências de mercado, as organizações vêm implantando novos modelos de gestão, novos processos de reengenharia, flexibilização da produção, revisão de estruturas, terceirização de atividades, dentre outras, como forma de sobrevivência e manutenção de atividades que permitem multiplicar a obtenção de lucros e minimizar os custos e riscos.

Todo esse processo de mudança, portanto, vem acarretando impactos na categoria trabalho, melhor compreendido quando constatado que este se caracteriza como atividade central na vida do ser humano. No capitalismo, o trabalho encarna duas forças que movem o indivíduo: a luta pela necessidade de inserção social e reconhecimento e a sobrevivência. O cenário capitalista se apresenta como uma forma de identidade do ser humano, posicionando-o no universo social e profissional, como pessoa e cidadão político, muitas vezes cercado pelas formas de controle dominantes.

De acordo com Sarsur (2007), apesar de demonstrar sua relevância para os indivíduos, o trabalho vem sofrendo mudanças assim como os processos de precarização, terceirização ou subcontratação de atividades. Apresenta também, queda acentuada de postos de trabalho, substituição maciça do homem pela máquina, informalidade das relações de trabalho, aumento das relações de trabalho e aumento das exclusões sociais e discriminações, principalmente sentidas com relação às minorias. O desemprego e o processo de empobrecimento das relações de trabalho tendem sobrepor-se à possibilidade de obtenção de atividades laborais e remuneração dignas, gerando tais situações.

É importante também considerar que os efeitos das transformações econômicas, políticas e tecnológicas sobre o mercado de trabalho não se referem apenas ao aumento das taxas de desemprego, mas ainda à qualidade do vínculo empregatício, com o aumento do trabalho informal sem carteira assinada, sem direito às garantias da legislação trabalhista, dentre outros.

Este cenário tem recebido ainda mais atenção devido à relação entre o desenvolvimento tecnológico e o emprego. Tal discussão surge como o reflexo desse momento de profundas transformações, unindo-se então, com a chamada Terceira Revolução Industrial e, conseqüentemente, trazendo implicações para o emprego. Não há dúvidas de que a inovação tecnológica influencia diretamente o mercado de trabalho. Mas essa força não atua sozinha, mas sim, ao lado de um

conjunto de outras transformações de caráter econômico, político e social que marcaram o fim do pacto fordista e a crise de um conjunto de instituições que com ele se fundaram.

Entende-se então, que é por essas mudanças que o ambiente de trabalho amplia as exigências de qualificações de seus colaboradores, com maior necessidade de aperfeiçoamento. O trabalhador vem crescentemente sendo responsabilizado por seu autodesenvolvimento, tornando-se, na visão de Enriquez (1997, p. 20), “um ser encerrado nas malhas das organizações e tão pouco livre em relação ao seu corpo, ao seu modo de pensar, a sua psique”.

As exigências tornam-se, de certa forma abusiva e chegam a ser inconciliáveis, pois, conclamam a integração de cada indivíduo com os valores organizacionais, gerando um espírito individualista e ao mesmo tempo simultâneo proporcionando a sinergia da equipe, incentivando a iniciativa e criatividade no ambiente empresarial. Dessa maneira, afirma-se que uma empresa estratégica, é uma empresa que busca a participação de todos. Entretanto observa-se que:

[..] não é mais que uma elite quem desfruta da adesão massiva à dinâmica organizacional. Para a maioria, o trabalho torna-se menos interessante, o risco do desemprego aumenta, as promoções são bloqueadas [...] o mundo das aparências começa a aparecer como um mundo de mistificação. [...] Mesmo a elite não está mais segura de si. Os esforços, o talento, a identificação com a empresa não impedem a demissão dos dirigentes e empregados [...] Quando equipes formam-se e adquirem uma forte identidade, os administradores já não ficam tão felizes, pois essa identidade parcial, dando aos indivíduos e aos grupos uma nova força de proposição e de contestação, pode pôr em xeque a coesão da organização, que se vê como um sistema cultural, simbólico e imaginário, do tipo totalitário (ENRIQUEZ, 1997, p. 28).

Essa preocupação torna-se ainda mais importante, pela análise de resultados de pesquisas e estudos, que indicam uma repercussão negativa não só na vida psíquica, mas também, no campo social dos indivíduos de políticas ou nas ditas “novas práticas de gestão”. Tais fatos pressupõem modelos de participação, carreira (acirrada pela disputa entre colegas), jogos políticos internos para alcance de resultados em curto prazo ferramentas utilizadas pelas pessoas para alcançarem objetivos exigidos pelas empresas ainda que, ultrapassando sua própria capacidade de atuação, ou à revelia de valores individuais.

Marcando as conseqüências de novas formas de organização do trabalho, há uma individualização do universo produtivo que é acompanhada da concorrência

ativa entre trabalhadores, o pagamento por desempenho, além de problemas e perturbações de ordem física e emocional advindos das mudanças de horário na jornada de trabalho. Os trabalhadores tornam-se fragilizados em sua competência e solidariedade coletiva.

Essas diferenças individuais que demarcam o limite entre aqueles que vão permanecer nas empresas e os que estarão excluídos delas, reforçam a idéia de que, permanecerão aqueles considerados de excelente desempenho. Segundo Enriquez (1999, *apud* Sarsur, 2007, p. 29), desempenho e excelência, remetem-se:

[...] às pessoas vencedoras. São aqueles que matam de maneira tranqüila, sem dó, 'fritando' o semelhante, um outro profissional. Mata-se de verdade e a pessoa lesada não tem idéia, nem tem a impressão de que querem matá-la. Isso é psicologização, na medida em que, se alguém não consegue conservar o seu trabalho, fala-se tranqüilamente, mas, é sua culpa, você não soube se adaptar, você não soube fazer esforços necessários, você não teve uma alma de vencedor, você não é um herói.

A partir deste conceito que as capacidades humanas, refletidas nas competências individuais, se tornam fatores diferenciados para os indivíduos, por incrementar sua ação pessoal em direção às realizações profissionais. Isso gera competitividade a partir de três dimensões centrais: o conhecimento, as habilidades e as atitudes, além de outros aspectos que complementam esse eixo conhecido como CHA (Conhecimentos, Habilidades e Atitudes), conceito esse, que será aprofundado no próximo capítulo.

A nova dinâmica de mercado que exige um perfil de qualidades pessoais e profissionais adequados ao alcance de resultados individuais significativos e organizacionais satisfatórios, correspondem e atendem adequadamente à gestão estratégica de desempenho das organizações e dá aos indivíduos a noção de que eles têm eterna permanência como sujeitos empregáveis neste mercado.

O que se observa nos últimos anos é que, especialmente em grandes corporações, o empregado recém contratado é levado a crer na efemeridade do seu posto de trabalho. O colaborador deve ter consciência da necessidade constante do seu processo de qualificação, mesmo havendo a possibilidade iminente de ser demitido. Vive-se, assim, um mundo onde as utopias coletivas se desvalorizam, tal como se pode verificar com a perda de força de partidos políticos, igreja, ou sindicatos, por exemplo. Não é a toa que a abordagem de temas mais abrangentes, que extrapolem a necessidade de respostas pontuais e atendendo aos anseios

empresariais, mas que interferem igualmente no cotidiano de trabalho e na vida de cada trabalhador, tem permanecido à espera de discussões mais aprofundadas e à tomada de medidas efetivas.

O quadro 2 concretiza o raciocínio exposto sobre a questão da precarização do trabalho devido à evolução do trabalhador com o passar das décadas, de acordo com a organização dos pensamentos descritos na tese de Kuazaki (1998):

Quadro 2 – Evolução do Trabalhador

PERÍODO	CARACTERÍSTICAS PROFISSIONAS	CARACTERÍSTICAS ÉPICAS
Anterior a década de 70	Valor do profissional reflete pela larga experiência profissional em um plano de carreira;	Esse período, caracteriza-se ao início da diminuição do consumo de produtos e serviços, portanto, as empresas ainda carregam antigas estruturas empresariais, advindas de um alto consumo por parte do mercado.
	Resistente à mudanças, pois, está acomodado a rotinas e a estabilidade causados pelo alto consumo de produtos e serviços;	
	Seu salário é determinado pela empresa em escala e padrões e não pelo resultado atribuído;	
	Seu conhecimento é fruto da experiência profissional adquirida geralmente na própria empresa	
entre 70 e 90	O trabalhador começa a se ajustar as mudanças de mercado para não perder o emprego;	Com a abertura dos mercados mundiais e o conseqüente aumento da concorrência, o profissional necessitou se aprimorar em sua respectiva área, portanto, o grau de escolaridade é sua ferramenta de comando e sua atividade e flexibilidade administrativa e gerencial é colocada a toda prova.
	Salário negociado pela empresa. Seu valor seria o resultado da negociação e da performance dos negócios.	
	Ter conhecimento passa a ser base de uma linha acadêmica, obtida por meio de inúmeros cursos especializados.	
Pós 90	Resultado medido e remunerado, salário conquistado pela importância do trabalho;	
	Conhecimento fruto da aplicação prática e teórica;	
	Realização da equipe é uma ferramenta de sucesso;	
	Divisão da visão global das oportunidades de negócios	
	Pessoas contratadas para liderar mudanças;	
Reengenharia individual - Profissionais fazendo rodízios pelos setores da empresa e retornando mais flexíveis		

2.2 O despertar da necessidade de ferramentas estratégicas, na gestão de empresas nacionais

Mais uma reflexão onde deverão ser analisados alguns fatos históricos para que seja compreendida a necessidade de novas ferramentas estratégicas nas empresas. Fora dividido a era do desenvolvimento das indústrias em quatro épocas que atribuíram grandes marcos para a formação do pensamento estratégico.

2.2.1 Primeira Fase: Década de 60 até 70

As indústrias da década de 70 dominavam o mercado de exportações no Brasil. A visão estratégica dos gestores das indústrias, naquela época, se baseava basicamente em descobrir novos produtos de acordo com seu ramo de atividade. O que tinha maior relevância para o setor, era garantir o autofinanciamento da empresa e transformar todo o capital (dinheiro físico) em produtos de prateleira (estoque). Devido à força da demanda ser muito superior a da oferta, permitia-se um volume de vendas com preços muito elevados e conseqüentemente isso mantinha a relação de autofinanciamento citada acima.

Naquela época também, havia muita facilidade em quesitos como a sonegação de imposto, pois, muitas das exportações permitiam o tráfego sem emissão de nota fiscal o que deu origem ao caixa dois das empresas. Além disso, a mão-de-obra pouco qualificada, portanto barata, e os financiamentos fornecidos pelo governo, eram de fácil acesso para as indústrias atuantes no cenário da época.

Resumidamente, o mercado das indústrias na década de 70 era totalmente oportunista, devido aos lucros incertos proporcionados pelo marco das grandes oportunidades de exportação. Com isso, a grande sacada estratégia da época, segundo Bethlen (1999, p. 137), teve base integralmente nos relacionamentos com seus stakeholders:

Neste ambiente era muito importante cultivar amizades e contatos com órgãos do governo, que eram todos poderosos, concediam autorizações, cartas-patentes, incentivos, empréstimos, etc., e podiam evitar perseguição fiscal ou anular seus efeitos.

De acordo com as características supracitadas, os gestores formaram pensamentos enraizados, onde o conhecimento que tinham era única e exclusivamente o que podiam crer proporcionando inflexibilidade perante as mudanças e a abertura de mercado às empresas do exterior. Expressões como “Em time que está ganhando não se mexe” ou ainda, “Brasil ame-o ou deixe-o”, são típicas da cultura da década de 70.

2.2.2 Segunda Fase: Após a década de 70 até aproximadamente 80

É obvio que a cultura conservadora em algum momento deveria ser reformulada. Com as exportações crescentes, muitos executivos brasileiros viajavam para fora do país e conheciam outros modelos de gestão, novas oportunidades de mercado, enfim, tiveram livre acesso às diferentes culturas dos países de primeiro mundo.

Segundo Kuazaki (1998), a chegada da globalização, a crescente e inovadora tecnologia e os demais meios de comunicação, ajudou muito na disseminação de novos mercados e culturas, ou seja, atribuíram maiores informações para quem tinha acesso aos recursos na época. Fenômeno esse que enfraqueceu o poder da palavra dos donos de empresas e chefes, que até então, eram os conhecedores dos processos e, portanto, donos da razão devido ao seu poder perante as classes mais baixas (operários e outros trabalhadores). Além do que, as oportunidades de novos negócios não surgiram tão-somente pelos olhos de executivos Brasileiros e suas conclusões e análises do exterior, mas também, das grandes empresas internacionais e seus investidores interessados em aplicar seus capitais no Brasil, que apresentava características de um país em desenvolvimento.

Com esse choque de culturas e novas visões, o conceito de superlotação de prateleiras tornou-se defasado. Criou-se a idéia de que ao invés de manterem um estoque enorme de produtos, poderiam terceirizar os mesmos dando outras oportunidades de negócios e isentando sua responsabilidade na reposição de produtos, por exemplo, direcionando melhor suas estratégias para um perfil mais competitivo.

Essa época foi um grande marco para os consultores organizacionais, pois, quem não possuía a vivência exterior, ou maiores conhecimentos sobre as oportunidades de mercado, contratavam ajuda desses especialistas (consultorias da época), para reverem seus processos e alinharem aos seus perfis estratégicos corporativos.

A concorrência acirrada, surgira nessa etapa da história com a criação de produtos similares e poder de escolha de fornecedores por parte dos contratantes, dificultando assim, o individualismo forçado pelas indústrias e conseqüentemente à baixa dos ativos de autofinanciamento.

2.2.3 Terceira Fase: a partir da década de 80

Não eram todas as empresas que sentiram essa necessidade de se readaptar e reavaliar seus conceitos perante um mercado que estava em princípio de mutação. Algumas indústrias ainda continuaram a se orientar pela política de reserva de mercado, eliminando a concorrência e uso de mercados capitais. Dessa maneira, conseguiam manter o autofinanciamento que era um dos negócios mais rentáveis na época. Ai estava à importância do relacionamento citada por Bethlen no contexto anterior.

Para as empresas que já vinham desenvolvendo projetos de reavaliação de estratégias e processos, sentiram a necessidade de formalizá-los ao invés de somente aplicarem de acordo com o que traçavam. Essa nova visão estratégica visava à autopreparação organizacional para atingir maior destaque perante o mercado.

Porém, as empresas que contratavam os consultores que estavam no auge de suas carreiras, após traçarem novas visões de mercado, começaram a perceber que na prática os processos não apresentavam o sucesso esperado e prometido pelos contratados. As orientações e decisões tomadas pelos consultores, eram espelhadas nas características de acordo com o desenvolvimento dos países do primeiro mundo, porém, não se atentaram que o Brasil era apenas, no momento, um mercado potencial e não ainda uma potência de negócios.

Alguns autores enxergaram essa época como uma crise com a queda do planejamento estratégico, quando faziam analogias com o final da década passada. Esse marco chegou a ser chamado por muitos de “década perdida”, devido à má interpretação da oportunidade de novos ajustamentos que foram inevitáveis para o surgimento de mais uma época de mudanças significativas.

2.2.4 Quarta Fase: Década de 90

Com o início do governo Fernando Collor de Melo e seu decreto de fim do modelo de substituição de importações e as baixas alíquotas que dificultavam as mesmas, fizeram com que inúmeras empresas tornassem menos competitivas no mercado de exportações.

Muitas empresas não resistiram a esse marco, muito provavelmente as que não se adaptaram as mudanças de estruturas ou que não acompanharam o processo de globalização nas épocas anteriores. Mesmo muitas das que conseguiram acompanhar o fluxo de mudanças, não ficaram isentas de serem vendidas para empresas estrangeiras para sobreviver.

A vinda do plano real como uma moeda estável, ou quase estável na época, tornou o ambiente brasileiro muito diferente do que era antes. As privatizações das empresas do governo retiravam recursos financeiros dos mercados capitais que poderiam ser utilizados na “democratização de rendas” às empresas particulares ou as que realmente necessitavam do mesmo.

Essa falta de mercados capitais, de dimensões compatíveis com o Brasil, provocou uma série de desnacionalizações devido ao enfraquecimento dos investimentos das empresas nacionais. Muitas empresas nacionais se agruparam a empresas do mercado exterior, na esperança de melhorar ou gerar mais ativos financeiros para cobrir essa “crise” do capital.

Enfim nasce o grande marco da era das competências. O pensamento estratégico dos gestores e executivos das empresas nacionais atualmente, é praticamente igual, ou seguem a mesma linha de raciocínio, das empresas dos países de primeiro mundo em um ambiente quase melhor formalizado do que na época do auge das consultorias. As empresas nacionais fizeram inúmeros esforços para se manterem ou se tornarem novamente competitivas no mercado. Quesitos como a cultura trazida de outros países, a chegada da globalização e a necessidade de se manter viva no mercado, deram origem a novos planejamentos, desenhos de perfis estratégicos e a ferramentas estratégicas que ajudassem a compor esse processo.

2.3 Uma evolução na visão estratégica

O sistema econômico social sempre gerou um grande impacto sobre a estrutura das organizações, ou seja, a adaptabilidade aos novos processos e a expansão comercial das empresas, acontecia de acordo com os meios impostos pelos fatores econômicos e sociais de cada época.

Com o crescimento do capitalismo e o intenso processo de desenvolvimento da globalização, as organizações passaram a buscar um novo perfil para que este se alie com seus novos projetos de estratégias organizacionais e objetivos a serem alcançados. Essa busca pelo perfil adequado para a empresa, faz com que novos modelos de gestão sejam adotados, tais como, o modelo de GPC, que favorece a exigência de qualificações dos colaboradores, gerando assim, um maior aperfeiçoamento das atividades garantindo os melhores resultados.

Tais modelos surgem para proporcionar a integridade dos indivíduos e também para tornarem tangíveis os valores organizacionais, melhor dizendo, a empresa estratégica é a aquela que vai a busca da participação efetiva de todos.

Um ponto importante para a adaptação desses modelos nas organizações, que se torna primordial para o sucesso de um RH com foco em competências, é a interação dos objetivos da organização, conhecimento da sua trajetória histórica, além de conhecer principalmente sobre sua missão, visão e valores alinhando-a com seu perfil estratégico e assim garantir a integridade do seu negócio.

3 COMPETÊNCIAS: A PEÇA CHAVE PARA O SUCESSO

Após analisado toda a estrutura histórica das empresas e dos indivíduos, suas mutações devido a um mercado globalizado e a necessidade de adaptação profissional baseada em conhecimento, será exposto o conceito de competências no âmbito profissional e a visão Brasileira desse modelo de gestão em comparação com outros países pioneiros no desenvolvimento da mesma.

Quesitos como o desenvolvimento do indivíduo, reconhecimento e subsídio do mesmo pela empresa e a importância dessa relação devidamente alinhada, serão abordados nesse capítulo. Dessa forma, será construído o último conceito sobre competências que dará sustentação aos aspectos que serão analisados sobre uma empresa Brasileira.

3.1 A Gestão por competências no Brasil

Como forma de adaptação ao seu ambiente competitivo, as empresas têm incorporado, seja pela inovação tecnológica ou como necessidade de gestão gerencial, diferentes mecanismos e ferramentas para aperfeiçoar os recursos produtivos. Devido a essa necessidade, surge o desafio que consiste em gerar e utilizar os conhecimentos e habilidades das pessoas, para alcançar melhores resultados.

No Brasil os modelos de gestão de pessoas por competências, têm sido utilizados por muitas empresas como uma alternativa aos sistemas tradicionais, que serviam como referência para gerenciar o RH das empresas (conforme visto no primeiro capítulo).

Observa-se então que o modelo de GPC tem se mostrado como uma referência normativa atual para a área de recursos humanos das empresas, mesmo naquelas onde exista poucas medidas relacionadas a essa forma de gestão.

A introdução desse modelo aqui no Brasil, deu-se pelo enfraquecimento das entidades sindicais devido à estagnação econômica e a dificuldade na implantação de políticas de maior alcance social, por volta da década de 90. Devido ao intenso desenvolvimento tecnológico e da necessidade de ampliação de competências para

a atuação neste novo mercado, algumas empresas brasileiras passaram a adotar este novo modelo de gestão.

É comum a ausência de participação dos funcionários em processos de reestruturação nas empresas. Introduzem-se novas formas de controle, de produção e sistemas participativos, programas interativos e cuida-se até de dar treinamento aos empregados, mas no fundo, eles são simples “usuários” e não participantes ativos dos processos, isso inclui a adoção da GPC.

No Brasil, a discussão sobre o conceito de competências surge tanto pela influência de autores norte-americanos quanto de franceses, definem intrinsecamente competências como um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades, que agregam valor econômico a organização e valor social ao indivíduo.

3.2 As experiências do modelo de gestão por competências em outros países

Muitas empresas situadas nos Estados Unidos, Europa e mais recentemente na América Latina, tem incorporado a gestão de recursos humanos baseada em competências, como ferramenta para melhorar a produtividade e manter um clima positivo nas relações com seus empregados. A implementação desse modelo abrange os subsistemas de recursos humanos nas empresas como os voltados para seleção, remuneração, treinamentos, avaliação e assim por diante. Sistemas normalizados de competência já são difundidos na Inglaterra, Irlanda, Escócia, Austrália e compõem um sistema nacional de formação e certificação. Sua principal característica tem sido a articulação entre distintas instituições de formação e as necessidades das empresas, por meio da formação baseada nas normas de competências.

Para melhor entendimento das experiências utilizadas por outros países, o quadro 3, sintetiza de acordo com Sarsur (2007, p. 50), as principais informações sobre os modelos germânico, inglês, francês, além de um modelo brasileiro que, apesar de assumir um caráter embrionário, caracteriza-se como um esforço em direção à consolidação de um sistema de certificação de competências:

Quadro 3 – Características dos modelos de competências Germânico, Inglês, Francês e Brasileiro

MODELO GERMÂNICO	MODELO INGLÊS	MODELO FRANCÊS	MODELO BRASILEIRO
* Empresas participam do processo de formação;	* <i>National Vocational Qualification</i> - NVQ;	* Comissões partidárias;	* Empresas participam por meio do <i>Sistema S</i> ;
* Título reconhecido;	* Escala nacional;	* Formação inicial básica;	* O governo participa na normalização da formação escolar;
* Título leva em conta experiência e formação contínua ao longo da vida profissional;	* Substitui descrição genérica das profissões;	* Competências técnicas completas;	* Participação dos sindicatos incipiente;
* Análise complexa;	* Baseado na tarefa;	* Homologação de títulos pelas empresas / escolas;	* Estratégia de consolidação de um modelo;
* Participação dos sindicatos;	* Similare ao mecanismo de identificação da qualidade;	* Certificados para ofícios emergentes.	* Parceria entre sindicato, empresas, universidade e Governo em articulação.
* Mercados estruturados.	* Independente da formação escolar; * Validação por empresas e escolas autorizadas.		

Os modelos germânico, inglês e francês, são modelos de certa forma mais consolidados devido às questões culturais, sociais e políticas de cada estrutura. Porém, eles possuem uma grande preocupação com a tendência da certificação e validação desses modelos de gestão, ou seja, eles se preocupam somente com a compatibilidade de certificação, peso da formação acadêmica, relação entre conhecimento prático e acadêmico, distinção prática/ensino, dificuldade de controle dos cursos, e dentre outras características distintas de própria evolução da cada país.

Já no exemplo brasileiro, ainda que não se trate de um modelo consolidado como os demais países, observa-se o seguinte ponto quanto à certificação das competências:

Considerando fundamental na raiz da formulação das competências em seus primórdios, acaba por não se mostrar capaz de garantir ao empregado o domínio sobre o seu saber fazer. Isso significa dizer que na maioria das empresas estudadas a competência acaba sendo apropriada tão somente pela empresa na qual o indivíduo se encontra, impedindo que o mesmo possa agregar ao seu “portifólio” profissional aquilo que executa (BARBOSA, 2005, p. 242).

Já o modelo canadense, destaca-se a significativa relação educação/trabalho e o modo de utilização do conceito de competências essenciais, com isto acaba-se desenvolvendo um foco nas mesmas e também nas habilidades específicas demandadas para o mercado de trabalho.

Pode ser apontado através dos modelos citados, que para se manter um modelo de GPC efetivamente eficaz, deve-se haver uma maior interação com os objetivos da organização e o conhecimento da sua trajetória histórica, ou seja, conhecer sobre sua cultura, missão, visão e valores. É plausível ainda, que aquelas empresas que assim se situam, afirmar que o incentivo à participação e ao aprofundamento dos conceitos de competências com o seu rápido ordenamento (estrutura), seja uma grande estratégia para a implantação da gestão de recursos humanos por competências que resulte atrativos positivos para a organização.

A partir das experiências de Argentina, Brasil, Chile e Venezuela, o contexto de políticas macroeconômicas de ajuste nesses países, nos anos 80, aliado à modernização tecnológica com adoção de novas tecnologias, direcionou caminhos distintos com suas estratégias de produtividade e competitividade. O exemplo da indústria automobilística revela políticas distintas do Estado (nível macro), do setor (nível médio), das organizações (nível micro). De um mercado protegido, com diversas marcas e modelos, volume pequeno de produção e qualidade regular, esses países passam pela abertura do mercado que promove mudanças na concorrência, aumento da produção e da qualidade, maior internacionalização da cadeia de produção, e impacto na força de trabalho com maior subcontratação. Surge uma maior dependência dos fornecedores, e a contratação atende a critérios regionais. A remuneração atende a mecanismos de produtividade, principalmente nas empresas mexicanas, espaço onde há uma exigência maior de educação formal.

As estratégias de modernização implementadas estão longe dos ideais da empresa tipicamente toyotista. No entanto, há aumento do nível de qualificação em função da modernização tecnológica expressada pela maior necessidade de treinamento, de maior nível de escolaridade e novas habilidades e competências. As empresas passam a exigir maiores requisitos escolares para os trabalhadores, requerem um conjunto de habilidades que conjuguem conhecimentos técnicos e visão ampla do processo. A preferência recai sobre os mais jovens com capacidade de operar novos equipamentos e detentores de uma cultura mais voltada para a

qualidade, que possam resolver problemas e expressar-se bem de forma escrita e oral, tenham disposição para aprender e encarar novos desafios.

3.3 Competências Individuais

Conforme dito nos capítulos anteriores, GPC é um assunto muito novo, portanto, seus conceitos estão sendo reformulados com o passar dos tempos e de acordo com a reflexão de grandes pensadores e estudiosos.

Alguns autores vão muito além dos princípios básicos da definição de competências e criam novas linguagens para designar o significado da palavra. É o caso do professor, médico e consultor Eugênio Mussak que demonstra muita idoneidade na explanação de um conceito que vai além da competência: a Metacompetência.

Mussak faz uma comparação muito interessante sobre as competências, associando um fenômeno ecológico a realidade profissional. O autor relata sobre dois seres vivos do mundo animal que por serem da mesma espécie, apresentam características distintas. São eles: o peixe Ártico que, por agüentar poucas variações de temperatura é caracterizado na classe dos estenotérmicos (esteno, cujo conceito é estreito), e o peixe do deserto que agüenta maiores variações climáticas denominando-se euritérmico (euri, cujo sentido é largo). Dessa maneira, Mussak (2003, p. 44) conclui: “Utilizando a metáfora biológica, podemos falar de um esteno-profissional e um euri-profissional”.

Embora seja muito interessante a discussão sobre os mais variados conceitos sobre competências e os mais variados raciocínios para descrever seu conceito, o objetivo primordial nesse momento é montar um guia prático com o significado intrínseco sobre o que é a competência do indivíduo. A intenção deste capítulo, não é traçar um comparativo e muito menos questionar as idéias dos inúmeros autores que deram base para essa monografia, mas sim, extrair o que de mais valioso foi escrito por cada um deles, para concretizar um conceito que sirva de base para os próximos argumentos.

Competência nada mais é que uma palavra habitual nas empresas atualmente que é designada para apontar um profissional capaz de realizar determinada tarefa e seja qualificado para tal. Aprofundando no significado da

palavra, afirma-se, por um consenso intrínseco de literatura, que as competências são formadas por três atributos de significados distintos, porém, que atuam inter-relacionados para obtenção do sucesso, conforme quadro 4, de acordo com a consolidação dos pensamentos de Leme (2007):

Quadro 4 – Separação Didática dos Grupos de Competências

<i>Técnicas</i>		<i>Comportamentais</i>
C	H	A
Conhecimento	Habilidade	Atitude
O SABER TÉCNICO	O SABER PRÁTICO	A VONTADE DE FAZER
Idiomas		Iniciativa
Normas		Criatividade
Técnicas		Flexibilidade
Informática		Comunicação
Ferramentas		Foco no Cliente
Cálculos Matemáticos		Foco em Resultado

- Conhecimento: Conjunto de valores culturais que foram adquiridos por meio de estudos alternativos, formações acadêmicas técnicas e práticas, vivência no ambiente corporativo e informações geradas por um mundo cada vez mais globalizado, ou seja, toda a base de informações que agrega valores histórico-culturais ao indivíduo.
- Habilidade: É o conceito absorvido do conhecimento se transformando em operações, ou seja, toda a carga cultural de informações adquiridas, fluindo na prática. As habilidades não se limitam tão-somente pela prática com o manuseio de equipamentos pesados ou ferramentas braçais de trabalho, mas também, em

todo o trabalho que envolve o raciocínio crítico, análises, planejamento, gestão de ferramentas estratégicas, ou seja, o famoso “saber fazer”.

- Atitude: Característica voltada pela capacidade de iniciativa e empatia do indivíduo perante o ambiente em desenvolvimento, durante a exposição dos atributos citados acima em um momento viável para tal: o “querer fazer”.

Foi comentado nos parágrafos anteriores que os ingredientes que compõem o CHA, têm de se inter-relacionar para dar existência ao efetivo significado da palavra competência. Imagine a seguinte situação: certo indivíduo tem um amplo conhecimento sobre determinado assunto, sempre procura se reciclar perante as alterações proporcionadas pelo mercado de trabalho e, além disso, sabe muito bem como transformar esse conhecimento em operação, porém, por outro lado, não consegue expor suas idéias perante um grupo de pessoas ou não tem oportunidade para utilizar tal empenho. De que adianta todo o conhecimento adquirido e sua habilidade, se o indivíduo (por qualquer motivo que seja), não pode se pronunciar na intenção de proliferar seus intuítos?

O mesmo não adiantaria se o indivíduo tivesse uma ótima desenvoltura profissional, permanecesse sempre bem posicionado perante algum conflito, se o não conhecer ou no mínimo souber como funciona cada parte do processo em que está envolvido.

Seguindo a mesma linha de raciocínio, é exposta a idéia de Woodruffe (1991, *apud* Fleury e Fleury, 2001, p. 18), no Quadro 5 que, torna dessemelhante na gramática da língua inglesa, as palavras competency e competence:

Quadro 5 – Comparação entre competency e competence

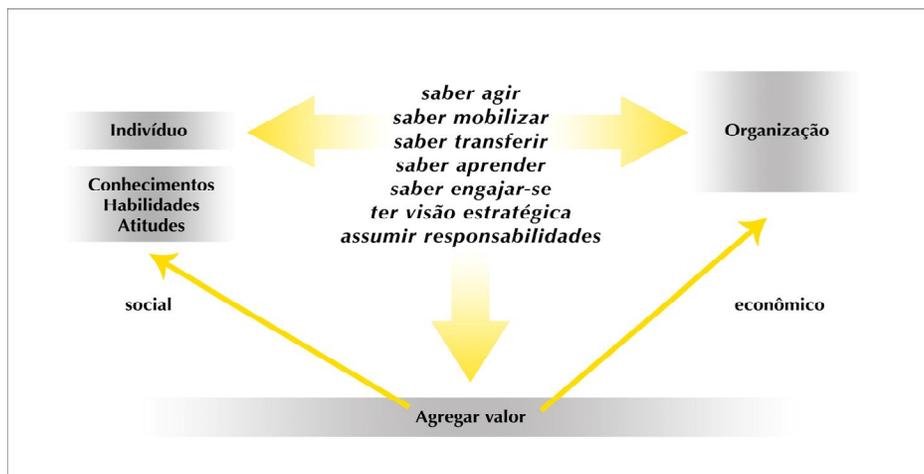
Competency	Competence
Características do indivíduo	Desempenho no cargo
Conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes	Resultados, produtos
Input	Output
Soft	Hard

Analisando o quadro acima, a palavra competency está ligada diretamente aos atributos de origem do indivíduo (CHA), enquanto a palavra competence, está voltada para as características do desenvolvimento e aplicabilidade do conhecimento gerado para agregar valor cultural para si. O quadro 5, ainda faz uma analogia com quatro palavras de origem americana que, quando traduzidas para o português e entendidas no contexto expressado acima, trazem o seguinte significado: input (entrada), tudo que o indivíduo conseguiu absorver de informações; output (saída), a transformação do valor cultural agregado em resultados de acordo com as características organizacionais; soft (suave), onde as características do indivíduo, suas habilidades, conhecimentos e atitudes, podem ser aprimorados e desenvolvidos com maior facilidade (devido aos acessos ilimitados perante os inúmeros meios de informação que contamos atualmente), quando comparado com a palavra Hard (duro, árduo), que neste contexto, expressa a dificuldade de transparecer as informações adquiridas em forma de resultados e desempenho.

Boterf (1994, *apud* Fleury e Fleury, 2001, p. 20) resume enfim, a idéia de competências afirmando que suas características estão situadas em três eixos compostos pelos seguintes fatores: as pessoas em si (ser humano e sua essência biopsicosocial), sua formação cultural (por meio dos estudos alternativos, técnicos, treinamentos, etc.) e, por fim, as experiências profissionais vivenciadas pelo indivíduo.

A figura 1 nos ajuda a fixar melhor a idéia do porque das informações serem trocadas, disseminadas e promovidas no ambiente organizacional, de acordo com Fleury e Fleury (2001, p. 21):

Figura 1 - Competências como fonte de valor para o indivíduo e para a Organização



As vivências profissionais são de grande valia para o desenvolvimento final das competências e é por isso que elas devem ser mensuradas pelas organizações e desenvolvidas por meio de treinamentos ou outros métodos corporativos. Mas como as empresas conseguirão promover as competências de seus colaboradores?

3.4 As competências de uma organização

Para a introdução dos conceitos de desenvolvimento das competências do indivíduo profissionalmente, é necessário fazer uma análise de sua contrapartida, ou seja, o agente que contribui diretamente para tal: as organizações.

As organizações existem meramente para gerar lucro por meio de um produto criado ou um serviço para atender uma demanda da sociedade, porém, para alcançar os ativos milionários, desejo de qualquer executivo, é necessário um forte trabalho de planejamento que abrange a formulação de uma missão, visão e principalmente de valores organizacionais.

Assim como os profissionais, as empresas também são formadas por competências que, inclusive são consideradas uma grande concentração delas. O conjunto de conhecimentos de uma empresa deve estar diretamente ligado a um processo de aprendizagem contínuo que envolve uma série de análises sobre seu core business, visando sempre o desenvolvimento do negócio e inovações em seus produtos e serviços, e a transformação dos mesmos em capacitação de Recursos Humanos.

Segundo um artigo escrito por Prahalad e Hamel (1990, *apud* Fleury e Fleury, 2001), as competências para serem essenciais, têm de responder a três critérios. O primeiro é de oferecer reais benefícios aos consumidores; segundo, ser difícil de imitar e, por último, prover acesso a diferentes mercados.

Algumas características se tornam essenciais para a formação das competências organizacionais, como por exemplo, o amplo conhecimento e estruturação do processo de trabalho, conhecimentos específicos sobre o negócio da empresa, o alinhamento dos seus objetivos com os produtos/serviços oferecidos. As suas habilidades sociais como a autonomia nas decisões, responsabilização nas operações e uma comunicação eficaz para com seus clientes externos e internos, também são essências para essa prática.

O processo para atingir a excelência na aplicabilidade das competências organizacionais, é fidedigno ao processo descrito acima sobre os indivíduos. Elas devem contar com seus atributos totalmente inter-relacionados para que apresentem um bom resultado final.

Dentre as habilidades expostas acima, atributos como a negociação e trabalho em equipe, devem ser muito claros para garantir o andamento correto das intenções da empresa para com seus stakeholders, ou seja, são algumas das competências fundamentais de uma organização.

Somente traçar as competências em uma organização, não seria um trabalho dos mais complexos, quando comparado com seu desenvolvimento estratégico. Todas as empresas surgem com o intuito de adotarem um portfólio com as melhores competências para gerir seus negócios explícito e inconsciente (apesar de não contarem com cérebros em sua estrutura física), somente com o passar do tempo que as competências essenciais vão se firmando. Logicamente que esse firmamento, depende de outros fatores externos como cultura, perfil de equipe e mercado que atua, porém, não é o intuito dessa monografia, entrar a fundo nesses méritos específicos de divisão de competências.

É extremamente necessário que uma organização aprenda a entender e interpretar seus procedimentos internos (código de ética, fluxos de treinamento, etc.), saber se comportar socialmente e, não basta somente conhecer e ter os mais variados acessos à informação, entretanto, não saber como lidar e reagir a elas, Isso é essencial.

Para que esse processo não se perca e acabe por dificultar o dia-a-dia em busca do sucesso nos negócios, é necessário que as organizações tenham em vista um forte programa de aprendizagem e reciclagem constante onde possam extrair informações atualizadas perante o mercado que atua. Tais programas possibilitam o redescobrimto de novos valores organizacionais que se tornarão parte integrante do perfil estratégico. Essa, portanto, é a maneira mais viável para a promoção das competências e até o seu gerenciamento com a ajuda de ferramentas de avaliação de desempenho, conforme será contemplado no capítulo posterior.

Engatilhado esse processo, é possível gerar novos mapas estratégicos que possibilitam a compreensão do ambiente externo e interno da organização, bem como, a flexibilidade na aplicação de novas posturas que ao mesmo tempo,

comprovam o valor adquirido pelo conhecimento e efetuam a constituição de memórias organizacionais.

A análise desse conceito permite a concordância com a filosofia de aprendizagem organizacional, exposta por Garvin (1993, *apud* Fleury e Fleury, 2001, p. 30), as organizações que são capacitadas em criar, adquirir, promover os conhecimentos e modificar seus comportamentos para refletir esses novos conhecimentos e insights, são organizações que aprendem.

Quando falado que as empresas competentes devem investir na promoção do conhecimento, a classe que favorecida é a dos trabalhadores, pois, conforme mencionado anteriormente, as empresas não possuem cérebros, considerando sua estrutura física, deixando a tarefa do raciocínio, aprendizagem e incorporação das competências para o capital humano envolvido no processo. É por esse motivo que devem ser muito bem alinhados e planejados, contudo, agregarão valores sociais ao indivíduo e econômico para a organização (objetivo intrínseco da GPC).

3.5 Gestão por Competências

O sistema de GPC implica na revisão periódica das competências organizacionais e individuais, dado o dinamismo do contexto no qual se encontram inserida as organizações. Da mesma maneira, internamente, os processos de gestão de Recursos Humanos devem estabelecer que ambos, são processos que atuam sobre a gestão de pessoas.

O que se pretende destacar é a permanente preocupação com as pessoas nas empresas, como um dos elementos constituintes da competência organizacional, ou seja, um dos mais complexos recursos a serem mobilizados, entendidos como um dos fatores-chave de sucesso e fonte de vantagem competitiva.

Apesar da ambigüidade do conceito de competências e seu uso indiscriminado nas organizações seja quando adotado como estratégia de gestão, ou como ferramenta para o incremento da produtividade, o modelo tende a operar como um mecanismo integrativo na administração de Recursos Humanos com o objetivo de promover uma melhor estrutura de gestão para aquelas atividades.

A implementação do sistema de GPC pode ser abordada sob dois fatores primordiais:

- Como uma filosofia e estratégia de gestão capaz de maximizar os ganhos de produtividade por meio de uma ação integrada e vinculada a um conjunto de políticas e diretrizes organizacionais.
- Como uma ferramenta ou instrumento de gestão com ação localizada e objetivos pontuais no sentido de incrementar a produtividade organizacional.

O conceito de competências não é um modismo, ao contrário, tem se mostrado muito adequado para explicar a realidade vivida pelas empresas na gestão de pessoas. Ao mesmo tempo, entretanto, é um conceito em construção. Defini-se o conceito de GPC da seguinte forma:

- Competência como base para a seleção e o desenvolvimento de pessoas: uso do conceito centrado na concepção de McClelland (1973) e Boyatzis (1982), as competências orientam os processos de seleção, escolha, avaliação para desenvolvimento e capacitação. A mesma caracterização de competência é aplicado indistintamente a todas as pessoas, o que se tornou uma crítica ao procedimento.
- Competência diferenciada por nível de complexidade: introdução de diferentes níveis de entrega da competência, com escalas de diferenciação por níveis de complexidade. Os desconfortos nesta fase referiam-se, por exemplo, à ausência de vinculação das competências em relação aos objetivos estratégicos da empresa e à necessidade de estender o uso do conceito às demais políticas e práticas de gestão de pessoas.
- Competências como conceito integrador da gestão de pessoas e destas com os objetivos estratégicos da empresa: discussão sobre como compatibilizar as competências organizacionais com as individuais de modo que as competências humanas derivariam dos objetivos estratégicos e das competências organizacionais.

- Apropriação pelas pessoas dos conceitos de competência: empresas que avançaram na gestão de pessoas, no Brasil, trabalharam no aprimoramento dos seus sistemas de gestão de pessoas em paralelo ao estímulo, para que as pessoas construíssem seus projetos de carreira e desenvolvimento profissional.

Tal ferramenta, conclui por uma homogeneidade no conceito adotado para as competências pelas empresas, a noção de conhecimentos, habilidades, atitudes e comportamento, o que leva à pressuposição de uma adoção baseada nas tradicionais concepções de Recursos Humanos, com atividades em cargos.

Observando as variáveis supracitadas, denota-se que o motivo que levou as empresas a adotarem tal tipo de gestão, é a necessidade de fazer frente ao aumento da competitividade e desenvolvimento do negócio, geralmente inserido em mercado caracterizado pela turbulência. Neste sentido a adoção desse sistema pressupõe uma preocupação das organizações com aspectos do gerenciamento global e não peculiares e restritas à gestão de pessoas no sentido clássico do termo. Ou ainda, talvez pudesse indicar uma adoção copiada de modelos internacionais, numa ação entendida como estratégia e, portanto, focada no negócio e não em ação mais fragmentada por áreas, como é o caso de gestão de pessoas.

No conjunto de estudos sobre a função Recursos Humanos e a introdução dos modelos de GPC, o que se observa, é uma divergência de concepções e abordagens que envolvem as discussões sobre o tema competências nas organizações. Há aspectos que precisam ser mais bem considerados como as premissas que acompanham cada proposição: perspectivas mais qualificadas, uma preocupação com o mercado de trabalho, ou a concepção de uma cidadania mais plena para o trabalhador, bem como a responsabilidade dos diversos atores envolvidos e não apenas a relação duocêntrica na empresa versus empregado.

As inter-relações apontadas entre GPC e função de Recursos Humanos, sugerem finalmente, que na prática organizacional ainda há lacunas. Afinal, antes de adotar tal sistema de gestão, é preciso que os responsáveis tenham clareza na compreensão do ser humano dentro da organização, que tipo de relação deseja estabelecer com esses trabalhadores e, até que ponto interessa investir na efetiva participação dos indivíduos nos processos decisórios, incluindo aqueles relacionados às próprias políticas de gestão de pessoas.

3.6 A Importância do Feedback no processo de Gestão por Competências

Feedback é um outro termo que se tornou muito popular nos últimos tempos, devido à elaboração de novos processos de avaliação de desempenho, cursos e dinâmicas sobre relacionamentos e negociação entre outros assuntos relacionados principalmente, com a falta de comunicação horizontal e vertical das lideranças nas empresas.

Essa última situação é realmente muito preocupante, pois, em um processo de avaliação, não basta somente comunicar as características apuradas ao avaliado, mas sim, comunicá-lo claramente e dar direito de resposta para o mesmo após o termino do processo.

A grande preocupação hoje das empresas é medir a capacidade de seus colaboradores e, obter assim, resultados significativos do trabalho das pessoas. As empresas necessitam de uma metodologia que não, tão-somente, eleve o nível de produtividade, qualidade de satisfação dos clientes, mas também, o nível de motivação das pessoas, e que tudo ocorra alinhado aos interesses organizacionais.

Na visão de Pontes (2005), um programa de avaliação de desempenho tem como principais objetivos, tornar dinâmico e aplicável o planejamento da empresa, conseguindo assim melhorias na sua produtividade, obtendo conseqüentemente, o comprometimento dos colaboradores para com o negócio da empresa. Quesitos como melhorias na comunicação entre os envolvidos no organograma (níveis hierárquicos horizontalmente ou verticalmente falando) e reforço da importância do trabalho em equipe, devem ser ressaltadas, pois, somente com essa sinergia que será alcançado os objetivos individuais ou coletivos. Tais atributos darão maiores diretrizes para identificar os talentos e levantar maiores necessidades para o desenvolvimento dos mesmos, acompanhados sempre, de bom programa de feedback.

Por esses motivos que ao avaliar o colaborador ou até mesmo a organização como portfólio de competências, cabe aos gestores de Recursos Humanos, tem consigo um trabalho muito bem desenvolvido e planejado, pois, são os condutores desses processos e responsáveis por traçar os estilos de perfis competitivos da empresa.

3.7 As características do modelo de Gestão por Competências

A primeira missão em trazer ao leitor uma base teórica e histórica sobre GPC está finalizada. Este capítulo mostrou quais as características intrínsecas do indivíduo, e a inter-relação que o CHA deve ter para compor o indivíduo competente.

Mais a frente, nota-se que somente o indivíduo competente não era o bastante para o sucesso, pois, as oportunidades, têm de ser lançadas para que os colaboradores possam aproveitá-la. Dessa forma, as organizações podem agregar muito valor social para o indivíduo, devido as suas competências essenciais alinhadas ao perfil estratégico da empresa, formando assim a tão falada Gestão por Competências.

As empresas estão cada vez mais preocupadas com a gestão de pessoas, maior sucesso na qualificação da produção e, portanto, vimos que a GPC pode ser implantada com o intuito de filosofia organizacional ou até mesmo como ferramenta de gestão, direcionada para a sua estratégia competitiva. Apesar da cultura enraizada de alguns gestores e líderes, esse modelo de gestão, não deve se visto como mais uma ferramenta para o RH traçar perfis, mas sim, como uma estratégia que ajudará na administração de pessoas, ou seja, no planejamento, organização e execução de novos processos de trabalho e avaliação de pessoas e processos.

Porém, somente a aplicação de um modelo de GPC, não se faz eficaz caso não conte com um bom processo contínuo de feedback (ou avaliação de desempenho). Quando mencionado a importância do aprendizado contínuo, proporcionado ao colaborador por meio de programas criados pela empresa, nada mais justo do que medir se esses investimentos estão gerando melhorias para ambos os lados. Essa frase dá sentido a premissa de agregar valores sociais ao indivíduo e econômicos para a organização.

Muitos são os interesses nessa gestão. Porém, deve ser analisado como funciona sua aplicabilidade prática em uma cultura organizacional brasileira, visando responder as perguntas previstas na introdução desta monografia.

4 ORGANIZATION LTDA.: UM CASE SEM SUCESSO

Levantados os conceitos bibliográficos, traçado a linha do tempo, a evolução dos modelos de gestão empresariais de acordo com a globalização, bem como, a necessidade de novas ferramentas para a gestão estratégica e a caracterização das competências individuais e organizacionais, dá-se início a pesquisa organizacional dessa monografia. Será exposto todo o cronograma elaborado para a coleta de dados na empresa selecionada, com a finalidade de analisar se a teoria levantada até então é adequada ao processo praticado atualmente no ambiente de trabalho.

Este capítulo apresenta a história e o perfil da organização, cuja qual, caminha em parceria na abordagem para identificarmos a possível interface da GPC com os demais processos de recursos humanos.

4.1 Metodologia e cronograma de estudo

Partimos do princípio que para diagnosticar os processos desta empresa de nacionalidade brasileira, teríamos primeiramente, que tomar conhecimento sobre sua origem, estrutura política, práticas de gestão e perfis de comportamento. Dados esses, de extrema importância para o esclarecimento do ambiente pesquisado, e assim, a formulação da caracterização da metodologia empregada para esse estudo que fora dividida em três partes.

Na primeira parte da pesquisa, visando sanar as dúvidas acima, antes mesmo de explorar os processos práticos da gestão, foi realizado uma entrevista com o gestor responsável pela unidade analisada na intenção de esclarecer os princípios básicos da existência e trajetória dessa empresa.

Embora fora elaborado um questionário para ser entregue ao gestor (ver anexo I), o mesmo foi usado somente para conduzir a entrevista aos nossos objetivos por meio de um bate papo informal. Não bastaria tão-somente analisar suas respostas escritas, pois, sentimos a necessidade do feeling no contato pessoal.

Levantado esses dados, faz-se necessário reconhecer e identificar os principais pontos fortes do suposto sistema de GPC, para identificarmos se existe efetivamente esse processo aplicado na empresa, de acordo com os conceitos expostos até então. Para isso, outro questionário foi elaborado (ver anexo II), no

intuito também, de adquirirmos dados específicos sobre o surgimento da idéia inicial do projeto de implantação de GPC, bem como, a visão da abrangência que teria esse modelo de gestão já implantado.

Somente depois de traçado o perfil organizacional, que poderia ser avaliado os dados sobre os processos efetivos de GPC. Na terceira parte dessa monografia, seria realizada uma pesquisa com uma amostra de colaboradores para concretizar e finalizar nosso objetivo inicial, que se limitava em saber a opinião dos colaboradores sobre o processo, fazendo uma análise antes da implantação do modelo, e o que agregou de valores após sua efetivação para a empresa e indivíduo. Essa etapa da nossa monografia não foi possível ser concluída, pois, após fechado o diagnóstico da segunda entrevista, feita com a idealizadora do projeto, fora identificado que realmente não existia um processo efetivo de GPC, conforme veremos no desenvolver desse capítulo.

4.2 História da Organização

Em meados de Outubro de 1965 em Belo Horizonte, surge uma indústria voltada para a comercialização de ferros, justamente por intermédio de uma grande parceria com outra organização de grande porte situada em Contagem, também voltada para o mercado do aço. Trata-se de duas grandes potências alinhadas estrategicamente ao mesmo perfil de negócio que, se tornaram com o passar do tempo a maior negociadora desses produtos no mercado. Possuía uma estrutura forte e agressiva, perante todos os seus concorrentes além de um extenso mercado de exportação internacional. Tal estrutura gerou uma marca forte, que causou um grande impacto na sociedade e no mercado devido ao seu crescimento repentino e uniforme, acompanhado do processo contínuo com a chegada da globalização.

Com o desenvolvimento econômico, e a demanda do crescimento do mercado produtivo, em meados dos seus quarenta anos de existência, os seus acionistas começam a vislumbrar e desenvolver novas tendências de mercado. Perceberam então que, naquela época, a comercialização do aço, a exportação e o consumo interno deste produto, não geravam uma receita rentável e tão pouco garantia o negócio perante o mercado.

Em vista do processo adaptativo de garantir o sucesso do seu negócio, junto ao perfil visionário do acionista majoritário do grupo, identificavam a importância de adquirirem novos empreendimentos, tais como, franquias internacionais e diversas representações conquistadas nacionalmente. O Brasil naquela época representava uma grande potência em desenvolvimento, devido as suas condições mercadológicas muito ecléticas.

Com isso, o grupo atualmente com cerca de 2.000 colaboradores, ganha diversas unidades de negócios e seus investimentos passam a atingir grande parte do ramo industrial. Está presente no setor de produtos siderúrgicos, seguimentos do agro negócio, distribuição e aluguel de máquinas pesadas, equipamentos multifuncionais de escritório, empreendimentos imobiliários, gestão de fundos de investimento além de atingirem também um grande foco em Duty Free, se tornando a maior operadora da América Latina, conquistando a melhor qualidade, novos mercados estrangeiros e também as melhores marcas do ramo.

A unidade analisada pertence ao mercado de locação de máquinas copiadoras (BPO – Business Process Outsourcing), para médias e grandes empresas que foi fundada há aproximadamente quinze anos, portanto, é a mais nova unidade de negócios desse visionário grupo mineiro que conta hoje com a participação efetiva de cerca de 200 colaboradores.

4.3 Características Organizacionais

Tendo como sua missão oferecer soluções de alta tecnologia para o tratamento de imagem para seus clientes, valorizando o alto padrão de excelência e satisfação dos mesmos, a Organization Ltda. (nome fictício denominado a partir de agora), acredita que é através de um relacionamento saudável com seus parceiros de negócio, que se tornam ingredientes chave para seu sucesso e crescimento organizacional.

De acordo com as características estruturais supracitadas, é de fácil entendimento o perfil agressivo da Organization Ltda., pois, sua performance perante os clientes, vai além da reposição de máquinas copiadoras de acordo com sua depreciação tecnológica. Seus colaboradores são orientados e devidamente treinados para identificar e promover novas oportunidades de mercado, perfil este,

totalmente alinhado as características estratégicas do grupo, conforme toda sua trajetória e cultura. É plausível afirmar que a Organization Ltda., trata-se de uma holding Brasileira que adota para fins de expansão de mercado uma estratégia de crescimento diversificado.

O que mais foi observado no mercado quando procurávamos uma empresa para colaborar com essa pesquisa, foi uma série de empresas nacionais que diziam conhecer essa gestão e que aplicava em um contexto real, a ferramenta de acordo com as características básicas já citadas anteriormente. Deparamos com um exemplo real, quando pesquisamos algumas multinacionais, que por mais que possuíssem o modelo estratégico de origem estrangeira, que mesmo assim é possível aplicar-se o processo de GPC independente das influências diretas com a cultura e a política sócio-econômica Brasileira, e assim se adaptarem ao nosso contexto.

Embora a Organization Ltda. tenha muita influência e reconhecimento no ramo de trading em outros países, conta com uma cultura intrinsecamente nacional. Característica essa, primordial para o intuito inicial dessa monografia. Quando mencionado o termo cultura nacional, não queremos dizer que a inspiração pela aplicabilidade desse modelo, não sofreu influência dos modelos internacionais. É absurdamente um equívoco esse pensamento, uma vez que, a ferramenta surgiu em berços europeus.

A necessidade de se adaptarem a um modelo de GPC foi aos poucos sendo alimentada, devido às tendências de mercado cada vez mais competitivas em relação a benefícios, política de remuneração e principalmente no quesito de plano de carreira para os colaboradores. É necessário que os funcionários da empresa saibam onde estão hoje e consigam enxergar aonde podem chegar, traçando assim, seu perfil de objetivos dentro da empresa em que estão situados. Isso somente agrega maiores valores para a organização e para o funcionário (outra característica essencial na gestão), pois, ambos eliminam um grande percentual de possibilidade de procurar no mercado de trabalho externo, melhores oportunidades ou comparativos de desempenho individual, sabendo também, que para alcançar seu objetivo, dependem única e exclusivamente de sua performance.

Antes da implantação do modelo de GPC, na Organization Ltda., não existia uma política de gestão por conhecimento onde os funcionários pudessem ser avaliados e conseqüentemente melhor treinados e preparados para determinada

função que lhes fosse atribuído. Era basicamente cada um por si. Se o funcionário não tivesse a audácia de se expor perante o seu líder imediato para solicitar um feedback constante, o mesmo não o teria tão cedo. Claro que não se podem generalizar os modelos de liderança existentes em qualquer empresa que seja, porém, essa identidade era seguida por muitos na organização.

A empresa não contava com nenhum sistema que avaliasse os colaboradores perante a sua competência e capacidade em suas atividades atribuídas, que fosse integrado com o RH e constantemente avaliado. Contavam com políticas de avaliação por observação na classe operacional e, na equipe comercial, observavam o quanto em vendas os colaboradores traziam. Podiam até ser observados, porém, nunca foi estabelecida uma metodologia padrão, para que os gestores e líderes usassem de modelo para comparar duas ou mais avaliações de seus subordinados.

Não é uma tarefa fácil à adaptação para um novo modelo de gestão que mexe principalmente na estrutura hierárquica e demais posições do organograma empresarial. Em algum momento esse tipo de identidade organizacional, haveria de mudar, pois, uma empresa com tamanha visão e crescimento acelerado de mercado, não poderia deixar falhas em sua estrutura e conseqüentemente em sua estratégia para com a retenção de talentos.

4.4 Análise dos dados

Baseando-se nos dados adquiridos e no contexto teórico demonstrado até agora nesta monografia, conseguimos identificar por meio das entrevistas realizadas, que não existe um real modelo de GPC aplicado na Organization Ltda., pois, o que realmente conseguimos ver é um processo de avaliação de desempenho bem estruturado.

O modelo de avaliação de desempenho é uma ferramenta nova utilizada pela empresa, que tem sua implantação efetivamente em vigor há cerca de sete meses. Esse processo é realizado com todos os colaboradores de maneira a atingir os diversos níveis hierárquicos da organização. Cabe, portanto, a cada gestor de área, apenas disponibilizar aos seus grupos de subordinados um login e senha para que sejam acessados via intranet os questionários de avaliação, ou seja, lá os colaboradores esclarecem suas metas e os objetivos para a etapa de

desenvolvimento pela qual a organização passará no próximo ano, se auto avaliando de acordo com suas funções, seu departamento, seu gestor e também se conseguiram alcançar seus próprios objetivos.

Cada colaborador fica responsável pela veracidade das informações ali expostas. Após este processo cada gestor analisa de maneira crítica a avaliação e quantifica cada questionário que foi respondido de acordo com as metas e objetivos estipulados para aquela determinada área.

Depois de todos os dados apurados, cabe ao departamento de Recursos Humanos, mensurar e diagnosticar se cada colaborador de acordo com sua avaliação de desempenho teve realmente a sua meta atingida ou não. É por estes e outros fatos que foi diagnosticado que isto nada mais é que um processo de avaliação de desempenho bem estruturado, pois não existe feedback de acordo com cada desempenho, o máximo que ocorre é os colaboradores receberem algum tipo de gratificação de acordo com a sua meta atingida. Não existem processos de treinamentos específicos para desenvolvimento de função e cargo, programas de remuneração e ganho social para o indivíduo.

Todo esse processo pode ser considerado parte de um processo de GPC, pois não basta apenas analisar o desempenho de cada um, é necessário compreender as capacidades de cada indivíduo, entender as capacidades da própria organização, perceber se o indivíduo está consciente de que tem que se capacitar sempre, e assim ser avaliado de acordo com sua competência e desempenho, que de tal forma esta alinhado aos objetivos, as estratégia, a missão, visão e valores da empresa.

5 A REALIDADE DAS COMPETÊNCIAS

De acordo com o case acima, que foi denominado sem sucesso somente pelo simples fato de não ser concluído a pesquisa de maneira satisfatória, porém, que abriu novas oportunidades para o desenvolvimento desse trabalho e de um conceito correto dos processos práticos da GPC, será mostrado a seguir como funciona de fato a ferramenta no ambiente de trabalho bem estruturado.

Embora dito acima que não seria a intenção pesquisar os modelos de GPC nas empresas de cultura estrangeira, empresas essas, com filiais no Brasil que são influenciadas pelo padrão dos processos utilizados em suas matrizes internacionais (as famosas empresas transnacionais), foi inevitável sua exclusão, devido ao pioneirismo nas pesquisas e amplo conhecimento da gestão, portanto, maior sucesso em sua aplicabilidade.

Na finalidade de esclarecer as dúvidas geradas pelo case acima, os problemas de comunicação que lá ocorreram na divulgação da ferramenta para os colaboradores. Por fim, suprir os objetivos dessa monografia será comparado o conteúdo desenvolvido até então, com a estrutura completa de um sistema de gestão de pessoas baseada em competências, de uma empresa de cultura alemã situada no Brasil há mais de dois anos.

5.1 As competências em um verdadeiro contexto organizacional

A Empresa2 (nome fictício da organização pesquisada como modelo comparativo de aplicação prática de GPC) está situada no Brasil há quase dois anos, com forte presença de mercado com atuação em média de trezentos países. Trata-se de uma empresa totalmente de cultura e origem alemã de forte predominância, ou seja, uma organização que nos fornece de maneira efetiva, o seu real modelo de GPC bem implantado.

Além de toda a sua origem estrangeira, suas práticas de Recursos Humanos em todo o mundo são uniformes, mesmo com toda a sua diversidade cultural existente devido às diversas unidades de negócios instaladas em vários países. É partindo do princípio do entendimento e do conhecimento de todos, que a medida do

seu crescimento organizacional, é que os seus princípios e valores vão sendo automaticamente absorvidos por todos os seus colaboradores. Sua cultura empresarial esta estabelecida em bases sólidas aliadas a outros compromissos de iniciativas importantes, que se encontra a base para o seu sucesso, bem como a capacidade de transformação dentro da necessidade de mercado. É neste contexto que se aplica a GPC, ou melhor, um bom exemplo do mesmo que se aplica na prática.

Seu modelo de gestão tem como principio base dois elementos essenciais, sendo o primeiro os seus valores, pois eles orientam suas ações, e dizem o que é importante e com o que realmente se está comprometido, valores estes que refletem o modo de como conduzir o seu próprio negócio. Existe uma forte predominância para as questões de orientações para o futuro e para os resultados, responsabilidades, iniciativa e determinação, abertura e confiança, seriedade e honestidade, confiança, credibilidade e legalidade, além da diversidade cultural. O segundo elemento importantíssimo são as competências empresariais fundamentais, por mais de um século que eles construíram um conjunto único de competências empresariais relacionadas entre si, das quais se derivam as vantagens competitivas, que é a base para o futuro de desenvolvimento desta organização, com predominância em força inovadora, processos eficientes, qualidade e credibilidade, presença internacional e desenvolvimento de colaboradores.

O início da GPC nesta organização deu-se em 1992, onde foi implantada uma grade de competências que norteou as primeiras mudanças nas ferramentas de gestão da empresa. Desde então, essa grade de competências, vem passando por revisões até se adequarem a realidade da empresa, sendo a mais recente em função principalmente dos valores e das competências fundamentais da empresa.

O quadro abaixo sintetiza de maneira detalhada todas as oito competências, subdivididas em quatro campos, que segundo Vicentini (2007), norteiam a gestão de pessoas em todas as unidades de negócio da Empresa2 no mundo:

Quadro 6 – As oito competências mundiais



O processo da GPC nesta organização, trata-se da utilização das oito competências centrais, como eixo base na definição e implantação das políticas e processos responsáveis pela gestão de pessoas na organização. Estão diretamente ligados e alinhados entre si, aos processos e subsistemas de RH fundamentados e correlacionados às competências, são eles: Avaliação de Desempenho, Competence Management, Treinamento e Desenvolvimento, Recrutamento e Seleção, Avaliação de Potencial, Mapeamento das Posições Gerenciais Futuras, Planejamento Estratégico de Movimentações, Remuneração Variável e Avaliação 360°.

Podemos então dizer, que a GPC está totalmente alinhada e integrada com o planejamento estratégico da organização, seja ele de curto, médio e longo prazo, e os processo de recursos humanos estão ordenados em uma linha do tempo, a fim de reforçá-los entre si.

5.2 As características dos subsistemas integrados com a GPC

Após todo o processo de estruturação da implantação da GPC, das definições e principais características sobre as competências essenciais da organização, iremos detalhar nos próximos contextos aqui exposto todo o processo da GPC alinhado com os subsistemas de recursos humanos.

Um dos primeiros passos para iniciar uma gestão de pessoas baseada em competências bem sucedida, é pensando no futuro agindo no presente, ou seja, é garantir os seus próprios negócios através do desenvolvimento da liderança. O primeiro processo chamado Mapeamento de Posições Gerenciais Futuras, analisa o plano de negócio de longo prazo, sendo seu primeiro objetivo a identificação da necessidade de demanda de RH, onde é nesta hora que é verificado o planejamento da redução ou do crescimento da estrutura organizacional para os próximos anos, ou seja, o planejamento estratégico de cada divisão de negócio.

Outro objetivo seria a Identificação das Estruturas Gerenciais, ou seja, as necessidades futuras. Aqui é identificada qual a estrutura gerencial os negócios irão demandar nos próximos anos. O terceiro objetivo seria a Identificação da Cobertura da Demanda de Executivos, onde são planejadas todas as substituições de cargos, principalmente os que desempenham funções estratégicas. E por último temos o objetivo do Desenvolvimento de Medidas e Recomendações, para atendimento da demanda, isto é, se existe realmente um plano de ação para o cenário analisado.

E partindo desses objetivos, é que se realiza um estudo sobre todo o desenvolvimento organizacional, onde se visualiza as necessidades futuras da organização em relação à estrutura gerencial, e é com base nesse estudo e análise que se elabora o plano de ação eficaz.

Outro processo muito importante na GPC é o planejamento estratégico de movimentação, pois, este processo tem como objetivo planejar estrategicamente as necessidades da organização para os próximos anos, no que diz respeito a recursos humanos, pessoas e estrutura organizacional. Toda a sua estrutura organizacional e seus respectivos recursos humanos são identificados e avaliados em relação aos potenciais e planejado para os próximos anos. Aqui temos como principal produto de processo, o planejamento de carreira e sucessão, identificação de potenciais, identificação de posições críticas para a retenção de talentos, necessidades de

treinees, mudanças na estrutura organizacional, efetivações de funções críticas importantes e desligamentos planejados.

Depois de levantado todos esses aspectos de estrutura organizacional para o desenvolvimento da GPC, e planejado o futuro da organização e das pessoas, alinhando as expectativas com as perspectivas de cada individuo, é mesurado a avaliação de desempenho de cada colaborador de acordo com as oito competências estabelecidas. A avaliação de potencial de cada funcionário avaliando se ele tem requisitos importantes para o desenvolvimento gerencial, e também, o planejamento nessa estrutura organizacional de cada colaborador para os próximos anos em função das necessidades da organização e de suas perspectivas.

Durante esse planejamento futuro, são realizadas algumas avaliações na finalidade de direcionar a Empresa2 aos seus objetivos. O primeiro passo trata-se de um modelo de avaliação de desempenho que mede o potencial individual dos colaboradores, fixa as metas e objetivos, dando base para uma estrutura de remuneração variável, em função do alcance de metas e desempenho. Somente após apurados os resultados das avaliações individuais, são levantadas as necessidades de treinamento e desenvolvimento, onde é feito um prognóstico sobre sua real aplicabilidade, de tal forma a programar as ações para o desenvolvimento dos próximos anos.

Depois de identificado as características individuais, faz-se necessário analisar o comportamento do individuo perante o ambiente organizacional. A Empresa2 conta com um modelo de avaliação 360º, que implica em uma avaliação dos colaboradores para com seu gestor, dos seus subordinados, seus pares e de uma auto-avaliação. Somente após essas quatro perspectivas analisadas, é elaborado um plano de desenvolvimento individual, direcionado a potenciais, onde o principal objetivo é desenvolvê-lo para ocupar posições futuras dentro da estrutura organizacional, este plano está estruturado em três grandes áreas: as competências, onde definimos aqui as medidas de treinamento e desenvolvimento para as competências que fora avaliadas na avaliação de potencial como fracas; os conhecimentos organizacionais, onde planejamos ações de treinamento e desenvolvimento de gestão, por exemplo, sistema de recursos humanos, enfim conhecimentos importantes sobre processos, políticas e sistema de gestão da organização; o desafio do cargo, pois, identificado o potencial em uma determinada

área, ele precisa necessariamente mostrar que tem feeling para lidar com as diversidades proporcionadas pelo novo cargo.

Outro processo muito conectado com as estratégias de negócios e com o modelo de gestão baseado em competências, é o Competence Management (gerenciamento de competências), onde Vicentini (2007) identifica e desenvolve três níveis de competências:

Quadro 7 – Desenvolvendo Competências



5.3 Uma cultura voltada para competências

A cultura corporativa está diretamente ligada com as competências diferenciais, pois, na cultura corporativa é que são definidas todas as atividades de treinamento e desenvolvimento, direcionados para fortalecer em todos os funcionários, a missão, visão, os valores e a cultura organizacional, ou seja, é muito

mais do que comunicá-los, pois elas são atemporais e visam fomentar a cultura corporativa.

Nas competências estratégicas são definidas todas as atividades de treinamento e desenvolvimento em função da análise dos objetivos e estratégias da empresa, para isto, eles utilizam de uma metodologia própria, que são direcionadas para a aquisição das competências essenciais, objetivando garantir os resultados do negócio e a vantagem competitiva a curto, médio e longo prazo. Essas atividades acompanham a dinâmica da estratégia da empresa e são prioritárias e com prazos determinado para sua realização.

Finalmente, nas competências funcionais, que todos os programas de treinamento e desenvolvimento, são direcionados para a aquisição de competências necessárias e indispensáveis ao funcionário, para desempenhar adequadamente as suas tarefas pertinentes a sua função. Este aprimoramento é fornecido através das seguintes modalidades: ações diversas de desenvolvimento, cursos internos e externos que contemplam a parte técnica e comportamental, bem como, pelas políticas de treinamento e desenvolvimento.

Os pontos supracitados formam uma estrutura básica, onde se torna possível o desenvolvimento de um sistema de gestão de pessoas baseado em competências, alinhado com os programas de treinamento e desenvolvimento, juntamente com as estratégias da empresa. Uma vez definida a estratégia, as competências estratégicas e as ações de desenvolvimento, é que será possível fazer um link direto com os indicadores estratégicos, os objetivos organizacionais e um sistema integrado de GPC.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As considerações finais relacionadas aos objetivos do trabalho, onde se confrontam as expectativas iniciais propostas na introdução dessa monografia, com a realidade baseada nos dados apurados, esclarecem as dúvidas sobre o contexto dessa ferramenta de gestão no ambiente organizacional.

Para fins desse estudo a GPC vem contribuindo diariamente para aprendizagem organizacional brasileira, pois, em um país em constante mudança na visão estratégica e quebra de antigos paradigmas na gestão de pessoas, ainda não existe preocupação com a certificação desse processo, mesmo porque, há uma grande dificuldade em amarrar o mesmo com os demais subsistemas de Recursos Humanos.

É justamente essa dificuldade que encontramos na realidade da Organization Ltda., pois, após análise do contexto estrutural da empresa, foi detectada uma grande falha na comunicação de um dos processos de gestão de pessoas. Após responderem a avaliação de desempenho, os colaboradores não tinham noção do que acontecera com as respostas, fator esse, que exclui qualquer possibilidade de feedback e desenvolvimento futuro do processo, pré-requisitos básicos de um modelo de GPC.

Logicamente que não se pode diagnosticar 100% das empresas brasileiras com essa pesquisa, mas é correto afirmar que muitas delas, aplicam processos parecidos com o da Organization Ltda., pois, como dito acima, ainda não existe um padrão, uma certificação como nas estruturas dos países pioneiros na implantação dessa gestão. Por tal motivo, nota-se tão pouco sobre sua aplicabilidade atualmente nas organizações, ou seja, elas se confundem com a correlação de um processo bem estruturado de avaliação por desempenho individual, com uma gestão de pessoas baseados nas competências.

As duas estratégias estão voltadas para a medição do conhecimento do indivíduo na empresa, porém, somente um modelo bem estruturado de GPC, irá dar continuidade ao processo. Avaliar o indivíduo tão-somente por sua capacidade e valores individuais, não gera os mesmos resultados quando se é avaliado de maneira vertical e horizontal de acordo com o organograma da empresa (avaliação 360°). Só assim, pode ser concluído qual o melhor diagnóstico para o

desenvolvimento do indivíduo perante a sociedade (características individuais junto a seus valores), para a organização (desenvolvimento do capital humano), e com isso, traçar as competências essenciais de um indivíduo devidamente alinhado às competências essenciais da empresa, visando o melhor desenvolvimento estratégico futuro.

Quando falado em desenvolvimento social do indivíduo, faz-se referência com o alinhamento dos seus valores perante sua área de atuação, pois, muitos colaboradores não sabem qual sua real importância dentro do contexto organizacional, levando a estagnação do indivíduo e a perda da empresa de um possível potencial humano de negócios. Esse contexto pode ser revertido quando adotado um modelo bem estruturado de GPC, contribuindo assim, para um ambiente de auto desenvolvimento constante de ambas as partes.

ANEXOS

Anexo I – Roteiro de entrevista de caracterização da organização estudada

1) Informações sobre o Respondente:

Nome: _____

Tempo na empresa: _____

Cargo atual: _____

Posição no organograma ou nível de reporte: _____

Nível de formação: _____

Nome da área sob sua responsabilidade: _____

Descrição dos principais processos sob sua responsabilidade: _____

2) Informações organizacionais:

1. Qual a missão, visão e valores da organização?

2. Quando e como surgiu a empresa e quais foram os grandes marcos e dificuldades encontradas durante sua trajetória?

3. Com quantos colaboradores a empresa conta num geral? E somente a unidade analisada (Organization Ltda.)?

4. A Organization Ltda., tem alguma interdependência com as demais empresas do grupo quanto ao seu market share?

5. Como está atualmente a estrutura de cargos da empresa?

6. Quais os principais processos de RH utilizados estrategicamente na empresa?

Anexo II - Roteiro de Entrevista com o Idealizador do Sistema de Gestão por Competências

1) Informações sobre o Respondente:

Nome: _____

Tempo na empresa: _____

Cargo atual: _____

Posição no organograma ou nível de reporte: _____

Nível de formação: _____

Nome da área sob sua responsabilidade: _____

Descrição dos principais processos sob sua responsabilidade: _____

2) Informações sobre o Sistema de Gestão por Competências:

1. Qual seu papel na concepção, implementação e acompanhamento do sistema de GPC?

2. Já houve outros tipos de modelos de gestão aplicados na organização (gestão da qualidade, modelo participativo, outros)?

3. Como foi à origem do processo: de quem, por que, resultados esperados, abrangência, parcerias externas? O sistema foi proposto como uma nova filosofia de gestão ou como um instrumento de mapeamento de competências?

4. Qual é a formação da equipe desde o início e hoje se tratando de organograma?
Quantas pessoas estão envolvidas?

5. Qual a abrangência do sistema? Justificativa.

6. Qual o conceito de competências rege o processo?

7. Como você define competências? Competências organizacionais, competências individuais e as competências essenciais?

8. Qual o vínculo estabelecido com as estratégias da empresa e as competências organizacionais?

9. Como você define GPC?

10. Como se processa a interface com os subsistemas de Recursos Humanos? O que muda?

11. Como ocorre o processo, quais instrumentos são utilizados, como se dá o processo da disseminação, os treinamentos, o feedback?

12. Qual era a expectativa ao se implementar um modelo como este? Em que medida ele vem sendo atendido?

13. Quais são as políticas de gestão de pessoas hoje? O que está sendo reestruturado e por quê?

14. Como avalia os seguintes ganhos para os trabalhadores, a partir da adoção do sistema: conceptual da organização, participação, autodesenvolvimento, comunicação, realização profissional, identidade e significado do trabalho, equilíbrio entre vida pessoal e profissional, interesses sociais e valores?

15. Quais os principais empecilhos encontrados no processo de implementação?

16. Quais são as próximas etapas em termos do processo? O que está sendo proposto para o futuro em termos de ajustes?

17. Qual a aceitação dos colaboradores em meio ao tramite da transação do modelo de gestão anterior para o modelo atual.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BARBOSA, Allan C. Q. (Coord.). **Competências no Brasil: um olhar sobre os modelos organizacionais de grandes empresas de Minas Gerais, Rio de Janeiro, Rio Grande do Sul e São Paulo**. Belo Horizonte: Nig-One/UFMG, 2005.

BETLHEN, Agrícola D. **Estratégia Empresarial: Conceitos e processos da administração estratégica**. São Paulo: Editora Atlas S/A, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração: ed.compacta**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

ENRIQUEZ, Eugene. **O indivíduo preso à armadilha estratégica**. Revista de Administração de Empresas. São Paulo, v. 37, n. 1, p. 18-29, jan./mar. 1997.

FAYOL, Henri. **Administração industrial e geral**. 10 ed. São Paulo: Atlas, 1994.

FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza Leme. **Estratégias empresariais e formação de competências: Um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. 2 ed. São Paulo: Editora Atlas, 2001.

IANNI, Octavio. **A era do globalismo**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1996.

IANNI, Octavio. **Teorias da globalização**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1997.

KUAZAQUI, Emidir. **Identificando a análise de talentos humanos em empresas brasileiras num ambiente global**. São Paulo. 1998. Tese (Doutorado em Administração de Empresas) - Universidade Mackenzie, 1998.

LEME, Rogério. **O inventário comportamental para mapeamento e avaliação de competências**. Palestra online realizada no 1º CONVIRH em maio de 2007.

Disponível em:

<http://www.convirh.com.br:80/palestras2007/wFrX456/rogerio_leme/player2.html>.

Acesso em 09 de abril de 2008.

McCLELLAND, David C. **Testing for competence rather than for intelligence**.

American Psychologist, n. 28, p. 1-14, january 1973.

MUSSAK, Eugênio. **Metacompetência: Uma nova visão do trabalho e da realização pessoal**. São Paulo: Editora Gente, 2003.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Avaliação de Desempenho: Métodos de avaliação Individual e de Equipes**. São Paulo: Editora Ltr Ltda., 2005.

SARSUR, Amyra M. **Gestão por Competências: A Percepção de Ganho Social do Trabalhador**. São Paulo. 2007. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Economia , Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, 2007.

STEWART, Thomas A. **Capital Intelectual: A nova vantagem competitiva das empresas**. 4 ed. Rio de Janeiro: Editora Campus Ltda., 1998.

TAYLOR, Frederick W. **Princípios de administração científica**. 7 ed. São Paulo: Atlas, 1970.

VICENTINI, Antonio Marcos. **Gestão por Competências na Robert Bosch**.

Palestra online realizada no 1º CONVIRH em maio de 2007. Disponível em:

<http://www.convirh.com.br:80/palestras2007/wFrX456/marcos_vicentini/player2.html

>. Acesso em 19 de março de 2008.

BIBLIOGRAFIA

BRAND, Willian A. **Competências Críticas: Dez novas idéias para revolucionar a empresa.** Rio de Janeiro: Campus, 1997.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **A nova era da administração.** São Paulo: Pioneira, 1989.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **A organização do futuro: Como preparar hoje as empresas de amanhã.** 2 ed. São Paulo: Futura, 1997.

DUTRA, Joel Souza. **Competencias: Conceitos e Intrumentos para a Gestão de Pessoas na empresa moderna.** 17 ed. 2 tiragem. São Paulo: Atlas S.A., 2004.

DUTRA, Joel Souza. **A gestão de pessoas na empresa moderna: abordagem conceitual e instrumental à luz dos conceitos de competência, complexidade e espaço ocupacional.** São Paulo, 2004. Tese (Livre Docência) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Departamento de Administração de Empresas, Universidade de São Paulo, 2004.

EL-GUINDY, Moustafa M. **Metodologia e ética na pesquisa científica.** São Paulo: Santos, 2004.

FLEURY, Afonso; FLEURY Maria Tereza Leme Fleury. **Estratégias Empresariais e Formação de Competências.** 2 ed. São Paulo: ATLAS S.A., 2001.

LEME, Rogério. **Aplicação Prática de gestão de pessoas por competências.** 1 ed. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora Ltda., 2005.

STEWART, Thomas A. **Capital Intelectual: A nova vantagem competitiva das empresas.** 8 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

XAVIER, Ricardo de Almeida Prado. **Sua Carreira – Planejamento e Gestão: Como desenvolver melhor seus talentos e competências.** São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2006.

<<https://www.rae.com.br/eletronica>>. acesso em: 13 jul. 2007.

<<https://www.dep.ufmg.br>>. acesso em:: 21 jul. 2007.

<<https://www.mundopm.com.br>>. acesso em:: 21 jul. 2007.