

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SÓCIO ECONÔMICO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA EM ADMINISTRAÇÃO

MARIANA SILVEIRA PEREIRA

**GESTÃO DE COMPETÊNCIAS GERENCIAIS:
UM ESTUDO DE CASO**

Florianópolis
2009

MARIANA SILVEIRA PEREIRA

**GESTÃO DE COMPETÊNCIAS GERENCIAIS:
UM ESTUDO DE CASO**

Trabalho de Conclusão de Estágio apresentado
à Universidade Federal de Santa Catarina
requisito parcial para a obtenção do título de
graduado em Administração.
Profº Orientador: Dante Marciano Girardi.

Florianópolis
2009

MARIANA SILVEIRA PEREIRA

**GESTÃO DE COMPETÊNCIAS GERENCIAIS:
UM ESTUDO DE CASO**

Trabalho de Conclusão de Estágio apresentado à Universidade Federal de Santa Catarina
requisito parcial para a obtenção do título de graduado em Administração.

APROVADA PELA COMISSÃO EXAMINADORA
EM FLORIANÓPOLIS, 27 DE DEZEMBRO DE 2009

Profº Drº Marcos Baptista Lopez Dalmau
Coordenador do Curso

Profº Drº Dante Marciano Girardi (Orientador)

Profª Louise de Lira Roedel Botelho

Profª Juliana Tatiane Vital

Dedico essa obra inteiramente aos meus pais, pois sem eles nada do que alcancei seria possível. Obrigado por acreditarem em mim.

Agradecimento especial para a minha irmã, Larissa, que esteve ao meu lado em todos os momentos, mesmo que involuntariamente. Aos gestores da empresa pela atenção e confiança em me abrir as portas de sua casa. Às minhas queridas amigas que me entendem mais do que eu mesma, e não desistem de mim mesmo estando longe. Aos meus amigos que me divertem e tornam todos os momentos mais fáceis com a sua presença. À família Machado pela amizade e apoio.

Agir, eis a inteligência verdadeira. Serei o que quiser. Mas tenho que querer o que for. O êxito está em ter êxito, e não em ter condições de êxito. Condições de palácio tem qualquer terra larga, mas onde estará o palácio se não o fizerem ali? – Fernando Pessoa.

PEREIRA, Mariana Silveira. **Gestão de Competências Gerenciais**: um estudo de caso. 2009. 56f. Trabalho de Conclusão de Estágio (Graduação em Administração). Curso de Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2009.

Resumo

Este estudo visou acompanhar e analisar um modelo de gestão de competências gerenciais. Teve-se acesso a um caso na indústria da construção civil, uma empresa catarinense que, durante o semestre de realização deste trabalho, vinha implantando um modelo de liderança para seus gestores. Tratou-se de uma pesquisa qualitativa exploratória traduzida em um estudo de caso para o melhor entendimento do modelo estudado. Para tanto, realizou-se reuniões com a responsável pelo projeto para o completo entendimento do motivo da sua implantação, seu funcionamento, estratégias para sensibilização dos usuários, definição do perfil gerencial ideal e o impacto na gestão dos talentos da empresa. Identificou-se um modelo bem estruturado que tem como principal objetivo atender as necessidades do plano estratégico e visualiza as competências dos funcionários como fonte de resultados para a empresa. Conclui-se que a empresa está se adaptando à tendência mundial ao adotar o modelo de gestão de competências. Modelo este que prova ser um dos pilares fundamentais para a interface do departamento de gestão de pessoas com dimensão estratégica da organização, visando o bom desempenho de toda corporação.

Palavras-chave: Competências; Perfil Gerencial; Estratégia.

PEREIRA, Mariana Silveira. **Management of Managerial Competencies**: Case study. 2009. 56p. Apprenticeship Final Paper (Undergraduate Program of Business Administration). Business Administration Course, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2009.

Abstract

This study aimed to monitor and analyze a management model of managerial competences. It was possible to access a case in the construction industry, in a company from Santa Catarina, which during the completion of this study was deploying a leadership model for their managers. To gather information meetings were held with the head of the project, the connection was crucial to understand the reason for the deployment of the project, its operation, the strategies engage the model's users, how the ideal profile management was defined and the impact of managing talents in the company. It was possible to identify a well-structured model that has as its main objective to meet the needs of the company's strategic plan and to deal with the employees' competences as source of results for the company. It was possible to conclude that the company is adapting to the global trend when adopting the management model. This new policy provides a strategic dimension to HR and that aims at the growing performance of the entire corporation.

Key Words: Competences; Managerial Profile; Strategy.

Lista de Figuras

Figura 1 – As dimensões da competência.....	18
Figura 2 – Estratégia, Aprendizagem e Competência.....	20
Figura 3 – Acompanhamento e avaliação de desempenho por competências.....	25
Figura 4 – Direção estratégica Alfa.....	44
Figura 5 – Atributos da competência.....	47
Figura 6 – Ordem das reuniões.....	48

Lista de Tabelas

Tabela 1 – Questões respondidas com agilidade após mapeamento das competências.....	22
Tabela 2 – Vantagens do modelo de Gestão por competências.....	23
Tabela 3 – Aprendizagem Organizacional.....	26
Tabela 4 – Estratégias para delinear perfis.....	31
Tabela 5 – Modelo de lista de competências gerenciais.....	35
Tabela 6 – Avaliação das competências.....	48

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	12
1.1	Objetivos	13
1.1.1	Objetivo Geral	13
1.1.2	Objetivos Específicos	14
1.2	Justificativa	14
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	16
2.1	Definições de Competência, Gestão por Competências e Gestão de Competências	16
2.2	Vantagens e críticas comuns	22
2.3	As aplicações da Gestão por Competências	24
2.3.1	Avaliação de desempenho por competências	24
2.3.2	Aprendizagem.....	26
2.3.3	Remuneração baseada em competências	26
2.4	Implantação de um modelo de Gestão por Competência	28
2.4.1	Primeiro Bloco: Sensibilização	28
2.4.2	Segundo Bloco: Definição de Perfis e Mapeamento das Competências	30
2.4.3	Terceiro Bloco: Avaliação de Potencial e Formação do Banco de Talentos....	32
2.4.4	Quarto Bloco: Montagem do Plano Individual de Capacitação por Competências	32
2.4.5	Quinto Bloco: A Gestão do Desempenho.....	33
2.5	Competências gerenciais	33
3	METODOLOGIA	38
3.1	Caracterização da Pesquisa	38
3.2	Instrumentos de Pesquisa	39
3.3	Limitações da Pesquisa	40
4	ESTUDO PRÁTICO	41
4.1	A empresa	41
4.2	A Gestão das Competências na empresa Alfa	42
4.2.1	Modelo de Liderança Alfa.....	43
4.3	Processo de implantação	49
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	52
6	REFERÊNCIAS	54

1 INTRODUÇÃO

As corporações buscam a cada dia mais qualidade em seus produtos/serviços e satisfação do cliente, permitindo a implementação de novas ferramentas e modelos de gestão. Nessa realidade delinea-se um novo desafio às organizações: manter-se competitivas atual e futuramente. Dá-se então, maior importância aos ativos intangíveis, como identificação da marca, conhecimento, inovação e, como aprofundado neste trabalho acadêmico, o capital humano.

O capital humano é gerido pela área de Recursos Humanos há décadas, porém a identidade e atividade desta área sofreram mudanças significativas nos últimos 30 anos. Segundo Ruano (2007) até a década de 1980, a atividade do RH possuía fronteiras bem definidas, com funções específicas. O profissional de RH precisou deixar de ser especialista e passou a ter uma visão estratégica voltada para o negócio, tornou-se parceiro da empresa, perdendo a imagem de constante policiamento que possuía. “O profissional de RH deve ser ao mesmo tempo operacional e estratégico, assumindo uma posição paradoxal dentro da organização, pois, ao mesmo tempo em que defende os interesses dos funcionários, busca o atingimento de metas da organização” (RUANO, 2007, pág. 14).

Destacam-se alguns papéis chave assumidos pelo RH: comunicador, selecionador, treinador, avaliador de desempenho, analista de cargos, motivador, líder, negociador, gestor de qualidade e *coach*. Ferramentas e modelos são desenvolvidos para que o RH possa exercer tais papéis estratégicos nas organizações, sendo apoio para os gestores das organizações e os desenvolvendo para o crescimento do todo. Neste contexto e com este objetivo, surge o modelo de competências, que auxilia o profissional de RH a alinhar os objetivos do RH com os estratégicos da empresa. Entretanto, a capacidade de abrangência é maior, pois envolve a participação de todas as pessoas da organização e não somente a área de RH.

Dutra (2001) afirma que nos últimos 20 anos o cenário se modificou, bem como a forma de gerir pessoas. O autor cita as principais:

- a) Alteração o perfil das pessoas exigido pelas empresas. Ao perfil obediente e disciplinado prefere-se um perfil autônomo e empreendedor;
- b) deslocamento do foco da gestão de pessoas por meio do controle para o foco por meio do desenvolvimento; e
- c) maior participação das pessoas no sucesso do negócio ou da empresa.

Em tempos atuais as pessoas são valorizadas em um horizonte diferente. São percebidas como indispensáveis para a organização e é permitido a elas mudarem de função ou cargo através do desenvolvimento de suas habilidades e competências. As competências gerenciais, que estão em nível individual, são geralmente concebidas como um resultado de um conjunto de conhecimentos, habilidades e atributos que o gerente emprega em determinadas situações e agregam valor à organização e ao indivíduo (ODERICH, 2001). Os gerentes são peça chave para a implantação do modelo de Gestão de Competências, sendo o elo entre a direção e os funcionários. Os gestores de equipe podem viabilizar processos de transformações internas, portanto, o gerente possui um papel importantíssimo no contexto organizacional.

A importância desse estudo está em ilustrar que a Gestão de Recursos Humanos pode dispor do modelo de competências com um fim de interesse holístico da empresa, valorizando o papel dos líderes. Com a adoção deste modelo, a estratégia da Gestão de Pessoas pode integrar-se cada vez mais com a estratégia organizacional e consolidar-se como uma função importante e valorizada no ambiente organizacional.

Nesse contexto, procurou-se visualizar o modelo de gestão de competências em uma empresa, e não somente isso, o foco deste estudo está na implantação de tal modelo com ênfase nas competências gerenciais dos líderes da empresa.

Assim, este estudo propõe-se a explorar a seguinte questão: **quais as estratégias adotadas para a implantação de um modelo de liderança por competências em uma empresa, para desenvolver o perfil gerencial de seus colaboradores?**

1.1 Objetivos

Os objetivos permitem visualizar a direção que o estudo vai tomar e norteiam a pesquisa de forma concreta.

1.1.1 Objetivo Geral

Acompanhar e analisar as estratégias para a implantação de um modelo de liderança por competências empregadas por uma empresa catarinense do setor de materiais de construção para o desenvolvimento dos perfis gerenciais dos seus gestores.

1.1.2 Objetivos Específicos

- a) Identificar as competências adotadas como necessárias para atender o perfil de liderança visado pela empresa;
- b) analisar as fases da implantação do modelo de liderança por competências na empresa; e
- c) verificar quais estratégias estão sendo adotadas pelo RH para o sucesso da implantação do modelo.

1.2 Justificativa

A competição acontece em tempo integral e alinhada com a evolução tecnológica faz do RH uma área que esta em constante aprimoramento. O profissional de RH tem progressivamente maior responsabilidade na gestão da carreira e do bem estar dos indivíduos dentro da organização, balanceando de forma saudável os interesses da empresa e os do funcionário, combinando razão e humanismo.

Nas palavras de Hipólito (2000) a competitividade organizacional, inserida em um ambiente cada vez mais complexo, demandante e instável, “passa a ser determinada pela agilidade que uma empresa tem de mobilizar esforços e de adaptar-se internamente para atender às demandas de clientes cada vez mais exigentes” (pág.65).

A perplexidade das novas ferramentas, a velocidade da mudança de costumes, e principalmente, a globalização, exigem que o profissional no mercado de trabalho se aprimore de modo a se ajustar a empresas com culturas e regras diferentes.

Fica-se desorientado com tanta mudança e tanta informação. Afinal, tem-se conhecimento de que ao longo dos últimos vinte anos ocorreu uma alteração no perfil das pessoas exigido pelas empresas. Os indivíduos se dão conta de que aperfeiçoar-se é condição obrigatória para sua inserção ou manutenção no mercado de trabalho. As pessoas devem estar preparadas e atentas para contextos cada vez mais exigentes e complexos. Ou seja, não resta alternativa senão a busca de adaptação a esse cenário. Somos desafiados a estabelecer, sistematicamente, novos diferenciais para os negócios pela constante agregação de valor. Enfim, é exigido **competência**.

Do ponto de vista do empresário surge a necessidade do desenvolvimento da capacidade de atrair, desenvolver e reter pessoas talentosas. Dutra (2001) sugere que hoje há

uma grande pressão para que a gestão de pessoas seja orientada para a idéia de desenvolvimento mútuo. A empresa, ao se desenvolver, desenvolve as pessoas, e estas, ao se desenvolverem, fazem o mesmo com a organização.

A proposta deste trabalho é estudar o método de Gestão de Competências. Mas o que impulsionou a escolha do tema foi a iniciativa de compreender um sistema de gestão estratégica de pessoas adotado geralmente nas grandes empresas de todo o mundo.

Quanto à originalidade deste estudo, pode-se dizer que o tema Gestão de Competências ainda é pouco explorado, pois é ainda recente no dia-a-dia das organizações. A empresa estudada também é iniciante no assunto, esta começou as atividades de planejamento do novo modelo de Gestão por competências em novembro de 2003. A implantação do modelo voltado para perfis gerenciais está se dando no segundo semestre de 2009, período de conclusão deste trabalho acadêmico.

A realização do trabalho foi possível devido à boa recepção da empresa para a efetuação da pesquisa. Procurava-se analisar uma empresa de grande porte com força expressiva no mercado nacional e internacional.

Portanto, a concretização deste estudo justifica-se do ponto de vista teórico, pela realização de uma pesquisa atual e relevante; quanto ao ponto de vista prático, pela possibilidade de acesso às informações; e para o avanço na compreensão do assunto abordado.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo procura apresentar a revisão de literatura visando fornecer definições de termos e esclarecimentos para melhor entendimento do estudo. Primeiramente, trata-se das percepções de Competência e Gestão por Competências, suas aplicações no dia-a-dia das organizações, como implantar um modelo de Gestão por Competências e um breve estudo sobre competências gerenciais.

2.1 Definições de Competência, Gestão por Competências e Gestão de Competências

Competência é uma palavra do senso comum. Este termo é utilizado nos mais variados contextos, porém sua definição atrelada aos meios empresariais e acadêmicos vem entrando em pauta nos últimos anos (FLEURY e FLEURY, 2001; RUANO, 2007).

O termo *competência* tem muitos aspectos assemelhados ao termo *competição* (BOOG, 2004). Gramigna (2002) completa que no atual contexto as competências são dominadas melhor por algumas pessoas do que por outras, ou seja, diferenciam uns e outros. Para Brandão e Guimarães (2001) competência é um termo que designa o reconhecimento social sobre a capacidade de alguém pronunciar-se a respeito de determinado assunto. Isambert-Jamati (apud BRANDÃO et. al, 2007) sugerem a utilização do termo também para qualificar o indivíduo capaz de realizar certo trabalho. Para Boog (2004, pág. 13) “competência é a qualidade de quem é capaz de apreciar e resolver certo assunto, fazer determinada coisa; significa capacidade, habilidade, aptidão e idoneidade”.

Autores norte americanos, como Boyatzis e McClelland, entendem a competência como um estoque de qualificações (conhecimentos, habilidades e atitudes) que credencia a pessoa a exercer determinado trabalho, justificando um alto desempenho, acreditando-se que a melhor *performance* está fundamentada na inteligência e personalidade das pessoas (BRANDÃO et. al 2007). Spencer e Spencer (1993) definem competência como característica implícita de um indivíduo que é casualmente relacionada a um critério-referenciado existente e/ou *performance* superior no trabalho ou em uma situação.

O debate francês a respeito de competências iniciou nos anos 70 (FLEURY e FLEURY, 2001). Nesta época procurava-se aumentar a capacitação dos trabalhadores e suas chances de se empregarem, estabelecendo-se relações entre competências e o saber. Le Boterf e Zarifian associam a competência não a um conjunto de qualificações do indivíduo, mas sim

as realizações da pessoa em determinado contexto, ou seja, àquilo que ela produz ou realiza no trabalho (Dutra, 2004 apud BRANDÃO et. al 2007).

Diversos autores definem competência como uma combinação de conhecimentos, habilidades e atitudes. Gramigna (2002) define estas três variáveis:

- a) atitude é o início de tudo e o principal componente da competência. Está relacionada com “querer ser e querer agir”;
- b) conhecimento é o segundo componente de uma competência. Trata-se do conjunto de informações que a pessoa armazena e lança mão quando precisa; e
- c) agir com talento, capacidade e técnica, obtendo resultados positivos, é o que chamamos de “habilidade”.

Apresentando um outro enfoque, Leme (2005) descreve:

- a) conhecimento é o saber, é o que aprendemos nas escolas, nas universidades, nos livros, no trabalho, na escola da vida. Sabemos de muitas coisas, mas não utilizamos tudo o que sabemos;
- b) habilidade é o saber fazer, é tudo o que utilizamos dos nossos conhecimentos no dia-a-dia; e
- c) atitude é o que nos leva a exercitar nossa habilidade de um determinado conhecimento, pois ela é o querer fazer.

Para Ruano (2007) a competência então é entendida não apenas como o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para exercer determinada atividade, mas também como o desempenho expresso pela pessoa em determinado contexto, em termos de comportamentos e realizações decorrentes da mobilização e aplicação da competência no trabalho. Ou seja, esta metodologia conhecida como CHA, busca identificar se as pessoas possuem e aplicam no seu dia-a-dia de trabalho os mesmos conhecimentos, habilidades e atitudes que a organização precisa para atingir suas metas e alcançar os resultados esperados. A figura a seguir ilustra a interação destas três variáveis para a formação da competência:

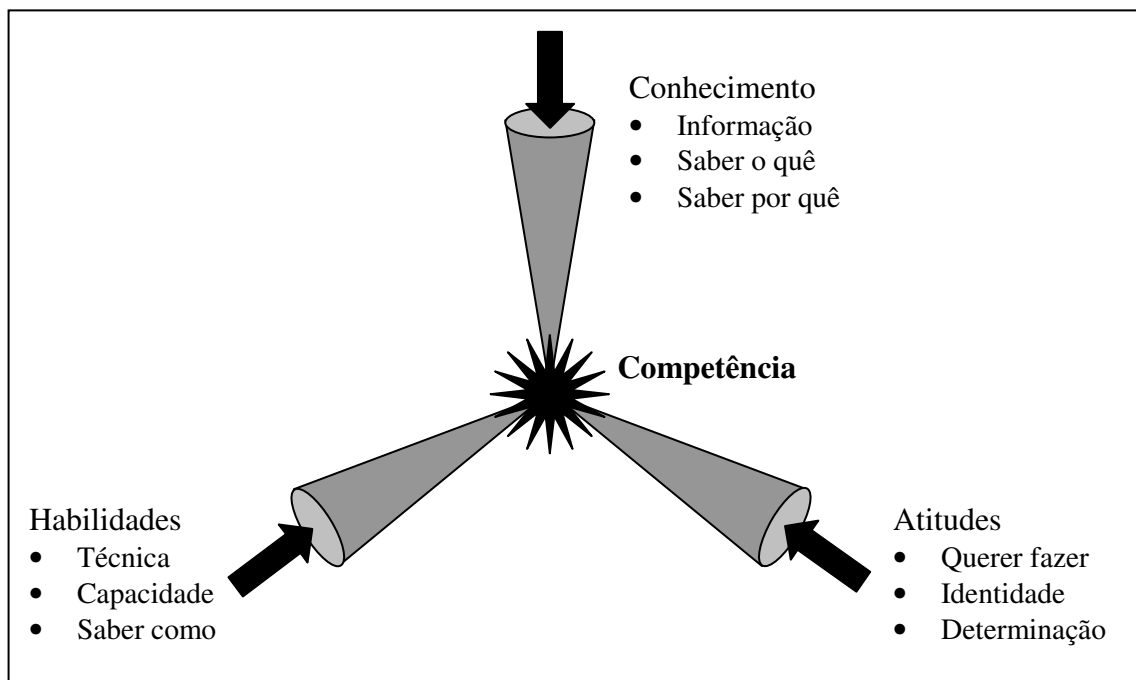


Figura 1 – As dimensões da competência.

Fonte – Adaptado de Durand (2000 apud BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001).

As competências humanas são reveladas quando as pessoas agem ante as situações com as quais se deparam, e, para Fleury e Fleury (2001), elas não se limitam a um estoque de conhecimentos teóricos e empíricos detidos pelo indivíduo. Le Boterf (1995 apud FLEURY e FLEURY, 2001) situa a competência em uma convergência de três eixos: “a pessoa, sua formação educacional e sua experiência profissional”. Segundo ainda este autor: competência também significa saber mobilizar, integrar e transferir os conhecimentos, recursos e habilidades, num contexto profissional determinado.

É possível associar o conceito de competência não apenas as pessoas, mas também a equipes de trabalho ou mesmo a organizações. Zarifian (1996) sustenta que não se deve desconsiderar a perspectiva da equipe no processo produtivo, de forma que uma competência pode ser um atributo associado a um grupo de trabalho, não apenas a um de seus membros.

Embora conceitualmente se faça uma distinção entre competências organizacionais e as competências das pessoas que trabalham na organização, Ruano (2007) defende que no desempenho da prática organizacional elas estão intimamente associadas.

Com ênfase na sua aplicação organizacional, ou empresarial, as competências se originam na gênese e no processo de desenvolvimento da organização, que, como afirma Dutra (2001), são concretizadas no seu patrimônio de conhecimentos.

Boog (2004) propõe que competência empresarial é o conjunto de qualidades e características que a empresa desenvolve para produzir e aperfeiçoar, com finalidade de

oferecer com continuidade bens e serviços que atendam às necessidades e encantem seus clientes e usuários.

Prahalad e Hamel (1998) tratam do conceito no nível organizacional, referindo-se à competência como uma capacidade da organização que a torna eficaz, permitindo a consecução de seus objetivos estratégicos. Para esses autores competências organizacionais essenciais são atributos da organização, que lhe conferem vantagem competitiva, geram valor distintivo percebido pelos clientes e são difíceis de ser imitados pela concorrência.

Conforme Nisembaum (2000), as competências organizacionais podem ser classificadas como:

- a) Básicas: aquelas que representam atributos necessários ao funcionamento da organização, mas não distintivos em relação à concorrência.
- b) Essenciais: aquelas que representam atributos de caráter distintivo, que diferenciam a organização das demais.

Para Leboyer (1997 apud GRAMIGNA, 2002) os tipos de competências são quatro:

- a) Diferenciais: consideradas estratégicas, estabelecem a vantagem competitiva da empresa. São identificadas no estabelecimento da missão empresarial e descritas de forma genérica. São constituídas por um conjunto de capacitações que auxiliam a empresa a alcançar seus resultados e fazer o diferencial no mercado.
- b) Essenciais: são aquelas identificadas e definidas como as mais importantes para o sucesso do negócio e devem ser percebidas pelos clientes.
- c) Básicas: as necessárias para manter a organização funcionando. São percebidas no ambiente interno, estimulam e alicerçam o clima de produtividade.
- d) Terceirizáveis: as que não estão ligadas à atividade fim da organização e que podem ser repassadas a fontes externas com maior competência e valor agregado.

Quanto às competências essenciais, os autores Prahalad e Hamel (1998) afirmam que para estas levarem título de tal as competências deveriam responder a três critérios: oferecer reais benefícios aos consumidores, ser difícil de imitar e prover acesso a diferentes

mercados. Competência seria, assim, a capacidade de combinar, misturar e integrar recursos em produtos e serviços.

Ruano (2007, p. 11) defende que as competências essenciais são:

um conjunto de habilidades e tecnologias que resultam por aportar um diferencia fundamental para a competitividade da empresa. Elas são conjuntos únicos de conhecimentos técnicos e habilidades que causam impacto em produtos e serviços em uma organização e fornecem uma vantagem competitiva no mercado.

Para diferenciar as competências essenciais das não essenciais, de acordo com Prahalad e Hamel (1998), é preciso verificar se uma competência essencial apresenta os seguintes aspectos:

- a) Valor percebido pelo cliente: as competências essenciais são as habilidades que permitem à empresa oferecer um benefício fundamental ao cliente;
- b) Diferenciação entre concorrentes: a competência essencial também deve representar uma característica que torne uma organização única entre seus concorrentes, muitas vezes não por ser a única a possuir aquela característica, mas sim por possuir essa competência num grau acima da média do mercado;
- c) Capacidade de expansão: as competências essenciais são as “portas de entrada para os mercados do futuro”, ou seja, devem dar vazão a uma gama de novos produtos imaginados ou serviços a serem gerados a partir dela.

As competências essenciais devem, portanto, ser um parâmetro norteador das políticas da empresa em geral. Para Albuquerque e Oliveira (2001, p.17)

Sob o ponto de vista da Gestão de Pessoas, as competências tendem a estar relacionadas com os indivíduos que fazem parte da organização. Assim, as competências individuais devem ser decorrentes das competências essenciais, que são atribuídas à organização.

A organização define a sua estratégia e as competências necessárias para implementá-las, num processo de aprendizagem permanente. Fleury e Fleury (2001) defendem tal afirmação com a seguinte figura:

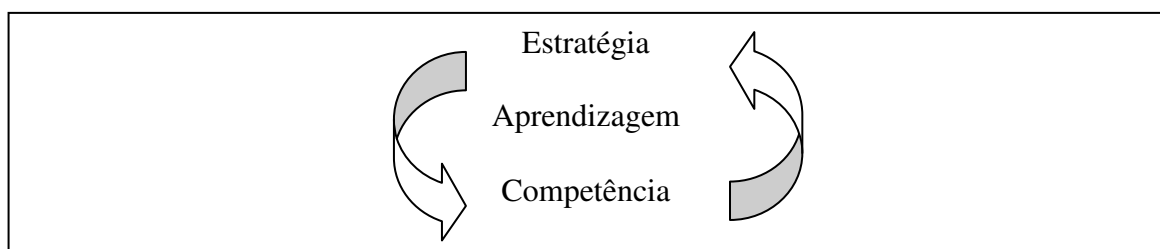


Figura 2 – Estratégia, Aprendizagem e Competência.

Fonte – Fleury e Fleury (2001, pág. 190), adaptado pela autora.

É a agregação de valor dos indivíduos que contribui efetivamente ao patrimônio de conhecimentos da organização, o que lhe permite manter as vantagens competitivas das corporações ao longo do tempo. A organização não vive sem a *expertise* das pessoas e as pessoas, por sua vez, sem a das organizações (RUANO, 2007).

Enfim, o que seria então a Gestão por Competências? Prahalad e Hamel (1998) tratam do conceito partindo do pressuposto que o domínio de certas competências – aquelas raras, valiosas, difíceis de ser desenvolvidas – a organização precisa buscar um desempenho maior que o de seus concorrentes. A gestão por competências busca direcionar esforços para desenvolver competências fundamentais à consecução dos objetivos organizacionais.

Devido às dificuldades que as organizações tinham em lidar com determinadas situações, surgiu a gestão por competências. Este modelo de gestão tem a finalidade de responder à questões que outros modelos não conseguiram. Tentar superar os concorrentes, se diferenciar e inovar continuamente e atender as demandas do capital intelectual, com a aprendizagem e a geração do conhecimento. Seu princípio é desenvolver competências e adquirir novos conhecimentos, que são fundamentais para a vantagem competitiva. (RUFATTO JUNIOR, 2009).

Uma organização deve atingir resultados com pessoas e com inovação. Na realidade brasileira constata-se que existem muito mais técnicos ocupando cargos executivos que realmente gerentes (BOOG, 2004). A gestão por competências aparece como um modelo de estratégia organizacional que poder ser adotada por profissionais de RH como forma de tornar o seu papel (de gestor de pessoas) efetivamente estratégico nas empresas. O caráter holístico da gestão por competências leva em conta o objetivo de auxiliar gerentes e funcionários a interligarem, a planejarem, a esclarecerem e comunicarem (RUANO, 2007). Silveira (2009) afirma que a Gestão por Competências é peça chave para a integração de idéias, conceitos e práticas de Gestão de Pessoas. Desta forma, é impossível pensar num RH Departamental, mas sim em um RH Estratégico e Integrado.

Por fazer parte de um sistema maior de gestão organizacional, a gestão de competências trata-se de um processo contínuo. De acordo com Brandão e Guimarães (2001) este procedimento toma como ponto de partida a estratégia da empresa e direciona suas ações de recrutamento e seleção, treinamento, gestão de carreira, avaliação de desempenho e formalização de alianças estratégicas, entre outras, para captação e desenvolvimento das competências necessárias ao atingir seus objetivos. Esse processo promove o envolvimento de

acionistas, empregados, executivos, clientes e fornecedores e gera um impacto positivo cumulativo dessas ações sobre o desempenho organizacional.

2.2 Vantagens e críticas comuns

Primeiramente, vale destacar que Ruano (2007) defende que o uso do modelo de competências permite o surgimento de uma gestão de pessoas mais alinhada com as expectativas e as necessidades das organizações e das pessoas, trazendo ganhos para ambos.

De acordo com Gramigna (2002) a revisão de processos e o realinhamento de estratégias, ou seja, a adoção de um modelo de competências, poderão contribuir na agilidade de respostas a questões relevantes, tais como:

Quem são os profissionais de nossa empresa? Quais suas habilidades?
Temos uma estratégia que permita aproveitar o potencial das pessoas?
Estamos investindo nas pessoas certas?
Quem precisa de treinamento?
Dispomos das competências essenciais para atingir os objetivos do negócio?
O que precisamos mudar para maximizar os esforços individuais na busca de novas competências?
Adotamos algum procedimento interno para formar sucessores?
Possuímos um sistema de avaliação de desempenho em sintonia com a estratégia empresarial?
Somos capazes que gerenciar as carreiras dos nossos colaboradores?

Tabela 1 – Questões respondidas com agilidade após mapeamento das competências.

Fonte – Gramigna (2002), adaptado pela autora.

Silveira (2009) sugere que os benefícios do modelo de Gestão por Competências são imediatos. Para a autora, a cada etapa do processo os ganhos podem ser observados. À medida que este processo vai avançando, os ganhos para a organização surgem através:

- a) da otimização e agilidade dos processos do RH;
- b) da definição do perfil CHA (Conhecimentos/Habilidades/Atitudes) de cada cargo da organização;
- c) do comprometimento dos níveis de direção numa revisão disciplinada dos talentos de liderança;
- d) da continuidade da liderança e sustentação aos planos de carreira;
- e) da redução de problemas de transição e prevenção de promoções prematuras;

- f) do alinhamento dos investimentos em treinamento às metas estratégicas da organização;
- g) do enriquecimento do perfil dos colaboradores, potencializando os seus resultados;
- e
- h) do alinhamento dos sistemas de seleção entre muitos outros resultados de valor.

Já a Tabela 2 a seguir apresenta ganhos para a organização e as pessoas que participam de um modelo de gestão de competências:

Organização	<p>Simplicidade, flexibilidade e transparência. Otimização de recursos e massa salarial. Direcionamento e otimização dos investimentos no desenvolvimento profissional. Capacidade de atração, retenção e potencialização de talentos. Flexibilidade do modelo para adaptar-se à mudança de estrutura, organização do trabalho e tecnologia. Equilíbrio entre remuneração e agregação de valor.</p>
Pessoas	<p>Horizontes profissionais claros com critérios de acesso definidos. Remuneração compatível com a complexidade das atribuições, responsabilidades e com o mercado. Estímulo ao autodesenvolvimento, à ampliação do espaço de atuação. Condições claras e objetivas para a mobilidade entre as carreiras abrangidas pelo modelo.</p>

Tabela 2 – Vantagens do modelo de Gestão por competências.

Fonte – Dutra (2001, pág. 19), adaptado pela autora.

Existem também autores que apresentam as desvantagens da adoção do modelo de competências, estes não são contra a implantação do sistema, porém explicitam suas críticas comuns. É o caso de Hirata (1994) e Spink (1997 apud HIRATA, 1994), por exemplo, que expõem as seguintes faces negativas da utilização do modelo de competências. Dentre estas:

- a) a individualização do trabalho: tentativa de reforçar o individualismo, como estratégia para evitar a mobilização de trabalhadores em torno de reivindicações coletivas;
- b) os efeitos excludentes e marginalizadores: fortalece a divisão da sociedade em um núcleo “competente” e uma periferia “desqualificada” e excluída do processo produtivo;
- c) a insegurança: submete o trabalhador à necessidade de comprovar, a todo tempo, sua adequação ao trabalho; e

- d) a heteronomia (crítica ao caráter normativo das competências): a abordagem não confere autonomia ao trabalhador ou a possibilidade de escolher o curso de ação de sua preferência.

2.3 As aplicações da Gestão por Competências

Quando um modelo de gestão de pessoas baseado nas competências é utilizado, a organização deve planejar, selecionar, desenvolver e remunerar seu pessoal tendo como foco as competências (RUANO, 2007).

Silveira (2009) define os itens, elementos ou partes da gestão por competências como ferramentas. São elas:

- a) Seleção por Competências;
- b) Avaliação por Competências;
- c) Plano de Desenvolvimento por Competências; e
- d) Plano de Cargos e Salários.

Para Leme (2005) a aplicação Prática de Gestão de Pessoas por competências: está dividida em treinamento, seleção, avaliação e mensuração de resultados de treinamento.

A gestão por competências é um programa que quando instalado tem como questão norteadora, em maioria de seus processos de Recursos Humanos, a competência. A seguir distingui-se quais as ferramentas que podem ser utilizadas com a aplicação da tal.

2.3.1 Avaliação de desempenho por competências

O método de avaliação com foco em competências, ao contrário das avaliações tradicionais, permite uma mensuração de forma específica e sob medida, pois tem foco em objetivos definidos, propiciando maior transparência nos critérios de avaliação, defende Bispo (2009).

É importante se atentar que avaliação de competências e avaliação de desempenho com foco em competências são instrumentos distintos. O primeiro visa a mensuração das competências do colaborador. Já a avaliação de desempenho com foco em competências deve mensurar a entrega do colaborador, ou seja, não basta ter a competência, é preciso materializá-

la. Para isso, a avaliação de desempenho com foco em competências deve mensurar a qualidade da execução das responsabilidades do colaborador constantes na descrição de função e também apurar as metas atingidas. Um sistema de Gestão por Competências alinhado com a missão, a visão e os valores organizacionais apresenta os pontos de desenvolvimento dos colaboradores para o alcance desses objetivos. Isso faz com que a empresa tenha foco, seja mais eficiente, mais produtiva e competitiva (BISPO, 2009).

Para Brandão e Guimarães (2001) na gestão de competências, uma competência se traduz tanto pelo resultado alcançado como pelo conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para atingi-lo, alinhando-se com a conceituação de Gestão de desempenho abordada pelos mesmo autores:

Quando a gestão de desempenho dá-se no nível individual é possível avaliar o trabalhador tomando-se como parâmetro não só os resultados decorrentes do trabalho executado, mas, também, a manifestação por parte do indivíduo de conhecimentos, habilidades e atitudes que se pressupõe sejam relevantes para a consecução dos objetivos organizacionais (BRANDÃO; GUIMARÃES 2001, pág. 10).

Brandão e Guimarães (2001) ainda defendem que melhor seria adotar o termo Gestão de Desempenho Baseada nas Competências. Parece necessário integrar em um único modelo de gestão as atividades de planejamento, acompanhamento e avaliação de desempenho, a partir de um diagnóstico das competências essenciais à organização, desde o nível corporativo até o individual, conforme diagrama sugerido por Guimarães et. al. (1999):

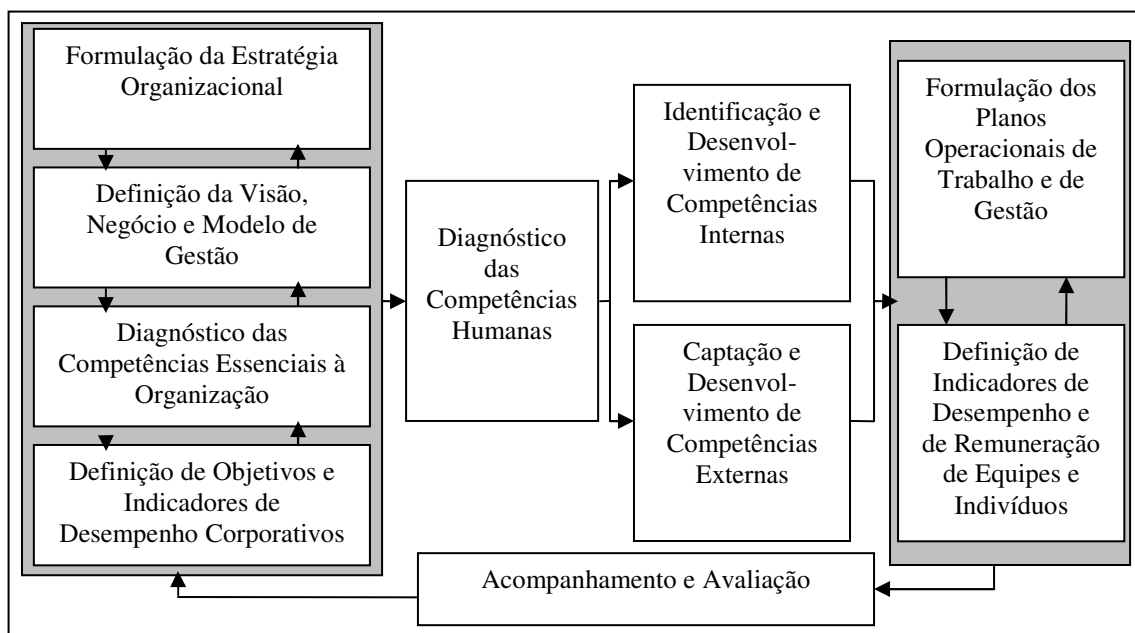


Figura 3 – Acompanhamento e avaliação de desempenho por competências.
Fonte – Guimarães et. al. (1999).

2.3.2 Aprendizagem

Como já estudado neste trabalho: A competência é resultante da interação de conhecimentos, habilidades e atitudes. Boog (2004) defende que o CHA é adquirido pela pessoa em processo de aprendizagem. Para este autor se a avaliação de desempenho indicar que funcionários ou equipes não expressam, no nível desejado pela organização, uma competência, então cabe ao subsistema educação corporativa prover uma ação de aprendizagem que tenha o desenvolvimento dessa competência como um objetivo instrucional. Acredita-se que a organização deve se estruturar para melhorar continuamente a sua capacidade de absorver e de fornecer oportunidades de aprendizagem.

A aprendizagem organizacional vem sendo apontada por diversos autores como uma ferramenta imprescindível para o sucesso do desenvolvimento de competências. O quadro a seguir expõe as diversas abordagens referentes ao tema, segundo Oderich (2001):

Autor	Proposta
Kolb (1997)	Ciclo de Aprendizagem – ciclo de seqüências que abrange experiência concreta, observações e reflexões, formação de conceitos abstratos e generalizados e teste das implicações de conceitos em novas situações. Este autor defende a busca de uma integração entre aprendizagem pela experiência e pela reflexão, aonde a implicação de conceitos em novas situações gera experiência concreta e completa o ciclo.
Senge (1990)	Desenvolvimento de cinco disciplinas fundamentais para o processo de inovação e aprendizagem: domínio pessoal, modelos mentais, visões compartilhadas, aprendizagem em grupo e pensamento sistêmico.
Garvin (1993)	Cinco caminhos que permitem que a aprendizagem organizacional podem ocorrer: resolução sistemática de problemas, experimentação, experiências passadas, circulação de conhecimento, experiências realizadas por outros.
Fleury e Fleury (2000)	Círculo virtuoso formação de competências através da aprendizagem organizacional onde se integra a estratégia empresarial como meio para este processo.

Tabela 3 – Aprendizagem Organizacional
Fonte – Adaptado de Oderich (2001).

2.3.3 Remuneração baseada em competências

De acordo com Kochanski (1998, pág. 27), “existem várias maneiras de desenvolver um modelo de competências; todas, porém, estão fundamentadas na descoberta, uma vez que as competências não são uniformes”. Com o argumento de que não deve haver

uma fórmula rígida para desenhar um sistema de remuneração por competências, já que as organizações variam na estratégia e na especificidade de seus produtos.

Uma remuneração para características individuais, esta é a definição de pagamento baseado em competências segundo Spencer e Spencer (1993). Para estes autores existem dois grupos de características individuais que podem variar a remuneração: fatores demográficos (idade, minoridades) ou competências (experiência, potencial, criatividade, iniciativa empreendedora, lealdade, fluência em línguas).

Caudron (1997) defende que a remuneração por competências foi inicialmente implantada para remunerar o profissional de acordo com as suas habilidades. Segundo ele, esta técnica, no entanto, focava, em especial, profissionais em posições operacionais, que desempenhassem funções estruturadas e previsíveis. Para o mesmo autor existe uma falsa impressão de que remunerar por competências parece ser algo simples: basta aplicar os princípios de pagamento já utilizados em situações operacionais em posições técnicas e gerenciais, porém o processo é dificultado devido aos baixos níveis de estruturação e de padronização vigentes nas organizações.

Ao adotar um modelo de remuneração baseado em competências, deve-se levar em conta, segundo Dutra (2001), que para minimizar impactos, o conceito de competência deve ser moldado para que medidas de controle da evolução da folha de pagamento sejam implementadas. Os sistemas de recompensa têm exercido um papel de grande importância, pois vêm influenciando o desenvolvimento de habilidades-chave e de comportamentos em meio à força de trabalho e alinhados com a estratégia da empresa (McLagan, 1997; Durand & Quelin, 1998, Murray & Worren, 1998 apud Dutra 2001). “Estimula-se assim a manutenção de um alto padrão de trabalhadores, independentemente de suas especialidades ou papéis, bem como permitindo a multifuncionalidade” (DUTRA, 2001, pág. 73).

Dutra (2001) propõe a presença de algumas características no sistema de recompensas baseado em competências: transparência, clareza, simplicidade e flexibilidade. Para ele, este sistema deve estar integrado com as demais ações no campo de gestão de pessoas e com as intenções estratégicas da empresa. Vale ressaltar que o sistema de recompensa centrados em cargos tem uma incompatibilidade com estas características antes citadas. Afinal, as estruturas funcionais de recompensa, por causa da sua rigidez e inflexibilidade, não acompanham a dinâmica atual das organizações, muito menos os constantes rearranjos de tarefas entre os trabalhadores, acabando por desestimular

características profissionais tais como: atualização constante, flexibilidade, mobilização e proatividade.

Spencer e Spencer (1993) defendem que existem fatos que podem indicar a necessidade de um modelo de remuneração baseado em competências. São estes: Dificuldade em atrair “bons” empregados; ter a percepção de que pessoas com certas competências adicionam mais valor para a companhia do que aqueles que não as possuem em trabalhos idênticos; ter a percepção de que os salários baseados no cargo em si é inapropriado devido ao fato de as mudanças serem tão rápidas que a idéia de cargo não tem mais significado.

Quais seriam então, as vantagens da implicação do sistema centrado em competências? Dutra (2001) permeia alguns pontos que devem ser levados em conta:

- a) alinhamento com os objetivos organizacionais facilitado;
- b) viabilidade de descentralização das decisões salariais;
- c) manutenção devido à constante necessidade de revisão desnecessária; e
- d) reconhecimento da contribuição do profissional.

2.4 Implantação de um modelo de Gestão por Competência

Segundo Gramigna (2007) “a gestão por competências é um programa que se instala através de blocos de intervenção que se sucedem de forma simultânea ou passo-a-passo” (pág. 21). A autora divide as etapas da implantação em blocos. Estes são apresentados a seguir:

2.4.1 Primeiro Bloco: Sensibilização

Para que tenha sucesso, é fundamental obter o envolvimento e a adesão das pessoas-chave da administração durante o processo de implantação de um novo modelo de gestão de pessoas, como é o caso do modelo de gestão por competências. A sensibilização dos agentes e usuários na busca do comprometimento deve fazer parte da estratégia inicial ao processo. Segundo Gramigna (2007) a sensibilização ocorre de formas variadas:

- a) promoção de reuniões de apresentação e discussão do modelo, para prováveis adaptações à cultura da empresa;

- b) realização de fóruns de discussão com o objetivo de detectar as falhas do modelo vigente;
- c) oferta de seminários para os gestores e formadores de opinião, cujo conteúdo esclareça objetivos, etapas, responsabilidades e resultados esperados;
- d) convite à participação em palestras e em cursos externo que tratem sobre o tema;
- e) uso dos veículos internos de comunicação (jornais, boletins, revistas) para divulgar de matérias e artigos publicados na mídia;
- f) estímulo aos gestores para participar de grupos de discussão e de estudo na Internet;
- g) envolvimento dos componentes do Mapa de Poder da empresa, como porta-vozes da área de recursos humanos (gestão de pessoas); e
- h) o trabalho de sensibilização, quando bem estruturado facilita a venda da idéia à direção da empresa. Na prática, quando um tema é amplamente discutido nos corredores da empresa, passa a merecer a atenção do grupo gestor.

O diretor do grupo Marchett, Mark Homer (2009), aponta este tema com outra nomenclatura. Ele define que para o sucesso da implantação é necessário que a empresa possua *Organisational Readiness* (prontidão organizacional). Isto significa, basicamente, que as pessoas estejam a par da extensão e dos objetivos do projeto dentro da organização. Por mais simples que possa parecer, esta etapa é uma das mais difíceis e que toma mais tempo quando se trata de um modelo de competências bem sucedido. Independentemente da funcionalidade do sistema de software adotado e da funcionalidade da tecnologia, é necessário que haja uma compreensão ampla de todos os indivíduos da empresa do que se está tentando alcançar e seus motivos.

Para a realização desta etapa de forma efetiva, Homer (2009) defende uma campanha de comunicação desde o início direcionado criticamente para o sucesso da implantação com o suporte do time de alta gerência. Não é recomendado que se apresente o modelo de gestão de competências de uma só vez, é recomendado que se utilize uma abordagem diferente para as diferentes categorias de funcionários, baseados na sua experiência ou tipo de trabalho.

É importante que durante a apresentação, disponha-se de um posicionamento positivo perante o modelo. Uma forma de adquirir a simpatia dos funcionários é permitir uma discussão entre gestor e funcionário sobre gestão da carreira, uma vez que o modelo de gestão

por competências sobre treinamento e desenvolvimento e progressão de carreira. O objetivo é comunicar e introduzir o tema como um benefício para ambos, empresa e funcionário.

Para Santos (2008) a ausência de sensibilização dos dirigentes é uma barreira para o sucesso da implantação do modelo nas empresas. Porém o sucesso desta etapa não depende somente da mobilização do alto escalão da empresa. Segundo Homer (2009) não se identifica um único grupo como direcionador do processo. Ou seja, desde a introdução do novo método de gestão deve-se contar com o apoio de diversas partes da organização, como Recursos Humanos, Qualidade, Tecnologia da Informação.

Depois da etapa de sensibilização, em outras palavras, quando o projeto merece a aprovação da diretoria e pessoas-chave, passa-se à fase de preparação do terreno ou coleta de dados.

2.4.2 Segundo Bloco: Definição de Perfis e Mapeamento das Competências

Esta etapa consiste em identificar as competências (organizacionais e humanas) necessárias para a consecução dos objetivos da organização. Na visão de Boog (2004) para começar este processo deve ser levado em conta que a identificação geralmente é constatada de primeiro uma pesquisa documental, que inclui a análise do conteúdo da missão, da visão de futuro, dos objetivos institucionais e dos outros documentos relativos à estratégia da organização.

É neste momento que realiza-se, então, a coleta de dados com pessoas chave da organização, geralmente especialistas ou membros da diretoria, para que tais dados sejam corajados com a análise documental. Dutra (2001) defende a utilização de entrevista nesta etapa. Para ele, a entrevista constitui uma técnica de pesquisa bastante aplicada ao mapeamento de competências aonde o entrevistador seleciona as pessoas que acredita possuir maior conhecimento da estratégia, dos negócios, dos produtos, dos processos e da cultura da organização. Questões como as seguintes são sugeridas por Dutra (2001):

- Que competências profissionais você julga relevantes para a consecução dos objetivos organizacionais?
- Para que a organização consiga concretizar sua estratégia, os funcionários devem ser capazes de que?
- Como você reconhece um desempenho competente?
- O que caracteriza um funcionário competente?

Após a coleta dos dados necessários procura-se definir as competências essenciais e as básicas, delineando assim perfis da empresa. É importante que os comportamentos descritos para representar competências sejam objetivos e passíveis de observação no trabalho, indicando as pessoas o desempenho esperado. Quando a descrição não é clara nem objetiva, as pessoas tendem a dar a cada competência a interpretação que melhor lhe convém (DUTRA 2001).

Para definir as competências essenciais e básicas, necessárias a cada grupo de funções e delinear os perfis (GRAMIGNA, 2007) utiliza-se as estratégias como as seguintes (definidas como mais comuns para a definição de perfis segundo Gramigna):

MAPEAMENTO E DEFINIÇÃO DE PERFIS DE COMPETÊNCIAS	VANTAGENS	PONTO DE INSUFICIÊNCIA
Reuniões orientadas por consultoria externa, realizada com diretores e alguns gerentes, selecionados por serem formadores de opinião e exercer influência nas diversas áreas da empresa.	Objetividade Racionalização de tempo Imparcialidade Enriquecimento das discussões por profissional com visão imparcial	Os profissionais externos possuem poucas informações sobre a estória social da empresa (jogos de poder, cultura, etc). <i>Para minimizar este último fator, a empresa-cliente deve repassar o maior número possível de informações à consultoria externa.</i>
Reuniões orientadas por consultoria interna, com a presença de diretores e formadores de opinião.	Conhecimento da cultura empresarial. Valorização do profissional interno.	Se a empresa tem uma estória de planos que não obtiveram sucesso, a consultoria interna pode se sentir enfraquecida na condução do processo. É necessário capacitar os consultores internos, instrumentalizando-os para a ação.
3. Workshop e Seminários, ministrados por consultoria externa ou interna, focando a parte conceitual e metodológica bem como aspectos relativos a comprometimento, responsabilidades e papéis	Sensibilização do público-alvo de forma mais intensa. Possibilidade de colher impressões e feedback dos envolvidos no evento. Participação das pessoas com idéias e sugestões de implantação.	Investimento financeiro maior do que nas estratégias anteriores, quando realizada por terceirizados.

Tabela 4 – Estratégias para delinear perfis.

Fonte: Gramigna (2007)

Neste momento é exigido alto comprometimento e participação de profissionais internos, aqueles que detêm informações sobre a empresa.

2.4.3 Terceiro Bloco: Avaliação de Potencial e Formação do Banco de Talentos

Neste bloco, a metodologia prevê entrevistas, diagnósticos e seminários de identificação de potenciais, denominado por Gramigna como Banco de Talentos. De acordo com seus estudos, o Banco de Talentos permite:

- a) identificar, a partir do perfil estabelecido pela empresa, as pessoas que estão dentro da média, abaixo e acima das expectativas;
- b) informar o “*gap*” (o que a empresa espera e o que a pessoa apresenta naquele momento);
- c) desenhar um plano individual de capacitação por competências, acarretando em considerável redução de custos;
- d) fornecer feedback sobre o potencial individual em tempo *record*;
- e) tomar decisões relativas a rodízios, promoções, formação de grupos de sucessão, aconselhamento, remanejamentos; e
- f) preparar as pessoas para a avaliação do desempenho.

De acordo com Ruano (2007) o diagnóstico de talentos pressupõe inventariar as competências internas já disponíveis na organização. Ao compará-lo com a definição dos perfis essenciais para a corporação, ou seja, as competências desejáveis no ambiente empresarial, identifica-se o *gap* (a discrepância entre as competências necessárias para concretizar a estratégia corporativa e as competências internas existentes na organização).

2.4.4 Quarto Bloco: Montagem do Plano Individual de Capacitação por Competências

A filosofia do modelo de competências tem como âncora a crença no potencial ilimitado de desenvolvimento do ser humano. É imprescindível que as empresas mantenham um programa de desenvolvimento específico para o grupo de talentos, de forma a retê-los (GRAMIGNA, 2007).

No modelo de gerenciamento de carreira por competências, o avanço não ocorre somente no sentido vertical (WOOD e PICARELLI, 1999). É necessária, então, a montagem de um modelo de planejamento de carreira que enfoque as progressões horizontais dos empregados, em um plano de carreira ligado às competências (KOCHANOSKI, 1998).

A capacitação por competências para os funcionários surge como um fator motivacional, já que incentiva o desenvolvimento pessoal e profissional dos funcionários, pois eles vão adquirindo mais e melhores competências. Ultimamente, vêm ocorrendo mudanças no conjunto de expectativas das pessoas em relação às suas carreiras, uma vez que as pessoas estão cada vez mais remetidas a elas mesmas como referência para sua relação com o mundo, estando cada vez mais mobilizadas por valores como autonomia e liberdade nas suas escolhas de carreira (DUTRA, 2001). Também ganham maior atenção aspectos como integridade física, psíquica e social, e, nesse sentido, a Gestão por Competências surge como fator motivacional e de retenção de talentos.

2.4.5 Quinto Bloco: A Gestão do Desempenho

Após mapear e definir perfis, verificar desempenhos e montar o banco de talentos e capacitar é chegado o momento de avaliar resultados. Segundo Gramigna (2007) “a gestão do desempenho prevê a mensuração de resultados através de ferramentas e metodologias específicas”.

A verificação do desempenho mantém o foco nas competências definidas nos perfis, agregadas a atitudes e comportamentos que só podem ser observadas no cotidiano de trabalho. As unidades de medida devem conter indicadores que facilitem a verificação. Uma das estratégias usadas no momento é o feedback em redes.

2.5 Competências gerenciais

A competência gerencial no trabalho é entendida como uma combinação geral de conhecimentos, habilidades e atitudes, expressa pelo desempenho do empregado em contexto organizacional, que agrega valores ao indivíduo e à organização.

Segundo Ruas (2000, pág. 6) “competência gerencial é a capacidade de mobilizar, integrar e colocar em ação conhecimentos, habilidades e formas de atuar a fim de atingir/superar desempenhos configurados na missão da empresa e da área”.

Bennis (1996, pág. 38) afirma que existem líderes dos mais diversos tipos, tamanhos e disposições, no entanto, todos parecem abrigar, ao menos, algumas das seguintes características:

- a) Visão maior – o líder tem uma idéia clara do que fazer – tanto no campo profissional quanto pessoal – e força para persistir diante de reveses e mesmo derrotas. Você só pode chegar a algum lugar se souber onde está indo e por quê.
- b) Paixão (entusiasmo) – a paixão silenciosa pelo que a vida pode oferecer, combinada a uma paixão específica por uma vocação, uma profissão, um rumo. O líder que exala paixão transmite esperança e inspira outras pessoas. Este ingrediente tende a manifestar-se de maneiras diferentes – às vezes sob a forma de entusiasmo.
- c) Integridade – há três elementos essenciais que compõem a integridade:
 - a. Auto-conhecimento – ainda hoje continua sendo a mais difícil tarefa para qualquer pessoa. O líder conhece seus defeitos tão bem quanto suas qualidades e os enfrenta.
 - b. Sinceridade – é a chave para o auto-conhecimento. A sinceridade baseia-se na honestidade de pensamentos e ações, na devoção fervorosa a princípios, na integridade absoluta. O líder não pode moldar sua consciência de acordo com a moda da estação.
 - c. Maturidade – é importante para um líder, porque liderar não é simplesmente mostrar o caminho e dar ordens. Todo líder precisa ter passado pela experiência de ser um seguidor, ou seja, ter aprendido a ser dedicado, obediente, capaz de trabalhar e aprender com outras pessoas, não ser servil e sempre ser honesto.
- d) Curiosidade e Audácia - o líder reflete sobre tudo, quer sempre aprender mais, está disposto a correr riscos, experimentar, tentar coisas novas. Não teme o fracasso, mas explora os erros, sabendo que aprenderá com eles.

Para este autor, “os verdadeiros líderes não nasceram líderes, mas se fizeram líderes, e, normalmente, por conta própria” (BENNIS, 1996, pág. 40). Bennis (1996) ainda afirma que os líderes não temem o fracasso e consideram uma falha praticamente sinônimo de crescimento e progresso. Líderes aprendem com as próprias experiências. Aprender com as experiências significa:

- a) utilizar as experiências passadas para capacitação no momento presente;
- b) buscar conscientemente os tipos de experiências no presente que servirão para o aprimoramento e crescimento;

- c) encarar riscos com tranquilidade, sabendo que fracassos são tão vitais quanto inevitáveis; e
- d) encarar o futuro – o próprio e do mundo – como uma oportunidade de realização, e não como uma atribulação ou prova.

Peter Senge (apud STARKEY, 1997) trata do conceito de líder empresarial como condutor do processo de aprendizagem organizacional. Para ele, organizações que aprendem, existem a partir do momento que lideranças capazes de desenvolver a cultura também existem.

Spencer e Spencer (1993) em sua obra “Competence at work”, elaboraram uma “matriz de competências profissionais” que consideram importantes para executivos, gerentes e empregados das “organizações do futuro” com base em trabalhos de consultoria organizacional por eles realizados, em pesquisas sobre o ambiente empresarial americano e sua força de trabalho, bem como nas tendências econômicas e tecnológicas. Este modelo é um formato básico que é recomendado por Spencer e Spencer (1993) para ser utilizado como base na criação de qualquer perfil de liderança:

Peso	Competências
XXXXXX	Impacto e Influência
XXXXXX	Orientação para conquistas
XXXX	Trabalho em equipe e Cooperação
XXXX	Pensamento Analítico
XXXX	Iniciativa
XXX	Desenvolvimento de outros
XX	Autoconfiança
XX	Diretividade e Assertividade
XX	Procura constante por Informações
XX	Liderança de equipes
XX	Pensamento conceitual
Requisitos Básicos	(Sensibilização Organizacional e construção de relacionamentos) <i>Expertise</i> e Conhecimento especializado

Tabela 5 – Modelo de lista de competências gerenciais.

Fonte – Spencer e Spencer (1993, pág. 201)

Spencer e Spencer (1993) afirmam que tais competências representam características pessoais que são identificadas, desenvolvidas e mensuradas no ambiente de trabalho, sendo importantes para permitir que as pessoas, organizações e sociedades a sejam mais produtivas, eficazes e propícias a vencer os desafios. De acordo com a matriz desenvolvida pelos autores, os profissionais **executivos** deverão apresentar também as seguintes competências:

- a) pensamento estratégico: capacidade de perceber tendências de mudança no ambiente, oportunidades de mercado, ameaças, forças e fraquezas da organização, bem como de identificar a resposta estratégica necessária;
- b) liderança para mudar: capacidade de comunicar a estratégia organizacional, estimular o envolvimento e o comprometimento dos *stakeholders* (empregados, acionistas, fornecedores e clientes), estimular a inovação contínua e direcionar esforços para implementação freqüente de mudanças; e
- c) gestão de relacionamentos: capacidade de estabelecer relacionamentos e influência sobre aqueles cuja cooperação é necessária para o sucesso organizacional (governo, consumidores, fornecedores, legisladores, sindicatos e grupos de interesse, dentre outros).

Aos profissionais **gerentes**, as competências consideradas importantes pelos autores são:

- a) flexibilidade: capacidade de alterar processos e estruturas gerenciais para implementação de estratégias de mudança organizacional;
- b) gerenciamento de mudanças: capacidade de comunicar as necessidades de mudança organizacional, implementar e gerenciar mudanças, incluindo comunicação, treinamento e implantação de processos facilitadores;
- c) inovação empreendedora: motivação para inovar em produtos, serviços e processos;
- d) entendimento interpessoal: capacidade de entender e avaliar as contribuições dos outros;
- e) fortalecimento da equipe: capacidade de partilhar informações e idéias, estimular o desenvolvimento profissional da equipe, delegar e motivar empregados a assumir

maiores responsabilidades, retribuir melhorias de desempenho, expressar expectativas com relação aos subordinados e dar *feedback*;

- f) facilitação de propósitos: capacidade de gerenciar equipes para atingir um objetivo comum, incluindo estabelecer metas e papéis para os membros, estimular a participação e mediar conflitos; e
- g) adaptabilidade e gestão da cultura: capacidade de adaptar-se rapidamente a mudanças para ambientes estrangeiros, incluindo o entendimento, interpretação e adaptação à cultura local.

E, finalmente, aos níveis considerados mais **operacionais**, a “matriz de competências importantes” contempla:

- a) flexibilidade: predisposição para entender mudanças mais como oportunidades que como ameaças;
- b) motivação para pesquisa e capacidade de aprender: entusiasmo por oportunidades de aprendizado de novas técnicas e habilidades pessoais;
- c) motivação para realização: ímpeto pela inovação e aperfeiçoamento contínuos;
- d) trabalho sob pressão e administração do *stress*: capacidade de administrar o *stress* e trabalhar sob a demanda crescente de novos produtos e serviços;
- e) colaboração: capacidade de cooperar com colegas em equipes multidisciplinares, incluindo relacionamento interpessoal, comprometimento organizacional e adoção de expectativas positivas em relação aos outros; e
- f) orientação para o cliente: genuíno desejo de “ser útil” aos outros, incluindo a capacidade de identificar e suprir as necessidades dos clientes.

A gestão por competências, segundo Quinn (2003) constitui-se de um modelo gerencial que se propõe a integrar e orientar esforços, sobretudo os que estão relacionados à gestão de pessoas, visando desenvolver e sustentar competências consideradas fundamentais aos objetivos organizacionais.

3 METODOLOGIA

É de grande importância descrever quais os métodos utilizados para o desenvolvimento da pesquisa, quais foram os procedimentos metodológicos utilizados e a caracterização do objeto do estudo, onde se procurou estabelecer uma abordagem prática sobre o conceito do modelo de Gestão por Competências e suas estratégias para a implantação de um modelo de liderança por competências em uma organização.

3.1 Caracterização da Pesquisa

Segundo Gil (2002), quanto ao tratamento dos dados, as pesquisas podem ser classificadas em Quantitativas ou Qualitativas. Godoy (1995, pág. 62) define as características que permitem identificar uma pesquisa Qualitativa:

- a) a ambiente natural como fonte direta de dados e o pesquisador como instrumento fundamental;
- b) caráter descritivo;
- c) o significado que as pessoas dão às coisas e à sua vida como preocupação do investigador; e
- d) enfoque indutivo.

A pesquisa do tipo qualitativa, segundo Godoy (1995, pág.63), geralmente é “direcionada ao longo do seu desenvolvimento; além disso, não busca enumerar ou medir eventos e, via de regra, não emprega instrumental estatístico para análise de dados, porque seu foco de interesse é amplo e parte de uma perspectiva diferenciada da adotada pela abordagem quantitativa”. Como a presente pesquisa trata-se de um estudo que relaciona teoria e prática, pode-se caracterizá-lo como uma Pesquisa Qualitativa, afinal existe um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do tema que não pode ser traduzido em números.

Para Gil (2002) quanto aos fins, ou seja, os objetivos propostos, as pesquisas podem ser classificadas como descritiva. O mesmo autor defende que a pesquisa exploratória:

visa proporcionar maior familiaridade com o problema com vistas a torná-lo explícito ou a construir hipóteses. Envolve levantamento bibliográfico; entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado; análise de exemplos que estimulem a compreensão. Assume, em geral, as formas de Pesquisas Bibliográficas e Estudos de Caso (GIL, 2002, pág. 41)

Este trabalho utilizou como metodologia a pesquisa exploratória dedutiva, pois, como define Santos (1991), a pesquisa exploratória propõe uma familiaridade maior com o problema, visa torná-lo mais explícito, possibilitando uma aproximação conceitual.

Quanto aos meios da realização da pesquisa, e a conduta em relação aos dados, esta pesquisa trata-se de um estudo de caso. Gil (2002, p. 54) o define como "estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, permitindo seu amplo e detalhado conhecimento". Esta atividade permite o conhecimento amplo e detalhado do tema estudado, tarefa praticamente impossível mediante outros tipos de delineamentos considerados. Para Yin (2001), a estratégia de estudo de caso é preferida quando procura-se entender o "como" e "por que" e contando com a situação de que o investigador tem pouco controle sobre os eventos.

A teoria foi relacionada com o levantamento dos dados empíricos (os dados coletados no campo) e na interpretação dos mesmos, mas a construção da pesquisa com base em uma realidade delimitada é aonde este estudo é focado.

O método de estudo de caso é apropriado para este trabalho pois em sua pesquisa empírica busca-se analisar as estratégias para implantação do modelo de gestão por competências, levando-se em conta o contexto empresarial em que o sistema foi implantado.

3.2 Instrumentos de Pesquisa

A pesquisa foi delineada pelo levantamento bibliográfico, documental e por entrevistas. Para a coleta de informações três entrevistas semi-estruturadas foram realizadas com a gerente de Desenvolvimento Humano Corporativo da empresa. O objetivo das entrevistas foi primeiramente entender em qual etapa o modelo de Gestão de Competências se encontra, para depois ter uma imersão no processo para o total entendimento do assunto e como ele é abordado na empresa.

As entrevistas para esta pesquisa tiveram caráter exploratório e fonte única de coleta de informações. Foi necessário um plano para a entrevista para que no momento em que ela esteja sendo realizada as informações necessárias não deixassem de ser colhidas.

As perguntas foram preparadas com antecedência para que, ao se reunir com a entrevistada, mantenha-se uma linha de raciocínio. Porém os encontros tiveram formato de conversação, pois novas questões surgiram ao longo da entrevista e outras que foram previstas não eram mais importantes.

Vale ressaltar a coleta de dados secundários da empresa, afinal o acesso a documentos de trabalho e a arquivos encontrados no sistema de Tecnologia de Informação foram essenciais para a realização deste.

3.3 Limitações da Pesquisa

É evidente que uma empresa do porte da estudada teria políticas de proteção das suas informações, e como a autora deste trabalho não estava presente no dia a dia da organização, as informações foram colhidas através de dados secundários e entrevistas. Pôde-se entrevistar uma única pessoa dentro da organização, fazendo da visão do trabalho uma lente de foco único. As limitações da pesquisa se deram ao fato de a implantação do modelo estar ainda em andamento, ou seja, o projeto ainda está em fase de avaliação e sua eficiência ainda não foi provada.

4 ESTUDO PRÁTICO

Como anteriormente abordado, o estudo da Gestão por Competências trata-se de um assunto relativamente novo e uma tendência da Gestão de pessoas. As empresas de maior porte e visibilidade procuram adaptar modelos estudados e previamente utilizados para a realidade das suas organizações. Embora a existência de uma visibilidade mundial, ainda poucas publicações são disponíveis ao público, fazendo com que estas empresas tenham necessidade de uma grande demanda de trabalho para o desenvolvimento de um modelo de sucesso.

Apesar da atuação internacional da empresa estudada e o sinônimo de excelência que sua marca atém, procurou-se utilizar genericamente a expressão “Empresa Alfa” por questões de sigilo empresarial, uma determinação da empresa.

4.1 A empresa

A empresa estudada nasceu no início dos anos 40, em uma cidade do estado de Santa Catarina, com uma pequena fábrica de produtos que não são mais produzidos atualmente. Em uma época de dificuldades decorrentes da 2ª Guerra Mundial, os fundadores aproveitaram as oportunidades geradas por novos hábitos do mercado e novos produtos que a ocasião dispunha.

Após utilizar uma inovadora matéria prima nos mais diversos produtos, a empresa Alfa, nos anos 50, já havia alcançado grande progresso com uma extensa gama de produtos aplicados na construção civil.

Desde o momento de superação destes desafios a empresa vem buscando o novo e utiliza a criatividade e dinamismo para lançar no mercado seus novos produtos. A empresa Alfa considera que pioneirismo é sua a marca registrada e pretende carregá-la durante o seu constante desenvolvimento e crescimento. As pessoas são percebidas como seu maior patrimônio desde os tempos mais primórdios.

O grupo Alfa é líder da América Latina nos mercados em que atua, está presente em 40 países, conta com mais de 5.500 funcionários. Dispõe unidades localizadas no Brasil e outros países da América Latina.

Além de oferecer soluções e novos conceitos para seus clientes, o Grupo Alfa pensando sempre na melhoria dos processos construtivos e na eficácia e durabilidade dos

sistemas, está investindo, cada vez mais, no desenvolvimento das competências de seus colaboradores.

4.2 A Gestão das Competências na empresa Alfa

Recentemente a alta gerência da empresa Alfa apontou que conhecer os talentos, competências e necessidades de cada funcionário permitiriam orientar e estimular o desenvolvimento das competências corporativas. Visando a geração de resultados para a empresa, resolveu-se então visualizar e avaliar as competências já presentes na organização, bem como as que faltavam para o sucesso do todo.

Para iniciar o processo de implantação do modelo de competências, em novembro de 2003, a empresa Alfa começou a mapear as competências de todos os seus colaboradores. O processo começou com a definição do perfil desejado para cada equipe. Foram levadas em conta as necessidades do mercado externo, abordagens ideais, necessidade dos gerentes de grupo, entre outros requisitos. Depois da definição do Perfil Indicado para cada cargo, iniciou-se o Programa de Desenvolvimento de Talentos, que visou o desenvolvimento das competências dos profissionais e a minimização dos *gaps* entre o desejado para o cargo e o perfil de cada profissional.

O Programa de Desenvolvimento de Talentos teve como seu foco principal as competências operacionais dos funcionários. Cada cargo tem em sua descrição uma listagem de competências necessárias para a execução da função. Todo o processo de mapeamento das competências foi realizado pela Caliper¹.

Atualmente, a empresa Alfa utiliza a listagem de competências de um cargo como base para o recrutamento e seleção de candidatos. Ou seja, esta é uma maneira simples utilizada para facilitar a avaliação do perfil do candidato, cruzando-a com o perfil da vaga.

Quando um funcionário ainda não detém as competências necessárias para assumir o cargo, sendo o candidato de proveniência interna ou externa, os gestores e o departamento

¹ A Caliper Estratégias Humanas é uma empresa americana com sede em Princeton, New Jersey, que há mais de 47 anos avalia o potencial de colaboradores e orienta quanto à contratação, gestão e desenvolvimento de equipes das mais diversas empresas em todo o mundo. A Caliper, hoje, é uma empresa global. No Brasil, a Caliper está a 12 anos avaliando e auxiliando no desenvolvimento de equipes de grandes e médias empresas, entre elas: O Boticário, Wal-Mart, Renault entre outras. Dentre os serviços oferecidos, será certamente encontrado o que a empresa necessita para tomar decisões objetivas, conscientes e fundamentadas em contratações, promoções, treinamento e desenvolvimento de equipes, gestão de performance e gerenciamento de carreiras (PORTAL CALIPER, 2009).

de Desenvolvimento Humano podem contar com a ajuda da Universidade Alfa (Universidade do Grupo Alfa). Esta visa o desenvolvimento de competências tanto dos seus colaboradores, quanto dos parceiros de mercado. Tem atividades, programas e conteúdos para o consumidor final, conteúdos e cursos no site para os agentes influenciadores do mercado como instaladores dos produtos, vendedores balconistas de lojas, donos de revenda, e ainda conteúdos para estudantes e profissionais da área, como engenheiros e arquitetos.

A Universidade Alfa é formada por uma equipe multidisciplinar, com profissionais oriundos das áreas de Humanas e Exatas, cujo trabalho é planejar e implementar as melhores ações de capacitação das competências técnicas, humanas e funcionais dos profissionais. Todos os funcionários têm acesso aos treinamentos, porém a solicitação deve ser feita pelo seu superior e deve obedecer a um nível de prioridades para que a aprendizagem não seja banalizada formando uma fonte de altos custos para a empresa.

A avaliação de desempenho baseada em competências não é de interesse da direção. Dentro da empresa, e na mente dos gestores, procura-se sempre dar importância para a competência como fonte de resultados. Foi descartada a possibilidade de remunerar os funcionários em relação às competências que eles têm, e utiliza-se o resultado da aplicação dessas competências como “termômetro” para a bonificação mensal. A remuneração variável da empresa é, então, fundamentada no alcance de metas, definidas anualmente entre gestor e funcionário.

A gestão das competências operacionais da empresa Alfa não é o foco deste trabalho devida a implantação do modelo há mais de três anos, a falta de manutenção que ela demanda atualmente e o seu pequeno impacto nas atividades diárias dos gestores da organização. No entanto, é ainda de grande valia citar seu funcionamento para o entendimento da gestão de pessoas como um todo na organização.

4.2.1 Modelo de Liderança Alfa

Para a empresa Alfa a razão de desenvolver pessoas e líderes é assegurar que a qualidade do gerenciamento e do desempenho das pessoas esteja à altura do desafio de levar a empresa em direção ao crescimento. O Modelo de Liderança Alfa é um projeto que conta com este intuito e é liderado pela Gerente de Desenvolvimento Humano Corporativo a qual o acesso múltiplo foi concedido para que a realização deste trabalho fosse alcançada. Pertencente ao quadro da empresa desde agosto de 2009, no período de realização deste

trabalho, a gerente, que vinha de uma experiência internacional e detentora de uma vasta bagagem em RH dentro de outras organizações, tinha apenas três meses de casa. Sua principal função é o alinhamento do plano estratégico Alfa com as estratégias dos Recursos Humanos, e ela foi procurada após a confirmação de que o capital humano da empresa precisa seguir as mesmas *guidelines* da corporação.

A falta de foco nas empresas ao desenvolver talentos gerenciais faz com que os profissionais possam desenvolver no decorrer do tempo competências que não são relevantes ou prioritárias, podendo dificultar o processo de desenvolvimento das competências definidas como essenciais. A empresa Alfa tem plena consciência disso, e se preocupa com o melhor aproveitamento do tempo para que os gestores certos desenvolvam as competências certas, os diferenciando para ocuparem a posição esperada no momento correto.

A Gestão das competências gerenciais surgiu na empresa Alfa como solução para preocupações da direção relativas à Gestão de pessoas. Entre essas preocupações, está o fato de manter a Gestão de pessoas coerente com as estratégias e o planejamento estratégico dos negócios. A empresa vive um momento de grande ampliação através da diversificação, aquisições e internacionalização. Em seu plano de desenvolvimento ela conta com um crescimento no valor do grupo empresarial de R\$ x bilhões em 2009 para R\$ 2x bilhões em 2014. Na figura 4, a seguir, pode-se visualizar o trajeto que a empresa pretende seguir. A adoção de novas estratégias na Alfa visa crescer mais que 100% nos próximos cinco anos.

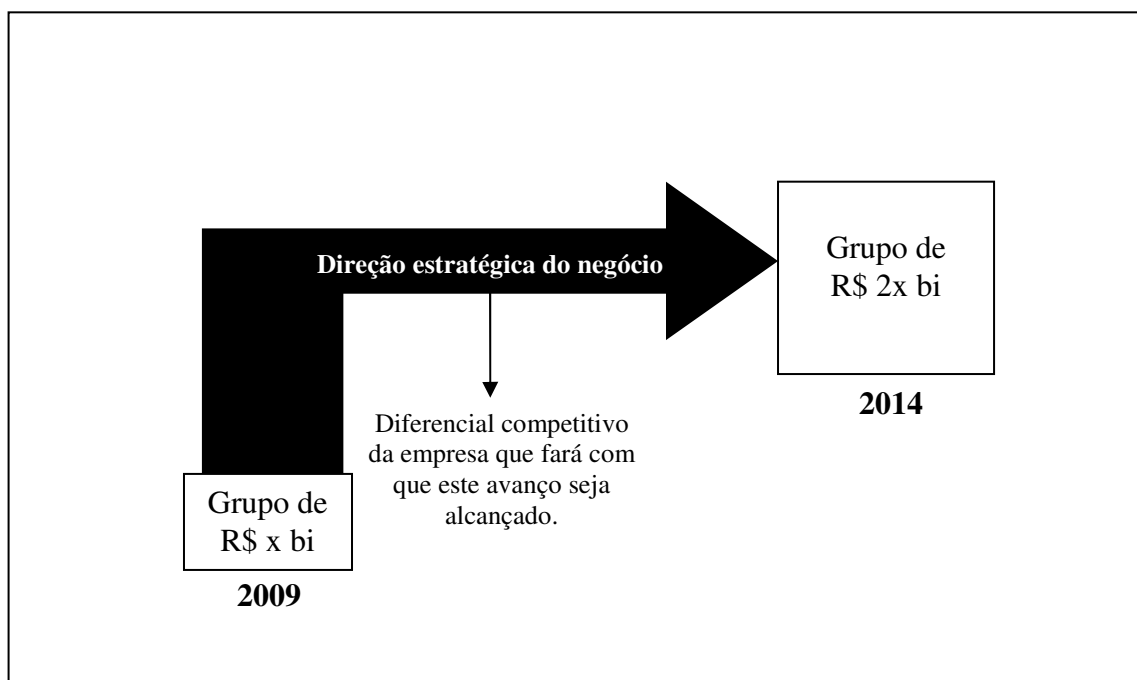


Figura 4 – Direção estratégica Alfa.
Adaptado do Acervo empresa Alfa.

Evidentemente que as estratégias representadas pela flecha preta são de natureza sigilosa e não podem ser publicadas neste trabalho. Porém, sabe-se que elas procuram diferenciação e excelência operacional, por isso um dos focos é a gestão das pessoas. Uma vez definidas as direções essenciais do negócio, ou seja, o fundamental para garantir o diferencial competitivo da empresa, agora é visível a necessidade de valorizar as pessoas. É neste contexto que surge o Modelo de Liderança Alfa.

É de grande valia ressaltar a importância que a empresa dá às competências como fonte de resultados. Afinal, para os funcionários, a gestão de suas competências surge como um fator motivacional, já que incentiva o desenvolvimento pessoal e profissional dos gestores. Com o novo modelo implantado eles adquirem mais e melhores competências dependendo das suas necessidades.

O Modelo de Liderança Alfa é interpretado dentro da empresa como uma ferramenta para Gestão de Talentos. Existe, então, um inventário de competências que podem ser classificadas da seguinte forma:

- a) **ATRIBUTOS DA LIDERANÇA** – Características pessoais diferentes e valores praticados;
- b) **PRÁTICAS DA LIDERANÇA** – O comportamento dos líderes deve acionar significado ao valor do negócio; e
- c) **DESEMPENHO** – Os líderes não devem se satisfazer com resultados medianos e sim buscar resultados significativos e sustentáveis.

Dentro destas categorias de competências os membros da diretoria, juntamente com os gestores de Recursos Humanos, definiram doze competências que todos os líderes de equipe da Alfa devem ter. A metodologia do caráter normativo é simples e altamente explicativa para que todos os usuários do modelo compreendam os enunciados da mesma maneira. O título da competência (em negrito) tem um caráter abrangente, e dentro dela as características frisadas são fundamentais e listadas para o entendimento do todo.

A Gestora de Desenvolvimento Humano Corporativo se baseou na metodologia de Spencer e Spencer (1993) para criar este modelo. Partiu do modelo apresentado na Tabela 5 (pág. 35 deste trabalho) e adaptou para a realidade da empresa Alfa. O modelo final é apresentado a seguir.

Dentre os ATRIBUTOS DA LIDERANÇA estão as seguintes competências:

Viver os Valores Alfa

- Cooperação
- Transparência
- Fazer acontecer

Pensamento Inovador

- Antecipar necessidades do mercado
- Diversidade cultural
- Estimular a equipe

Pensamento Além das Fronteiras

- Promover integração
- Identificar pontos fortes e pontos fracos do grupo Alfa
- Entender os cenários
- Mobilizar equipe para pensar além das fronteiras

Cultura de Liderança

- Criar uma visão de sucesso para a Alfa
- Sustentar o sucesso da empresa
- Mostrar humildade para o contínuo aprendizado
- Estabelecer objetivos desafiadores para si e para a equipe
- Entusiasmar a equipe

Quanto as competências das PRÁTICAS DA LIDERANÇA, a empresa Alfa define as quatro seguintes:

Construção de Alianças e Parcerias

- Investigar para poder influenciar
- Identificar pessoas e funções organizacionais que influenciam o resultado do seu trabalho
- Mobilizar a equipe para influenciar

Foco no Mercado

- Impactar na satisfação e lealdade dos consumidores e clientes
- Mobilizar a equipe a favor do foco no mercado

Desenvolvimento de Talentos

- Formar, desenvolver e reter um time de alto desempenho sustentado
- Criar um ambiente de aprendizado
- Fazer de si mesmo um talento

Gerenciamento de Equipes

- Planejar e gerenciar o desenvolvimento das pessoas e da equipe
- Envolver e estimular as pessoas na busca de auto desenvolvimento
- Comunicar em duas vias

Direcionamento Estratégico

- Interpretar tendências e cenários
- Criar cenários futuros alternativos
- Assegurar o direcionamento da equipe

Por fim, a empresa Alfa procurou nomear as competências de DESEMPENHO:

Líder de Mudança

- Demonstrar preocupação pela não acomodação
- Concretizar e gerenciar mudanças

Desempenho diferenciado e sustentável

- Assumir riscos calculados
- Superar metas

A empresa considera que cada competência é a combinação de cinco fatores: energia, traços pessoais, valores, habilidades e conhecimentos. A figura a seguir ilustra a interação destes atributos e permite facilitar o entendimento do conceito de competências segundo a percepção da empresa Alfa:

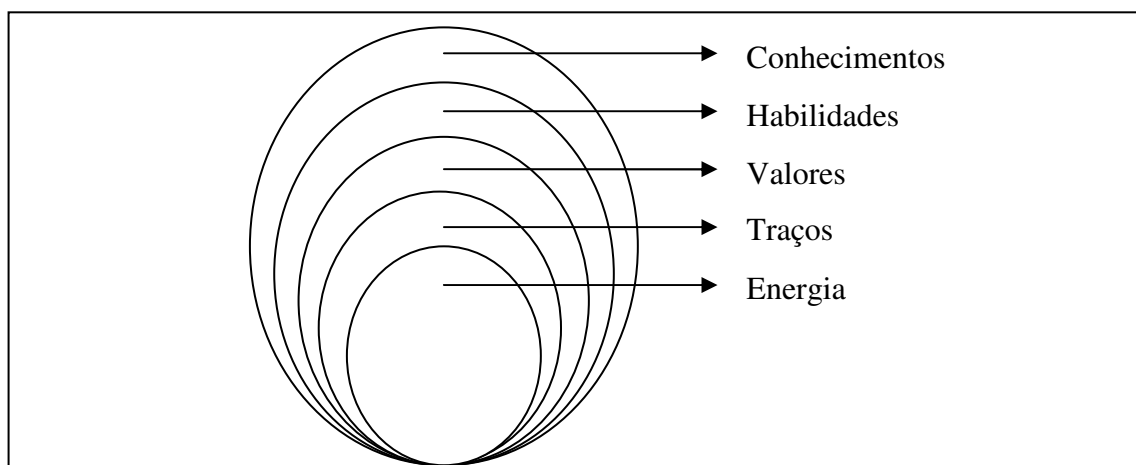


Figura 5 – Atributos da competência.
Fonte – Adaptado do Acervo empresa Alfa.

Quando adotado o Modelo de Liderança Alfa, todos os gestores de equipe serão avaliados para verificar se apresentam as doze competências listadas. A primeira avaliação será feita do dia 20 de novembro de 2009, aonde serão avaliadas as competências dos diretores da empresa. A partir de então os outros cargos abaixo vão sendo avaliados em formato de cascata (diretores, gerentes e coordenadores).

Na ponderação das competências, a ferramenta de Tecnologia da Informação utilizada é o RH Net, um software já utilizado para administração de pessoal na empresa

(neste mesmo programa é armazenado o currículo, nota de desempenho, absenteísmo, entre outros). Todos os gestores da empresa terão um quadro de avaliação de suas competências. A tabela a seguir enumera os conceitos a serem utilizados como notas de avaliação seguindo os critérios citados:

1	Necessidade de muito desenvolvimento	Precisa de desenvolvimento rápido pois pouco ou nada é apresentado da característica.
2	Necessidade de desenvolvimento	Necessita aprimoramento da competência, deixa a desejar.
3	Competente	Alcança as expectativas, porém não é destaque na organização.
4	Altamente Competente	É de fácil percepção que o indivíduo detém a característica e sabe muito bem lidar com ela.
5	Modelo	Podendo estar dentro ou fora da empresa, o indivíduo modelo é um exemplo de detentor desta competência.

Tabela 6 – Avaliação das competências.

Fonte – Adaptado do acervo empresa Alfa.

A avaliação é feita em forma de colegiado² em uma reunião. A discussão é organizada de forma que os diretores discutem as competências dos gerentes, os gerentes avaliam as competências dos coordenadores, os diretores juntamente com os gerentes avaliam os coordenadores de um outro ponto de vista e assim por diante como esquematiza na figura 6:

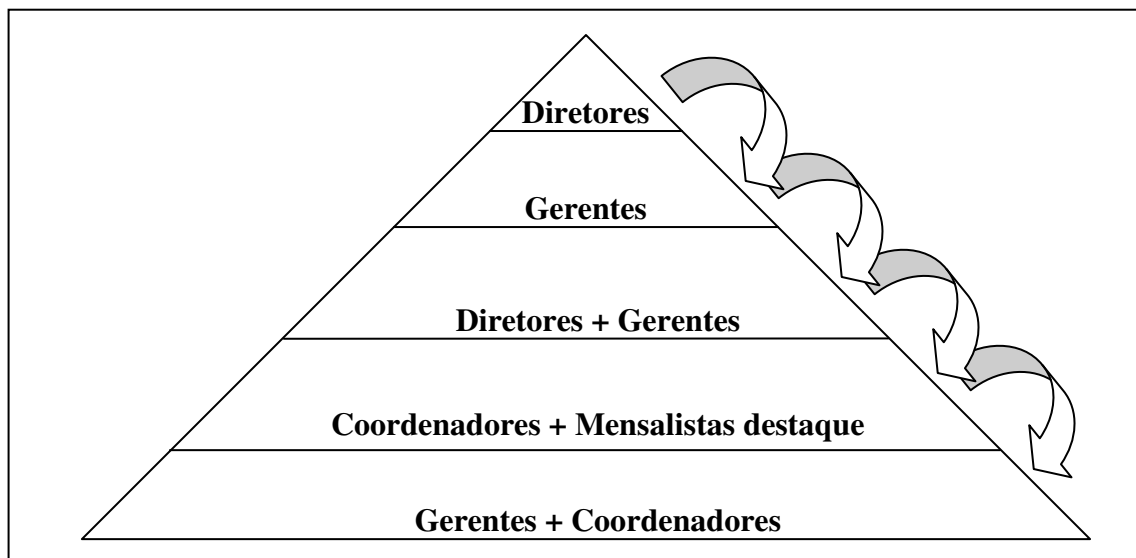


Figura 6 – Ordem das reuniões.

Fonte – Adaptado dos dados da empresa.

² O termo "colegiado" diz respeito a uma forma de gestão na qual a direção é compartilhada por um conjunto de pessoas com igual autoridade, que reunidas, decidem sobre algum tema (UFBA, 2006).

Procura-se dispor de discussões em reuniões deste tipo para que o critério de avaliação de todos os gestores seja calibrado de forma que os avaliados recebam input dos diretores que não são seus chefes, e, principalmente, para que o juízo crítico de diretores diferentes não desfavoreça os avaliados.

A partir do ano de 2010 as competências descritas no Modelo de Liderança Alfa serão cobradas de todos os líderes de grupo. Os cargos de gestão contarão com a listagem das competências na descrição do perfil no RH Net, e até o final do ano as “notas” serão marcadas. O projeto não visa a simples avaliação do domínio da competência de um indivíduo, muito pelo contrário, ele visa ser base para discussão de ações estratégicas que o funcionário deve adotar para desenvolver a competência, trazendo um plano de ação descrito para que um crescimento no âmbito profissional e pessoal seja o caminho de migração para a evolução de seu potencial.

Como já citado anteriormente, a implantação do Modelo de Liderança Alfa foi uma iniciativa da corporativa e tem como principal objetivo o desenvolvimento dos talentos da empresa para o crescimento da corporação. O Modelo de Liderança favorecerá este desenvolvimento, pois será uma ferramenta chave para completar a revisão de potencial de cada gestor.

Potencial para a empresa Alfa é a capacidade de entregar resultados em qualquer momento da carreira. Os indicadores de potencial atualmente utilizados são: a observação dos líderes e o alcance de metas. No futuro será possível ter um processo de avaliação de desempenho, cruzado então com o Modelo de Liderança, ou seja, suas competências gerenciais.

O potencial está relacionado com o futuro, e a capacidade com o dia de hoje. É por esta questão que a empresa Alfa mensura o potencial de seus líderes através de características e comportamentos que adicionem valor ao negócio.

4.3 Processo de implantação

O modelo de gestão por competências é geralmente implantado por meio de etapas de intervenção. Na empresa Alfa, o processo se deu praticamente de forma simultânea, afinal a decisão de implantação do Modelo de Liderança já tinha sido tomada pelo corpo diretivo antes mesmo da formação da equipe de projeto. Em menos de quatro meses de

desenvolvimento o modelo está em período de avaliação e a sua completa implantação deve finalizar em meados de 2010.

Previamente, a presidência, juntamente com os diretores, verificou a necessidade da melhoria na Gestão dos Talentos na companhia. Para a melhor sensibilização e entendimento do projeto destas mesmas partes, foram promovidas reuniões de apresentação e de discussão do modelo.

Como o modelo abrange somente os funcionários com cargos de líderes, não se comunicará sobre o tema através de veículos internos de comunicação. Todo o envolvimento será feito através de treinamentos específicos e transferência de conhecimentos entre gestor e subordinado.

Em um processo de implantação de gestão de competências, sendo estas de caráter operacional, após a sensibilização do corpo gerencial deveria se realizar a definição dos perfis de cada cargo, aonde são identificadas as competências organizacionais e humanas necessárias para a boa realização de suas tarefas. Como o Modelo de Liderança Alfa abordou um único modelo para todos os níveis de gerência, esta etapa foi simplificada para sua conclusão, porém a discussão em torno do perfil ideal tomou-se de forma complexa mobilizando gestores das mais diversas áreas, e principalmente toda a Gerência de Desenvolvimento Humano.

Com a finalidade de delinear o perfil básico de liderança, resgatou-se a missão da empresa, visão, os objetivos corporativos, ou seja, desempenhou-se uma pesquisa sobre as estratégias da organização. As reuniões orientadas pela Gerência de Desenvolvimento Humano contaram com a colaboração da diretoria e profissionais chaves da empresa. Neste momento o modelo base de Spencer e Spencer (1993) foi moldado à realidade da empresa Alfa.

O Modelo de Liderança Alfa ainda está sendo discutido e apresentado no nível de diretoria no momento de finalização deste trabalho acadêmico. Segundo a entrevistada o processo ainda está em fase de Avaliação de Potencial e Formação do Banco de Talentos. A partir do dia 20 de novembro de 2009 serão identificadas as pessoas que estão dentro da média (competentes segundo a escala Alfa), abaixo (necessidade de desenvolvimento e necessidade de muito desenvolvimento) ou acima das expectativas (altamente competente e modelo). Assim será calculado o *gap* e um plano de ação será desenhado para cada um dos avaliados.

Os próximos passos consistem em desenvolvimento contínuo dos talentos de forma que seu potencial seja revisto para o melhor uso de suas competências. A empresa Alfa utilizará a gestão das competências dos funcionários como fator motivacional e de retenção de

talentos, de forma que todos os usuários do modelo tenham plena consciência que o projeto é benéfico para ambos os lados e poderá trazer bons resultados para a carreira individual.

Um constante *feedback* para todos envolvidos no processo é fundamental para o bom funcionamento do projeto. Existe uma grande preocupação com a sua manutenção, afinal, sabe-se que inicialmente o projeto é bem aceito e algumas adversidades podem contribuir para a resistência futura quanto às tarefas relacionadas a ele. Com este cenário em mente, a empresa Alfa procura prevenir tal acontecimento apoiando o *feedback* entre todas as áreas envolvidas para a melhoria constante do Modelo de Liderança Alfa.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O domínio de certas competências permite que profissionais e organizações façam a diferença no mercado. A empresa Alfa identificou as competências que farão com que ela e seus colaboradores se desenvolvam de forma a alcançar a excelência nos seus negócios. A forte decisão de proporcionar a seus líderes base para adquirir as competências gerenciais certas faz com que se assegure a qualidade do gerenciamento e assim, do desempenho de toda organização.

Pode-se concluir que a empresa Alfa está se adaptando à tendência mundial ao adotar o modelo de gestão de competências que proporciona à sua Gerência de Desenvolvimento Humano uma dimensão estratégica que antes não era abordada como tal. Isto ficou claro desde o momento que se observou o intuito do projeto em si, que visa o alinhamento da gestão do pessoal com o plano estratégico da empresa. A Alfa acredita que somente com o desenvolvimento de seus líderes poderá crescer como estimado.

Ao procurar atender o objetivo geral deste trabalho, de acompanhar e analisar as estratégias para a implantação de um modelo de liderança por competências empregadas para o desenvolvimento dos perfis gerenciais, observou-se que o tema é muito relevante atualmente. É interessante pensar que a empresa estudada está retendo forças para a implantação do modelo de forma imediata e inadiável. A gestão das competências nas empresas é um assunto atual em uma era onde a vida pessoal e profissional devem estar equilibradas. As competências pessoais se misturam com competências organizacionais e desenvolver o negócio significa desenvolver as pessoas.

Ao longo da realização deste trabalho pôde-se perceber que as estratégias de Recursos Humanos da empresa Alfa centradas em uma gerência são relativamente novas. As regras e instrumentos abordados ao longo deste estudo não faziam parte da realidade da empresa poucos anos atrás. Há muito tempo a empresa investe milhões de reais em benefícios não obrigatórios para seus funcionários, paga salários acima da média e se preocupa com o clima organizacional, porém o Modelo de Liderança Alfa é um dos primeiros meios de gestão de carreira e talentos com instrumentos formais.

A estratégia de implantação é em si a criação de uma estratégia de Recursos Humanos, afinal anteriormente as responsabilidades desta área eram dispersas pela organização, pois a autonomia quanto a essas tarefas era deliberada aos gestores de cada área. Os envolvidos no projeto de implantação do Modelo de Liderança acreditam no sucesso do modelo, já que é uma resposta à anos de defasagem na área de desenvolvimento de talentos.

Ao fazer uma relação do que foi apresentado na literatura ao que se verificou na prática, pode-se afirmar que muito se assemelha. Uma dificuldade geralmente encontrada quando implantado um modelo de gestão de competências, segundo as fontes bibliográficas, é a resistência da direção quanto à adesão do novo sistema. O modo como surgiu a necessidade da implantação na empresa Alfa facilitou de fato a sua realização. Como a iniciativa partiu da alta diretoria, a Gerência de Desenvolvimento Humano contou com o seu total apoio durante toda a realização.

Esta iniciativa vinda do topo da empresa facilitou a maneira de abordar o problema. Porém, este fato causou, de certo modo, uma centralização das informações e decisões, tornando o projeto um programa de poucos decisores. O impacto, ou melhor, o resultado desta concentração na administração do projeto, só poderá ser verificado após a disseminação do modelo com novos estudos mais abrangentes quanto à fonte de informações.

Como sugestão para futuros estudos em torno deste assunto, destaca-se então, a possibilidade de diversas pesquisas ainda na mesma empresa. Todas as etapas que estão para ser realizadas trarão novas perspectivas para o modelo. Vale também pesquisar um tema semelhante, ainda sobre a implantação, porém com a ótica de outro usuário ou agente do modelo. Estudos de caso com este tema na empresa Alfa é um campo ainda pouco explorado. A grande maioria dos estudos que envolverem gestão de competências em qualquer organização terá caráter inovador, principalmente quando adaptado em realidades empresariais distintas, pois se verifica a tendência da implantação de modelos similares nas mais diversas empresas.

Finalmente, pode-se dizer, que a questão que engloba os pontos positivos do sistema é a verificação de que os sistemas tradicionais de gestão de pessoas não mais se adequam à realidade vivida atualmente pelas empresas.

6 REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão; OLIVEIRA, Patrícia Morilha de. **Competências ou Cargos: Uma análise das tendências das bases para o instrumental de Recursos Humanos.** Caderno de Pesquisas em Administração, São Paulo, v. 08, nº 4, outubro/dezembro 2001.

BENNIS, Warren G. **A formação do líder.** São Paulo: Atlas, 1996.

BISPO, Patrícia. **Por que utilizar a avaliação de desempenho com foco em competências?** Disponível em <<http://www.rh.com.br/Portal/Desempenho/Entrevista/5778/por-que-utilizar-a-avaliacao-de-desempenho-com-foco-em-competencias.html>>. Acesso em 16 set. 2009.

BOOG, Gustavo G. **O Desafio da Competência: Como enfrentar as dificuldades do presente e preparar-se para o futuro.** São Paulo: Best Seller, 2004.

BRANDÃO, Hugo Pena; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. **Gestão de Competências e Gestão de Desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto?** RAE - Revista de Administração de Empresas . Jan./Mar. 2001 São Paulo, v. 41 Jan./Mar. 2001.

BRANDÃO, Hugo Pena; CARBONE, Pedro Paulo; LEITE, João Batista Diniz; VILHENA, Rosa Maria de Paula. **Gestão por Competências e Gestão do Conhecimento.** Rio de Janeiro: Editora FGV, 2007.

CAUDRON, S. **O que motiva os empregados.** HSM Management, São Paulo, n 1, p. 82-69, mar./abr. 1997.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas com base em competências.** São Paulo: Editora Gente, 2001.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso. **Construindo o Conceito de Competência.** Revista de Administração Contemporânea - RAC . Rio de Janeiro , v. 2 , n. especial , p. 183 – 196: 2001.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. Ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GODOY, A. S. **Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades.** In: Revista de Administração de Empresas. São Paulo: v.35, n.2, p. 57-63, abril 1995.

GRAMIGNA, Maria Rita. **Modelo de Competências e Gestão dos Talentos.** São Paulo: Makron Books, 2002.

GRAMIGNA, Maria Rita. **Gestão por Competências: Metodologia de Implantação.** Portal do Marketing. 11 jul. 2007. Disponível em <http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos/Gestao_por_competencias_metodologia_de_implantacao.htm>. Acesso em 16 set. 2009.

GUIMARÃES, T.A.; BORGES-ANDRADE, J.E.; MACHADO, M.; VARGAS, M.R.M. **Diagnóstico de Competências Essenciais em Ambiente de Inovação Tecnológica.** No prelo, 1999.

HIPÓLITO, José Antonio Monteiro; DUTRA, Joel Souza; SILVA, Cassiano Machado. **Gestão de pessoas por competências: o caso de uma empresa do setor de telecomunicações.** Revista de administração contemporânea. vol.4 n.1 Curitiba: Jan./Apr. 2000.

HIRATA, Helena. **Da polarização das qualificações ao modelo da competência.** In Celso Ferretti et. al. (orgs.), Novas tecnologias, trabalho e educação: um debate multidisciplinar. Petrópolis, Vozes, 1994.

HOMER, Mark. **The implementation of competence management** - how to approach it and the pitfalls to watch out for. Disponível em <http://www.trainingreference.co.uk/learning_management_systems/competence_management.htm>. Acesso em: 22 out. 2009.

KOCHANSKI, J. **Mais e melhores competências.** *HSM Management*, São Paulo: HSM Cultura e Desenvolvimento, p. 24-28, nov./dez. 1998.

LEME, Rogério. **Aplicação Prática de Gestão de Pessoas por Competências.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

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

ODERICH, Cecília Leão. **Gestão de Competências Gerenciais: Noções e processos de desenvolvimento em três empresas gaúchas.** 2001. 151 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federado do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2001.

PORTAL CALIPER. **A Empresa.** Disponível em <www.caliper.com.br>. Acesso em 04 nov. 2009.

PRAHALAD, C.K. e HAMEL, Gary. **A competência essencial na corporação.** In: MONTGOMERY, Cynthia A. e PORTER, Michael E. *Estratégia: a busca da vantagem competitiva.* Rio de Janeiro: Campus, 1998.

QUINN, Robert E. *et. al.* **Competências Gerenciais: princípios e aplicações.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

RUANO, Alessandra Martinewski. **Gestão por competências: uma perspectiva para a consolidação da gestão estratégica de recursos humanos.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007.

RUAS, R.L. **A Noção de Competência: Uma revisão.** Porto Alegre: Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2000.

RUFATTO JUNIOR, Edgard. **O sistema de desenvolvimento profissional e de gestão por competências do banco do Brasil.** Disponível em: <http://www.educor.desenvolvimento.gov.br/arq_oficinaiiii/osistema%20de%20desenvolvimento_pedro%20paulo%20carnone-edgard%20ru.pdf>. Acesso em: 17 set. 2009.

SANTOS, J. V. T. **A construção da viagem inversa:** ensaio sobre a investigação nas ciências sociais. *Cadernos de Sociologia*, Porto Alegre, v. 3, n. 3, p. 55-88, jan./jul. 1991.

SANTOS, Aleksandra. **O Governo Federal e a Gestão por Competências.** Apresentado no II Fórum de Gestão de Pessoas no Setor Público, Brasília, Jun. 2008.

SILVEIRA, Andréia. **Vantagens da Implantação da Gestão por Competências.** Disponível em http://www.administradores.com.br/artigos/vantagens_da_implantacao_da_gestao_por_competencias/32274/>. Acesso em 16 set. 2009.

SPENCER, Lyle M. & SPENCER, Signe M. **Competence at work:** models for superior performance. New York: John Wiley & Sons, 1993.

STARKEY, Ken. **Como as organizações aprendem.** São Paulo: Futura, 1997.

UFBA. **Colegiado Escolar : participação para democratização da gestão.** Disponível em <http://www.moodle.ufba.br/mod/resource/view.php?id=5954>> em 17 dez. 2006. Acesso em 5 nov. 2009.

WOOD, T. Jr. e PICARELLI, V. Filho. **Remuneração Estratégica:** A nova vantagem competitiva São Paulo: Editora Atlas, 1999.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso:** Planejamento e Método. São Paulo: Bookman, 2001.

ZARIFIAN, Philippe. **A gestão da e pela competência.** In: *Seminário educação profissional, trabalho e competências.* Rio de Janeiro: Centro Internacional para a educação, trabalho e transferência de tecnologia, mimeo,1996.