

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS
CENTRO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISAS EM
ADMINISTRAÇÃO

**GESTÃO DE COMPETÊNCIAS NO CONTEXTO
DA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS:
O CASO DA FIAT AUTOMÓVEIS DO BRASIL**

Márcia Bandeira Landerdahl

Belo Horizonte
2004

Márcia Bandeira Landerdahl

**GESTÃO DE COMPETÊNCIAS NO CONTEXTO DA
GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS: O CASO DA FIAT
AUTOMÓVEIS DO BRASIL**

Dissertação apresentada ao Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração – CEPEAD – da Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de concentração: Organização e Recursos Humanos
Orientador: Prof. Dr. Allan Claudius Queiroz Barbosa
Universidade Federal de Minas Gerais

Belo Horizonte
Faculdade de Ciências Econômicas da UFMG
2004

Dissertação intitulada “Gestão de competências no contexto da gestão de recursos humanos: o caso da Fiat Automóveis do Brasil”, de autoria da mestranda Márcia Bandeira Landerdahl, defendida e aprovada, em 20 de setembro de 2004, pela banca examinadora constituída pelos professores:

Prof. Dr. Allan Claudius Queiroz Barbosa – Orientador

Prof^a Dra. Cláudia Cristina Bitencourt

Prof. Dr. Ivan Beck Ckagnazaroff

Aos meus pais, que tornaram
este sonho possível.

AGRADECIMENTOS

Agradeço, de forma geral, a todas as pessoas que, de algum modo contribuíram para a realização deste trabalho. Entretanto, cabem aqui alguns agradecimentos específicos.

Ao Prof. Dr. Allan Claudius Queiroz Barbosa, pela orientação deste trabalho, pela forma competente como conduziu os esforços da pesquisa e, também, pelos momentos de amizade, apoio, paciência e confiança a mim dedicados.

À Universidade Federal de Minas Gerais, especialmente ao Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração, a seus professores e funcionários, pelos bons momentos passados nesta instituição durante o andamento do curso.

À Fapemig, pelo apoio financeiro que possibilitou a realização da pesquisa.

Às empresas Fiat Automóveis e Isvor Fiat do Brasil, que gentilmente abriram espaço para que este estudo pudesse ser realizado, bem como aos funcionários que contribuíram para a realização desta pesquisa.

Aos colegas de Nig-One, pelo convívio e pelos bons momentos vivenciados, especialmente à Júnia Marçal Rodrigues e Marcus Vinícius Cruz, pela colaboração na fase final do trabalho, sou muito grata.

Às amigas/irmãs Daniela Ferro e Letícia Brandão, pela grande amizade, por estarem sempre presentes em todos os momentos e por sempre me fazerem rir, independentemente do que estava acontecendo ao nosso redor. Obrigada mesmo!

Às amigas Andréia Moura, Ana Tereza de Souza, Laressa Manzo, Nilmara Knupp e Andressa Castro, pela amizade, pela força e carinho.

Aos colegas de mestrado que dividiram angústias e alegrias durante o curso e que continuam amigos; e aos tantos amigos que fiz desde que cheguei a Belo Horizonte para cursar o mestrado.

Aos meus pais, Mario e Jussara, pelo constante apoio sempre presente em minha vida, agradeço pela confiança, pelo suporte em todos os aspectos e por estarem sempre presentes, superando toda a distância geográfica que nos separa.

Aos meus irmãos, Cristina e Junior, e aos amigos que deixei no Rio Grande do Sul, pelo apoio, confiança e pelas longas conversas ao telefone.

Agradeço a todos, pois todos foram muito importantes nesta caminhada.

RESUMO

O objetivo deste trabalho é analisar a adoção da gestão de competências no contexto da gestão de recursos humanos na Fiat Automóveis do Brasil. Para tanto, faz-se necessário um estudo inicial do modelo de gestão de competências adotado, elaborado pela empresa Isvor Fiat, com suas características relevantes, para que seja possível analisar os aspectos relativos à aplicação do modelo na Fiat Automóveis. O trabalho divide-se em três dimensões complementares, sendo elas: teórica, metodológica e descritiva e analítica. A primeira refere-se à identificação de referências teóricas voltadas para recursos humanos e gestão de competências, aspectos que nortearam o estudo. A segunda trata dos procedimentos metodológicos utilizados nesta pesquisa, a saber, um estudo de caso qualitativo-descritivo. A terceira traz a descrição dos resultados levantados por meio da coleta de dados realizada, bem como a análise dos mesmos e a posterior formulação de considerações finais.

Palavras-chave: gestão de competências; gestão de recursos humanos.

ABSTRACT

The purpose of this study is to analyze the adoption of competencies management in the context of Fiat Automobiles of Brazil human resources management. In order to do so, it becomes necessary to initially study the adopted competencies management model, elaborated by Isvor Fiat company, with its relevant characteristics, so that it is possible to analyze the aspects related to the model appliance in Fiat Automobiles. The study is divided in three complementary dimensions: theoretical, methodological and descriptive and analytical. The first one refers to the identification of theoretical references associated to human resources and competencies management, features that have conducted the study. The second one concerns the methodological procedures used in this research, which is a qualitative-descriptive case study. The third part consists of the description of the results found by means of the data collection process, as well as its analysis and subsequent final considerations formulation.

Key words: competencies management; human resources management.

SUMÁRIO

1 APRESENTAÇÃO	10
2 REFERENCIAL TEÓRICO: DEMARCAÇÃO GERAL	14
2.1 A gestão de recursos humanos no Brasil: uma breve síntese histórica para situar a gestão de competências	15
2.2 Da gestão de recursos humanos à gestão de competências: uma breve reflexão conceitual	22
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	38
4 RESULTADOS	50
4.1 O Grupo Fiat, a Fiat Automóveis e o Isvor Fiat	50
4.1.1 A empresa Fiat Automóveis do Brasil	53
4.1.2 A empresa Isvor Fiat do Brasil	54
4.2 O modelo de competências	56
4.2.1. O modelo de competências e as categorias de análise	57
4.2.1.1 Isvor Fiat	59
4.2.1.2 Fiat Automóveis	72
5 ANÁLISE DOS RESULTADOS	82
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	89
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	92
APÊNDICES	96

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Contexto teórico	14
Figura 2 – Quadro com os modelos de análise	23
Figura 3 – Quadro com os principais aspectos envolvidos na gestão de competências na acepção de Bitencourt (2002)	28
Figura 4 – Quadro com as categorias de análise da pesquisa	42
Figura 5 – Quadro com a distribuição dos funcionários na Diretoria de Pessoal e Organização da Fiat Automóveis	44
Figura 6 – Quadro com a distribuição dos funcionários da Isvor Fiat	46
Figura 7 – Quadro com o número de informantes nas empresas	48
Figura 8 – Quadro com os procedimentos metodológicos adotados – Síntese	49
Figura 9 – Conceito de competência utilizado pelo modelo	63
Figura 10 – Estruturação dos conhecimentos do modelo	65
Figura 11 – Quadro com os níveis de conhecimento do modelo	67
Figura 12 – Quadro com os níveis de capacidades e qualidades do modelo	68
Figura 13 – Quadro com o sistema de qualificações do <i>Projeto Profissional</i>	69

1 APRESENTAÇÃO

O objetivo desta dissertação é analisar a adoção da gestão de competências no contexto da gestão de recursos humanos considerando a experiência em curso em uma empresa automobilística brasileira. Essa discussão encontra eco nas recentes transformações organizacionais que afetam e têm afetado a gestão de pessoas.

Com efeito, isso significa dizer que o surgimento da gestão das competências no âmbito do trabalho, assim como das políticas de formação e capacitação de mão-de-obra, tem relação direta com as transformações produtivas ocorridas a partir da década de oitenta do século passado. Essas transformações ocorreram em diferentes planos: na estratégia de gerar vantagens competitivas; na estratégia de produtividade e na inovação em termos de tecnologia, organização da produção e do trabalho; na gestão de recursos humanos e nas perspectivas dos atores sociais, da produção e do Estado (MERTENS, 1999).

No que se refere à gestão de recursos humanos, em função de sua evolução histórica e das necessidades contemporâneas, ela tem sido vista à luz de uma atuação mais estratégica nos últimos anos, de maneira a se tornar parceira importante na melhoria dos resultados organizacionais.

No bojo dessa discussão, segundo Barbosa (2004), o conceito de competências surgiu como alternativa para orientar a gestão de pessoas em um patamar diferenciado de vantagem competitiva, partindo do princípio de que, em um contexto complexo e de transformações sociais e produtivas permanentes, o papel da gestão de recursos humanos deve estar voltado, prioritariamente, à criação de valor e de desempenho.

Isso leva à constatação de que a utilização da abordagem de competências encontra respaldo na concepção existente de que práticas de gestão de pessoas, como, por exemplo, o treinamento em sua forma tradicional, já não responde às necessidades de formação das pessoas, às expectativas das empresas e às exigências do mercado. Dessa forma, a gestão de competências busca aproximar os objetivos organizacionais e os profissionais (pessoais) (BITENCOURT e BARBOSA, 2004).

Ao privilegiar uma análise dessa relação entre gestão de recursos humanos e gestão de competência, o estudo procura observar como isso vem ocorrendo em empresa de importante setor produtivo, dadas a sua composição e perfil.

O setor automobilístico brasileiro está constituído por 27 empresas montadoras, sendo que a região Sudeste do Brasil concentra 16 fabricantes de automóveis, distribuídos entre os estados de Minas Gerais, São Paulo e Rio de Janeiro, enquanto o restante das regiões brasileiras conta com as demais (ANFAVEA, 2003).

Nesse quadro, insere-se a Fiat Automóveis do Brasil, empresa pertencente ao Grupo Fiat¹ que adota, desde 1998, um modelo de gestão de competências como estratégia gerencial. Esse modelo, assim como sua metodologia, foi desenvolvido por uma das empresas do Grupo na matriz italiana, a Isvor Fiat, e é aplicado em larga escala pelas demais empresas pertencentes ao Grupo Fiat no mundo todo.

Na sua transposição ao contexto brasileiro, o modelo sofreu adaptações, realizadas pela filial brasileira da empresa Isvor Fiat, para que então pudesse ser

¹ O Grupo Fiat é composto por um conjunto de empresas de origem italiana e de atuação mundial, com atividades, principalmente, voltadas para o setor automobilístico.

adotado pela Fiat Automóveis e pelas demais empresas do Grupo. Assim, a empresa Isvor Fiat é a responsável pela metodologia deste modelo de gestão e participa de sua aplicação juntamente com a área de gestão de recursos humanos das organizações do Grupo interessadas em adotá-lo².

Considerando tal peculiaridade, o trabalho desenvolvido procurou abordar tanto a empresa que formula o modelo quanto a Fiat Automóveis, no que se refere à sua receptividade para aplicação do modelo.

À luz do que foi exposto, esta dissertação está estruturada em três grandes dimensões que são compostas por diferentes partes. A primeira dimensão, de natureza teórica, procurou descrever a gestão de recursos humanos no Brasil dentro de uma perspectiva evolutiva e o posterior *surgimento* da gestão de competências como balizadora de ações contemporâneas nas práticas gerenciais. Essa perspectiva, mais conceitual, permitiu identificar a necessária interface entre as duas esferas, considerando sua interdependência e complementaridade.

A segunda dimensão, de natureza metodológica, procurou explicitar os procedimentos metodológicos adotados, considerando o desenvolvimento do modelo de competências como parte integrante da lógica e ação das empresas envolvidas referente ao modelo de competências. Nessa dimensão, são identificados os elementos constitutivos que permitiram o desenvolvimento do levantamento de dados bem como os aspectos relacionados à escolha dos informantes nas organizações em análise.

A terceira dimensão, de natureza descritiva e analítica, apresenta os resultados encontrados bem como sua análise, à luz do arcabouço elaborado e que conduziram às reflexões finais.

² Mesmo sendo uma empresa do próprio Grupo Fiat, a Isvor também atua oferecendo suporte à organizações de fora do Grupo.

Essas dimensões são ainda complementadas por um conjunto de apêndices composto de elementos constitutivos do trabalho em questão.

2 REFERENCIAL TEÓRICO: DEMARCAÇÃO GERAL

A estrutura teórica proposta procurou articular de maneira clara duas dimensões complementares e interdependentes no espaço organizacional. Com efeito, a gestão de recursos humanos, como espaço de ação organizacional e área delimitada de interesses, encontra na gestão de competências um esquema de perfil contemporâneo, que procura introduzir uma reflexão que está presente nas transformações atualmente em curso.

Isso quer dizer que pensar em gestão de competências significa necessariamente entender esse contexto à luz da gestão de recursos humanos. A figura 1 procura demonstrar essa relação biunívoca existente, considerando que, nessa questão, está imbricado o próprio contexto contemporâneo.

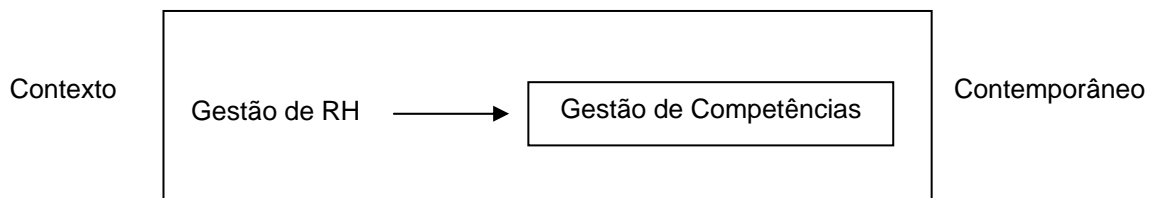


Figura 1 – Contexto teórico

Fonte: Elaborada pela autora da dissertação.

Essa estrutura serve para determinar a reflexão teórica desenvolvida que situa inicialmente a gestão de recursos humanos como ponto de partida da discussão.

2.1 A gestão de recursos humanos no Brasil: uma breve síntese histórica para situar a gestão de competências

A área de recursos humanos vem ganhando maior visibilidade no Brasil a partir das transformações dos anos oitenta do século passado (TONELLI et al., 2003), superando o patamar descrito por Siqueira (1988), em que a gestão de recursos humanos vinha *a reboque* do desenvolvimento industrial no País.

Assim, Sarsur (1999, p. 52), em sua análise da gestão de recursos humanos, reconhece que:

a função recursos humanos tem sido caracterizada por uma postura adaptativa frente às situações nas quais se encontra envolvida. [A área representa, assim, o elo entre] a realidade social, política, econômica e cultural, a organização na qual se encontra inserida e suas peculiaridades, e os indivíduos que nela trabalham, cada qual com características únicas e singulares.

Esse contexto traz consigo questões atuais como adaptação e flexibilidade, que vêm sendo cada vez mais exigidas nos dias de hoje pelas organizações e pelos indivíduos. Um percurso bastante usual para iniciar a discussão da gestão de recursos humanos nas organizações procura entender primeiro como se deu a evolução histórica do gerenciamento dos recursos humanos no Brasil, em função das descrições e estudos de diversos autores brasileiros³.

Calcado na lógica produtiva e social existente, até 1930, as relações trabalhistas no País estavam marcadas pela ausência do Estado. Isso começou a se

³ A trajetória da gestão de recursos humanos no Brasil já foi descrita e estudada por vários autores, como Aquino (1980), Albuquerque (1987), Fischer (1987), Siqueira (1988), Gutierrez (1991), Wood Jr. (1995), Tonelli et al. (2003), dentre outros, que serviram de referência para a evolução apresentada neste trabalho.

modificar com a ascensão varguista, quando foi criado o aparato ligado às questões trabalhistas (Ministério do Trabalho, Consolidação das Leis Trabalhistas etc)⁴. Essa situação levou à formação de Seções de Pessoal dentro das organizações, responsáveis por gerenciar eventos *burocráticos* decorrentes do contrato de trabalho, envolvendo rotinas trabalhistas e de pessoal institucionalizadas pelas novas normas governamentais (ALBUQUERQUE, 1992).

Com o início massivo do processo de industrialização brasileira na década de 50, o *chefe de pessoal* foi substituído pelo administrador de pessoal, que devia ter conhecimentos psicológicos, sociológicos, estatísticos, pedagógicos e administrativos mais amplos. A partir de meados dos anos de 60, o gerenciamento de recursos humanos passou por uma reformulação nas organizações, o que fez surgir o cargo de gerente de Relações Industriais ou de Recursos Humanos, que privilegiava uma abordagem mais sistêmica, e seria responsável pela promoção da integração do trabalhador e pelo aumento gradativo de sua produtividade, coordenando interesses da empresa e da mão-de-obra (ALBUQUERQUE, 1992).

Essa coordenação de interesses da empresa e da mão-de-obra é desempenhada a partir daí pela gestão de recursos humanos por meio de suas funções básicas ou subsistemas⁵, também denominadas *políticas*⁶ de recursos humanos, sendo eles: provisão, que consiste no recrutamento e seleção de pessoal; desenvolvimento, responsável pelo treinamento, desenvolvimento e ascensão

⁴ Vários autores abordaram este período da história recente do País, observando a mudança de perspectiva do Estado e sua inserção efetiva como principal agente de transformações sociais, políticas e produtivas. A esse respeito, ver, dentre outros, Martins (1989).

⁵ Foram utilizados aqui os conceitos de funções básicas ou subsistemas de recursos humanos de autores considerados *manualescos* que estruturam o entendimento da gestão de recursos humanos segundo critérios formais, tais como Aquino (1980), Werther e Davis (1983) entre outros.

⁶ O termo *política* aqui utilizado serve para designar as diferentes atuações das áreas ou subsistemas componente da estrutura de gerenciamento de recursos humanos, dentro de uma lógica instrumental/operacional.

profissional; manutenção, que envolve as políticas de fixação dos profissionais desejados; pesquisa, que permite conhecer o trabalhador e seu comportamento na organização por meio de fontes como a avaliação de desempenho; e utilização, que consiste na tarefa de liderar e administrar as pessoas de forma competente e eficiente.

Assim, a gestão de recursos humanos foi evoluindo, principalmente, na maneira como seus subsistemas eram aplicados, enfatizando a formulação e o desenvolvimento de políticas mais avançadas de recursos humanos, na tentativa de acompanhar as mudanças cada vez mais rápidas e freqüentes no cenário mundial e organizacional, fossem elas de ordem econômica, política, tecnológica ou social.

Ao aprimoramento da gestão de pessoas e das relações de trabalho, soma-se a adoção de novas tecnologias e de outras estratégias⁷ que as organizações utilizam para enfrentar o cenário altamente mutável dos últimos anos. Essas ações procuram alcançar a melhoria dos processos em busca de maior inserção no mercado e da vantagem competitiva da organização.

Steffen (1998, p. 2), indica a importância dada aos recursos humanos como meio para aumentar a competitividade quando afirma que:

entre os elementos que mais chamam a atenção no setor produtivo, na atualidade, se encontram a capacidade de incrementar a produção e a competitividade das empresas através da inovação tecnológica e do desenvolvimento de recursos humanos.

⁷ É possível enumerar diferentes mecanismos utilizados, seja pela terminologia adotada, seja pela sua aplicabilidade. Assim, os mecanismos gerenciais de natureza comportamental e instrumental se inserem nesse quadro, podendo ser identificados, dentre os vários possíveis, a terceirização, o *dowsizing*, o *outsourcing* e outros que visam em última instância humanizar e/ou melhorar o ambiente de trabalho.

Nos últimos tempos, surgiram novos parâmetros para aumentar a produtividade das empresas, sendo a produtividade, a qualidade, a tecnologia e a qualificação dos recursos humanos, fatores determinantes da competitividade dos setores produtivos.

Seguindo essa lógica da gestão de recursos humanos como um dos fatores determinantes da competitividade empresarial atual, Albuquerque (1992, p. 84) chama a atenção para um ponto importante:

o processo de mudanças organizacionais necessários para tornar as empresas mais competitivas, na nova concepção, exigirá a definição de novos contornos para as políticas de recursos humanos, voltadas para a obtenção de resultados em termos de inovações, qualidade de produtos e produtividade no trabalho.

Segundo esse mesmo autor, nesse contexto, as políticas e a gestão de recursos humanos deverão assumir a valorização das pessoas na empresa por meio da atração e permanência de pessoal de alto potencial e qualificação para o trabalho, visando:

criar condições favoráveis à motivação individual e à mobilização dos grupos em torno das metas organizacionais, possibilitar o crescimento funcional e desenvolvimento do profissional dentro da própria empresa, e proporcionar incentivos vinculados a resultados da atividade empresarial (ALBUQUERQUE, 1992, p. 85).

Albuquerque (1992) propõe ainda um modelo de gestão de recursos humanos e relações de trabalho para uma empresa competitiva, alertando que devem ser feitas alterações nas premissas ou políticas propostas de acordo com os diferentes contextos nos quais o modelo venha a ser aplicado.

Esse autor considera não ser possível pensar em ser competitivo via inovação tecnológica ou engajamento dos recursos humanos, mas deve-se pensar em “uma estratégia tecnológica conjugada à estratégia de recursos humanos” (ALBUQUERQUE, 1992, p. 94).

Fischer (1998), por sua vez, realizou um estudo sobre a constituição do modelo competitivo de gestão de pessoas, partindo da perspectiva da competitividade e do papel das pessoas para a sua concretização. Segundo ele, o conceito de gestão de recursos humanos ganhou novo significado nos últimos tempos, passando a intensificar uma perspectiva voltada para o negócio da empresa.

As pessoas passam a ser estratégicas em situações em que são vistas e tratadas como fonte de vantagem competitiva, e a gestão de recursos humanos passa a ser reconhecida como fator que, não somente a afeta, mas também é decisivo para tê-la (FISCHER, 1998).

Segundo esse autor, até a década de oitenta do século passado, a gestão de recursos humanos podia ser vista como um modelo-padrão que deveria ser seguido indiscriminadamente por todas as organizações. Entretanto, houve uma evolução dessa perspectiva, baseada na importância da diferenciação entre as organizações na busca de seus resultados, o que levou a um novo movimento de adoção de práticas de gestão.

Fischer (1998, p. 109) afirma ainda:

se o ambiente é de competitividade e se as competências humanas constituem-se em diferenciais desta competitividade, a palavra de ordem passa a ser buscar estratégias de gestão específicas e inovadoras. As empresas deixam de procurar padrões para dedicarem-se a desenvolver sua forma particular de gestão.

Segundo esse mesmo autor, atualmente, não há como se referir à gestão de recursos humanos sem vinculá-la à questão da competitividade, principalmente considerando a globalização e o acirramento da concorrência entre nações, setores e países:

Pode-se discutir a forma pela qual se dá a interação entre a competência humana e a competência organizacional, pode-se questionar o quanto as pessoas são hoje melhor atendidas em seus interesses, mas não se pode negar que os dois maiores desafios das empresas modernas hoje são: *transmitir a sua estratégia para as pessoas e, através do exercício destas estratégias, transformá-las em agentes de competitividade* (FISCHER, 1998, p. 112).

O que leva esse autor a afirmar que o modelo competitivo de gestão de pessoas estudado por ele

continua tendo como núcleo de sua atuação o comportamento humano, como defendia a Escola de Relações Humanas; ele deve alinhar este comportamento às estratégias da organização, sem o que sua ação seria absolutamente desarticulada e improdutivo; ele terá também que lidar com um ambiente de permanente transformação, como é característico destes tempos de turbulência e mudança; mas, sobretudo, ele terá que demonstrar a sua capacidade de gerar, através das pessoas, maior competitividade para a Empresa (FISCHER, 1998, p. 113).

Fischer (1998) ressalta que, para se tornar mais competitivo, o modelo de gestão não deixa de ser estratégico ou técnico. O modelo passa a submeter o sucesso técnico ao sucesso negocial e transforma a idéia do planejamento estratégico em intenção ou postura estratégica na gestão de pessoas.

É nesse contexto, com a atuação da gestão de recursos humanos mais competitiva e ligada à estratégia da organização, que surgem propostas de *novas* políticas de recursos humanos em busca dos objetivos e resultados empresariais.

Isso resulta numa reflexão que pode ser melhor detalhada pelas diferentes abordagens contemporâneas da gestão de pessoas.

Com efeito, o ambiente de competição acirrada fez com que as empresas buscassem desenvolver seus parâmetros de competitividade, principalmente relacionados à qualidade de seus produtos e aos custos. Entretanto, na década de 90, essas práticas já não constituíam, por si só, vantagem competitiva, uma vez que a maioria das empresas atingiu seu limite natural de qualidade e custos (MERTENS, 1999).

Assim, as empresas, inseridas em um mercado globalizado, em que a difusão de novas e melhores práticas organizacionais e de inovações tecnológicas ocorre rapidamente, precisavam encontrar formas de diferenciação alternativas. Para tanto, as empresas passaram a dar mais atenção a outros elementos, que não ativos ou físicos, tais como bases de conhecimento, formação e capacitação, experiência e conhecimento do mercado entre outros (MERTENS, 1999).

Dessa forma, aumenta a ênfase nas competências, concentrando-se naquelas que permitem a distinção da organização perante seus competidores. Com isso, percebe-se uma preocupação maior com a competência do fator humano, com a importância do desenvolvimento das pessoas para alcançar determinados objetivos e resultados da empresa. Mertens (1999, p. 8) conclui que

em relação à estratégia de competitividade, o surgimento da competência tem a ver com a necessidade das empresas de encontrar vias de diferenciação no mercado global, situando entre suas competências-chave, e que a distinguem como organização, o desenvolvimento da competência humana. Tem a ver também com a mudança dos parâmetros básicos de competitividade que tem evoluído na direção de uma maior exigência e complexidade, combinando preços baixos com qualidade e adaptabilidade, em função de gerar um maior valor agregado ao cliente. Parâmetros estes que se projetam nas tarefas e nas pessoas, modificando as competências requeridas.

Essa discussão, que evidencia tanto uma evolução do enfoque em recursos humanos quanto uma mudança de perspectiva organizacional, encontra terreno fértil na discussão de novos mecanismos potencializadores da gestão de recursos humanos.

Isso permite a inserção da gestão de competências como elemento de inegável relevância, tanto pela sua tentativa de se vincular conceitualmente a diversas matizes, quanto pela intensiva e crescente utilização de mecanismos relacionados às competências em organizações de diferentes perfis e setores produtivos.

Tendo como pano de fundo a reflexão sobre gestão de recursos humanos elaborada, é possível a utilização da gestão de competências como ferramenta de gestão contemporânea.

2.2 Da gestão de recursos humanos à gestão de competências: uma breve reflexão conceitual

Dentro da perspectiva exposta, considerando a gestão de recursos humanos, a gestão de competências surgiu como uma das alternativas mais recentes na busca incessante de melhores resultados nas organizações.

Como forma de nortear essa reflexão, é importante esclarecer inicialmente que essa discussão permite diferentes abordagens e perspectivas. Um ponto de partida é uma tentativa de situar diferentes abordagens relacionadas às competências, conforme demonstrado por Rodrigues (2004)⁸, que combina diversas

⁸ Além da discussão sistematizada pelo autor, que recupera diferentes abordagens ao entendimento das competências, o autor descreve de forma pormenorizada cada uma delas, tais como a visão

perspectivas interdependentes da gestão de competência, representadas na figura 2, condensando os principais eixos de análise dessa questão.



Figura 2 – Quadro com os modelos de análise

Fonte: Rodrigues, 2004, p.33.

baseada em recursos, que tem contribuições importantes na obra de Penrose (1962), Wernerfelt (1997) e outros; as chamadas capacidades organizacionais, representadas pela obra de Nelson e Winter (1982); as capacidades dinâmicas (TEECE, PISANO e SHUEN, 1994); a competição baseada em competências (PRAHALAD e HAMEL, 1995) e a abordagem da qualificação, desenvolvida pela sociologia francesa.

Segundo Rodrigues (2004, p. 33),

a abordagem das competências em nível macro e em nível micro, são fortemente relacionadas e interdependentes. Neste último nível, verifica-se que as principais perspectivas que emolduram o enfoque compartilham de um denominador comum, ou seja, contrapõem-se ao modelo clássico de recursos humanos à medida que contemplam fatos e pressupostos – relacionados ao contexto e à organização do trabalho, aos fundamentos econômicos que estruturam a organização produtiva, ao papel que conferem ao conhecimento e ao aprendizado.

Esta síntese demonstra a diversidade que essa questão apresenta e reforça sua inter-relação ao cenário atual, de alta complexidade, rápidas mudanças e concorrência acirrada, exigindo que as organizações sejam cada vez melhor gerenciadas, de forma a incentivar e valorizar as competências de todos os indivíduos envolvidos, para que os objetivos definidos sejam realmente atingidos.

A noção de competências, sendo bastante discutido nos últimos anos, não apresenta consenso a seu respeito. Cada autor procura utilizar ou formalizar um novo conceito de acordo com suas inclinações e com o contexto em que este será aplicado. Isso ocorre principalmente por sua natureza dinâmica, já que está baseada no ambiente altamente mutável dos dias atuais. Essa dinâmica é percebida também pelo fato de que o que é essencial hoje como competência pode não o ser amanhã (BARBOSA, 2002).

A competência, diferenciada como gerencial e individual, a princípio definida apenas como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes de um indivíduo, passa, com o aumento dos estudos na área, a apresentar novas noções, que vão além dessa simples definição e começam a envolver outros aspectos também importantes, tais como: desempenho, capacidade de realizar uma

determinada atividade em função de um contexto organizacional, efetividade, utilização ótima de recursos, inclusão da relação trabalhador-trabalho num enfoque mais social, entre outros.

Pujol (1999) define competência como sendo a capacidade de uma pessoa realizar uma atividade, aplicando de maneira integral e pertinente os conhecimentos, destrezas e atitudes requeridos em uma determinada gama de funções, em situações e contextos definidos. Esse autor privilegia a ênfase às competências do trabalho.

Em sua definição de competência do trabalho, Pujol (1999) explica que esta é constituída por uma síntese de competências básicas, genéricas e específicas aplicada à realização de uma atividade produtiva. Dessa forma, as competências básicas envolveriam capacidades de raciocínio, de expressões oral e escrita, de leitura e compreensão, valores culturais e capacidade de aprendizagem contínua; as genéricas abrangeriam capacidade de planejamento, organização, negociação, trabalho em equipe e controle de qualidade entre outras, comuns a vários setores produtivos ou áreas de competência; e as específicas seriam as habilidades técnicas, vinculadas a uma função produtiva determinada.

Lévy-Leboyer (1997, p. 46) percebe competências como sendo “um vínculo entre as atividades a serem exercidas e os comportamentos colocados em prática para fazê-lo, por uma parte, e as qualidades individuais necessárias para comportar-se de maneira satisfatória, por outra”.

Já a definição de competências, para Barato (1998, p. 16), envolve informação, conhecimento, desempenho e interação. Dessa forma, “competências são saberes que compreendem um conhecimento capaz de produzir determinados desempenhos, assim como de assimilar e produzir informações pertinentes”.

Além de envolver o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes na realização de uma atividade específica, em busca de um desempenho determinado, a abordagem das competências pode incluir a busca da efetividade, ou a utilização ótima dos recursos.

Nesse contexto, em relação à busca da efetividade, Hall (1988) percebe a competência gerencial como sendo a gestão das pessoas em busca da utilização ótima dos recursos disponíveis, de acordo com os objetivos organizacionais e de forma sustentada.

Ao mesmo tempo, algumas definições de gestão de competências buscam desenvolver uma visão mais ampla da competência, incluindo a relação trabalhador-trabalho e as responsabilidades e atitudes reflexivas necessárias aos empregados no ambiente da empresa. Essa visão, que chega a ter uma preocupação social, soma a necessidade de agregar valor tanto à organização quanto à sociedade na qual ela está inserida e, conseqüentemente, aos indivíduos que a compõem.

Zarifian (1996) defende a competência envolvendo aspectos como assumir responsabilidades e desenvolver uma atitude reflexiva face ao trabalho, ao mesmo tempo em que liga a aquisição de competências ao aprendizado profissional, por meio de situações reais do cotidiano do trabalho, e à formação, via transmissão e aquisição de conhecimentos.

Para Fleury e Fleury (2000), competência é um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo.

Seguindo a preocupação de integrar indivíduo, organização e sociedade, Bitencourt (2001, p. 230) apresenta o conceito de competência (gerencial) como sendo

o processo contínuo e articulado de formação e desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes onde o indivíduo é responsável pela construção e consolidação de suas competências (autodesenvolvimento) a partir da interação com outras pessoas no ambiente de trabalho, familiar e/ou em outros grupos sociais (escopo ampliado), tendo em vista o aprimoramento de sua capacitação, podendo, dessa forma, adicionar valor às atividades da organização, da sociedade e a si próprio (auto-realização).

Além disso, o desenvolvimento de competências, para Bitencourt (2002), envolve três dimensões: o saber, referindo-se ao conhecimento; o saber fazer, concernente às habilidades e o saber agir, que se reporta às atitudes do envolvido.

Consolidando a idéia de que competência não é apenas o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, mas também a sua aplicação em função de uma atividade predefinida e em busca dos resultados esperados, Le Bortef⁹, citado por Dutra, Hipólito e Silva (1998), afirma que a competência não é um estado ou um conhecimento que se tem e nem é resultado de um treinamento. Competência seria, na verdade, colocar em prática o que se sabe em um determinado contexto, esse último marcado geralmente por relações de trabalho, cultura da empresa, imprevistos, limitações de tempo e recursos. Assim, para esse autor, só se pode falar em competência em ação, traduzido em saber ser e saber mobilizar conhecimentos em diferentes contextos.

Com essa gama de conceitos, que envolvem indivíduos, organizações e sociedade, não é possível estabelecer uma definição única, principalmente porque

cada entendimento e eventual aplicação será diferente da outra na medida em que estejam envolvidos indivíduos e contexto sempre diferenciados.

Em função da diversidade existente, Bitencourt (2002) apresenta uma síntese dos principais aspectos envolvidos na gestão de competências e os autores ligados a eles, que pode ser visualizado na figura 3.

Aspectos envolvidos	Autores
1. <i>Desenvolvimento de conceitos, habilidades e atitudes (formação)</i>	Boyatzis (1982), Parry (1996), Boog (1991), Becker (2001), Spencer e Spicer (1993), Magalhães <i>et al.</i> (1997), Hipólito (2000), Dutra <i>et al.</i> (1998), Sandberg (1996)
2. <i>Capacitação (aptidão)</i>	Moscovici (1994), Magalhães <i>et al.</i> (1997), Dutra <i>et al.</i> (1998), Zarifian (2001)
3. <i>Práticas de trabalho, capacidade de mobilizar recursos (ação)</i>	Sparrow e Bognano (1994), Durand (1998), Hase <i>et al.</i> (1998), Cravino (2000), Ruas (1999), Moscovici (1994), Bortef (1997), Perrenoud (1998), Fleury e Fleury (2000), Davis (2000), Zarifian (2001)
4. <i>Articulação de recursos (mobilização)</i>	Le Boterf (1997)
5. <i>Busca de melhores desempenhos (resultados)</i>	Boyatzis (1982), Sparrow e Bognano (1994), Parry (1996), Hase <i>et al.</i> (1998), Becker <i>et al.</i> (2001), Spencer e Spencer (1993), Cravino (2000), Ruas (1999), Fleury e Fleury (2000), Hipólito (2000), Dutra <i>et al.</i> (1998), Davis (2000), Zarifian (2001)
6. <i>Questionamento constante (perspectiva dinâmica)</i>	Hipólito (2000)
7. <i>Processo de aprendizagem individual com a responsabilidade do próprio indivíduo (autodesenvolvimento)</i>	Bruce (1996)
8. <i>Relacionamento com outras pessoas (interação)</i>	Sandberg (1996)

Figura 3 – Quadro com os principais aspectos envolvidos na gestão de competências na acepção de Bitencourt (2002)

Fonte: Bitencourt, 2002, p. 2, adaptada pela autora.

Essa síntese demonstra claramente a variedade de aspectos relacionados às competências notadamente gerenciais, assim como revela que alguns autores utilizam mais de um desses aspectos para formar seu conceito e sua aplicação de competências.

⁹ LE BORTEF, G. *De la compétence*. Paris: Editions d'Organisations, 1995.

Segundo Mertens (1999, p. 62), “para se identificar a competência se parte dos resultados e dos objetivos desejados da organização em seu conjunto, que derivam em tarefas, e estas em conhecimentos, habilidades e atitudes requeridas”.

Assim, ainda de acordo com Mertens (1999), a competência é projetada no resultado que a pessoa ligada à função deve alcançar, ou seja, conhecimentos e habilidades que assegurem o resultado desejado. Isso evidencia que a competência está centrada na pessoa, que pode chegar a ocupar uma ou mais funções e, não, na função em si.

Para Lévy-Leboyer (1997), reconhecer que as competências se desenvolvem junto com as experiências profissionais destaca seu caráter dinâmico. Além disso, as competências podem ser adquiridas ao longo de toda a vida ativa, constituindo, assim, um fator de flexibilidade e de adaptação da evolução das tarefas e dos empregos.

O conceito de competências não pode ser separado da noção de desenvolvimento, já que a avaliação das competências permite ao indivíduo avaliado determinar não só as competências que foram adquiridas, mas também as que deveria adquirir, incluindo os possíveis meios de fazê-lo. Dessa forma, “as competências constituem dimensões que permitem caracterizar os indivíduos e, portanto, conceitos que se prestam a avaliação” (LÉVY-LEBOYER, 1997, p. 30).

Segundo Kubr (1998), a competência envolve a capacidade de realizar uma tarefa, ou uma série de tarefas, atendendo a um certo grau de performance. Para tanto, são necessários conhecimentos acerca de diversos aspectos, como: economia; negócios; tecnologia; a organização em questão e sua estrutura e cultura;

conceitos, sistemas, princípios e métodos de gestão; fatores políticos, sociais, psicológicos e culturais; entre outros (KUBR, 1998).

Além dessas informações, são necessárias também algumas habilidades, como técnicas, de gerenciamento organizacional, de análise, conceituais, sociais, culturais, interculturais, de gerenciamento de pessoas, de comunicação, de liderança, políticas entre outras. Além disso, a competência exige principalmente habilidades de negociação e capacidade de linguagem, bem como capacidade para utilizar a tecnologia da informação (KUBR, 1998).

Mesmo que a definição de competências apresente diferentes perspectivas e abordagens, a sua operacionalidade, isto é, sua possível tradução ao *locus* organizacional pode ser vista à luz da tentativa de desenvolvimento de padrões e referências mensuráveis e/ou avaliáveis.

Isso leva a uma dimensão mais operacional para entender as competências, que envolve sua padronização, avaliação e posterior certificação. Longe de ser uma discussão meramente instrumental, reflete uma preocupação importante para consubstanciar um conceito à procura de sua aplicabilidade. E, na busca da padronização, a definição das mesmas torna-se um importante espaço de discussão¹⁰.

Segundo Mertens (1999), a competência inclui vários tipos de padrões, que podem ser reproduzidos em diferentes contextos e que, juntos, formam uma norma de competência. Assim, a norma de competência é um conjunto de padrões válidos em diferentes ambientes produtivos, que pode ser desenvolvida e adotada

¹⁰ É importante ressaltar que a padronização, avaliação e certificação de competências encontra respaldo em experiências internacionais, que objetivam desenvolver, de maneira clara, ações no âmbito da educação e do trabalho. Essa lógica, longe de ser dominante no espaço brasileiro, vem a ser um importante complemento na discussão conceitual sobre competências. A esse respeito, ver Barbosa (2002).

nacional, regional ou localmente, e que constitui o elemento comum da formação de pessoal necessário para atingir os objetivos das organizações.

Pujol (1999) afirma que a primeira característica de uma norma de competência é referir-se tanto à situação atual como à prospectiva (cenários futuros) da função a que diz respeito. Além disso, a norma deve basear-se nas demandas qualitativas do setor produtivo, da sociedade em geral e do nível educacional.

A norma de competência deve ser factível e estar baseada na análise das funções produtivas, considerando os fatores que dependem do desempenho dos indivíduos, além dos demais fatores que afetam o sistema produtivo, o ambiente e as circunstâncias de desempenho. É importante que os desempenhos definidos na norma sejam consistentes e demonstráveis, para que possam ser avaliados de forma correta (PUJOL, 1999).

Segundo Mertens (1999), as vantagens da normalização de competências são, principalmente: a integração dos esforços e de programas de formação do governo em um só sistema; o atendimento das necessidades de qualificação de indivíduos e empresas; o compartilhamento de uma linguagem comum entre os formadores de recursos humanos e as empresas e atender a pessoas com níveis distintos de formação.

A avaliação das competências vem complementar a norma, referindo-se à verificação do cumprimento ou não das especificações estabelecidas, bem como à medição da distância em que o indivíduo se encontra perante a norma¹¹ (MERTENS, 1999).

Posterior à avaliação, o sistema de competências prevê a realização da certificação de competências, uma etapa que vai ser repetida ao longo do tempo,

¹¹ Mertens (1999) chama de *gap* essa diferença entre a norma e a realidade encontrada.

pois as competências vão sendo atualizadas e porque se supõe que os indivíduos passem de uma competência a outra com o tempo (MERTENS, 1999).

A certificação seria um processo interativo composto por três momentos: a creditação da competência, avaliando como foi construída a competência em função da definição nacional ou do critério existente; a creditação das instituições ou pessoas capazes de avaliar os indivíduos que aspiram uma determinada competência e que farão a emissão dos certificados e o momento de certificação da pessoa que cumpriu os requisitos definidos pelo padrão de competência (MERTENS, 1999)¹².

Lévy-Leboyer (1997, p. 65) afirma que “está claro, efetivamente, que não pode existir uma lista universal de competências utilizável em todos os setores de atividade, em todas as culturas, em todas as empresas...”.

Se tal operacionalidade é uma maneira de *enxergar* a aplicação das competências em uma perspectiva sistêmica, é no plano organizacional que muitos autores e pesquisadores¹³ vêm se interessando pela aplicação da gestão de competências nos últimos anos.

No Brasil, muitos estudos trazem exemplos de aplicação da gestão de competência, seja por meio de estudos de caso único ou de múltiplos casos, que, muitas vezes, trazem comparações ou *mapeamentos* das principais características encontradas nos modelos de cada empresa.

Por exemplo, Dutra (1998) realizou estudo em uma organização do setor de telecomunicações e nele apresenta as circunstâncias que levaram a organização

¹² Esse mesmo autor observa que, entre as vantagens da certificação das competências, estariam: o reconhecimento das habilidades e conhecimentos do indivíduo; a eliminação de barreiras de ingresso a mercados de trabalho e a serviços formais de capacitação; apoio à tomada de decisão no mercado de trabalho e facilitar a mobilidade horizontal e vertical no trabalho entre outros.

a implementar um sistema de gestão por competências, com o objetivo de oferecer orientação para as decisões gerenciais na administração de pessoas. O estudo apresenta a estrutura e os critérios que levaram a esse sistema, assim como levanta a percepção dos gestores em relação ao mesmo.

O estudo de Ribeiro (1999), realizado em uma organização financeira estatal, levanta, por meio de entrevistas realizadas com gerentes, quais as competências organizacionais essenciais para a organização e quais as competências humanas essenciais para os ocupantes de cargos gerenciais na organização. Segundo esse autor, as competências organizacionais e as humanas estão interligadas dentro dessa organização.

Albuquerque e Oliveira (2002) apresenta o estudo da implementação de um modelo de gestão de competências em uma companhia petroquímica brasileira, descrevendo as competências adotadas pelo modelo (divididas em quatro blocos: básico genérico, técnico, suplementar genérico e multifuncional). O estudo traz ainda uma análise das mudanças no modelo de gestão de pessoas da organização.

Esse autor demonstra, em seu estudo, que a gestão de pessoas da organização estudada sofreu várias modificações depois de implementado o modelo de gestão de competências. Assim, subsistemas como remuneração, treinamento, recrutamento e seleção, gestão de carreiras e avaliação de desempenho tiveram de se adequar às novas políticas. O estudo apresenta também os principais problemas enfrentados e os resultados positivos da implementação.

A interface entre o desempenho e a competência levou Brandão & Guimarães (1999) a questionarem as diferenças e semelhanças existentes entre a gestão de competências e a gestão de desempenho. Foram encontradas várias

¹³ No Brasil, entre esses autores, estão Dutra, Hipólito e Silva (1998), Brandão & Guimarães (1999), Ribeiro (1999), Luz (2001), Albuquerque (2002), Barbosa (2002), Santana (2002), Bitencourt (2003),

semelhanças entre essas duas formas de gestão, como a utilização de processos de objetivação, que visa traduzir em termos quantitativos o desempenho e as competências do indivíduo buscando estimar o valor de suas contribuições para a consecução dos objetivos organizacionais, e de individualização, que reforça o individualismo como estratégia para evitar a mobilização de trabalhadores em torno de manifestações coletivas.

Embora os contextos teóricos da gestão de competência e da gestão de desempenho sejam diferentes, Brandão e Guimarães (1999) estabelecem uma relação de interdependência entre elas. Esses autores percebem ser necessária a aplicação concomitante dos pressupostos e processos de ambos os instrumentos para integrar e direcionar esforços, principalmente relacionados à gestão de recursos humanos, visando a consecução de objetivos e metas organizacionais.

Em função das semelhanças encontradas, tanto de procedimentos quanto de objetivos, esses autores sugerem a adoção de uma gestão de desempenho baseada nas competências como uma outra alternativa possível para o gerenciamento de recursos humanos. Isso tentando “integrar em um único modelo de gestão as atividades de planejamento, acompanhamento e avaliação de desempenho, a partir de um diagnóstico das competências essenciais, desde o nível corporativo até o individual” (BRANDÃO e GUIMARÃES, 1999, p. 12).

Essa nova denominação sugerida, reunindo a gestão de competência e a gestão de desempenho, só vem reforçar a importância do desempenho e dos resultados nos modelos de gestão de competência que vêm sendo adotados pelas organizações.

Entretanto, a quantificação da competência em resultados e desempenhos acaba por afastar esse instrumento de gestão das práticas de recursos humanos, pois consolida a gestão de competências mais como uma ferramenta estratégica do que de desenvolvimento dos indivíduos envolvidos.

Estudos como esses demonstram como tem sido tratada a gestão de competências nas organizações. Visando levantar um conjunto maior de informações a respeito da gestão de competências, Barbosa (2002) realizou uma pesquisa envolvendo 18 empresas mineiras que aplicam modelos de competência. O estudo abordou aspectos como o conceito de competências utilizado, a quem se destina o modelo, quem o elabora e quais os motivos para a adoção entre outros.

Em relação ao conceito de competência, devido à variedade de aspectos envolvidos, cada realidade segue uma lógica própria, de acordo com necessidades e intenções envolvidas (BARBOSA, 2002). Entretanto, esse autor observou que, mesmo utilizando conceitos diferentes, muitos seguem a mesma linha de argumentação. Assim, 13 das 18 empresas estudadas voltam a gestão de competências para o aspecto do desempenho.

Além disso, Barbosa (2002) identifica a ênfase na busca de inserção competitiva e o desenvolvimento da estratégia e do negócio como o principal motivo para a adoção da gestão de competências. Sendo assim, poucas empresas justificaram a adoção dos modelos como sendo para atuar na gestão de recursos humanos tradicional, voltada ao estímulo e reconhecimento do desempenho individual, à satisfação dos empregados, à retenção de talentos, à orientação do desenvolvimento profissional e da carreira e a uma conquista do comprometimento dos empregados.

Embora grande parte do discurso gerencial seja o da busca pelo desenvolvimento e valorização do indivíduo por meio do modelo, esses e outros fatores levaram esse autor a perceber que a adoção de modelos de gestão de competências está mais afeita às políticas de natureza ampla, que atingem a organização como um todo, do que o cotidiano das ações e estratégias que favoreçam somente o gerenciamento de pessoas.

Após uma análise dos resultados encontrados em sua pesquisa em 18 empresas mineiras referentes ao conceito de competência adotado e outros aspectos, o autor constatou que o objetivo maior dos modelos é fortalecer a cultura do desempenho.

À luz do que foi apresentado, percebe-se claramente que a gestão de competências pode ser entendida como alternativa viável no espaço da gestão de recursos humanos considerando a busca permanente de resultados organizacionais em patamares superiores.

Entretanto, ainda é um conceito que apresenta múltiplas abordagens, seja pela perspectiva de diferentes autores, seja pelo contexto de sua elaboração, e que serve tanto para definições de natureza individual quanto gerencial. Também é um conceito que apresenta diferentes operacionalidades, sendo uma de natureza modelar, isto é, com um seqüenciamento sistêmico de etapas, e outra difusa, afeita a interesses particularistas de organizações interessadas na busca de melhores posições competitivas.

Foi dentro dessa perspectiva multifacetada que se desenvolveu o estudo aplicado junto a uma empresa do setor automotivo brasileiro.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para a realização deste estudo, optou-se pela pesquisa do tipo descritiva, utilizando estratégia qualitativa, já que essa permite a ênfase nas especificidades de um fenômeno fornecendo uma compreensão profunda do mesmo (HAGUETTE, 1992).

Dentro dessa estratégia, foi escolhida a utilização do método de estudo de caso, para que fosse possível analisar a organização estudada e a implantação do modelo de gestão de competências, conforme previsto nos objetivos deste estudo. De acordo com Yin (2001), “um estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos” (YIN, 2001, p. 32).

Segundo Laville e Dionne (1999), uma das principais vantagens da utilização dessa estratégia está na possibilidade de aprofundamento que ela oferece, já que os recursos de pesquisa são centrados ao caso estudado, sem a necessidade de comparação com outros casos. Yin (2001) afirma que a investigação de um estudo de caso passa por uma situação tecnicamente única em que há mais variáveis de interesse do que simplesmente dados prontos a serem coletados, além de estar baseada em várias fontes de evidências.

A escolha da empresa para estudo, feita de forma intencional, levou em consideração o que Selltiz et alii (1974) afirmam, isto é, o julgamento e a estratégia adequada que levam a que seja satisfatória às necessidades do estudo.

Assim, a tipicidade da escolha está ligada fundamentalmente ao fato de que a empresa escolhida tem adotado um modelo de gestão de competências , o que denota sua relevância.

Relevância corroborada pelo estudo de Barbosa (2002), que identificou em um conjunto de grandes empresas brasileiras localizadas em Minas Gerais, a partir de critérios preestabelecidos de representatividade, um contingente de dezoito empresas sendo uma delas a empresa em questão.

Some-se a isso o fator, ainda que menor mas de importância significativa, da acessibilidade, pois a empresa escolhida está localizada na Região Metropolitana de Belo Horizonte, o que facilitou o acesso aos dados necessários e reduziu os custos de deslocamento e de realização da pesquisa.

A empresa escolhida apresenta uma particularidade, no que se refere à adoção do modelo de competências. Para que fosse possível alcançar o objetivo desta pesquisa, fez-se necessário o estudo não apenas da empresa Fiat Automóveis do Brasil, como também da empresa Isvor Fiat, que é a responsável pelo gerenciamento e disseminação da metodologia do modelo para as diversas empresas do Grupo Fiat, do qual ambas fazem parte.

A partir dessa definição, a coleta de dados envolveu as evidências usuais em estudos dessa natureza. De acordo com Yin (2001), o estudo de caso conta com seis fontes de evidências: “documentos, registros em arquivo, entrevistas, observação direta, observação participante e artefatos físicos” (YIN, 2001, p. 105) ¹⁴. Para esta pesquisa, optou-se pela realização da coleta de dados por meio de pesquisa documental e entrevistas semi-estruturadas.

¹⁴ Foram utilizadas ainda notas de campo como artifício metodológico, aspecto esse definido ao longo da coleta de dados considerando a situação encontrada na Fiat Automóveis.

Segundo Laville e Dionne (1999), um documento é toda fonte de informações que já existe e são, geralmente, de fácil acesso. Yin (2001) cita exemplos de documentos que podem ser utilizados em um estudo de caso, entre eles: cartas, memorandos e outras correspondências, minutas de reuniões, relatórios, documentos administrativos, avaliações formais, artigos de jornais e revistas.

De acordo Laville e Dionne (1999), os documentos oferecem informações diretamente: “os dados estão lá, resta fazer sua triagem, criticá-los, isto é, julgar sua qualidade em função das necessidades da pesquisa, codificá-los ou categorizá-los” (LAVILLE e DIONNE, 1999, p. 167).

A pesquisa documental, segundo Yin (2001), é estável, pois pode ser revista inúmeras vezes, além de ser exata e de ampla cobertura, pois contém referências exatas e pode abranger longos espaços de tempo. Os documentos são de grande importância no levantamento de informações em um estudo de caso, pois vêm corroborar e valorizar evidências oriundas de outras fontes (YIN, 2001).

De acordo com Quivy (1998), nem sempre é possível ter acesso aos documentos e, muitas vezes, o pesquisador tem acesso mas não pode divulgar as informações levantadas, o que pode ser um limite da pesquisa documental.

Em relação às entrevistas¹⁵, sua escolha como método de coleta de informações está alicerçada em sua relevância em estudos qualitativos. Segundo Quivy (1998), durante uma entrevista, o questionado exprime suas percepções, interpretações ou experiências de uma situação ou acontecimento, ao mesmo tempo em que o entrevistador, por meio de suas perguntas, facilita a expressão, a mantém

¹⁵ Entrevista, segundo Haguette (1992), é um processo de interação social no qual uma pessoa, o entrevistador, tem por objetivo a obtenção de informações por parte de outro, o entrevistado.

de acordo com os objetivos da pesquisa e busca grau máximo de profundidade das informações.

Laville e Dionne (1999) definem entrevistas semi-estruturadas como sendo uma “série de perguntas abertas, feitas verbalmente em uma ordem prevista, mas na qual o entrevistador pode acrescentar perguntas de esclarecimento” (LAVILLE e DIONNE, 1999, p. 188).

Segundo Yin (2001), entre os pontos fortes da utilização de entrevistas para a coleta de informações estão a possibilidade de focar diretamente o tópico do estudo de caso e a capacidade de fornecer inferências causais percebidas. Ao mesmo tempo, o pesquisador deve tomar cuidado para não levar o entrevistado a uma visão e respostas tendenciosas, já que, muitas vezes, o entrevistado pode responder de forma a satisfazer as expectativas do entrevistador (YIN, 2001).

Para o desenvolvimento das entrevistas, foram definidas categorias e/ou variáveis de análise com o objetivo de possibilitar maior compreensão dos resultados obtidos. Essas categorias foram definidas em função dos roteiros¹⁶ das entrevistas semi-estruturadas utilizados durante a coleta de dados na Isvor Fiat e na Fiat Automóveis.

Assim, foram definidas quatro categorias de análise para os dados coletados na Isvor Fiat e três categorias de análise para os coletados na Fiat Automóveis. Essas categorias servirão de base para toda a utilização dos dados no restante deste trabalho, incluindo sua análise propriamente dita, conforme a figura 4.

¹⁶ Os roteiros de entrevista encontram-se no apêndice.

	Categorias de Análise
Isvor Fiat	<ol style="list-style-type: none"> 1. Dados de identificação do respondente 2. Histórico 3. Conteúdo/Modelo 4. Relações da Isvor com empresas que adotam o modelo
Fiat Automóveis	<ol style="list-style-type: none"> 1. Dados de identificação do respondente 2. Dados da empresa 3. Aplicação do modelo

Figura 4 – Quadro com as categorias de análise da pesquisa

Fonte: Elaborado pela autora da dissertação.

Cada uma das categorias de análise refere-se a uma série de questões pertencentes aos roteiros de entrevistas realizadas nas empresas.

No caso das categorias de análise da Isvor Fiat, a primeira categoria, *dados de identificação do respondente*, refere-se a questões relacionadas ao cargo ocupado pelo respondente, área de atuação, trajetória profissional e tempo na empresa.

A categoria *histórico* reúne questões relativas ao surgimento do projeto de gestão de competências no Grupo Fiat mundial, bem como sua chegada ao Brasil.

A categoria de *conteúdo/modelo* trata especificamente da metodologia do modelo de gestão de competências oferecido pela Isvor Fiat às demais empresas do Grupo Fiat, bem como sua aplicação no Brasil.

Já a categoria *relações da Isvor com empresas que adotam o modelo* abrange as questões que envolvem o relacionamento da Isvor Fiat com as empresas do Grupo Fiat que adotam o modelo de gestão de competências, assim como os papéis de cada um dos envolvidos na aplicação do mesmo.

No caso das categorias de análise da Fiat Automóveis, da mesma forma que a primeira categoria da Isvor Fiat, a categoria *dados de identificação do*

respondente refere-se a questões relacionadas ao cargo ocupado pelo respondente, área de atuação, trajetória profissional e tempo na empresa.

A categoria *dados da empresa* contempla as atividades realizadas pela Fiat Automóveis, número de funcionários e sua relação com o restante do Grupo Fiat.

Finalmente, a categoria *aplicação do modelo* refere-se a todas as particularidades da adoção do modelo de competências pela Fiat Automóveis, como ele está inserido na estrutura da empresa e conseqüências de sua utilização entre outros.

Esse *mapa* para levantamento das informações foi direcionado para os informantes diretamente relacionados ao modelo de competências adotado.

No caso da Fiat Automóveis, receptora desse modelo, foram identificados os informantes junto à área de gestão de recursos humanos diretamente ligados ao modelo. Para isso, fez-se necessária uma descrição inicial da área.

Essa área da Fiat Automóveis é denominada Diretoria de Pessoal e Organização e divide-se em três subáreas principais: Desenvolvimento Organizacional, Plataformas e Expatriados e Desenvolvimento Gerencial. Nessa estrutura, a subárea responsável pela gestão do modelo de competências é a de Desenvolvimento Organizacional.

A subárea de Desenvolvimento Organizacional está dividida em quatro setores: Recrutamento, Treinamento e Desenvolvimento; Cargos e Salários; Organização; e Centro de Competências. Este centro, embora apresente nome sugestivo, na verdade constitui-se de espaço físico destinado aos empregados interessados em utilizar recursos informacionais tais como computadores ou

revistas. Trata-se de uma espécie de centro de convivência, que conta com duas pessoas alocadas, mas não vinculado ao modelo.

Nessa divisão, o setor responsável pelo modelo é o de Recrutamento, Treinamento e Desenvolvimento, composto por seis profissionais.

A figura 5 demonstra essa estrutura da Diretoria de Pessoal e Organização da Fiat Automóveis, com a distribuição dos funcionários nas diversas subáreas.

Subárea da Diretoria de Pessoal e Organização	Número de funcionários
<i>Desenvolvimento Organizacional</i>	
• Recrutamento, Treinamento e Desenvolvimento	06
• Cargos e Salários	02
• Organização	01
• Centro de Competências	02
<i>Plataformas</i>	
• Engenharia/Produto	02
• Comercial	02
• Corporativa	01
• Administrativo Financeira	01
• Diretoria de Pessoal e Organização	01
• Industrial	07
• Geral	03
<i>Expatriados e Desenvolvimento Industrial</i>	01
Total	29

Figura 5 – Quadro com a distribuição dos funcionários na Diretoria de Pessoal e Organização da Fiat Automóveis

Fonte: Elaborada pela autora da dissertação.

A gestão do modelo de competências é realizada por dois dos seis profissionais do setor de Recrutamento, Treinamento e Desenvolvimento da Diretoria de Pessoal e Organização da Fiat Automóveis. Esses dois profissionais foram definidos como informantes para a coleta de dados, uma vez que são os responsáveis pela aplicação e manutenção do projeto de gestão de competências,

bem como pelo contato com a Isvor Fiat. Os profissionais ocupam, respectivamente, os cargos de líder na área de Desenvolvimento Organizacional e de Analista de Recursos Humanos. É importante observar que a gerência responsável pela área de recursos humanos serviu como ponto de apoio para a identificação inicial dos perfis diretamente envolvidos no gerenciamento do modelo junto à Fiat Automóveis.

Os contatos com a Fiat Automóveis foram realizados a partir de setembro de 2002, com uma visita de estudos à empresa¹⁷. A coleta de dados por meio de pesquisa documental e entrevistas semi-estruturadas iniciou-se, nas dependências da Fiat Automóveis, após a realização da coleta de dados na empresa Isvor Fiat durante encontros entre os meses de setembro de 2003 e fevereiro de 2004.

Portanto, na Fiat Automóveis, foram identificados, além da gerência responsável, dois profissionais envolvidos com o gerenciamento do modelo, segundo a estrutura de recursos humanos existente.

No Isvor Fiat, para a realização da pesquisa, procurou-se localizar, dentro da estrutura da empresa, as pessoas responsáveis pela gestão do Modelo de Competências e pelo suporte técnico à aplicação do mesmo na Fiat Automóveis.

A figura 6 mostra como estão alocados os empregados da empresa Isvor Fiat em função de suas atividades desempenhadas.

¹⁷ A carta utilizada para solicitar a realização da pesquisa na Fiat Automóveis encontra-se no apêndice B.

Função/Atividade	Número de funcionários
• Gerente-geral	01
• Responsável pela gestão de competências	01
• Desenvolvimento de percursos formativos (áreas industrial, comportamental, comercial, <i>economics</i> e <i>information technology</i>)	11
• Demais (suporte às ações cotidianas)	05
Total	18

Figura 6 – Quadro com a distribuição dos funcionários na Isvor Fiat

Fonte: Elaborada pela autora da dissertação.

O Isvor Fiat conta com 18 empregados em sua totalidade, sendo um gerente geral e um assessor do modelo que têm ligação direta com sua gestão. Os demais, num total de 16 funcionários, cumprem atividades operacionais relacionadas aos treinamentos e percursos formativos oferecidos pela empresa e atuam no suporte às ações cotidianas, quais sejam, secretariado, xerox, digitação, telefonia, entrega e atividades correlatas.

Em função desse perfil, foram identificados dois informantes, sendo eles o gerente geral da Isvor Fiat e a pessoa responsável pela gestão das competências. O acesso às informações e documentos da empresa foi realizado por intermédio dessas duas pessoas durante a pesquisa.

A coleta de documentos e a realização das entrevistas na Isvor ocorreram em diferentes momentos. O primeiro contato com a empresa¹⁸ foi realizado em dezembro de 2002, durante a elaboração do projeto de pesquisa que deu origem à esta dissertação. Foi realizada então a primeira visita à empresa para que fosse

¹⁸ O primeiro contato foi estabelecido com a funcionária responsável pela área Comportamental/Gerencial da Isvor Fiat, em dezembro de 2002. Já os demais contatos foram estabelecidos com o gerente geral e a responsável pela gestão das competências, uma vez que a

possível ter uma visão geral do projeto de gestão de competências desenvolvido pela Isvor Fiat. Nessa etapa, um antigo funcionário da empresa serviu como referência para contatos preliminares, atuando como ponto de partida na escolha dos informantes atualmente em atividades na organização.

Com efeito, nos meses de abril e maio de 2003, foram realizados contatos telefônicos com o objetivo de confirmar a realização da pesquisa na Isvor Fiat e dar início às entrevistas. No entanto, as visitas à empresa só foram possíveis no mês de junho do mesmo ano, já que a pesquisa dependia da disponibilidade de horários dos informantes para o seu andamento.

Assim, durante a visita à Isvor Fiat, foi autorizada a realização da pesquisa. Na mesma visita, foram coletados documentos relacionados ao modelo, que contribuíram para o aperfeiçoamento do roteiro de entrevista, e foi marcada a realização da primeira entrevista semi-estruturada na empresa.

O levantamento de dados por meio de entrevistas semi-estruturadas foi realizado em outros quatro encontros, todos nas dependências da Isvor Fiat, que ocorreram entre os meses de junho e agosto de 2003. Nessas entrevistas, foram ouvidos os informantes a respeito do surgimento, aplicação e suporte ao modelo de gestão de competências do Grupo Fiat.

Um aspecto que chamou atenção nessa definição foi a reduzida estrutura do modelo em terras brasileiras, isto é, um diminuto contingente de pessoal envolvido, que se restringe a um gestor e a um analista como núcleo de reprodução e a um suporte operacional que atua em atividades estritamente operativas.

responsável pela área Comportamental/Gerencial não trabalhava mais na empresa, tendo suas funções substituídas pela responsável pela gestão de competências.

De maneira sintética, o conjunto de informantes que serviram como referência na coleta via entrevistas semi-estruturadas foi o seguinte, conforme se pode ver na figura 7.

Empresa	Número de Informantes	Posição na Empresa
<i>Fiat Automóveis</i>	03	02 – líder da área e analista de RH 01 – gerente para situar a coleta
<i>Isvor Fiat</i>	03	02 – gerente geral e responsável pela gestão de competências 01 – ex-funcionário, que mapeou a empresa

Figura 7 – Quadro com o número de informantes nas empresas

Fonte: Elaborada pela autora da dissertação.

Além dos informantes ligados às respectivas empresas, foram ainda entrevistados dois pesquisadores ligados ao espaço acadêmico que atuaram através do levantamento de dados¹⁹ e eventuais apoios em programas ligados ao modelo, notadamente em suporte às ações ligadas ao Isvor Fiat. Isso fez com que o grupo total de entrevistados fosse de oito pessoas.

Considerando o percurso metodológico descrito, a figura 8 sintetiza os principais elementos adotados ao longo da pesquisa.

¹⁹ Esses pesquisadores contribuíram para a formulação dos roteiros de entrevista das empresas na fase anterior ao levantamento dos dados e, durante a coleta de dados, ajudaram na análise crítica dos dados levantados.

Procedimento	Definição
1. Tipo de pesquisa	Descritiva
2. Estratégia	Qualitativa
3. Método	Estudo de caso em empresa do setor automotivo que adota modelo de gestão de competências
4. Fontes de evidências	- Documentos - Entrevistas semi-estruturadas
5. Categorias de análise	- Fiat Automóveis – quatro categorias - Isvor Fiat – três categorias

Figura 8 – Quadro com os procedimentos metodológicos adotados – Síntese

Fonte: Elaborado pela autora da dissertação.

4 RESULTADOS

A partir da descrição metodológica elaborada e do desenvolvimento da coleta de dados, foram observados os aspectos definidos ao longo do percurso e que permitiram uma descrição dos resultados encontrados. Como ponto de partida, fez-se necessária uma descrição geral das empresas estudadas, de forma a compreender o modelo e sua relação com a gestão de recursos humanos.

4.1 O Grupo Fiat, a Fiat Automóveis e o Isvor Fiat ²⁰

A *Fabbrica Italiana Automobili* Torino, FIAT, foi fundada, em 1899, e inaugurada, em 1900, em Turim, na Itália, com atividades ligadas à produção de automóveis. A primeira fábrica produziu 30 veículos em seu primeiro ano de funcionamento e contava com 35 operários. Em 1903, a empresa fez suas primeiras exportações de automóveis e, a partir desse fato, passou a expandir suas atividades para outros setores.

As operações industriais do Grupo nos dias de hoje englobam as seguintes áreas de atividade: automóveis, veículos comerciais, tratores, máquinas agrícolas e rodoviárias, produtos metalúrgicos, componentes, sistemas automatizados de produção, aviação, sistemas rodoviários, seguros, formação e treinamento, e editoração.

²⁰ Os dados quantitativos e de estrutura do Grupo Fiat e das empresas que pertencem a ele tem como fonte os sites <<http://www.grupofiat.com.br>>, <<http://www.fiat.com.br>>, <<http://www.isvor.com.br>>; além de informações levantadas por meio de entrevistas e documentos disponibilizados pelas organizações do Grupo.

Atualmente, o Grupo Fiat é o maior grupo industrial privado da Itália e um dos maiores do mundo, com operações em cerca de 60 países da Europa, América Latina, América do Norte, Ásia, África e Oceania, com cerca de 40% dos negócios realizados na Itália, 40% nos demais países da Europa e 20% no resto do mundo. A tendência do Grupo para exportações é cada vez maior, chegando a exportar 90% dos tratores, 80% dos veículos comerciais e 60% dos automóveis produzidos em todo o mundo. Em termos de faturamento, o ano de 2002 representou para o Grupo Fiat uma receita global de aproximadamente 55 bilhões de Euros, tendo mais de 190 mil empregados.

No Brasil, o Grupo Fiat é representado pela Fiat do Brasil, empresa com sede localizada na cidade de Nova Lima, Minas Gerais, e responsável por defender os interesses da *holding* mundial Fiat SpA. A Fiat iniciou suas atividades em terras brasileiras, em 1950, em São Paulo, com a instalação da revendedora de tratores Moto Agrícola Indústria e Comércio, posteriormente conhecida como Fiat Allis.

Em 1976, foram inauguradas as fábricas da Fiat Automóveis e da Teksid, em Betim, Minas Gerais. Na década de 80, foi inaugurada a Magneti Marelli e, na década de 90 chegaram ao Brasil a New Holland, o Banco New Holland, a Comau e a Iveco. O Grupo cresceu nas últimas décadas, em especial, entre os anos de 1991 e 2000, quando o faturamento no País foi quadruplicado, segundo dados do Grupo Fiat.

O Brasil constitui para o Grupo Fiat mundial o segundo maior mercado depois da Itália, respondendo por cerca de 8% do faturamento mundial e por cerca de 30% das vendas do Grupo fora da Europa. Em 2002, o Grupo alcançou no Brasil o faturamento líquido de R\$ 11,1 bilhões, superando em 6% o resultado de 2001.

A Fiat conta com 15 unidades fabris distribuídas entre os estados de Minas Gerais, São Paulo e Paraná, além de oito centros de pesquisa e desenvolvimento e empresas de serviços administrativos. Entre as empresas do Grupo no Brasil estão:

- Fiat Automóveis - produção e venda de automóveis;
- Iveco – produção e venda de caminhões;
- Teksid – produção de peças fundidas em ferro para uso na indústria automobilística nacional;
- CNH (que engloba as marcas das famílias Case e New Holland) – fabricação de máquinas agrícolas e rodoviárias;
- Magneti Marelli – produção e comercialização de componentes automotivos;
- Comau – fornecimento de equipamentos de automação industrial;
- Business Solution – consultoria e administração empresarial;
- Isvor – consultoria e formação de pessoal;
- Banco CNH Capital e Banco Fidis – crédito financeiro;
- Fiat Finanças – gestão financeira;
- Fides – corretagens de seguros.

O Grupo Fiat é um dos maiores exportadores de produtos manufaturados do Brasil, tendo exportado U\$ 510 milhões em produtos para mais de 100 países do mundo todo no ano de 2002. Para tanto, o Grupo emprega diretamente cerca de 22.500 pessoas no País, o que equivale a 8% do total de empregos oferecidos pela Fiat no mundo inteiro. Além disso, cerca de 110 mil empregos são gerados indiretamente pelas atividades do Grupo no Brasil.

Os investimentos realizados pelo Grupo Fiat, entre 1998 e 2002 foram de U\$2,3 bilhões, totalizando, desde a instalação da Fiat Automóveis no País, mais de U\$ 7 bilhões. Além disso, a previsão de investimentos em novos projetos no Brasil é de U\$1,1 bilhão entre os anos de 2003 e 2006.

Essa descrição dá uma breve idéia da dimensão empresarial do Grupo Fiat.

4.1.1 A empresa Fiat Automóveis do Brasil

A fabricação e venda de automóveis foi o principal foco de atividades do Grupo Fiat, sendo o maior empregador e o que mais fatura dentro do Grupo, fazendo com que este seja considerado o *core business* do mesmo.

A história da Fiat Automóveis do Brasil iniciou no ano de 1973 com o acordo assinado entre a *holding* Fiat SpA e o governo do estado de Minas Gerais para a construção da fábrica em Betim. Em julho de 1976, a empresa foi inaugurada e foi lançado o primeiro carro da Fiat produzido no Brasil, o Fiat 147. Junto da Fiat Automóveis, outras empresas de autopeças e componentes começaram a se instalar na região.

A Fiat Automóveis está localizada numa área de 2.250.000 m², sendo 613.809 m² de área construída. Conta com um parque de fornecedores de aproximadamente 260 empresas de autopeças e componentes e emprega cerca de 7.800 funcionários diretos e outros 9.000 indiretos.

Além de ser a responsável pelo principal negócio da Fiat no País, que é a produção de automóveis, a Fiat Automóveis do Brasil apresenta a peculiaridade de

ser a maior fábrica de automóveis de todo o Grupo, com capacidade para produzir 2.300 carros por dia, de diversos modelos, que são comercializados tanto no mercado interno quanto no mercado externo.

4.1.2 A empresa Isvor Fiat do Brasil

A Isvor Fiat, por sua vez, é uma empresa de consultoria e formação de pessoal pertencente ao Grupo Fiat, sendo a empresa responsável no Brasil pela distribuição, implementação e suporte ao modelo de gestão de competências do Grupo Fiat.

A Isvor Fiat congrega, em uma mesma estrutura, duas atuações diferenciadas: a Isvor, que age apenas junto às empresas do Grupo Fiat, e a Isvor Knowledge System, que atua externamente ao Grupo, fornecendo serviços de qualificação e especialização profissional, técnica e gerencial para diversas empresas no mercado. Mesmo atendendo a públicos diferenciados, a estrutura da empresa é uma só.

Atualmente, a empresa concentra seus esforços em projetos de treinamento, realizando um menor volume de consultorias de gestão, que geralmente também estão relacionadas a treinamentos. Com esse foco, a empresa conta com funcionários responsáveis por gerenciar todo o processo, iniciando-se pela análise das necessidades formativas, formalização do projeto, definição e desenvolvimento de material didático, construção e formalização de planos de aula, até a seleção e desenvolvimento dos consultores que aplicarão o treinamento, bem como o acompanhamento do mesmo e de seus resultados.

A estrutura da empresa é composta por cinco áreas, denominadas áreas de competência, ou de conhecimento, que são: industrial, comportamental, comercial, *economics* e *information technology*.

A área industrial abrange questões como a engenharia de processos, cadeia de produção, gestão da qualidade e produtividade entre outros. A área comportamental está relacionada à gestão de pessoas, por meio de projetos de liderança, avaliação de competências e outros. A área comercial opera principalmente em assuntos relacionados a *marketing* e vendas. Já as áreas *economics* e *information technology* atuam em questões de formação de preço, controle e gestão de custos; e tecnologia da informação, respectivamente.

Cada uma das áreas age de forma independente e autônoma, sendo responsável pela seleção e desenvolvimento do pessoal interno e dos consultores externos envolvidos no projeto de treinamento ou consultoria a ser executado. Entretanto, na existência de um projeto mais amplo, que envolva várias áreas de conhecimento, é possível que as mesmas operem de forma conjunta, de acordo com a demanda.

Além dessa estrutura por áreas de conhecimento encontrada na sede da Isvor Fiat, existem mais dois centros de treinamento ligados à empresa e localizados na cidade de Betim, na região metropolitana de Belo Horizonte. Ambos prestam serviços de treinamento para a Fiat Automóveis e outras empresas do Grupo Fiat, relacionados à área industrial, com parceria do Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial, o SENAI.

Os dois centros de treinamento são responsáveis pelo treinamento técnico de base, com cursos de mecânica e eletrônica, além de treinamento sobre assistência técnica e pós-venda e de capacitação de mecânicos das concessionárias

de todo o País. Ligados aos centros também estão profissionais responsáveis por treinamentos nas áreas de *marketing* e vendas, que operam nas diferentes partes do Brasil, divididas em 28 regiões pela Isvor.

Tanto para os treinamentos desenvolvidos pelas áreas de competência da sede da Isvor como para os treinamentos técnicos desenvolvidos pelos centros ou pelas regionais, a Isvor conta com um grupo de profissionais, os chamados consultores/instrutores, que atuam na execução dos treinamentos em sala de aula e também nas oficinas. Atualmente, a rede de consultores envolvidos com as áreas de competência chega, aproximadamente, ao número de 50 profissionais, podendo variar de acordo com a demanda. Segundo dados da empresa, já foram treinadas pela Isvor mais de 50.000 pessoas no Brasil, dentro e fora do Grupo Fiat.

4.2 O modelo de competências

É dentro dessa estrutura que faz que interajam Fiat Automóveis e Isvor Fiat que se encontra o projeto de gestão de competências, denominado *Projeto Professional*. A aplicação desse projeto para as empresas do Grupo Fiat é responsabilidade de todas as áreas do conhecimento e, não, de apenas uma, sendo desenvolvido de forma paralela às áreas de competência da empresa, em função das necessidades de formação existentes a cada momento.

Ao mesmo tempo em que o *Projeto Professional* transita por todas as áreas da empresa, para que seja possível sua aplicação, o desenvolvimento e a manutenção de sua metodologia é de responsabilidade da área comportamental da Isvor, que desenvolve estratégias e treinamentos relacionados ao modelo.

4.2.1. O modelo de competências e as categorias de análise

Conforme estabelecido nos procedimentos metodológicos deste trabalho, a descrição dos resultados da pesquisa foi feita em função das organizações Isvor Fiat e Fiat Automóveis, dentro do escopo das categorias de análise definidas que abarcam os dados de identificação dos respondentes das mesmas, histórico, conteúdo do modelo e relações relacionados à Isvor Fiat e dados da empresa e aplicação do modelo referentes à Fiat Automóveis.

4.2.1.1 Isvor Fiat

a) Quem são os respondentes ?

O levantamento de dados por meio de entrevistas semi-estruturadas foi realizado com três informantes da Empresa Isvor Fiat, que mantêm ligação direta com a gestão do modelo, e por dominarem o processo podem ser enquadrados nessa categoria. As entrevistas realizadas na Isvor Fiat foram gravadas, mediante autorização dos entrevistados, com o objetivo de auxiliar na descrição posterior dos resultados da pesquisa, somando-se às notas de campo que também foram realizadas.

O primeiro informante é o gerente geral da Isvor Fiat, administrador de empresas, de origem italiana, com especialização em organização do trabalho. Esse funcionário participou, no ano de 1997, de atividades do desenvolvimento e da implementação do *Projeto Professional* nas empresas do Grupo Fiat na Itália. Essa

experiência com as primeiras aplicações do modelo de gestão de competências fizeram com que ele se tornasse o responsável pela metodologia no Brasil, o que resultou na responsabilidade pela implementação do *Projeto Profissional* no País, no ano de 1998. Depois de implementado o *Projeto Profissional* no Brasil, esse funcionário voltou a trabalhar na Isvor Fiat italiana, retornando ao Brasil há cerca de um ano e oito meses para assumir o cargo de gerente geral.

O segundo informante é a pessoa responsável pela gestão de competências da Isvor Fiat. Psicólogo, brasileiro, com especialização em recursos humanos, tem, entre as funções desempenhadas no gerenciamento da metodologia do *Projeto Profissional*, ser o elo entre a Isvor Fiat e as demais empresas que adotam o modelo de gestão de competências. Esse informante iniciou suas atividades na empresa depois que o modelo já estava implantado, por isso, apenas se envolveu com a continuidade da aplicação do mesmo, estando na empresa Isvor Fiat e no cargo que ocupa há cerca de um ano e meio.

O terceiro informante atuou na Isvor Fiat antes da chegada do atual gerente-geral, estando envolvido com o *Projeto Profissional* desde o primeiro momento da chegada do modelo ao Brasil. Seu papel anteriormente estava ligado ao assessoramento e interface entre o modelo e as empresas do Grupo Fiat.

b) Histórico do Modelo

Segundo relato dos informantes²¹ entrevistados, especialmente do gerente geral, o modelo de gestão de competências aplicado pelas empresas do Grupo Fiat no Brasil foi desenvolvido na Itália, em 1997, pela *holding* Fiat SpA, aspecto corroborado pelos documentos da empresa. Esse mesmo informante afirmou não ser esse o primeiro caso em que a *holding* do Grupo Fiat repassa projetos ou diretrizes para as demais empresas do Grupo, sendo comum a *holding* projetar e definir algumas regras repassadas para as demais empresas nos diversos países em que atua.

Isso permite constatar que o *Projeto Professional*, desenvolvido na Fiat italiana, não é um modelo de gestão de competências apenas daquela empresa que o desenvolveu, mas, sim, um projeto do Grupo Fiat como um todo. A metodologia desenvolvida na *holding* italiana é padrão para a implantação nas demais empresas do Grupo, independentemente do setor e do país em que atuam.

Ainda, segundo relatos, o *Projeto Professional* surgiu no departamento de recursos humanos da matriz italiana, a partir de sua diretoria, como uma evolução das ações da Empresa e do Grupo em busca de melhores resultados. A empresa buscava melhorar sua performance, seus resultados e apontou a gestão de competências como a melhor alternativa naquele momento, já que, em décadas anteriores, já havia priorizado o investimento pesado em tecnologia e na automatização da produção.

Conforme relatos, a diretoria de recursos humanos, juntamente com as demais diretorias da empresa italiana, viu na noção de competências uma alavanca

²¹ Na apresentação dos resultados, optou-se pela descrição geral a partir das perguntas elaboradas, não sendo utilizados trechos dos depoimentos gravados.

importante para a empresa: bom desempenho no mercado, melhoria em sua produção e, principalmente, realizar suas atividades com custos menores. Assim, o Grupo Fiat passou a priorizar o foco nas pessoas como forma de melhorar seu desempenho.

Ao desenvolver esse projeto, a empresa procurou dar maior atenção às competências, com o objetivo de melhorar a atuação da organização, o que, a princípio, significaria benefício tanto ao funcionário quanto à organização, já que a meta sempre foi realizar melhor seu negócio, com custos menores e, não, simplesmente possibilitar uma melhor formação aos empregados.

A partir desse escopo e com esses objetivos, os respondentes, notadamente o gerente geral, afirmaram que, no ano de 1997, a área de recursos humanos da *holding* passou a desenvolver essa metodologia de gestão e iniciou o processo de inclusão da perspectiva de competências na empresa italiana. Para o desenvolvimento completo do projeto, foi necessário redesenhar cargos, definir novas ocupações, auferir a sistemática de avaliação das competências, elaborar regras que relacionassem as competências à remuneração, conjugar as políticas de recursos humanos à política de competências, investir em um projeto de treinamento e, principalmente, consolidar a proposta para o desenvolvimento das competências.

Para que fosse possível elaborar uma metodologia-padrão para a gestão de competências, que seria posteriormente repassada às demais empresas do Grupo, a *holding* contou com a ajuda da Isvor Fiat, que inicialmente ficou responsável pela definição, construção e formalização do *Projeto Professional*. A partir desse momento, a Isvor Fiat italiana passou a ser responsável pela formalização do projeto, desenvolvendo-o segundo as diretrizes da *holding*.

A Isvor Fiat, além de desenvolver a metodologia, passou a divulgá-la para as áreas de recursos humanos das outras empresas do Grupo, especificando o seu funcionamento e sua lógica de definição de cargos, bem como sua aplicação propriamente dita. A metodologia compreende toda a seqüência de atividades a partir da avaliação inicial das competências com a construção de documentos relativos aos conteúdos das funções, até a ligação das competências com outras políticas já existentes nas empresas.

Depois de iniciado todo o processo na Itália, a Isvor Fiat passou a divulgar a metodologia nos outros países onde estavam localizadas as empresas do Grupo Fiat, para que logo pudesse também ser aplicada nessas empresas. As filiais da Isvor Fiat localizadas fora da Itália assumiram o papel de disseminação da metodologia do *Projeto Professional*, utilizando para tal *workshops*, seminários e eventos.

No Brasil, a metodologia chegou no ano de 1998, cerca de seis meses depois de implantada na Itália. Segundo os relatos, no início, o processo de adoção da metodologia foi bastante lento, por ser um projeto novo e que não havia sido desenvolvido na empresa. A empresa ainda não tinha conhecimentos suficientes para implementar o projeto, principalmente porque toda a metodologia deveria ser repassada pela Isvor Fiat da Itália.

Conforme afirmaram os informantes, aos poucos, o *Projeto Professional* foi tomando forma no Brasil, começando pela tradução de todos os materiais relacionados à metodologia, que foram redigidos originalmente em italiano. Depois de *tropicalizados*²², a empresa passou à fase de avaliar as competências, adaptar os cargos e definir quais profissionais se encaixavam em quais perfis de competência.

²² A Isvor Fiat convencionou chamar as adaptações e traduções da metodologia na realidade brasileira de *tropicalização*.

A Fiat Automóveis do Brasil foi a primeira empresa do Grupo no País a adotar o *Projeto Professional*. Segundo depoimentos e conforme documentos da empresa, um dos passos fundamentais na implantação foi a realização de um seminário com profissionais italianos ligados à matriz italiana e ao desenvolvimento do modelo, atividade esta desempenhada pelo atual gerente geral e informante da pesquisa. Isso fez com que o *Projeto Professional* passasse a ser utilizado também no Brasil, com o suporte da Isvor Fiat.²³

c) O conteúdo e o modelo

O modelo de gestão de competências utiliza-se de uma metodologia de gestão que abrange, de forma geral, os conceitos utilizados pelo Grupo no que se refere às competências, quais delas são pretendidas, a forma como essas competências devem ser desenvolvidas e o método de avaliação e de certificação das mesmas.

Segundo dados levantados por essa pesquisa junto aos documentos obtidos e por meio dos informantes entrevistados, a gestão de competências para o Grupo Fiat, na forma do *Projeto Professional*, toma como base os seguintes conceitos, que podem ser visualizados na figura 9.

²³ Ainda hoje as diretrizes do projeto são repassadas pela matriz da Isvor Fiat, na Itália, para a Isvor Fiat brasileira, que deve repassá-las às demais empresas do Grupo.

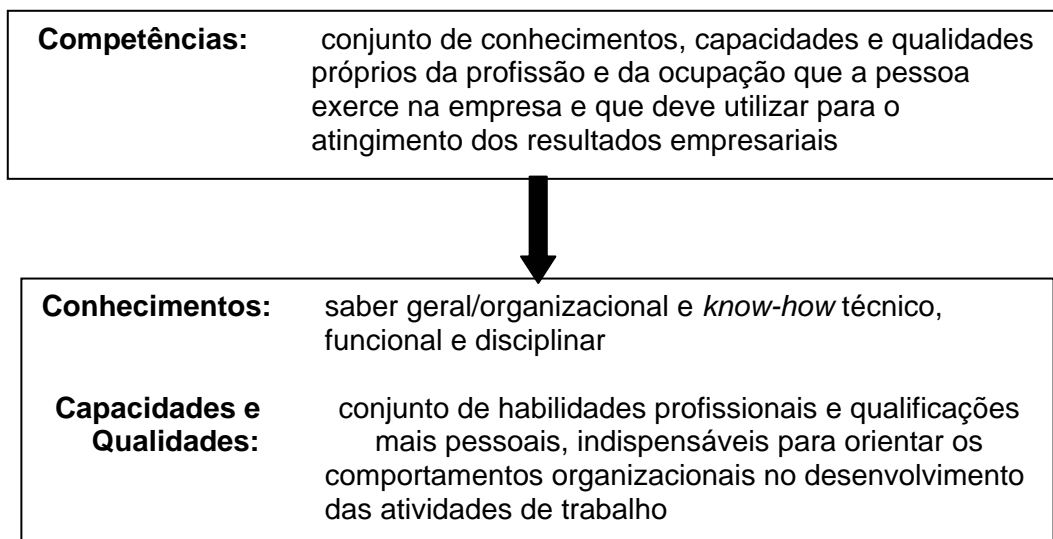


Figura 9 – Conceito de competências utilizado pelo modelo

Fonte: Documentos levantados na Isvor Fiat e na Fiat Automóveis.

A partir desses conceitos, o modelo de competências desenvolvido e adotado procura privilegiar a orientação dos conhecimentos e a convergência de comportamentos organizacionais de acordo com o papel empresarial desenvolvido.

É importante observar que o modelo de gestão de competências do Grupo Fiat está voltado apenas para o nível técnico/gerencial, o que significa dizer que os conhecimentos, capacidades e qualidades referentes ao modelo têm seu enfoque voltado para esse nível.

Os conhecimentos são sistematizados e subdivididos em dez tipos básicos, sendo três conhecimentos de base relativos ao funcionamento da empresa e sua cultura, definidos previamente para todo o Grupo Fiat; e sete conhecimentos de base referentes às áreas profissionais fundamentais, definidos por cada setor com relação à sua realidade específica, e relativos aos processos característicos do negócio.

Os três primeiros, definidos para o Grupo em geral, e ditos conhecimentos de base que exprimem a cultura da empresa, são, invariavelmente: infra-estrutura e

desenvolvimento do negócio, recursos humanos, e *economics*. O conhecimento de infra-estrutura compreende a lógica e o conteúdo dos processos fundamentais, o posicionamento da empresa em relação a seu mercado, organização, procedimentos empresariais diversos e os sistemas informativos utilizados.

O segundo, recursos humanos, é tido como o conjunto de conhecimentos das metodologias e instrumentos utilizados na gestão e valorização dos profissionais envolvidos com a organização, o que inclui o conhecimento das políticas de recursos humanos colocadas em prática na empresa. Já *economics* refere-se aos conhecimentos das áreas administrativo-financeira e empresarial, incluindo os sistemas de controle financeiro e técnicas de gestão operacional.

Com exceção da infra-estrutura da empresa e desenvolvimento do negócio, os demais conhecimentos de base detalham-se em 12 disciplinas representando os elementos principais da área específica do conhecimento. As disciplinas de recursos humanos e *economics* foram definidas pela *holding* italiana e repassadas para as outras empresas do Grupo. As demais disciplinas são definidas por cada setor em relação à própria organização de processos e às especificidades das áreas profissionais.

A figura 10 traz uma representação da estruturação dos conhecimentos do modelo de gestão de competências.

COMPETÊNCIAS

CONHECIMENTOS

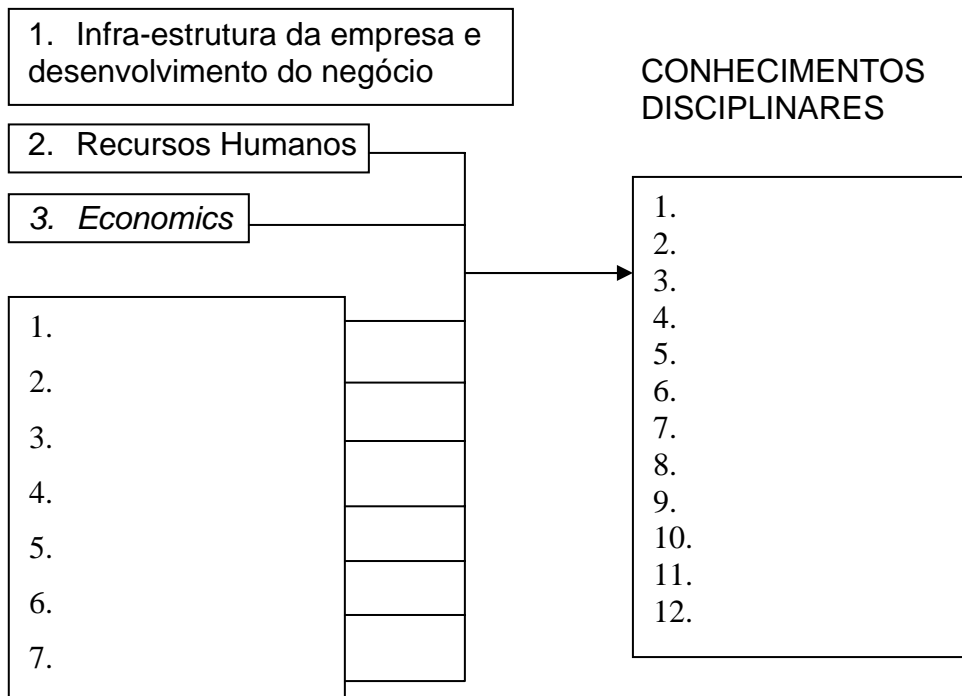


Figura 10 – Estruturação dos conhecimentos do modelo

Fonte: Documentos das empresas Isvor Fiat e Fiat Automóveis.

Cada área ou setor define, num primeiro momento, quais são as sete áreas profissionais fundamentais da mesma que devem ser considerados no modelo, para posteriormente serem definidas os conhecimentos disciplinares relativos a elas. Esse mapeamento de conhecimentos servirá de base para a criação de um Dicionário de Competências, que é um documento em que estão descritas cada uma das funções ou cargos existentes na organização que adota o modelo de gestão de competências, bem como os conhecimentos, capacidades e qualidades que devem estar presentes nos profissionais de cada um dos níveis.

Como complemento ao modelo, as competências incluem capacidades e qualidades, que derivam dos valores do Grupo Fiat e são únicas para todos os setores e empresas que adotam o modelo. São 10 as capacidades e qualidades consideradas no modelo: buscar excelência no desempenho, atuar a serviço da equipe de trabalho, gerir o tempo como fator competitivo, simplificar as soluções/decisões, melhorar/aprender continuamente, ser uma referência profissional, buscar a inovação, assumir o risco das decisões/escolhas, comunicar com eficácia, e assimilar experiências culturais diversas. Essas capacidades e qualidades constituem a parte complementar do modelo, que é a parte comportamental.

A partir dessas definições, forma-se um quadro de indicadores em que os profissionais envolvidos no modelo são avaliados por suas competências. São considerados, portanto, 31 indicadores, sendo eles: 21 itens de conhecimentos: sendo nove de base (recursos humanos, *economics* e os sete conhecimentos específicos da área) e 12 disciplinares característicos da área profissional, na qual o avaliado atua, e 10 itens de capacidades e qualidades, que são comuns a todas as empresas do Grupo Fiat.

A avaliação das competências é feita com os profissionais que já fazem parte do grupo de *Professionals*, bem como com aqueles que aguardam ser nomeados *Professionals*, como critério de seleção. O processo de avaliação está articulado por duas fases: a primeira, de avaliação propriamente dita, por intermédio de uma pluralidade de avaliadores e, a segunda, de certificação das avaliações, por meio de um colegiado de certificação.

Depois de avaliado, o profissional toma conhecimento de seu resultado e passa a definir, junto aos profissionais de recursos humanos que dão o suporte ao

modelo, quais serão as ações de aperfeiçoamento a serem adotadas para o desenvolvimento de suas competências. Essas ações constituem um plano individual de desenvolvimento, que deverá servir de base para o desenvolvimento das competências do profissional avaliado.

O instrumento de avaliação dos conhecimentos está dividido em seis níveis, de acordo com a dinâmica do processo de aprendizagem. Cada nível remete a uma pontuação específica segundo uma escala que serve para valorizar os níveis de conhecimento.

A figura 11 demonstra os níveis de conhecimento utilizado pelo modelo na avaliação dos profissionais.

NÍVEIS	PONTUAÇÕES
<i>SEM CONHECIMENTO</i>	0
<i>CONHECIMENTO</i> Conhecimento dos elementos essenciais e das características de base da matéria sob um ponto de vista teórico e geral, adquirível por meio de atividade formativa específica e/ou experiências profissionais diversas, maturadas no decorrer do tempo	1
<i>COMPREENSÃO</i> Conhecimento suficiente da matéria para compreender a sua aplicação e para dialogar eficientemente com um especialista, adquirível via participação em grupos de trabalho interfuncionais em que estejam presentes especialistas da matéria e/ou do desenvolvimento de atividade na área profissional específica (colaboração/primeira inserção)	3

Figura 11 – Quadro com os níveis de conhecimento do modelo (Continua)

<p>APLICAÇÃO Conhecimento da matéria suficiente para atuar plenamente e produzir resultados, adquirível via desenvolvimento de atividade na área profissional específica ou em outras áreas estritamente relacionadas. De fato, esse nível é atribuído só se o avaliado trabalha ou se, no passado, trabalhou numa determinada área de conhecimento com resultados positivos</p>	5
<p>ESPECIALIZAÇÃO Conhecimento elevado da matéria, resultado de estudos, comparações e amplas experiências na área profissional específica, o que permitirá resultados relevantes</p>	7
<p>DOMÍNIO Pertencer ao restrito vértice profissional e ter reconhecimento de liderança no conhecimento da matéria interna e externamente à empresa</p>	9

Figura 11 – Quadro com os níveis de conhecimento do modelo (Conclusão)

Fonte: Documentos das empresas Isvor Fiat e Fiat Automóveis.

Já a presença das capacidades e qualidades é avaliada segundo cinco níveis, de acordo com a característica dinâmica de expressão e de observação das mesmas. A cada um dos níveis correspondem pontuações segundo uma escala demonstrada na figura 12.

FREQUENCIA DE OBSERVAÇÃO	PONTUAÇÃO
NUNCA	0
RARAMENTE	1
FREQUENTEMENTE	3
MUITO FREQUENTEMENTE	5
SEMPRE	7

Figura 12 – Quadro com os níveis de capacidades e qualidades do modelo

Fonte: Documentos das empresas Isvor Fiat e Fiat Automóveis.

A partir desses níveis e de suas respectivas pontuações, os profissionais avaliados se encaixam no seguinte sistema de qualificações, demonstrado na figura 13.

		Competência	Resultado	Potencialidade	Liderança	Papel
1	Professional Base	X	X			
2	Professional Expert	X	X	X		
3	Professional Máster/Dirigente	X	X	X	X	
4	Professional Sênior	X	X	X	X	
5	Diretores	X	X	X	X	X

Figura 13 – Quadro com o sistema de qualificações do *Projeto Profissional*

Fonte: Documentos das empresas Isvor Fiat e Fiat Automóveis.

d) Relações da Isvor com empresas que adotam o modelo

Nesta categoria de análise, conforme questões contidas no questionário nos apêndices, procurou-se entender por *relações* os aspectos referentes ao relacionamento da Isvor Fiat com as demais empresas do Grupo Fiat que adotam o modelo de gestão de competências. Ou seja, como se dá a aplicação do modelo nas empresas e quais os papéis de cada um dos envolvidos nesse processo.

Segundo relatos dos informantes da Isvor Fiat, de maneira geral, na implantação do modelo de gestão de competências, tem-se a mesma estrutura conceitual, já que se utiliza uma metodologia única. Entretanto, foi ressaltado que cada empresa apresenta suas particularidades.

Assim, segundo os informantes, a adoção da gestão de competências está baseada em dois princípios: o conceito, único, rígido; e a aplicação, flexível.

O conceito único, segundo relato, seria uma garantia de unicidade, tendo em vista a empresa ter definido, a partir de sua matriz na Itália, uma homogeneidade que assegurasse uma linha e diretriz comum a todos. Já a aplicação sendo considerada flexível pressupõe o reconhecimento da diversidade das empresas envolvidas no que refere ao seu campo de atuação.

Um aspecto que foi ressaltado nas entrevistas relaciona-se , a partir da decisão da empresa em adotar o *Projeto Professional* , à definição de funcionários responsáveis pelo gerenciamento do mesmo em cada uma das organizações envolvidas. Cada empresa, além de ter um responsável pela implantação do projeto, constitui um núcleo de funcionários que estarão ligados à execução dessa atividade.

Na prática, essa situação é observada da seguinte forma: na Isvor Fiat, o responsável pela gestão de competências exerce a função de ligação com as demais organizações, enquanto cada organização que adota o modelo escolhe um empregado ligado à área de recursos humanos para essa interface.

Depois de definida a adoção do modelo e feitos os contatos iniciais, os envolvidos na implantação do modelo passam a estudar quais as competências serão ressaltadas na organização, tanto de forma geral quanto específica, no caso de cada cargo ou função. A partir dessas competências, é desenvolvido o Dicionário de Competências da organização.

Segundo os relatos, é justamente nesse momento que a aplicação do modelo passa a ter flexibilidade, pois cada organização terá uma série de

competências a serem descritas, avaliadas e desenvolvidas em função de suas atividades e demais características específicas.

Isso ocorre porque, no momento da definição da utilização do *Projeto Profissional*, o que é oferecido pela empresa Isvor Fiat é a *metodologia* e todo o suporte para o desenvolvimento e aplicação da mesma. Foi ressaltado pelos informantes que não é simplesmente um *pacote* de ferramentas repassado.

Nesse momento de definição, a participação conjunta da Isvor Fiat é destacada assim como a empresa que está implementando o modelo. O que se percebeu e que foi fortemente ressaltado é que a empresa tem uma atuação direta no momento dessas definições, continuando a atuar diretamente na aplicação das ferramentas do projeto.

A Isvor Fiat seria responsável, então, por toda a metodologia, o que inclui: o *encaixe* das competências definidas pela organização, as ferramentas a serem utilizadas para a definição, avaliação e desenvolvimento das competências, pelo fornecimento de percursos formativos, e por todas as outras atividades de suporte de que a empresa possa precisar durante o andamento do *Projeto Profissional*.

De maneira geral, a identificação das categorias de análise a partir dos depoimentos e documentação utilizada como referência evidencia, por parte da Isvor Fiat, um papel de repasse, guardando as especificidades da empresa que recebe o modelo. O relacionamento acaba sendo concentrado em uma pessoa de cada empresa, isto é, um agente da Isvor Fiat e um da empresa receptora, que faz a interface ao conjunto por meio da definição e disseminação do modelo.

4.2.1.2 Fiat Automóveis ²⁴

a) Quem são os respondentes ?

Na empresa Fiat Automóveis, o levantamento de dados por meio de entrevistas semi-estruturadas foi realizado com os dois informantes responsáveis pela aplicação e manutenção do projeto de gestão de competências.

As respostas relativas às perguntas realizadas foram anotadas durante o andamento da entrevista, já que a empresa não permitiu a gravação das mesmas²⁵. Isso fez com que fosse utilizado como recurso complementar a realização de notas de campo²⁶ e impressões gerais, que serviram de base para a descrição dos resultados dessa parte da pesquisa.

O primeiro informante da Fiat Automóveis ocupa o cargo de líder na área de Desenvolvimento Organizacional da Diretoria de Pessoal e Organização. Graduado em administração de empresas, brasileiro, esse funcionário, que atua na organização há pouco mais de 12 anos, é responsável por treinamento, desenvolvimento, recrutamento e seleção. Sua função primordial junto ao modelo é intermediar a ligação da Fiat Automóveis com a Isvor Fiat. Isto é, receber e gerenciar o modelo de gestão de competências na organização.

²⁴ Uma das categorias da análise na Fiat Automóveis já foi descrita de forma mais aprofundada no capítulo de Procedimentos Metodológicos. Trata-se de dados e informações levantadas acerca da empresa e que compõem o marco geral acerca da empresa em suas particularidades.

²⁵ Segundo relato dos entrevistados, a empresa conta com regras rígidas a respeito da utilização de gravadores em suas dependências, o que inviabilizou a gravação das entrevistas.

²⁶ Segundo Flick (2004), notas de campo são aquelas notas obtidas em entrevistas que contêm elementos essenciais das respostas dos entrevistados e informações sobre o andamento da pesquisa. Esta estratégia, no caso da coleta junto à Fiat Automóveis, se mostrou acertada, tendo em vista a situação de não gravação. Deve-se ressaltar que isso não significou observação participante, como apregoam alguns autores. Spradley, citado por Flick (2004), sugere quatro formas de notas de campo: relatos condensados em uma palavra, relato ampliado das impressões provenientes da entrevista, um periódico que publique trabalhos de campo e notas sobre análise e interpretações.

O segundo informante foi um analista de recursos humanos, psicólogo, também brasileiro, que atua na empresa há pouco mais de 10 anos. Esse profissional dá suporte à aplicação do *Projeto Professional* na Fiat Automóveis, auxiliando o primeiro informante no desempenho de tarefas relacionadas a recrutamento, seleção, treinamento e desenvolvimento, além de atividades diretamente ligadas ao modelo de gestão de competências e sua aplicação. É também o profissional responsável pelas atividades do Centro de Competências da empresa, conforme mencionado anteriormente, um ambiente projetado para dar condições aos empregados de desenvolverem suas competências por iniciativa própria.

Para chegar a esses informantes foi fundamental o contato preliminar com a responsável pela área de recursos humanos, que situou melhor o modelo dentro da estrutura da empresa bem como os diferentes papéis desempenhados. Esse informante, ocupando posição gerencial, tem um perfil profissional e tempo de casa semelhante aos demais.

Ainda foram entrevistados dois pesquisadores, que atuaram tanto na análise da Isvor Fiat quanto junto a Fiat, notadamente na incorporação do modelo a partir das práticas em curso.

b) Aplicação do modelo

Segundo um dos informantes da pesquisa e corroborado pelo levantamento junto à Isvor Fiat, a adoção do modelo de gestão de competências não foi uma opção apenas da empresa ou do Grupo Fiat, mas, sim, uma tendência de mudança global em relação à gestão de informação e à gestão de pessoas. Seguindo esse pensamento, as empresas, num movimento mundial, teriam passado a procurar um diferencial competitivo por meio da gestão de competências na busca de melhores resultados para as organizações.

O Grupo Fiat, dentro desse movimento e acompanhando o relato, também passou a focar a gestão de competências como alternativa de melhoria de seus resultados e, a partir dessa definição, de nível estratégico, buscou desenvolver uma metodologia que auxiliasse o fortalecimento das competências funcionais dentro das empresas do Grupo, principalmente nas atividades mais estreitamente ligadas ao *core business* do mesmo.

De acordo com outro informante, o projeto de gestão de competências está diretamente relacionado aos valores e políticas do Grupo Fiat, com um enfoque voltado para o desenvolvimento das pessoas envolvidas com os processos das organizações. Esse modelo constituiria uma opção estratégica do Grupo Fiat para a melhoria da gestão de recursos humanos e, durante o seu desenvolvimento, contou com a participação de diversas diretorias e, não, apenas com a de recursos humanos, na definição de suas características principais, objetivos e forma de aplicação.

No caso da Fiat Automóveis, os informantes observaram que, a cada aplicação do *Projeto Professional*, ficava mais clara a necessidade de atribuir as

características de aplicação do modelo levantadas nessa pesquisa apenas para a empresa estudada, a Fiat Automóveis, e não generalizá-la para todas as possíveis aplicações²⁷.

A atribuição da aplicação do modelo na Fiat Automóveis, sendo atribuição da área de recursos humanos, ou seja, da Diretoria de Pessoas e Organização, pressupõe envolvimento de profissionais no gerenciamento e aplicação. Isso significa dizer, segundo relatos, que a área de Treinamento e Desenvolvimento atua como coordenação central das competências, contando também com o auxílio operacional das plataformas, que são analistas de recursos humanos distribuídos pelas diversas áreas da empresa e responsáveis pela ligação das mesmas a recursos humanos.

Segundo os informantes, a área de recursos humanos fornece as ferramentas, o conhecimento da metodologia e a assistência para a aplicação do modelo na organização. Nesse sentido, os analistas de recursos humanos de plataforma desenvolvem atividades de assistência diretamente alocados nas diversas áreas da empresa em que se encontram os *Professionals* (como, por exemplo, as áreas industrial, de engenharia de produto, comercial e administrativo financeira).

A Fiat Automóveis, e corroborando a lógica expressa pelo Isvor Fiat, adota o seguinte conceito de competência: “competência é a soma de conhecimentos, habilidades, atitudes, capacidades e qualidades. Assim, a competência do modelo não é só técnica (com conhecimentos básicos e

²⁷ É importante observar que, como a pesquisa estudou a adoção do modelo de competências apenas na Fiat Automóveis, não é possível presumir que as características encontradas neste estudo de caso sejam as mesmas encontradas na aplicação do modelo em outras empresas do Grupo. Podem existir semelhanças na aplicação nas diversas organizações, mas, para que fosse possível fazer essa afirmação, seria necessário o estudo individual das demais empresas, o que,

específicos), mas também individual (comportamental).” Conceito esse, bem como sua aplicação, definido pela matriz italiana da Fiat.

Da mesma forma, foi identificado que cada categoria *Professional* apresenta um perfil específico previamente definido, que reflete a situação de competências desejada. Dentro desse perfil, estão incluídos um certo nível de conhecimentos genéricos, do sistema da empresa, e um certo nível de especialização, que envolve conhecimentos específicos em determinada área de atuação do profissional. Assim, quanto mais alta a posição na estrutura da empresa, maior será a exigência de conhecimentos genéricos e maior será também a especialização exigida deste profissional.

Os informantes observaram que a decisão de aplicação do modelo implica necessárias modificações nas políticas de recursos humanos preexistentes, para que essas acompanhem o enfoque na gestão de competências e sirvam de suporte para o desenvolvimento de ações que fortaleçam as competências.

Segundo relatos, as modificações na forma de gerenciar os recursos humanos, por meio de suas políticas, constituíram passo importante para a consolidação da gestão de competências na organização, uma vez que é justamente essa área da Fiat Automóveis que tem a atribuição de ligar a gestão de competências às demais políticas de recursos humanos.

Segundo os informantes da pesquisa, o modelo de competências adotado na organização é o direcionador de um sistema de gestão de recursos humanos inserido estrategicamente. Dessa forma, as alterações nas diretrizes e na prática das políticas de recursos humanos são feitas para que haja concordância na

atuação da gestão de competências com a gestão de pessoas de forma geral e vice-versa.

Isso significa dizer que, a partir da implantação do modelo de competências, a área de recursos humanos passou a atuar em conformidade com o perfil de competências e sua utilização pela empresa, considerando as diretrizes repassadas pelo divulgador do modelo, no caso a Isvor Fiat.

Foi relatado que a partir da aplicação do *Projeto Profissional* o recrutamento e a seleção dos profissionais de nível técnico/gerencial passou a ser realizada em função do perfil profissional definido pelo modelo, já que há, desde a aplicação do modelo, uma predefinição do perfil correspondente aos cargos/funções existentes na empresa, seja em termos de conhecimentos específicos exigidos do profissional que pretende atuar na organização, seja em termos de capacidades e qualidades comportamentais.

Assim, para que um profissional seja recrutado e selecionado para trabalhar na organização, ele deve primeiramente chegar o mais perto possível de preencher os pré-requisitos definidos no Dicionário de Competências, isto é, deve ter as competências técnicas e comportamentais definidas e descritas no modelo para a função pretendida.

Para tanto, os candidatos são avaliados em função das competências exigidas de conhecimento e de atuação na área, assim como das capacidades e qualidades, para que haja coerência entre o perfil do profissional que está sendo selecionado e o perfil de competência desejado para o bom desempenho da função/cargo, definidos previamente no modelo. Dessa forma, a empresa tem a possibilidade de selecionar apenas funcionários que apresentem um perfil de acordo com o desejado para a adequação ao modelo e melhor atuação na organização.

A partir dessa seleção por competências, o profissional passa a ter sua trajetória na empresa baseada nas definições do modelo de competências. De forma análoga, os profissionais que já estavam trabalhando na organização no momento em que ocorreu a implantação do modelo também têm suas trajetórias baseadas na nova definição das políticas de recursos humanos, agora voltadas para o cumprimento das atividades em função das competências.

Além disso, no momento da realização da seleção, os candidatos envolvidos no processo tomam conhecimento da utilização por parte da empresa da gestão de competência, bem como de sua conseqüente influência nas políticas de recursos humanos. Isso é feito para que os profissionais selecionados conheçam as políticas da organização antes mesmo da admissão, na tentativa de evitar dúvidas e conflitos posteriores relacionados às políticas, principalmente naquelas relacionadas a plano de carreira e remuneração.

Outra política descrita e que também é influenciada, por que não dizer afetada, pela gestão de competência, é a de treinamento e desenvolvimento dos profissionais da organização. Isso estaria relacionado ao fato de a base da gestão de competências da Fiat Automóveis estar centrada no treinamento e desenvolvimento das competências necessárias para cada ocupação/cargo/função existente dentro do nível técnico/gerencial atingido pelo modelo.

Dessa forma, as ações de treinamento teriam como referência o perfil de competência desejado e seriam realizadas para que os profissionais desenvolvessem suas capacidades, habilidades e atitudes de forma a atingirem os perfis previamente definidos e amplamente desejados. Os treinamentos são realizados, em sua maioria, por meio de percursos formativos coletivos

desenvolvidos pela Isvor Fiat de acordo com a necessidade levantada pela área de recursos humanos da Fiat Automóveis.

De forma diferenciada, as ações de desenvolvimento teriam caráter mais individual, em que cada profissional deve estar consciente das competências que apresenta e também ter conhecimento de quais competências deveria deter para estar plenamente em concordância com o desenho do perfil de sua função. A empresa define isso como sendo o *senso crítico* de cada profissional, que deve confrontar sua realidade com o perfil esperado e buscar seu próprio desenvolvimento.

Para esse tipo de ação, a empresa disponibiliza aos funcionários o acesso ao chamado *Centro de Competências*, localizado na sede da empresa, que está voltado para o desenvolvimento dos profissionais por conta própria. Este Centro de Competências é composto por um conjunto de salas que inclui biblioteca, videoteca, computadores com acesso à internet e salas para debates entre outros.

Nesse espaço, o funcionário tem a possibilidade de ampliar seus conhecimentos de forma individual e de acordo com seus próprios interesses. São disponibilizados para isso livros e vídeos diversos, cursos de aperfeiçoamento, aulas de línguas estrangeiras por meio de material eletrônico e aulas de informática entre outras possibilidades.

A utilização dessa estrutura é feita pelos funcionários em geral, não apenas para os ligados ao nível técnico/gerencial. Para tanto, os funcionários podem utilizar seu tempo de almoço ou horários fora do expediente de trabalho. Entretanto, há a possibilidade de realização de algumas atividades dentro do horário de trabalho, desde que essas estejam previstas e voltadas também para o desenvolvimento das competências relacionadas ao perfil desenhado no modelo.

Segundo relatos e levantamento documental, o plano de carreira da Fiat Automóveis, referente aos profissionais de nível técnico/gerencial, também está baseado nas competências. Os profissionais envolvidos no modelo, depois de conhecerem sua posição nos diferentes níveis do *Professional*, também passam a conhecer quais são as possibilidades de crescimento profissional na empresa, bem como quais são as competências exigidas para novas funções.

A política de remuneração também sofre influência da gestão de competências, já que, de acordo com o plano de carreira são definidas as remunerações de cada nível *Professional*. Assim, é no modelo de gestão de competências que estão definidas as promoções e as modificações nas remunerações dos funcionários.

Embora a gestão de competências influencie na remuneração, a Fiat Automóveis não adota um sistema de remuneração variável baseada nas competências, mas sim no desempenho. Isso significa dizer que todos os níveis do *Professional* têm a mesma base salarial de remuneração fixa, mas o que os diferencia é justamente o alcance dos objetivos/desempenho, que constitui a parte variável da remuneração.

Vale ressaltar que as competências dos profissionais devem influenciar em seus desempenhos, mas elas ainda não significam retorno direto em remuneração variável aos profissionais.

Além dessas políticas descritas, a gestão de competências, por meio das avaliações de competências, trouxe para a organização a utilização de planos de desenvolvimento individual. Esses planos são desenvolvidos posteriormente à avaliação das competências e são baseados nas diferenças encontradas entre a realidade e o padrão de competências esperado, os chamados *gaps*.

Essa lacuna de competências encontrada serve de base para o plano de desenvolvimento, para que o profissional defina como será realizado o preenchimento dessa diferença de competências existente. O plano é desenvolvido de forma conjunta pelo profissional avaliado, um gestor e um analista de recursos humanos alocado na área em que o profissional trabalha.

Além de definir ações que possibilitem o desenvolvimento das competências necessárias, o plano de desenvolvimento individual serve também para levantar as necessidades de treinamento dos funcionários via cruzamento de informações de *gaps* de vários profissionais.

5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

À luz dos resultados encontrados no levantamento de dados junto aos informantes das duas empresas e considerando os relatos complementares dos pesquisadores que atuaram junto às empresas em estudo, é possível analisar a experiência de articulação do modelo de gestão de competências à gestão de recursos humanos considerando a peculiaridade da empresa em questão.

Peculiaridade esta que se observa na própria concepção do modelo, originário de uma das empresas do grupo e que repassa suas diretrizes e metodologia a cada uma das empresas considerando a demanda existente e a orientação da matriz italiana.

Mesmo com essa questão, de forma geral, a adoção do modelo na empresa Fiat Automóveis segue uma tendência natural de mercado, que acaba por facilitar sua aplicação. Uma vez que a cada vez mais acirrada competitividade leva à busca de novas alternativas para melhoria de resultados na empresa. Ao mesmo tempo, a gestão de competências vem como forma de clarear o sistema de gestão de pessoas na empresa e no Grupo Fiat em geral.

Outro aspecto importante diz respeito à forma como o modelo foi desenvolvido e, posteriormente, distribuído para as empresas que o adotam. Esse modelo foi desenvolvido na Itália, por uma necessidade identificada dentro da realidade empresarial daquele país, e por profissionais envolvidos com aquele contexto, o que faz com que não seja específico para cada país onde foi aplicado.

Mesmo considerando que o contexto empresarial atual tem cada vez mais características comuns nos diversos países, ainda não é possível desenvolver um modelo de gestão que seja totalmente adaptável às condições de todos os países

que deve abranger. Essa aplicação em outras realidades deve passar por uma adaptação, para que sejam minimizadas resistências, dificuldades e custos com a implantação do mesmo.

No caso do *Projeto Professional*, no Brasil, essa adaptação foi feita a partir da tradução da metodologia para a língua portuguesa, procurando adequar as terminologias utilizadas pelos manuais operacionais do modelo ao País.

O que se observou pelos relatos e documentação é que o modelo de gestão de competências foi trazido às filiais brasileiras em forma de *pacote fechado de metodologia*, com instruções de utilização tanto para a empresa Isvor Fiat, que é responsável pelo suporte à aplicação, quanto para as empresas que o adotam, como no caso deste estudo, a Fiat Automóveis. Esse aspecto foi ressaltado pelos pesquisadores entrevistados, ao observarem as amarras existentes na sua aplicabilidade em função dessa tradução.

No caso particular, os mesmos observaram que sua aplicação em termos de conteúdo causava conflitos quanto à sua própria concepção, considerando as especificidades locais.

Por um lado, a formulação de uma metodologia padrão de gestão possibilitou maior uniformidade no gerenciamento das diversas filiais das empresas do Grupo Fiat espalhadas pelo mundo, definindo um padrão para as qualificações dos diferentes níveis de profissionais técnicos e gerenciais, o que inclui as competências técnicas e comportamentais.

Isso, num primeiro momento, significa dizer que um profissional *Professional Expert* de uma indústria automobilística italiana e um profissional de mesmo nível de uma indústria do mesmo setor no Brasil detêm as mesmas competências, já que estão alocados no mesmo nível de qualificação, que

representa especificamente o conjunto de conhecimentos, capacidades e qualidades desse profissional.

Por outro lado, mesmo com um modelo padronizado de gestão, nem sempre é possível controlar todas as variáveis envolvidas, principalmente àquelas que se referem a variáveis comportamentais, em que é possível encontrar com frequência questões relacionadas à cultura da organização, do local em que ela está inserida e das pessoas que nela trabalham.

Ao mesmo tempo, a metodologia *fechada* do modelo não permite a interação da empresa que o adota em busca de melhorias e modificações de características, processos ou qualquer outro aspecto referente ao modelo, seja ele de cunho técnico ou comportamental, já que as diretrizes de conhecimentos, capacidades e qualidades são passadas diretamente da *holding* italiana para o restante das empresas. Isso fica bastante visível no próprio relato dos informantes da Isvor Fiat, que consideram o conceito único, sem possibilidade de mudança, que ocorreria somente na flexibilização das particularidades de cada empresa.

Outra questão importante de análise está nos motivos que levaram ao desenvolvimento do modelo. Segundo informações levantadas, a adoção da gestão de competências surge como uma alternativa de gestão de recursos humanos em busca de melhores resultados da empresa, e não em função de necessidades de formação ou de preocupações com o desenvolvimento dos profissionais por meio de ações de aprendizado.

Fica nítida no relato de um dos informantes qual a preocupação da empresa ao desenvolver o modelo:

“a atenção às competências, o melhoramento das competências da empresa, com certeza, além do benefício que dá ao próprio funcionário, dá um benefício à empresa. Então, a empresa com certeza não tem somente uma finalidade filantrópica de fazer cultura, tem também esse fato, mas a empresa quer é *fazer dinheiro*. Trabalhando sobre as competências das pessoas pode *fazer dinheiro* porque as pessoas competentes podem fazer melhor o trabalho. Com certeza, não é porque a Fiat é muito boa, quer dar cultura às pessoas. Isso faz parte, mas o objetivo principal é fazer bem o negócio dela.” (Relato de informante).

Corroborando essa afirmativa, um outro relato considera:

“cada área escolheu a sua prioridade, mas dentro da prioridade temos a prioridade das prioridades que foi definida que é trabalhar sobre *redução de custos*.” (Relato de informante).

É possível perceber que o foco principal da adoção da gestão de competências como alternativa de recursos humanos tem sustentação na lógica da redução de custos e aumento dos resultados das organizações do Grupo.

Um aspecto que também chama atenção do modelo está relacionado ao restrito grupo de pessoas ligadas ao modelo. Na Isvor Fiat, que fornece/repassa a metodologia e dá suporte a sua aplicação, apenas dois dos 18 funcionários tem ligação direta com a gestão do modelo. De forma análoga, na Fiat Automóveis, onde a área de recursos humanos é a responsável pela implantação do *Projeto Professional*, apenas dois profissionais têm ligação direta com a implantação e gerenciamento do modelo. Nas duas organizações, o restante do pessoal envolvido apenas desenvolve ações de suporte aos gestores, principalmente relacionadas a atividades operacionais e burocráticas.

Essa situação em grande medida pode sugerir uma contenção de despesas dentro da lógica de custos explicitada por alguns dos informantes. Da mesma forma, tendo em vista o caráter quase fechado do modelo, pode também indicar que não existe a necessidade de contingentes maiores, pois seria quase uma reaplicação de uma metodologia preexistente.

Como o modelo é fornecido pronto, e não há possibilidades de alteração, não existe também a necessidade de um número maior de funcionários para gerenciar sua aplicação. Isso sugere que a metodologia continue sendo reproduzida sem alterações e com custos reduzidos de pessoal.

Em relação à aplicação do modelo na Fiat Automóveis, percebe-se que as políticas de recursos humanos vêm seguindo as diretrizes da gestão de competências, mas não de forma total. A remuneração variável, por exemplo, ainda está baseada em resultados de desempenhos e, não, nos perfis de competências que são a base das demais políticas.

Em relação ao recrutamento e seleção, a metodologia prevê a utilização do perfil de competências para que os custos com treinamentos de adequação do novo profissional às atividades relacionadas a ele sejam cada vez menores. Isso significa contratar o profissional que apresente menor necessidade de adequação ao perfil, ou menor *gap* de competências.

Uma questão interessante na aplicação do modelo na Fiat Automóveis é que mesmo utilizando a definição de profissionais nas qualificações *Professional*, as denominações de cargos continuam se referindo às terminologias anteriores ao modelo, como cargos de líder, gerente e diretor adjunto entre outros. A aplicação do modelo encontrou ainda resistências durante sua implantação, principalmente no que diz respeito às avaliações e nova estruturação de cargos na empresa.

Isso demonstra que, embora o modelo tenha sido implantado e sirva como base para a remuneração fixa dos profissionais, não há ainda uma cultura de relacionar a qualificação determinada pelo *Professional* aos cargos preexistentes.

Além disso, o fato de as avaliações de competência terem ocorrido apenas duas vezes desde a implantação do modelo no ano de 1998 faz com que a própria gestão de competências na Fiat Automóveis não esteja plenamente consolidada.

Na realidade, a primeira avaliação de competências, realizada em 1998, na Fiat, não cumpriu exatamente todos os requisitos da avaliação, uma vez que a empresa não dispunha de parâmetros de competência dos empregados tanto da Isvor Fiat quanto da Fiat Automóveis.

Nessa primeira aplicação, as diferenças entre as competências pretendidas, de acordo com as definições dos dicionários, e as competências realmente encontradas nos profissionais avaliados foi bastante grande. Assim, essa avaliação, segundo os informantes, serviu como ponto de partida para a avaliação seguinte, já que, só a partir de uma primeira aplicação, a empresa poderia definir em quais níveis estavam situados cada um dos profissionais envolvidos no modelo e quais ações deveriam ser realizadas para a diminuição dos *gaps* de competência, além de preparar, por meio da prática dos processos de avaliação, os avaliadores para a próxima certificação.

Assim, no ano de 2000, a área de recursos humanos colocou em prática uma nova etapa de avaliações de competência, que, dessa vez, já estava baseada nos padrões encontrados em 1998 e também na experiência dos avaliadores que participaram da etapa anterior.

Agora a avaliação foi mais coerente com as diretrizes da metodologia, contando com um melhor conhecimento do modelo por parte dos funcionários envolvidos, o que permitiu uma melhor aplicação das etapas de avaliação e certificação das competências.

Embora esteja prevista a aplicação de novas etapas de avaliação a cada dois anos, desde 2000 até a metade do ano de 2004, não foram realizadas novas avaliações. Isso ocorre devido a mudanças que vêm ocorrendo na matriz italiana da Fiat, que fez com que o processo de gestão de competências ficasse estabilizado por esse período.

A princípio, não há previsão de nova etapa de avaliação das competências, pois a Fiat Automóveis depende de definição da *holding* para elaborar esse processo. Essa situação fez com que a gestão de competências na Fiat Automóveis permanecesse estática, sem atualizações.

Essa situação é prejudicial ao andamento do modelo, uma vez que não está sendo possível dar continuidade, de forma clara e objetiva, aos processos de desenvolvimento de competências na empresa. As demais políticas de recursos humanos continuam sendo desempenhadas em função dos perfis de competências definidos pelo modelo. Entretanto, eles já podem estar desatualizados devido ao não acompanhamento via avaliação das competências nos últimos quatro anos.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A discussão de competências, longe de se resumir a um mero debate retórico sobre preceitos gerenciais, encontra eco nas crescentes preocupações organizacionais relacionadas a uma busca incessante de melhor posição no cenário competitivo contemporâneo.

A gestão de competências, enquanto prática reconhecida de gerenciamento organizacional e com forte impacto na gestão de pessoas, reforça essa imagem e coloca claramente desafios aos gestores. Isso significa dizer que ela atua em frentes diferenciadas dentro das empresas. Concomitante a isso, mas fazendo uma contraposição que dificulta sua validade, a extensa fragmentação conceitual, se demonstra o vigor teórico de pesquisadores, conforme tão bem identificou um dos informantes ouvidos ao longo do trabalho e que atuou como pesquisador junto ao modelo da empresa estudada, evidencia também sinais de preocupação, tendo em vista a dispersão de esforços, o que dificulta a consolidação em patamares científicos de uma linha suficientemente válida.

Esse mesmo pesquisador afirma que tal situação não deve ser confundida com o engessamento do conhecimento, mas, sim, como melhor balizamento das ações e/ou discussões no interior da academia e das próprias organizações.

Isso pode ser visto considerando o estudo desenvolvido. Ao procurar discutir a articulação entre competências e recursos humanos, ficou evidente, de um lado, que a prática de um e de outro apresenta sinais claros de desacertos.

Pelo lado da gestão de recursos humanos, a sua trajetória no Brasil evidencia um papel secundário, quase sempre de suporte e/ou referendo de ações e/ou estratégias alheias à sua vontade.

Pelo lado da gestão de competências, a assimetria entre as diversas concepções reforça a diversidade existente, e os estudos desenvolvidos em empresas demonstram também um quadro de multiplicidade, com ênfase nas particularidades e na nuances de cada uma delas.

Essa situação fica evidente no estudo desenvolvido junto à Fiat Automóveis. Ao se observar o *detalhe*, isto é, a particularidade, observou-se que seu modelo de competências surgiu como diretiva da matriz italiana, repassada pela empresa do Grupo responsável pelo trabalho de alicerçar e moldar a gestão de pessoas.

As entrevistas realizadas nas empresas, que tiveram o complemento de relatos de dois pesquisadores diretamente ligados ao modelo, aliadas a uma análise documental, reforçaram a percepção de que o modelo adotado, longe de significar o fortalecimento da área de recursos humanos, a transformam em correia de transmissão, isto é, como mero repassador de metodologia que tem que adequar suas rotinas e diretrizes aos preceitos do modelo.

Longe de qualificar a experiência, o fato é que a descrição da mesma evidencia que preocupações muito fortes nas organizações perpassam a lógica do modelo, notadamente aquela relacionada à contenção de custos. No campo da gestão de pessoas, o alinhamento de ações e de práticas usuais de recursos humanos acabam por descaracterizar um esperado papel estratégico da área, conforme apregoa a literatura.

Sua posição sofre com as ambigüidades que a área vive: ao mesmo tempo encontra-se na linha de frente da chamada modernidade gerencial, com adoção de moderno cabedal de conhecimento, mas sem condições de interferir na

sua concepção e tendo que acatar alterações em sua dinâmica cotidiana e também estratégica.

Nesse sentido, o modelo estudado de competências e a sua articulação à gestão de recursos humanos evidenciam, de um lado, o fortalecimento da gestão de competências como importante mecanismo de melhoria de padrões de competitividade organizacional. E, de outro, a fragilização da atividade de recursos humanos, que perde legitimidade ao ter que vincular sua lógica de atuação em função das diretrizes colocadas pela gestão de competências.

De maneira conclusiva, a pesquisa reforçou que o estudo de situações específicas é um poderoso elemento de construção de uma referência consistente e apropriada ao entendimento de fenômenos organizacionais. No caso em questão, a particularidade relaciona-se não só ao fato de ser uma empresa de origem estrangeira fortemente enraizada na cultura local, mas pela maneira de adoção do modelo que serve como premissa ao conjunto de empresas do grupo .

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALBUQUERQUE, L. G. *O papel estratégico de recursos humanos*. São Paulo: FEA/USP, 1987.

ALBUQUERQUE, L. G. *Competitividade e recursos humanos*. São Paulo: FEA/USP, 1992.

ALBUQUERQUE, L. G.; OLIVEIRA, P. M. *Implementação do modelo de gestão de pessoas por competências: o caso da Oxiteno*. Salvador: ENANPAD, 2002.

AQUINO, C. P. *Administração de Recursos Humanos: uma introdução*. São Paulo: Atlas, 1980.

ANFAVEA. Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores. Disponível em: <<http://www.anfavea.com.br/Index.html>>. Acesso em: 14 jun. 2003.

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

BARBOSA, A. C. Q.; FERRAZ, D. M.; TEIXEIRA, D. P. *Competências nas organizações: o discurso e a prática na gestão de pessoas*. Salvador: ENANPAD, 2002.

BARBOSA, Allan Claudius Q. *Gestão de competências e o impacto na gestão de pessoas: uma análise em grandes organizações de Minas Gerais*. Belo Horizonte, 2002. UFMG/CNPq, 144 p. Relatório de Pesquisa.

BARBOSA, A. C. Q. *Recursos Humanos em Direção ao Futuro ? A Gestão de Competências em Empresas de Telefonia Móvel*. Belo Horizonte: mimeo, 2004.

BITENCOURT, C. C. *A gestão de competências gerenciais – a contribuição da aprendizagem organizacional*. Porto Alegre: Tese de Doutorado, PPGA/UFRGS, 2001.

BITENCOURT, C. C. *A gestão de competências gerenciais e a contribuição da aprendizagem organizacional*. Salvador: ENANPAD, 2002.

BITENCOURT, C. BARBOSA, A. C. Q. A gestão de competências In: BITENCOURT, C. (org) *Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais*. Porto Alegre: Bookman, 2004.

BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. A. *Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto?* ENANPAD, 1999.

DUTRA, J. S.; HIPÓLITO, J. A. M.; SILVA, C. M. *Gestão de pessoas por competências: o caso de uma empresa do setor de telecomunicações.* ENANPAD, 1998.

FIAT. Disponível em: <http://www.fiat.com.br/index_site.php>. Acesso em: 09 Jun. 2003.

FISCHER, A. L. *A constituição do modelo competitivo de gestão de pessoas no Brasil – um estudo sobre as empresas consideradas exemplares.* São Paulo: FEA/USP, 1998.

FLEURY, A. C. C.; FLEURY, M. T. L. Estratégias empresariais e formação de competências. In: FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. C. C. *Desenvolvendo competências em diferentes arranjos empresariais – o caso da indústria brasileira de plástico.* ENANPAD, 2000.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. C. C. *Desenvolvendo competências em diferentes arranjos empresariais – o caso da indústria brasileira de plástico.* ENANPAD, 2000.

FLICK, U. *Uma introdução à pesquisa qualitativa.* Porto Alegre: Bookman, 2004.

HAGUETTE, T. M. F. *Metodologias qualitativas na sociologia.* Petrópolis: Vozes, 1992.

INDI – Instituto de Desenvolvimento Industrial de Minas Gerais. Disponível em: <<http://www.indi.mg.gov.br/indi/index.html>>. Acesso em: 09 Jun. 2003.

KUBR, M. et all. *Managers and their competences.* In: PROKOPENKO, J. *Management development.* Geneva: ILO, 1998.

LAVILLE, C., DIONNE, J. *A construção do saber: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas.* Porto Alegre: Artmed; Belo Horizonte: UFMG, 1999.

LEVY-LEBOYER, C. *Gestión de las competencias.* Barcelona: Gestión 2000, 1997.

LUZ, T. R. *Telemar-Minas: competências que marcam a diferença.* Tese de doutorado. Belo Horizonte, 2001.

MERTENS, L. *Competencia laboral: sistemas, surgimiento y modelos*. Turín: OIT, 1999.

NELSON, R., WINTER, S. *An evolutionary theory of economic change*. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1982.

PENROSE, Edith T. *Teoria del crecimiento de la empresa*. Madrid: Aguilar-Madrid, 1962.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. *Competindo para o futuro*. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

PUJOL, J. *Normalización de competencias laborales*. Turín: OIT, 1999.

QUIVY, R. *Manual de investigação em ciências sociais*. Lisboa: Gradiva, 1998.

RIBEIRO, L. M. M.; GUIMARÃES, T. A. *Competências organizacionais e humanas de uma organização financeira estatal: o ponto de vista de seus gerentes*. ENANPAD, 1999.

RODRIGUES, M. A. *Gestão de competências em organizações: diferencial produtivo ou retórica gerencial? Um estudo de caso em empresa de manufatura contratada*. Belo Horizonte : DEP/EE/UFMG, 2004 (dissertação de mestrado).

SARSUR, A. M. *Empregabilidade e empresabilidade: um estudo junto a organizações e profissionais em Minas Gerais*. Belo Horizonte: CEPEAD/UFMG, 1999.

SIQUEIRA, M. O tema Recursos Humanos nas reuniões da ANPAD: trajetórias e perspectivas. In: XII Encontro Anual da Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração, 1988, Salvador. *Anais*. Salvador: Anpad, 1988.

SELLTIZ, C. ET alii. *Métodos de pesquisa nas relações sociais*. São Paulo: E.P.U, 1974.

STEFFEN, I. *Tendências do mercado de trabalho e políticas de educação profissional*. 1998.

TEECE, D.J., PISANO, G. y SHUEN, A. Dynamic capabilities and strategic management. In: FOSS, N. (Ed.) *Resources firms and strategies - A reader in the resource-based perspective*. Oxford University Press, Oxford, 1994, p. 268-85.

TONELLI, M. J. et al. Produção acadêmica em recursos humanos no Brasil: 1991-2000. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 43, n. 1, jan/fev/mar 2003.

WERNERFELT, B. A resource-based view of the firm. In: FOSS, N. (Ed.) *Resources firms and strategies - A reader in the resource-based perspective*. Oxford University Press, Oxford, 1997, p. 117-32.

WERTHER, W. B. & DAVIS, K. *Administração de Pessoal e Recursos Humanos*. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1983.

YIN, R. K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZARIFIAN, P. *A gestão da e pela competência*. Seminário Internacional Educação Profissional, Trabalho e Competências: Rio de Janeiro, 1996.

APÊNDICES

Apêndice A – Carta a Isvor Fiat

Ilmo. Sr.
Gerente Geral
Isvor Fiat



Prezado Senhor,

Estamos realizando uma pesquisa sobre “Gestão de Competências” em organizações localizadas na região de Belo Horizonte. A preocupação com esse assunto prende-se às crescentes mudanças que vêm ocorrendo nos diversos contextos, afetando as organizações no que tange à gestão de seus recursos humanos, com o conseqüente aumento do nível de exigência quanto à qualificação e desempenho dos profissionais.

E, para isso, a Isvor Fiat foi uma das escolhidas, por sua importância no cenário econômico e social, e pelo desenvolvimento do Modelo de Gestão de Competências do Grupo Fiat.

Trata-se de trabalho científico visando a elaboração de Dissertação de Mestrado junto ao Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração – CEPEAD –, da Universidade Federal de Minas Gerais. O CEPEAD, como centro de formação e difusão do conhecimento administrativo em Minas Gerais, atua ao longo de sua larga experiência em ensino, pesquisa e extensão. Dotado de infra-estrutura similar aos melhores do País, oferece diversos programas de treinamento e preparação necessários às práticas de gestão e administração, tanto na pós-graduação *stricto* e *lato sensu*, quanto na preparação específica, via programas fechados para empresas.

A pesquisa prevê a realização de entrevistas com profissionais do grupo gerencial e acesso a informações documentais sobre o Modelo de Competência. Dessa forma, vimos solicitar de V. S^a. sua valiosa colaboração na indicação dos profissionais mais adequados, com os quais possamos estabelecer contato, de acordo com os parâmetros de realização do trabalho.

Gostaríamos de ressaltar nossa convicção da necessidade de integração entre as universidades e as organizações, permitindo a ampliação do conhecimento e agregando valor às atividades e resultados de ambas. Tal contribuição possibilita o desenvolvimento da pesquisa em administração e, portanto, o incremento qualitativo da ciência administrativa como um todo.

Esperamos, assim, poder contar com sua preciosa atenção e colaboração. Quaisquer esclarecimentos adicionais ou contatos poderão ser feitos via e-mail: marcia@cepead.face.ufmg.br, com Márcia.

Cordialmente,

Prof. Dr. Allan Claudius Queiroz Barbosa
Orientador

Márcia Bandeira Landerdahl
Mestranda

Apêndice B – Carta a Fiat Automóveis

Ilmo. Sra.
Diretoria de Pessoal e Organização
Fiat Automóveis



Prezada Senhora,

Estamos realizando uma pesquisa sobre “Gestão de Competências” em organizações localizadas na região de Belo Horizonte. A preocupação com esse assunto prende-se às crescentes mudanças que vêm ocorrendo nos diversos contextos, afetando as organizações no que tange à gestão de seus recursos humanos, com o conseqüente aumento do nível de exigência quanto à qualificação e desempenho dos profissionais.

E, para isso, a Fiat Automóveis foi uma das escolhidas, por sua importância no cenário econômico e social, e pela aplicação do Modelo de Gestão de Competências do Grupo Fiat.

Trata-se de trabalho científico visando a elaboração de Dissertação de Mestrado junto ao Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração – CEPEAD –, da Universidade Federal de Minas Gerais. O CEPEAD, como centro de formação e difusão do conhecimento administrativo em Minas Gerais, atua ao longo de sua larga experiência em ensino, pesquisa e extensão. Dotado de infra-estrutura similar aos melhores do País, oferece diversos programas de treinamento e preparação necessários às práticas de gestão e administração, tanto na pós-graduação *stricto* e *lato sensu*, quanto na preparação específica, via programas fechados para empresas.

A pesquisa prevê a realização de entrevistas com profissionais do grupo gerencial e acesso a informações documentais sobre o Modelo de Competência. Dessa forma, vimos solicitar de V. S^a. sua valiosa colaboração na indicação dos profissionais mais adequados, com os quais possamos estabelecer contato, de acordo com os parâmetros de realização do trabalho.

Gostaríamos de ressaltar nossa convicção da necessidade de integração entre as universidades e as organizações, permitindo a ampliação do conhecimento e agregando valor às atividades e resultados de ambas. Tal contribuição possibilita o desenvolvimento da pesquisa em administração e, portanto, o incremento qualitativo da ciência administrativa como um todo.

Esperamos, assim, poder contar com sua preciosa atenção e colaboração. Quaisquer esclarecimentos adicionais ou contatos poderão ser feitos via e-mail: marcia@cepead.face.ufmg.br, com Márcia.

Cordialmente,

Prof. Dr. Allan Claudius Queiroz Barbosa
Orientador

Márcia Bandeira Landerdahl
Mestranda

Apêndice C – Roteiro de entrevista semi-estruturada – 1

ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA

Representante da Empresa Isvor Fiat

Dados de identificação do respondente

- a) Nome
- b) Tempo na empresa
- c) Cargo que ocupa
- d) Trajetória profissional/acadêmica

1. Histórico

- a) Descrever os procedimentos relacionados à adoção do Modelo de Competências na Isvor Fiat
 - descrição histórica com ênfase em fatos relevantes; explorar dificuldades e comentários analíticos.
- b) Dados gerais da Isvor e do Modelo.
 - pessoas – funções (cargos) – diretas e indiretas (consultores)
 - estrutura organizativa (explorar ligação do Modelo à estrutura)
 - obter dados documentados e quantitativos
- c) Como se dá a relação entre Isvor no Brasil e Isvor na Itália?
- d) Outros dados:
 - desenvolvimento da Isvor junto à Fiat Automóveis
 - cursos, treinamentos, etc – tipo, quantidade, pessoal envolvido e custo
 - documentação

2. Conteúdo/Modelo

- a) Descreva o Modelo.
 - documentação
- b) Aponte vantagens.
- c) Aponte desvantagens.

- d) Ocorreu alguma alteração do Modelo ao longo de seu desenvolvimento? Se sim, por quê?
- e) Existem diferenças do Modelo para cada uma das empresas do Grupo Fiat no Brasil?
- f) Quais as semelhanças e diferenças existentes entre os modelos que as empresas do Grupo Fiat adotam?

3. Relações

- a) Qual a participação da empresa que adotará o Modelo no desenvolvimento do mesmo?
 - descrever
- b) Qual a participação da empresa na que adota o Modelo na implantação do mesmo?
 - descrever
- c) Como a Isvor atua durante a implantação do Modelo?
- d) Qual o papel da Isvor durante o andamento do Modelo dentro da empresa?
- e) No caso específico da Fiat Automóveis, existe alguma particularidade na implantação e andamento do Modelo de Gestão de Competências?
- f) Como se dá a interação Isvor/Fiat Automóveis na aplicação do Modelo?
- g) Quem é o contato da Isvor na Fiat Automóveis? Por quê?
- h) Qual o papel do recursos humanos da Fiat Automóveis na condução do Modelo? Justifique.
- i) A Isvor desenvolve modelos de Gestão de Competências para outras empresas além daquelas do Grupo Fiat?

Apêndice D – Roteiro de entrevista semi-estruturada – 2

ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA

Representante da Empresa Fiat Automóveis

1. Dados de identificação do respondente
 - Nome.
 - Cargo que ocupa na empresa.
 - Atividades desempenhadas na empresa.

2. Dados da empresa
 - Data de fundação.
 - Número de funcionários no Brasil e no mundo.
 - Atividades da empresa.
 - Relação da empresa com o restante do Grupo.

3. O que levou a empresa a adotar o Modelo de Competências? (definição histórica e funcional)

4. O Modelo de Competências é atribuição de qual área dentro da empresa?

5. Se for da área recursos humanos, definir e identificar como se articula às políticas existentes? (macroprocesso: recrutamento, seleção, salários...)

6. Se não for recursos humanos, à qual área se encontra ligado o Modelo?

7. Como o Modelo de Competências se insere no macroprocesso estratégico da empresa?

8. Qual o conceito de competência que é utilizado na empresa?

9. Por que a empresa adotou esse conceito? Como chegou até ele?

10. Quais os instrumentos utilizados pela empresa para desenvolver as competências (discutir seu vínculo com o treinamento, remuneração etc.)?

11. Quais os procedimentos e práticas utilizadas para desenvolver as competências? (levantamento, acompanhamento e avaliação de competências – indicadores)

12. Qual o perfil desejado de competências nos diversos níveis da empresa?

13. Quais os conhecimentos, habilidades e atitudes desejados dos empregados no Modelo de competências? (discriminar por nível funcional)

14. O que facilita a adoção do Modelo de Competências?
15. O que dificulta a adoção do Modelo de Competências?
16. Quais as conseqüências do Modelo de Competências sobre os macroprocessos e conseqüentes resultados? (treinamento, remuneração, recrutamento etc.)
17. Existe discussão desse Modelo com instância representativa de interesse dos empregados? Por quê?
18. Comentários gerais.

Apêndice E – Questões Norteadoras – Pesquisadores

1. Qual a percepção do modelo adotado pela empresa.
2. Como você observa o conceito de competência que é utilizado pela empresa.
3. O que facilita a adoção do Modelo de Competências.
4. O que dificulta e/ou facilita a adoção do Modelo de Competências como ele está estruturado.
5. Comentários gerais sobre o modelo e a gestão de recursos humanos.

Apêndice F – Relação de Documentos Pesquisados

1. Publicação *O Grupo Fiat no Brasil*, edição de 1999.
2. Material de apresentação do *Sistema de Gestão de Competências*, da Isvor, de 2000.
3. Manual operacional *Metodologia de avaliação de competências*, da Isvor, de 1998.
4. Publicação *Fiat Auto, Valores e Políticas do Grupo Fiat*, da Fiat Automóveis, de 1997.
5. Manual de formação da Fiat Auto, 1999 (*Sistema di formazione per l'assistenza técnica di Fiat Auto*).
6. Material de apresentação do *Sistema de Gestão de Competências*, da Fiat Automóveis, de 2001.
7. Manual operacional *Metodologia de avaliação de competências*, da Fiat Automóveis, de 1998.
8. Material de *Avaliação das Competências 2001*, da Fiat Automóveis, de 2001.
9. Comentários gerais sobre o modelo e a gestão de recursos humanos.
10. Materiais de percursos formativos realizados na Fiat Automóveis, de 2000.
11. Modelo hipotético de Dicionário de Competências utilizado no curso *Profissionalismo na Avaliação*, da Isvor Fiat, de 2000.
12. Formulários de avaliação das competências: conhecimentos, capacidades e qualidades, da Fiat Automóveis, de 1999.