

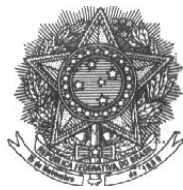
UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS
CENTRO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISAS EM ADMINISTRAÇÃO

JULIANA AMORIM CASTRO KIEFER DE OLIVEIRA

A GESTÃO DE COMPETÊNCIAS E SUA ARTICULAÇÃO À GESTÃO
ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS

Estudo de casos em organizações brasileiras e portuguesas

Belo Horizonte
MAIO/2010



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

JULIANA AMORIM CASTRO KIEFER DE OLIVEIRA

**A GESTÃO DE COMPETÊNCIAS E SUA ARTICULAÇÃO À GESTÃO
ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS**

Estudo de casos em organizações brasileiras e portuguesas

Dissertação de mestrado apresentada ao Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração da Universidade Federal de Minas Gerais, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de concentração: Estudos Organizacionais e Gestão de Pessoas.

**Orientador: Prof. Allan Claudius Queiroz
Barbosa, Ph. D.**

**Co-orientador: Prof. Paulo Alexandre Lopes
Henriques, Ph. D.**

BELO HORIZONTE
MAIO/2010

À minha família, aos meus amigos.
Aos leitores deste trabalho.

AGRADECIMENTOS

Ao concluir essa etapa, penso que nada teria sentido sem a presença de algumas pessoas iluminadas que passaram e deixaram um pouco de si mesmas em minha vida.

Em primeiro lugar, agradeço a Deus, por me ensinar os mistérios dessa vida, e por me mostrar de diferentes maneiras que nada na vida acontece por acaso e que tudo tem seu tempo.

Ao professor Allan Claudius Queiroz Barbosa, sou sinceramente grata por ter me acolhido e me orientado com extrema competência, pelas portas que me abriu para a carreira acadêmica e profissional (e, porque não, para o mundo?), pelo tom certo que imprimia a cada momento da minha caminhada, acreditando nos meus sonhos e, ao mesmo tempo, mostrando-me com sabedoria que só tenho duas mãos para abraçar o mundo.

Ao professor Paulo Alexandre Guedes Lopes Henriques, meu co-orientador, não tenho palavras para agradecer por ter me acolhido em Lisboa, pela confiança depositada em mim, por ter ousado me ajudar a desenvolver um projeto tão ambicioso em minha “curta” estadia em Portugal e pelo otimismo e perseverança que me fizeram seguir em frente.

Foram muitos os professores que me ajudaram a chegar até aqui. Agradeço aos professores e amigos Ângela Maria Vieira Pinheiro, Zélia Miranda Kilimnik, Íris Barbosa Goulart e Ricardo Augusto Alves de Carvalho, que comigo construíram a base e o começo dessa trajetória.

Também não poderia deixar de agradecer aos professores do Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade Técnica de Lisboa, Joaquim Ramos Silva, Maria Eduarda e Carla Curado, por me receberem em seus gabinetes todas as vezes em que precisei, sempre com um sorriso no rosto e prontos a me ajudar.

Agradeço, ainda, aos professores Ferreira Cascão, do Instituto Português de Administração e Marketing; Jorge Gomes, do Instituto Superior de Psicologia Aplicada e Cristina Parente, da Universidade do Porto, que também deixaram suas marcas neste trabalho.

À iluminada amiga Filomena Ferreira, obrigada pela sabedoria, apoio e amizade. Sem você não teria apreciado tanto a terrinha!

Agradeço ao corpo docente do CEPEAD, especialmente àqueles com os quais pude refletir e debater sobre o mestrado e a vida, Alexandre de Pádua Carrieri, Francisco Vidal Barbosa, Luciano Zille e Márcio Augusto Gonçalves.

Aos professores Íris Barbosa Goulart, Jáder dos Reis Sampaio, Anderson de Souza Sant'Anna, Amyra Sarsur e Zélia Kilimnik, obrigada pelas valiosas contribuições para o enriquecimento do meu projeto.

Às empresas brasileiras Cemig - em especial à Elizete Quintão; e Samarco - em especial à Juliana Souto; e às empresas portuguesas Caixa Geral de Depósitos - em especial ao Paulo Barros; e à PT Contact - em especial ao Francisco Cesário e Fátima Branco, agradeço por terem aberto suas portas para a realização desta pesquisa, e, acima de tudo, por terem me ensinado tanto com as suas práticas de recursos humanos.

Outras empresas também colaboraram com a primeira fase dessa pesquisa, e merecem ser citadas. Assim, agradeço à Apparel Ventures - em especial ao Carlos Pereira; ao Banco Espírito Santo - em especial ao Pedro Raposo; ao Casino Estoril - na pessoa do Pedro Honório; e à Geci - em especial ao Pedro Ramos e à Sandra, por terem colaborado com uma das fases de desenvolvimento dessa pesquisa.

Ao CNPq ficam meus agradecimentos pela concessão da bolsa de estudos, que viabilizou, por um ano, minha dedicação exclusiva ao curso.

Aos funcionários do CEPEAD e da FACE, obrigada pelo suporte que me deram para a realização deste trabalho.

Aos colegas do CEPEAD, obrigada por compartilharem comigo momentos de angústia e alegria nesses dois anos. Aqui fiz muitos amigos! Nunca me esquecerei de vocês! Em especial, agradeço aos eternos amigos Juliane e Tarcísio.

À equipe do Nig.One e Observatório, agradeço pela amizade e pelas valiosas reuniões sobre os projetos do núcleo;

Não poderia deixar de me lembrar dos colegas da UNA – em especial Cynthia, Fabrício, Eduardo e Célia; e da PUC – em especial Cristiana, Laura e Albino, aos quais agradeço pela oportunidade que me ofereceram de tornar-me (com muita honra) professora!

Àqueles que sempre estiveram presentes de modo tão especial na minha vida, meus sinceros agradecimentos:

Àquela que mais me incentivou a valorizar o conhecimento, dos livros e da vida, sempre querida: vovó Marília;

À vovó Didi, pelo entusiasmo, pelas saudosas “Ave Marias” e pelos quitutes que adocicaram minha vida;

À minha mãe, por conciliar a maestria de um Chico Buarque com a profundidade de uma Maria Bethânia;

Ao meu pai, por sempre ter tanto orgulho de *suas filhas*, fazendo-nos acreditar que somos tão especiais;

Ao Dudu, meu querido afilhado, de quem mais senti falta nos momentos de “dedicação exclusiva” ao mestrado;

À Ciça, por me compreender, acolher e ajudar em um simples olhar;

À Moninha, pela racionalidade mais deliciosamente sensível que eu já conheci;

Ao Rodolfo, por ter, mesmo em tempos tão turbulentos, acreditado no nosso amor;

Aos cunhados Túlio e Leandro, por torcerem por mim;

À minha madrinha Vaninha, pela amizade sincera e pela companhia para todas as horas;

À minha tia Tânia, por estar sempre do meu lado;

Às tias June e Júnia, pelo carinho;

Enfim, a toda minha família, em especial aos meus primos e amigos: Déia (e Henrique), Marcelinho, Ricardo, Jefinho, Mateus, Lilian, Faninha, Marina e Rachel.

Às amigas preciosas, que longe ou perto me ajudaram e me deram força nos momentos mais difíceis: Marininha, Alessandra, Márcia, Lu, Larissa, Késsia, Patrícia, Marina e Débora.

Por fim, agradeço aos meus queridos alunos - os que foram e os que virão -, razão de ser deste mestrado.

E a todos aqueles que construíram comigo direta ou indiretamente esse sonho.

Tudo vale a pena quando a alma não é pequena.

Fernando Pessoa

RESUMO

O objetivo principal deste trabalho foi analisar e refletir sobre como ocorre a articulação entre a Gestão Estratégica de Recursos Humanos e a Gestão de Competências em organizações brasileiras dos setores siderúrgico e de energia, e portuguesas dos setores bancário e de telecomunicações, mediante a análise dos modelos de competências adotados por estas organizações. Para o alcance deste objetivo, construiu-se um marco teórico que abrangeu o resgate da evolução histórica da gestão de recursos humanos, considerando-se especialmente os contextos brasileiro e português e como tal evolução impactou a configuração atual da gestão de recursos humanos. Além disso, foi abordada a articulação entre a gestão de recursos humanos e o construto estratégia, através da Teoria da Visão da Empresa Baseada em Recursos. Procurou-se delinear, ainda, a noção de competências em suas múltiplas definições, abordagens e dimensões e sua crescente utilização como um processo de gestão organizacional. Por fim, buscou-se integrar a discussão teórica, abordando a articulação entre a Gestão de Competências e a Gestão Estratégica de Recursos Humanos. O percurso metodológico foi desenhado em torno de uma pesquisa qualitativa-descritiva tendo como principal instrumento para a coleta de dados a entrevista semi-estruturada. Considerando-se as limitações impostas pelo método de pesquisa selecionado, os resultados permitiram considerar que a articulação entre a Gestão Estratégica de Recursos Humanos e a Gestão de Competências, tanto nas organizações brasileiras quanto nas portuguesas que participaram deste estudo, revela a existência de lacunas e contradições, devido a fatores como: o posicionamento ainda não efetivamente estratégico da gestão de recursos humanos nas organizações estudadas, as contradições existentes entre a concepção dos modelos de competências e sua aplicação, a fragilidade da articulação entre os modelos de competências e os subsistemas de recursos humanos - recrutamento e seleção, avaliação de desempenho, remuneração e carreiras e treinamento e desenvolvimento -, e o descolamento estratégico dos modelos de competências. Além disso, percebe-se a complexidade e a diversidade de variáveis envolvidas nas políticas e práticas de gestão de recursos humanos e na concepção, implementação e gestão do modelo de competências nas organizações.

Palavras-chave: Gestão de Competências, Gestão Estratégica de Recursos Humanos, Organizações, Brasil, Portugal.

ABSTRACT

The main objective of this work was to analyze and consider how the articulation between the Strategic Management of Human Resources and the Management of Competencies occurs in the Brazilian ironwork and energy organizations, and the Portuguese banking and telecommunication organizations, through the analysis of competency standards adopted by them. In order to reach this goal a theoretical framework was built, which covered recapturing the historical evolution of the human resource management, especially considering the Brazilian and Portuguese contexts and how this evolution affected the current configuration of human resource management. Besides that, the articulation between the human resource management and the strategy was approached through the Resource-Based View Theory of the Firm. The understanding of competencies in their multiple definitions, approaches and dimensions, and its increasing utilization as a process of organizational management was outlined. Finally, there was an attempt to integrate the theoretical discussion by approaching the articulation between the Management of Competencies and the Strategic Management of Human Resources. The methodological path was created based on a qualitative-descriptive research, using the semi-structured interview as the main instrument for the collection of data. Considering the limitations imposed by the method of research selected, the results allowed to consider that the articulation between the Strategic Management of Human Resources and the Management of Competencies of the Brazilian and Portuguese organizations, which participated in this study, reveals the existence of gaps and contradictions due to the following factors: the position, not yet effectively strategic of the management of human resources of the organizations researched, the existing contradictions between the conception of competency standards and their application, the fragility of the articulation between the competency standards and the human resource subsystems - recruitment and selection, performance evaluation, remuneration and careers, training and development -, and the strategic detachment of competency standards. Besides that, the complexity and diversity of variables is observed in the policies and practices of human resource management, and in the conception, implementation and management of the standard of competencies in the organizations.

Key-Words: Management of Competencies, Strategic Management of Human Resources, Organizations, Brazil, Portugal.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Estrutura do referencial teórico	28
Figura 2 – Papéis de RH na construção de uma organização competitiva	50
Figura 3 – A Mobilização profissional	68
Figura 4 – Competências como fonte de valor para o indivíduo e para a organização	69
Figura 5 – Componentes da Competência Humana	72
Figura 6 – Configurações Organizacionais da Noção de Competência	78
Figura 7 – Modelo de Gestão por Competências	83
Figura 8 – Identificação do <i>gap</i> (lacuna) de competências	84
Figura 9 – Gestão de Recursos Humanos para a formação de competências	99
Figura 10 – Articulação Recursos Humanos e Competências – Possibilidades Conceituais e Aplicadas	110
Figura 11 – Categorias de apresentação e análise dos dados	126
Figura 12 – Conjunto de capacidades e competências individuais	139
Figura 13 – Competências individuais da empresa A	151
Figura 14 – Avaliação do conjunto de capacidades	156
Figura 15 – Escala de avaliação	156
Figura 16 – Avaliação de Desempenho (Capacidades e Competências)	157
Figura 17 – Quadro de análise gerencial	158
Figura 18 – Processo de Treinamento, Desenvolvimento e Educação	164
Figura 19 – Processos Integrados à Gestão de Competências	165
Figura 20 – Organograma da área de Recursos Humanos da Empresa B	175

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Diferenças nas práticas de GRH em 3 agrupamentos de países europeus	35
Quadro 2 – A Evolução da Prática de Gestão de Recursos Humanos no Brasil	40
Quadro 3 – Abordagens em Recursos Humanos	43
Quadro 4 – Redefinição dos papéis de RH	50
Quadro 5 – Evolução do conceito de competência	62
Quadro 6 – Diferenças das abordagens britânica e norteamericana sobre competência	65
Quadro 7 – Saberes do profissional	70
Quadro 8 – Analogia entre Lingüística e Competência	75
Quadro 9 – Exemplos de condições e critérios de qualidade associados a competências humanas	85
Quadro 10 – Aspectos críticos da Gestão de Competências	94
Quadro 11 – Tendências da área de recrutamento e seleção de pessoal	100
Quadro 12 – Tendências da área de Treinamento e Desenvolvimento	101
Quadro 13 – Tendências da área de Gestão do Desempenho	102
Quadro 14 – Tendências da área de Cargos e Salários – Carreira	103
Quadro 15 – Caracterização das organizações estudadas	116
Quadro 16 – Categorias de estudo e suas dimensões	119

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Grupo de Entrevistados - Empresa A (Brasil/Setor: Mineração)	121
Tabela 2 – Grupo de Entrevistados - Empresa B (Brasil/Setor: Energia)	122
Tabela 3 – Grupo de Entrevistados - Empresa X (Portugal/Setor: Telecomunicações)	122
Tabela 4 – Grupo de Entrevistados - Empresa Y (Portugal/Setor: Bancário)	122
Tabela 5 – Caracterização Formação/Atuação em RH dos entrevistados da empresa A	131
Tabela 6 – Experiência com modelos de GC dos entrevistados da empresa A	132
Tabela 7 – Caracterização da Formação/Atuação em RH dos entrevistados da empresa B	172
Tabela 8 – Experiência com modelos de GC dos entrevistados da empresa B	173
Tabela 9 – Caracterização da Formação/Atuação em RH dos entrevistados da empresa X	191
Tabela 10 – Experiência com modelos de GC dos entrevistados da empresa X	191
Tabela 11 – Caracterização da Formação/Atuação em RH dos entrevistados da empresa Y	204
Tabela 12 – Experiência com modelos de GC dos entrevistados da empresa Y	205

LISTA DE SIGLAS

ADI – Acordo de Desenvolvimento Individual

APG – Associação Portuguesa de Gestores e Técnicos de Recursos Humanos

BSC – *Balanced Scorecard*

FRH – Função de Recursos Humanos

GC – Gestão de Competências

GERH – Gestão Estratégica de Recursos Humanos

GRH – Gestão de Recursos Humanos

GIRH – Gestão Integrada de Recursos Humanos

OIT – Organização Internacional do Trabalho

PDV – Plano de Demissão Voluntária

RH – Recursos Humanos

T&D – Treinamento e Desenvolvimento

TD&E – Treinamento, Desenvolvimento e Educação

VBR – Visão da Empresa Baseada em Recursos

RBV – Resource Based View of the Firm

SUMÁRIO

1 APRESENTAÇÃO	16
2 O PROBLEMA DE PESQUISA E SUA RELEVÂNCIA	23
3 REFERENCIAL TEÓRICO	27
3.1 Breve evolução histórica da Gestão de Recursos Humanos	29
3.2 Breve evolução histórica da Gestão de Recursos Humanos em Portugal	33
3.3 Breve evolução histórica da Gestão de Recursos Humanos no Brasil	39
3.4 Panorama atual da Gestão de Recursos Humanos.....	45
3.5 Recursos Humanos e Estratégia: Visão da Empresa Baseada em Recursos	53
3.6 Competências	61
3.6.1 Competências: múltiplas definições e abordagens	61
3.6.2 Competências: um conceito multidimensional	75
3.6.3 Competências como um processo de gestão organizacional	78
3.7 A Articulação entre a GC e a Gestão Estratégica de Recursos Humanos	95
4. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	112
4.1 A natureza da investigação	112
4.2 Seleção dos casos para investigação	114
4.3 Coleta de dados: Fontes e Instrumentos	117
4.4 Coleta de dados: Amostra	120
4.5 Informações gerais do desenvolvimento da pesquisa	124
5 RESULTADOS	128
5.1 A empresa A	129
5.2 A empresa B	169
5.3 A empresa X	188
5.4 A empresa Y	200
6. ANÁLISE DOS RESULTADOS	224
6.1 Análise de resultados da Empresa A	224
6.1.1 Empresa A: Gestão de Recursos Humanos	224

6.1.2 Empresa A: Gestão de Competências	227
6.1.3 Empresa A: A articulação entre a GERH e a GC	233
6.2 Análise de resultados da Empresa B.....	236
6.2.1 Empresa B: Gestão de Recursos Humanos.....	236
6.2.2 Empresa B: Gestão de Competências	239
6.2.3 Empresa B: A articulação entre a GERH e a GC	241
6.3 Análise de resultados da Empresa X	245
6.3.1 Empresa X: Gestão de Recursos Humanos	245
6.3.2 Empresa X: Gestão de Competências	246
6.3.3 Empresa X: A articulação entre a GERH e a GC	249
6.4 Análise de resultados da Empresa Y	253
6.4.1 Empresa Y: Gestão de Recursos Humanos	253
6.4.2 Empresa Y: Gestão de Competências	254
6.4.3 Empresa Y: A articulação entre a GERH e a GC	258
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS	262
8 REFERÊNCIAS.....	272
APÊNDICES	280
A- Modelo de carta-convite para participação na pesquisa (e-mail)	280
B- Roteiro de entrevista aos profissionais da área de RH das empresas brasileiras	282
C- Roteiro de entrevista aos profissionais responsáveis pela gestão do modelo de Gestão de Competências das empresas brasileiras	286
D- Roteiro de entrevista aos profissionais da área de RH das empresas portuguesas	289
E- Roteiro de entrevista aos profissionais responsáveis pela gestão do modelo de Gestão de Competências das empresas portuguesas	293

1 APRESENTAÇÃO

O objetivo deste trabalho consistiu em descrever e analisar a articulação entre as práticas de Gestão de Competências¹ e a Gestão Estratégica de Recursos Humanos, bem como explicitar a configuração de fatores que interferem nessa articulação. Realizou-se um estudo de caso em duas organizações brasileiras, pertencentes aos setores de mineração e de energia, e em duas organizações portuguesas, compreendendo os setores bancário e de telecomunicações.

Embora o conceito de competência esteja sendo abordado, de acordo com Ruas et al. (2005), intensamente nos meios acadêmico e empresarial atuais, a maior parte dos estudos a respeito faz um recorte de um dos subsistemas de Recursos Humanos e aprofunda em sua correlação com o conceito de competência, revelando a falta de estudos que visem a uma compreensão mais ampla da realidade. Assim, investigar as relações existentes entre a Gestão de Competências e a gestão estratégica de recursos humanos se faz pertinente.

Acrescenta-se a isto, o fato de a Gestão de Competências e a gestão estratégica de recursos humanos afetarem um segmento significativo da sociedade, que compreende as organizações e as pessoas que nelas trabalham, e serem consideradas, pela literatura científica, como temáticas que permitem às organizações se adaptarem ao contexto atual de mudanças. Cabe, ainda, ressaltar que, apesar de haver uma considerável quantidade de autores na esfera global estudando o conceito de competência e sua aplicabilidade nas organizações, é escassa a produção científica internacional sobre o tema, o que sugere a necessidade de se ampliar tal debate. Como indicam Fleury & Fleury (2000), trabalhar o conceito de competência associado à estratégia organizacional em estudos internacionais permite apreender todo o seu potencial heurístico.

O mundo organizacional atual está inserido em um contexto marcado por significativas transformações. Segundo Dessler (2003), a globalização da economia, a crescente inovação tecnológica, o aumento da competitividade e o rápido desenvolvimento da tecnologia de informação são características desse cenário que acarretaram mudanças nas organizações, como transformações radicais do processo de trabalho, intensa terceirização de tarefas, mudanças da cultura organizacional, processos de reengenharia e *downsizing*, dentre outras.

¹ Nesta pesquisa, as expressões Gestão de Competências e Gestão por Competências foram utilizadas com o mesmo sentido. Diferentemente da proposta de Brandão & Guimarães (2001), não foi utilizada a distinção entre atividade e ferramenta de gestão.

Tais alterações afetaram o campo organizacional, provocando uma nova reflexão quanto aos fatores que asseguram a competitividade de uma empresa na atualidade. As tradicionais fontes de vantagem competitiva (como tecnologia e mão-de-obra barata) perderam lugar para novas propostas, que parecem caminhar na mesma direção: Gestão Estratégica de Recursos Humanos (Kamoche, 1996; Taylor, Beechler & Napier), Gestão de Competências (Prahalad & Hamel, 1990; Heene & Sanchez, 1997), Gestão de Desempenho (Edwards & Ewen, 1996), acumulação do saber (Arrègle, 1995; Wright et al., 1995) e Gestão do Capital Intelectual (Stewart, 1998), as quais surgiram como elementos centrais de diferenciação estratégica.

Como mostra Drucker (1999), neste cenário, marcado pela transição para uma sociedade pós-capitalista e pelo surgimento da Era do Conhecimento, o recurso econômico básico deixou de ser o capital, a terra ou o trabalho para ser o conhecimento, e o capital intelectual passou a ser reconhecido como um grande diferencial nas empresas. Tal fato impulsionou o surgimento de novas teorias, técnicas e ferramentas de gestão mais flexíveis para possibilitar a constante adequação às transformações, como forma de se garantir a sobrevivência das organizações.

No que tange às mudanças nas formas de gestão organizacional, Dutra (2007) ressalta as transformações das práticas e políticas de gestão de Recursos Humanos, motivadas, segundo o autor, por um conjunto de pressões que se consolidaram nos anos 1980, provenientes de duas fontes: a primeira é o ambiente externo à organização, e a segunda, o ambiente interno. O ambiente externo à organização se caracteriza pela globalização, turbulência crescente, maior complexidade das arquiteturas organizacionais e das relações comerciais, maior exigência de valor agregado dos produtos e serviços, maior exigência de flexibilidade, maior velocidade de resposta, dificuldade de estruturação das ocorrências internas e o enfrentamento de situações inusitadas e de crescente complexidade.

As organizações, nesse contexto, passaram a necessitar de pessoas menos obedientes e submissas e mais autônomas e com maior iniciativa. A segunda fonte de pressão - o ambiente interno, se constitui como mais dependente de pessoas, já que as organizações necessitam de maior flexibilidade e velocidade decisória. Assim, as pessoas passam a demandar das organizações maior espaço para desenvolvimento profissional e pessoal, e para a manutenção da competitividade profissional, exercício da cidadania organizacional etc.

Dessa forma, como mostra Dutra (2007), o contexto de mudanças que envolvem as organizações a partir da década de 1980, fez emergir a necessidade de transformações nas políticas e práticas de gestão, especialmente no que tange à gestão de pessoas, pois seus

modelos tradicionais passaram a não atender às necessidades e expectativas das empresas e das pessoas.

Inaugurou-se, então, o debate sobre a Gestão Estratégica de Recursos Humanos, na tentativa de alinhar as atividades da área aos objetivos organizacionais, associado à definição e implementação de políticas, práticas e diretrizes orientadas à potencialização das habilidades e competências dos funcionários e ao alcance dos resultados organizacionais.

Vale ressaltar que o modelo estratégico de gestão de recursos humanos se uniu ao conceito de competitividade, de modo que as pessoas passaram a ser consideradas estratégicas somente nas situações em que são tratadas como fonte de vantagem competitiva (FISCHER, 1998). Dessa forma, o gerenciamento de pessoas assume um patamar diferenciado de vantagem competitiva, associado a uma necessidade permanente da área de comprovar sua efetividade.

Dutra (2002) esclarece que o processo evolutivo da Gestão de Pessoas passa por três fases: operacional, em que o foco estava na operacionalização das atividades; gerencial, em que a gestão de pessoas passa a atuar como parceira nos processos de desenvolvimento organizacional; e estratégica, em que a Gestão de Pessoas passa a influenciar a formulação de estratégias, apoiar a implementação das mesmas e a ser influenciada pelas estratégias organizacionais.

No contexto da gestão estratégica de Recursos Humanos, Ulrich (1998) afirma que os profissionais de Recursos Humanos passaram a atuar junto ao nível estratégico das empresas na administração de estratégias de recursos humanos, da infra-estrutura da empresa, da contribuição dos funcionários e da transformação e da mudança. Para isto, segundo o autor, os profissionais de RH precisaram assumir múltiplos papéis, desempenhando funções operacionais e estratégicas e gerindo processos e pessoas.

A nova concepção da Gestão de Recursos Humanos², ou a gestão estratégica, aponta para a maior valorização das pessoas e de suas competências, que passam a ser o recurso determinante do sucesso organizacional (DUTRA, 2002). Assim, o termo competência passa a ser aplicado no novo contexto organizacional, competitivo e estratégico, como forma de gestão, representando uma das alternativas para o gerenciamento do capital humano.

² Nesta pesquisa, os termos “área de recursos humanos”, “RH”, “recursos humanos”, e “função recursos humanos”, são utilizados com o mesmo sentido. Diferentemente do que foi proposto por Ulrich (1998), não foi utilizada a distinção entre função ou área, práticas e profissionais.

Barbosa (2001) complementa que a Gestão de Competências surge na tentativa de ajustar a Gestão de Pessoas ao contexto atual, como uma alternativa ao modelo tradicional de Administração de Recursos Humanos.

No campo da Gestão de Pessoas, em especial, a Gestão de Competências surge para tentar garantir o desenvolvimento de competências nas organizações, aproximando os objetivos organizacionais e os pessoais, de forma a agregar valor e gerar vantagem competitiva às organizações (DUTRA, 2002). Assim, a competência passou a ser aplicada como ferramenta de gestão, com o intuito de flexibilizar a gestão e valorizar as pessoas como decisivas para um desempenho eficiente e para o sucesso das organizações.

O construto competência tem sido dos mais abordados no campo da Administração, segundo Ruas et al. (2005), transitando entre o ambiente acadêmico e empresarial. No entanto, como afirma Bitencourt (2001), o termo competência não é novo, sendo usado desde o fim da idade média. Sua aplicação no campo organizacional, porém, ganhou ênfase a partir do século XX. Desde então, vem perpassando diversas abordagens - americana, latino-americana, francesa e australiana - e crescendo em complexidade.

Ruas (2002) ressalta que os mais recentes trabalhos sobre competências, elaborados por Le Boterf, Zarifian, Levy-Leboyer, Tremblay e Sire, Fleury e Fleury, consideram competência como o resultado da mobilização de conhecimentos e capacidades. Para tais autores, a competência só se concretiza na situação real de trabalho. Esta forma de considerar competências, indo além da designação básica de conhecimento, habilidade e atitude, reflete a importância da multifuncionalidade no entendimento do tema. Ressalta-se, ainda, a contribuição de autores como Dutra (2004), que acrescentou à definição de competências o conceito de entrega e de complexidade.

A aplicação do conceito de competência no campo organizacional, como ferramenta de gestão, surge associada ao discurso de gerir pessoas de forma a agregar valor à organização, alinhando as práticas de Recursos Humanos aos objetivos organizacionais, na busca pela criação e manutenção da vantagem competitiva (BITENCOURT, 2005). Uma pesquisa realizada por Fischer e Albuquerque (2004), envolvendo mais de 100 empresas, revelou que 55% delas elegeram a Gestão de Competências em segundo lugar dentre as estratégias que orientarão a atuação da área de Gestão de Pessoas nos próximos anos.

Portanto, se a Gestão de Competências orienta as estratégias da área de Recursos Humanos, aproximando-se ao *core* estratégico das organizações, sugere-se que a Gestão de Competências e a Gestão de Estratégica de Recursos Humanos sejam integradas, como atesta Barbosa (2008), ao afirmar que ambas possuem uma relação teórica e prática quase visceral.

É o que parece sugerir Cascão (2005, p. 27), ao utilizar a expressão *gestão estratégica de competências* para designar “a coordenação entre as competências existentes, as práticas na sua gestão e desenvolvimento e o alinhamento com a estratégia global da organização”, afirmando que somente assim as pessoas podem se transformar em vantagem competitiva para as organizações. Parente (2004) também ressalta que a abordagem das competências se insere em uma redefinição da atividade de trabalho e das práticas de gestão de recursos humanos.

Bilhim (2001) evidencia que as organizações portuguesas têm atribuído uma crescente importância ao papel estratégico e ativo de recursos humanos, devido à busca pela competitividade. O autor considera que a gestão estratégica envolve a dimensão da competência, pois esta “indaga em que medida as políticas de gestão de recursos humanos atraem, conservam e/ou desenvolvem as pessoas com aptidões e conhecimentos necessários à organização, à sociedade, agora e no futuro” (BILHIM, 2004, p. 20)

Embora pareça haver uma ligação nítida entre a Gestão de Competências e a Gestão Estratégica de Recursos Humanos, em uma pesquisa conduzida em grandes empresas de Minas Gerais, Rio de Janeiro, Rio Grande do Sul e São Paulo, Barbosa (2005) constatou que a Gestão de Recursos Humanos se encontra, na prática, muitas vezes dissociada da Gestão de Competências.

Parente (2004, p. 333) corrobora com os achados de Barbosa (2005), ao afirmar que:

Apesar da evolução da função de pessoal no sentido do modelo de competências, este assume fundamentalmente um caráter teórico e ideológico, isto é, domina os discursos científicos e gestionários, mas sua aplicação nas práticas das empresas é restrita e minoritária.

Assim, embora a Gestão de Competências seja uma temática recorrente, sua aplicação nas organizações se revela muito ambiciosa quanto aos seus propósitos, o que se evidencia pelas práticas ainda imediatistas e utilitaristas de gestão dos recursos humanos existentes nas organizações. Dessa forma, os discursos apoloéticos de uma gestão interna de competências, como mostra a autora, se afirmam mais pelos efeitos negativos de sua ausência.

É nesta perspectiva que se insere a proposta deste estudo, visando ampliar o debate sobre a articulação entre Recursos Humanos Estratégico e competências, em suas formas de gestão organizacional, considerando o paradoxo entre sua proximidade teórica e o distanciamento entre essas dimensões que se observa na prática organizacional.

Com o intuito de enriquecer a compreensão da articulação entre tais dimensões, buscou-se realizar este estudo em organizações brasileiras e portuguesas, considerando-se que

as relações luso-brasileiras, de acordo com Silva & Barbosa (2009), ultrapassam os aspectos da língua comum, dos laços históricos e das afinidades culturais, avançando, especialmente após a década de 90, para o incremento das relações econômicas e empresariais. Assim, levando-se em consideração essa aproximação entre Brasil e Portugal e seus reflexos sobre as organizações, sem deixar de lado as especificidades relativas a cada contexto, nomeadamente no que diz respeito, no caso português, à sua presença em um bloco econômico consolidado – a União Européia e seus impactos no campo organizacional; e, no caso brasileiro, ao fato de ter consolidado seu processo de industrialização mais recentemente, e de estar inserido economicamente em um contexto menos integrado que o europeu; faz-se relevante estudar como ocorre a articulação entre a Gestão de Competências e a Gestão Estratégica de Recursos Humanos em ambas as realidades.

Ressalta-se que tal investigação *além-mar* enriquece esse estudo, pois contribui para que se reflita sobre como ocorre tal articulação em diferentes perspectivas de análise e em diferentes contextos. Aqui, vale acrescentar que, embora haja uma grande propagação de estudos sobre a Gestão de Competências no Brasil e em Portugal, são restritas as investigações que articulam essa ferramenta com a gestão estratégica de recursos humanos, e mais ainda, aquelas que buscam fazê-lo no contexto luso-brasileiro, embora as relações empresariais entre tais países estejam se acentuando, revelando uma necessidade de aproximação também no campo das investigações acadêmicas, que dará subsídios para a atuação das organizações e para o fortalecimento dessa relação entre os dois países.

Para dar sustentação a esse estudo, o marco teórico se compõe de um resgate sobre a evolução histórica da gestão de recursos humanos no contexto global, e, em especial, nas realidades brasileira e portuguesa, dadas as especificidades deste estudo. A partir dessa contextualização da evolução histórica da gestão de recursos humanos, busca-se refletir sobre como se configura o panorama atual da área. Em seguida, tal discussão se amarra através da abordagem da Teoria da Visão da Empresa Baseada em Recursos, a qual permite a compreensão da interface entre as dimensões recursos humanos e estratégia. Com base neste pano de fundo, insere-se o conceito de competência e suas múltiplas definições, abordagens e dimensões, e como tal conceito tem sido apropriado pelas organizações como ferramenta de gestão de pessoas. Por fim, as considerações teóricas se integram no item seguinte, que levanta uma reflexão sobre a articulação entre a Gestão de Competências e a Gestão Estratégica de Recursos Humanos, suas potencialidades e limitações. O capítulo seguinte trata dos procedimentos metodológicos, no qual se descreve como a pesquisa foi realizada a partir dos objetivos deste estudo, considerando sua estratégia e instrumentos para a coleta de dados.

Em seguida, os dados são apresentados e analisados com base nos pressupostos teóricos, buscando-se compreender a configuração da gestão de recursos humanos das empresas estudadas e sua vinculação com os modelos de competências adotados pelas organizações, considerando o contexto no qual se inserem. Finalmente, são desenvolvidas as considerações finais deste estudo, a partir das reflexões e inquietações surgidas no decorrer da pesquisa, indicando as contribuições e limitações deste trabalho, bem como possibilidades de novos estudos.

2 O PROBLEMA DE PESQUISA E SUA RELEVÂNCIA

Brandão e Guimarães (2001) afirmam que o interesse recente dos mundos empresarial e acadêmico sobre a Gestão Estratégica de Recursos Humanos originou inúmeras teorias e práticas de Recursos Humanos, tornando conceitos como competência, desempenho e empregabilidade uma constante no discurso gerencial.

Neste sentido, Parente (2004) afirma que o conceito de competência é introduzido nas empresas no início dos anos 1980, devido à necessidade da gestão de uma noção unificadora, uma unidade de avaliação única para a gestão dos recursos humanos. Assim, as empresas passam a considerar cada vez mais a Gestão de Competências como fonte de vantagem competitiva e os profissionais passam a investir no capital de competências para gerir melhor sua empregabilidade.

Um estudo realizado por Ruas et al. (2005, p. 11) acerca da produção científica no Brasil confirmou que um dos temas que mais tem se destacado na administração atual, tanto no ambiente acadêmico quanto no empresarial, é o conceito de competência e sua apropriação no ambiente organizacional. Os autores apontam para a existência de “uma consolidada rede institucional de pesquisa no país acerca do tema competências”.

Ruas et al. (2005, p. 11) afirmam que, nos últimos anos, cresceu a preocupação com o uso de indicadores e com a geração de resultados por parte das organizações, e a ênfase do conceito de competência, conseqüentemente, passou a ser “a contribuição do trabalho para a estratégia da empresa”.

Na mesma direção, Fleury & Fleury (2001) ressaltam a importância da implementação da Gestão de Competências articulada à estratégia organizacional. Os autores complementam que a organização, ao definir sua estratégia competitiva, identifica as competências essenciais do negócio e as competências necessárias a cada função, e a existência dessas competências possibilita as escolhas estratégicas feitas pela empresa.

Brandão e Guimarães (2001) acrescentam que a Gestão de Competências engloba um sistema maior de gestão organizacional e se constitui em um processo contínuo que toma como referência a estratégia da empresa e direciona as ações da área de Recursos Humanos para o alcance dos objetivos organizacionais.

Outra evidência científica da aproximação entre os construtos estratégias de Recursos Humanos e competências é demonstrada por Fischer & Albuquerque (2004), em um estudo que analisou os desafios e tendências em Gestão de Pessoas nas empresas brasileiras. Tal estudo constatou que a Gestão de Competências é uma das estratégias primordiais eleitas

pelas empresas para orientar os modelos de Gestão de Pessoas nos próximos anos. Além disso, o estudo permitiu identificar os desafios relacionados à gestão de Recursos Humanos, sendo o principal alinhar as pessoas, o desempenho e as competências humanas às estratégias do negócio e aos objetivos organizacionais.

Rocha e Salles (2005) reforçam que a Gestão de Competências tem se tornado cada vez mais relevante como ferramenta para a Gestão de Recursos Humanos nas organizações por proporcionar o elo entre a gestão de pessoas e a estratégia empresarial.

Tal tendência se confirma também em outros países, como nos Estados Unidos, através de estudos como o de Lawler III e Morhman (2003), que investigaram as mudanças na Gestão de Recursos Humanos em organizações norte-americanas, revelando que as competências surgem associadas às práticas de Gestão de Recursos Humanos.

No entanto, apesar das fortes evidências científicas da ligação entre os construtos competência e estratégias de Recursos Humanos, já unidos no campo teórico da Administração, na prática empresarial, estudos recentes comprovam que a realidade organizacional ainda não caminha nesta direção. Tal fato pode ser comprovado na pesquisa conduzida por Barbosa (2005) em 37 diferentes organizações que adotam o modelo de Gestão de Competências, situadas em quatro estados brasileiros. Os resultados desta pesquisa apontam para a adoção do modelo de Gestão de Competências fundamentado em uma Gestão de Recursos Humanos tradicional, no que tange às suas atividades – baseadas em cargos, e às suas práticas - relacionadas aos subsistemas de Recursos Humanos. Esta constatação indica que a implementação dos modelos de Gestão de Competências em diversas empresas brasileiras não acompanha o desenvolvimento organizacional e não se faz de maneira articulada com a estratégia organizacional, embora o autor afirme que há uma relação teórica e prática quase visceral entre a Gestão de Competências e a Gestão de Recursos Humanos. Além disso, revela a existência de um paradoxo referente ao uso de práticas modernas em organizações tradicionais, onde se percebe o grande uso de ferramentas de gestão como modismo, inviabilizando seu sucesso.

César et al. (2006), em pesquisa junto a profissionais de Recursos Humanos de diversas empresas brasileiras, confirmam os dados da pesquisa conduzida por Barbosa (2005), ao constatarem que a área de Recursos Humanos tem encontrado dificuldades na maioria das empresas para apoiar ou influir na estratégia do negócio, havendo uma grande defasagem entre a teoria e a prática na área.

Na mesma direção, Cascão (2005), embora perceba a associação crescente, em empresas portuguesas, das políticas e práticas de gestão de recursos humanos com a estratégia

organizacional e a Gestão de Competências, como elementos que, juntos, sustentam a vantagem competitiva das empresas, reconhece que, na prática, os modelos de Gestão de Competências adotados pelas empresas portuguesas nem sempre estão ligados às práticas de gestão de recursos humanos.

A afirmação de Fleury & Lacombe (2003, p. 11): “a Gestão por Competências é ainda um conceito que ganha diferentes contornos, sendo ora a mola mestra de todo o sistema de gestão de pessoas ora apenas um instrumento a mais na gestão”, evoca uma indagação que se faz pertinente:

“Como ocorre a articulação entre a Gestão de Competências e a Gestão Estratégica de Recursos Humanos em empresas brasileiras dos setores de energia e mineração e portuguesas dos setores bancário e de telecomunicações que implementaram a Gestão de Competências?”

Quanto à relevância da questão proposta, deve-se levar em conta alguns aspectos: 1) considerando a literatura científica brasileira e portuguesa, um dos temas que mais tem se destacado, tanto no ambiente acadêmico como no empresarial atual, é o conceito de competência e sua aplicação como forma de gestão organizacional (Ruas et al., 2005; Fleury & Fleury, 2001; Rocha e Salles, 2005; Parente, 2004; Brandão e Guimarães, 2001; Barbosa, 2005, Bitencourt, 2005; Cascão, 2005); 2) A literatura científica que aborda os temas Gestão de Competências e Gestão Estratégica de Recursos Humanos constata a existência de uma articulação visível entre as duas dimensões, o que, no entanto, contradiz a prática organizacional (Barbosa, 2005; César et al., 2006; Fleury e Lacombe, 2003; Fischer e Albuquerque, 2004; Cascão, 2005; Parente, 2004); 3) A tentativa de estudar a articulação entre a Gestão de Competências e a Gestão de Recursos Humanos considerando as realidades brasileira e portuguesa permite evoluir na investigação dessas dimensões, uma vez que existe uma escassez de estudos que investigam a articulação entre tais construtos no plano internacional. Neste sentido, Fleury & Fleury (2000) apontam para a necessidade de ampliação deste diálogo entre nações.

Embora esteja crescendo o apelo à utilização de competências como ferramenta de gestão, articulada às estratégias de Recursos Humanos, ainda não se estabeleceu, de forma sólida, a maneira como isso deve acontecer. No entanto, a desarticulação entre os dois construtos no campo organizacional pode comprometer o alcance dos resultados organizacionais, dada a visível interface entre eles.

Em relação à produção acadêmica sobre o tema competências, embora seja vasta, revelando, segundo Ruas et al (2005, p. 11) a existência de uma rede institucional de pesquisa consolidada no país, equiparada à produção internacional, ela “não consegue responder de forma homogênea e objetiva a algumas das questões candentes acerca do conceito e de sua aplicação em organizações”. Mesmo no que diz respeito à produção internacional sobre o tema competências, é notável sua heterogeneidade e multiplicidade de enfoques, que revelam a necessidade de maior aprofundamento, inclusive nos campos de conhecimento que lhe servem de suporte, como a Sociologia (Parente, 2004).

Dada a relevância da temática Gestão de Competências, esse estudo pretende, através do resgate de princípios teóricos sobre o tema e o estudo de sua articulação à Gestão Estratégica de Recursos Humanos, contribuir para esclarecer como é possível o alinhamento entre estes dois construtos no campo organizacional, ampliando o debate na esfera internacional, servindo como referência às organizações que buscam aplicá-los de forma integrada para o alcance de seus resultados.

3 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico está subdividido em três partes principais que abordam conceitos, princípios e tendências necessários à compreensão da articulação entre a Gestão Estratégica de Recursos Humanos e a Gestão de Competências.

Pretende-se, nessa discussão, visualizar o surgimento da Gestão de Competências como prática corrente em organizações e suas interfaces com a Gestão Estratégica de Recursos Humanos, considerando-se que, como afirma Cascão (2005), a existência de uma coordenação entre a noção de competência, as práticas de gestão de recursos humanos e o alinhamento de ambas com a estratégia organizacional. A tal coordenação, o autor denomina de *Gestão Estratégica de Competências*.

Na primeira seção, resgata-se a função de recursos humanos numa perspectiva histórica no contexto macro e em um recorte dos casos específicos brasileiro e português, para possibilitar a compreensão do contexto atual da gestão de recursos humanos, considerando suas especificidades. Compondo o texto, trata-se do panorama atual da gestão de recursos humanos, sintonizado com as transformações contemporâneas do ambiente organizacional; e da perspectiva do RH Estratégico, que encontra bases sólidas na Teoria da Visão da Empresa Baseada em Recursos. Portanto, inseridos na seção sobre a Gestão de Recursos Humanos, destacam-se os seguintes subitens: **3.1** breve evolução histórica da Gestão de Recursos Humanos; **3.2** breve evolução histórica da Gestão de Recursos Humanos em Portugal; **3.3** breve evolução da Gestão de Recursos Humanos no Brasil **3.4** panorama atual da Gestão de Recursos Humanos; **3.5** Recursos Humanos e Estratégia: A Visão da Empresa Baseada em Recursos. Com essa perspectiva, pode-se compreender a contextualização da Gestão de Recursos Humanos na contemporaneidade, abrangendo as realidades portuguesa e brasileira. Além disso, aprofunda-se na percepção da Gestão Estratégica de Recursos Humanos, pela via da Teoria da Visão Baseada em Recursos, já introduzindo a discussão sobre competência que será delineada em seqüência.

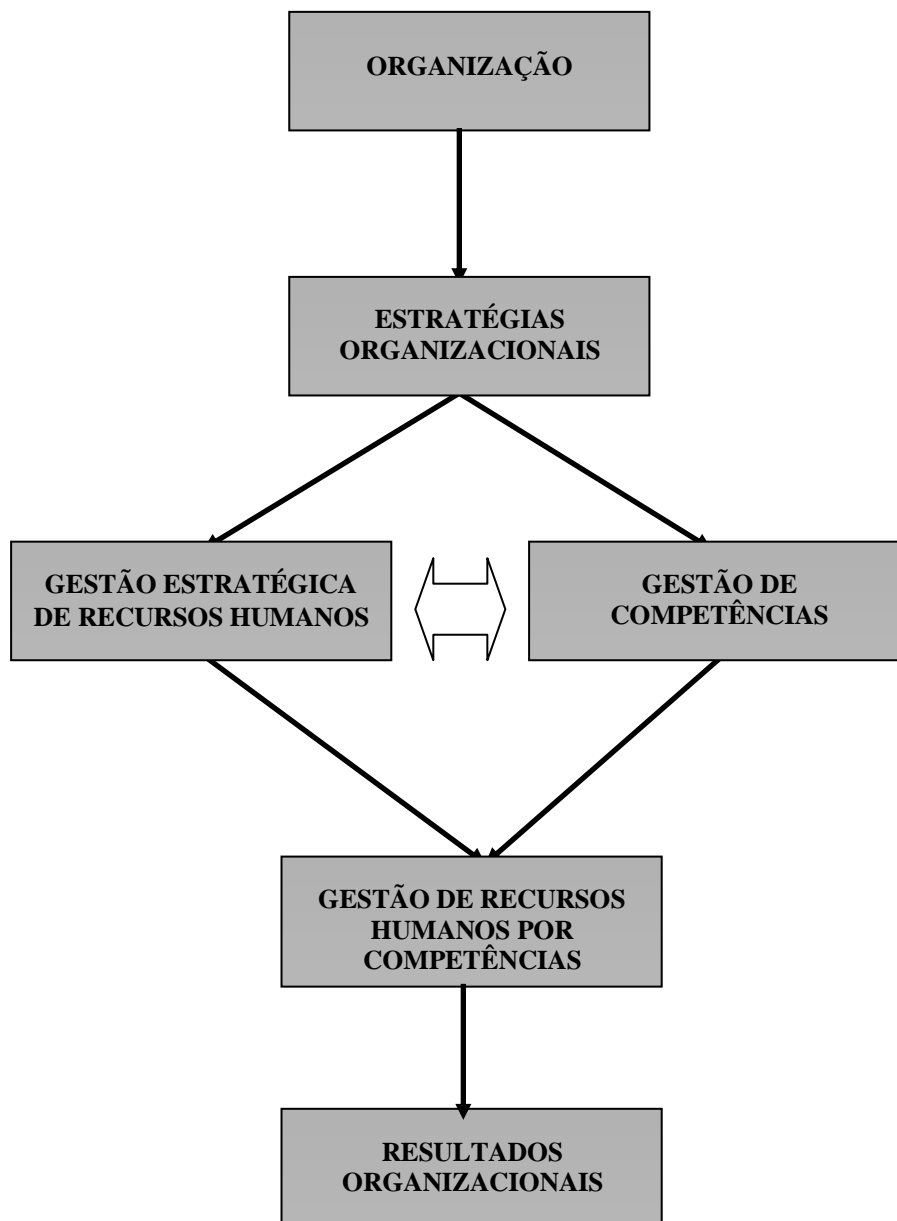
A segunda seção aborda a Gestão de Competências, caracterizando a evolução do conceito de competência em suas várias abordagens e dimensões e sua aplicabilidade no campo organizacional. Nesta seção, intitulada Competências, têm-se três subitens: **3.6.1** Competências: múltiplas definições e abordagens; **3.6.2** Competências: um conceito multidimensional; **3.6.3** Competências como um processo de gestão organizacional. A partir da contextualização da noção de competência, suas diversas abordagens e enfoques e sua aplicação no ambiente organizacional, tem-se o pano de fundo para a discussão que vem a

seguir sobre sua interface com a gestão estratégica de pessoas. Fica clara a complexidade que envolve essa temática e as limitações que se impõem no campo organizacional para sua aplicação.

Finalizando, compõe-se a seção seguinte, que se propõe a debater as interfaces entre a Gestão de Competências e a Gestão Estratégica de Recursos Humanos, abordando suas possibilidades, desafios, benefícios e limitações.

O referencial teórico deste estudo pode ser melhor visualizado por meio do esquema mostrado na figura abaixo.

FIGURA 1 - Estrutura do referencial teórico



Fonte: Elaborada pela autora da dissertação

Assim, o referencial teórico deste estudo terá como fio condutor as políticas e práticas de Recursos Humanos e sua articulação com as estratégias organizacionais e com o modelo de Gestão de Competências adotado pelas organizações, considerando sua complexidade e suas limitações.

3.1 Breve evolução histórica da Gestão de Recursos Humanos

O mundo do trabalho passou por diversas modificações históricas, que afetaram a Gestão de Recursos Humanos nas organizações.

A gestão de recursos humanos, de acordo com Dutra (2002), remonta à Antiguidade. O autor identifica uma preocupação com a gestão de pessoas na Inglaterra desde a Revolução Industrial, devido a pressões dos sindicatos e do parlamento, e nos EUA, por receio da organização dos trabalhadores.

No entanto, Dutra (2002) evidencia que somente no final do século XIX tal função assume relevância e seus conhecimentos começam a ser sistematizados.

Nos EUA, de acordo com Springer (*apud* Fischer, 1998), a inauguração da área de Recursos Humanos nas organizações pode ser atribuída pela criação, em 1890, na *NCR Corporation*, do primeiro departamento de Administração de Pessoal, cujo principal objetivo era escolher melhor quais os indivíduos poderiam se tornar empregados mais eficientes ao melhor custo possível. Dessa forma, o surgimento do departamento de pessoal está relacionado ao momento em que os empregados se tornaram um fator de produção que deveria ser administrado. Isto significa, de acordo com Fischer (1998), que esta função organizacional surge como consequência, e não como causa, dos processos de mudança internos e externos à empresa, caracterizando uma condição passiva e dependente que acompanha boa parte da evolução histórica da gestão de recursos humanos.

Segundo o autor, a ideologia organizacional dominante do início do século XX, a Administração Científica, cujo principal expoente foi Taylor, era compatível com um departamento de pessoal focado na eficiência e na adequação dos trabalhadores às tarefas.

Dutra (2002) complementa que a gestão de pessoas se estruturou fundamentada na Escola de Administração Científica, cujas idéias constituíram um novo paradigma organizacional, com os seguintes traços característicos: a racionalização (tanto vertical quanto horizontal) e especialização do trabalho; o desenvolvimento da mecanização; a produção em massa de bens padronizados; e a incorporação dos ganhos de produtividade aos salários para

compensar o tipo de processo de trabalho predominante. O autor acrescenta que tais paradigmas influenciaram a gestão de pessoas durante todo o século XX.

A Primeira Guerra Mundial, de acordo com Albuquerque (1987), representou um grande marco para o desenvolvimento da Administração de Pessoal nos EUA. Marcaram esse desenvolvimento o surgimento do movimento sindical e a modificação no relacionamento entre operários e administração. A Crise de 1929 foi um fator decisivo para a consolidação da Administração de Pessoal como área autônoma. Até a década de 1930, a área se caracterizou pelo pensamento mecanicista e pela gestão paternalista.

A Escola de Relações Humanas, fundada por Elton Mayo (1947) impulsionou a revisão dos pressupostos mecanicistas que anteriormente marcavam a Administração de Recursos Humanos, lançando luz sobre as relações humanas no trabalho (FISCHER, 1998). Assim, o enfoque nos aspectos legais e econômicos que marcou a Gestão de Recursos Humanos até esse momento, passa a considerar a interferência dos fatores psicológicos e sociais na produção (SAMMARTINO, 2002).

As décadas de 1940 e 1950 se caracterizaram pela acentuada intervenção do Estado nas relações trabalhistas, fato que exigiu das empresas um novo posicionamento da área de Recursos Humanos. A crescente organização dos trabalhadores transferiu à Administração de Pessoal a responsabilidade de negociar com os sindicatos, momento em que esta passou a ser denominada de Departamento de Relações Industriais. Além disso, a Segunda Guerra Mundial ampliou as necessidades de recrutamento e treinamento, que, acrescidas da difusão de novos conhecimentos das ciências do comportamento humano (sociologia, psicologia etc), exigiram uma reestruturação dos departamentos de pessoal (ALBUQUERQUE, 1987).

Durante as décadas de 1960 e 1970, a aprovação de leis sobre segurança, saúde e pensões que objetivavam reduzir a discriminação no emprego, atribuiu maior destaque e importância ao departamento de pessoal, comparativamente às demais áreas (ALBUQUERQUE, 1987). Além disso, passou-se a enfatizar os processos de gerenciamento de pessoas, atribuindo maior importância à postura dos gerentes na condução de suas equipes. O elemento humano passou a ser valorizado como principal ativo das organizações e ganhou destaque a mensuração de resultados da função de Recursos Humanos. Paralelamente, os processos de desenvolvimento de pessoas foram mais valorizados, em detrimento da gestão de cargos e salários. A nomenclatura Administração de Pessoal, vinculada a um caráter processual e burocrático desta atividade, passou a ceder lugar à denominação de Gestão de Recursos Humanos, voltada para a integração, o comprometimento dos empregados, a flexibilidade, a adaptabilidade e a qualidade, sinalizando uma concepção mais moderna da

função e focada em três eixos principais: a efetividade econômica, a efetividade técnica e a efetividade comportamental (FISCHER, 1998).

A década de 80 é marcada pelo início da formação do pensamento estratégico em Recursos Humanos. De acordo com Fischer (1998), a necessidade de alinhar a gestão de pessoas às estratégias organizacionais foi apontada por autores da *Universidade de Michigan*, como Tichy, Fombrum e Devanna (1984). No entanto, o autor acrescenta que, segundo esta abordagem, a área de Recursos Humanos deveria se adaptar à estratégia do negócio, não sendo seu papel intervir em sua formulação. Coube à *Harvard Business School* desenvolver uma nova perspectiva acerca da gestão estratégica de pessoas, calcada na integração das áreas de políticas de Recursos Humanos (Influência sobre os funcionários – filosofia de participação; Processos de Recursos Humanos – recrutamento, desenvolvimento e demissão; Sistemas de Recompensa – incentivos, compensação e participação; Sistemas de Trabalho – organização do trabalho) com a estratégia corporativa da empresa (FISCHER, 1998). Além do exposto, este período é marcado também pela disseminação das práticas de gestão japonesas, cuja ênfase reside no funcionamento em grupos de trabalho, no envolvimento do trabalhador no processo produtivo (apesar de a organização do trabalho se inspirar no modelo *taylorista-fordista*), no processo de formação profissional amplo e irrestrito, na implantação de programas de qualidade e na busca por maior eficiência nos processos (FLEURY & FLEURY, 2000).

A década de 1990, por sua vez, foi marcada por intensas mudanças econômicas, políticas e sociais no mundo, as quais impactaram significativamente o mundo do trabalho, e demandaram uma redefinição de práticas organizacionais na busca pela competitividade.

Dentre as transformações ocorridas nesta época, merecem destaque: a revolução da informação e da comunicação, a globalização da economia, a ampliação da representatividade do setor de serviços, a diversificação da força de trabalho, a ampliação do nível de exigência do mercado e o aumento da preocupação das empresas com a responsabilidade social e ambiental. Tais mudanças afetaram as organizações, promovendo a busca crescente pela inovação tecnológica, o aumento da competitividade, a descentralização das funções, o crescimento de processos de *reengenharia* e *downsizing* (DESSLER, 2003).

Este contexto turbulento que envolve as organizações modernas desde a década de 90 tem exigido que as mesmas se preparem para enfrentar a competição nos padrões da nova configuração do mundo dos negócios, já que as práticas tradicionais de gestão não têm se mostrado suficientes para enfrentar os novos desafios ambientais. Tal cenário demanda às

organizações que reformulem suas estruturas, estratégias, políticas e práticas de gestão. (GONÇALVES, 1997).

Assim, em um contexto de alta competitividade, o conceito de gestão de recursos humanos precisou se readequar, e a perspectiva estratégica que enfatizava o alinhamento das funções de Recursos Humanos às estratégias corporativas se alinhou à noção de competitividade. Com isto, as pessoas passaram a ser consideradas pelas empresas como um recurso estratégico na busca pela geração e manutenção da vantagem competitiva. A gestão de recursos humanos deixa de ser vista como estratégica em uma condição genérica, simplesmente por estar alinhada à estratégia global, e passa a assumir este status somente naquelas situações em que as pessoas são consideradas como uma fonte de vantagem competitiva (FISCHER, 1998).

O autor acrescenta que as pressões competitivas e as mudanças estruturais da sociedade, de seus grupos componentes, suas instituições e seus padrões de comportamento impuseram às organizações um novo tipo de padrão de Gestão de Recursos Humanos.

Se a palavra de ordem é competitividade, a gestão de recursos humanos deixa de ser vista através da perspectiva de modelo e passa a evoluir em uma perspectiva de diferenciação, cujo enfoque reside na criação de estratégias de gestão específicas e inovadoras, buscando o desenvolvimento das competências humanas, enquanto diferenciais desta competitividade (FISCHER, 1998). Neste contexto, as empresas procuram transmitir suas estratégias para as pessoas para, através do exercício dessas estratégias, torná-las agentes de competitividade.

Bilhim (2001) acrescenta a esta perspectiva três tendências atuais que ele identifica para a gestão de recursos humanos: mudança do nível micro para macro, que evidencia a integração funcional da gestão de recursos humanos e sua natureza sistêmica, isto é, inserida na organização como um todo; tendência para abranger novas dimensões, associando-se à crescente importância do papel estratégico de recursos humanos e da cultura organizacional; tendência para produzir uma ciência prática com investigação útil, baseada no pressuposto de que deve haver uma integração efetiva entre teoria, ação e investigação. Estas tendências marcam, segundo o autor, a natureza da gestão de recursos humanos, que encerra o paradoxo entre a busca pela harmonia e a existência de relações conflituosas entre os grupos de atores sociais presentes nas organizações.

Dessa forma, a área de Recursos Humanos, tradicionalmente voltada para a realização de atividades administrativas rotineiras de departamento de pessoal, como a gestão de o controle da folha de pagamento, a gestão de benefícios etc, passou por um intenso processo de

mudança, em direção a uma atuação mais estratégica, alinhada aos objetivos organizacionais, na busca pela geração e manutenção da vantagem competitiva.

Após abordar brevemente o processo evolutivo da gestão de recursos humanos na perspectiva global, sendo objeto deste estudo organizações brasileiras e portuguesas, cabe destacar e contextualizar a evolução histórica da Gestão de Recursos Humanos em ambas as nacionalidades, a fim de formar o pano de fundo que possibilite uma reflexão mais consistente e contextualizada acerca da articulação entre a Gestão de Recursos Humanos e os modelos de competências nessas realidades, considerando suas semelhanças e diferenças.

3.2 Breve evolução histórica da Gestão de Recursos Humanos em Portugal

O resgate da evolução histórica da Gestão de Recursos Humanos em Portugal envolve a compreensão de diversos fatores que a caracterizam. Em primeiro lugar, é necessário apreender tal evolução à luz do contexto macro de evolução da Gestão de Recursos Humanos, enfatizando-se sua “paternidade americana e sua transposição para a Europa; a possibilidade da identidade de um modelo de GRH europeu versus a idiosincrasia nacional e regional em matéria de história, cultura e desenvolvimento social; e a dimensão internacional associada à GRH” (CAETANO e VALA, 2007, p. 15). Em segundo lugar, cabe considerar as peculiaridades relativas ao contexto português e seus impactos à evolução da GRH em Portugal, destacando-se: a influência do sindicalismo nas organizações, em especial nas práticas de Recursos Humanos; além de outros fatores sociais (como o decréscimo dos empregos; a diminuição do vínculo contratual na modalidade de contrato permanente; a diminuição da importância dos grupos etários mais jovens e dos grupos possuidores de uma idade mais elevada; a tendência para o aumento da qualificação profissional das pessoas etc) e econômicos (como a diminuição dos setores primário e secundário e o crescimento do setor terciário; o aumento da produtividade das empresas; o crescimento da recompensa monetária etc) (CAETANO e VALA, 2007).

Neste sentido, em relação à evolução da Gestão de Recursos Humanos em Portugal enquanto herdeira das tendências norte-americanas transpostas ao contexto europeu, Besseyre des Horts (1987, *apud* Caetano e Vala, 2007), sistematiza a existência de cinco fases.

A primeira fase, (ocorrida no período entre o início do século XX e a Primeira Guerra Mundial), cuja designação para a função de GRH é a de Administração de Pessoal, caracteriza-se pelo tratamento da maior parte das questões sociais (como a disciplina, a

motivação, o cumprimento das regras e o pagamento) pela hierarquia organizacional, com exceção dos serviços de recrutamento e treino.

A segunda fase, correspondente ao período entre guerras, cuja designação para a função de GRH é a de Direção das Relações Sociais ou Industriais, se caracteriza pela intensificação do conflito entre o capital e o trabalho, de modo que as questões sociais tornaram-se mais complexas e houve a necessidade de buscar assegurar e disciplinar a organização do trabalho.

A terceira fase compreende as décadas de 50 e 60, na qual a legislação social se desenvolveu e a função da GRH passou a ser designada Direção de Relações Humanas e a ser gerida por pessoas com elevada formação jurídica. O foco passou a residir na motivação e satisfação das pessoas.

A quarta fase, correspondente ao período entre a década de 60 e meados da década de 80, a função de GRH passa a se designar Direção de Pessoal e caracteriza-se pela ruptura em relação às fases anteriores, enfatizando-se a atenção às pessoas e à lógica qualitativa. Nesta fase, aumenta a preocupação com a gestão dos recursos no plano do emprego, da remuneração, da formação, da higiene e segurança e dos regulamentos do trabalho. Acrescenta-se o surgimento de consultorias especializadas na gestão de pessoal.

A quinta fase se inicia em meados da década de 80 e prolonga até os dias atuais. Nela, a função de GRH passou a ser denominada Direção de Recursos Humanos, e a se caracterizar por uma atuação mais estratégica, pela valorização das pessoas como recurso decisivo para a competitividade, pelo incentivo à participação por meio de práticas organizacionais de apoio (como os círculos de qualidade, gestão pela qualidade total, gestão por objetivos, planejamento estratégico e operacional etc).

Caetano e Vala (2007, p. 11) resumem a evolução da Gestão de Recursos Humanos como uma evolução ao longo da qual os conceitos de “administração, custos, formação e negociação coletiva, vêm sendo progressivamente substituídos pelos conceitos de gestão, investimento, desenvolvimento, negociação individual e trabalho em equipa”. Tal transformação está ligada, portanto, à percepção dos recursos humanos como fator de vantagem competitiva e estratégica para as organizações. Assim, segundo os autores, cada vez mais estratégia global e setorial estão ligadas, os recursos tecnológicos e organizacionais ganham maior flexibilidade e as práticas de Gestão de Recursos Humanos são renovadas.

Apesar de identificarem um processo evolutivo da Gestão de Recursos Humanos, Caetano e Vala (2007) afirmam que o conhecimento nesta área ainda é restrito, devido à escassa investigação empírica, o que dificulta a delimitação de dimensões e conteúdos das

práticas de gestão. Os autores acrescentam que, em consequência, a Gestão de Recursos Humanos é um conjunto de conhecimentos e também uma atividade, caracterizada por um saber heterogêneo calcado em um conjunto de teorias que originou uma diversidade de modelos (descritivos, prescritivos e analíticos).

Os autores acrescentam que a Gestão de Recursos Humanos recentemente é marcada por alguns aspectos importantes para a sua compreensão. O primeiro deles diz respeito à sua raiz americana e à sua adequação em termos conceitual e funcional no contexto europeu. Neste sentido, existem algumas peculiaridades no conceito europeu da GRH, que o diferem do americano, como: menor autonomia do empregador para a contratação de pessoal; maior preocupação com a dimensão social do trabalho em detrimento da dimensão econômica; maior ênfase no grupo do que no indivíduo; maior acentuação do papel dos trabalhadores do que dos gestores; maior interferência dos parceiros sociais na questão do emprego e uma grande intervenção do governo no apoio e regulação da GRH. Assim, na Europa, as organizações são menos autônomas e mais afetadas pelo sindicalismo e pelos instrumentos de regulação coletiva de trabalho. O segundo aspecto, diz respeito à possibilidade de identificar um modelo de GRH europeu, em meio à diversidade cultural dos países da Europa. A esse respeito, os autores apontam dados de um estudo europeu sobre as políticas e práticas de GRH nos diversos países do continente, exibidos no quadro abaixo:

QUADRO 1 - Diferenças nas práticas de GRH em três agrupamentos de países europeus

Práticas de GRH	Países Latinos	Países da Europa Central	Países Nórdicos
Decisões estratégicas em matéria de GRH:			
Crescimento ou diminuição	64	45	41
Remuneração e benefícios	79	68	66
Formação	60	46	37
Implementação da responsabilidade do Departamento de GRH:			
Recrutamento/seleção	12	7	3
Higiene e segurança	16	19	15
Relações industriais	40	31	29
Métodos de recrutamento:			
Interno	60	63	54
Divulgação oral	37	20	21
Publicidade	52	78	83

Negociação coletiva de salários:			
O critério gestão	37	24	51
O critério profissional	41	28	60
Formação:			
Gastos superiores a 2% da massa salarial	24	38	38
Mais do que 5 dias/ano de formação para gestores	57	38	48
Mais do que 5 dias/ano de formação para operários	31	14	12

Fonte: Filella (1991, *apud* Caetano e Vala, 2007)

Assim, como exhibe o quadro, existem três fases distintas do desenvolvimento social e econômico na Europa, que correspondem aos agrupamentos de regiões. Os países latinos possuem nível de desenvolvimento social e econômico mais baixo e se caracterizam pelos esforços de modernização da GRH e pela existência de estruturas de poder. Já os países da Europa Central possuem um desenvolvimento médio, e a função de GRH possui pouco poder, devido à participação dos gestores nos assuntos de pessoal e à legitimação legal e intervenção sindical. Os países nórdicos da Europa, por sua vez, possuem o mais alto índice de desenvolvimento social e econômico e uma função de GRH com grande poder e autoridade - visíveis nos planos estratégicos - e marcada por uma gestão altamente participativa. Dessa forma, fica clara a necessidade de buscar compreender o desenvolvimento da GRH na Europa considerando os contextos de cada cultura nacional ou regional, o tipo de propriedade, a estrutura de poder, a participação do Estado, dos sindicatos, da legislação, das associações, da estratégia de negócio etc (CAETANO e VALA, 2007).

Cabe considerar outro aspecto crucial relativo à evolução da GRH na Europa, que diz respeito à internacionalização das práticas de GRH. Os autores colocam que, na década de 90, a internacionalização dos negócios foi muito turbulenta e complexa, devido à crescente competitividade, globalização e fragmentação dos mercados. Em seguida, na fase do crescimento, a GRH passou por uma formalização do órgão de RH, por uma preocupação com a integração lingüística e sócio-cultural dos funcionários expatriados. Na fase do controle, houve uma sofisticação dos instrumentos de gestão e a preocupação com a integração, com a evolução das carreiras e o controle de custos. Em seguida, a fase de integração estratégica, correspondente ao período atual, se caracteriza pela integração estratégica, pela visão de longo prazo e pela formação de expatriados na cultura do país hospedeiro. Portanto, ressalta-se o aspecto cultural como fator importante nas práticas internacionais de GRH, nomeadamente nos fenômenos de fusões e aquisições.

Após abordar a evolução histórica da GRH no contexto europeu, considerando-se a influência dos fatores sociais, econômicos, políticos e culturais em sua crescente diversidade nas várias *europas*, e a marcante herança das políticas e práticas de GRH norte-americanas que insere o debate sobre sua possível adequação à realidade européia, cabe buscar caracterizar as especificidades da evolução da GRH em Portugal, sem perder de vista as reflexões desenvolvidas, que configuram o pano de fundo para o enriquecimento deste debate.

A GRH em Portugal nos dias atuais, se caracteriza pela predominância de “práticas administrativo-jurídicas mas que vem, progressivamente, incluindo, nos seus modelos de actuação, a visão estratégica dos recursos humanos” (CAETANO e VALA, 2007, p. 21).

Os autores enfatizam que os dados sobre a evolução da GRH em Portugal são escassos, em sua maioria, advindos da atuação da Associação Portuguesa de Gestores e Técnicos de Recursos Humanos - APG – a qual, através de seus encontros e seminários vem, desde 1967, promovendo debates de temas em GRH. Com base nestes debates, foi possível sistematizar três fases de evolução da GRH em Portugal.

Na primeira fase, que compreende a década de 70, a GRH era designada por Gestão de Pessoal, marcada pela influência político-social (luta de classes, transição para o socialismo, conflitos sociais), representada pela Revolução de Abril (CAETANO e VALA, 2007).

O segundo período, ocorrido na década de 80, caracteriza-se pelo uso da expressão GRH relativa aos assuntos de pessoal. Nesse período, as idéias de modernização e competitividade passaram a ser enfatizadas, em virtude da importância do Mercado Único Europeu. A problemática internacional também ganhou destaque.

O terceiro período, iniciado no final da década de 80, abrangendo até os dias atuais, se caracteriza pela utilização de ambas as nomenclaturas – Gestão de Pessoal e GRH – para representar os assuntos de pessoal. Como características, tem-se o aumento da pressão da competitividade e da globalização, e a conseqüente preocupação em relação a temáticas como o desenvolvimento de competências, a formação do capital humano etc. Ressaltam-se as preocupações sociais (ligadas ao desemprego e à formação profissional) e a preocupação com a transformação dos valores, da tecnologia e do trabalho e seus impactos na gestão de pessoas.

Caetano e Vala (2007) ainda destacam alguns fatores que configuram o cenário atual da GRH no contexto português, tais como: o decréscimo da influência da atuação sindical, quer em sua capacidade de negociação com o Estado e as Associações Patronais, quer da adesão junto dos trabalhadores; os resultados do Balanço Social - conjunto de informações sobre a situação social das empresas - de 1990 a 1995, que evidenciam a diminuição das

empresas, dos empregos e dos vínculos contratuais na modalidade de contratos permanentes; a perda da importância dos grupos etários mais jovens e de idade mais elevada, paralelamente a um aumento da produtividade das empresas, à diminuição do número de acidentes no trabalho e a uma maior abrangência de trabalhadores em atividades de formação profissional.

Bilhim (2001) acrescenta que as organizações portuguesas têm atualmente buscado incluir nas suas práticas de gestão de recursos humanos as componentes estratégica e cultural dos recursos humanos, para se tornarem mais competitivas.

O autor vislumbra para um futuro próximo da gestão de recursos humanos em Portugal, a integração das seguintes dimensões:

- o mercado interno de emprego, que enquadra as ações de planeamento de recursos humanos, de gestão da carreira, de gestão do desempenho, de descrição de perfis e funções profissionais e de negociação coletiva;
- estratégia de gestão de recursos humanos, que trata da concepção da gestão de pessoas como fator estratégico de competitividade, voltando-se para ações destinadas à comunicação interna, gestão da cultura organizacional, construção de organizações que aprendem, entre outras;
- formação e desenvolvimento, voltada para a valorização das pessoas e de sua formação, considerada como um investimento;
- manutenção de recursos humanos, ligada a ações que visam manter o efetivo, como: política salarial, benefícios ação social; higiene e segurança, entre outras.

Bilhim (2001) aponta que a tendência a enfatizar as dimensões supracitadas deixa em segundo plano outros aspectos importantes e atuais na gestão de recursos humanos em segundo plano, como o fator social (gestão do emprego); o fator político (mediação de conflitos entre patrões e empregados) e o fator cultura organizacional, crítico em ambientes competitivos. O autor ainda ressalta a dimensão internacionalização da gestão de recursos humanos como um fator cujo peso tende a aumentar substancialmente em futuro próximo, interferindo no sucesso ou insucesso de organizações internacionais.

A partir deste breve panorama evolutivo da gestão de recursos humanos no contexto português, torna-se nítida a necessidade de compreender a GRH com base nos fenômenos históricos, sociais, econômicos e políticos, considerando as influências globais e regionais e a diversidade cultural que se inserem neste debate.

Na próxima seção será abordada a evolução da GRH no Brasil, em um recorte de suas fases e influências mais marcantes, para, em seguida, configurar o panorama geral atual da gestão de recursos humanos.

3.3 Breve evolução histórica da Gestão de Recursos Humanos no Brasil

A evolução da Administração de Recursos Humanos no Brasil foi muito influenciada pelas modificações ocorridas em países mais desenvolvidos, em especial os Estados Unidos. No entanto, como ressalta Albuquerque (1987), a importação do modelo norte-americano de Administração de Recursos Humanos para o contexto brasileiro encontrou diversos obstáculos, ligados às diferenças de realidade nas relações de trabalho e aos aspectos cultural, sócio-econômico e político. Ressaltam-se como particularidades do contexto brasileiro, a intervenção do Estado nas relações de trabalho e a existência de uma legislação fortemente paternalista, as quais conferiram à Administração de Recursos Humanos um papel essencialmente protocolar, devido à existência de pequena margem de negociação entre empregados e empregadores (ALBUQUERQUE, 1987).

Ésther et al. (2006) acrescentam que a evolução da Gestão de Recursos Humanos no Brasil ocorreu diferentemente de sua evolução no plano mundial, devido também ao processo de industrialização, que ocorreu tardiamente no país, somente na década de 1950, com a implantação do plano desenvolvimentista do Governo JK.

Messeder (1989) aborda outro aspecto importante que corrobora para explicar o relativo atraso da Administração de Recursos Humanos no Brasil, que diz respeito ao fato de os empresários brasileiros ainda não terem se despertado para a necessidade de mudar a administração dos recursos humanos, reproduzindo uma relação com os seus empregados similar àquela desenvolvida pelo latifundiário com a terra, na qual ele busca aumentar a produção utilizando mais terras, no lugar de torná-las mais produtivas. Assim, segundo o autor, “na maioria das empresas brasileiras ainda predomina uma administração de recursos humanos cartorial e burocrática, com pouca ou nenhuma preocupação com o desenvolvimento/crescimento individual e profissional” (MESSEDER, 1989, p. 50).

Para melhor compreender a evolução da Administração de Recursos Humanos no Brasil, e, conseqüentemente, os fatores que interferem na configuração atual da área, recorreu-se à descrição apresentada por diversos autores, como Albuquerque (1987), Fischer (1998), Messeder (1989), Dutra (2002), Barbosa (2005), Sarsur (1999), Ésther et al. (2006), entre outros. Ressalta-se, no entanto, que as descrições desses autores se

baseiam em estudos com outros objetivos, pois, de acordo com Fischer (1998), não existe um estudo sistemático e aprofundado sobre a evolução da gestão de pessoas no Brasil, podendo-se apenas, inferir sobre suas fases características.

No entanto, antes de abordar a evolução da Administração de Recursos Humanos no Brasil propriamente dita, Messeder (1989) aponta a importância de compreender os antecedentes históricos dessa prática, calcados nas formas de organização econômica, social, política e administrativa brasileiras, os quais impactam sobre a forma atual de administrar recursos humanos.

Neste sentido, até o início do século XIX, que compreende a fase colonial do Brasil, a economia era exclusivamente agrícola, marcada por vários ciclos: do açúcar, da borracha, do cacau, do fumo, do algodão etc. Nessas culturas, predominava a mão-de-obra escrava, de origem africana (MESSEDER, 1989).

No Primeiro Reinado, a economia brasileira continuou a se basear na lavoura e na utilização de mão-de-obra escrava (MESSEDER, 1989).

Na segunda metade do século XIX, período correspondente ao Segundo Reinado, o setor econômico mais importante do país passou a ser a agricultura cafeeira, e o país enfrentava sérios problemas com a escassez de mão-de-obra, o que se resolveu com a imigração de europeus para os cafezais brasileiros. A imigração européia acabou por culminar, no final do século XIX, na implantação do trabalho assalariado no Brasil.

A partir de 1888, o fluxo imigratório aumenta, e o Brasil passa a contar com amplo contingente de mão-de-obra, composto de imigrantes e escravos libertos. Na passagem do século XIX para o século XX, ocorreu um surto industrial no país, que contribuiu para o desenvolvimento da mão-de-obra assalariada. Na época, não havia regulamentação das condições de trabalho, e o Estado não tinha qualquer influência neste sentido (MESSEDER, 1989).

Aqui, começa a se delinear a evolução da Administração de Recursos Humanos, influenciada pelos fatores antecedentes expostos. Embora haja divergências entre os autores quanto à nomenclatura das diferentes fases evolutivas da Administração de Recursos Humanos no Brasil, podem ser destacadas as seguintes fases principais:

QUADRO 2 - A Evolução da Prática de Gestão de Recursos Humanos no Brasil

PERÍODO	FASE	CARACTERÍSTICAS
Antes de 1930	Pré-jurídico-trabalhista	✓ Inexistência de legislação trabalhista e de departamento de pessoal;

		✓ Descentralização das funções.
Décadas de 30 a 50	Burocrática	✓ Advento da legislação trabalhista; ✓ Surgimento do departamento de pessoal para atender as exigências legais.
Décadas de 50 e 60	Tecnicista	✓ Implantação da indústria automobilística; ✓ Implementação dos subsistemas de RH; ✓ Preocupação com a eficiência e desempenho.
Meados da década de 60	Sistêmica	✓ Surgimento da gerência de RH e do responsável de relações industriais; ✓ Integração dos enfoques administrativo, estruturalista e comportamental.
Décadas de 80 e 90	Estratégica	✓ Reformas estruturais profundas; ✓ Migração da FRH para as áreas operacionais; ✓ Surgimento do movimento da qualidade; ✓ Heterogeneidade.

Fonte: Wood Jr.,1995 (Adaptado pela autora da dissertação).

Na fase até 1930, denominada pré-jurídico-trabalhista, correspondente à Primeira República, havia no Brasil uma atividade industrial incipiente, resultado do esgotamento do modelo exportador cafeeiro. Essa fase caracteriza-se pela inexistência do departamento pessoal e da legislação trabalhista. As funções de gestão de pessoas encontravam-se dispersas nos níveis de comando das organizações. Não havia qualquer estruturação da gestão de pessoas, pelo fato de as pessoas serem recursos abundantes e pouco organizados entre si, além de não contarem com nenhuma legislação que lhes respaldasse (DUTRA, 2002).

A fase que se seguiu, de 1930 a 1950, denominada burocrática, compreendeu o período do Estado Novo. Nela, ocorreram alterações significativas nas relações de trabalho no Brasil, em função da criação da legislação trabalhista que obrigou as empresas brasileiras a criarem o departamento pessoal para atender suas exigências (SARSUR, 1999). Assim, o Estado passou a intervir na relação empregado-empregador, sob o pretexto de proteger os interesses de ambos (ALBUQUERQUE, 1987). Além disso, a atividade industrial no país se fortaleceu, sendo iniciada uma indústria de base. Esse período ficou marcado pelo início da gestão burocrática e legalista de pessoas, que se estende até os dias atuais, cuja função principal da gestão de pessoas é atender às exigências legais (DUTRA, 2002).

A fase posterior, que corresponde às décadas de 1950 e 1960, denominada tecnicista, compreendeu o período da Segunda República. O país passou por um processo de redemocratização, em que o foco passou a incidir no desenvolvimento econômico através da intensificação dos investimentos na indústria de base e do movimento de substituição de importações. Foram implantadas indústrias automobilísticas no Brasil. A instalação de empresas multinacionais no país trouxe práticas estruturadas de gestão de pessoas baseadas no paradigma taylorista-fordista que se disseminaram pelas empresas nacionais (DUTRA, 2002). Nesse período, houve grande ênfase na eficiência e produtividade (SARSUR, 1999).

A fase sistêmica, ocorrida no período da década de 1960 a 1970, foi marcada pela intervenção estatal na economia, pela expansão econômica e pela consolidação do paradigma taylorista-fordista de gestão. A área de Recursos Humanos surgiu na estrutura organizacional. A ascensão às posições de topo na área era conquistada através da atuação no subsistema de cargos e salários, que valorizava e reproduzia fortemente o paradigma taylorista-fordista. O desenvolvimento econômico do país na década de 70 impulsionou a profissionalização da gestão de pessoas. Surgem os primeiros cursos de Administração de Empresas, privilegiando as técnicas ligadas à remuneração em seus conteúdos de administração de pessoas (DUTRA, 2002 e SARSUR, 1999).

A década de 1980, por sua vez, iniciou com um clima conturbado entre empresas e trabalhadores. Nessa época, eram valorizadas as competências de negociação acerca das questões legais e de remuneração. Embora estivessem sendo inauguradas nos EUA e nos países europeus novas propostas de gestão de pessoas - como a gestão estratégica de pessoas -, no Brasil, esse discurso ainda não havia se consubstanciado nas organizações. Com a crise dos anos 80, o país começou a estimular a exportação e as empresas passaram a ajustar seus modelos de gestão, algumas de forma mais intensa, devido à busca pela competitividade, do que outras (DUTRA, 2002).

A década de 90, marco da evolução da administração de recursos humanos no Brasil, foi caracterizada pela abertura econômica e pela estabilidade econômica e política do país. Além disso, o aumento da competitividade entre as empresas e o acentuado avanço tecnológico impulsionaram as empresas a criar novos conceitos e instrumentos de gestão, trazendo um desafio à função de recursos humanos, no que se refere a repensar seu posicionamento e suas políticas e práticas (DUTRA, 2002 e SARSUR, 1999).

Barbosa (2008) acrescenta que, nessa época, as organizações passaram por intensas mudanças, cujos impactos à gestão de recursos humanos foram notáveis, e a área passou a ser

visualizada como um importante diferencial na busca das empresas pela vantagem competitiva.

Assim, o começo dos anos 1990 foi bastante significativo, marcando o início do projeto de modernização das empresas brasileiras e a ênfase no modelo estratégico da função de recursos humanos, além da consolidação do padrão de gestão voltado para a excelência, fenômenos que se alastram até os dias atuais (ÉSTHER et al., 2006).

No entanto, Messeder (1989) pondera que a atual administração de recursos humanos no contexto brasileiro ainda tem muitos desafios a enfrentar: a participação dos trabalhadores na organização (historicamente, os países em desenvolvimento submetem os trabalhadores a uma aguda exploração do seu trabalho, o que os impede de terem cidadania); a participação feminina no mercado de trabalho (ligada à dupla jornada da mulher, em casa e no trabalho; aos baixos salários oferecidos ao público feminino e à carência de infra-estrutura que permita a elas trabalhar fora) e a questão da inovação tecnológica versus emprego (relacionada ao impacto do processo de automação sobre o emprego).

Fischer (1998) resume a evolução da função de recursos humanos em uma abordagem relacionada ao foco de sua atuação nas empresas. Assim, o autor identifica a administração de pessoal como gestão de pessoal (foco em custo), gestão de comportamento (foco em treinamento gerencial e valorização do comportamento humano), gestão estratégica (foco em adaptar a estratégia do negócio) e vantagem competitiva (foco em demonstrar capacidade de gerar maior competitividade através das pessoas).

Barbosa (2008), por sua vez, no debate sobre a evolução da área de Recursos Humanos, em uma perspectiva temporal, propõe uma tipologia que sistematiza algumas possibilidades de inserção e posicionamento da gestão de recursos humanos, a qual se encontra ilustrada no quadro abaixo:

Quadro 3 - Abordagens em Recursos Humanos

Abordagem	Tradicional	Intermediária	Moderna
Comportamental	<ul style="list-style-type: none">• Liderança• Motivação• Qualidade de Vida• Stress	<ul style="list-style-type: none">• Comprometimento	<ul style="list-style-type: none">• Gestão do Conhecimento• Aprendizagem

Funcional	<ul style="list-style-type: none"> • Cargos e Salários • Desempenho • Treinamento • Desenvolvimento • Recrutamento e Seleção • Carreiras • Rotinas de Pessoal 	<ul style="list-style-type: none"> • Remuneração Variável • Participação dos Lucros e Resultados • Novos Formatos de Carreira 	<ul style="list-style-type: none"> • Competências • Capital Humano • Capital Intelectual
Reflexiva/Crítica	<ul style="list-style-type: none"> • Relações de Trabalho • Negociação Coletiva • Poder • Conflitos • Relações Sindicais 	<ul style="list-style-type: none"> • Psicopatologia do Trabalho • Cultura de Empresa • Gerência de Empresa 	<ul style="list-style-type: none"> • Subjetividade no Trabalho

Fonte: Barbosa, 2005

Esta tipologia abrange as atuações da área de recursos humanos em suas dimensões temporais – tradicional (ligada às práticas usuais de Recursos Humanos), intermediária (que já propunha um avanço dos paradigmas da área) e moderna (ligada à análise de fronteira do conhecimento na gestão de recursos humanos), abrangendo do comportamental ao reflexivo/crítico, passando pelo funcional.

Assim, de acordo com Barbosa (2008, p. 19), a abordagem comportamental busca compreender a gestão de recursos humanos “pela perspectiva do indivíduo, dos grupos e suas relações interpessoais, visando o desempenho da organização. Esta abordagem estaria direcionada aos aspectos do comportamento dos indivíduos”. A abordagem funcional, por sua vez, compreende “as atividades que compõem a prática de recursos humanos, em uma perspectiva aplicativa, isto é, voltada ao ferramental em sua prática cotidiana” (BARBOSA, 2008, p. 19). Na abordagem reflexiva/crítica se situam “os temas que incorporam elementos relacionados aos atores sociais em suas interações e como se avaliam os embates e/ou controvérsias de interesses dentro de uma perspectiva mais subjetiva” (BARBOSA, 2008, p. 19) .

Com base no resgate sobre a evolução da gestão de recursos humanos no Brasil, pode-se concluir que, independente do enfoque de sistematização utilizado, é visível a tendência atual desta atividade de se associar ao núcleo estratégico das organizações e de buscar, através de suas práticas, gerar vantagem competitiva para as empresas.

Tendo sido abordada a evolução da administração de recursos humanos nos contextos global e regional – aqui, com especial enfoque à Portugal e ao Brasil, devido ao objeto de

estudo deste trabalho, cabe finalizar esta seção com um panorama geral de atuação da área na atualidade.

3.4 Panorama Atual da Gestão de Recursos Humanos

A compreensão do panorama atual da gestão de recursos humanos no mundo exige resgatar o marco que impulsionou a área a mudar sua configuração e sua forma de atuação.

De acordo com Dutra (2008), desde os anos 80 as organizações perceberam a necessidade de repensar conceitos e ferramentas de gestão. No entanto, somente a partir dos anos 90 surgiram propostas mais concretas de mudança, especialmente na forma de gerir pessoas.

Essas mudanças na conformação da área de Recursos Humanos ocorreram em grande parte, devido, principalmente, ao processo de reestruturação produtiva e aos altos níveis de turbulência e incerteza no mundo do trabalho, que afetaram as empresas nessa época, levando-as a enxugar seus quadros de pessoal, a promover a descentralização de suas funções e a terceirizar parte de suas atividades operacionais. A função de recursos humanos, impactada por tais transformações, ameaçou ser extinta, pois já não atendia o RH burocrático e operacional predominante até então, com a função de regulador e guardião administrativo. Fenômenos como a passividade da área de Recursos Humanos diante das mudanças que se processavam nas organizações; a diminuição do tamanho da área; e a perda de identidade e do monopólio da área como prestadora de serviços em gestão de pessoas, sugeria que o fim dessa função estava próximo. No entanto, o que ocorreu foi uma profunda transformação na forma de atuação da área, para atender às novas demandas organizacionais e do mercado (FISCHER, 1998).

Illes (1993) esclarece a transformação que ocorreu na gestão de recursos humanos, distinguindo a gestão estratégica de pessoas da administração de pessoal. Para o autor, a gestão estratégica de pessoas possui caráter proativo, vê as pessoas como ativos, envolve os gerentes de linha na gestão de pessoas, foca seus esforços na gerência e tem uma perspectiva de longo prazo. Já a administração de pessoal é reativa, enxerga as pessoas como custos, enfatiza o envolvimento de assessorias na gestão de pessoas, foca seus esforços somente na base da organização e tem perspectiva de curto prazo. O autor enfatiza o alinhamento da gestão de recursos humanos com a estratégia organizacional como principal característica da gestão estratégica de pessoas.

Assim, inserida em um novo cenário, globalizado e altamente competitivo, a gestão de Recursos Humanos precisou abandonar seu papel passivo, de refém das mudanças organizacionais, e se vincular à competitividade (FISCHER, 1998). Para isto, de acordo com Ulrich et al. (1997), a gestão de recursos humanos precisou lidar com os seguintes desafios:

- muda o foco da gestão de Recursos Humanos daquilo que ela faz para aquilo que ela entrega para seus clientes;
- muda o papel da teoria sobre gestão de recursos humanos, deixando de se preocupar em encontrar modelos que sirvam de padrão para as organizações e buscando explicar o porquê de se usar determinada prática de gestão;
- os especialistas internos de recursos humanos devem gerenciar uma ampla rede de agentes organizacionais, da qual fazem parte os gerentes de linha, os parceiros internos e externos à organização, os dirigentes, os prestadores de serviço e todos envolvidos em programas que interferem no comportamento organizacional;
- desenvolver e dominar instrumentos de gestão nas áreas de gerenciamento de pessoas, mudança cultural, adaptação a um ambiente de mudanças tecnológicas permanentes, definição de competências de liderança e processos de geração, disseminação e transferência de conhecimentos;
- descobrir o cliente real da gestão de recursos humanos através da aplicação do princípio da cadeia de valor;
- mensurar impactos da gestão de recursos humanos;
- modificar a carreira em RH de um desenho de estágios sucessivos (carreira linear) para um desenho em “mosaico” de experiências diversificadas;
- desenvolver novas competências profissionais em RH, tais como: conhecimentos sobre gestão de negócios, conhecimentos relativos ao estado da arte de RH, habilidade para gerir a mudança, habilidades e atitudes que gerem credibilidade junto aos clientes e parceiros;
- a formação e manutenção do capital intelectual da empresa, isto é, manter a competência instalada.

Lawler III e Mohrman (1995) acrescentam que o modelo competitivo de gestão de pessoas mantém como núcleo de sua atuação o comportamento humano, como a Escola de

Relações Humanas. No entanto, tal comportamento deve estar alinhado às estratégias organizacionais para que sua ação seja articulada e produtiva, e lidar com um ambiente em constante mutação. Mas, sobretudo, ele terá que demonstrar a sua capacidade de gerar maior competitividade às empresas através das pessoas.

Entretanto, os autores ressaltam que, para alcançarem o modelo competitivo, as empresas devem mudar suas políticas, estratégias e procedimentos de gestão.

Dutra (2008), em pesquisas realizadas em empresas brasileiras desde os anos de 1990, observou como principais transformações ocorridas na gestão de pessoas:

- alteração no perfil das pessoas exigido pelas empresas: exigência de um perfil autônomo e empreendedor no lugar de obediente e disciplinado, como anteriormente. Tal mudança gerou a necessidade de uma cultura organizacional que apoiasse a iniciativa, a criatividade e a autonomia das pessoas;
- deslocamento do foco da gestão de pessoas do controle para o desenvolvimento: mudança do paradigma taylorista e fordista baseado no controle das pessoas para o paradigma de desenvolvimento mútuo, das pessoas e da empresa;
- maior relevância das pessoas no sucesso do negócio ou da empresa: as pessoas tornaram-se mais comprometidas com o negócio da empresa, mobilizando sua inteligência, seu potencial criador, sua intuição e capacidade para interpretar e agir sobre o contexto, de forma a gerar vantagem competitiva única.

Kaplan (*apud* Lobato, 2003) corrobora com as idéias de Dutra (2008), e reforça o papel de destaque que as pessoas passaram a ocupar nas organizações, uma vez que elas representam o principal recurso capaz de promover o alinhamento estratégico e a competitividade:

Hoje, na maioria dos setores, é possível comprar no mercado internacional máquinas e equipamentos comparáveis aos das principais empresas globais. O acesso a itens de ativo fixo não mais representa o fator diferenciador; atualmente a distinção resulta da capacidade de usar esses recursos com eficácia. A empresa que perder todos os seus equipamentos, mas preservar as habilidades e conhecimentos da força de trabalho, retornará aos negócios com razoável rapidez. A empresa que perder sua força de trabalho, mas mantiver seus equipamentos jamais se recuperará. Kaplan (*apud* LOBATO, 2003, p. 105)

Aqui, cabe esclarecer as funções que emergiram nesse novo posicionamento da área de Recursos Humanos: a de parceiro estratégico e de gerador de vantagem competitiva às organizações.

Segundo Ulrich (2001), a perspectiva de atuação da área de recursos humanos como parceira estratégica está relacionada a uma visão da empresa “de cima para baixo”, isto é, partindo da compreensão da estratégia da empresa, de seus planos para desenvolver e sustentar uma posição vantajosa no mercado, desdobrando-a em estratégias de Recursos Humanos, e, a partir daí, em ações. Para isto, a área de Recursos Humanos precisa criar sistemas de avaliação inovadores que lhe permitam demonstrar a real influência da área sobre os indicadores que têm importância para os CEOs. O autor, no entanto, ressalta que é um desafio medir o impacto da atuação da área de recursos humanos sobre a estratégia da empresa. Porém, esta é também a principal fonte de potencial competitivo sustentável.

Portanto, o RH estratégico é aquele capaz de reconhecer o impacto do alinhamento de seus sistemas com o esforço de implementação da estratégia mais ampla da empresa. Ulrich (2001) acrescenta que existe uma evolução da atuação da área de Recursos Humanos em direção à perspectiva estratégica:

- perspectiva do pessoal: a empresa contrata e remunera pessoas, mas não se preocupa em atrair os melhores ou em desenvolver os empregados excepcionais;
- perspectiva da remuneração: a empresa usa bônus, pagamento de incentivos e diferenças expressivas na remuneração para diferenciar o alto e o baixo desempenho. É o primeiro passo em direção a confiar nas pessoas como fonte de vantagem competitiva, mas ainda não explora todos os benefícios do RH estratégico;
- perspectiva do alinhamento: os gerentes seniores vêem os empregados como ativos estratégicos, mas não investem na reformulação geral dos recursos de RH;
- perspectiva do alto desempenho: os executivos de RH e outros vêem o RH como um sistema embutido dentro do sistema mais amplo de implementação da estratégia de negócios. A empresa gerencia e mede a relação entre esses dois sistemas e o desempenho da empresa.

Assim, para o autor, na perspectiva do alto desempenho, o modelo da Gestão de Pessoas passa a ser integrado à estratégia empresarial, influenciando-a e sendo por ela influenciado.

Dessler (2003, p. 20), por sua vez, define a gestão estratégica de recursos humanos como “a união da administração de recursos humanos com metas e objetivos estratégicos para melhorar o desempenho da empresa e desenvolver culturas organizacionais que encorajem a inovação e a flexibilidade”.

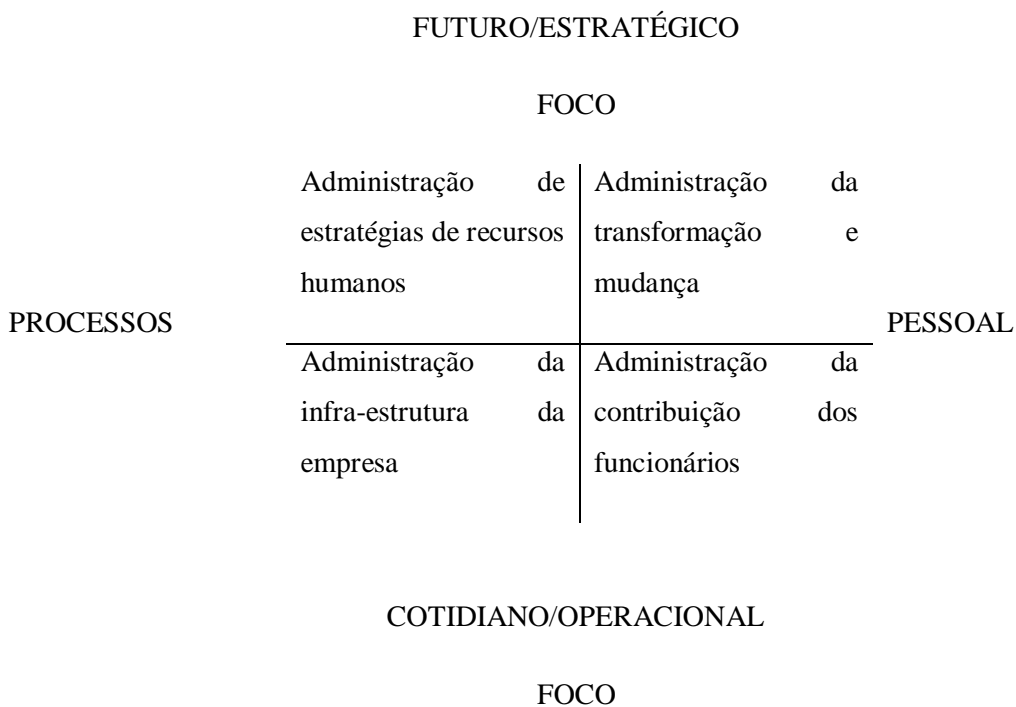
Dessa forma, a posição interna da função de Recursos Humanos, de acordo com Longo (2007), cresceu em status organizacional e as empresas passaram a aplicar cada vez mais recursos na gestão de Recursos Humanos. Ressalta-se, no entanto, que tais perspectivas ou modelos de atuação coexistem nas organizações até hoje, o que denota um momento de transição do posicionamento da área.

Ulrich (1998) afirma que, para que o RH atenda à demanda estratégica das organizações, precisa adotar múltiplos papéis, assumindo funções simultâneas (operacionais e estratégicas, pessoas e processos), tendo como foco as pessoas e os processos.

Para o autor, os profissionais da área de Recursos Humanos devem atuar junto ao nível estratégico das empresas assumindo o papel de administração de: estratégias de recursos humanos, que devem ser ajustadas à estratégia empresarial; infra-estrutura da empresa, garantindo a eficiência dos processos de RH; contribuição dos funcionários, incentivando o desenvolvimento das pessoas como fontes de valor para as empresas; e da transformação e da mudança, tornando a organização mais criativa e inovadora. Ulrich (1998) acrescenta que o foco estratégico e de longo prazo não substitui o foco operacional e de curto prazo, pois ambas as preocupações são importantes e complementares.

A figura abaixo ilustra os múltiplos papéis da área de Recursos Humanos propostos pelo autor.

FIGURA 2 - Papéis de RH na construção de uma organização competitiva



Fonte: Ulrich, 1998.

Ulrich (1998) destaca que, para que o setor de Recursos Humanos seja efetivamente estratégico, precisa contar com profissionais que assumam as seguintes funções: especialista administrativo (melhorar a eficiência de sua função e de toda a empresa); defensor de funcionários (responsáveis pelo comprometimento dos funcionários) e agente de mudança (desenvolver a capacidade da empresa de aceitar a mudança e de se capitalizar com ela). Abaixo, tem-se uma representação dos vários papéis e funções assumidos pelo profissional de RH nas organizações atuais.

QUADRO 4 - Redefinição dos papéis de RH

Papel/Função	Resultado	Metáfora	Atividade
Administração de Estratégias de Recursos Humanos	Execução da Estratégia	Parceiro Estratégico	Ajuste das estratégias de RH à estratégia empresarial: 'Diagnóstico organizacional'.
Administração da Infra-estrutura da empresa	Construção de uma infra- estrutura eficiente	Especialista Administrativo	Reengenharia dos Processos de Organização: 'Serviços em Comum'
Administração da	Aumento do	Defensor dos	Ouvir e responder aos

Contribuição dos Funcionários	envolvimento e capacidade dos funcionários	Funcionários	funcionários: 'Prover recursos aos funcionários'
Administração da Transformação e da Mudança	Criação de uma organização renovada	Agente da Mudança	Gerir a transformação e a mudança: 'Assegurar capacidade para mudança'

Fonte: Ulrich (1998).

O modelo de Múltiplos Papéis proposto por Ulrich (1998) para a Administração de Recursos Humanos enfatiza a importância de a área ampliar o seu escopo de atuação, focalizando do estratégico ao operacional, da administração de processos à administração de pessoal.

Ashton et al. (*apud* César et al., 2006) propuseram algumas características para que a área de RH se torne estratégica, que são: foco na estratégia do negócio baseada na compreensão do negócio em si; medidas de desempenho dos objetivos alinhadas aos objetivos do negócio; alta competência na análise de causa e efeito, priorização e execução de programas da área; excelência em serviços de relacionamento e competências para desenvolver o nível de tecnologia da informação; atuação na estrutura da organização e no desenvolvimento de capacidades alinhadas a ambientes que exigem alto desempenho; oferta de gestão de relacionamentos de modo a equilibrar oferta, demanda e expectativas de clientes internos, escolhendo prioridades e alterando alvos, sempre que necessário.

Sparrow & Bonagno (1994) ressaltam que a gestão estratégica de pessoas está relacionada a dois tipos de integração: a integração vertical, que consiste no alinhamento das políticas e práticas de recursos humanos com a estratégia de negócio; e a integração horizontal, que diz respeito à integração das políticas e práticas de recursos humanos entre si visando alcançar a consistência, coerência e reforço mútuo entre as atividades de recursos humanos. Os autores enfatizam a Gestão de Competências como uma das ferramentas que promove a gestão estratégica de pessoas, auxiliando a organização a alcançar a integração vertical e horizontal.

A área de RH precisa assumir o papel de gestora do negócio para se tornar estratégica, enfrentando desafios diversos, ligados à gestão da mudança, às diferenças culturais etc.

No entanto, não basta à área de Recursos Humanos ter um posicionamento estratégico, é necessário que ela mantenha a competitividade da empresa através das pessoas. No entanto, quando se fala em gerir pessoas como instrumento gerador de vantagem competitiva para as

empresas, é necessário considerar que não há relação de causa e efeito entre competitividade organizacional e excelência em recursos humanos. Isto porque, segundo Fischer (1998), nem sempre o fator humano e sua competência é a principal fonte de vantagem de um setor ou empresa. E, além disso, não há uma definição única de como medir a competitividade nas empresas, em suas várias formas de manifestação, para que se possa correlacioná-la com os fatores humanos. Além disso, o autor afirma que o tema competitividade é abrangente, complexo e de difícil operacionalização. Entretanto, apesar de reconhecer essas limitações, Fischer (1998), menciona que é impossível nos dias atuais referir-se à gestão de pessoas sem vinculá-la à estratégia e à competitividade.

Barbosa (2008) analisa criticamente o discurso atual das organizações direcionado para a valorização das pessoas e da área de Recursos Humanos, afirmando que tal discurso encerra um paradoxo, na medida em que preconiza que essa valorização deve ocorrer para tornar mais rentável e lucrativa uma atividade. Assim, o autor coloca que a nova lógica da GRH se submete às exigências de lucratividade, apoiada na concepção de que o indivíduo deve personificar o diferencial competitivo. A pressão sobre o indivíduo gera o questionamento de como garantir a integralidade deste, na lógica em que o eixo dos interesses individuais se desloca para o interesse organizacional. Assim, o indivíduo e as ferramentas de gestão de RH só são valorizados e considerados indispensáveis à organização se forem capazes de gerar lucro e competitividade. Barbosa (2008) ainda acrescenta que as práticas de RH no contexto brasileiro estão destituídas de racionalidade por se sustentarem em um fraco embasamento científico e por serem aplicadas por profissionais de baixa qualificação.

Outros autores abordam limitações ou dificuldades de implementação do modelo competitivo e estratégico de Recursos Humanos nas organizações.

Ulrich (2001), por exemplo, afirma que, embora a tendência das empresas seja de valorizar o capital humano e de ampliar cada vez mais a atuação da área de Recursos Humanos, muitos líderes e gestores ainda não enxergam os resultados e benefícios deste setor.

Lacombe e Tonelli (2000) esclarecem que a área de RH ainda se encontra em fase de transição, sugerindo a existência de um descompasso significativo entre a identificação de tendências pelos diversos formadores de opinião na área de RH e a prática efetiva de gestão de pessoas nas empresas brasileiras.

Uma pesquisa realizada em 2006 em organizações brasileiras por César et al. corrobora com esta afirmação, ao constatar a existência de grande defasagem entre a teoria e a prática de RH, que pode ser confirmada na afirmação dos autores de que a área se encontra no

estágio de dez ou quinze anos atrás, não tendo conseguido ainda efetuar o salto qualitativo que lhe confira um desempenho efetivamente estratégico.

Barbosa (2008) acrescenta que atuar na área de RH em muitas organizações brasileiras ainda é considerado uma atividade secundária, distanciada da estratégia organizacional.

Dutra (2008), por sua vez, chama a atenção para a escassez de conceitos e ferramentas que dêem suporte à nova forma de gerir pessoas demandada pelas organizações atuais. O autor destaca somente a Gestão por Competências - associada aos conceitos de complexidade e espaço ocupacional - como ferramenta adequada ao novo contexto organizacional.

O cenário no qual estão inseridas as organizações portuguesas não é muito diferente, uma vez que, como afirma Bilhim (2001), embora as organizações portuguesas estejam progressivamente incorporando o modelo estratégico e competitivo de recursos humanos, na prática organizacional, a gestão de recursos humanos lembra freqüentemente um receituário de boas práticas, revelando-se carente de uma teoria que explique o papel das pessoas na eficácia organizacional e no desempenho das empresas. Parente (2004), na mesma direção, evidencia que, embora as organizações atuais apregoem que o RH é um fator de competitividade, a maior parte delas ainda o enxerga como um custo a minorar.

A próxima seção procura ampliar o debate sobre as práticas de recursos humanos e o conceito de estratégia, através da compreensão da Teoria da Visão Baseada em Recursos, que passa pela lógica das competências.

3.5. Recursos Humanos e Estratégia: a Teoria da Visão da Empresa Baseada em Recursos

A necessidade de entender porque algumas organizações superam outras e quais são os fatores que as levam a sustentar sua vantagem competitiva é uma questão central nas pesquisas que geraram as correntes do pensamento estratégico (BARNEY, 1991).

São duas as principais correntes do pensamento estratégico, que se dedicam a compreender essa questão: a corrente denominada Visão Baseada na Análise da Indústria ou corrente do posicionamento estratégico, e Visão da Empresa Baseada em Recursos.

A primeira tem como um de seus principais autores Porter, que prioriza “a análise dos mercados e da competição e o entendimento da posição relativa de cada empresa em sua indústria ou segmento produtivo como elementos primordiais no processo de formulação da estratégia” (Fleury & Fleury, 2003, p. 131). Esta corrente postula que a vantagem competitiva

das empresas deriva das forças competitivas do ambiente, que são: entrada de novos concorrentes, ameaças de substitutos, poder de negociação de compradores, poder de negociação de fornecedores e rivalidade entre concorrentes (PORTER, 1986). Neste sentido, é considerada uma abordagem de *fora para dentro*, na medida em que tem como principais focos de análise produtos, consumidores e competidores.

Fleury & Fleury (2003) mencionam que a corrente do posicionamento estratégico foi posteriormente reformulada, incorporando questões ligadas à organização interna da empresa - como suas atividades - como aspectos fundamentais para se alcançar vantagem competitiva.

Vários autores teceram críticas a essa corrente, devidas, principalmente, ao fato de seus pressupostos serem estritamente estáticos, isto é, não serem coerentes em um ambiente complexo, competitivo e em constante transformação, que a partir da década de 80 tem imperado. Barney (1991), por exemplo, aponta contradições em alguns conceitos da teoria do posicionamento estratégico, como o da homogeneidade e perfeita mobilidade de recursos. Para o autor, se há homogeneidade de recursos, todas as firmas poderão desenvolver as mesmas estratégias, e não haverá vantagem competitiva. Da mesma forma, se os recursos são perfeitamente móveis, podendo ser facilmente compartilhados entre as empresas, não há como garantir vantagem competitiva, pois a mesma advém da diferenciação entre as empresas.

Uma abordagem alternativa à Visão Baseada na Análise da Indústria ou corrente do posicionamento estratégico para o entendimento da estratégia organizacional, é a denominada Resource Based View of the Firm - RBV, ou Visão da Empresa Baseada em Recursos - VBR, cuja origem está nos trabalhos de Edith Penrose, no final da década de 50, disseminados por Wernfelt, a partir da década de 80. Essa abordagem considera a empresa como um “portfólio de recursos: físicos, financeiros, intangíveis (marca, imagem), organizacionais (cultura organizacional, sistemas administrativos) e recursos humanos” (Fleury & Fleury, 2003, p. 131). De acordo com Herzog (2001), para esta corrente, o que diferencia as empresas são os recursos e capacidades que elas acumulam ao longo de sua história e a forma como elas os utilizam. Assim, a Visão da Empresa Baseada em Recursos se diferencia da corrente do posicionamento estratégico de Porter por localizar dentro da empresa as diferenças de performance. Neste sentido, essa corrente se caracteriza como de *dentro para fora*.

Herzog (2001) esclarece que recursos, nesta abordagem, são elementos multidimensionais que a empresa possui ou controla, tangíveis ou intangíveis, ligados à sua capacidade de ação (incluem desde conhecimentos e habilidades individuais dos empregados, passando por processos, tecnologias, experiência das equipes técnicas e gerenciais, até a

cultura organizacional). No entanto, Barney (1991) afirma que nem todo recurso é estratégico, e, para tal, ele deve atender às seguintes condições:

(a) ele deve ser valioso, na medida em que permite explorar oportunidades e/ou neutralizar ameaças do ambiente da firma, (b) ele deve ser raro entre os concorrentes atuais e potenciais, (c) ele deve ser imperfeitamente imitável, e (d) não pode haver substitutos estratégicos equivalentes para o recurso que é valioso, que não seja raro nem imperfeitamente imitável (BARNEY, 1991, p. 105-106).

Assim, essa abordagem assume que as firmas podem ser heterogêneas quanto aos recursos estratégicos que controlam, e que essa heterogeneidade pode ter longa duração, se os recursos não forem perfeitamente móveis entre elas (BARNEY, 1991).

Wernerfelt (1984), outro autor de referência da Visão da Empresa Baseada em Recursos defende a idéia da posição baseada em recursos, que consiste na criação de barreiras de entrada pela empresa através de um portfólio de recursos que promova a sua diferenciação – tornando difícil às outras empresas se equipararem a ela, e o alto desempenho financeiro (TRINDADE et al., 2007).

Assim, como mostram Vasconcelos & Cirino (2000), além dos fatores genéricos de produção como capital, maquinário, mão-de-obra, patentes etc, limitados por características físicas e direitos de propriedade bem definidos, o valor de grande parte dos recursos de uma firma é imóvel, devido ao fato de ser atrelado às características específicas da firma. Assim, os mecanismos de mercado são imperfeitos devido à natureza interdependente dos recursos e à dependência contextual das competências e do *Knowhow* das firmas. Além disso, segundo os autores, o mercado de recursos também é incompleto, pois uma grande parte dos recursos não é negociável no mercado, mas deve ser forçosamente construída no interior da firma. Assim, os recursos internos das firmas, ao contrário dos externos, estão protegidos e isso lhes possibilita garantir vantagem competitiva a elas.

Foss (1997) complementa que a Visão da Empresa Baseada em Recursos está fundamentada em duas generalizações: há diferenças sistemáticas na forma como as firmas controlam os recursos necessários à implementação de suas estratégias; essas diferenças são relativamente estáveis; e em duas proposições: as diferenças nas dotações de recursos causam diferenças de performance; as firmas procuram constantemente melhorar a sua performance econômica (VASCONCELOS & CIRINO, 2000). Assim, a Visão da Empresa Baseada em Recursos instaura um novo paradigma sobre a competitividade das empresas, ao assumir que a vantagem competitiva das mesmas reside nos recursos e competências desenvolvidos por

elas, e, apenas em segundo plano, na estrutura das indústrias nas quais elas se posicionam. Essa abordagem, de acordo com Trindade et al. (2007) responsabiliza a empresa por escolher e decidir sobre seu próprio futuro, libertando-se do determinismo ambiental.

Fernandes, Fleury e Mills (2006), chamam atenção para um aspecto importante da Visão da Empresa Baseada em Recursos, que diz respeito ao fato de que, não basta à organização possuir um estoque de recursos para se diferenciar no mercado, pois é preciso que tais recursos sejam mobilizados, coordenados e “entregues” para se atingir a performance organizacional. A essa instância de mobilização e coordenação de recursos, os autores denominam de competência organizacional.

Outros autores abordam a relação entre a Visão da Empresa Baseada em Recursos e competências, destacando-se Prahalad e Hamel (1991), para os quais, “uma empresa deve ser vista não apenas como um portfólio de produtos ou serviços, mas também como um portfólio de competências” (PRAHALAD & HAMEL, 1990, p. 257).

Assim, para os autores, as empresas que pretendem se tornar mais competitivas no futuro precisam conhecer e alavancar competências, ultrapassando as fronteiras das atuais unidades de negócios, pois, do contrário, serão dominadas futuramente pelo mercado. Para os autores, as empresas competem através de suas competências por uma fatia de mercado. No entanto, aqui cabe diferenciar as competências essenciais, ou *core competences*, das não essenciais: para ser considerada uma competência essencial, ela precisa dar uma contribuição desproporcional para o valor percebido pelo cliente, ser competitivamente única ou diferenciar entre os concorrentes e possibilitar capacidade de expansão, ou ser a porta de entrada para os mercados no futuro. Em outras palavras, a competência é a síntese de um conjunto de habilidades, tecnologias e correntes de conhecimento, e representa uma fonte de vantagem competitiva, pois é competitivamente única e contribui para o valor percebido pelo cliente. Por outro lado, uma competência não essencial é uma capacidade importante, mas não central para o sucesso de um determinado negócio.

Prahalad & Hamel (1990) acrescentam que a competência essencial resulta do aprendizado coletivo na organização, envolvendo a coordenação de diversas habilidades de produção e a integração de várias correntes tecnológicas e está associada à organização de trabalho e entrega de valor. Assim, para desenvolver competência essencial, as empresas necessitam investir em um processo sistemático de aprendizagem e inovação organizacional.

Os autores afirmam que, para que a competência essencial integre os negócios da empresa e possibilite a criação de novos negócios, são essenciais a comunicação, o envolvimento e um profundo comprometimento em trabalhar além das fronteiras

organizacionais. Assim, é fundamental que sejam envolvidas pessoas de vários níveis e funções para a identificação das oportunidades de combinar habilidades técnicas e recursos de maneiras diferentes. As organizações precisam construir uma arquitetura estratégica, ou seja, um roteiro para o futuro, que contenha as novas funcionalidades que oferecerão aos clientes e quais serão as competências essenciais necessárias para isto, e, então, reconfigurando a interface com os clientes.

Prahalad & Hamel (1990) mencionam, ainda, a importância da participação da gerência na administração das competências essenciais, que se constitui dos seguintes passos: “identificar as competências essenciais existentes, definir uma agenda de aquisição das competências essenciais, desenvolver as competências essenciais, distribuir as competências essenciais e proteger e defender a liderança das competências essenciais” (Prahalad & Hamel, 1990, p. 261). A este respeito, Herzog (2001) afirma que não basta às organizações possuir recursos especializados. É preciso que os gestores saibam explorar inteligentemente seus recursos e capacidades, otimizando seu uso em estratégias que concretizem seu potencial de geração de renda.

O conceito de *core competence* proposto por Prahalad e Hamel (1990) foi abordado por outros autores, como Javidan (1998), segundo o qual a vantagem competitiva de uma empresa está relacionada aos aspectos - recursos, capacidades e competências – que fornecem à organização uma posição atrativa em relação aos seus concorrentes. Para este autor, a relevância de uma *core competence* se refere à sua potencialidade de acesso a novos mercados, à satisfação de necessidades específicas de clientes e à dificuldade em ser imitada.

Fleury & Fleury (2001) afirmam que a competência essencial pode estar associada ao domínio de qualquer estágio do ciclo de negócios. No entanto, para ser considerada uma competência essencial, é preciso que haja um processo de aprendizagem, o qual envolve descobrimento/inação e capacitação de recursos humanos.

Ruas (2001), por sua vez, distingue três categorias de competências organizacionais: básicas – que contribuem decisivamente para a sobrevivência da organização no médio prazo; diferenciadoras - aquelas que diferenciam a organização no espaço de competição aonde atua, contribuindo para uma posição de liderança; e essenciais - são aquelas que diferenciam a organização no espaço de competição internacional, contribuindo para um pioneirismo no mercado.

A Visão da Empresa Baseada em Recursos, portanto, retira o foco da competitividade das empresas baseada no determinismo ambiental e redireciona o foco para a diversidade de recursos e competências.

Dada a interface entre a Visão da Empresa Baseada em Recursos e o conceito de competência, Brandão e Guimarães (2001) afirmam que a Gestão de Competências pode ser visualizada como uma teoria que deriva da Visão da Empresa Baseada em Recursos. Os autores acrescentam que a Visão da Empresa Baseada em Recursos sugere que a gestão estratégica de recursos humanos contribui para a geração de vantagem competitiva sustentável através do desenvolvimento de habilidades, da produção de um complexo de relações sociais e da geração de conhecimento, em suma, através do desenvolvimento de competências. Nesta abordagem, três condições devem estar presentes para que haja vantagem competitiva baseada nos recursos: heterogeneidade (relacionada ao valor e escassez de um recurso), sustentabilidade (rendas geradas pelos recursos) e apropriabilidade (apropriação pela empresa das rendas geradas pelos recursos).

Assim, há uma relação entre a Visão da Empresa Baseada em Recursos, a Gestão de Competências e a gestão estratégica de recursos humanos. Becker e Gerhart (1996) evidenciam a importância do capital humano enquanto fator constitutivo das competências organizacionais e, conseqüentemente das práticas de gestão de pessoas, que dão sustentação à Visão da Empresa Baseada em Recursos. Assim, para eles,

(...) de acordo com a RBV, as empresas podem desenvolver vantagem competitiva sustentável somente criando valor numa maneira que é escassa e difícil para os concorrentes imitarem. Embora as fontes tradicionais de vantagem competitiva como recursos naturais, tecnologia, economias de escala, e assim por diante, gerem valor, a RBV sugere que tais recursos são cada vez mais fáceis de imitar, especialmente quando comparados com estruturas sociais complexas como o sistema de trabalho. Se isto é assim, então as estratégias de recursos humanos podem ser especialmente importantes como fonte de vantagem competitiva sustentável. (BECKER e GERHART, 1996, p. 781-782).

Cascão (2005) também enfatiza os recursos humanos enquanto principais criadores de valor para as organizações, uma vez que são raros, inimitáveis e insubstituíveis, e, conseqüentemente, geradores de vantagem competitiva sustentável. Além disso, o autor reforça a importância da gestão estratégica de recursos humanos, na perspectiva de que esta viabiliza o desenvolvimento das competências dos recursos humanos alinhada à estratégia global da organização, otimizando o desempenho organizacional.

Neste sentido, a Gestão de Competências se articula com as estratégias de recursos humanos, pois, de acordo com Brandão & Guimarães (2001), ela parte das estratégias organizacionais e direciona as ações de recursos humanos para o desenvolvimento de competências, proporcionando a consistência interna da estratégia.

Apesar dos avanços teóricos, alguns autores apontam críticas à abordagem da Visão da Empresa Baseada em Recursos, em sua maioria pelo fato de a mesma considerar que a posse de um estoque de recursos estáticos é suficiente para que a organização conquiste sua diferenciação. Tais autores afirmam que a dependência de recursos e capacidades estáticas por parte das organizações pode gerar problemas ligados à superespecialização (Miller, 1992) e rigidez em suas competências e recursos (LEONARD-BARTON, 1995).

Neste contexto, surge a necessidade de compreender como a firma pode combinar constantemente recursos para gerar novas respostas ao mercado, cada vez mais dinâmico e complexo.

A teoria das Capacidades Dinâmicas, que tem como um dos seus principais autores Leonard-Barton (1995), busca avançar nesse aspecto. Fundamentada nas Ciências Sociais, esta teoria pressupõe que, em ambientes competitivos e turbulentos, é necessário que as organizações redefinam continuamente as bases de recursos das firmas e reforcem suas competências, desenvolvendo recursos estratégicos mais amplos que permitam a rápida modificação da base de recursos da firma. Esta teoria tem como premissas: nem todas as competências são igualmente importantes para a vantagem competitiva; e em uma empresa só pode se destacar um número restrito de competências, que são definidas como centrais - *core competencies* (VASCONCELOS e CIRINO, 2000).

Esta corrente, portanto, reconhece as restrições impostas pela base atual de recursos e pela trajetória histórica da firma e procura entender como as firmas podem agir para reconfigurar a sua base de recursos de forma a conseguir lidar com a incerteza e instabilidade do contexto concorrencial.

Para compreender a expressão capacidades dinâmicas, Queiroz e Stal (apud Barney e Hesterly, 2007) esclarecem que o termo capacidades enfatiza o papel da gestão estratégica de adaptar, integrar e reorganizar habilidades, recursos e competências para atender às demandas do ambiente externo, em constante mutação. Já o termo dinâmicas, está ligado à capacidade de renovar competências para atender às mudanças mercadológicas que levam à crescente competitividade.

Dessa forma, a discussão sobre as capacidades dinâmicas, chama a atenção para a importância da renovação dos recursos e do desenvolvimento de competências, o que indica que as organizações devem ser flexíveis e rápidas para garantir vantagem competitiva.

Teece, Pisano e Schuen (1994) identificam alguns fatores que ajudam a determinar as competências distintivas e as capacidades da firma, que são: os processos, a posição de recursos e a trajetória.

Os processos podem ser compreendidos através de duas dimensões: estática – ligada à maneira como os gestores organizam a produção ou coordenam as rotinas. É específica da firma e pode persistir ao longo do tempo; e dinâmica – relacionada à aprendizagem através da repetição e experimentação, possibilitando o aprimoramento e a agilidade na consecução das tarefas. Os processos permitem a reconfiguração e a transformação dos recursos da firma (TEECE, PISANO e SCHUEN, 1994).

A posição de recursos está relacionada não apenas aos processos de aprendizagem, mas também aos recursos tecnológicos, financeiros, geográficos e complementares (como os recursos de reputação e relacionamentos) (TEECE, PISANO e SCHUEN, 1994).

Por fim, a trajetória está ligada ao fato de que os recursos que uma firma possui em determinado momento advêm de decisões gerenciais, em termos de tecnologia e mercado, tomadas ao longo de sua história. O acúmulo dessas decisões, ou seja, a trajetória das firmas, influencia sua posição atual. (TEECE, PISANO e SCHUEN, 1994).

Assim, para os autores, os processos organizacionais de uma firma, formados pela posição de seus ativos e moldados por seu percurso evolucionário explicam suas capacidades dinâmicas e sua vantagem competitiva.

Dessa forma, enquanto a teoria da Visão da Empresa Baseada em Recursos trata os recursos e capacidades como variáveis de estoque, a abordagem das capacidades dinâmicas enfoca a capacidade de acumular e combinar novos recursos em novas configurações, gerando fontes adicionais de renda (VASCONCELOS e CYRINO, 2000).

Logo, a compreensão da teoria da Visão da Empresa Baseada em Recursos, em sua perspectiva da diferenciação da organização através de seus recursos e competências; e da teoria das capacidades dinâmicas que amplia o foco de análise sobre os recursos e competências, ressaltando a importância da contínua renovação/recombinação dos recursos e competências para garantir a vantagem competitiva em um ambiente instável e complexo, lança luz à relação entre estratégia, recursos, capacidades/competências e processos organizacionais.

Neste sentido, reconhecida a importância da competência como fator gerador de vantagem competitiva às organizações, com base nas teorias da Visão da Empresa Baseada em Recursos e da Capacidade Dinâmica, faz-se necessário abordar, no próximo capítulo, o conceito de competência, suas dimensões e sua aplicabilidade enquanto ferramenta de gestão organizacional.

3.6 COMPETÊNCIAS

A crescente utilização da noção de competência nas organizações como ferramenta de gestão e a busca pela integração dessa noção à gestão de Recursos Humanos revelam a necessidade de compreensão das diferentes dimensões que essa lógica abrange. Embora a noção de competência perpassasse toda a organização em seus diversos níveis – individual, grupal e organizacional e seja dotada de múltiplos significados e enfoques, terão destaque, para os objetivos deste trabalho, as abordagens que privilegiam a interface entre competências e a gestão estratégica de recursos humanos. Tal interface ainda é marcada por intensas contradições, seja pela heterogeneidade de definições do conceito de competência, seja pela operacionalização dos modelos e sua adequação aos problemas das organizações, ou ainda pelo momento de transição da gestão de recursos humanos em direção a uma atuação mais estratégica. Como evidenciam Ruas et al. (2005): “a Gestão por Competências é ainda um conceito que ganha diferentes contornos, sendo ora a mola mestra de todo o sistema de gestão de pessoas, ora apenas um instrumento a mais na gestão.”

Barbosa et al. (2002) complementam, com base em pesquisas empíricas, que o modelo de Gestão de Competências não tem sido aplicado para todos os empregados das organizações, o que, segundo os autores, põe em questão a generalização e adaptação do modelo no campo da gestão de pessoas.

No entanto, Barbosa (2005), afirma que, embora a Gestão de Recursos Humanos se encontre muitas vezes dissociada da Gestão de Competências, ambas possuem uma relação teórica e prática quase visceral.

3.6.1 Competências: múltiplas definições e abordagens

Nos últimos anos, o termo competência vem ganhando destaque tanto no meio acadêmico como no empresarial, como ressalta Fleury & Fleury (2000), o que pode ser constatado facilmente pela diversidade de conceitos fundamentados em correntes e enfoques diferenciados sobre o tema.

No entanto, a despeito do crescente interesse pelo tema competências e sua aplicabilidade no contexto organizacional, Fleury & Fleury (2000) afirmam que o conhecimento construído a partir das diversas interpretações sobre o tema se assemelha mais a um caleidoscópio, dada a variedade de concepções e enfoques, do que a um campo unitário de reflexão e prática.

Carbone (2004), na mesma direção, aponta a natureza plural, multifuncional e complexa que envolve o conceito competência em sua aplicação prática. Barbosa (2008), ao discorrer sobre a multidimensionalidade inerente ao termo competência, reforça sua perspectiva analítica multifacetada, e, por vezes, contraditória.

Barbosa e Bitencourt (2004) afirmam que o termo competências, além de ser dotado de uma grande diversidade conceitual, é um conceito abordado a partir de diferentes ênfases, como: formação, comportamento, resultado, aptidão, valores, estratégias, ação, interação, aprendizagem individual, autodesenvolvimento, mobilização, perspectiva dinâmica e desempenho, dada a sua interface com vários campos do conhecimento.

Os autores sistematizam no quadro abaixo um levantamento de vários conceitos de competências, com base em seus principais autores, a fim de facilitar sua compreensão.

QUADRO 5 - Evolução do conceito de competência

Autor	Conceito	Ênfase
Boyatzis (1982)	“Competências são aspectos verdadeiros ligados à natureza humana. São comportamentos observáveis que determinam, em grande parte, o retorno da organização”.	Formação, comportamentos, resultados.
Boog (1991)	“Competência é a qualidade de quem é capaz de apreciar e resolver certo assunto, fazer determinada coisa; significa capacidade, habilidade, aptidão e idoneidade”.	Aptidão, valores e formação.
Spencer & Spencer (1993)	“A competência refere-se a características intrínsecas ao indivíduo que influenciam e servem de referencial para seu desempenho no ambiente de trabalho”.	Formação e resultado.
Sparrow & Bognanno (1994)	“Competências representam atitudes identificadas como relevantes para a obtenção de alto desempenho em um trabalho específico, ao longo de uma carreira profissional, ou no contexto de uma estratégia corporativa”.	Estratégias, ação e resultados.
Moscovici (1994)	“O desenvolvimento de competências compreende os aspectos inatos e adquiridos, conhecimentos, capacidades, experiência, maturidade. Uma pessoa competente executa ações adequadas e hábeis em seus afazeres, em sua área de atividade”.	Aptidão e ação.
Cravino (1994)	“As competências se definem mediante padrões de comportamento observáveis. São as causas dos comportamentos, e estes, por sua vez, são a causa dos resultados. É um fator fundamental para o desempenho”.	Ação e resultados
Sandberg (1996)	“A noção de competência é construída a partir do significado do trabalho. Portanto, não implica exclusivamente na aquisição de atributos”.	Formação e interação.
Bruce (1996)	“Competência é o resultado final da aprendizagem”	Aprendizagem individual e auto-desenvolvimento.
Boterf (1997)	“Competência é assumir responsabilidades frente a situações de trabalho complexas, buscando lidar com eventos inéditos, surpreendentes, de natureza singular”.	Mobilização e ação.
Magalhães (1997)	“Conjunto de conhecimentos, habilidades e experiências que credenciam um profissional a exercer determinada função”.	Aptidão e formação.
Perrenoud (1998)	“A noção de competência refere-se a práticas do cotidiano que se mobilizam através do saber baseado no senso comum e do saber a partir de experiências”	Formação e ação.

Durand (1998)	“Conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes interdependentes e necessárias à consecução de determinado propósito”.	Formação e resultados.
Hase et al. (1998)	“Competência descreve as habilidades observáveis, conhecimentos e atitudes das pessoas ou das organizações no desempenho de suas funções (...) A competência é observável e pode ser mensurada por meio de padrões”.	Ação e resultado.
Dutra et al. (1998)	“Capacidade da pessoa de gerar resultados dentro dos objetivos estratégicos e organizacionais da empresa, se traduzindo pelo mapeamento do resultado esperado (output) e do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para o seu atingimento (input)”.	Aptidão, resultados, formação.
Ruas (1999)	“É a capacidade de mobilizar, integrar e colocar em ação seus conhecimentos, habilidades e formas de atuar (recursos de competências) a fim de atingir/superar desempenhos configurados na missão da empresa e da área”.	Ação e resultados.
Fleury & Fleury (2000)	“Competência: 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”.	Ação e resultado.
Hipólito (2000)	“O conceito de competência sintetiza a mobilização, integração e transferência de conhecimentos e capacidades em estoque, deve adicionar valor ao negócio, estimular um contínuo questionamento do trabalho e a aquisição de responsabilidades por parte dos profissionais e agregar valor em duas dimensões: valor econômico para a organização e valor social para o indivíduo”.	Formação, resultados, perspectiva dinâmica.
Davis (2000)	“As competências descrevem de forma holística a formação de habilidades, conhecimentos, habilidades de comunicação no ambiente de trabalho (...). São essenciais para uma participação mais efetiva e para incrementar padrões competitivos. Focaliza-se na capacitação e aplicação de conhecimentos e habilidades de forma integrada no ambiente de trabalho”.	Ação e resultados
Zarifian (2001)	“A competência profissional é uma combinação de conhecimentos, de saber-fazer, de experiências e comportamentos que se exercem em um contexto preciso. Ela é constatada quando de sua utilização em situação profissional a partir da qual é passível de avaliação. Compete à empresa identificá-la, avaliá-la, validá-la e fazê-la evoluir”.	Aptidão, ação, resultado.
Becker et al (2001)	“Competências referem-se a conhecimentos individuais, habilidades ou características de personalidade que influenciam diretamente o desempenho das pessoas”.	Formação e desempenho.

Fonte: Bittencourt & Barbosa, 2004.

Como ilustra o quadro, diversos autores tratam do tema competências, trazendo distintas formas de abordagem, com enfoques próprios e diferenciados, que foram se transformando e evoluindo ao longo do tempo, na medida em que novas concepções foram incorporadas. Neste sentido, desde aspectos como formação, comportamento e resultados até em aspectos relativos à aptidão, autodesenvolvimento e ação, segundo Bitencourt (2001), são priorizados, dependendo do enfoque em que se trata o tema.

Barbosa e Bitencourt (2004) identificam várias correntes que abordam o conceito de competência e sua aplicação no ambiente organizacional: americana, latino-americana, europeia e australiana. Alguns autores, como Dutra, Hipólito e Silva (1998), ainda diferenciam, na corrente europeia, as concepções britânica e francesa. Cada abordagem da

noção de competência atribui seus próprios significados ao termo, dando luz a um determinado aspecto, sendo que estes, associados, permitem uma compreensão mais holística e contextual da competência.

Apesar da variedade de correntes que se dedicam ao estudo da competência, Dutra (2004) destaca a importância da norte-americana e da francesa.

A corrente norte-americana fundamenta-se em autores como McClelland, Boyatzis, Spencer e Spencer, dentre outros e considera a competência como um conjunto de qualificações, ou de conhecimentos, habilidades e atitudes que possibilitam a realização de determinado trabalho com um nível superior de desempenho. Já a corrente francesa, na qual se destacam autores como Le Bottef, Zarifian, Elliot Jaques, dentre outros, define competência como um conjunto de realizações de uma pessoa em um determinado contexto. A abordagem francesa considera que possuir alguma competência não garante o cumprimento de demandas, pois a competência só existe em ação, ou na prática. Assim, para tal corrente, a competência é uma resultante da combinação de múltiplos saberes: saber-fazer, saber-agir, saber-ser, de forma a dar respostas efetivas aos desafios atuais do mundo dos negócios.

Dutra, Hipólito e Silva (2000) afirmam que, na atualidade, os autores tratam o tema competência como sendo a somatória dessas duas correntes. Faz-se necessário, neste sentido, abordar, de forma mais aprofundada, o desenvolvimento do tema competência à luz das diversas abordagens que o compõem, com especial enfoque à norte-americana e à francesa.

A corrente norte-americana foi pioneira no estudo da competência aplicada ao campo organizacional, destacando-se autores como McClelland e Boyatzis. No início da década de 70, McClelland publicou o paper "*Testing for Competence rather than intelligence*", que originou, de acordo com Fleury & Fleury (2001), o debate sobre competência nos Estados Unidos. O autor buscava uma abordagem mais efetiva que os testes de inteligência para a escolha de profissionais nas organizações. Para ele, a competência é uma característica subjacente a uma pessoa, que se relaciona com uma performance superior em uma determinada situação. (DUTRA et al., 2006)

Outro expoente da abordagem norte-americana sobre competências é Boyatzis (1982), que, a partir de estudos realizados sobre as competências gerenciais, identificou um conjunto de características e traços para definir um desempenho superior (Fleury & Fleury, 2000).

Em seu livro, "*The Competent Manager: a Model for Effective Performance*", o autor identifica três aspectos psicológicos que compõem a competência: motivação, auto-imagem e papel social, habilidades. Dessa forma, o autor considerava competências como comportamentos passíveis de observação que impactam fortemente no retorno da

organização. A ênfase de sua teoria, portanto, residia na formação, nos comportamentos e nos resultados. O trabalho de Boyatzis fundamentava-se em uma concepção behaviorista, pois estava centrado em comportamentos observáveis (BITENCOURT, 2005).

Os trabalhos de Mc Clelland e Boyatzis marcaram a literatura norte-americana sobre competências. Esta corrente considera competência como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que afetam a maior parte do trabalho de uma pessoa, e estão relacionadas com o desempenho no trabalho. Vale apontar que a competência, neste sentido, pode ser mensurada ao ser comparada com padrões estabelecidos e desenvolvida, através de treinamento (PARRY, 1996). Esta definição considera a competência como um estoque de recursos do indivíduo, e se fundamenta no conjunto de tarefas prescritas a um cargo. Essa abordagem instrumental tem suas raízes no modelo de concepção taylorista/fordista, de acordo com Fleury & Fleury (2001), uma vez que procura adaptar o indivíduo ao cargo.

A corrente britânica, por sua vez, enfoca o mercado de trabalho e considera as tarefas relativas aos cargos. Portanto, ela relaciona competências com os resultados esperados trazidos por indicadores de desempenho exigidos pelas organizações produtivas (VIEIRA & LUZ, 2005). Barbosa e Bitencourt (2004) enfatizam que a abordagem britânica possui uma conotação mais operacional, haja vista a aproximação entre o sistema nacional de certificação e o mercado de trabalho. Os autores diferenciam a concepção norte-americana e britânica, como mostra o quadro abaixo:

QUADRO 6 - Diferenças das abordagens britânica e norte-americana sobre competência

	Competency	Competence
Origem	Estados Unidos	Inglaterra
Noção	Conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes	Resultados, produtos
Abordagem	<i>Soft</i>	<i>Hard</i>
Propósito	Identificar desempenhos superiores (processo educacional)	Identificar padrões mínimos (desempenho no trabalho)
Foco	A pessoa (características pessoais)	O cargo (expectativas ligadas à função)
Ênfase	Características pessoais (<i>input, learning and development of competency</i>)	Tarefas e resultados (<i>output, worplace, performance</i>)
Público-alvo	Gerentes	Nível operacional

Fonte: Barbosa e Bitencourt, 2004.

A corrente francesa, por sua vez, procura ir além das abordagens norte-americana, que considera competência como um estoque de atributos que garantem ao indivíduo um

desempenho superior no trabalho; e britânica, que enfoca os indicadores de desempenho do indivíduo no trabalho. Esta corrente considera que o fato de o indivíduo possuir atributos desejáveis a uma determinada função ou um desempenho superior que atenda aos resultados esperados pela organização, não garante a mobilização das competências de forma esperada no trabalho. Competência passa a estar associada às realizações das pessoas, ou seja, àquilo que elas mobilizam em contextos diversos.

Para contextualizar, a corrente francesa emergiu também nos anos 70, tendo como principais autores Le Bortef e Zarifian, visando aproximar o ensino das necessidades das empresas e diminuir a defasagem entre a formação profissional e as necessidades do mundo do trabalho. Competência, então, estava ligada ao saber agir, à prática do conhecimento, e era abordada à luz da educação e das relações trabalhistas (FLEURY & FLEURY, 2001).

Zarifian (2001) aborda a questão da competência afirmando que suas raízes estão ligadas às mutações ocorridas no mundo do trabalho, em relação principalmente, à noção de incidente ou imprevisto (ou seja, a competência não está contida nas pré-definições da tarefa, exigindo da pessoa mobilizar recursos para resolver novas situações de trabalho); à importância da comunicação (comunicar implica compreender o outro e a si mesmo e partilhar normas e objetivos organizacionais); à noção de serviço (ligada à importância assumida pela figura do cliente externo e interno à organização).

Dessa forma, Zarifian propõe uma evolução da concepção taylorista e burocrática da competência com o foco na inserção do homem no trabalho, para uma concepção da *gestão da e pela competência*, através de uma combinação de aptidões, ações e resultados. O mundo do trabalho, para o autor, sofreu transformações, como a globalização e o acirramento da concorrência, o que levou as empresas a buscarem soluções criativas para problemas cada vez mais complexos, envolvendo qualidade, custo, prazos, variedade e inovação.

Assim, o trabalho, no contexto atual, extremamente dinâmico, vai além de tarefas estáticas associadas ao cargo, passando a representar a mobilização da competência em situações profissionais cada vez mais mutáveis e complexas (FLEURY & FLEURY, 2001). Zarifian analisa as transformações históricas do mundo do trabalho, inserindo aspectos sociais na compreensão do termo competências, como a assunção de responsabilidades frente a situações de trabalho complexas e o desenvolvimento de uma atitude sistemática de reflexividade no trabalho que permita ao profissional lidar com eventos inéditos, surpreendentes e de natureza singular (BRUNO-FARIA & BRANDÃO, 2003).

Zarifian (2001) considera a competência como a inteligência prática de situações que se apóiam sobre os conhecimentos adquiridos e os transformam tanto mais quanto maior for a complexidade das situações.

O autor define competência como a articulação dos seguintes elementos, complementares entre si:

Competência é a tomada de iniciativa e o assumir de responsabilidade do indivíduo sobre problemas e eventos que ele enfrenta em situações profissionais (ZARIFIAN, 2003, p. 139).

Competência é uma inteligência prática das situações, que se apóia em conhecimentos adquiridos e os transforma à medida que a diversidade das situações aumenta (ZARIFIAN, 2003, p. 137)

Competência é a faculdade de mobilizar redes de atores em volta das mesmas situações, de compartilhar desafios, de assumir áreas de responsabilidade (ZARIFIAN, 2003, p. 137).

Portanto, para este autor, a competência não é um estado, não se reduzindo a um conhecimento específico. Ela só se revela quando as pessoas agem em face das situações profissionais com as quais se defrontam. A competência está ligada à capacidade da pessoa assumir iniciativa, ir além das tarefas estabelecidas, ser hábil em entender e dominar novas situações no trabalho, ser responsável e ser reconhecido por suas atitudes.

A competência promove a transformação de atitude social do indivíduo em convivência com o trabalho e na organização em que está inserido. Dessa forma, as organizações têm um papel fundamental na formação de competências, pois elas devem criar condições para que os trabalhadores assumam responsabilidades e se mobilizem. O autor distingue as seguintes competências em uma organização: competências sobre processos, competências técnicas, competências sobre a organização, competências de serviço e competências sociais. Portanto, para ele, competência implica em envolvimento, autonomia e automobilização.

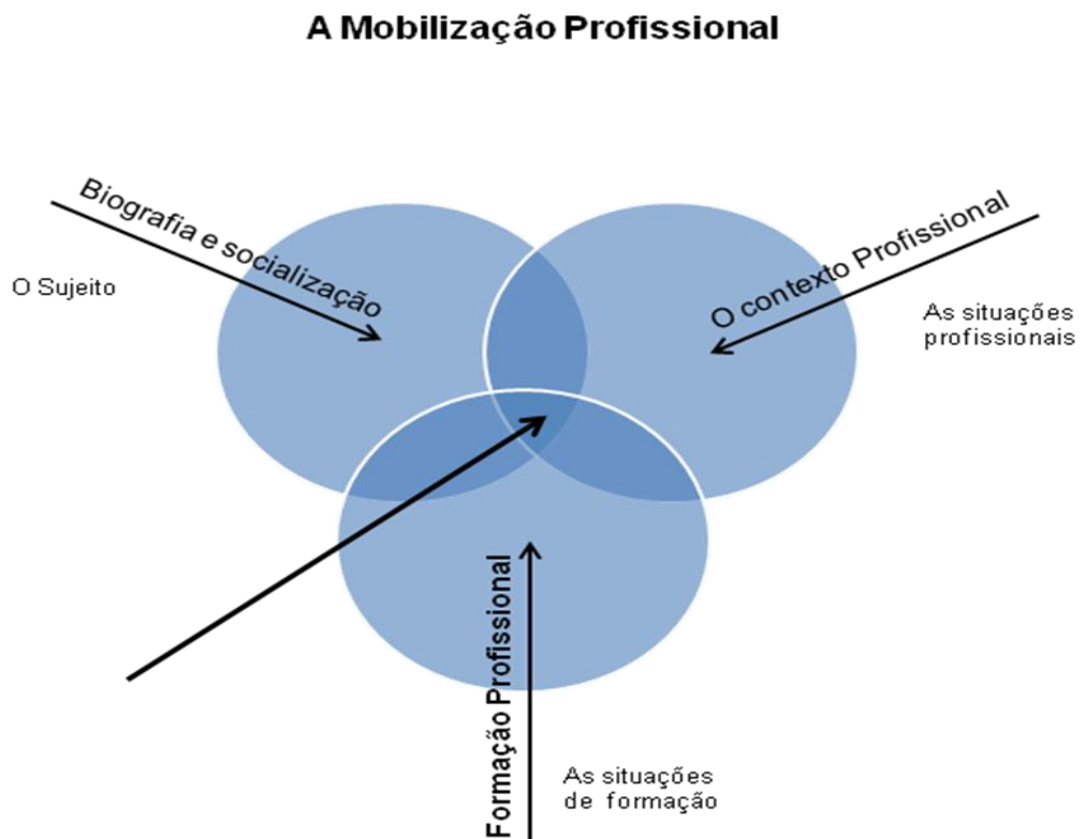
O autor ressalta que os indivíduos passam a correr risco em relação aos resultados a serem alcançados, pois a competência não existe a priori, mas sim, a partir do enfrentamento de uma série de situações. Assim, para Zarifian (2003), a competência se constitui em um contexto, ou em um conjunto de situações que carregam em si um caráter de evento - no sentido de que as situações nunca são exatamente as mesmas, elas se configuram na temporalidade do trabalho - e uma certa redundância, pois nem tudo é permanentemente novo nas situações enfrentadas. O autor ainda ressalta o aspecto coletivo da competência, relacionado à rede de atores que é mobilizada no momento em que as situações ultrapassam o saber e a ação de uma única pessoa.

Para Zarifian (2003), existem dois fatores que tornam o indivíduo competente: o conhecimento social, ou seja, o conhecimento que ele herda da sociedade em sua trajetória histórica; e a inteligência prática, isto é, a compreensão das situações na qual os conhecimentos são mobilizados.

O pensamento de Le Boterf, outro autor de referência na abordagem francesa, tem consonância com as idéias de Zarifian, na medida em que considera que “a competência não reside nos recursos (saberes, conhecimentos, capacidades, habilidades) a serem mobilizados, mas na própria mobilização desses recursos” (LE BOTERF, 1994, p. 21). Assim, para ambos, a competência não reside nos estoques de conhecimentos e habilidades das pessoas, mas não há competência sem ação, ou seja, é preciso que os conhecimentos e habilidades sejam mobilizados, de modo pertinente e oportuno, em uma situação de trabalho, para que haja competência.

O autor considera que a competência se situa em uma encruzilhada, com três eixos formados pela pessoa (biografia, socialização), formação educacional e experiência profissional, como mostra a figura abaixo.

FIGURA 3 - A Mobilização profissional

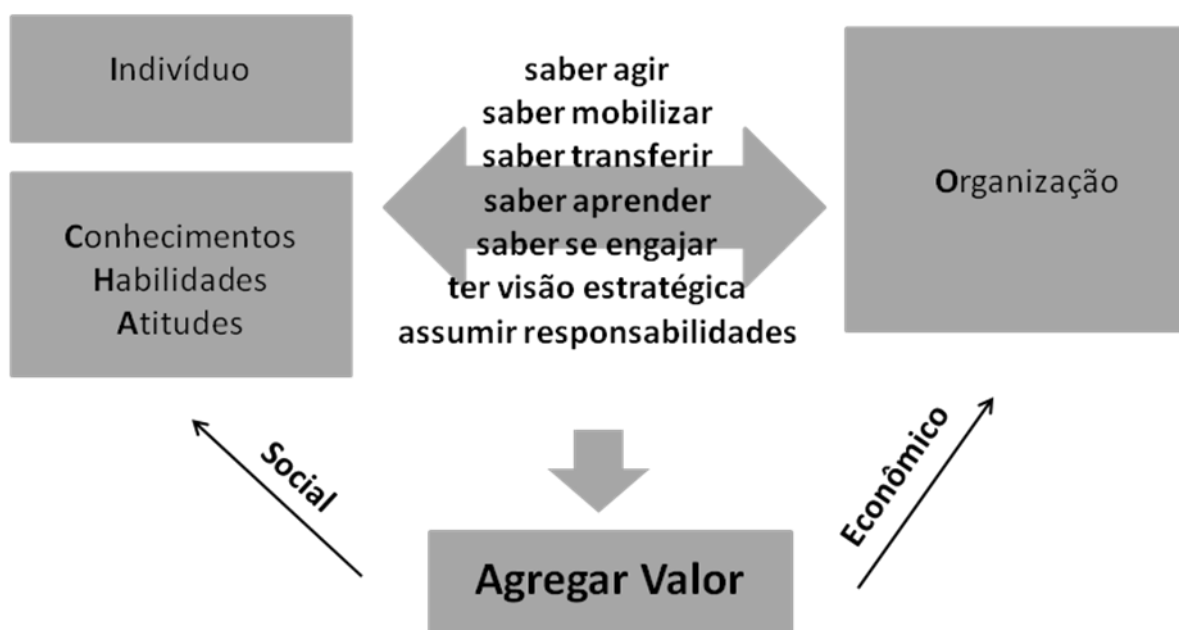


Fonte: Le Boterf, 2003.

Assim, a competência, segundo Le Boterf (2003), é o conjunto de aprendizagens sociais e comunicacionais nutridas, por um lado, pela aprendizagem e formação, e, por outro, pelo sistema de avaliações.

O autor complementa que uma pessoa profissional ou competente no contexto atual é aquela que sabe administrar uma situação profissional complexa. Para ele, saber administrar a complexidade está relacionado à saber agir com pertinência; saber mobilizar saberes e conhecimentos em um contexto profissional; saber integrar ou combinar saberes múltiplos e heterogêneos; saber transpor; saber aprender e aprender a aprender e saber envolver-se. Para a organização, as competências devem agregar valor econômico, e, para o indivíduo, valor social. A figura abaixo ilustra a combinação de saberes que integram a competência.

FIGURA 4 - Competências como fonte de valor para o indivíduo e para a organização



Fonte: Fleury & Fleury, 2001.

Assim, para Le Boterf (2003, p. 13), o “saber combinatório está no centro de todas as competências”, que é uma combinação dos saberes expostos no quadro abaixo.

QUADRO 7 - Saberes do profissional

Saberes do profissional: aquele que sabe administrar uma situação complexa	Saber agir e reagir com pertinência	Saber o que fazer
		Saber ir além do prescrito
		Saber escolher na urgência
		Saber arbitrar, negociar, decidir
		Saber encadear ações de acordo com uma finalidade
	Saber combinar recursos e mobilizá-los em um contexto	Saber construir competências a partir de recursos
		Saber tirar partido não somente de seus recursos incorporados (saberes, saber-fazer, qualidades), mas também dos recursos de seu meio
	Saber transpor	Saber memorizar múltiplas situações ou soluções-tipos
		Saber distanciar-se, funcionar em “dupla-direção”
		Saber utilizar seus metacconhecimentos para modelizar
		Saber determinar e interpretar indicadores de contexto
		Saber criar as condições de transponibilidade com o auxílio de esquemas transferíveis
	Saber aprender e aprender a aprender	Saber tirar as lições da experiência, saber transformar sua ação em experiência
		Saber descrever como se aprende
		Saber agir em circuito duplo de aprendizagem
	Saber envolver-se	Saber envolver sua subjetividade
		Saber assumir riscos
		Saber empreender
		Ética profissional

Fonte: Le Boterf, 2003. (Adaptado pela autora da dissertação).

A competência, para Le Boterf (2003), portanto, é uma combinação dos seguintes recursos: 1) incorporados à pessoa, como conhecimentos, habilidades, qualidades, experiências, capacidades cognitivas, recursos emocionais, aptidões; 2) do meio, como redes

de especialização, bancos e redes de dados, redes documentares, banco de projetos, redes e associações profissionais, redes de cooperação científica, observatórios, bases de casos, sistema informatizado de ajuda, redes de clientela, banco de amostras, coleções, dicionários de dados normalizados etc.

O autor ressalta que, embora a competência se baseie nessa dupla combinação de recursos, não pode se confundir com esta, uma vez que a competência “é a faculdade de usar essa instrumentalização de maneira pertinente” (LE BOTERF, 2003, p. 94). Logo, a competência não se reduz à aplicação de recursos possíveis, mas da mobilização destes, que está ligada ao saber combinar e ao saber transformar. Conseqüentemente, se faltam recursos a mobilizar, ou se tais estão presentes mas não são mobilizados em tempo útil, não há competência (PERRENOUD, 1999).

Assim, a noção de competência para Le Boterf é sempre contextualizada, uma vez que a competência individual encontra seus limites no nível de saberes alcançados pela sociedade ou pela profissão do sujeito. A rede de conhecimento em que o indivíduo está inserido é fundamental para que haja comunicação eficiente que permita gerar a competência (FLEURY & FLEURY, 2001).

Dessa forma, a competência na abordagem francesa é uma síntese de múltiplos saberes obtidos através de transferência, aprendizagem e adaptação que possibilitam ao sujeito criar uma base de conhecimentos e habilidades para a resolução de problemas.

Barbosa (2008) afirma que, na abordagem francesa, existe consenso quanto ao significado e valor social das competências e quanto à importância da validação das competências adquiridas na situação real de trabalho. Além disso, tal abordagem considera a recomposição das ocupações e o espaço de trabalho como local de formação.

A abordagem francesa, portanto, difere da norte-americana, na medida em que considera que só se pode falar em competência quando há competência em ação, pois a competência envolve saber ser e agir em contextos diferentes. A principal contribuição dessa abordagem em relação à abordagem norte-americana, é ir além da definição de competência como atributos pessoais ou qualificações necessárias para um determinado cargo, considerando a automobilização da competência um fator determinante.

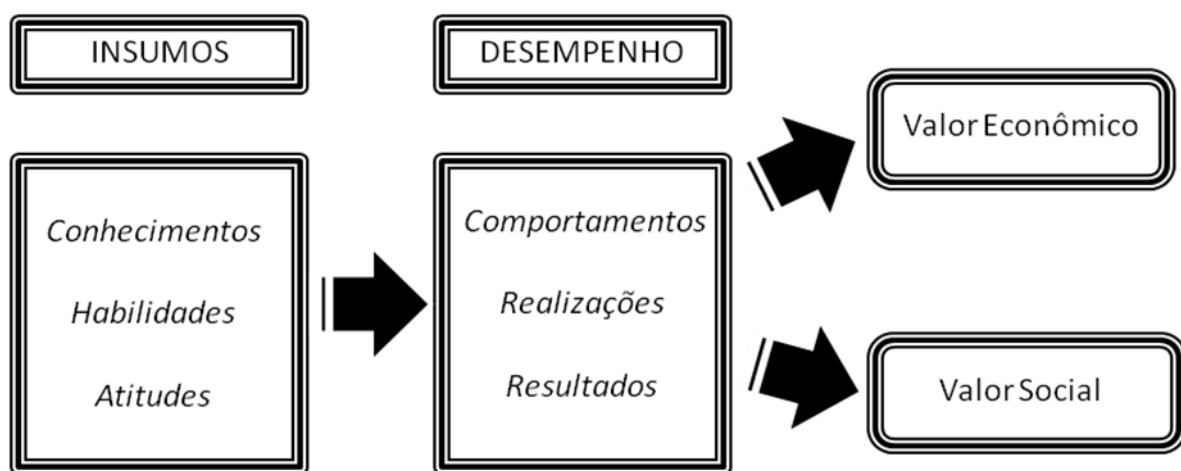
Dutra, Hipólito e Silva (2000) colocam que os autores atuais tendem a pensar competência através da junção das correntes norte-americana e francesa, isto é, como sendo a entrega e as características da pessoa que podem ajudá-la a entregar com maior facilidade.

Freitas e Brandão (2005) afirmam que essa perspectiva integradora se aproxima das abordagens cognitivistas, ao entender competência como combinação de conhecimentos,

habilidades e atitudes que são expressas pelo desempenho em um contexto organizacional, agregando valor social ao indivíduo e valor econômico à organização.

Tal abordagem se aproxima da francesa, na medida em que considera que as competências se revelam nas situações com as quais as pessoas se deparam (ZARIFIAN, 2003) e possibilita a consecução dos objetivos organizacionais, ao considerar o desempenho e os realizações alcançados. A figura abaixo ilustra a perspectiva integradora da noção de competências, baseada na junção das abordagens norteamericana e francesa.

FIGURA 5 - Componentes da Competência Humana



Fonte: Fleury & Fleury, 2001. (Adaptado pela autora da dissertação).

Apesar de as correntes norteamericana e francesa e seus desdobramentos terem tido maior influência no desenvolvimento do tema competência, não se pode desconsiderar as abordagens australiana e latinoamericana, as quais também trouxeram contribuições.

A abordagem australiana, segundo Bitencourt (2005), enfatiza a formação de competências a partir de treinamento e educação, com enfoque no treinamento behaviorista que privilegia a formação de atributos genéricos de competência. A autora declara que existem críticas a esta abordagem, calcadas na excessiva ênfase na rotina e nos aspectos mais visíveis e mensuráveis do trabalho, o que, segundo a autora, pode inibir a criatividade das pessoas e das empresas.

Quanto à abordagem latinoamericana sobre o tema competência, Novick (1997) ressalta que acaba desempenhando papel secundário na inserção internacional devido ao predomínio do modelo *taylorista* de produção nas organizações.

No caso brasileiro, segundo Fleury & Fleury (2001), o debate acerca das competências se evidenciou após os anos 90, quando da inserção do país no processo de globalização produtiva, que gerou mudanças no padrão de operações das empresas e no enfoque de sua atuação, que se tornou mais estratégico. Tais mudanças exigiram novos modos de organização e gestão.

A princípio, o debate brasileiro sobre competências estava fundamentado na literatura americana, que considera competência como *input*, mas, com o tempo, este começou a incorporar aspectos da abordagem francesa, gerando novas perspectivas e enfoques.

Dentre os vários autores brasileiros que abordam o conceito de competências, destacam-se: Barbosa, 2008, 2001; Bitencourt, 2009, 2005, 2001; Brandão & Guimarães, 2001; Carbone, 2004; Dutra, 2007, 2006, 2004, 2002, 2001; Dutra, Hipólito e Silva, 2000; Fleury & Fleury, 2001, 2000; Gramigna, 2002; Ruas, 2005, 2002; Sant'Anna, 2008, entre outros.

Bitencourt (2005) afirma que a noção de competência surge como contraponto ao conceito de qualificação, sendo que, em seu início ainda não englobava a idéia de relação social. Com a reformulação do conceito de qualificação, o debate sobre competências se associou à vertente educacional. Essa linha de pensamento está ancorada na idéia de que as competências técnicas não atendem ao novo desenho produtivo, mas estas precisam estar associadas à atitudes críticas e reflexivas, formando as competências gerais dos trabalhadores.

A autora afirma que o termo está ligado à apropriação do conhecimento em ações no trabalho, o que agrega valor à organização. Assim, competência se caracteriza por:

Um processo contínuo e articulado de formação e desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes em que 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). (BITENCOURT, 2005, p. 25)

Portanto, a autora entende competência como um conceito que abrange autodesenvolvimento, práticas voltadas ao ambiente externo da empresa e auto-realização.

Barbosa (2008) afirma que a questão das competências pode ser analisada a partir de das seguintes concepções ou enfoques: o enfoque ocupacional, que busca identificar competências demandadas pelo mercado de trabalho e comuns a diversas ocupações; o enfoque comportamental, que enfatiza as competências mobilizadas pelo indivíduo para

desempenhar seu trabalho em um determinado contexto, buscando certo resultado; o enfoque construtivista, o qual se fundamenta na dialética entre o indivíduo e o conhecimento, e enfatiza o aprendizado no espaço de trabalho; o enfoque pela fenomenografia, que busca descrever e apreender os aspectos essenciais da competência no trabalho; o enfoque funcional, que parte do princípio de que uma pessoa é competente para fazer algo quando demonstra que sabe fazer. Tais enfoques diferem entre si em relação às suas bases filosóficas e são aplicados de acordo com contextos culturais específicos e consonantes com suas premissas.

O autor ainda afirma que a questão das competências pode ser abordada a partir de três eixos de análise: a concepção de competências ligada ao campo da sociologia do trabalho, de cunho reflexivo-crítico, que critica a imprecisão e a variabilidade da noção de competência, além de considerar a origem de seu uso associada a um caráter político e ideológico, sem ligação com a idéia de relação social; a abordagem britânica, que associa competências à noção de tarefa, ligada a resultado; e a abordagem francesa, que considera a importância das competências ligada ao seu valor social, à sua validação na situação real de trabalho e à recomposição das ocupações.

Carbone et al. (2004), define competência como uma combinação sinérgica de conhecimentos, habilidades e atitudes expressas pelo desempenho profissional dentro de determinado contexto organizacional, de forma a agregar valor a pessoas e organizações.

Fleury e Fleury (2000, p. 21), outros autores nacionais de referência definem competência como “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”.

Dutra (2004), por sua vez, aponta como elementos centrais do conceito de competência; conhecimentos, habilidades, atitudes, mobilização de recursos, alcance de metas, e acrescenta a idéia de complexidade, espaço ocupacional, contexto e entrega (em atos e realizações). A concepção de entrega definida pelo autor assemelha-se à de mobilização definida por Zarifian e diz respeito à capacidade de um indivíduo de entregar-se à organização, realizando o trabalho de maneira a obter os resultados esperados. A idéia de complexidade permite visualizar o desenvolvimento da pessoa na organização em direção a assumir e executar atribuições e responsabilidades de maior complexidade. O conceito de espaço ocupacional decorre da correlação existente entre complexidade e entrega, na medida em que, uma pessoa, ao assumir responsabilidades e atribuições mais complexas, entregando-se mais à organização de forma a agregar mais valor à mesma, amplia o seu espaço ocupacional na empresa, sem mudar de cargo ou profissão.

Bitencourt (2001), após analisar as correntes norte-americana, francesa, australiana e latino-americana, afirma que, independente da abordagem que o fundamenta, o conceito de competências está relacionado a um dos aspectos seguintes: desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes, capacitação, práticas de trabalho, capacidade de mobilizar recursos, busca de melhores desempenhos, questionamento constante, processo de aprendizagem individual e relacionamento com outras pessoas.

O construto competência pode, portanto, ser analisado a partir de diferentes concepções e enfoques, a depender do contexto sócio-econômico, político e cultural em que se insere. Essa pluralidade demanda às organizações implementarem práticas apropriadas ao seu contexto, o que torna a Gestão por Competências um emaranhado de práticas ricas, mas, por vezes, contraditórias.

3.6.2 Competências: um conceito multidimensional

Embora até aqui se tenha abordado o conceito de competência em sua dimensão individual, vários autores associam o conceito não apenas a pessoas, mas a equipes de trabalho e às organizações (CARBONE et al., 2004).

No que se refere às competências coletivas, destaca-se o trabalho de autores como: Zarifian (2001), Le Boterf (2003), Ruas (2003) etc. Os estudos sobre competência organizacional, por sua vez, têm como principais autores: Wernerfelt (1984); Prahalad e Hamel (1990); Penrose (1959); Teece et. al (1997), entre outros.

Zarifian (2001) ressalta a importância da dimensão da equipe na construção das competências, uma vez que, para o autor, as relações sociais que se constituem nos grupos promovem uma sinergia entre as competências de seus membros, dando origem a uma competência coletiva, que é mais do que a soma das competências individuais.

No mesmo sentido, Le Boterf (2003), considera a competência coletiva resultante da combinação das competências individuais. O autor compara a estruturação da competência coletiva – que emerge da articulação das competências individuais – à linguagem – pois o sentido emerge das frases construídas com palavras.

QUADRO 8 - Analogia entre Linguística e Competência

Linguística	Competência
Palavras	Competências Individuais

Regras de gramática	Organização e Condições
Frases	Combinação das competências individuais
Sentido das frases	Competências coletivas na empresa
Texto	Combinação das competências coletivas
Sentido do texto	Competências coletivas da empresa

Fonte: Le Boterf, 2003.

A competência coletiva, para Le Boterf (2003), é formada pelos seguintes elementos:

- saber elaborar representações compartilhadas: as representações compartilhadas são constituídas de normas, valores coletivos, prioridades, esquemas interpretativos, sistemas comuns de referência e temas de ação;
- saber comunicar-se: diz respeito à elaboração de uma linguagem comum, que integre e reforce a coesão da equipe;
- saber cooperar: os membros da equipe devem colaborar com estatutos, culturas, recursos ou procedimentos, pois não há competência sem conhecimentos compartilhados;
- saber aprender coletivamente por meio da experiência: a aprendizagem ocorre por e na ação, que permite que a equipe tire lições da experiência.

O autor ainda destaca que a competência coletiva precisa ser aprendida e que a organização precisa criar condições para tal.

Em termos da competência organizacional, de acordo com Fleury & Fleury (2000), parte-se da idéia da empresa como um portfólio de competências, considerando que essas competem pela sua capacidade. O estudo da dimensão organizacional da competência está inserido no debate contemporâneo de geração de valor através do capital humano, alicerçada na perspectiva de uma atuação estratégica e geradora de vantagem competitiva que as organizações adotaram para responder ao mercado atual, crescentemente competitivo e instável.

Neste sentido, Prahalad & Hamel (1990), abordam a dimensão organizacional do conceito de competência, referindo-se a um conjunto de conhecimentos, habilidades, tecnologias, sistemas físicos, gerenciais e valores que garantem um diferencial competitivo às organizações. Para esses autores, existem competências “não essenciais” e “essenciais” da organização, sendo as essenciais – ou as *core competences* - aquelas determinantes para o

sucesso do negócio. Assim, as competências essenciais ou *core competences* das organizações são aquelas que conferem vantagem competitiva, geram valor distintivo percebido pelos clientes e são difíceis de serem imitadas pela concorrência. Competência organizacional está ligada, portanto, à “capacidade de combinar, misturar e integrar recursos em produtos e serviços” (Fleury & Fleury, 2000, p. 23). A teoria de Prahalad & Hamel (1990) sugere uma relação íntima entre as competências organizacionais e as individuais, uma vez que, para os autores, para administrar seu estoque de competências, uma empresa precisa desmembrá-las em seus componentes, até o nível individual.

Zarifian (2001) diferencia as seguintes competências em uma organização:

- competências sobre processos: ligadas ao processo de trabalho;
- competências técnicas: são os conhecimentos específicos sobre o trabalho;
- competências sobre a organização: relacionadas à organização dos fluxos de trabalho;
- competências de serviço: unir a competência técnica à percepção do impacto que determinado produto ou serviço irá gerar no consumidor;
- competências sociais: ligada ao saber ser, que envolve três domínios – autonomia, responsabilização e comunicação.

Ruas (2003), por sua vez, afirma que a noção de competência, sob a forma coletiva e/ou individual, perpassa as diversas instâncias organizacionais: a dimensão corporativa (competências organizacionais), a dimensão funcional ou dos macro-processos (competências funcionais ou grupais), até as individuais (incluindo os gestores), com um efeito homogeneizador da capacidade interna da organização.

Assim, no âmbito organizacional, o termo surge como dimensão coletiva, e, no plano das áreas, nas dimensões coletiva e individual.

O diagrama abaixo pretende ilustrar como a competência, em suas dimensões, transita nas instâncias empresariais.

FIGURA 6 - Configurações Organizacionais da Noção de Competência



Fonte: (Wood Jr. & Picarelli F^o., 1999, *apud* Ruas, 2003)

Apesar de observar uma nítida relação entre as dimensões da competência, o autor ressalta que, em seus estudos empíricos, a perspectiva individual predomina sobre a coletiva, o que sugere que a sua noção ainda não se aplica enquanto articuladora dos diversos níveis organizacionais.

No entanto, parece haver um consenso entre os autores de que a construção individual das competências ocorre em situações coletivas do trabalho, de modo que uma pessoa não é competente de forma isolada. Assim, embora a perspectiva contemporânea se debruce sobre o enfoque individual, a equipe e a organização são determinantes na sua constituição.

3.6.3 Competências como um processo de gestão organizacional

O termo competência e sua aplicabilidade no campo da gestão organizacional têm sido crescentemente abordados por diversos autores, assim como é notável a repercussão da utilização de modelos de Gestão de Competências pelas empresas.

Tal tendência se comprova por uma pesquisa realizada por Fischer e Albuquerque envolvendo mais de 100 empresas brasileiras posicionadas entre as 500 ou entre as 100 melhores para se trabalhar no Brasil, que revelou que 55% delas vêem a Gestão de Competências como uma das mais importantes estratégias que orientarão os modelos de Gestão de Pessoas nos próximos anos (FISCHER & ALBUQUERQUE, 2004).

Uma pesquisa realizada por Ruas (2003) com o intuito de investigar quais as razões da atratividade da noção de competência no campo organizacional, constatou como principais razões:

- o uso da noção de competência como representação de uma ação efetiva e legitimada no ambiente de trabalho - A competência não existe *a priori*, mas só pode ser reconhecida em uma situação real de trabalho. Tal perspectiva revolucionou os processos de gestão organizacionais, especialmente de avaliação, uma vez que os atributos pessoais não garantem o comportamento competente.
- a flexibilidade e adaptabilidade intrínsecas à Gestão de Competências - Este argumento tem como base a forte necessidade/tendência atual de customização de produtos e serviços que só pode ser suprida pela idéia de que a competência se manifesta na situação ou contexto.
- a sua condição de atuar como uma referência conceitual homogênea nas diferentes instâncias organizacionais – a noção de competência expressa as necessidades internas e mobiliza o desenvolvimento das estratégias competitivas.

Posteriormente, Ruas et al. (2005) sintetiza em duas grandes perspectivas a utilização da competência como ferramenta de gestão organizacional: a primeira, está alinhada ao debate atual de alinhamento estratégico e geração de vantagem competitiva; a segunda, se relaciona à homogeneização da referência conceitual para as práticas de Gestão de Pessoas.

Neste sentido, a primeira perspectiva diz respeito ao alinhamento da Gestão de Competências à dimensão estratégica das organizações, e está relacionada à busca pela diferenciação e pela competitividade. Ruas (2005), afirma que a Gestão de Competências é apresentada como um desdobramento da *Resource Based View – ou Visão da Empresa Baseada em Recursos* – teoria que se originou dos estudos de Penrose (1959), fundamentada em autores como Wernerfelt (1984), Rumelt (1984), Barney (2001) etc, cuja principal idéia reside no uso dos recursos internos da empresa como seus principais fatores competitivos. Tal idéia está relacionada ao conceito de competência essencial ou *core competence*, fundado por Prahalad e Hamel (1990), isto é, competências organizacionais extraordinárias que são “uma fonte de vantagem competitiva, pois são competitivamente únicas e contribuem para o valor percebido pelo cliente ou para o custo” (PRAHALAD & HAMEL, 1995, p. 240).

Esta linha, portanto, prioriza o desenvolvimento de competências organizacionais para a sustentação da competitividade da empresa. A *Resource Based View* se fundamenta na idéia de que a diferença de performance entre firmas pode ser entendida a partir dos tipos de recursos sob controle da empresa e de como esses recursos são utilizados. A competitividade da organização, nesta abordagem, está baseada na interrelação dinâmica entre as competências organizacionais e a estratégia competitiva.

Na mesma direção, Bitencourt (2005), afirma que a Gestão de Competências é uma estratégia que agrega valor à organização e gera vantagem competitiva, na medida em que contribui para a formação das pessoas e para a mudança de sua atitude em relação às práticas de trabalho, ou mesmo para a percepção da realidade.

Nesta medida, como mostram Brandão e Guimarães (2001), no plano organizacional, várias empresas têm recorrido à utilização de modelos de Gestão de Competências, visando planejar, captar e desenvolver as competências necessárias ao respectivo negócio.

Na mesma linha, Mesquita e Alliprandini (2003) afirmam que o foco em competências possibilita às organizações se prepararem para o futuro, na medida em que lhes permite compreender como e o que fazer para atingir seus objetivos de forma mais direcionada. Assim, as organizações alocam esforços em aspectos mais relevantes para sua estratégia e sobrevivência.

A segunda perspectiva, acerca da utilização da Gestão de Competências como referência conceitual de práticas de gestão de pessoas (recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, remuneração e carreiras, avaliação de desempenho etc), de acordo com Ruas et al. (2005), associa a emergência do conceito de competência às transformações recentes do mundo do trabalho que impactaram a área de gestão de pessoas, demandando novas práticas de gestão e maior flexibilidade e multifuncionalidade.

Nesta perspectiva, Rocha (2001) afirma que a crescente utilização da Gestão de Competências pelas organizações se fundamenta nas transformações sociais e produtivas ocorridas no mundo do trabalho desde o final da década de 80, que impactaram as organizações. Rocha (2001) ressalta que os novos tempos, marcados pela velocidade das mudanças, pela elevada complexidade no ambiente de trabalho, pela alta exigência do cliente e pela necessidade de compatibilizar desempenho com objetivos organizacionais apontam para o desenvolvimento de novos modelos de gestão e para o realinhamento da estratégia empresarial, na busca de práticas empresariais mais flexíveis e de trabalhadores mais competentes e multifuncionais.

Dutra (2001) acrescenta que a busca crescente das organizações pela implementação da Gestão de Competências se deve à necessidade de um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas, ligada à mudança do perfil dos profissionais requerido pelas empresas – que passou de obediente e disciplinado para autônomo e empreendedor; ao deslocamento do foco da gestão de pessoas, que passou do controle de funcionários para o desenvolvimento mútuo; e à maior participação das pessoas no sucesso do negócio ou da empresa. Assim, a forma como as organizações efetuam a gestão de pessoas passa por grandes transformações em todo o mundo, em direção a um novo conjunto de premissas e práticas que passa a incorporar o termo competência.

Independentemente da perspectiva de análise da emergência do conceito de competência como ferramenta de gestão organizacional, Ruas et al. (2005) afirmam que o conceito de competências tem sido largamente utilizado no campo organizacional, seja como referência para a Gestão de Pessoas, ou na perspectiva estratégica enquanto gerador de vantagem competitiva às organizações (RUAS et al., 2005).

A utilização das competências nas organizações tem sido caracterizada pela implementação de modelos de gestão baseados nas competências organizacionais e pessoais. Neste sentido, a gestão por competências é uma ferramenta utilizada pelas organizações a fim de alcançar, através das competências humanas, a geração de competências organizacionais alinhadas aos objetivos estratégicos organizacionais.

Pode-se afirmar que atualmente, a maior parte dos estudiosos dessa temática, embora possa adotar com maior enfoque uma ou outra perspectiva, tende a abordar a Gestão de Competências como ferramenta integradora das atividades de Recursos Humanos e alinhada aos objetivos estratégicos da organização, na busca de gerar maior vantagem competitiva à mesma.

Brandão e Guimarães (2001), por exemplo, evidenciam que a Gestão de Competências está inserida em um contexto maior, da gestão organizacional, e se caracteriza por um processo contínuo que se fundamenta na estratégia da empresa e direciona as ações dos subsistemas de RH (recrutamento e seleção, treinamento, gestão de carreira, avaliação de desempenho e formalização de alianças estratégicas), para captação e desenvolvimento das competências necessárias ao alcance dos objetivos empresariais.

Barbosa (2008) acrescenta que a adoção de modelos de competências nas organizações afetou as práticas de Recursos Humanos, gerando impacto principalmente nos tradicionais subsistemas de RH, que passaram a ser alinhados à estratégia organizacional.

Parente (2004), no entanto, em uma perspectiva reflexivo-crítica sobre a implementação da Gestão de Competências nas organizações, aponta algumas contradições inerentes a essa prática. Uma delas diz respeito ao fato de que, embora se observe a evolução do aporte teórico sobre a gestão de RH, o que favoreceu o surgimento da Gestão de Competências, as práticas organizacionais e gestonárias não demonstram acompanhar tal evolução, seja devido à excessiva ambição de seus propósitos ou dos instrumentos operatórios para atingi-los. Assim, a autora ressalta a baixa taxa de execução do sistema de Gestão de Competências, bem como suas conseqüências muitas vezes contrárias ao que ele se propõe, terminando em soluções práticas clássicas, no que diz respeito a emprego e formação.

Além disso, Parente (2004) destaca que o surgimento da Gestão de Competências associado ao discurso defensor de formas flexíveis e enriquecidas de trabalhar não se viabiliza na prática organizacional, onde se observa o predomínio de práticas tradicionalistas de organização do trabalho e da visão dos RH enquanto um custo a minorar. A autora ainda evidencia que a Gestão de Competências e sua proposta individualizada de gestão dos RH anunciam uma entrada em crise dos sistemas de classificação coletivos e põem em causa direitos históricos adquiridos pelos trabalhadores, de forma que eles perdem a sua força coletiva.

Apesar disso, é visível que muitas empresas têm implantado a Gestão de Competências como um processo de gestão, como apontam Brandão & Guimarães (2001), visando planejar, selecionar e desenvolver, nos diferentes níveis da organização (individual, grupal e organizacional), as competências necessárias ao seu negócio.

A utilização da noção de competência nas organizações, de acordo com Barbosa e Bitencourt (2004), tem se caracterizado pela implementação de modelos de gestão fundamentados nas competências organizacionais e individuais, visando assegurar a competitividade através do desenvolvimento das capacidades requeridas para o seu negócio.

Vale ressaltar que todo modelo de gestão é simplificador, sendo assim, nenhum tem capacidade de esgotar a complexidade de atividades e interações da Gestão de Competências (CARBONE et al., 2004). Além disso, é importante que cada empresa avalie qual modelo se adequa melhor à sua realidade, e faça as adaptações que julgar pertinentes.

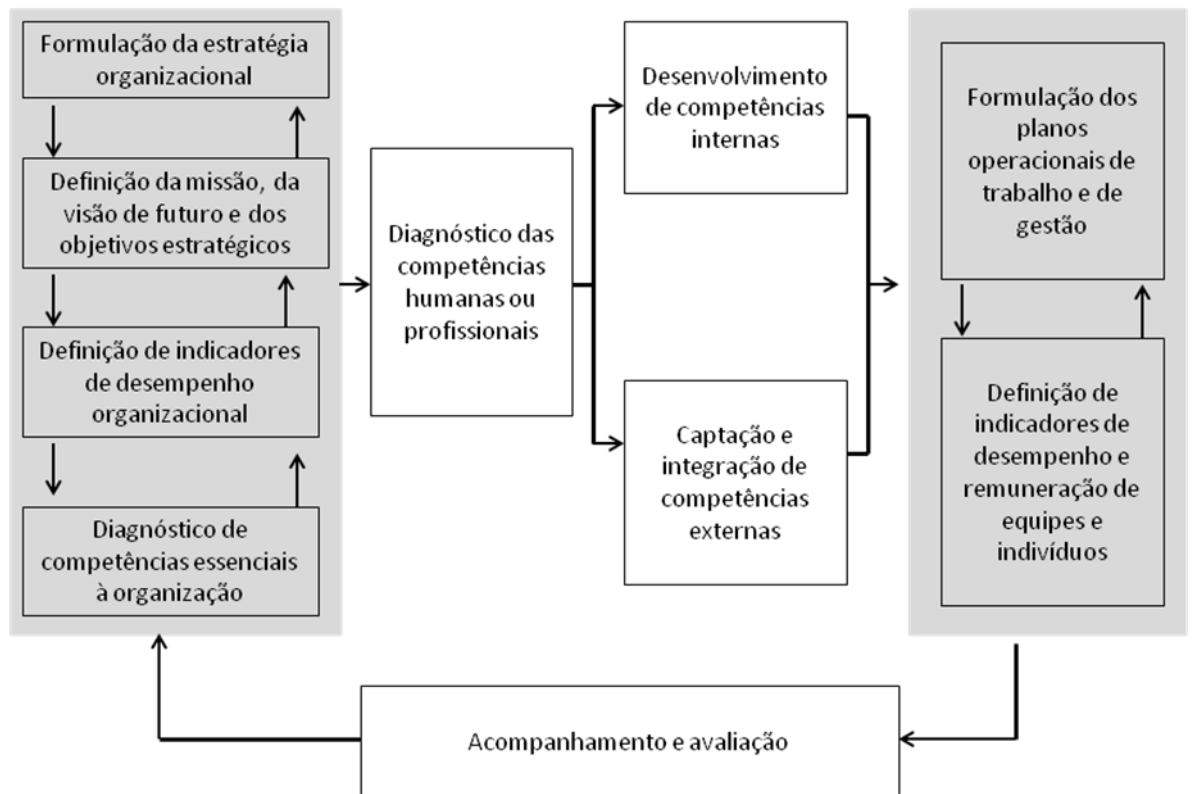
Sem a pretensão de esgotar as possibilidades de modelos de Gestão de Competências, mas sim, expor a lógica de funcionamento dos modelos nas organizações, serão abordados alguns modelos com base em autores de referência.

O modelo de Gestão de Competências proposto por Brandão & Guimarães (2001), consiste em um processo contínuo, que parte da formulação da estratégia organizacional,

acompanhada da missão (razão da existência da organização), visão de futuro (o que a organização quer ser em um futuro próximo) e seus objetivos estratégicos (desígnios a atingir, ou seja, a situação a ser buscada pela organização em um período de tempo). A partir dos objetivos estratégicos, a organização deve definir indicadores de desempenho e as suas metas, e, posteriormente, identificar as competências necessárias para concretizar o desempenho esperado.

O diagrama apresentado a seguir ilustra o modelo de Gestão por Competências concebido por Brandão & Guimarães (2001).

FIGURA 7 - Modelo de Gestão por Competências

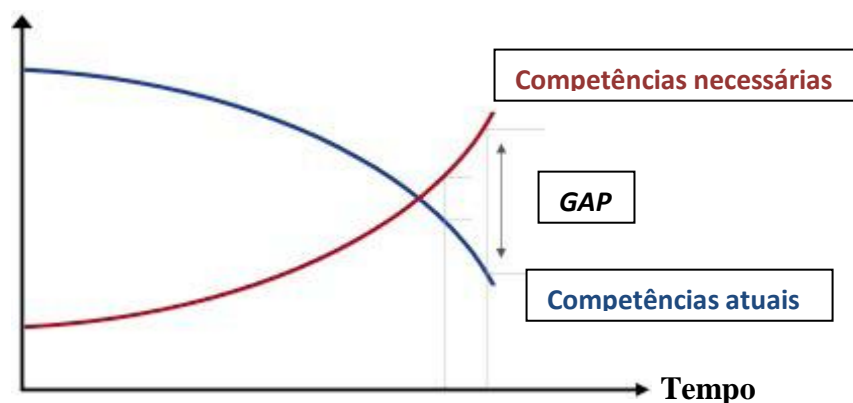


Fonte: Guimarães et al., 2001. (Adaptado pela autora da dissertação)

Em seguida, a partir da identificação das competências essenciais da organização, parte-se para o diagnóstico ou mapeamento das competências (organizacionais ou humanas), isto é, identifica-se o *gap* ou lacuna existente entre as competências necessárias para que a organização alcance o desempenho esperado e as competências humanas já disponíveis na organização. A figura abaixo ilustra o processo de identificação do *gap* de competências.

FIGURA 8 - Identificação do *gap* (lacuna) de competências

Visão dinâmica



Fonte: Ienaga (*apud* Brandão & Guimarães, 2001). (Adaptado pela autora da dissertação).

Vale ressaltar que, de acordo com Carbone et al. (2004), a identificação do *gap* de competências deve subsidiar o desenvolvimento de ações de captação e desenvolvimento de competências que possibilitem minimizar tal *gap* ou lacuna, uma vez que, sem tais ações, ele tenderá a crescer. Portanto, este processo deve ser sempre atualizado, uma vez que a complexidade e instabilidade atuais exigem sempre das organizações novas competências para o alcance de suas estratégias, bem como levam algumas competências atuais disponíveis na organização ao declínio.

A captação consiste na seleção de competências externas e sua integração à organização, através do recrutamento e seleção ou por meio de *joint ventures* ou alianças estratégicas (BRANDÃO & GUIMARÃES, 2001). O desenvolvimento, por sua vez, está ligado ao aprimoramento no nível individual, através da aprendizagem, e no nível organizacional, através do investimento em pesquisas. Os autores afirmam que a captação e desenvolvimento permitem a formulação de planos de gestão e dos indicadores de desempenho e remuneração dos indivíduos.

Por fim, a etapa do acompanhamento ou avaliação consiste no monitoramento dos planos de gestão e de seus indicadores de desempenho, e compara-se os resultados obtidos com os esperados. Trata-se de um processo de retroalimentação ou feedback, na medida em que as informações geradas subsidiam as demais etapas do processo. Nesse modelo de Gestão de Competências, percebe-se sua nítida relação de interdependência com a gestão de

desempenho, uma vez que o desempenho expressa a competência de pessoas, equipes e organizações.

No que diz respeito aos métodos, técnicas e instrumentos de mapeamento de competências, de acordo com Carbone et al. (2004), o passo inicial desse processo é a identificação das competências (organizacionais e humanas) necessárias para atingir os objetivos organizacionais. Para tal, geralmente, utilizam-se os seguintes métodos: a pesquisa documental, que consiste em coletar documentos relativos à estratégia organizacional (missão, visão, objetivos estratégicos etc) e a coleta de dados com pessoas-chave da organização (especialistas ou membros da diretoria), para complementar a pesquisa documental. (BRUNO-FARIA E BRANDÃO, 2003). Outros métodos podem, ainda, ser utilizados, como observação (participante ou não-participante), grupos focais e questionários estruturados.

Carbone et al. (2004) ressaltam que a descrição das competências humanas deve ser feita sob a forma de referenciais de desempenho, ou seja, de comportamentos passíveis de observação no ambiente de trabalho, indicando às pessoas o desempenho esperado. Os autores ainda acrescentam cuidados que se deve ter na obtenção de descrições de competências:

- utilizar verbos que expressem uma ação concreta, passível de observação no ambiente de trabalho, como: analisar, organizar, comunicar etc;
- submeter as descrições de competências à crítica das pessoas-chave da organização, a fim de identificar inconsistências e inadequações;
- realizar validação semântica das competências descritas, garantindo que todos tenham a compreensão correta do comportamento descrito.

O quadro seguinte procura ilustrar a descrição de competências humanas.

QUADRO 9 - Exemplos de condições e critérios de qualidade associados a competências humanas

Comportamento (verbo + objeto da ação)	Critério	Condição
Edita textos	Sem erros de digitação	Utilizando aplicativo Word
Comunica-se com os clientes	De forma clara e objetiva	Utilizando diferentes veículos de comunicação (telefone, fax,

		internet)
Realiza análises financeiras	Com acurácia	Utilizando modelos de mensuração de riscos de empresas e projetos

Fonte: Carbone et al., 2006.

Além disso, os autores afirmam que, nas descrições, devem ser evitadas: descrições muito longas e utilização de termos técnicos; ambigüidades; irrelevâncias e obviedades; duplicidades; abstrações; a utilização de verbos que não expressem uma ação concreta.

Em relação às técnicas de pesquisa utilizadas na identificação de competências relevantes à organização, de acordo com Carbone et al. (2004), são utilizadas: a análise documental, ou seja, a interpretação dos documentos a fim de identificar categorias e descrever indicadores que infiram sobre as competências relevantes à organização; a entrevista, que visa comparar a percepção dos entrevistados (que devem possuir muito conhecimento da estratégia, dos negócios, dos produtos, dos processos e da cultura organizacional) sobre as competências relevantes à organização, com os dados apurados na análise documental.

Os autores apontam, ainda, o grupo focal ou *focus group*, que é uma técnica também utilizada, e consiste em uma entrevista coletiva em que um moderador estimula e coordena a discussão dos participantes sobre determinado tema. Os grupos de foco devem possuir entre oito e doze participantes, com características demográficas e socioeconômicas semelhantes.

A técnica de observação ou exame detalhado do fenômeno ou objeto estudado, de acordo com Carbone et al. (2004), também é uma alternativa para identificar competências individuais ou de equipes. Ela permite verificar detalhes do desempenho de pessoas e equipes, que muitas vezes seriam omitidos em outras técnicas. A observação pode ser participante (quando o investigador se coloca no mesmo nível das pessoas que compõem o fenômeno estudado), ou não-participante, quando o observador não toma parte do objeto do estudo.

Os autores evidenciam que o questionário é a técnica mais utilizada para o mapeamento das competências relevantes à estratégia organizacional. A formatação do questionário exige a aplicação prévia de uma ou mais técnicas já relatadas.

No que diz respeito à identificação das competências já existentes na organização, Carbone et al. (2004) afirmam que geralmente são utilizados mecanismos de avaliação do desempenho profissional (como o *balanced scorecard* e a avaliação 360°, ou avaliação por múltiplas fontes) e/ou instrumentos de auto-avaliação, por meio dos quais o próprio

profissional indica o nível de importância das competências para o desempenho do seu papel ocupacional e o grau em que ele domina ou expressa tais competências. Para avaliar o domínio da competência por partes de indivíduos e equipes de trabalho, é utilizada a certificação de competências, que compara o trabalho realizado pelas pessoas com padrões de desempenho previamente definidos.

Assim, existem vários modelos de Gestão de Competências propostos por diversos autores, nacionais e internacionais. Dutra (2004), por exemplo, propõe um modelo constituído pelas seguintes etapas: definição dos parâmetros do sistema de gestão de pessoas; modelagem do sistema; implementação inicial do sistema e capacitação do corpo gerencial e monitoramento do sistema.

O processo de implementação propriamente dito, segundo Dutra (2004), é constituído por quatro fases, sendo a primeira o levantamento das necessidades, o que exige um olhar profundo para o interior da organização. A segunda consiste na determinação de novas direções e possibilidades, na construção de um novo modelo, no desenvolvimento do programa e na definição do nível de envolvimento dos funcionários. A terceira, diz respeito à definição do plano de ação que guiará as estratégias de criação de um plano piloto. Segue-se a última fase, destinada à manutenção da mudança, constituída pela definição dos resultados em longo prazo, publicação do programa e desenvolvimento de uma avaliação contínua do processo. Para que o modelo de Gestão de Competências tenha sucesso, o autor ressalta a importância da conciliação das expectativas das pessoas com as da empresa e do envolvimento dos funcionários no processo de implementação da Gestão de Competências, tanto na definição quanto na execução do modelo.

O autor reforça a importância da intensa participação e envolvimento dos gestores e pessoas abrangidas no processo de implementação da Gestão de Competências, para possibilitar o entendimento do processo, criar mecanismos para medir o desempenho e identificar oportunidades de mudanças nos processos, o que oferece credibilidade ao sistema. O autor completa que uma empresa só consegue atingir novos patamares de excelência se os conhecimentos sobre os processos forem compartilhados, se a operação estiver sob controle e se as decisões forem tomadas com base em fatos e dados de processos medidos e analisados com frequência.

Dutra (2002) ressalta que a Gestão de Competências, mais do que uma ferramenta de gestão, é um processo que tem acompanhado a evolução das organizações. De acordo com o autor, tal evolução se constitui das seguintes fases:

- primeira fase: A Gestão de Competências é utilizada somente como base para a seleção e o desenvolvimento;
- segunda fase: A competência passa a ser diferenciada por nível de complexidade e surge em função da crítica à fase anterior, na qual as competências eram aplicadas a todas as pessoas indistintamente. Aqui, são criadas escalas de complexidade que se caracterizam por diferentes níveis de entrega;
- terceira fase: Indica a competência como conceito integrador da gestão de pessoas e desta com os objetivos estratégicos da organização. Nesta fase, busca-se compatibilizar competências organizacionais e humanas. O conceito de complexidade permitiu estender o conceito de competência para os outros subsistemas de Recursos Humanos: remuneração, avaliação de desempenho e carreira;
- quarta fase: É marcada pela apropriação dos conceitos de competência. Inicia-se quando o indivíduo percebe que, ao lidar com maior complexidade, ele também se desenvolve, e não apenas a organização.

Neste sentido, vários autores sinalizam, a partir de pesquisas sobre o tema, como relatado por Santos (2008), que o processo de implementação da Gestão de Competências situa-se, na maior parte das vezes, na primeira fase apresentada por Dutra, caracterizada principalmente pelo uso da abordagem em processos de seleção e desenvolvimento.

Dutra (2004) aponta algumas distorções que podem ocorrer na implementação da Gestão de Competências nas organizações, devido à inadequação do uso de conceitos e ferramentas:

- desarticulação conceitual: Refere-se à fragmentação teórica do tema. É necessário que haja articulação entre conceito e práticas para sustentar a coerência da gestão de pessoas pela empresa;
- exploração do trabalhador: Refere-se ao uso da Gestão de Competências para exigir níveis crescentes de entrega, sem que o trabalhador tenha suporte político ou econômico para tanto;
- descolamento estratégico: Ocorre quando o modelo adotado tem pouco compromisso com os objetivos estratégicos da organização;

- desarticulação com as pessoas: Refere-se à baixa articulação do modelo às expectativas e necessidades das pessoas.

Dutra (2004) ainda trata de algumas dificuldades na implantação de um modelo de Gestão por Competências, sendo a maior delas, a resistência dos gestores e colaboradores em relação à mudança da forma de gestão. Além disso, ele aponta a existência de certo desconforto por parte das organizações quando o modelo interfere nas práticas de remuneração e carreira da empresa.

Ienaga (*apud* Brandão e Guimarães, 2001), assim como Dutra, trata do processo de implementação da Gestão de Competências. O autor sugere um modelo de Gestão de Competências cujas etapas de implementação seriam: Primeiramente, identifica-se o *gap*, ou lacuna de competências da empresa, a partir do estabelecimento dos objetivos e metas a serem alcançados com base na estratégia organizacional e a posterior identificação da lacuna existente entre as competências necessárias à consecução desses objetivos e as competências internas disponíveis na organização. As próximas etapas compreendem o planejamento, captação, desenvolvimento e avaliação de competências, visando minimizar a lacuna citada, o que pressupõe, de acordo com o autor, a utilização de vários subsistemas de recursos humanos, tais como recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, gestão de carreira etc.

Zarifian (2003), por sua vez, ao tratar da implementação da Gestão de Competências pelas organizações, apresenta um conjunto de etapas, fundamentadas em experiências práticas em empresas, que partem da premissa principal de fazer as coisas de maneira simples e tornar a abordagem inteligível para todas as pessoas:

- primeira etapa: explicitar a estratégia da empresa que orientará o desenvolvimento de competências na empresa;
- segunda etapa: explicitar as macroescolhas da organização que materializem a estratégia na organização;
- terceira etapa: definir princípios simples, que caracterizem o que se entende por competência. Trata-se de estabelecer uma filosofia da competência. O autor destaca os seguintes princípios, os quais geralmente estão associados com a competência: a tomada de iniciativa; a tomada de responsabilidade; a cooperação e o rigor;

- quarta etapa: elaborar uma primeira definição das áreas de competência da organização, que sejam coerentes com as missões estratégicas e as macroescolhas da organização, e que passem pelos seguintes grandes eixos: as competências por profissão (isto é, as competências técnicas); as competências organizacionais, desenvolvidas na organização e sobre ela; as competências de inovação, associadas, por exemplo, à condução de projetos ou novos serviços; as competências relacionais orientadas aos clientes, como as de escuta;
- quinta etapa: fazer uma análise das situações com os interessados. Trata-se de construir com os empregados, a partir das situações que realmente enfrentaram, as competências que são mobilizadas (ou mobilizáveis). Deve-se proceder segundo um eixo temporal, começando pelo início da jornada e distinguindo entre as situações que se repetem cotidianamente e as que têm uma frequência mais longa; e distinguir várias categorias de situações (como: as situações de base, ocasionais, de inovação, de balanço ou de reflexão, e as formadoras);
- sexta etapa: validar as áreas de competência (confrontando a lista que expressa as opiniões estratégicas com aquela que expressa as opiniões dos empregados) e hierarquizar os níveis (considerando os critérios: nível de iniciativa, amplitude do campo de responsabilidade, nível de implicação da cooperação e nível de rigor). Assim, cria-se um sistema, em que o indivíduo é classificado, simultaneamente, de acordo com as áreas e os níveis por área que ele domina.

Zarifian (2003) acrescenta que o sistema de Gestão de Competências, constituído pelas etapas mencionadas, é simples, sendo a única parte complexa a análise das situações. A própria simplicidade da abordagem, para o autor, autoriza uma leve revisão periódica ou a manutenção do sistema.

No entanto, o autor destaca que a evolução em direção ao modelo da competência ocorre em longo prazo, exigindo uma mutação muito grande da empresa. Assim, há o risco de algumas empresas subestimarem seu alcance, limitando-se a repararem o modelo do emprego.

Além disso, Zarifian (2003) considera que, sobre a implementação da Gestão de Competências nas organizações, conhece-se ainda apenas uma parte das soluções, que é o bastante para avançar, mas não é tudo. Assim, para o autor, o maior desafio não reside na Gestão de Competências, mas “na sua associação a uma redefinição profunda das condições

de produtividade e do desempenho das empresas”, isto é, fazer da competência a fonte central da força produtiva de uma organização (ZARIFIAN, 2003, p. 189). Tal posição só se sustentará, segundo o autor, se a economia do serviço suplantar a economia de produção em massa.

A despeito da enorme gama de modelos de implementação da Gestão de Competências nas organizações, Brandão e Guimarães (2001) afirmam que não se pode considerar o processo de Gestão de Competências como sendo do tipo *top down*, no qual as competências essenciais da organização são determinantes das individuais, nem tampouco como sendo do tipo *bottom up*, onde estas determinam aquelas. A Gestão de Competências, para os autores, é um processo circular, que envolve os diversos níveis da organização, desde o corporativo até o individual, passando pelo divisional e grupal. Além disso, os autores ressaltam que a Gestão de Competências deve ser implementada em consonância com a estratégia organizacional (missão, visão e objetivos organizacionais). O alinhamento do modelo à visão da empresa orienta a formulação das políticas, diretrizes e todos os esforços em torno da captação e desenvolvimento de competências para o alcance da estratégia organizacional.

Acerca da multiplicidade de modelos de Gestão de Competências existentes, Le Boterf (2003) ressalta que o conceito de competência e sua aplicabilidade no contexto organizacional estão sempre em elaboração, já que se trata de um processo dinâmico e construtivo, adaptável a situações específicas e construído a partir de significados próprios da realidade.

Assim, o autor destaca a importância de as organizações construírem um modelo de Gestão de Competências próprio, adequado a seus propósitos, o que torna inaplicáveis em um contexto universal.

Bitencourt (2001), no mesmo sentido, enfatiza que cada organização deve construir um modelo de Gestão de Competências que esteja adequado à sua realidade, levando em consideração sua história, experiência, cultura, enfim, sua identidade.

Vários autores de referência abordam alguns aspectos que contribuem para o sucesso da implementação da Gestão de Competências nas organizações.

Dentre eles, pode-se citar Fischer (2002), que destaca a importância do envolvimento dos diversos níveis hierárquicos organizacionais na implementação da Gestão de Competências. Assim, segundo a autora, cada nível hierárquico possui um papel, sendo o corpo diretivo da empresa responsável por colocar suas expectativas, estabelecer os parâmetros básicos e validar o encaminhamento de cada etapa. Os gestores, por sua vez, devem modelar e sugerir estratégias para implementação do sistema; e os grupos de consulta,

ou seja, os colaboradores, devem fornecer expectativas em relação ao projeto. O grupo de coordenação (habitualmente pertencente à área de Recursos Humanos), tem como principal função abordar o referencial conceitual e metodológico e potencializar a produção e suporte para os demais grupos.

Dutra, Hipólito e Silva (2000), acrescentam a importância de se trabalhar com um sistema simples e claro para toda a organização e cujo processo seja transparente e dotado de parâmetros objetivos, isto é, que tragam resultados concretos.

Carbone et al. (2004) aponta que o sucesso da implementação da Gestão de Competências depende do seu alinhamento à estratégia organizacional e de sua integração aos subsistemas de Recursos Humanos (captação e alocação de talentos, educação corporativa, desenvolvimento, remuneração, benefícios e outros).

Javidan (1998), por sua vez, acrescenta outro fator, que diz respeito à existência de uma cultura organizacional que valorize a colaboração e a aprendizagem para além dos departamentos, destacando a importância da formação e desenvolvimento de competências. Assim, é fundamental que as organizações implantem programas de treinamento e desenvolvimento, com enfoque nas competências requeridas.

Rocha e Salles (2005) ponderam sobre as vantagens da implantação da ferramenta de Gestão de Competências, que estão relacionadas ao fato de que ela permite direcionar o foco da organização e concentrar energias no que a organização precisa trabalhar para alcançar seus objetivos operacionais e estratégicos.

A despeito das vantagens da aplicação da noção de competência no ambiente organizacional, que levam a uma crescente utilização da ferramenta, diversos autores descrevem alguns fatores dificultadores nas organizações para a sua utilização.

Retour (*apud* Rocha e Salles, 2005), por exemplo, aponta que a Gestão de Competências é dificultada devido à falta de unanimidade de seus conceitos e práticas; e devido à complexidade inerente aos modelos de Gestão de Competências que gera problemas ligados à avaliação das competências e às formas de reconhecimento individual versus coletivo.

Sandberg (1993), por sua vez, considera que as metodologias de aplicação da Gestão por Competências pelas organizações apresentam limitações em função da perspectiva racionalista na qual se inserem. O autor sugere que seja desenvolvida uma abordagem científica para a descrição das competências, com foco direto na forma como a competência é utilizada ou se manifesta no trabalho.

Prahalad & Hamel (1995) tecem algumas críticas à aplicação do conceito de competências, relacionadas ao fato de geralmente ser o gerente que define a competência do funcionário, sendo sua percepção, no entanto, incompleta ou incompreendida pelo funcionário.

Bitencourt (2009) atesta que pesquisas recentes sobre o contexto brasileiro apontam para a falta de articulação entre competências no plano organizacional e gerencial como a principal dificuldade em relação à implementação da ferramenta no campo organizacional. Portanto, como ressalta a autora, é necessário haver um elo que integre as estratégias e práticas organizacionais.

Ainda no que diz respeito às dificuldades na implementação da Gestão de Competências, Barbosa (2002) pondera que a implantação de modelos em diversas empresas brasileiras não se faz de maneira articulada com as sub-funções de RH e com o macro-processo empresarial, sendo sua elaboração e implementação ainda restrita à área de RH, e isenta de adequação ao contexto de atuação das empresas. O autor ressalta a dissociação da implementação de Gestão de Competências de práticas de remuneração compatíveis, o que denota a contradição existente entre a proposta da ferramenta e sua prática. Para completar, cabe destacar que a implantação da Gestão de Competências não tem acompanhado o desenvolvimento organizacional, o que provoca o paradoxo referente ao uso de práticas modernas em organizações tradicionais, nas quais se percebe o grande uso de ferramentas de gestão como modismo, inviabilizando o seu sucesso.

Barbosa (2002) acrescenta que, apesar de o enfoque teórico da Gestão de Competências estar no desenvolvimento mútuo do funcionário e da empresa, sua aplicabilidade ainda está associada, em grande parte, à prática tradicional de controle de pessoal, devido à falta de visão processual, à ênfase na construção de atributos, à definição pobre e superficial de indicadores, à falta de orientação para o futuro e à restrição do foco na pessoa, desconsiderando a importância do desenvolvimento organizacional.

No intuito de minimizar ou evitar essas dificuldades, torna-se necessária uma análise mais reflexiva e crítica acerca da aplicação da competência no contexto organizacional. Neste sentido, cabe destacar a sistematização de Barbosa e Bitencourt (2004) de alguns aspectos considerados relevantes para o debate do tema competências, apoiados nos autores Beardwell e Holden (1994), Fletcher (1997), Jub e Robotham (1997), Wood e Payne (1998) e Kohn (1993). Tais aspectos estão retratados no quadro abaixo.

QUADRO 10 - Aspectos críticos da Gestão de Competências

ASPECTOS	DEFINIÇÕES
A maneira como as competências são definidas	O conceito de competência possui diferentes significados e contradições. Prevalece a ênfase na construção de atributos (visão estática) e falta a visão processual (perspectiva dinâmica).
A tendência a “viver no passado”	O mapeamento de competências é baseado na necessidade do momento, não existindo uma preocupação com a construção de competências necessárias no futuro.
A qualidade dos atributos de competências	Os desenhos de competência são geralmente superficiais e pobres. Representam muitos atributos (quantidade) e não se questiona sobre a sua qualidade.
A identificação da efetividade gerencial e a falta de atenção para as ‘qualidades <i>soft</i> ’	A finalidade dos construtos de competência volta-se para definir atributos de comportamentos gerenciais que sejam efetivos. Mas o que é um padrão gerencial efetivo? Tendo em vista a dificuldade de aferir aspectos ligados a atitudes, muitos modelos simplificam a questão ignorando essa dificuldade e privilegiando atributos que sejam menos significativos, mas fáceis de mensurar.
A natureza genérica das competências	O predomínio de listas de competências genéricas ilustra essa questão. Essas listas são desprovidas de um contexto (<i>context independent</i>) e/ou não refletem a necessidade da diversidade no próprio contexto organizacional.
Burocracia e custo	Existe a predominância de formalismo voltado à confirmação de competências e não ao seu desenvolvimento.
Falta de orientação futura	Retrata a falta de questionamento sobre a importância e articulação de competências com a visão estratégica de Recursos Humanos; ou seja, a falta de visão integrada em que as competências relacionam-se aos processos de desenvolvimento de novos padrões de seleção, treinamento e desenvolvimento, planejamento e sucessão de carreira, recompensa e reconhecimento, acompanhamento e avaliação.
O “sentir-se competente”	As pessoas buscam o sucesso, ou seja, precisam sentir-se competentes. A crítica refere-se à falta de espaço para a aprendizagem a partir do erro ou experiências de insucesso.
A questão de fazer a diferença	Refere-se à falta de sentido ou significado atribuído entre o <i>link</i> competências e trabalho. Quando se percebe o significado do trabalho (<i>meaningfully</i>), desperta o sentimento intrínseco de motivação que faz com que as pessoas pensem no seu trabalho como algo único e que faça diferença.
“Cenário Skinneriano”	Representado pela equação estímulo / resposta, ou melhor, ‘faça isso e tenha aquilo’. Essa situação retrata a visão limitada de competências enquanto um processo manipulativo e pouco construtivo, desprovido de características que promova o desenvolvimento gerencial.
A questão do <i>feedback</i>	Existe a tendência a se avaliar padrões pessoais e não as atividades propriamente ditas. “Não elogie as pessoas somente pelo que elas fazem. Faça elogios o mais específicos possíveis”, aconselha Kohn (1993, p. 108). Observa-se uma tendência em oferecer <i>feedback</i> positivo e poucas críticas construtivas.

Fonte: Bitencourt & Barbosa &, 2004 (adaptado pela autora)

Barbosa e Bitencourt (2004) formularam algumas questões que as empresas devem responder antes da implementação da Gestão de Competências, a fim de que o processo possa ocorrer de forma mais consistente e coerente:

- O que é competência?;
- Quais são os resultados esperados com o desenvolvimento de competências?;
- Como esses resultados podem ser aferidos?;
- Quais as práticas formais e informais que podem estimular o desenvolvimento de competências? Essas práticas são restritas a treinamento e desenvolvimento?;
- Como se articula a visão estratégica da organização (*core competence*) com a aplicação das competências gerenciais?

Assim, para Barbosa e Bitencourt (2004), o gerenciamento de competências pode ser realizado de forma mais autêntica e consciente, através de uma visão mais dinâmica e estratégica, voltada para a qualidade de recursos e aos atributos de competências a partir do contexto organizacional, considerando, simultaneamente, as experiências individuais.

A utilização da lógica de competências no contexto organizacional, como integradora das atividades de gestão de recursos humanos e como ferramenta que articula as ações de gestão de pessoas à estratégia organizacional, na busca pela competitividade, é recente. Neste sentido, faz-se necessário compreender os resultados dos modelos de gestão estratégica de pessoas que utilizam a noção de competências como referência. Para tanto, deve-se, em primeiro lugar, procurar entender como se articulam as estratégias organizacionais, a lógica das competências e as práticas de Recursos Humanos nas organizações, o que será discutido no próximo bloco.

3.7 A articulação entre a Gestão de Competências e a Gestão Estratégica de Recursos Humanos

Fischer e Albuquerque (2004), em um estudo envolvendo mais de 100 empresas brasileiras posicionadas entre as 500 ou entre as 100 melhores para se trabalhar no Brasil, constataram que o principal desafio da área de gestão de pessoas nos próximos anos é alinhar as pessoas, o desempenho, e as competências humanas à estratégia do negócio e objetivos

organizacionais. Além disso, segundo os autores, um dos princípios que nortearão a gestão de pessoas é a Gestão de Competências (FISCHER & ALBUQUERQUE, 2004).

Neste sentido, Dutra (2004) considera cada vez mais visível “a possibilidade de integrar a gestão de pessoas ao intento estratégico da empresa através da discussão das competências organizacionais”.

Rocha & Salles (2005) evidenciam que a Gestão de Pessoas por Competências tem sido uma ferramenta essencial de gestão de recursos humanos nas organizações por proporcionar o elo entre a gestão de pessoas e a gestão estratégica empresarial, na medida em que a Gestão de Pessoas por Competências parte do princípio de que o “desenvolvimento dos recursos humanos deve ser a base para a competitividade” (ROCHA & SALLES, 2005, p. 40). Os autores acrescentam que os estudos realizados pela Organização Internacional do Trabalho (OIT) apontam como principal dificuldade para o aumento da competitividade, a falta de capacitação dos trabalhadores. Tal fato comprova, então, a importância das pessoas para as organizações e de ferramentas de gestão, como a Gestão de Competências, para o aprimoramento das competências necessárias para garantir a competitividade empresarial.

Rocha & Salles (2005) apontam como principais objetivos da Gestão de Pessoas por Competências:

Direcionar o foco de atuação nos resultados do negócio; Gestão com foco em resultados e desenvolvimento; Visão de futuro da empresa traduzida em ações das pessoas; Viabilizar a mobilidade funcional e possibilitar maior abrangência de atuação atendendo as necessidades da nova gestão; Alinhamento das competências individuais às estratégias organizacionais; Permitir conjugar os aspectos de habilidades, potencial, desempenho e desenvolvimento do profissional; Priorizar o profissional ao cargo, de maneira a aproveitar os recursos disponíveis aos resultados do negócio; Melhorar o aproveitamento dos talentos existentes; Transparência nos critérios de provimento, seleção, sucessão e gestão de desempenho; Desenvolvimento de competências que agreguem valor profissional e reconhecimento; Possibilitar ao trabalhador construção de seu próprio desenvolvimento; Maior apoio da empresa para o autodesenvolvimento; Preparação do trabalhador para funções atuais e futuras. (ROCHA & SALLES, 2005, p. 40).

Assim, para os autores, a vantagem de se trabalhar com a Gestão de Pessoas por Competências, é que ela direciona o foco da organização para o alcance de seus objetivos estratégicos. No entanto, os mesmos ressaltam que a Gestão de Pessoas por Competências busca a excelência, o que demanda da organização um processo sistematizado de gestão de recursos humanos adequado ao modelo.

Rocha & Salles (2005) acrescentam que a Gestão de Pessoas por Competências impacta na organização do trabalho e nas relações sociais da organização. Dessa forma, a

ferramenta deve partir de transformações culturais consistentes, sem o que, seria apenas um rótulo moderno para administrar processos tradicionais de gestão.

Sparrow e Bonagno (1994) corroboram com esta idéia, ao salientarem que a Gestão de Competências é uma das alternativas para promover a gestão estratégica de pessoas, pois ela auxilia a organização a integrar suas práticas à estratégia e à própria Gestão de Pessoas. Woodruffe (1991) acrescenta que essa integração advém do fato de as competências representarem uma linguagem comum que unifica os sistemas de Recursos Humanos.

Ulrich (2000), ao abordar também a integração das práticas de RH à estratégia organizacional através do conceito de competência, afirma que, quando tal integração não ocorre, os resultados organizacionais são comprometidos. Nas palavras do autor:

Quando um conjunto de competências é usado para decisões sobre pessoal, um outro para treinamento e um outro diferente para remuneração, por exemplo, os funcionários tornam-se mais confusos do que favorecidos e os resultados da empresa diminuem (ULRICH, 2000, p. 16).

Para Silva (2003), a Gestão de Competências auxilia as organizações a se adequarem às necessidades de administrar de forma estratégica os seus recursos humanos para melhor se adaptarem às pressões externas e internas.

No âmbito individual, Dutra (2004) coloca que a Gestão de Competências surge como fator motivacional, na medida em que incentiva o desenvolvimento pessoal e profissional dos empregados. O autor acrescenta que o sucesso da implementação desse modelo depende da conciliação das expectativas das pessoas com as da empresa.

Dutra (2001) menciona que o conceito de competência e suas dimensões de “entrega” e complexidade pode ser aplicado em diversas atividades de Recursos Humanos, como mensurar o nível de desenvolvimento dos profissionais, avaliar a eficiência das ações de desenvolvimento, estimular o autodesenvolvimento, construir uma escala salarial, dimensionar adequadamente os profissionais e otimizar investimentos em gestão de pessoas.

No entanto, segundo Dutra (2008), para que as empresas obtenham bons resultados através do sistema de Gestão de Competências, o conjunto de políticas e práticas de gestão de pessoas deve possuir as seguintes propriedades: integração mútua, isto é, com as funções de recursos humanos (remuneração, carreira, desenvolvimento etc); integração com a estratégia organizacional; e integração com as expectativas das pessoas. Para o autor, a ausência dessas propriedades torna a gestão de pessoas um conjunto de normas burocráticas que objetivam controlar o gestor, ao invés de orientá-lo. Assim, as empresas nas quais predomina a visão taylorista fordista baseada no controle e disciplina acabam por gerar distorções na análise da

realidade organizacional, que levam a instrumentos, processos e metodologias de gestão inadequados.

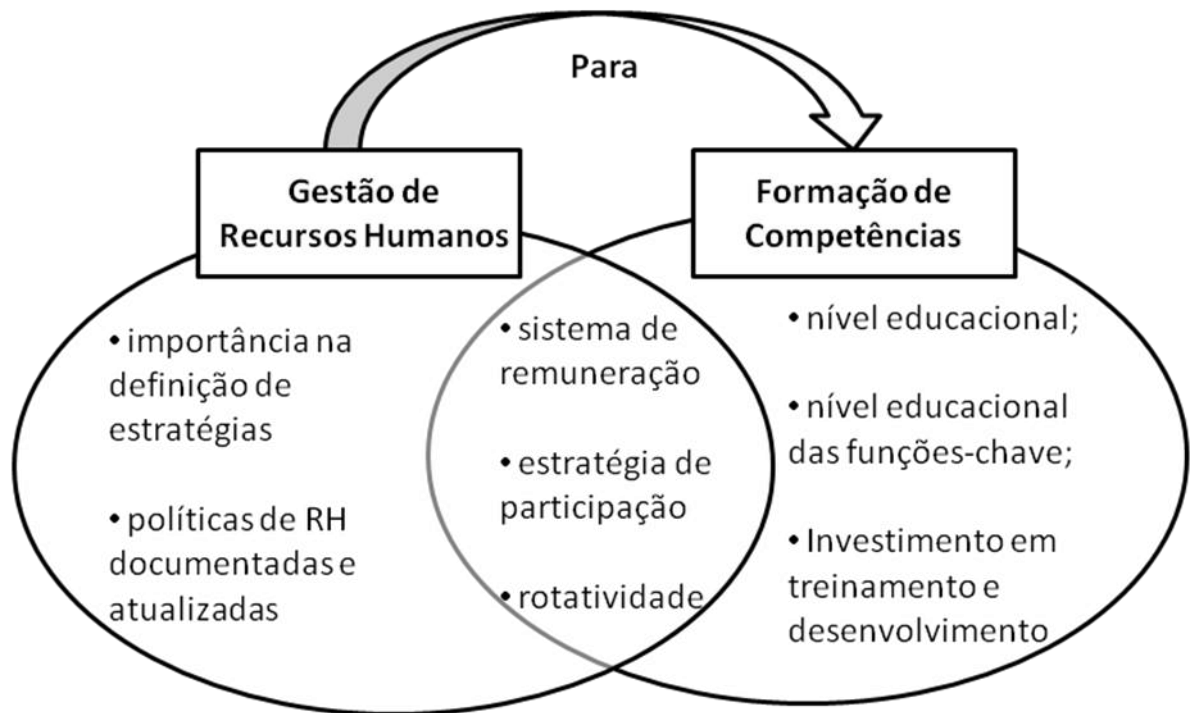
Parente (2004) afirma que a Gestão de Competências conduz a uma gestão de Recursos Humanos numa perspectiva desenvolvimentista e estratégica. A autora complementa que a Gestão de Competências, além de incentivar a mobilização de saberes dos trabalhadores, põe em prática modos de organização e conteúdos da atividade de trabalho que potencializam os recursos humanos, ao articular o desempenho dos trabalhadores ao desempenho organizacional.

Barbosa (2008) também vê a Gestão de Competências como uma ferramenta que impacta nas políticas e práticas de Recursos Humanos, alinhando os seus tradicionais subsistemas à estratégia organizacional. O autor acrescenta que a definição das competências individuais com base nas competências organizacionais aproxima o gerenciamento de Recursos Humanos das diretrizes estratégicas organizacionais, possibilitando o alcance dos resultados necessários à organização.

Cascão (2005) afirma que as competências isoladas são insuficientes para se tornarem vantagem competitiva, e, dessa maneira, é preciso que a organização desenvolva práticas de gestão de Recursos Humanos voltadas para a potencialização dessas competências. O autor complementa que, para as pessoas se tornarem vantagem competitiva para as organizações, elas dependem das competências que possuem, das práticas de recursos humanos existentes na organização e da coordenação entre as competências existentes, as práticas na sua gestão e desenvolvimento e o alinhamento com a estratégia global da organização. Assim, os perfis de competência devem fundamentar os programas de gestão de recursos humanos, tais como: recrutamento, avaliação e seleção; Gestão do Desempenho; Desenvolvimento de Carreiras; Planejamento da sucessão; Formação e desenvolvimento das pessoas e equipes e planejamento de recursos humanos.

Fleury & Fleury (2000), em suas pesquisas, constataram indicadores de mudanças na forma de gerenciar pessoas nas organizações atuais, as quais se encontram explicitadas na figura abaixo.

FIGURA 9 - Gestão de Recursos Humanos para a formação de competências



Fonte: Fleury & Fleury, 2000.

Com base na figura acima, pode-se inferir que a atuação mais estratégica da área de RH, associada às práticas mais atualizadas de gerenciamento de recursos humanos e ao investimento na formação das pessoas indicam um processo de mudança em direção ao alinhamento entre a gestão de recursos humanos, as estratégias organizacionais e a Gestão de Competências.

Assim, em relação ao primeiro aspecto, a área de RH passou a ocupar uma posição mais alta na estrutura hierárquica das empresas, o que indica que as pessoas passaram a ser consideradas recursos estratégicos. Além disso, o fato de a empresa documentar suas políticas de RH indica que suas políticas de gestão são claramente definidas e constantemente revisadas. O segundo aspecto ilustrado refere-se às políticas de RH utilizadas pelas empresas e seus indicadores – qualitativos e quantitativos. A esse respeito, de acordo com Fleury & Fleury (2000), em relação ao sistema de remuneração, se a empresa adota um sistema tradicional, com enfoque na estrutura de cargos, isto indica que o processo de captação e retenção ainda se fundamenta nos requisitos do cargo. Se a empresa adota um modelo misto, significa que já está mudando para incluir estratégias de remuneração variável, ou participação em lucros e resultados. Em relação à estratégia de participação, quanto mais a

empresa incentiva a participação dos empregados, mais está disposta a desenvolver propostas de melhoria contínua e aprendizagem entre os funcionários.

Outro índice a ser mensurado, é a rotatividade dos empregados. O terceiro aspecto considerado diz respeito à formação de competências propriamente ditas. Aqui, incluem-se: o nível educacional dos funcionários, que é um indicador da base de conhecimentos formais para a construção das competências organizacionais; o nível educacional das funções-chaves para a estratégia do negócio e o investimento em treinamento e desenvolvimento de competências essenciais para o negócio.

Fleury & Fleury (2000), apesar de constatarem mudanças nas práticas de recursos humanos devidas à inserção da noção de competência, ressaltam que estas não podem ser generalizáveis, uma vez que várias empresas brasileiras ainda utilizam modelos tradicionais de recursos humanos.

Gramigna (2002), ao abordar as mudanças na área de Recursos Humanos, de um modelo centralizador e fragmentado de atuação, para um modelo descentralizador, integrado e estratégico, descreve as *forças restritivas*, ou práticas de Recursos Humanos tradicionalistas e desfavoráveis a uma Gestão de Recursos Humanos integrada, estratégica e articulada à Gestão de Competências. Além disso, a autora trata das novas tendências de atuação da área de Recursos Humanos, em seus diversos subsistemas, conforme mostram os quadros abaixo.

QUADRO 11 – Tendências da área de recrutamento e seleção de pessoal

Função: Provimento	
Área: Recrutamento e Seleção de Pessoal	
Forças Restritivas a uma Gestão Integrada de Recursos Humanos	Tendências

<ul style="list-style-type: none"> - Recrutamento de talentos sistematicamente realizado no mercado - Seleção realizada pela área de Recursos Humanos, sem a participação dos detentores de cargos vagos. - Processo fechado, em que os candidatos raramente recebem feedback objetivo sobre suas performances. - Avaliação do candidato tendo como base a descrição de cargos (foco no conhecimento e habilidades). 	<ul style="list-style-type: none"> - Aproveitamento dos talentos existentes na empresa (programas de sucessão e seleção interna). - Participação do gerente detentor do cargo no processo seletivo (compartilhamento de responsabilidades na escolha). - Abertura dos processos seletivos, por meio do retorno sobre o desempenho dos candidatos (entrevista e retorno pós-seleção). - Avaliação do candidato tendo como base o perfil de competências, exigido para o cargo (conjunto de atitudes, habilidades e conhecimentos).
--	---

Fonte: Gramigna (2002).

QUADRO 12 – Tendências da área de Treinamento e Desenvolvimento

Função: Capacitação Área: Treinamento e Desenvolvimento	
Forças Restritivas a uma Gestão Integrada de Recursos Humanos	Tendências
<ul style="list-style-type: none"> - Oferta de listas de cursos e seminários, resultantes de levantamento de necessidades de treinamento. - Processo de levantamento de necessidades de treinamento com base na decisão unilateral e na soma de desejos dos gerentes. - Programas de treinamento elaborados pela área de Recursos Humanos, sem a participação da área-cliente. - Eventos extensivos a todos os colaboradores de determinado cargo ou função (planejamento para todos os gerentes, relacionamento interpessoal para todas as equipes, atendimento para todas as secretárias). - Decisão quanto a quem irá participar dos treinamentos, sob a responsabilidade do chefe imediato ou da área de Recursos Humanos. - Ausência de critérios objetivos para encaminhamento de profissionais aos eventos oferecidos no mercado: cursos, seminários, palestras, congressos e similares. - Os colaboradores interpretam sua indicação para treinamentos externos como instrumento de prêmio ou castigo. Acreditam que 	<ul style="list-style-type: none"> - Incremento dos projetos de identificação de talentos, favorecendo o rastreamento e registro de colaboradores em potencial e a identificação de necessidades de desenvolvimento de competências. - Oferta de programas de treinamento e desenvolvimento a partir da consulta em diversas bases de informações (avaliação de desempenho, resultados de avaliação de potencial, observação no posto de trabalho, redes de feedback, entre outros). - Participação e influências da área-cliente na definição de seus programas de treinamento e desenvolvimento. - Programas de treinamento e desenvolvimento por competências ou habilidades, em que participam aqueles que realmente necessitam ampliar seus domínios, para apresentar melhores resultados no trabalho. - Critérios mais objetivos no encaminhamento de profissionais para eventos abertos. - Incremento do treinamento à distância.

<p>os mais próximos ao gerente imediato têm maiores chances de ser indicados e os que contrariam o interesse do chefe são “castigados” e nunca participam.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ausência de instrumentos que permitam informar aos treinandos o seu estágio de competências (o que a empresa deseja versus como cada um é visto naquele momento da organização). - Difusão da cultura paternalista, na qual os colaboradores vêem a empresa como “responsável pelo seu desenvolvimento”, com a tendência a se acomodar quando este investimento não é efetivado. 	<ul style="list-style-type: none"> - Estímulo e apoio da empresa, àqueles profissionais que buscam o autodesenvolvimento. - Estratégias que favorecem a gestão do conhecimento e a formação de grupos de aprendizagem. - Momento de transição da cultura paternalista para a participativa, em que empresa e empregado são responsáveis pelo desenvolvimento profissional – era da empregabilidade.
--	--

Fonte: Gramigna (2002).

QUADRO 13 – Tendências da área de Gestão do Desempenho

<p>Função: Avaliação Área: Gestão do Desempenho</p>	
<p>Forças Restritivas a uma Gestão Integrada de Recursos Humanos</p>	<p>Tendências</p>
<ul style="list-style-type: none"> - Conteúdo da avaliação de desempenho definido pela área de Recursos Humanos, contendo indicadores subjetivos - Ausência de avaliação de empenho e resultados. - Avaliação do desempenho unilateral (chefia avalia colaborador) sem que seja dada a oportunidade de reflexão e discussão entre o avaliador e o avaliado. - Possibilidades de ocorrer tendência central na avaliação (escolha de indicadores de desempenho na média). - Avaliação realizada uma vez por ano, com finalidade de servir como informação para promoções. - Avaliação como ferramenta de promoções e aumentos salariais. 	<ul style="list-style-type: none"> - Indicadores de medição do desempenho definidos em parceria com as diversas áreas da empresa. - Indicadores de desempenho que contemplam o esforço pessoal e os resultados alcançados pelo avaliado. - Participação das redes de interface na avaliação de desempenho. - Menor probabilidade de ocorrer a tendência central na avaliação do desempenho. - Avaliação realizada através da formação de redes, sempre que ocorrer um projeto ou um empreendimento significativo na área. - Avaliação como ferramenta de gestão das competências dos colaboradores e sinalização para intervenções de treinamento e desenvolvimento.

Fonte: Gramigna (2002).

QUADRO 14 - Tendências da área de Cargos e Salários - Carreira

Função: Remuneração Área: Cargos e Salários - Carreira	
Forças Restritivas a uma Gestão Integrada de Recursos Humanos	Tendências
<ul style="list-style-type: none"> - Estruturas de organização fortemente hierarquizadas - Carreiras apenas verticais; em alguns casos, oferta de oportunidades laterais por meio de curvas de maturidade. - Gestão do desempenho individual. - Cultura do controle, fundamentada no relacionamento hierárquico. - Remuneração por desempenho apenas individual. - Uso do processo de remuneração orientado essencialmente para disciplinar relações salariais. - Proliferação de títulos de cargos para caracterizar sua avaliação ou para justificar salários mais elevados. - Foco no cargo, por meio de avaliações baseadas em fatores comuns. - Uso de descrições de cargos delimitadoras das responsabilidades individuais. - Busca da equidade interna. - Desintegração com as outras funções de Recursos Humanos. - Definição da atividade de remuneração como ferramenta essencialmente de controle. - Tentativa tímida de relacionar a política de remuneração aos objetivos da organização. - Uso apenas de salário fixo. - Resistência ao uso da remuneração por desempenho. - Uso de escalas salariais com elevado número de níveis e faixas ou amplitudes estreitas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Estruturas de organização achatadas; forte redução da hierarquia com a eliminação de cargos de gerência média e supervisão. - Carreiras verticais e, principalmente laterais, por meio de avaliação de Competências. - Gestão do desempenho do indivíduo no contexto da equipe em que trabalha. - Controle do envolvimento, com ênfase no trabalho de equipe, independência para escolher o “<i>empowerment</i>”. - Remuneração pelo desempenho da equipe, da unidade e da organização. - Uso da remuneração como estratégia de comunicação e mudança de comportamentos. - Redução natural do número de títulos já que o cargo deixa de ser o fulcro do processo. - Foco na pessoa através da avaliação e remuneração por competências. - Uso das competências requeridas pelo papel do indivíduo na equipe e na organização. - Uso de abordagens variadas e mutáveis, em função de características de processos, conjuntura, mercado, etc. - Integração das atividades de recursos humanos, principalmente Remuneração e Treinamento & Desenvolvimento. - Definição da atividade de remuneração como ferramenta estratégica e de consulta. - Vinculação da política de remuneração à estratégia da organização e às suas competências essenciais (ou seja, competências que garantem o sucesso da empresa). - Uso do salário variável como oportunidade de auferir maiores ganhos, ao mesmo tempo, solidariamente com os destinos das organizações. - Uso do salário variável para recompensar o desempenho da equipe, unidade e organização. - Uso de bandas amplas, com número mínimo de níveis e faixas ou amplitudes elevadas.

Fonte: Gramigna, 2002.

Assim, Gramigna (2002) evidencia que a Gestão de Competências articulada às estratégias e ações de Recursos Humanos é uma tendência atual das empresas, já que a ferramenta gera um “enorme impacto nos resultados organizacionais” (Gramigna, 2002, p. 13).

Várias pesquisas brasileiras procuram abordar, empiricamente, como ocorre a articulação da Gestão de Competências com as funções de Recursos Humanos nas organizações. A maior parte delas enfoca o estudo de uma função específica, como remuneração, treinamento e desenvolvimento, avaliação de desempenho, recrutamento e seleção etc.

Em relação à interface da Gestão de Competências com as práticas de avaliação de desempenho, Barbosa (2005), em uma pesquisa conduzida em grandes empresas de Minas Gerais, Rio de Janeiro, Rio Grande do Sul e São Paulo, afirma que um dos principais objetivos da adoção de modelos de Gestão de Competências pelas organizações brasileiras pesquisadas é o fortalecimento da cultura de desempenho e resultados, alinhados aos valores e cultura organizacional. No entanto, como mostra o autor, existem dificuldades das empresas na avaliação/mensuração de aspectos intangíveis das competências, como comportamento e atitudes, embora as mesmas tenham buscado adotar métodos de avaliação de desempenho que reduzam a subjetividade, como a avaliação pelos colegas, pares, subordinados, 360° etc.

Brandão & Guimarães (2001) apontam a necessidade de associação da gestão de desempenho com a Gestão de Competências, uma vez que ambas as tecnologias de gestão, segundo os autores, se propõem a orientar e integrar os vários subsistemas de Recursos Humanos para o alcance dos objetivos e metas organizacionais. Além disso, os autores destacam semelhanças conceituais entre competência e desempenho e a interdependência entre os processos de gestão, especialmente no que diz respeito às suas fases de planejamento, acompanhamento e avaliação. Assim, os autores criam o termo “Gestão de Desempenho Baseada nas Competências”, evidenciando a complementaridade entre os construtos.

Kobayashi et al. (2006) consideram necessário um debate mais intenso sobre a “Gestão de Desempenho Baseada nas Competências” proposta por Brandão e Guimarães (2001), a partir da constatação através de pesquisas empíricas de que, na prática empresarial, ainda há uma separação entre as duas tecnologias de gestão. Nesta medida, Kobayashi et al. (2006) apontam para um hibridismo ou um uso paralelo e ainda fragmentado por parte das organizações de sistemas de avaliação de desempenho e de sistemas de avaliação por

competências, com um misto de ações mais objetivas, devido ao fato de serem mensuráveis e outras mais subjetivas, ligadas ao modo de atuação do sujeito.

No que diz respeito ao alinhamento da Gestão de Competências ao subprocesso de recrutamento e seleção, Gramigna (2002) afirma que a seleção por competências é uma metodologia que fornece ferramentas específicas para a identificação de competências individuais com base nas estratégias e competências organizacionais. Para a autora, o método tradicional de seleção com base no cargo não atende às necessidades das organizações, as quais, atualmente, buscam as competências comportamentais como um grande diferencial para a sobrevivência em um mercado complexo e competitivo.

Cascão (2005) aponta como benefícios da utilização dos sistemas de competências em práticas de recrutamento e seleção:

- evidencia um quadro completo das exigências do trabalho;
- minimiza o investimento em tempo e dinheiro em pessoas que não se identificam com as estratégias da organização;
- assegura um processo de entrevista mais sistemático e rigoroso;
- permite distinguir as competências que mais facilmente podem ser desenvolvidas, das que evidenciam maiores dificuldades;
- aumenta a possibilidade de recrutar de forma mais ajustada a pessoa que irá assumir o trabalho;
- as organizações tendem a aumentar os seus cuidados na avaliação das pessoas ou dos potenciais para diferentes trabalhos;
- as competências facilitam uma comparação estreita entre os interesses e habilidades das pessoas e as exigências do trabalho;
- ajudam a prevenir o entrevistador ou avaliador na “ruptura” de julgamentos ou na avaliação de características irrelevantes para o trabalho em questão;
- a estruturação de perfis individuais em características específicas permite construir mais cuidadosamente planos de desenvolvimento orientado para áreas específicas de desenvolvimento.

Barbosa (2005) constatou, em suas pesquisas, a existência, na maior parte das empresas, de uma articulação entre as práticas de recrutamento e seleção e a Gestão de Competências nas organizações estudadas. Entretanto, uma questão comum que vale destacar está relacionada à aplicabilidade do conceito de competência somente a determinado processo

específico de Recursos Humanos, e não a todas as atividades da área, o que sugere uma miscelânea de práticas tradicionais e contemporâneas de RH no contexto organizacional. Tal fenômeno se traduz em uma contradição para as organizações e para as pessoas.

Quanto à interface da Gestão de Competências com a função de remuneração, Barbosa (2005), concluiu que, embora primeira provoque um tratamento mais individualizado do sujeito nas organizações - sendo ele o detentor das competências -, tal tratamento ainda não se reflete na remuneração.

Assim, a recompensa monetária praticada pelas organizações ainda está, segundo o autor, ligada, essencialmente, ao atingimento de metas, não contemplando o aspecto comportamental ou intangível das competências. No mesmo sentido, Rodrigues (2006) ressalta a dificuldade de se traduzir, na prática, competência em resultado e de atrelá-la à remuneração. A autora ainda acrescenta que “nenhuma abordagem conceitual sobre a noção de competências é, isolada ou exclusivamente, suficiente para dar suporte ao desdobramento da competência como fator a ser remunerado” (RODRIGUES, 2006, p. 32). Hipólito (2002) tenta equacionar as dificuldades de se articular competências - em sua concepção voltada para o acúmulo de conhecimentos, habilidades e atitudes - à remuneração, através da inserção das dimensões de “entrega” ou “contribuição” do sujeito e de complexidade do trabalho. Em outras palavras, para o autor, quanto mais complexo é o trabalho, maior deve ser a entrega das pessoas à organização, e, em contrapartida, maior será a remuneração das mesmas. Assim, observa-se a adoção de novas formas de remuneração com base nas competências desenvolvidas. Hipólito (2002) afirma que a associação entre os conceitos entrega, complexidade e competência possibilita a articulação entre a estratégia organizacional, os subsistemas de Recursos Humanos e a Gestão de Competências.

Quanto à relação da Gestão de Competências com a administração de carreiras, Dutra (2001) considera a carreira como um eixo da Gestão de Competências, na medida em que as práticas de recursos humanos devem ser implementadas para possibilitarem o desenvolvimento da carreira dos funcionários. O autor entende a carreira não como um caminho rígido, mas como a articulação de trabalhos realizados pela pessoa de forma a conciliar desenvolvimento pessoal e organizacional. Para Dutra (2001), a carreira deve ser dividida em eixos de carreira, ligados aos processos fundamentais da empresa. Cada eixo de carreira deve ser composto por diversos níveis de carreira, de complexidade do trabalho crescente.

Além disso, a cada eixo deve ser definido um conjunto de competências principais e os requisitos necessários para o acesso do funcionário. Com base nos critérios de

complexidade e requisitos de cada carreira, pode-se mensurar a atuação dos profissionais (com base em uma escala de atendimento aos critérios estabelecidos) e construir o que Dutra (2001) denomina de matriz de endereçamento, cuja função é indicar as ações de gestão de pessoas (remuneração, desenvolvimento etc) necessárias para a carreira de cada profissional. Assim, a carreira deve ser construída com cada indivíduo, com base no resultado das avaliações de desempenho por competências.

Kilimnik et al. (2004), mencionam que no contexto atual, as carreiras tendem a se caracterizar pelo autodirecionamento e pela multidirecionalidade, ao contrário do passado, em que as carreiras enfocavam os cargos e ocupações do indivíduo. Tal mudança, segundo os autores, está em consonância com o conceito de competências e sua aplicabilidade nas organizações, da mesma forma que o conceito de qualificação se adequava à concepção tradicional de carreira.

Barbosa (2005), em suas pesquisas em empresas brasileiras sobre a Gestão de Competências, concluiu, dentre outros aspectos, que a implementação do modelo de competências nas organizações levou os empregados a aumentarem o interesse pelo seu auto-desenvolvimento e pelo planejamento de suas carreiras. Assim, além do fato de a carreira ser um eixo central na Gestão de Competências, orientando as demais ações de Recursos Humanos, o modelo de carreira atual, auto-gestionário, revela aderência com a perspectiva da competência.

Em relação à interface da Gestão de Competências com as práticas de Treinamento e Desenvolvimento, Freitas e Brandão (2005) afirmam que, as concepções tradicionais de treinamento focadas no desenvolvimento de pessoas com base no cargo de ocupação e através de ações formais, não são eficientes para o desenvolvimento de competências, o qual pressupõe que a aprendizagem ocorre de diversas formas, cabendo ao indivíduo eleger a mais adequada para si. Assim, os autores propõem a metodologia de trilhas de aprendizagem - ou caminhos alternativos e flexíveis para promover o desenvolvimento das pessoas (FREITAS, 2002) - como alternativa para o desenvolvimento de competências.

Tal metodologia pressupõe que o profissional deve eleger, dentre os recursos educacionais disponíveis, aqueles mais adequados à sua aprendizagem, construindo uma trilha que determine o ponto de partida e o ponto a que deseja chegar, considerando as expectativas da organização, as competências que precisa desenvolver, o desempenho esperado etc. Freitas e Brandão (2005) ressaltam que várias estratégias de Treinamento e Desenvolvimento, como a Educação Corporativa, podem se basear no conceito de trilhas de aprendizagem para o desenvolvimento de competências.

Para isto, os autores destacam algumas ações que as organizações devem implementar:

- definir e divulgar os rumos da organização: missão, visão e estratégia de atuação;
- identificar as competências essenciais à organização;
- identificar e divulgar as competências relevantes a cada segmento profissional;
- especificar e disseminar os padrões de desempenho exigidos dos profissionais;
- identificar e divulgar critérios para ascensão profissional (requisitos como experiência, formação e competências necessárias);
- identificar, nos ambientes interno e externo, opções de aprendizagem para o desenvolvimento das competências profissionais relevantes à organização;
- divulgar as opções de aprendizagem, vinculando-as a cada competência desejada;
- estimular as pessoas a desenvolverem suas trilhas de aprendizagem, mediante uso de apoio social, de recursos financeiros e de suporte da organização;
- reconhecer e valorizar os profissionais que se mantêm em processo de melhoria contínua do desempenho e em busca de crescimento profissional.

Assim, a noção de trilhas de aprendizagem considera as estratégias corporativas, as competências organizacionais e as competências profissionais que devem ser desenvolvidas, focalizando as diversas possibilidades de aprendizagem.

Apesar da existência de várias estratégias para a articulação entre a noção de competência e as ações de Treinamento e Desenvolvimento, Comini et al. (2007, p. 11) afirmam que ainda “há um grande caminho a ser percorrido no que se refere a estruturação de ações de desenvolvimento pessoal que viabilizem o desenvolvimento de competências”.

Os autores apontam alguns fatores dificultadores do desenvolvimento de competências, como a precariedade dos sistemas de avaliação de desempenho e o despreparo dos gestores para gerir pessoas e propor ações de desenvolvimento. Eles destacam que os gestores são capazes de identificar os *gaps* de seus colaboradores, mas não sabem como superá-los, tendendo a optar por ações de treinamento ou educação continuada para todo e qualquer tipo de *gap* de competências, o que revela desconhecimento de práticas de aprendizagem informal nas organizações.

Com relação aos benefícios da articulação entre a noção de competência e as estratégias de treinamento, Barbosa (2005), com base em pesquisas empíricas, concluiu que a

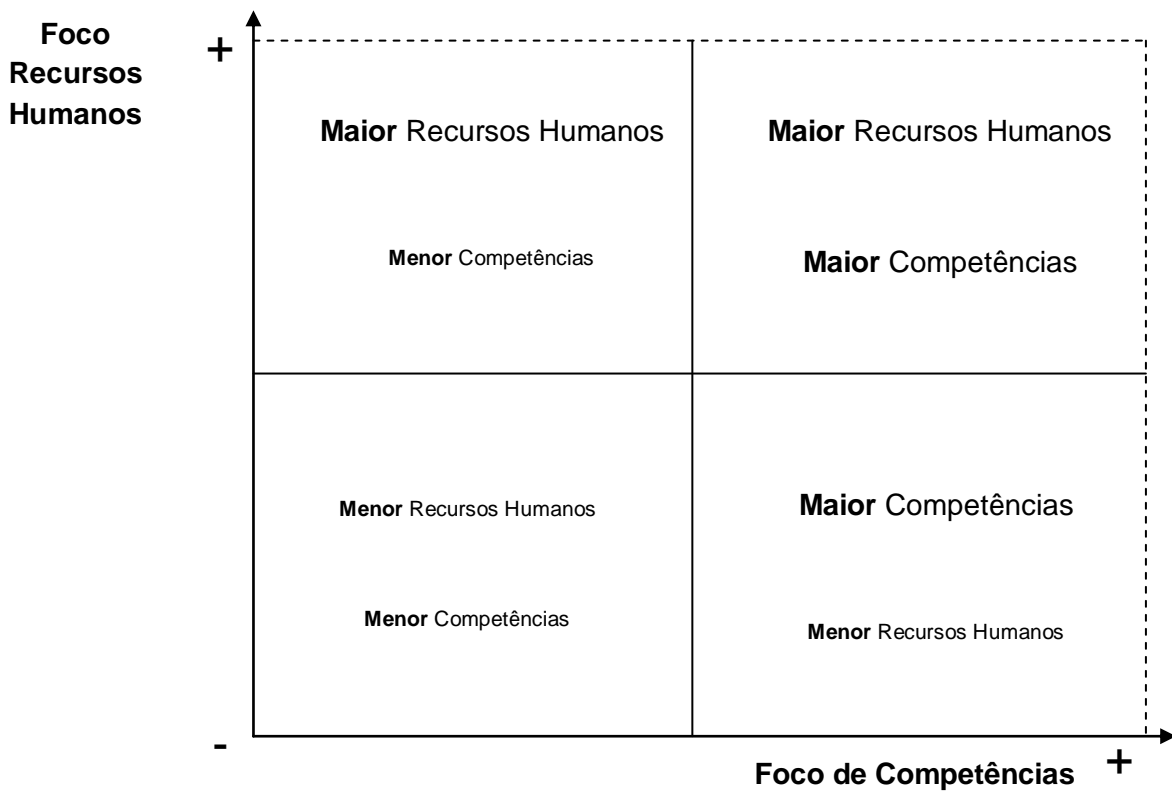
implementação da Gestão de Competências nas organizações pesquisadas promoveu o “direcionamento de recursos para o treinamento focado nos objetivos corporativos”, o que levou à queda dos custos com treinamento (BARBOSA, 2005, p. 248).

Com base nesta breve reflexão acerca do alinhamento da Gestão de Competências com as funções de Recursos Humanos, pode-se inferir que, embora a maior parte dos autores reconheça a Gestão de Competências como uma ferramenta que alinha as atividades de Recursos Humanos, articulando-as à estratégia organizacional, na prática das organizações, tal integração ainda se encontra incipiente.

Isto se deve a uma série de fatores, como: a existência, segundo Barbosa (2005) de uma gestão de recursos humanos fragilizada, em virtude de sua tradição fortemente normativa; a falta de credibilidade da área de recursos humanos, que continua a ser vista como um custo a minorar em muitas organizações (Parente, 2004), a perpetuação de práticas tradicionalistas de gestão de recursos humanos nas empresas (Barbosa, 2005); a complexidade, dificuldade de operacionalização e a utilização ainda recente dos modelos de Gestão de Competências; a contradição entre o enfoque comportamental dos modelos de competências e a busca pela geração de resultados; a busca por modelos de competências originários de empresas de consultorias, que revela uma utilização descontextualizada dos modelos (Barbosa, 2005) etc.

A busca pelo alinhamento da Gestão de Competências à Gestão de Recursos Humanos através de uma perspectiva estratégica, como acrescenta Barbosa (2008), pode gerar um ambiente propício à integração dessas dimensões, como pode criar um embate entre ambas. Assim, o autor esquematiza as possibilidades de interação entre as dimensões competências e recursos humanos, esclarecendo que tal possibilidade se associa ao foco maior ou menor dado a cada uma delas. Assim, a GC poderia absorver ou enquadrar a gestão de recursos humanos; ou ambas poderiam se integrar, preservando seus espaços; ou, no pior cenário, haveria um enfraquecimento ou até mesmo uma exclusão de uma das dimensões. A figura abaixo procura ilustrar essas possibilidades de articulação entre Recursos Humanos e competências abordada pelo autor.

FIGURA 10 - Articulação Recursos Humanos e Competências – Possibilidades Conceituais e Aplicadas



Fonte: Barbosa, 2008.

A figura exhibe as possibilidades de reflexão acerca da interação entre as dimensões recursos humanos e competências. Barbosa (2008), nesta perspectiva, sem buscar aprisionar a diversidade organizacional em suas múltiplas manifestações, afirma que as duas dimensões - recursos humanos e competências - podem se excluir, se integrar, se reforçar (preservando seus espaços) ou se tornarem enfraquecidas, dependendo do foco dado a cada uma dessas dimensões.

Cabe ressaltar que, no desenvolvimento do referencial teórico deste estudo, buscou-se resgatar a evolução da gestão de recursos humanos, abordando especialmente as realidades portuguesa e brasileira, devido ao escopo deste estudo, e delineando o panorama atual da área, e sua perspectiva estratégica de atuação. Tal contextualização formou a base para a discussão posterior, sobre o conceito de competência, seus enfoques e dimensões, e sua aplicabilidade como instrumento de gestão de pessoas nas organizações, a qual ocorreu simultaneamente ao debate sobre a função contemporânea da gestão de recursos humanos, que incorpora o modelo competitivo e estratégico. Nesta perspectiva, procurou-se, por fim, refletir sobre a articulação

entre as dimensões competência e recursos humanos, resgatando as discussões teóricas precedentes.

Dessa maneira, cabe investigar como ocorre, na prática organizacional, a articulação entre a gestão de recursos humanos, a Gestão de Competências e as estratégias organizacionais. Nesta medida, o próximo capítulo trata da forma como a pesquisa foi conduzida e ilustra os aspectos contemplados na coleta de dados visando averiguar como ocorre tal interação.

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O desenvolvimento de qualquer pesquisa exige a escolha de um método. De acordo com Fiorese (2003, p. 27), o método “é o conjunto de processos pelos quais se torna possível desenvolver procedimentos que permitam alcançar um determinado objetivo”. Assim, neste capítulo, tem-se como objetivo descrever os procedimentos metodológicos adotados para a realização desta pesquisa.

Primeiramente, faz-se uma breve descrição sobre a natureza da pesquisa, segundo seu tipo e a estratégia utilizada. Em seguida, são demonstradas as etapas de coleta de dados, para, conseqüentemente, serem apresentados e analisados tais dados.

Pretende-se, com isto, evidenciar as escolhas metodológicas em função das especificidades deste trabalho.

4.1 A natureza da investigação

Laville e Dionne (1999) enfatizam que toda pesquisa parte de um problema e que o problema serve para definir e guiar as operações posteriores, sendo a formulação do problema, então, considerada uma fase crucial da pesquisa.

O problema central desta pesquisa diz respeito à articulação entre a noção de competências e a Gestão Estratégica de Recursos Humanos, tendo como objetivo analisar como esta articulação se traduz na realidade organizacional, com base nas estratégias de Recursos Humanos e em sua interface com os modelos de Gestão de Competências.

Neste sentido, para a execução desse projeto de pesquisa, faz-se necessário compreender o contexto da gestão de recursos humanos das empresas, sua relação com as estratégias organizacionais, bem como a inserção dos modelos de competências e sua articulação com a Gestão Estratégica de Recursos Humanos.

Considerando a natureza da pesquisa e de seus objetivos, adotou-se a pesquisa do tipo qualitativa, descritiva, cuja estratégia foi o estudo de caso.

O caráter qualitativo da pesquisa se justifica pelo tipo de informação coletada e pelos procedimentos de análise elaborados. Este tipo de pesquisa se propõe, de acordo com Lakatos (1999, p. 22), a abordar “um fenômeno ou situação mediante um estudo realizado em determinado espaço-tempo”.

A pesquisa de natureza qualitativa, de acordo com Bryman (1995), enfatiza a interpretação sobre as concepções dos agentes e o contexto, na busca da integração das

informações. Além disso, este tipo de pesquisa é de caráter processual, implica o pesquisador na mesma e permite o contato direto com os fenômenos organizacionais.

Sobre a pesquisa qualitativa, Vergara (2008) complementa que:

Contemplam a subjetividade, a descoberta, a valorização da visão de mundo dos sujeitos. As amostras são intencionais, selecionadas por tipicidade ou por acessibilidade. Os dados são coletados por meio de técnicas pouco estruturadas e tratados por meio de análises de cunho interpretativo. Os resultados obtidos não são generalizáveis (VERGARA, 2008, p. 257).

Assim, a pesquisa qualitativa é a mais adequada para o objeto de estudo em questão, por permitir uma maior flexibilidade de abordagem e por enfatizar o contexto dos fenômenos (FLICK, 2004).

O estudo descritivo, por sua vez, de acordo com Oliveira (2002), possibilita uma melhor compreensão do comportamento de diversos fatores e elementos que influenciam determinado fenômeno, configurando-se como o tipo de estudo mais adequado para o objetivo de entender um fenômeno e os fatores a ele interligados.

Seltiz et al. (1965) acrescentam que os estudos descritivos são aqueles sobre os quais já foram desenvolvidos muitos conhecimentos anteriores.

A estratégia adotada para esta pesquisa é o estudo de caso, o qual, segundo Vergara (2005), é uma das principais formas de abordagem qualitativa. Através desta estratégia, busca-se estudar com maior profundidade a Gestão de Competências, sua relação com a Gestão Estratégica de Recursos Humanos e as implicações decorrentes dessa interface.

O estudo de caso se caracteriza, de acordo com Yin (2005), por se constituir em “uma investigação empírica que estuda o fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”.

Laville e Dionne (1999) afirmam que:

Se um pesquisador se dedica a um dado caso, é muitas vezes porque ele tem razões para considerá-lo como típico de um conjunto mais amplo do qual se torna o representante, que ele pensa que esse caso pode, por exemplo, ajudar a melhor compreender uma situação ou um fenômeno complexo, até mesmo um meio, uma época (LAVILLE e DIONNE, 1999, p. 156).

Roesch (1999, p. 197) complementa que o estudo de caso “permite o estudo de fenômenos em profundidade dentro do seu contexto, é especialmente adequado ao estudo de processos e explora fenômenos com base em vários ângulos”.

Outros autores, como Laville e Dionne (1999) e Yin (2005) também destacam a possibilidade de aprofundamento que o estudo de caso permite, como uma das vantagens mais marcantes dessa estratégia.

O objetivo do estudo de caso, segundo Yin (2005), é fazer uma tradução mais precisa possível dos fatos, considerando explicações que pareçam ser as mais congruentes com os mesmos.

Entretanto, Yin (2005) chama a atenção para alguns “preconceitos tradicionais” relacionados ao estudo de caso, que dizem respeito à falta de rigor desta estratégia (segundo o autor devido à escassez de textos metodológicos que orientem os pesquisadores) e ao fato de o estudo de caso fornecer pouca base para a generalização, o que o autor contesta, especialmente quando se utilizam estudos de casos múltiplos. Para o autor, os estudos de caso, “da mesma forma que os experimentos, são generalizáveis a proposições teóricas, e não a populações ou universos”, sendo, portanto, seu objetivo, “expandir e generalizar teorias (generalização analítica) e não enumerar frequências (generalização estatística)”. Outro preconceito ao estudo de caso citado pelo autor se refere ao fato de tal estratégia demorar muito e gerar inúmeros documentos ilegíveis, o que, segundo o autor, está ligado à maneira como se realizavam estudos de caso no passado, mas não há necessidade que se mantenha assim (YIN, 2001, p. 29, 30).

A crítica mais comumente feita ao estudo de caso se refere à impossibilidade de generalização dos resultados. No entanto, Laville e Dionne (1999) afirmam que “se o estudo de caso incide sempre sobre um caso particular, examinado em profundidade, toda forma de generalização não é, por isso, excluída”. Isso porque, segundo autores, “o pesquisador tem uma idéia clara e precisa do que pesquisa e sabe escolher casos exemplares para logo considerar não somente os aspectos que lhe convém em relação a suas expectativas ou opiniões, mas todos os que podem se verificar pertinentes (LAVILLE e DIONNE, p. 156, 157).

4.2 Seleção dos casos para investigação

Yin (2005) afirma que a definição da unidade de análise está relacionada às questões definidas para o estudo e ao nível de investigação pretendido.

O autor defende que, em relação à estratégia do estudo de caso, pode-se optar entre o estudo de caso único e o estudo de casos múltiplos, sendo que ambos refletem situações de

projetos diferentes, dotados de fundamentos lógicos específicos, apesar de serem variantes dentro da mesma estrutura metodológica.

Considerando-se as vantagens expostas por Yin (2005) para a utilização de estudos de casos múltiplos, tais como o fato de as evidências resultantes serem mais convincentes e o estudo global mais robusto do que o estudo de caso único, optou-se pelo estudo de casos múltiplos. O autor ressalta que, no estudo de casos múltiplos, “cada caso deve servir a um propósito específico dentro do escopo global da investigação”, na perspectiva de se considerar casos múltiplos como se consideraria experimentos múltiplos (YIN, 2005, p. 68).

Em relação aos estudos de caso único, Yin (2005) afirma serem alvos de críticas relacionadas à unicidade ou a condições “artefactuais” que os circundam. Assim, apesar de considerar que os estudos de casos múltiplos “são mais caros e consomem mais tempo para serem realizados”, o autor defende que se tenha “no mínimo dois casos em seu estudo” (YIN, 2005, p. 75-77).

Dessa forma, justifica-se a opção pelo estudo de casos múltiplos. Salienta-se que, em função dos objetivos deste estudo, as unidades de análise a ele referentes deveriam ser organizações que tivessem implementado e consolidado um modelo de Gestão de Competências e possuíssem um departamento de Recursos Humanos estruturado.

Para a identificação das organizações que contemplassem tais requisitos, foram utilizados, no caso do estado de Minas Gerais, dados secundários de publicações que procuram diagnosticar a realidade empresarial no Brasil e classificar as organizações mais competitivas com base em critérios pré-definidos. Assim, utilizou-se a publicação brasileira do grupo Abril – a Revista Exame Melhores e Maiores 2009 – em função da credibilidade da publicação (encontra-se na 36ª edição de um ranking que classifica as empresas brasileiras de vários setores a partir de diversos critérios de desempenho), da adoção de uma metodologia clara e consistente e da possibilidade de acesso eletrônico aos dados. Os dados publicados na Revista Exame Melhores e Maiores 2009 se referem ao exercício de 2008.

A partir destes dados, dentre as maiores e melhores empresas brasileiras, buscou-se mapear aquelas que adotavam modelos de gestão de pessoas baseados em competências e possuíam departamento de recursos humanos estruturado. Sendo assim, com base nos critérios de intencionalidade e acessibilidade, deste universo de empresas, foram escolhidas duas unidades de análise para este estudo. Para efeito de sigilo, a fim de não identificar as organizações, serão denominadas neste estudo como empresa A e B. A empresa A pertence ao setor de mineração e a empresa B, ao setor de energia.

Em Lisboa/Portugal, o critério de seleção das unidades de análise para o desenvolvimento deste estudo foi de acessibilidade, considerando que as empresas já tivessem implementado e consolidado um modelo de Gestão de Competências e possuísem um departamento de Recursos Humanos estruturado. Considerando tal critério, foram escolhidas duas unidades de análise, as quais, para efeito de sigilo, foram identificadas neste trabalho como empresa X e Y. A empresa X pertence ao setor de telecomunicações e a empresa Y, ao setor bancário.

O quadro abaixo procura caracterizar brevemente as organizações que participaram deste estudo.

QUADRO 15 - Caracterização das organizações estudadas

Características	Empresas Brasileiras		Empresas Portuguesas	
	Empresa A	Empresa B	Empresa X	Empresa Y
Setor de atuação	Mineração	Energia	Telecomunicações	Bancário
Caracterização	Empresa privada	Empresa mista, de capital aberto, controlado pelo governo	Empresa privada	Empresa pública
Principais produtos e serviços	Produtos relativos à mineração: Pelotas para Alto-Forno; Pelotas para Redução Direta; Especificações de Finos: Pellet Feed e Sinter Feed	Geração, distribuição e transmissão de energia	Implementação e otimização de "Contact Centers", Serviços de Atendimento e Telemarketing	Prestação de serviços bancários em geral, para empresas e pessoas físicas
Abrangência	Atua em dois estados brasileiros. Possui escritórios de vendas em vários países	Integra um grupo de empresas multinacionais	Integra um grupo de empresas multinacionais	Integra um grupo de empresas multinacionais
Unidades pesquisadas	2 unidades: Minas Gerais	1 unidade – Belo Horizonte	1 unidade: Lisboa	1 unidade: Lisboa

	(Belo Horizonte e Mariana); 1 unidade: Espírito Santo (Anchieta)			
Contato Inicial para desenvolvimento da pesquisa	Gerência de Desenvolvimento de Pessoas	Analista de Recursos Humanos	Diretor de Contratação e Parceiros	Diretor Adjunto da Direção de Pessoal
Duração da coleta de dados	4 meses (Nov/2009 a Fev/2010)	2 meses (Fev/2010 a Mar/2010)	2 meses (Fev/2010 a Mar/2010)	1 mês (Fev/2010)
Número de entrevistados	09	07	04	06

Fonte: Elaborada pela autora da dissertação.

Em relação às fases iniciais de realização de uma pesquisa, que compreendem a definição do problema de pesquisa, a escolha do tipo, da estratégia e das unidades de análise adequados e a preparação para a coleta de dados, vale ressaltar que a exequibilidade de uma pesquisa depende de diversos fatores, como: disponibilidade, por parte do pesquisador, de meios para fazer a pesquisa, o que abrange tempo, instrumentos, dinheiro e disponibilidade dos dados. Neste sentido, devem-se considerar tais dificuldades práticas que pesam na coleta de informações. O planejamento da coleta de dados e a preparação dos instrumentos necessários são fundamentais para o alcance das informações de que se precisa.

4.3 Coleta de dados: Fontes e Instrumentos

Os instrumentos para coleta de dados ou fontes de evidência mais comumente utilizados em estudos de caso, segundo Yin (2005), são: documentação, registros em arquivos, entrevistas, observação participante e artefatos físicos.

O autor ressalta que tais fontes de evidência são complementares, e que o ideal é que sejam empregados métodos múltiplos de coleta de dados, de modo que estes possam convergir e dar suporte às descobertas da pesquisa.

Neste estudo, optou-se pela entrevista semi-estruturada como principal meio de coleta de informações. Além disso, foram coletados documentos, como: relatórios, prospectos, material de Formação, conteúdo relacionado na intranet, informativos internos etc; cedidos pelas organizações com dados relevantes à compreensão dos modelos de Gestão de

Competências e da estruturação da área de Recursos Humanos. May (2004) destaca que um documento se torna um meio através do qual o pesquisador procura uma correspondência entre a descrição da realidade e os eventos aos quais ela se refere.

No que diz respeito à realização de entrevistas, Yin (2005) menciona que estas se constituem em uma das mais importantes fontes de informação para um estudo de caso. May (2004, p. 145) acrescenta que as entrevistas “geram compreensões ricas das biografias, experiências, opiniões, valores, aspirações, atitudes e sentimentos das pessoas”. O autor esclarece que há quatro tipos de entrevistas que são utilizados na pesquisa social: a entrevista estruturada, a entrevista semi-estruturada, a entrevista não estruturada e a entrevista de grupo.

As entrevistas semi-estruturadas, que serão utilizadas neste estudo, se caracterizam pelo contato pessoal que se estabelece entre entrevistador e entrevistado, e pelo fato de que, as perguntas-guias das quais dispõe o pesquisador, podem não seguir a ordem prevista, uma vez que a orientação é que se deixe o entrevistado falar o mais abertamente possível, utilizando as palavras que desejar e na ordem que lhe convier (QUIVY e CAMPENHOUDT, 1998; MINAYO, 2000, *apud* Barbosa, 2008).

De acordo com May (2004), as entrevistas semi-estruturadas oferecem maior espaço ao entrevistador, o qual se vê mais livre para ir além das respostas; e possibilitam uma maior compreensão do contexto e do conteúdo da entrevista. Além disto, Seltiz et al. (1965) acrescentam que um outro benefício da entrevista semi-estruturada é permitir que o entrevistador observe não só o que diz o respondente, mas também como ele diz isto.

Laville e Dionne (1999) acrescentam que as entrevistas semi-estruturadas, por serem dotadas de certa flexibilidade, possibilitam um contato mais íntimo entre o entrevistador e o entrevistado, favorecendo o aprofundamento em relação aos seus saberes, representações, crenças e valores. Entretanto, os autores ponderam que a flexibilidade das entrevistas semi-estruturadas pode se traduzir por uma perda de uniformidade, que atinge tanto as perguntas como as respostas.

Para a realização das entrevistas foram utilizados roteiros semi-estruturados³ que procuraram abordar aspectos relacionados à Gestão de Recursos Humanos e à Gestão de Competências.

Como referência para a elaboração dos roteiros semi-estruturados, utilizou-se os levantamentos de categorias de análise - relacionadas à Gestão de Competências e à Gestão de

³ Vide apêndice B, roteiros para as entrevistas semi-estruturadas.

Recursos Humanos e à interface entre ambas - realizado por Barbosa (2008), os quais foram adaptados para o objetivo deste estudo.

O quadro a seguir apresenta as categorias de estudo e suas dimensões de análise que estão presentes nos roteiros de entrevista semi-estruturados.

QUADRO 16 - Categorias de estudo e suas dimensões

Gestão de Recursos Humanos	Categorias de estudo	Dimensões das Categorias de Estudo
	Recursos Humanos na empresa (Histórico e momento atual)	Descrição da história da atividade de Recursos Humanos na empresa.
		Descrição da configuração da área de Recursos Humanos na empresa.
		Identificação dos papéis e funções da área de Recursos Humanos na empresa.
	Recursos Humanos e estratégia organizacional	Identificação se há integração entre a área de Recursos Humanos e as demais áreas da empresa (Marketing, finanças etc).
		Identificação se a área de Recursos Humanos se vincula à estratégia organizacional, e de que forma isso ocorre.
	Recursos Humanos e Gestão de Competências	Identificação se o modelo de Gestão de Competências está inserido na área de Recursos Humanos.
		Identificação se há articulação entre o modelo de Gestão de Competências e os subsistemas tradicionais de Recursos Humanos.
		Identificação se há articulação entre o modelo de Gestão de Competências e as estratégias de Recursos Humanos.
		Identificação dos impactos da implementação da Gestão de Competências à Gestão de Recursos Humanos na empresa.
	Gestão de Competências	Gestão de Competências na empresa (Histórico e momento atual)
Identificação do modelo de Gestão de Competências adotado pela organização.		
Descrição de como ocorreu o processo de implementação do modelo de Gestão de Competências na organização.		
Identificação do conceito de competências utilizado pela organização.		
Identificação dos níveis hierárquicos envolvidos na elaboração e implementação da Gestão de Competências na organização.		
Perspectivas e tendências da Gestão de Competências		Principais fatores que facilitaram e dificultaram a adoção do modelo de Gestão de Competências pela organização.
		Principais vantagens e desvantagens da adoção do modelo de Gestão de Competências pela organização.
Gestão de Competências e estratégia organizacional		Identificação se o modelo de Gestão de Competências se vincula à estratégia organizacional, e de que forma isso ocorre.
		Identificação se as competências estão associadas à visão de futuro ou às metas organizacionais.
		Expectativas da empresa em relação à implementação da Gestão de Competências.
Gestão de Competências e Gestão Estratégica de		Identificação se a implementação do modelo de Gestão de Competências impactou de alguma forma a gestão de RH.

	Recursos Humanos	Identificação se o modelo de Gestão de Competências está articulado às estratégias de Recursos Humanos.
--	------------------	---

Fonte: Elaborado pela autora da dissertação

À partir da descrição das categorias de estudo, foram elaborados dois roteiros semi-estruturados de entrevista. Um deles, com enfoque na atuação da área de Recursos Humanos e na sua interface com o modelo de competências, destinado a profissionais que atuam na área de Recursos Humanos das empresas, mas não são responsáveis diretamente pela concepção, implementação e gestão do modelo. O outro roteiro, detém maior ênfase ao modelo de Gestão de Competências e sua possível articulação com a atuação da área de Recursos Humanos, destinado a profissionais responsáveis diretamente pela concepção, implementação e gestão do modelo de competências nas empresas, sendo que estes não se restringem necessariamente à área de Recursos Humanos.

Posteriormente à elaboração dos roteiros de entrevista, os mesmos foram submetidos à apreciação de juízes, com o objetivo de averiguar a adequação dos roteiros de entrevista, em vários critérios: se os termos utilizados eram compreensíveis e adequados, se as questões eram de interpretação clara, e se os instrumentos favoreciam o envolvimento do entrevistado e se atingiam os objetivos propostos. Os juízes, neste caso, foram três profissionais acadêmicos atuantes em universidades brasileiras e portuguesas renomadas no campo da Administração, que desenvolvem pesquisas científicas na área, com ênfase em Gestão de Recursos Humanos. Ressalta-se que, devido às diferenças lingüísticas existentes entre o português do Brasil e o de Portugal, os roteiros foram transcritos para o português de Portugal mantendo o mesmo conteúdo, mas respeitando as particularidades lingüísticas. Deste modo, compõem a pesquisa dois roteiros destinados aos entrevistados brasileiros, e dois aos portugueses.

4.4 Coleta de dados: Amostra

De acordo com Albarello (1997, p. 103):

O critério que determina uma amostra passa a ser a sua adequação aos objectivos da investigação, tomando como princípio a diversificação das pessoas interrogadas e garantindo que nenhuma situação importante foi esquecida.

A este respeito, Laville e Dionne (1999, p. 169) acrescentam que “o carácter representativo de uma amostra depende evidentemente da maneira pela qual ela é estabelecida.

Dada a interface entre competências e recursos humanos estratégico, o principal critério para a seleção da amostra de entrevistados foi a participação ativa na área de Recursos Humanos ou no modelo de Gestão de Competências - abrangendo suas diferentes fases, como a concepção, implantação, manutenção e operacionalização - nas empresas estudadas, ocupando posições gerenciais e/ou técnicas. A escolha de uma amostra que contemplasse gestores e executores/técnicos das dimensões envolvidas no estudo permitiu certa *triangulação de dados*, ligada ao uso de vários informantes e diferentes pontos de vista de observação, para além do uso de diferentes empresas ou fontes de evidência (YIN, 2005).

Os informantes compreenderam, então, desde funcionários que operacionalizam as respectivas práticas (Gestão de Recursos Humanos e Gestão de Competências), passando pelos gestores intermediários de ambas as práticas, abrangendo a alta direção nas empresas em que houve abertura para acesso. Ressalta-se que não necessariamente os gestores do modelo de competências nas organizações pertencem à área de Recursos Humanos, daí a necessidade de haver dois roteiros de entrevista e de se separar os grupos.

Dada a especificidade das empresas estudadas em relação à estrutura funcional, à gestão do modelo de competências e à acessibilidade, será apresentada a composição de grupos de entrevistados por empresa, conforme as tabelas abaixo.

TABELA 1 - Grupo de Entrevistados - Empresa A (Brasil/Setor: Mineração)

CARGO	TOTAL DE ENTREVISTADOS
Analistas de RH	04
Consultores Internos de RH	01
Gerentes de subsistemas de RH	03
Gerentes Corporativos de RH	01
Total de Entrevistados	09

Fonte: Elaborado pela autora da dissertação.

TABELA 2 - Grupo de Entrevistados - Empresa B (Brasil/Setor: Energia)

CARGO	TOTAL DE ENTREVISTADOS
Analistas de RH	05
Analistas (outras áreas)	01
Gerentes (outras áreas)	01
Total de Entrevistados	07

Fonte: Elaborado pela autora da dissertação.

TABELA 3 - Grupo de Entrevistados - Empresa X (Portugal/Setor: Telecomunicações)

CARGO	TOTAL DE ENTREVISTADOS
Analistas de RH (Técnicos Superiores)	01
Gestores de RH	02
Diretores de RH	01
Total de Entrevistados	04

Fonte: Elaborado pela autora da dissertação.

TABELA 4 - Grupo de Entrevistados - Empresa Y (Portugal/Setor: Bancário)

CARGO	TOTAL DE ENTREVISTADOS
Analistas de RH (Técnicos Superiores)	04
Gestores (Coordenadores) de RH	01
Diretores de RH	01
Total de Entrevistados	06

Fonte: Elaborado pela autora da dissertação.

As tabelas evidenciam os grupos funcionais das empresas participantes deste estudo, bem como o total de entrevistados pertencente cada grupo.

A despeito das diferenças de nomenclatura dos cargos que refletem as especificidades das empresas brasileiras e portuguesas, de um modo geral, considerando o critério de disponibilidade, a amostra de entrevistados revela similaridades em relação ao perfil.

Assim, o grupo de analistas de Recursos Humanos, correspondente ao grupo de técnicos superiores na realidade empresarial portuguesa, reúne os profissionais que fazem a interface com os usuários na operacionalização das atividades de recursos humanos e do modelo de competências, abrangendo diferentes ações conforme atuação específica (Remuneração e Carreiras, Desenvolvimento/Formação, Recrutamento e Seleção, Gestão de Desempenho, Segurança no Trabalho etc).

Em algumas empresas, foi possível o acesso a analistas de outras áreas, ligadas indiretamente à área de Recursos Humanos, o que, embora não tenha sido planejado no escopo deste estudo, trouxe elementos importantes à compreensão da articulação da área de Recursos Humanos com as áreas clientes. O mesmo ocorreu em relação a profissionais consultores internos de Recursos Humanos, os quais, embora não contemplados no escopo deste projeto, contribuíram com uma noção mais ampla e integrada da atuação da área de Recursos Humanos.

O grupo de profissionais que ocupam função gerencial (coordenadores, gestores e gerentes) de recursos humanos, corporativos ou não, compreende os profissionais que atuam na gestão de recursos humanos e/ou na gestão do modelo de competências das empresas, responsáveis, direta ou indiretamente, por assegurarem a operacionalização e manutenção do modelo de competências.

Em algumas empresas, houve acesso a membros da direção da área de Recursos Humanos, cuja participação enriqueceu este estudo sob o ponto de vista da compreensão das diretrizes que guiam a área de Recursos Humanos e o modelo de competências.

Vale destacar que o grupo de entrevistados, além de ter contribuído para o estudo com suas percepções acerca da atuação área de recursos humanos e da gestão do modelo de competências, também opinaram enquanto clientes das práticas de recursos humanos e contemplados pelo modelo de competências, fator importante para enriquecer as reflexões sobre ambas as práticas.

4.5 Informações gerais do desenvolvimento da pesquisa

O período de realização das entrevistas com os funcionários das empresas participantes deste estudo ocorreu entre os meses de novembro de 2009 e março de 2010.

No caso da empresa A, do setor de mineração, cuja sede se encontra em Belo Horizonte, com filiais em Mariana/Minas Gerais e Anchieta/Espírito Santo, as entrevistas foram realizadas pessoalmente, em sua maioria. Somente quando com profissionais alocados no Espírito Santo, optou-se pela realização das entrevistas via *conference call*, ou via telefone (que compreenderam cinco entrevistas, do total de nove). No entanto, ressalta-se que todas as entrevistas foram gravadas e posteriormente transcritas para análise das informações, a fim de manter a fidedignidade dos dados.

No caso da empresa B, do setor de energia, cuja sede se encontra em Belo Horizonte, todas as entrevistas, com exceção de uma (conduzida via e-mail, devido à restrita disponibilidade da entrevistada), foram realizadas pessoalmente. Ressalta-se que, desde o contato inicial com a analista de RH, responsável por oferecer suporte à condução deste estudo na empresa, não foi disponibilizada a gravação das entrevistas. Sendo assim, optou-se por registrar o máximo possível de informações durante as entrevistas, e, logo após a realização das mesmas, acrescentar dados complementares que possam não ter sido registrados, a fim de buscar a maior fidedignidade possível.

Em relação às empresas portuguesas participantes deste estudo, tanto na empresa X, do setor de telecomunicações, quanto na empresa Y, do setor bancário, a maior parte das entrevistas ocorreu por telefone, sendo que, nos casos em que o entrevistado não possuía disponibilidade de tempo para a realização das entrevistas, optou-se por enviar o roteiro via e-mail para ser preenchido pelo mesmo. Entretanto, ressalta-se que as entrevistas realizadas por telefone foram gravadas e posteriormente transcritas, preservando ao máximo as informações.

É importante mencionar que o contato inicial com as empresas X e Y em Lisboa/Portugal ocorreu presencialmente, através das diretorias de Recursos Humanos, quando da estadia da pesquisadora em Lisboa/Portugal, entre novembro de 2008 e março de 2009, ocasião em que a proposta de estudo foi apresentada às empresas e aprovada, e foi realizado um primeiro contato com os funcionários que comporiam a amostra do estudo. Tal fato foi preponderante para o desenvolvimento da pesquisa respeitando o escopo do projeto.

Além do registro das entrevistas que compreenderam a principal fonte de informações, procedeu-se à pesquisa documental nas empresas, a fim de coletar relatórios, prospectos, materiais de treinamento, conteúdo relacionado na intranet ou quaisquer documentos referentes à atuação da área de recursos humanos ou aos modelos de Gestão de Competências das empresas que complementassem os dados obtidos na entrevista.

O termo documento, de acordo com Laville e Dionne (1999, p. 166) designa “toda fonte de informações já existente”. A coleta de informações, portanto, reside em “reunir os documentos, em descrever ou transcrever eventualmente seu conteúdo e talvez em efetuar uma primeira ordenação das informações para selecionar aquelas que pareçam mais pertinentes”.

Ressalta-se, no entanto, que, apesar de a pesquisa documental ter sido realizada em todas as organizações contempladas neste estudo, somente a empresa A, do setor de mineração, disponibilizou acesso a documentos ligados à Gestão de Pessoas e ao modelo de competências. As demais empresas alegaram não possuir quaisquer documentos que pudessem ser disponibilizados no momento.

Após a realização da pesquisa documental, de acordo com Laville e Dionne (1999, p. 167), “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...”

No que diz respeito à etapa de tratamento dos dados, Albarello (1997) esclarece que o pesquisador deve assumir certa distância que o possibilite reconstruir os dados apreendidos na pesquisa.

Yin (2005, p. 137) afirma que “analisar as evidências de um estudo de caso é uma atividade particularmente difícil, pois as estratégias e as técnicas não têm sido muito bem definidas”.

Neste sentido, Albarello (1997) menciona que cada pesquisador deve construir seu próprio método de tratamento dos dados, a partir de seu objeto de estudo, de seus objetivos, dos seus pressupostos teóricos ou de outros fatores contingentes.

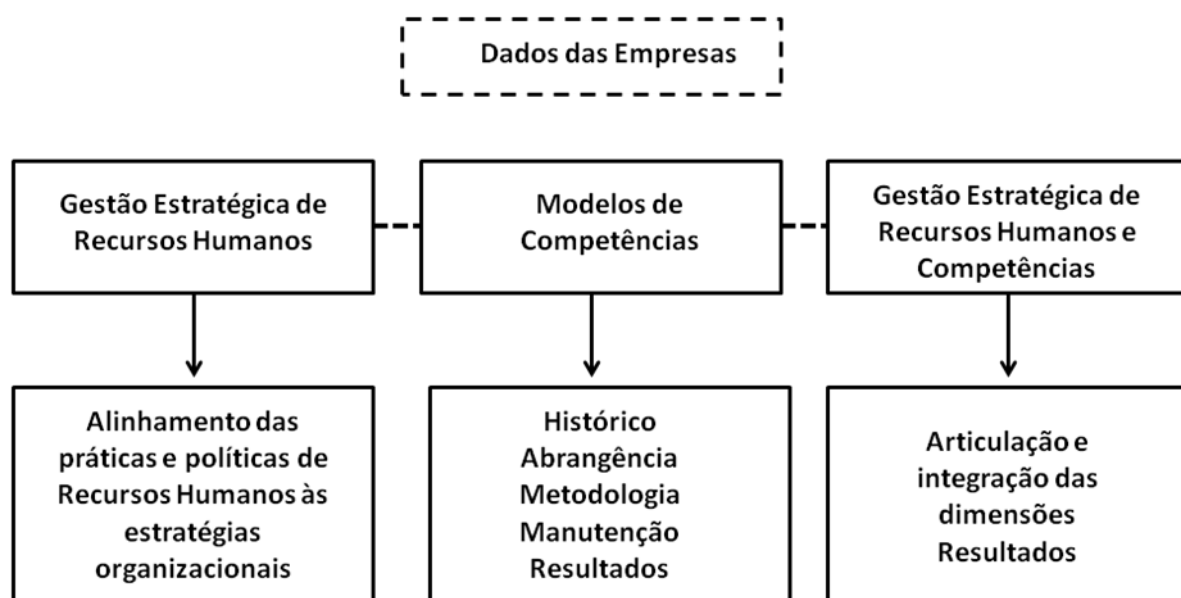
Laville e Dionne (1999) afirmam que os dados coletados pelo pesquisador não são imediatamente possíveis, eles precisam ser preparados para a construção dos saberes. Assim, o pesquisador deve “organizá-los, podendo descrevê-los, transcrevê-los, ordená-los, codificá-los, agrupá-los em categorias... somente então ele poderá proceder às análises e interpretações que o levarão às suas conclusões” (LAVILLE e DIONNE, 1999, p. 197)

Assim, o tratamento de dados partiu da identificação das categorias que direcionaram a análise qualitativa descritiva. Tais categorias estão relacionadas às informações necessárias

à compreensão da articulação entre o modelo de competências e a gestão estratégica de recursos humanos, resgatando as razões que levaram à adoção deste modelo, a forma como é estruturado e sua operacionalização.

Dessa forma, procedeu-se à seleção dos dados relevantes para a compreensão da articulação entre as dimensões estudadas, os quais são apresentados e posteriormente analisados, considerando três categorias de análise: a composição da gestão estratégica de Recursos Humanos, os modelos de competências adotados e a vinculação entre a gestão de Recursos Humanos e a Gestão de Competências, como ilustra a figura abaixo.

FIGURA 11 - Categorias de apresentação e análise dos dados



Fonte: Elaborada pela autora da dissertação

Vale ressaltar que a compreensão da articulação entre o modelo de competências e a gestão estratégica de Recursos Humanos exige a recuperação do histórico da atuação da área de Recursos Humanos, englobando suas políticas e práticas, e da concepção, implementação e manutenção do modelo de competências nas organizações estudadas.

A apresentação dos resultados da pesquisa é feita de forma descritiva, a fim de, como evidencia Yin (2005), organizar o estudo de caso. Durante a apresentação de resultados, são utilizados trechos das entrevistas realizadas, bem como itens dos documentos coletados nas organizações relacionados ao conteúdo abordado, de forma a conferir fidedignidade aos dados.

Por fim, a análise dos resultados fundamenta-se no conteúdo apresentado no referencial teórico, o qual é confrontado com os dados empíricos, propondo uma reflexão sobre a articulação entre a Gestão Estratégica de Recursos Humanos e a Gestão de Competências.

5 RESULTADOS

A compreensão da articulação entre a noção de competência e a gestão estratégica de recursos humanos nas organizações estudadas, passa pelo conhecimento de como a competência é definida por estas e a forma como se relaciona com a Gestão de Recursos Humanos. Para tal, torna-se necessária a descrição da função de recursos humanos das organizações, em termos de estrutura, composição das atividades/subsistemas, integração com as demais áreas da empresa, estratégias adotadas e sua possível articulação com as estratégias organizacionais.

A partir daí, torna-se necessário descrever o modelo de Gestão de Competências das organizações, a fim de averiguar sua interlocução com a gestão de recursos humanos. Assim, apresenta-se o histórico dos modelos de competências, abrangendo as fases de concepção, implementação e manutenção, considerando as razões que levaram à sua adoção, e a metodologia utilizada para sua implementação, sob o ponto de vista de diferentes profissionais que desempenham papéis específicos nesse processo, destacando-se a articulação entre os modelos de competências e as funções e estratégias de recursos humanos, bem como sua articulação com as estratégias organizacionais.

Cabe ressaltar que, como participaram deste estudo quatro organizações, optou-se por apresentar os dados de cada empresa separadamente, para facilitar a compreensão e contextualização dos casos.

É importante destacar, ainda, que os relatos utilizados para apresentação dos dados foram identificados de acordo com a empresa (A, B, X e Y) e o cargo do entrevistado buscando preservar sua identificação pessoal, de acordo com os preceitos éticos e científicos. Assim, para cada entrevistado, de acordo com o cargo, foi atribuído um número seqüencial, por exemplo: analista de RH 1, analista de RH 2, e assim sucessivamente. Para identificar a empresa na qual o entrevistado atua, tem-se, entre parênteses, logo após o cargo, a sigla referente à empresa respectiva (A, B, X ou Y), como no exemplo: analista de RH 1 (A), ou seja, analista de RH (1) pertencente à empresa A.

Inicialmente, para cada empresa estudada, faz-se uma breve apresentação da mesma, o que permite uma melhor compreensão de sua estrutura de recursos humanos e sua articulação com o sistema de competências.

5.1 A Empresa A

A empresa A⁴ foi criada em 1977, em uma cidade do interior de Minas Gerais, e atua na área de mineração, com processo único de produção, que contempla lavra, beneficiamento, pelotização e exportação do minério de ferro. Desde então, a extração do minério de ferro vem aumentando, e, a partir disso, a empresa tem expandido sua operação comercial.

Em 1997, a empresa inaugurou um campo industrial em uma cidade do Espírito Santo, aumentando sua produção e exportação. Assim, a empresa passou a contar com duas unidades industriais, sendo uma em Minas Gerais e outra no Espírito Santo.

Em 2004, a empresa concluiu a implementação do SAP, e em 2006, a revisão de sua estratégia, lançando nova visão e remodelando sua estrutura e cultura organizacionais. Neste sentido, cabe destacar a missão, visão e valores atuais da empresa.

Missão

“Somos uma empresa brasileira, fornecedora de minério de ferro de alta qualidade para a indústria siderúrgica mundial. Buscamos contribuir para melhorar as condições de vida e bem-estar das pessoas e para o desenvolvimento social, econômico e ambiental, por meio da utilização responsável dos recursos naturais e da construção de relacionamentos duradouros baseados na geração de valor”.

Visão

“Ser a empresa de mineração líder em pelotização e reconhecida como uma organização de classe mundial”.

Valores

- Nossas ações são orientadas por princípios de justiça, valorização da vida, bem-estar coletivo, respeito às pessoas, comprometimento e superação na entrega de resultados.
- Estabelecemos relações claras e duradouras, fundamentadas na ética e orientadas para a geração de valor a todas as partes de interesse.

⁴ As informações gerais sobre a empresa foram coletadas no site da mesma. O último acesso foi em 24.03.2010.

- A criatividade, associada a uma contínua busca pelo desenvolvimento tecnológico, proporciona a oferta de qualidade e confiabilidade em produtos e serviços e são atributos necessários a nossa perenidade.

Quanto a gestão da estratégia da empresa A, se realiza através do mapa estratégico, que abrange seis perspectivas: valor econômico, responsabilidade socioambiental, mercado e clientes, processos internos, fornecedores e pessoas. A estratégia, a estrutura e a cultura da empresa constituem a tríade que assegura sua sustentabilidade. A estratégia traduz a visão de longo prazo em iniciativas a serem implementadas no curto, médio e longo prazos; a estrutura é a maneira como a empresa se organiza, e a cultura é o conjunto de valores, atitudes e comportamentos que orientam as práticas empresariais.

Em 2007, a empresa completou 30 anos, e, em 2008, lançou uma terceira usina no Espírito Santo.

Atualmente, a empresa A possui dois minerodutos e um terminal marítimo próprio, dois escritórios internacionais de vendas, em Amsterdã e Hong Kong, duas usinas hidrelétricas e três usinas de pelletização. A capacidade produtiva da empresa é de 22 milhões de toneladas por ano. O controle acionário da empresa pertence à Vale e à BHPBilliton, cada uma com 50% das ações.

A empresa hoje possui em torno de 1700 funcionários, além de cerca de 2000 terceirizados, ocupando a segunda posição no mercado transoceânico de pelotas, sendo que a empresa comercializa os seus produtos para mais de 15 países em vários continentes (Europa, Ásia, África e Américas).

5.1.1 Empresa A: Perfil dos entrevistados

5.1.1.1 Gênero:

A maior parte dos entrevistados (89%) da empresa A pertence ao gênero feminino.

5.1.1.2 Faixa Etária:

Quanto à faixa etária, quatro entrevistados possuem entre 36 e 45 anos de idade, três possuem entre 26 e 35 anos, e dois, acima de 45 anos.

5.1.1.3 Formação:

Do total de entrevistados, oito se graduaram em Psicologia, e um em Ciências Contábeis, tendo também feito Matemática. Ressalta-se que, dos nove entrevistados, seis possuem pós-graduação em Gestão de Recursos Humanos ou em áreas afins.

5.1.1.4 Área de Atuação/Cargo atual/Período de atuação no cargo/Período de atuação em RH na empresa/Período de experiência total em RH/ Experiência em cargos de gestão de RH:

TABELA 5 - Caracterização da Formação e Atuação em RH dos entrevistados da empresa A

Área de Atuação	Cargo Atual	Período de atuação neste Cargo	Período de Atuação em RH na empresa	Período de Experiência Total em RH	Experiência em Cargos de Gestão em RH
Desenvolvimento de Pessoas	Analista de RH Sênior	6 anos	20 anos	—	Aproximadamente 1 ano
Generalista de RH	Consultora interna de RH	6 anos	7 anos	10 anos	7 anos
Gerência Geral de Recursos Humanos	Gerente Geral de RH	9 anos	15 anos	32 anos	20 anos
Desenvolvimento de Pessoas	Gerente de Desenvolvimento de Pessoas	5 anos	12 anos	15 anos	5 anos
Relações de Trabalho	Gerente de Remuneração e Relações do Trabalho	9 anos	31 anos	31 anos	9 anos
Gestão de Desempenho	Analista de RH	4 anos	4 anos	7 anos	Aproximadamente 1 ano
Treinamento, Desenvolvimento e Educação	Analista de RH Pleno	4 anos	4 anos	10 anos	1 ano
Gestão de Desenvolvimento Organizacional	Gerente de Desenvolvimento Organizacional	3 anos	15 anos	20 anos	12 anos
Gestão de Desenvolvimento Organizacional	Analista de RH sênior	9 anos	9 anos	14 anos	3 anos

Fonte: Elaborado pela autora da dissertação

Como mostra a tabela, a maior parte dos entrevistados possui, em média, 13 anos de experiência na área de Recursos Humanos na empresa A. Além disso, a maioria possui, em média, 15 anos de experiência na área de Recursos Humanos em geral, e todos já atuaram em cargos de gestão.

5.1.1.5 Experiência em Gestão de Competências:

TABELA 6 - Experiência com modelos de Gestão de Competências dos entrevistados da empresa A

Quantidade de entrevistados na empresa A	Quantidade de entrevistados com experiência em GC na empresa A	Quantidade de entrevistados com experiência em GC em outras empresas
9	6	2

Fonte: Elaborado pela autora da dissertação

Como ilustra a tabela, dos 9 entrevistados, 6 atuam diretamente com o modelo de Gestão de Competências da empresa A. Os demais, são usuários do modelo, mas possuem contato ainda que indireto com o mesmo, por serem funcionários da empresa e atuarem na área de Recursos Humanos.

5.1.2 Empresa A: Gestão de Recursos Humanos

5.1.2.1 Descrição da História da Atividade de Recursos Humanos da empresa A

A atuação da área de Recursos Humanos na empresa A, de acordo com o gerente de RH 1 (A), é marcada por um processo de mudança, de um RH que atuava de forma isolada na empresa, com uma função de “tomador de conta” da empresa, responsável pelo “policiamento”, ou seja, por funções como admissão e demissão dos funcionários, para um RH que funciona como um apoio às outras áreas da empresa, tendo um papel essencial. O entrevistado acrescenta que:

Antigamente, a área de RH criava e mantinha suas políticas sem participação das outras áreas, hoje não, é integrado. Essa mudança ocorreu devido às

mudanças do mundo, globalização, mercado etc. Não é uma mudança promovida, mas sim, patrocinada pela empresa. (GERENTE DE RH 1 (A))

A gerente de RH 2 (A) também identifica uma mudança na atuação da área de RH na empresa A, ocorrida há aproximadamente 15 anos. Segundo ela, o RH antigo era basicamente administrativo e defensor dos empregados (de acordo com o modelo do Ulrich), e se tornou mais estratégico. Dessa forma, de acordo com a gerente de RH 2 (A), o RH da empresa A antes tinha uma estrutura bem diferente da atual, sendo que todos os seus processos eram primarizados, a estrutura era matricial, ou seja, havia as gerências que cuidavam das rotinas de Recursos Humanos e uma área que cuidava da “inteligência” de Recursos Humanos, isto é, que planejava as ações de RH. A entrevistada evidencia como os processos de RH mudaram com o tempo:

Com o tempo, nós fomos criando... desenhando esses processos de uma forma cada vez mais próxima, né, então hoje, Recursos Humanos, todos esses processos de RH são corporativos, têm, por um lado, uma especialidade técnica, né, um grupo que cuida desses processos – especialistas técnicos – e, por outro, uma figura, a figura de um consultor de Recursos Humanos muito mais, com um olhar muito mais estratégico, que conhece um pouco mais do negócio, que orienta o gestor, inclusive nas suas decisões. (GERENTE DE RH 2 (A))

A entrevistada compara o desenvolvimento da atuação da área de RH ao desenvolvimento da empresa, de um modo geral:

A história resumida de RH é de amadurecimento, de evolução e de reposicionamento, da mesma forma que a empresa fez, que era muito mais uma unidade operacional, que atendia aos pedidos dos acionistas, para amadurecer também e se colocar num movimento de gestão mais independente. Acho que o RH caminhou com a empresa neste sentido. (GERENTE DE RH 2 (A))

Ao remeter à evolução da empresa A, para contextualizar a evolução do RH, a gerente de RH 2 (A) acrescentou que, até o ano de 2005, os processos críticos, ou seja, aqueles que precisam responder a curto prazo da área de Recursos Humanos estavam misturados aos processos fundamentais, isto é, àqueles que precisam pensar no futuro da organização. Nessa ocasião, a composição acionária da empresa A estabeleceu como prioridade o crescimento da empresa. No entanto, como mostra a entrevistada:

(...) numa empresa como a nossa, quanto mais ela cresce, mais ela impacta em seus currículos todos, seja entregar, seja em comunidade, diante de órgãos governamentais ou não-governamentais, sociedade. Então, ela precisava crescer, amadurecer, para fazer frente a esse novo desenho. Então, isso é pensar no que a gente precisa produzir e entregar agora, e vender, mas pensar também em como ela vai se sustentar no futuro. (GERENTE DE RH 2 (A))

A partir dessas reflexões internas da empresa, foi feita uma divisão na estrutura da área de RH, em subáreas responsáveis por atividades mais rotineiras e subáreas destinadas a planejarem as atividades de RH de uma forma mais afinada com a estratégia organizacional e com os objetivos da empresa para o futuro. A partir da mudança da estrutura e da estratégia da empresa, foi necessário, segundo a gerente de RH 2 (A), transformar a cultura organizacional, para dar suporte a essa mudança. Tantas mudanças impactaram a área de RH e seus subsistemas, como o de carreiras, e seus processos, como o de Gestão de Competências.

Assim, os entrevistados ressaltam as mudanças ocorridas na área de RH da empresa A, em função da mudança da estratégia da empresa, que passou a focar, recentemente, no crescimento da organização.

Ainda sobre a atuação da área de RH da empresa A, uma analista de RH destacou que:

É, eu posso te falar que a empresa sempre teve uma preocupação muito grande com recursos humanos, sempre foi referência em Recursos Humanos. (ANALISTA DE RH 3 (A))

Além da valorização da área de RH pela empresa A, exposta pela entrevistada, foram ainda mencionadas as principais inovações recentes em RH praticadas pela empresa. Neste sentido, o gerente de RH 1 (A) destacou a separação da carreira técnica da carreira gerencial (em eixos), como uma inovação importante adotada. Já a analista de RH 3 (A), apesar de afirmar que o setor de mineração é, no geral, muito conservador, alega que:

E eu vejo que a empresa A, ela está procurando inovar. Então, por exemplo, na nossa área de Recursos Humanos, o modelo de Gestão de Pessoas por Competências que tem na empresa A, não é o mesmo que tem em várias outras empresas, é um modelo que, de uma certa forma, no meu ponto de vista, ele é inovador por ser diferente no setor. Então assim, você vai ver outras empresas que vão ter o mesmo modelo, mas não no setor de mineração. (ANALISTA DE RH 3 (A))

Assim, a entrevistada revela que, dentro do setor de mineração, a empresa A é uma exceção, pois sempre busca inovar, com práticas como a Gestão de Competências, o e-

learning, o planejamento institucional, as quais, dentro do setor, podem ser consideradas inovadoras.

A gerente de RH 2 (A), por sua vez, esclarece que as práticas da empresa A, por si só, não são inovadoras, no sentido de nunca terem sido aplicadas em outras empresas. No entanto, a forma como a empresa integra e articula todas as suas práticas, alinhadas à estratégia organizacional, é única e a diferencia das outras empresas. Assim, a integração entre a estratégia, a estrutura e a cultura, embora muitas vezes não seja exatamente inovadora, promove a diferenciação das empresas, como, na opinião da entrevistada, ocorre na empresa A.

Tendo sido abordada a evolução da atuação da área de Recursos Humanos, com seus principais marcos e inovações adotadas, cabe descrever a composição atual da área na empresa A.

5.1.2.2 Composição atual da área de Recursos Humanos da empresa A

A área de Recursos Humanos da empresa A se compõe atualmente das seguintes gerências: Gerência de Relações de Trabalho (remuneração, benefícios, folhas de pagamento, relações sindicais, avaliação de carreira técnica); Gerência Geral de RH; Gerência de Desenvolvimento de Pessoas (avaliação de competências, T&D, recrutamento e seleção); e Gerência estratégica.

Dentro dessa estrutura, de acordo com a analista de RH 3 (A), existem profissionais que atuam como especialistas e profissionais consultores internos (generalistas). Sobre este modelo de estrutura, a entrevistada alega que:

Várias empresas já estão com este modelo, é um modelo que está em funcionamento desde 2007, e eu acredito que é um modelo também que tende a dar certo. (ANALISTA DE RH 3 (A))

Vale ressaltar que a área de RH da empresa A terceiriza algumas atividades de Recursos Humanos, embora mantenha o controle estratégico das mesmas, tais como: seleção, alimentação (restaurantes) e treinamento.

Quanto à integração da área de RH com as demais áreas da empresa, o gerente de RH 1 (A) afirma que a área de RH atua integrada às outras áreas, especialmente no que diz respeito à função de Treinamento e Desenvolvimento de Pessoal. Em relação às outras funções da área de RH, o entrevistado afirma que:

A área de Relações de Trabalho e Remuneração é mais confidencial. A área estratégica também atua de forma mais isolada. (GERENTE DE RH 1 (A))

A analista de RH 3 (A) menciona, por sua vez, que a integração entre a área de Recursos Humanos e as demais áreas da empresa, bem como a própria integração interna da área de RH, tem crescido a cada ano. A entrevistada cita a proposta *Portfólio 2010*, relacionada à criação de propostas por todas as áreas para serem desenvolvidas durante o ano de 2010, como uma iniciativa da área de RH que auxiliou na promoção da integração entre áreas.

A gerente de RH 2 (A) acrescenta, com respeito à integração da área de RH com as demais áreas da empresa, que:

Nós trabalhamos com muita integração com o planejamento estratégico, com gestão, com as áreas de TI, com as áreas de operação, de todos os processos que implicam tanto nos processos internos, quanto nos processos de apoio críticos e fundamentais dentro da empresa. (GERENTE DE RH 2 (A))

No entanto, segundo a entrevistada, há áreas com as quais tal integração não é muito acentuada, como a área de marketing, devido à natureza do negócio e à não proximidade das funções de Recursos Humanos e marketing.

5.1.2.3 Empresa A: Recursos Humanos X Estratégia

No que diz respeito às estratégias de Recursos Humanos da empresa A e seu alinhamento às estratégias organizacionais, o gerente de RH 1 (A) afirma que a área de RH está no negócio da empresa A, e suas estratégias estão interligadas, da seguinte forma:

A empresa possui seu plano estratégico. Este se desdobra nas áreas, em planos específicos (como o plano de RH). As áreas criam ações ligadas aos planos (como plano de reter pessoas, plano de remuneração variável) etc. Com base nos planos, são delimitados indicadores, os quais são revistos pelas pesquisas de clima. (GERENTE DE RH 1 (A))

O entrevistado ainda acrescenta como estratégias de RH da empresa A: desenvolver pessoas, manter profissionais capacitados, reter pessoas prontas para substituir outras. Para ele, a atuação da área de Recursos Humanos da empresa A está articulada aos valores, estratégias e metas da empresa.

A gerente de RH 2 (A) afirma, em relação à interface da área de RH com a estratégia organizacional, que:

Toda discussão estratégica da organização tem uma participação do Recursos Humanos. Nós fizemos recentemente a revisão do nosso mapa estratégico, e nós tivemos pessoas de Recursos Humanos desde o início, desde a definição do tema estratégico, dos objetivos estratégicos da organização, essa integração é muito grande. Até a posição do Recursos Humanos na estrutura organizacional, a gerência geral de Recursos Humanos é a única gerência que reporta direto ao presidente. (GERENTE DE RH 2 (A))

A entrevistada complementa que a gestão de pessoas é de responsabilidade direta do presidente de uma organização, é uma área que deve ajudar o presidente a tomar decisões, subsidiando-as.

A gerente de RH 2 (A) acrescenta que a área de Recursos Humanos possui como perspectiva do seu mapa estratégico (o qual se desdobra das estratégias organizacionais), pessoas e conhecimento. Assim, são objetivos estratégicos da área desenvolver uma cultura de alto desempenho e promover um ambiente saudável e seguro. A partir desses objetivos, são desdobradas as estratégias, metas e ações da área de Recursos Humanos. Assim, a gerente de RH 2 (A) destaca que os valores, metas e estratégias de Recursos Humanos são desdobrados da estratégia organizacional, e, portanto, são integrados e se articulam.

A analista de RH 3 (A), na mesma direção, afirma que as estratégias de RH da empresa A são desdobradas das estratégias organizacionais, havendo uma nítida ligação entre elas. Por ser uma funcionária da área de Treinamento, Desenvolvimento e Educação, o foco de sua atuação reside em formar e desenvolver pessoas com alta performance. A entrevistada complementa que:

Então, hoje, tudo o que a gente pensa, dentro da nossa área, a gente já pensa o seguinte: Nós precisamos formar pessoas aqui que realmente estejam dando entregas diferenciadas, porque é isso aqui que vai alimentar toda a outra estratégia. (ANALISTA DE RH 3 (A))

A analista de RH 3 (A) considera que a atuação da área de RH, além de estar alinhada à estratégia organizacional, se articula com os valores e as metas da empresa A. A entrevistada cita como exemplo a justiça, que é um valor da empresa A, e repercute nas práticas de Recursos Humanos, como o recrutamento e seleção, a formação etc. Já em relação às metas da empresa, a analista de RH 3 (A) afirma que a área de RH é responsável por oferecer o suporte necessário para que as metas sejam atingidas, com ações de treinamento, seleção etc.

No entanto, a entrevistada, em relação ao desdobramento da estratégia organizacional em estratégias de Recursos Humanos, informa que a Gestão de Desenvolvimento Organizacional participa deste processo, e repassa para as demais áreas de RH os desdobramentos. Portanto, as subáreas de Recursos Humanos não participam do processo de desdobramento da estratégia corporativa em estratégias de Recursos Humanos, como a entrevistada esclarece:

Mas eu não posso te falar que a gente participa de todas as etapas, que a gente está diretamente envolvido na construção (das estratégias de Recursos Humanos). Até porque a gente não daria conta, pela dimensão dos processos que a gente assume lá pela parte operacional, pela parte de construção mesmo. Então chega para a gente quando está nessa etapa já dos direcionamentos. (ANALISTA DE RH 3 (A))

Assim, embora os entrevistados afirmem que as estratégias de Recursos Humanos da empresa A estão alinhadas à estratégia organizacional, nem todas as subáreas de RH participam da formulação da estratégia organizacional e de seu desdobramento para a área de RH.

Em relação aos impactos das práticas de RH no crescimento da empresa A, a gerente de RH 2 (A) coloca que a empresa A ainda não tem uma forma estruturada de mensurar o retorno de suas práticas de recursos humanos em termos financeiros. Sobre este aspecto, a analista de RH 3 (A) acrescenta que a empresa ainda tem muito a melhorar e afirma que “e eu acho que a gente está caminhando para isso, mas é um caminho que a gente ainda está bem no início”.

A entrevistada destaca que uma das dificuldades relacionadas à mensuração das atividades de Recursos Humanos está ligada ao fato de que muitas atividades são intangíveis, isto é, não são palpáveis. Assim, é um desafio para a empresa A trabalhar com a mensuração de algumas práticas de RH.

5.1.3 Empresa A: Gestão de Competências

5.1.3.1 Conceito de competência utilizado pela empresa A

O conceito de competência adotado pela empresa A é o conceito de Fleury, segundo a qual 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”. (Fonte: documento fornecido pela empresa A)

Assim, para a empresa A, “o conceito de competência resulta da somatória de duas linhas: uma associada às realizações da pessoa, àquilo que ela produz e/ou entrega para a organização (resultados) e outra ligada aos conhecimentos e habilidades que podem ajudá-la a atingir, com maior facilidade, os resultados que a organização espera”. (Fonte: documento fornecido pela empresa A)

O gráfico abaixo ilustra a interação entre o conjunto de capacidades e competências e individuais e o seu resultado para a organização.

FIGURA 12 - Conjunto de capacidades e competências individuais



Fonte: Documento fornecido pela empresa A

Os entrevistados demonstraram associar o conceito de competência da empresa A ao conceito de entrega, ou seja, à mobilização de conhecimentos e experiências na prática. Todos destacam que competência não é o estoque de conhecimentos e experiências, mas sua utilização de forma a agregar valor à organização. Como mostra o gerente de RH 3 (A):

O conceito de competência utilizado para a elaboração do modelo, foi o conceito relacionado à entrega (...) ele sai do modelo tradicional de atitudes, comportamentos, e vai para o modelo onde tudo isso, atitudes, conhecimentos, comportamentos, colocado em ação, gera uma determinada entrega de competências. É nesse modelo que a gente está pautado. Isso faz uma diferença enorme, porque, na verdade, eu não avalio a intenção da pessoa, eu não avalio o estoque dela, se ela tem conhecimento daquilo ou não, eu avalio o tanto que ela coloca em ação. Eu não avalio a característica, eu avalio exatamente a característica colocada, combinada e colocada em ação. (GERENTE DE RH 3 (A))

Assim, embora alguns entrevistados não saibam precisar o conceito de competências utilizado pela empresa, todos revelam compreender o seu significado e os impactos deste na prática.

5.1.3.2 Dados gerais da Estrutura e Histórico da formulação do modelo de Gestão de Competências da Empresa A

O modelo de Gestão de Competências da empresa A foi inaugurado em 1996. Sua idealização e elaboração foram feitas por duas analistas de Recursos Humanos e uma gerente de Recursos Humanos da empresa A, contando, ainda com o apoio da Hay Consultoria.

Atualmente, atuam no modelo de competências da empresa A, de acordo com material fornecido pela empresa A:

- gestor: responsável pela avaliação de cada empregado de sua equipe, pelo feedback individual e orientação de carreira; auxilia na elaboração dos Planos de Desenvolvimento Individual;
- empregado: deve fazer sua auto-avaliação e preparar-se para o processo de avaliação e feedback. É responsável pelo autodesenvolvimento e pela gestão da própria carreira;
- analista de recursos humanos: responsável pela preparação e monitoramento do processo de avaliação. Apóia os gestores na consolidação e na análise das informações geradas, para fins de planejamento, gestão e sucessão de pessoas.

Ressalta-se que há um responsável técnico pelo modelo da área de RH (analista de desenvolvimento), cuja função é fazer a transição e capacitação dos profissionais para a aplicação do modelo. Além disso, cabe destacar que a empresa A contou com o apoio de duas consultorias no processo de implementação/revisão do modelo de competências: primeiramente, da Hay Consultoria, e, posteriormente, da Growth Consultoria.

No que diz respeito às razões da empresa A para a implementação do modelo de competências, tem-se:

Trazer para a empresa um modelo que avaliasse o desempenho das pessoas e que tivesse uma coerência com a estratégia da empresa... (ANALISTA DE RH 2 (A))

A gente estava preocupado tanto em, de alguma forma já havia uma preocupação em elevar o desempenho das pessoas, e ter alguma ferramenta que preparasse as pessoas para desafios futuros, como também, dentro de um contexto de garantir senso de justiça, de uso de critérios pré-estabelecidos para o processo de avaliação, e de que eles fossem inputs para o desenvolvimento, tanto do ponto de vista de capacitação, quanto também do desenvolvimento das pessoas na carreira, né, uma forma de reconhecer a contribuição diferenciada. (GERENTE DE RH 3 (A))

Dessa forma, a empresa A implementou o modelo de competências, em um primeiro momento, com o enfoque em padronizar o processo de avaliação de desempenho. No entanto, cabe ressaltar que o modelo de competências da empresa passou por um processo evolutivo, desde sua criação, em 1996, tendo assumido outras configurações, com base em novos propósitos, que se revelam até mesmo na sua mudança de nomenclatura.

Assim, é visível que o modelo de competências amadureceu juntamente com a empresa A, sua estratégia, estrutura e cultura. Com base no depoimento dos entrevistados, foi possível identificar como principais momentos do processo evolutivo do modelo de competências na empresa A:

- **1º momento:** Avaliação de Desempenho (a partir de 1996)

De acordo com a analista de RH 4 (A), o modelo foi construído pela Hay Consultoria, com pequenos ajustes para atender às necessidades da empresa A. Nesta época, o modelo só abrangia os gestores da organização.

- **2º momento:** Ampliação do modelo para os profissionais de nível superior da empresa

O modelo criado passou a abranger os profissionais de nível superior da empresa, de acordo com a analista de RH 4 (A), sendo sua operacionalização feita da seguinte forma:

Na época, ainda era aquele modelo que você ia lá nos melhores profissionais, buscava as competências melhores que eles tinham e transformava isso em modelo de se desenvolver as pessoas, de modo geral. (ANALISTA DE RH 2 (A))

- **3º momento:** O modelo de competências passou a ser denominado Gestão Integrada de Recursos Humanos - GIRH (ANALISTA DE RH 4 (A))

O modelo de competências passou a englobar o nível técnico operacional.

A idéia, de acordo com a analista de RH 2 (A) era desenvolver as pessoas e reconhecer este desenvolvimento financeiramente.

Segundo a analista de RH 4 (A); buscava-se, neste terceiro momento, passar a seguinte mensagem: “Olha, agora a gente quer valorizar quem contribui diferente”.

Entretanto, a entrevistada alega que o foco do modelo ainda residia muito mais em conhecimentos e capacidades do que em competências, o que, segundo ela, gerava uma distorção do modelo, que era observada pelos próprios gestores, como a analista de RH 4 (A) menciona:

Tanto o modelo não atendia, que o gestor fazia aquela lista de capacidades, mas, no fundo, ele tentava que a ferramenta se adequasse para a questão que ele chamava de comportamento. Porque não adianta a pessoa conhecer se, na prática, ela não era flexível, ela não estava usando seu conhecimento.
(ANALISTA DE RH 4 (A))

Este modelo, de acordo com a entrevistada, se desdobrava em dois tipos de avaliação de desempenho: a avaliação dos cargos gerenciais e a avaliação dos cargos de nível técnico operacional. Neste momento, como ressaltou a analista de RH 4 (A), a organização passou a demandar um modelo de competências que abrangesse todos os níveis e integrasse todos os subsistemas de Recursos Humanos.

A analista de RH 2 (A) afirma que o modelo do GIRH estava “muito vinculado à remuneração”, no entanto, “os critérios de avaliação não eram claros”, o que, segundo ela, gerava uma certa resistência por parte das pessoas, pois “todos queriam um reconhecimento em termos de remuneração”. Tal fato gerou a necessidade de criar um outro modelo de competências, pois, de acordo com a analista de RH 2 (A): “A gente precisava entrar com algo que desenvolvesse, de fato, as pessoas. Remuneração era consequência”.

Portanto, cabe ressaltar que, até este momento, o modelo de competências da empresa A enfocava a padronização da avaliação de desempenho e o atrelamento das competências às práticas de remuneração, o que está em consonância, inclusive, com a denominação dada ao modelo de *Gestão Integrada de Recursos Humanos (GIRH)*. Além disso, a competência era entendida como conhecimentos e capacidades, até esse momento.

- **4º momento (a partir de 2003):** O modelo passou a ser denominado efetivamente de Gestão de Competências (ANALISTA DE RH 4 (A))

Neste momento, de acordo com a consultora interna de RH (A), foi feita uma revisão do modelo de competências até então adotado pela empresa A (o GIRH) pela área de Recursos Humanos, contando com o apoio da Growth Consultoria (a empresa, portanto, mudou de consultoria, da Hay para a Growth). Além disso, como enfatiza a gerente de RH 3 (A), foram envolvidos os empregados e os sindicatos na modificação do modelo GIRH para a construção do novo modelo de competências, que passou a ser denominado propriamente de Gestão de Competências. A esse respeito, a consultora interna de RH (A) chama a atenção para o fato de que “o modelo de Gestão de Competências tem que estar aderente à organização, e deve ser feito a muitas mãos, com a presença da área de Recursos Humanos”.

Ressalta-se que o modelo de Gestão de Competências, de acordo com a gerente de RH 3 (A), contemplou todos os níveis hierárquicos da organização, desde o operacional até a diretoria (o que, no entanto, não aconteceu nas primeiras fases do modelo, como já foi dito anteriormente). Segundo a entrevistada:

(...) a decisão de incluir todos os níveis é porque a gente achou que podia aplicar esse modelo, porque ele tem base numa premissa: eu vou reconhecer de forma diferenciada, a contribuição diferenciada, baseado na premissa do mérito, e não do tempo de empresa. Então, quando você fala dessa premissa, ela se aplica para todos os níveis da organização. (GERENTE DE RH 3 (A))

A analista de RH 2 (A) acrescenta que a decisão de incluir todos os níveis hierárquicos no modelo de competências foi tomada porque “você não consegue levar uma empresa se antes você não desenvolver todo mundo”.

Sobre a escolha da Growth Consultoria para dar suporte à construção do “novo” modelo de competências da empresa A, a consultora interna de RH (A) afirma que:

A escolha do modelo da Growth Consultoria (Joel Dutra) foi positiva, pois trata-se de um modelo de Gestão de Competências robusto, conceitualmente forte. (CONSULTORA INTERNA DE RH (A))

A revisão do modelo de competências da empresa foi um marco importante da sua evolução, pois representou uma alteração significativa do mesmo, bem como uma adequação às demandas atuais da empresa A.

Em relação aos fatores que levaram à modificação do modelo de competências para o atual, a analista de RH 2 (A), que atua na área de Treinamento, Desenvolvimento e Educação da empresa A, cita:

A empresa tinha um modelo de Gestão de Pessoas que não contemplava todos os profissionais e procurava uma prática que pudesse ser adotada por

todos os profissionais; o modelo anterior (de competências) era muito preso à remuneração, e, evoluindo um pouco nos estudos, nós entendemos que a gente precisava mais que remunerar, precisava trabalhar o desenvolvimento das pessoas; além disso, a empresa precisava de uma prática também que conversasse com as demais práticas de pessoas na empresa e que se sustentasse ou se mantivesse, mesmo com a mudança da empresa”. A entrevistada ressalta ainda, que “os empregados também, eles pediam à empresa algo que orientasse mais, deixasse mais claro os caminhos para crescimento, quais seriam, e que deixasse mais claro também como estava a contribuição deles. (ANALISTA DE RH 2 (A))

Ainda em relação à mudança do modelo de GIRH para o modelo de competências da empresa A, a consultora interna de RH (A) destaca que:

Caracteristicamente, o modelo mudou, mas não operacionalmente. Passou a enfatizar a orientação para resultados e a sustentabilidade (o conceito de entrega está ligado a fatores ambientais, sociais e econômicos). (CONSULTORA INTERNA DE RH (A))

Neste sentido, a analista de RH 2 (A) acrescenta que o novo modelo de competências da empresa A incorpora conceitos importantes, como o de entrega, que está relacionado ao resultado que a pessoa alcança no trabalho, através da mobilização de suas competências. A entrevistada cita como exemplo a competência trabalho em equipe, a qual é traduzida pela organização em resultados, através do conceito de entrega, da seguinte forma:

A condição da pessoa, por exemplo, o tanto que ela consegue ouvir, envolver outras pessoas no trabalho que vai fazer, o tanto que ela consegue colaborar com os outros quando eles precisam da sua colaboração... Então isso é traduzido. (ANALISTA DE RH 2 (A))

Trata-se, portanto, de traduzir um comportamento em ação e resultado, pois não basta ter capacidade de desenvolver determinado comportamento, mas não fazê-lo, isto é, não “entregar”, ou não gerar resultado para a organização. Como enfatiza a gerente de RH 3 (A):

(...) Na verdade, eu não avalio a intenção da pessoa, eu não avalio o estoque dela, se ela tem conhecimento daquilo ou não, eu avalio o tanto que ela coloca em ação. Eu não avalio a característica, eu avalio exatamente a característica colocada, combinada e colocada em ação. (Gerente DE RH 3 (A))

Outro conceito incorporado no novo modelo de competência da empresa A, foi, segundo a analista de RH 2 (A), o de complexidade, que está relacionado, segundo a entrevistada, “ao que se espera de um profissional de um nível sênior, de um nível pleno, de um nível básico... E a pessoa se enxerga no nível dela de contribuição da empresa”.

A gerente de RH 3 (A) enfatiza a incorporação do conceito de complexidade ao modelo de competências como uma evolução importante do modelo, conforme evidencia abaixo:

A gente já teve, no modelo anterior, o mesmo frame era aplicado para todos os profissionais daquela carreira, por exemplo, da carreira gerencial. Era como se a gente exigisse o mesmo grau de complexidade, por exemplo, em orientação estratégica, de um chefe de equipe, que está no início da carreira gerencial, e de um diretor; e, obviamente, eles atuam em níveis de complexidade diferentes. Então, ele (o modelo) gerava uma distorção, porque, era como se as maiores notas devessem estar mais em cima, como se as pessoas já tinham aquela competência mais desenvolvida. E, na verdade, a avaliação agora está muito focada no que é esperado para determinado nível de atuação. Então, se é um chefe de equipe, o que é esperado de atuação estratégica para ele que é condizente com o nível de complexidade das decisões que ele toma no dia-a-dia. É incoerente você medir com a mesma régua todos os profissionais. (GERENTE DE RH 3 (A))

A analista de RH 2 (A) afirma que o conceito de complexidade articulado ao modelo de competências retrata de forma adequada a realidade, pois:

É interessante que é tão dinâmico, porque as pessoas no trabalho são assim. Alguns vão ficar muitos anos atuando ali dentro de um mesmo nível e outros não. A maioria vai se desenvolver, aí você pode estimular isso, vai desenvolver para um nível maior de contribuição, que é o nível de complexidade. (ANALISTA DE RH 2 (A))

A analista de RH 3 (A) relaciona o conceito de entrega ao de complexidade, os quais constituem, segundo ela, a essência do novo modelo de competências da empresa A:

Nós temos hoje, na empresa, quinze competências. Essas competências, elas são distribuídas por nível de complexidade. Então, apesar de, por exemplo, Orientação para Resultado, a competência em si, Orientação para Resultado, lá tem uma definição conceitual do que é Orientação para Resultado. Mas dentro de um... para um engenheiro... Por exemplo, nós temos lá engenheiro, o júnior, o pleno, o sênior, o coordenador pleno, o coordenador sênior. Então são cinco níveis. Para cada um desses níveis, a exigência de entrega dessa competência é diferenciada. Então, é tratado o conceito de entrega, como eu te falei, um conceito desse para a empresa é como se fossem duas frentes. Uma, é aquilo que a pessoa tem, que ela conhece, que ela sabe. A outra, é como ela transforma isso em entrega. Então são duas frentes que, na hora que estão unidas, a gente fala que formam o modelo de competências da empresa. (ANALISTA DE RH 3 (A))

A analista de RH 2 (A) esclarece que foram os gestores e alguns profissionais técnicos que descreveram os níveis de complexidade referentes aos eixos de carreira, ressaltando que “foi um momento de construção coletiva”.

A consultora interna (A) destaca que, além dos conceitos de entrega e de complexidade, um ganho que o novo modelo de competência trouxe para a empresa A, em comparação com os modelos anteriores, foi a concepção de eixos de carreira, como ela evidencia em seu depoimento abaixo:

O modelo de Gestão Integrada de Recursos Humanos tinha uma “cara” de remuneração e separava os gestores dos técnicos operacionais. Ele dificultava o desenvolvimento de carreira e era muito numérico. Já o novo modelo de Gestão de Competências, se tornou único por eixo de carreira e abrange todos os eixos. (CONSULTORA INTERNA DE RH (A))

A gerente de RH 2 (A) esclarece que foram criados seis eixos de carreira (que se dividem entre a carreira técnica e gerencial), que são os seguintes: gerencial, técnico, suporte e negócios, mercadológico, técnico-operacional e projetos.

A analista de RH 2 (A) afirma que o modelo de competências da empresa A passou, então, por uma evolução, desde sua primeira formulação:

Ele (o modelo de competências da empresa) sempre andou colado em Remuneração. Quando nós... de 2003 para cá, que nós trabalhamos a empresa toda, é que ele veio a trazer as orientações por eixos de carreira. Ele veio definindo as competências por eixos de carreira. Então ele orienta a carreira, ele orienta o desenvolvimento da pessoa. Mas ele não remunera sozinho. Ele é um orientador agora para a remuneração. Então essa foi a evolução. Por que a gente precisa desenvolver pessoas. E precisa continuar tratando o desenvolvimento. Mas o desenvolvimento, o crescimento em complexidade, e a orientação para a carreira se tornaram imprescindíveis. As pessoas passaram a valorizar isso também. E as empresas precisam disso, para conseguir estimular que as pessoas entendam a evolução da empresa e consigam desenvolver as suas competências, as suas condições de trabalho. Porque isso é que vai ajudar que as pessoas estejam preparadas para acompanhar essa velocidade que as empresas têm e a gente sente na pele. (ANALISTA DE RH 2 (A))

A esse respeito, o gerente geral de RH (A) associa a evolução do modelo de competências da empresa A desde a sua primeira formulação à evolução do processo de avaliação de desempenho na empresa. Em suas palavras:

Há três ciclos de avaliação do modelo de Gestão de Competências da empresa A:

- antes da implementação do modelo de Gestão de Competências, cada unidade fazia avaliação de desempenho do seu jeito;

- com o GIRH, que iniciou há 6, 7 anos, começou-se a padronizar as avaliações nos níveis hierárquicos mais altos, mas com o foco mais em capacidades e conhecimentos do que em competências;
- com o novo modelo de Gestão de Competências, todos os níveis foram abrangidos. (GERENTE GERAL de RH (A))

Cabe destacar que, como evidencia a analista de RH 2 (A), no momento da transição para o modelo atual de competências na empresa A, os profissionais da empresa sofreram alguns impactos:

E a transição para o segundo foi justamente... ele teve um fator positivo de as pessoas enxergarem a oportunidade de desenvolvimento, mas, ao mesmo tempo, negativo para aqueles que estavam esperando o retorno de remuneração. Então não foi um processo de mudança muito fácil. As pessoas queixavam: “E aí, como que vai ficar? Então o gestor é que vai ficar com o papel de ver quem está evoluindo em competências e entregas, para depois remunerar?” (ANALISTA DE RH 2 (A))

A resistência ao modelo atual, portanto, advém da desvinculação direta da competência com a remuneração (como era no modelo anterior, do GIRH), possibilitada pela incorporação do conceito de entrega:

É. Só que como ele (o modelo de GIRH) era muito habilidades, ele não estava retratando a entrega, a contribuição. O que a pessoa, de fato, estava fazendo com aquele conhecimento. Às vezes tinha um profissional que estava há muito tempo na empresa, tinha um conhecimento grande, mas ele não gerava resultado. (ANALISTA DE RH 2 (A))

No modelo de competências atual, como mostra a gerente de RH 2 (A):

Não, nós não remuneramos o desenvolvimento das competências, mas nós acreditamos que, se você está atendendo ou superando naquelas competências, você está entregando os resultados, que são as metas. Portanto, a competência me ajuda a crescer na carreira, o que impacta em desenvolvimento e remuneração no longo prazo, a partir da qual eu vou ser promovida, eu vou ser movimentada... (GERENTE DE RH 2 (A))

Logo, a remuneração é feita com base nas entregas, nos resultados, e não na competência em si.

A analista de RH 2 (A) evidencia o ganho que o novo modelo de competências trouxe para os gestores da organização:

Então assim, na verdade, o mais interessante nesse modelo atual de Competências é que ele traduz o que acontece na prática. A gente costuma comentar que o gestor já sabe exatamente quem é o pleno, quem é o sênior, quem não está... Ele sabe disso. Ele é preparado para isso, ele enxerga isso. E o modelo de Competências, ele traz critérios para ele, para ele ajustar o olhar. Então, por isso ele é aderente à realidade. Esse foi o ganho maior que nós tivemos. (ANALISTA DE RH 2 (A))

Entretanto, a entrevistada destaca que, em um primeiro momento, houve resistência por parte dos gestores em utilizar o modelo atual de competências, o que ela atribui ao fato de que “evoluir a cultura de feedback não é fácil. E uma dificuldade é as pessoas evoluírem para conseguirem entender essas entregas e fazer um feedback bom, consistente, orientar carreira... Então, essas resistências nós fomos lidando”. (ANALISTA de RH 2 (A))

A entrevistada enfatiza que os benefícios do modelo de Gestão de Competências atual para a empresa A são:

Ele traz as intenções da empresa, ele olha para o futuro, ele traz os níveis de complexidade, deixa mais claro para as pessoas os eixos de carreira, é uma prática que integra as outras como Remuneração, Treinamento e Desenvolvimento, carreira, a parte do desempenho ligado a metas... (ANALISTA DE RH 2 (A))

A entrevistada conclui, sobre as fases de evolução do modelo de competências da empresa A, que “então, cada momento (de desenvolvimento do modelo) teve um motivo. E acompanhou muito a evolução dos estudos na empresa”. (ANALISTA DE RH 2 (A))

É importante ressaltar que, de acordo com o depoimento dos entrevistados, não houve qualquer tipo de adequação do modelo de competências em relação às diferentes regiões geográficas de atuação da empresa A (Minas Gerais e Espírito Santo). Isto ocorreu, na opinião dos entrevistados, pelos seguintes motivos:

A gente queria um modelo que ele alinhasse todos os profissionais e levasse esses profissionais no mesmo movimento de desenvolvimento... Ele não baseou na questão cultural e regional, ele baseou mais na estratégia... E foi perfeito. Nós não tivemos problemas com isso. (ANALISTA DE RH 2 (A))

A gente não adotou nenhum tipo de modelo diferenciado entre as unidades, apesar de conhecer diferenças culturais, existem subculturas dentro das unidades. Eu acho que, de posse desse conhecimento, isso foi levado em consideração no processo de gestão de mudança do modelo, na hora de implantar, na forma que as pessoas eram abordadas. Então, se a gente sabia que, por exemplo, na mina, as pessoas tinham um modelo mental, uma forma de pensar justiça mais focada em justiça é salários iguais para todo mundo, e não pagar diferenciado pela forma de diferenciação da contribuição. Então, a gente tinha uma forma de atuação com aquela equipe, da gerência da mina, diferente e mais focada nessas principais questões, mas

o modelo é o mesmo, inclusive é o mesmo para todos os níveis, do operador ao presidente da empresa. (GERENTE DE RH 3 (A))

Dessa forma, a empresa A adotou o modelo de competências, segundo a consultora interna de RH (A), como uma forma de homogeneizar ou uniformizar as áreas de atuação da empresa, de modo que não houve preocupação em adequá-lo às diferentes regiões geográficas da empresa.

Em relação à metodologia utilizada pela empresa A para a implementação do modelo de competências, vale ressaltar que a empresa, no momento da evolução para o modelo de Gestão de Competências propriamente dito, implementou o modelo em todos os níveis hierárquicos e cargos, com a participação de profissionais da carreira técnica e gestores de diversos níveis de atuação. Em todos os momentos da evolução do modelo de competências na empresa A, houve a participação de consultorias externas (no primeiro momento, da Hay Consultoria, e, na transição para o modelo atual, da Growth Consultoria).

Os entrevistados abordaram com maior ênfase a metodologia de implementação do modelo de competências atual da empresa A, a qual corresponde, na verdade, à última etapa do processo evolutivo do modelo na empresa (ou seja, à revisão do modelo), mas que merece destaque pela profunda mudança que trouxe ao modelo e pelo fato de ser o modelo atual utilizado na empresa.

Vale destacar que, de acordo com material fornecido pela empresa, a metodologia utilizada para a implementação da Gestão de Competências na empresa A (no quarto momento, correspondente ao modelo atual), foi participativa, na medida em que foram criados grupos representativos para a discussão dos parâmetros e a construção conjunta da ferramenta de avaliação em workshops e reuniões. O processo foi coordenado pela equipe de Recursos Humanos da empresa A, com o apoio da Growth Consultoria.

A gerente de RH 3 (A), responsável pela gestão do modelo, descreve o processo de implementação do modelo atual de competências na empresa A da seguinte forma:

Eu acho que o modelo de Gestão de Competências foi *top down* no sentido do comportamento estratégico do modelo – partiu de cima – mas ele foi *bottom up* também, porque, assim, a gente definiu as competências da empresa que seriam para desenvolver na empresa inteira, junto com a diretoria e gerentes gerais, né, que estão mais em cima. Mas o processo de definição do comportamento e dos critérios esperados para serem evidências dessas competências, ele foi uma mescla, e teve um funcionamento *bottom up* – a gente chamou profissionais de carreira técnica, gestores de diversos níveis, e montou workshops de modelagem, para desenho mesmo de cada competência, em cada eixo de carreira, para cada nível de complexidade. Isso foi um trabalho extenso, que demandou muito da nossa energia, a gente

teve uma consultoria que teve uma atuação muito boa ao longo de todo o processo. (GERENTE DE RH 3 (A))

A entrevistada acrescenta que a utilização desta metodologia pela empresa foi positiva, devido ao fato de ter envolvido todas as áreas e vários profissionais de diferentes níveis de atuação da empresa no processo, o que aumentou a credibilidade do modelo na empresa. A esse respeito, a analista de RH 2 (A) reforça o impacto positivo da construção conjunta do modelo de competências atual da empresa A: “esse modelo ficou muito interessante, porque foi um momento de construção coletiva”.

A gerente de RH 3 (A) aponta as diferenças entre o modelo atual de competências da empresa e o anterior (GIRH):

Porque o (modelo) anterior era assim: eu tentava ver o que era diferente entre as pessoas, e o que era diferente, eu destacava, e criava uma competência, por exemplo, diferenciadora. Nesse modelo, a gente fez a leitura da estratégia da organização e dos principais movimentos e desafios da empresa. (GERENTE DE RH 3 (A))

Entretanto, a gerente de RH 3 (A) ressalta que o modelo atual não partiu da definição da estratégia da empresa, seu desdobramento em competências organizacionais, e, posterior desdobramento em competências individuais, como mostra abaixo:

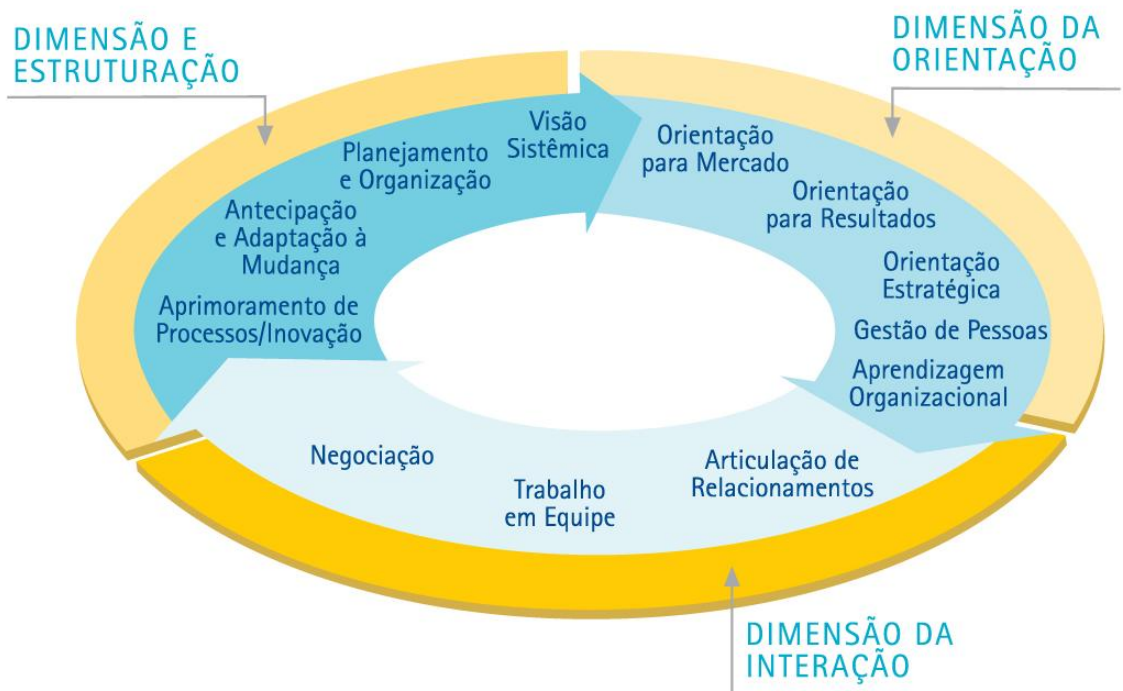
No entanto, a gente não gerou competências organizacionais para depois desdobrar em competências humanas. Foi uma escolha metodológica, na época, mas, que agora, a gente está fazendo o caminho contrário, a gente está implantando a Educação Corporativa e está vendo a necessidade de desenhar as competências da empresa. Todo o processo de alinhamento está sendo feito. Mas eu acho que, mesmo não desenhando essas competências da organização lá no início, a leitura foi feita nessa direção. Então, não significa que tenha sido feito a partir de percepções de um grupo que não tenha um olhar estratégico, foi feita a partir do olhar estratégico. (GERENTE DE RH 3 (A))

Quanto ao fato de as competências individuais não terem sido criadas a partir das competências organizacionais, a analista de RH 2 (A), que atua no processo de Treinamento, Desenvolvimento e Educação da empresa, evidencia que:

(...) Eu já na época falava que a gente não precisava ir para as Competências Organizacionais, para depois ir para as Competências Humanas. Já depois vem lá a Marisa Éboli, que fala que isso é fundamental. A gente tem algumas questões conceituais, mas no fim as práticas conversaram. Nós não tivemos problema. (ANALISTA DE RH 2 (A))

Vale destacar que, de acordo com material fornecido pela empresa A, atualmente a empresa trabalha com as seguintes competências individuais apresentadas na figura abaixo:

FIGURA 13 - Competências individuais da empresa A



Fonte: Documento fornecido pela empresa A

Tais competências são distribuídas nos eixos de carreira, de acordo com os graus de complexidade e entrega relativos aos mesmos.

5.1.4 Empresa A: Gestão de Competências X Gestão Estratégica de Recursos Humanos

Todos os entrevistados reconhecem que o modelo de competências atual da empresa A está inserido na estrutura de Recursos Humanos da empresa. Neste sentido, a analista de RH 3 (A) complementa que o modelo de competências “integra todos os outros processos:

Recrutamento e Seleção... todo processo de Recursos Humanos tem a interface direta com o modelo de Gestão de Competências”.

Inclusive, os entrevistados observam uma vinculação do modelo de Gestão de Competências às estratégias de Recursos Humanos, conforme se observa nos depoimentos abaixo:

(...) Eu não consigo pensar na área de Recursos Humanos, nas estratégias que estejam ali vinculadas a qualquer um, para qualquer um dos processos, inclusive, que não passe por Gestão de Pessoas por Competências. Não tem como. É a entrada e é a saída do processo. (ANALISTA DE RH 3 (A))

A analista de RH 1 (A) observa que há articulação entre o sistema de Gestão de Competências, a Gestão de Recursos Humanos e as estratégias organizacionais. Dessa forma, tanto as estratégias de Recursos Humanos como o sistema de Gestão de Competências advém da estratégia organizacional, como relata a entrevistada: “(...) as estratégias organizacionais se desdobram em metas para a área de RH, as quais se vinculam aos subsistemas e à gestão de competências”.

Outros profissionais corroboram com essa percepção, como mostra a analista de RH 4 (A), ao afirmar que: “a principal estratégia de RH é desenvolver conhecimento que ajude a sustentar a estratégia empresarial, e, desta forma, ambos estão interligados”. Na mesma direção, o gerente de RH 2 (A) afirma que:

Quando você fala de estratégia, por exemplo, a nossa estratégia está lá: criar uma cultura de alto desempenho, o modelo de Gestão por Competências me dá os indicadores que eu preciso para essa cultura de alto desempenho. (...) Então, o modelo me dá alguns elementos, e eu também posso fornecer elementos a partir desse resultado da organização. (GERENTE DE RH 2 (A))

Assim, a estratégia organizacional, de acordo com os entrevistados, é a linha mestra que guia a gestão de recursos humanos e o sistema de Gestão de Competências da empresa A. Neste sentido, a analista de RH 3 (A) evidencia que a construção do modelo de competências foi alimentada pela revisão do planejamento estratégico (missão, visão, valores etc) da empresa, e que as alterações na estratégia organizacional alimentam uma revisão do modelo. O gerente de RH 2 (A), a esse respeito, acrescenta que, tanto a estratégia impacta o modelo de Gestão por Competências, quanto o modelo impacta as estratégias, como ele exhibe no exemplo abaixo:

A nossa estratégia é input também para a Gestão por Competências, então, a nossa estratégia é crescer, então, eu tenho que criar um eixo de carreira

aonde eu possa orientar as pessoas que estão trabalhando no projeto, que hoje é uma tônica muito grande, a partir daqueles eixos que já existiam. Então, a relação é muito forte: mudou a estratégia, eu trabalho na Gestão por Competência. Ou, a estratégia, eu preciso que a liderança tenha um nível de atuação, a liderança, ou qualquer outra carreira mais complexa que ela tem hoje, então, eu subo a régua da Gestão por Competências para que elas tenham essa condição. Então, essa relação é uma relação muito clara, assim, esse vínculo é muito grande. (GERENTE DE RH 2 (A))

Na mesma direção, a analista de RH 2 (A) afirma que:

Na verdade, assim, o modelo, quando ele iniciou, ele só considerava o que a gente tinha de informações... Então, a empresa, na época, tinha uma visão, tinha uma missão, intenções lá, estratégias, tinha seus valores. Então ele foi feito dessa forma. E aí, por exemplo, o ano passado, quando nós vimos que já tinha tido uma revisão de valores, uma revisão da estratégia, nós falamos: “Está na hora de revisar também o modelo de Competências, para que ele esteja alinhado às mudanças da empresa”. (ANALISTA DE RH 2 A))

A gerente de RH 3 (A) esclarece que a estratégia organizacional e seus desdobramentos, como os valores da empresa e as metas de cada área, estão integrados com o modelo de competências.

No que diz respeito à articulação do modelo de competências da empresa A com os subsistemas de Recursos Humanos, procurou-se abordar cada subsistema existente na estrutura da área de Recursos Humanos da organização separadamente, a fim de facilitar a compreensão. Assim, tem-se a articulação do modelo de competências com os sistemas de: recrutamento e seleção, desempenho e resultados, carreiras, remuneração e Treinamento e Desenvolvimento.

5.1.4.1 Gestão de Competências X Estrutura de Recrutamento e Seleção da Empresa A

Em relação à interface entre o sistema de recrutamento e seleção da empresa A e o modelo de competências, o gerente de RH 2 (A) afirma que: “existe uma articulação entre o recrutamento e seleção e o modelo de competências, sem dúvida, porque é a partir das competências que a gente estabelece perfil, faz esse processo”.

Todos os entrevistados corroboram com esta opinião, como revelam os depoimentos abaixo:

O processo de Recrutamento e Seleção, ele considera as competências, as pessoas são avaliadas... Existe o modelo de Entrevistas por Competências, os candidatos são avaliados de acordo com as competências da empresa A. Para aquilo que é esperado para a carreira dele... (ANALISTA DE RH 2 (A))
Na empresa A, a gente já começa a tratar o profissional, considerando o modelo de Gestão de Pessoas por Competências desde a entrada dele.

Falando, inclusive, com ele o seguinte: “Você está indo para tal eixo. Então você está indo para o eixo operacional. Lá no eixo operacional, as competências que são consideradas lá são tais, tais, tais e tais. (ANALISTA DE RH 3 (A))

De acordo com pesquisa baseada na documentação sobre a Gestão de Competências fornecida pela empresa A, a base para o processo de recrutamento e seleção da empresa são as competências, associadas à complexidade do trabalho, ou seja, aos desafios previstos e capacidades, requisitos de referência da posição. Os benefícios advindos da realização do recrutamento e seleção por competências para a empresa, de acordo com o material fornecido pela mesma, são: mais foco, mais objetividade e maior sistematização do processo e alinhamento deste à estratégia organizacional.

Entretanto, como já foi dito anteriormente, parte do processo de recrutamento e seleção da empresa A é terceirizada, embora as diretrizes do processo sejam determinadas pela empresa A. No que diz respeito a este aspecto, a analista de RH 3 (A) afirma que as empresas terceirizadas conhecem o modelo de competências da empresa A e o utilizam nos processos de recrutamento e seleção para a empresa, como evidencia: “então, hoje que a gente tem as competências estabelecidas, já são consideradas, por exemplo, lá pelas empresas terceirizadas, na busca pelos profissionais”. A analista de RH 2 (A), na mesma direção, afirma que:

As consultorias já conhecem o modelo, já têm as competências, já foram treinadas... Elas trabalham com essa (iniciativa). As consultorias todas trabalham com o modelo de Competências. Porque se o candidato é da empresa, então o modelo de Competências tem que estar orientando as contratações. (ANALISTA DE RH 2 (A))

O gerente de RH 3 (A), no entanto, menciona que ainda é preciso aperfeiçoar o processo de recrutamento e seleção da empresa A para que ele esteja alinhado ao modelo de competências, como mostra no depoimento abaixo:

A parte de seleção já está bem com uma referência em cima disso, das competências, mas é um ponto que a gente ainda vai aperfeiçoar. Parte da seleção é terceirizada. O ponto principal, assim, eu acho que já é avaliada competência, mas os nossos fornecedores ainda não têm uma noção tão clara das nossas competências como a gente gostaria da cultura, então, esse é um ponto de melhoria. (GERENTE DE RH 3 (A))

5.1.4.2 Gestão de Competências X Estrutura de Desempenho e Resultados da Empresa

A

Quanto à interface do modelo de competências da empresa A com a estrutura de desempenho e resultados, de acordo com a documentação disponibilizada pela empresa, há uma forte articulação entre desempenho e competências, a qual traz os seguintes benefícios à organização:

- oferece uma visão mais ampla e apurada do quadro de profissionais;
- possibilita feedback estruturado e instrumentaliza gestores na negociação com equipe;
- Orienta a estruturação de ações de desenvolvimento em aspectos críticos para a organização;
- auxilia a seleção de candidatos a movimentações de carreira e possibilita a valorização e reconhecimento dos profissionais;
- subsidia decisões de movimentação salarial;
- documenta e apóia decisões organizacionais;
- alinha-se às diretrizes estratégicas da empresa, pois reforça comportamentos que vão ao encontro das suas necessidades.

O processo de avaliação de desempenho ocorre anualmente e abrange, segundo documentação fornecida pela empresa: avaliação da chefia, auto-avaliação, entrevista de feedback e plano de desenvolvimento.

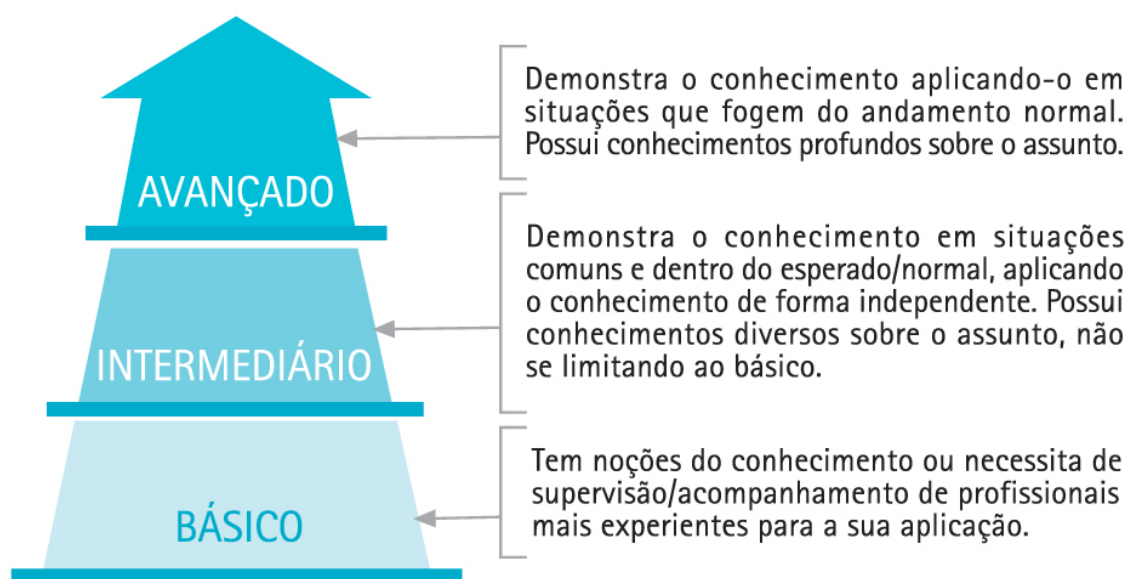
Quanto ao processo em si de avaliação de desempenho da empresa A, a analista de RH 3 (A) esclarece que os profissionais são avaliados dentro de seus eixos de carreira (gerencial, técnico, suporte e negócios, mercadológico, técnico-operacional e projetos), em capacidades (ligadas à aplicação das técnicas que envolvem seu trabalho) e competências.

Sobre o significado do termo capacidade, a entrevistada esclarece que:

“Capacidade é, por exemplo, eu, enquanto analista de Recursos Humanos, o que eu tenho que fazer no dia-a-dia? Conhecimento que eu tenho em Educação, Treinamento e Desenvolvimento, (conhecimento) do modelo de gestão, como é que está a minha Orientação Estratégica em relação à empresa...” (ANALISTA DE RH 3 (A))

As capacidades dos profissionais são avaliadas conforme mostra a figura abaixo:

FIGURA 14 - Avaliação do conjunto de capacidades

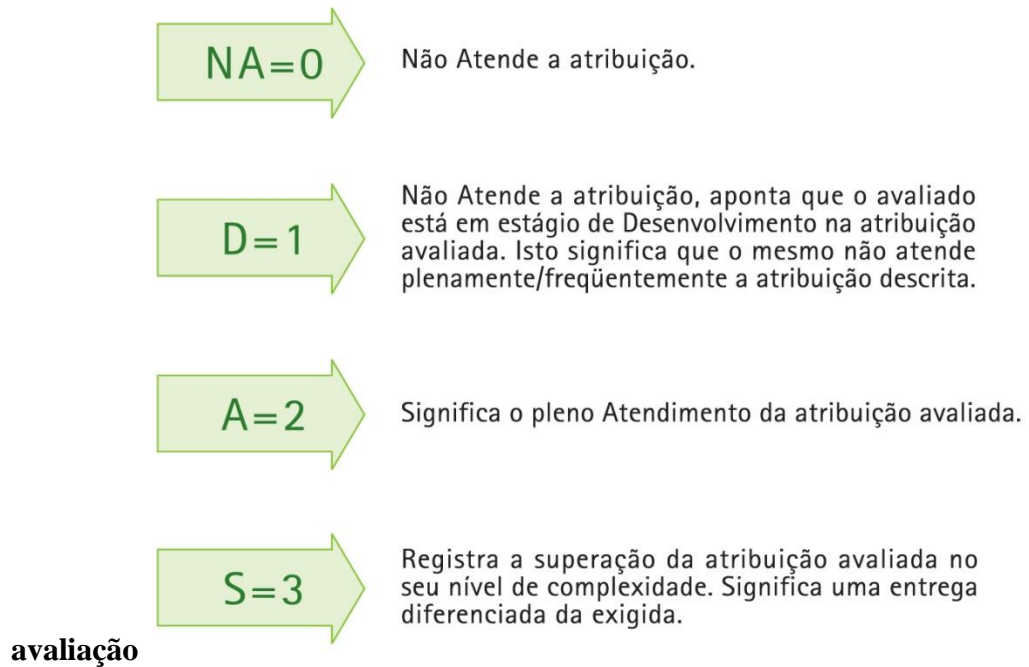


Fonte: documento fornecido pela empresa

De acordo com a analista de RH 3 (A), os profissionais são avaliados também por suas competências. A consultora interna de RH (A) esclarece que, para cada eixo de carreira (que se dividem entre a carreira técnica e gerencial), existem sete competências.

As capacidades e competências dos profissionais são avaliadas conforme a escala ilustrada pela figura abaixo:

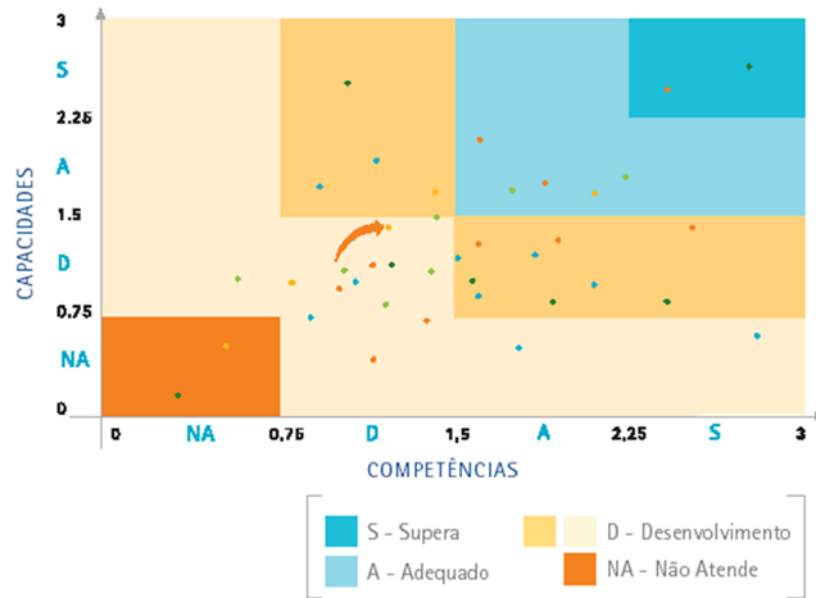
FIGURA 15 - Escala de



Fonte: documento fornecido pela empresa A

Dessa forma, como mostra a analista de RH 3 (A), o resultado da avaliação consiste na média ponderada das competências e capacidades, que indicará se o profissional está em desenvolvimento, atende ou supera no que é esperado para seu eixo de carreira, como mostra o gráfico abaixo:

FIGURA 16 - Avaliação de Desempenho (Capacidades e



Competências)

Fonte: Documento fornecido pela empresa A

O resultado da avaliação de desempenho é “traduzido” para um quadro de análise gerencial, que servirá de referência para o gestor definir, junto com o profissional, uma estratégia de ação. Tal quadro encontra-se ilustrado abaixo:

FIGURA 17 - Quadro de análise gerencial



Fonte: Documento fornecido pela empresa A

Assim, como mostra a analista de RH 3 (A):

Dependendo do lugar onde eu estou nesse gráfico, tem uma ação mais específica. Então, por exemplo, se eu estou superando em competências e ainda não estou superando em capacidade, tem que ter um investimento maior em conhecimento técnico. Se eu estou já com grande condição de entregar, ou seja, eu tenho muito conhecimento técnico, mas eu ainda não tenho todas as competências desenvolvidas, o meu chefe vai verificar qual a competência que eu não tenho desenvolvida e aí ele vai me dar desafios que possibilitem desenvolver aquela competência. Se eu for um profissional mais júnior, cursos poderiam até resolver. (ANALISTA DE RH 3 (A))

No entanto, de acordo com a analista de RH 2 (A), a avaliação de desempenho é separada em dois processos, uma parte da avaliação é para indicar metas e indicadores quantitativos e outra parte é para avaliar competências. Tais processos, até o momento, ocorrem em épocas diferentes, embora a empresa esteja com a intenção de realizá-los na mesma época.

A avaliação de desempenho por competências, como mostra a analista de RH 3 (A), é *input* para o sistema de carreiras da empresa A:

Mas para que um profissional passe, por exemplo, de um pleno para um sênior, ou até mesmo quando vai fazer um mapeamento de um profissional de carreira técnica que, de repente, vá para a carreira gerencial, vai-se lá nas competências e verifica-se a entrega daquele profissional em determinadas competências. Então o desempenho, o tempo inteiro, ele é considerado, em termos de carreira, em termos de crescimento dentro da empresa A. (ANALISTA DE RH 3 (A))

Além disso, a analista de RH 2 (A) aponta que a avaliação de desempenho, embora não considere somente competências como critério que interfere no sistema de remuneração, é um *input* para o modelo, porque:

Então, a competência, na verdade, ela é um *input* para o modelo. Ela não vai estar ligada diretamente à remuneração, mas ela vai dar suporte para a pessoa desenvolver na carreira e, com isso, ganhar uma remuneração maior. (ANALISTA DE RH 2 (A))

Portanto, a avaliação de desempenho é articulada com o modelo de competências da empresa A, conforme apresentado, porém, ela não é realizada somente com o foco em competências.

5.1.4.3 Gestão de Competências X Estrutura de Carreiras da Empresa A

No que diz respeito à interface do modelo de competências com a estrutura de carreiras da empresa A, os entrevistados afirmam que o sistema de carreiras utiliza o modelo de competências como *input* para a tomada de decisões em relação às carreiras dos funcionários, como exibem os depoimentos abaixo:

O modelo de competências está articulado ao desenvolvimento na carreira o tempo inteiro. Por exemplo, surge uma vaga em determinada área. Qual que é a competência que é essencial para esse trabalho que vai ser desenvolvido nessa área? – “É Orientação Estratégica? É Planejamento?”. – “O que os profissionais estão querendo?” – “Ah, os profissionais estão no eixo tal, atendendo o nível de complexidade sênior”. É feito um mapeamento, essas informações são buscadas no sistema e aí esses profissionais são mapeados. Esses profissionais que foram mapeados, eles é que vão ser estudados para ocupar determinada vaga, por exemplo. (ANALISTA DE RH 3 (A))

O modelo de competências influencia tanto a carreira técnica quanto a carreira gerencial. Para a técnica, as competências entram como *input* para essa classificação. Para a carreira gerencial também, né, se um gerente não está atendendo ou superando naquelas competências, ele não é elegível a

uma promoção. Então, impacta nos planos de sucessão. (GERENTE DE RH 2 (A))

Se eu quero promover um... Eu estou precisando de um gerente na empresa, eu vou olhar os profissionais que estão no nível anterior e que já estão superando no nível de atuação deles. Eu tenho subsídio para tomar essa decisão. (ANALISTA DE RH 2 (A))

A Analista de RH 2 (A) acrescenta que a empresa A está implementando o plano de sucessão, o qual utiliza como um dos critérios as competências dos profissionais, como ela mostra abaixo:

Então, agora, o modelo de Carreira e Sucessão que está sendo implantado na empresa, e essa é informação que foi para lá: tanto o que a pessoa já evoluiu nas competências, no nível de atuação dela, quanto nas metas, que ela tenha atingido as metas ou não. (ANALISTA DE RH 2 (A))

Na documentação disponibilizada pela empresa A, há uma referência à ligação entre o sistema de carreiras e o de Treinamento, Desenvolvimento e Educação, passando pela via da competência, como se comprova na frase a seguir, retirada do documento: “Cada um é responsável pelo desenvolvimento da própria carreira. Ao se desenvolver, o profissional cresce e aumenta a sua empregabilidade”.

Dessa forma, na empresa A, os profissionais são os maiores responsáveis pelo seu desenvolvimento na carreira, na medida em que cabe a eles escolher se desenvolver em determinada competência ou não.

5.1.4.4 Gestão de Competências X Estrutura de Remuneração da Empresa A

Em relação à interface do modelo de competências da empresa A à estrutura de remuneração da empresa, todos os entrevistados afirmam que o modelo de competências da empresa A impacta na remuneração, mas não diretamente, ou, nas palavras da consultora interna de RH (A), “o modelo de Gestão de Competências dá sustentação, mas não define a remuneração”. A analista de RH 3 (A) esclarece como ocorre essa ligação indireta entre as duas dimensões:

O impacto do modelo de competências na remuneração não é tão direto. Mas se você muda de pleno para sênior, você tem um impacto na remuneração. Só que para você ir de pleno para sênior, você tem que estar superando na entrega de competência. Ou seja, primeiro, você desenvolve, entrega, depois você muda de nível e, aí, você tem a contrapartida da remuneração. (ANALISTA DE RH 3 (A))

Dessa forma, como ressalta a analista de RH 1 (A), “as competências são um pré-requisito para a remuneração, mas não há um link direto”.

A gerente de RH 2 (A) esclarece que há dois tipos de remuneração praticados na empresa A atualmente: a remuneração fixa e a variável. Para a entrevistada, o modelo de competências “impacta na remuneração fixa, mas não impacta na remuneração variável diretamente”. Para explicar como o modelo de competência implica na remuneração fixa, a entrevistada expõe o seguinte exemplo:

O profissional júnior só pode ser avaliado para ser um profissional pleno e depois para ser um profissional sênior, se ele está entregando aquilo que o eixo de carreira dele exige. Então, isso é um primeiro *input* para eu avaliar uma possível classificação. Então, ele (o modelo de competências) impacta na minha remuneração sim, eu só vou ser promovida se eu estiver atendendo ou superando aquelas competências. Então, isso vai mudar a minha posição na organização e o meu salário. (GERENTE DE RH 2 (A))

No entanto, a remuneração variável, de acordo com a gerente de RH 2 (A), “é construída a partir da avaliação da equipe, e do resultado concreto anual”, tendo como base “uma tabela, com algumas metas”. Assim, para a composição da remuneração variável, “tem uma série de outras variáveis que não são só as minhas competências, porque essa tabela é de equipe, não é individual”. Dessa forma, para a gerente de RH 2 (A), somente a remuneração fixa é impactada diretamente pelo modelo de competências.

A analista de RH 2 (A) destaca que o modelo de competências “tem um peso de 30% na remuneração da empresa A. No mais, 70% são outros critérios que a gente considera, que não conversam com competências”.

5.1.4.5 Gestão de Competências X Estrutura de Treinamento e Desenvolvimento da Empresa A

No que diz respeito à articulação do modelo de competências à estrutura de Treinamento e Desenvolvimento da empresa, os entrevistados revelam, como já foi abordado anteriormente, que o principal ganho do novo modelo de competências da empresa A, foi o enfoque no desenvolvimento dos profissionais e a conseqüente desvinculação direta do modelo à remuneração. A analista de RH 2 (A) expõe claramente esta mudança, de certa forma, proporcionada pelo novo modelo de competências:

O empregado estava acostumado ao modelo de avaliação associado à remuneração. Ele precisava começar a entender que a empresa queria mais do que pagar... Porque esse modelo, ele orienta o desenvolvimento, e ele alimenta conceitualmente; uma vez que a pessoa desenvolveu, evoluiu nas entregas, ela está pronta para ser avaliada em remuneração. (ANALISTA DE RH 2 (A))

Assim, os entrevistados enfatizam que o modelo de competências da empresa A mudou juntamente com a mudança cultural que ocorreu na empresa.

A analista de RH 2 (A) enfatiza que a mudança no modelo de competências da empresa A provocou a necessidade de alterar o processo de Treinamento, Desenvolvimento e Educação da empresa, uma vez que, segundo ela, “o nosso modelo de Educação, Treinamento e Desenvolvimento, ele já não sustentava mais o modelo de Competências no formato que está”.

A analista de RH 3 (A) esclarece que uma das razões pelas quais o modelo atual de Treinamento e Desenvolvimento da empresa A não está ainda ligado à competências é a falta de um sistema de informação adequado que dê suporte ao modelo de competências da empresa, como mostra em seu depoimento:

Porque hoje a gente tem um gap no sistema. O que é esse gap? As pessoas, no momento da avaliação, o gestor senta com esse empregado e vai dar o feedback para ele. Vai falar com o empregado: “Eu acho que você atende. Eu acho que você não atende. Eu acho que você está em desenvolvimento. Eu acho que você supera”. Em cada uma daquelas competências. E aí, depois que ele dá esse feedback, a etapa seguinte seria construir um plano de desenvolvimento para esse empregado, embasado nas competências. Só que você fazer isso hoje... Tem gestor que tem sessenta pessoas. Você imagina você fazer isso em planilha de Excel. É humanamente impossível. (ANALISTA DE RH 3 (A))

Entretanto, a entrevistada ressalta que a empresa está construindo um sistema atualmente, que “vai alimentar o nosso processo (de TD&E) diretamente”, “vai me falar qual profissional para determinado programa (de TD&E)... Então, isso tudo já está sendo linkado, já”.

Assim, devido à necessidade visível de mudança e à criação de um sistema de informação adequado, a analista de RH 2 (A) afirma que:

Então nós precisamos evoluir e agora a gente está implementando o modelo de Educação, Treinamento e Desenvolvimento Corporativo; com trilhas, com propostas de desenvolvimento por nível de complexidade, por carreiras... (ANALISTA DE RH 2 (A))

A gerente de RH 3 (A) acrescenta que a implantação da Educação Corporativa na empresa A vai possibilitar a articulação total entre o modelo de competências e a estrutura de Treinamento, Desenvolvimento e Educação na empresa, uma vez que a “Educação Corporativa é desenvolvimento de competências para a estratégia”. A entrevistada esclarece, ainda, que a Educação Corporativa vai ser estruturada em escolas, sendo que serão determinadas, “para cada escola, os pilares de formação, e as competências que estão associadas”. Assim, o processo de Educação Corporativa será “muito focado nas competências”.

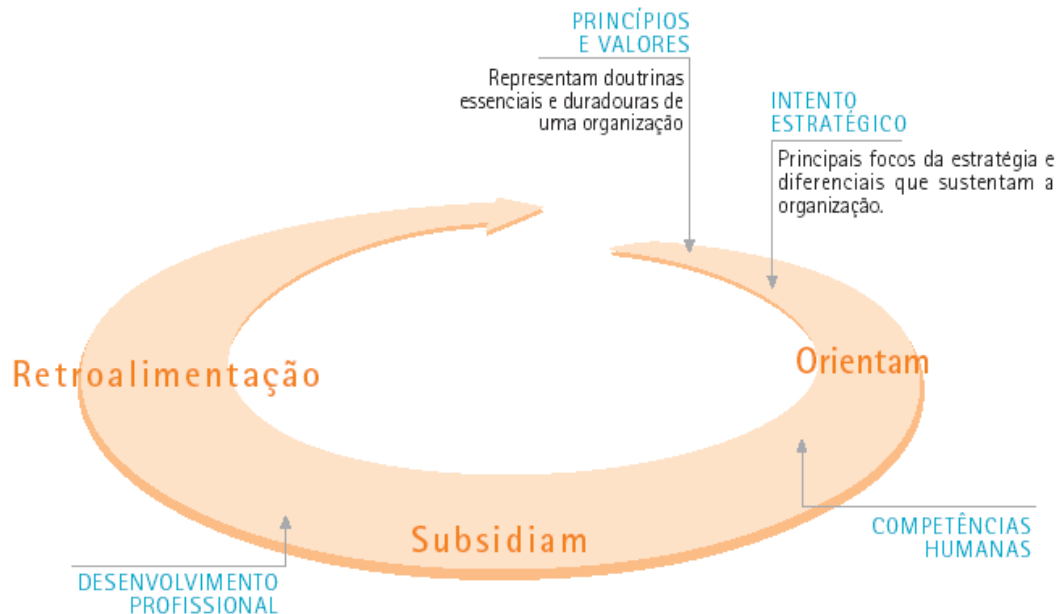
A analista de RH 3 (A) ressalta que o papel dos consultores internos na Educação Corporativa será fundamental, uma vez que caberá a eles identificar as necessidades das áreas e sinalizar para a equipe de TD&E da empresa:

Vocês precisam de um programa de desenvolvimento tal, para a área tal, porque ela tem um desafio assim. Então, a consultoria interna o tempo inteiro estará usando competências para verificar se aquela área está preparada ou não para os desafios que lhe couberam, da estratégia.
(ANALISTA DE RH 3 (A))

Dessa forma, como enfatiza a gerente de RH 2 (A), “o modelo de Gestão por Competências é input para todo o modelo de Educação Corporativa”.

De acordo com a documentação sobre a Gestão por Competências fornecida pela empresa A, tem-se abaixo uma figura que sistematiza como as ações de Treinamento, Desenvolvimento e Educação da empresa estão caminhando para se articularem ao sistema de Gestão de Competências e às estratégias organizacionais.

FIGURA 18 - Processo de Treinamento, Desenvolvimento e Educação



Fonte: Documento fornecido pela empresa A

Portanto, de acordo com a Gerente de RH 3 (A), “eu acho que a tendência é que a gente tenha os subprocessos (de Recursos Humanos) completamente articulados entre si e com o modelo de competências da empresa A”. Nesta mesma direção, a gerente de RH 2 (A) complementa que:

O modelo de Gestão por Competências é o núcleo de um modelo de gestão de pessoas que a empresa A adotou. É a partir dele que nós alimentamos todos os outros subsistemas (R&S, carreiras, remuneração – com aquela diferença entre fixa e variável, Educação Corporativa, desenvolvimento de liderança, então, ele é o núcleo disso tudo. Ele alimenta e é alimentado por esses subsistemas. Isso tudo, apoiado por uma cultura que acredita que, somente praticando esses valores, nós vamos atingir a estratégia da organização. (GERENTE DE RH 2 (A))

Assim, de acordo com os entrevistados, a empresa A pretende integrar todos os subprocessos de Recursos Humanos através do modelo de competências, como mostra a figura abaixo:

FIGURA 19 - Processos Integrados à Gestão de Competências



Fonte: Documento fornecido pela empresa

5.1.5 Empresa A: Gestão de Competências e seus impactos gerados na Gestão de Pessoas

Em relação aos impactos gerados pelo modelo de competências da empresa A na forma de gerir pessoas, os entrevistados revelam que o modelo possibilitou aos gestores diminuir a subjetividade na sua atuação, devido ao fato de oferecer instrumentos para que eles possam gerir as pessoas de forma mais transparente, como mostra a gerente de RH 2 (A), ao afirmar que: “é um grande benefício em termos de transparência, processo de orientação de cada um, dos rumos de carreira que ele pode ter dentro da empresa, da contrapartida que o empregado tem aqui dentro. (GERENTE DE RH 2 (A))

Outros entrevistados apontam benefícios gerados pelo modelo de competências, evidenciados nos depoimentos abaixo:

No meu ponto de vista, é antes de Competências e depois de Competências. Acho que hoje o gestor, ele tem argumento, ele tem ferramenta, ele consegue, de alguma forma, mensurar, ele sabe que tem o impasse da subjetividade. Só que, cada vez mais, dentro do próprio modelo, a gente já tenta trabalhar de forma a minimizar. Realmente, hoje eu vejo que eles têm instrumentos. (ANALISTA DE RH 2 (A))

O modelo é um direcionador para o próprio gestor fazer seus planos de sucessão, de desenvolvimento, de movimentação, de orientação para o desempenho. Então, ele é uma base mesmo para toda a Gestão de Pessoas, não só para Recursos Humanos, como uma ferramenta, mas para o gestor também como uma ferramenta de gestão. (GERENTE DE RH 2 (A))

5.1.6 Empresa A: Perspectivas e Tendências da Gestão de Competências

Em relação às perspectivas e tendências da Gestão de Competências na empresa A, os entrevistados apontam alguns aspectos da Gestão de Recursos Humanos que poderiam ser modificados de forma a trazer maior êxito para o modelo de competências da empresa.

Neste sentido, a analista de RH 3 (A) aponta a questão de o modelo de competências incluir competências e capacidades. Além disso, a entrevistada ressalta que a exigência das capacidades pela empresa é muito alta, sendo também muito extensa, de modo que os empregados às vezes são avaliados por capacidades que não assumem. Assim, a analista de RH 3 (A) acredita que as capacidades também deveriam ser avaliadas por complexidade e entrega, como as competências, e deveriam ser resumidas, voltadas realmente para a atuação do profissional.

Outro aspecto citado pela analista de RH 3 (A), é o fato de avaliação por competências não estar ligada às metas e resultados, de forma que se observa uma incongruência entre “a entrega das pessoas nas competências em determinada área” e os resultados. O gerente de RH 1 (A), por sua vez, destaca que “a ferramenta de avaliação de competências é complicada”, o que dificulta a operacionalização do modelo.

No que diz respeito aos fatores que facilitam a adoção do modelo de Gestão de Competências no atual contexto da Gestão de Recursos Humanos da empresa A, foram apontados pelos entrevistados:

- a necessidade da área de RH de um modelo que facilite a gestão de pessoas foi apontada pela analista de RH 2 (A):

Está muito claro para todo mundo, para a direção, para os gestores, que desenvolver as pessoas, que ajudá-las a prepararem para lidar com situações mais instáveis, mais complexas, fica claro que precisa de um modelo para desenvolver. (...) Então, você precisa de um modelo que vá tratar com clareza com elas as perspectivas de carreira, de como ela está sendo percebida pela empresa, a questão do feedback... Ele é um modelo que ele conversa com a realidade. (ANALISTA DE RH 2 (A))

- o amadurecimento da empresa foi apontado pela consultora interna de RH (A) e pelo gerente geral de RH (A).
- o fato de o modelo de competências ter envolvido todas as pessoas da organização e ter sido implementado de forma participativa foi citado pela Gerente de RH 1 (A). Na mesma direção, a gerente de RH 3 (A) afirma que: “eu acho que um fator que facilitou foi o envolvimento das pessoas. Eu acho que, tanto o patrocínio da

alta administração quanto o envolvimento das pessoas nos grupos de modelagem”.

- “a preocupação que a área de RH tem com a qualidade, a busca pela excelência e a responsabilidade com as pessoas” foram apontadas pela analista de RH 1 (A).
- “a existência de um RH estratégico, ligado diretamente à presidência da empresa” foi destacado pela analista de RH 4 (A).

Já em relação aos fatores que dificultam a adoção do modelo de Gestão de Competências no atual contexto da Gestão de Recursos Humanos da empresa A, foram apontados pelos entrevistados:

- a dificuldade de dar feedback e de estruturar um plano de desenvolvimento com as pessoas, foi apontado pela analista de RH 2 (A);
- o fato de que “os gestores estavam pouco preparados para a implementação do modelo de Gestão de Competências” foi citado pela consultora interna de RH (A). No mesmo sentido, o gerente geral de RH (A) pontua a necessidade de “treinar o gestor para se apropriar do modelo”;
- a gerente de RH 3 (A) citou os seguintes fatores: “O fato de ter envolvido muitas pessoas também foi um dificultador, né, você tinha muitas demandas diferentes, então, acaba que demorou mais tempo; (...) outro fator que dificulta a adoção do modelo é você não ter foco na consolidação. Você tem que rodar mais de uma avaliação, até chegar à conclusão que é isso que você precisa ou não, se está indo bem ou não está”;
- “A cultura conservadora da empresa, que ocasiona a resistência à mudança”, foi destacada pela analista de RH 1 (A).

Quanto às vantagens que o modelo de competências trouxe para a organização, a consultora interna de RH (A) aponta que o modelo possibilita a criação de “critérios claros e justos de avaliação por parte de todos, de forma que os empregados sabem o que tem que desenvolver”; a analista de RH 4 (A) afirma que “o modelo Gestão de Competências possibilita a integração entre as diversas áreas da empresa; e é uma ferramenta atualizável”; e o gerente geral de RH (A) acrescenta que o modelo promove “a justiça, a equidade, a cultura de feedback e fornece inputs para o Treinamento”.

Outros entrevistados destacam vantagens do modelo de competências para a empresa A, como mostram os depoimentos abaixo:

É um modelo que desenvolve lideranças, o empregado entende o tratamento... tem disponível todas as informações de quais as oportunidades de carreira ele tem, que nível ele precisa atuar em qualquer carreira... São muitas vantagens. A gente consegue institucionalizar um pouco a prática do feedback... (ANALISTA DE RH 2 (A))

Ficou mais claro o que é esperado do gestor para o empregado, de forma que o gestor pode acordar com o empregado o cumprimento de metas. Além disso, houve uma maior clareza para o desenvolvimento de pessoal, ou seja, o que cada pessoa precisa desenvolver (ANALISTA DE RH 1 (A))

Ter todo o seu grupo orientado, com um contrato de desempenho orientado para aquilo que é necessário para executar a estratégia da empresa, e para executar os resultados da empresa, além de garantir a concretização de alguns valores: senso de justiça, foco em resultados etc. (GERENTE DE RH 3 (A))

Já em relação às desvantagens que o modelo de competências trouxe para a organização, os entrevistados apontaram as seguintes:

- a analista de RH 2 (A) afirma que ainda não há um sistema informatizado adequado para dar suporte ao modelo e que a remuneração ainda não se alinhou totalmente ao modelo;
- “a cultura conservadora da empresa, que ocasiona a resistência à mudança” foi destacada pela analista de RH 1 (A);
- a analista de RH 4 (A) pondera que a empresa precisa lidar com dois desafios: como as organizações podem desenvolver competências, e como tornar o modelo de Gestão de Competências um subsidiador da remuneração;
- a gerente de RH 3 (A) aponta o fato de o modelo criar um critério que se aplica a uma população maior, o que talvez tire as especificidades do gestor para atuar naquela área dele, de maneira mais específica. Além disso, a entrevistada ressalta a possibilidade de o modelo gerar pressão na massa salarial e impactos na retenção, em longo prazo.

Quanto aos resultados esperados pela empresa com a implementação do modelo de competências, foram citados:

- “na verdade, o maior resultado são as pessoas desenvolvidas para atender os desafios que a empresa tem”. (Analista de RH 2 (A));
- “desenvolver uma cultura estratégica de alto desempenho. (Consultora Interna de RH (A)); (Gerente de RH 3 (A));
- “responder ao mapa estratégico empresarial e assegurar o alto desempenho das pessoas. (Gerente Geral de RH (A))”;
- “buscar o alinhamento entre as práticas organizacionais e o atingimento de resultados através das pessoas”. (Analista de RH 1 (A));
- “ter um modelo que ajude o gestor a minimizar o impacto do personalismo/subjetividade na avaliação; ajudar o gestor a dar feedbacks; ajudar a desenvolver pessoas para alcançarem a estratégia organizacional”. (Analista de RH 4 (A))

Os entrevistados revelam que já observam estes resultados sendo alcançados pela empresa com a implementação do modelo de competências.

5.2 A Empresa B

A empresa B⁵ foi criada em 1952, pelo então governador de Minas Gerais e posteriormente presidente do Brasil, Juscelino Kubitschek. Sua atuação abrange as áreas de geração, transmissão e distribuição de energia elétrica e soluções energéticas. Trata-se de uma empresa mista, de capital aberto, controlado pelo governo. A empresa é responsável por 12% do mercado nacional de distribuição de energia elétrica.

Na sua inauguração, em 1952, o sistema elétrico mineiro era fragmentado, fruto da iniciativa privada. Com a sua criação, as hidrelétricas mineiras foram centralizadas e outras começaram a ser criadas, já na década de 50, como Tronqueiras e Itutinga, em 1955; e Salto Grande, em 1956.

Na década de 60, a empresa começou a atuar na transmissão e distribuição, incorporando companhias regionais e municipais. O consórcio *Canambra*, formado por um grupo de técnicos canadenses, americanos e brasileiros, realizou a avaliação do potencial

⁵ As informações gerais sobre a empresa foram coletadas no site da mesma. O último acesso foi em 24.03.2010.

hidráulico de Minas Gerais entre 1963 e 1966, garantindo a construção de usinas em todo o país.

Nos anos 70, a empresa viveu um novo ciclo de desenvolvimento, tendo inaugurado novas usinas hidrelétricas no Brasil e assumido a distribuição em Belo Horizonte.

Nos anos 80, a empresa B triplicou sua capacidade, com a inauguração de outras usinas hidrelétricas. Outras alternativas energéticas começaram a ser pesquisadas, como a energia eólica e solar, a biomassa e o gás natural. Foi criada uma subsidiária para a distribuição do gás natural. A empresa assumiu a distribuição de energia em todo o território mineiro.

Na virada do século, a empresa construiu mais três usinas hidrelétricas e entrou para o *Índice Dow Jones de Sustentabilidade*, que identifica as empresas que investem no desenvolvimento sustentável.

Na década de 90, a empresa lançou-se em um desafio: ser pioneira na construção de hidrelétricas de iniciativa privada. Com isto, inaugurou outras usinas em Minas Gerais e continuou expandindo.

A partir do ano 2000, a empresa continuou construindo novas hidrelétricas, e, em 2005, passa a ser organizada como holding, com duas subsidiárias: de distribuição e transmissão. Além disso, a empresa ampliou sua atuação em outros estados brasileiros, como: Pará, Maranhão, Espírito Santo, São Paulo, Santa Catarina e Rio Grande do Sul, e adquiriu capital de outras empresas do setor energético do Brasil.

Atualmente, a empresa B integra um grupo de 49 empresas e 10 consórcios, atuando em Minas Gerais, e em mais de 15 estados brasileiros e no Chile. A empresa é uma das maiores geradoras do Brasil, sendo seu parque gerador formado por 64 usinas hidrelétricas, térmicas e eólicas. Sua rede de distribuição é a maior da América do Sul, com mais de 400 mil Km de extensão. Assim, a empresa atua na geração, transmissão e distribuição de energia, sendo a segunda maior empresa do setor elétrico brasileiro.

Quanto à missão, visão e valores da empresa, tem-se:

Missão

“Atuar no setor de energia com rentabilidade, qualidade e responsabilidade social”.

Visão

“Estar, em 2020, entre os dois maiores grupos de energia do Brasil em valor de mercado, com presença relevante nas Américas e líder mundial em sustentabilidade do setor”.

Valores

- Integridade: honrar compromissos e agir com transparência e honestidade.
- Ética: praticar o bem. Respeitar a dignidade das pessoas.
- Riqueza: gerar bens e serviços para o bem-estar e a prosperidade dos clientes, acionistas, empregados, fornecedores e sociedade.
- Responsabilidade social: suprir energia segura, limpa, confiável e efetiva em termos de custo, contribuindo para o desenvolvimento econômico e social.
- Entusiasmo no trabalho: agir com comprometimento, criatividade e dedicação.
- Espírito empreendedor: tomar iniciativas, ousar e decidir, observando as diretrizes da empresa.

5.2.1 Empresa B: Perfil dos Entrevistados

5.2.1.1 Gênero:

A maior parte dos entrevistados (86%) da empresa B pertence ao gênero feminino.

5.2.1.2 Faixa Etária:

Quanto à faixa etária, três entrevistados possuem acima de 45 anos de idade, dois possuem entre 26 e 35 anos de idade, e dois entre 36 e 45 anos.

5.2.1.3 Formação:

Do total de entrevistados, quatro se graduaram em Administração, dois em Psicologia, e apenas um em Serviço Social. Dos sete entrevistados, cinco concluíram ou estão cursando pós-graduação (especialização) em Gestão de Recursos Humanos ou em áreas afins.

5.2.1.4 Área de Atuação/Cargo atual/Período de atuação no cargo/Período de atuação em RH na empresa/Período de experiência total em RH/ Experiência em cargos de gestão de RH:

TABELA 7 - Caracterização da Formação e Atuação em RH dos entrevistados da empresa B

Área de Atuação	Cargo Atual	Período de atuação neste Cargo	Período de Atuação em RH na empresa	Período de Experiência Total em RH	Experiência em Cargos de Gestão em RH
Desenvolvimento Organizacional e Pesquisas Corporativas	Analista de Desenvolvimento Sênior I	1 ano	3 anos	4 anos	—
Desenvolvimento de Recursos Humanos	Analista de RH – proficiente	4 anos	4 anos	4 anos	—
Treinamento, Desenvolvimento e Educação	Analista de Recursos Humanos Sênior	12 anos	12 anos	12 anos	—
Provimento (Recrutamento e Seleção) e Administração de Pessoal	Analista de RH júnior	10 anos	20 anos	20 anos	—
Gestão de Sistemas e Métodos de Trabalho	Gerente de Gestão de Sistemas e Métodos de Trabalho	3 anos	2 anos	2 anos	—
Treinamento, Desenvolvimento e Educação	Analista de Desenvolvimento de Recursos Humanos (Sênior II)	10 anos	27 anos	27 anos	10 anos
Segurança do Trabalho, Saúde e Bem-Estar	Assistente social	25 anos	25 anos	25 anos	—

Fonte: Elaborado pela autora da dissertação

Como mostra a tabela, a maior parte dos entrevistados possui, em média, 13 anos de experiência na área de Recursos Humanos na empresa B. Além disso, a maioria possui, em média, 13 anos de experiência na área de Recursos Humanos em geral, e somente um já atuou em cargos de gestão (embora dois entrevistados aleguem atuar como gestores na empresa, mas apenas informalmente).

5.2.1.5 Experiência em Gestão de Competências:

TABELA 8 - Experiência com modelos de Gestão de Competências dos entrevistados da empresa B

Quantidade de entrevistados na empresa B	Quantidade de entrevistados com experiência em GC na empresa B	Quantidade de entrevistados com experiência em GC em outras empresas
7	3	0

Fonte: Elaborado pela autora da dissertação

Como ilustra a tabela, dos 7 entrevistados, três atuam ou atuaram diretamente com o modelo de Gestão de Competências da empresa B. Os demais são usuários do modelo, mas possuem contato ainda que indireto com o mesmo, por serem funcionários da empresa e atuarem na área de Recursos Humanos.

5.2.2 Empresa B: Gestão de Recursos Humanos

5.2.2.1 Descrição da História da Atividade de Recursos Humanos da empresa B

A atuação da área de Recursos Humanos na empresa B é marcada por mudanças significativas que ocorreram nos últimos anos na organização, as quais, de acordo com o analista de RH 3 (B), levaram a empresa a “ter assento na estratégia organizacional e a participar de reuniões com os comitês estratégicos”.

O analista de RH 3 (B) afirma que anteriormente a estas mudanças, a área de Recursos Humanos da empresa B era mais voltada para “o atendimento ao trabalhador, funcionava como um misto de Departamento de Pessoal e atendimento aos funcionários”.

Neste sentido, a analista de RH 2 (B) esclarece que, a partir de 1997, a empresa passou por mudanças importantes, devido à crescente competitividade, que, dentre outros fatores, levou ao enxugamento de sua estrutura. Além disso, após a ameaça de privatização no governo do presidente Fernando Henrique Cardoso, a empresa tornou-se mista. Em 2002, a empresa mudou sua política e contratou a consultoria da Price para mapear os processos e estratégia da área de Recursos Humanos. No ano de 2003, de acordo com a entrevistada, foi desmembrada em três (geração, transmissão e distribuição) para atingir a estratégia de crescimento, passando a constituir um grupo de empresas, composto hoje por 60 empresas.

Por volta de 2003/2004, conforme relato da gerente de sistemas e métodos de trabalho (B), que na época atuava diretamente na área de Recursos Humanos, a empresa B promoveu uma reestruturação da área de RH, com o objetivo de “migrar de uma área operacional para outra, estratégica”. Neste período, foi desenvolvido o novo Sistema de Gestão Integrada de Recursos Humanos, cujos principais objetivos eram:

- instaurar o processo de Gestão do Desempenho (resultados e competências) como elemento central para efetivar o alinhamento à estratégia empresa B;
- integrar as políticas, práticas e processos de gestão de recursos humanos;
- fundamentar as políticas, práticas e processos de RH no desempenho e competências do empregado;
- garantir a manutenção do desempenho e das competências dos empregados.

Assim, como ressalta a gerente de sistemas e métodos de trabalho (B); os investimentos em Recursos Humanos se tornaram “diretamente atrelados à missão e à visão da Empresa, bem como aos resultados esperados, tangíveis e intangíveis”.

Em 2005, de acordo com a analista de RH 5 (B), houve a entrada de um novo superintendente de Recursos Humanos na empresa, cujo papel foi muito importante, pois tornou a área de Recursos Humanos mais proativa e com maior credibilidade e valorização na empresa.

Entretanto, atualmente, a área de Recursos Humanos, como ressalta a analista de RH 5 (B), está “perdendo suas forças”, porque “a empresa B está passando por um processo em que o foco é o custo”, alinhado à concepção economicista da nova diretoria. De acordo com a analista de RH 4 (B), “na empresa B, a área de RH se torna mais relevante a depender do governo, pois os cargos de direção são de confiança, e mudam a cada governo”. Assim, como mostra a analista de RH 5 (B), ações como o “PDV (Plano de Demissão Voluntária) por exemplo, levaram a empresa a perder competências que não poderia. Com isso, a área de RH não tem pessoal capacitado”. A entrevistada em questão destaca que, apesar das mudanças ocorridas, a empresa B ainda possui uma cultura “tradicionalista”, e uma “política de conseqüências”, que levam a área de RH a não “ter credibilidade”.

A despeito dessas questões que marcam a história atual da área de recursos humanos da empresa B, os entrevistados afirmam que a área de RH implementou inovações significativas nos últimos dez anos da empresa, tais como:

- pesquisa de clima organizacional (Analista de RH 4 (B));
- gestão sucessória (Analista de RH 4 (B));

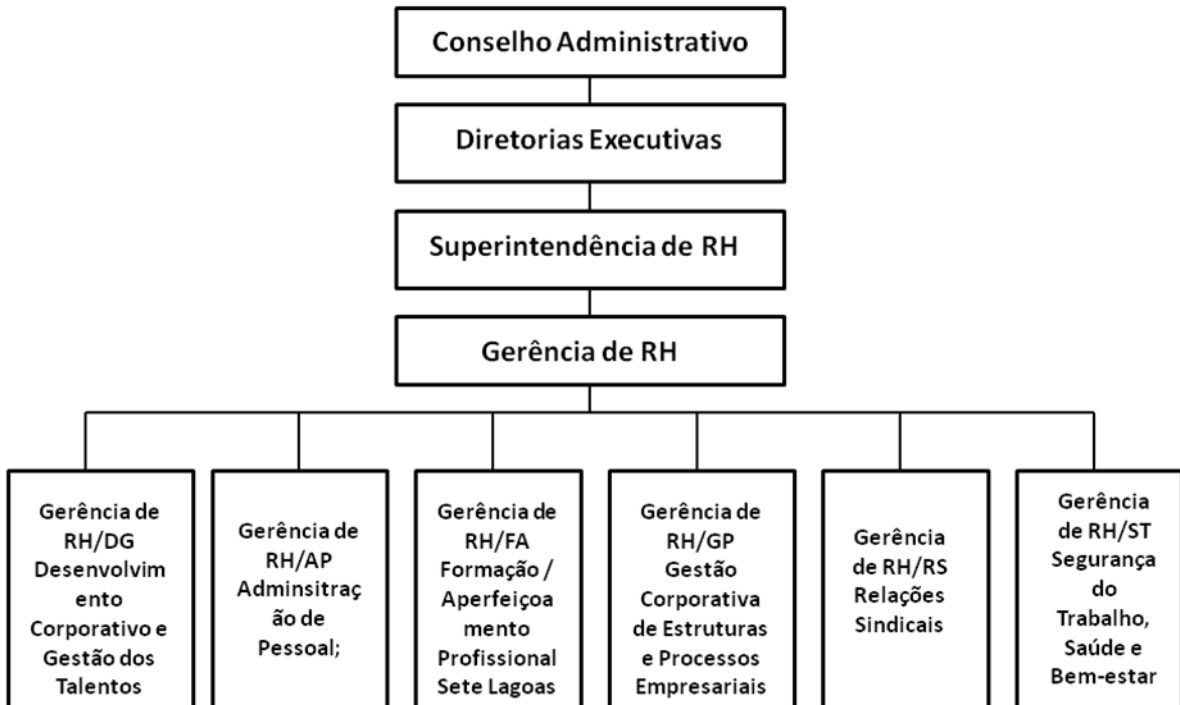
- Gestão do Desempenho; (Analista de RH 4 (B));
- Universidade Corporativa; (Analista de RH 4 (B));
- pesquisa sócio-funcional. (Analista de RH 3 (B));
- Sistema de Gestão Integrada de Recursos Humanos (Gerente de Sistemas e Métodos de Trabalho (B)).

Para além dessas inovações, a analista de RH 2 (B) afirma que “o RH da empresa B é um modelo para outras empresas, é voltado para os funcionários. A política de benefícios da empresa B é excelente. A política de distribuição de lucros também. A área de T&D é bem desenvolvida”.

5.2.2.2 Composição atual da área de Recursos Humanos da empresa B

A área de recursos humanos da empresa B, de acordo com os entrevistados, se estrutura conforme o organograma abaixo:

FIGURA 20 - Organograma da área de Recursos Humanos da Empresa B



Fonte: Elaborado pela autora da dissertação

Assim, a pirâmide hierárquica da empresa B, de acordo com o analista de RH 3 (B), se compõe dos seguintes níveis: conselho administrativo (acionistas), diretorias executivas (ao

todo, são nove, incluindo a de RH), superintendências (são várias, além da superintendência de RH), gerências (são 6 gerências de RH) e analistas (não representados na pirâmide devido ao extenso número).

De acordo com a Gerente de Sistemas e Métodos de Trabalho (B), as gerências de Recursos Humanos são responsáveis pelas seguintes atividades:

Gerência de Administração de Pessoal - RH/AP:

- admissão de empregados;
- atualização de Carteira de Trabalho;
- atualização de dados cadastrais;
- auxílio creche;
- complementação salarial;
- comprovante de Rendimento para Imposto de Renda;
- concurso externo e seleção interna;
- contratação de mão-de-obra temporária;
- Contribuição Sindical;
- coordenadas bancárias (inclusões, alterações);
- declaração funcional (atividades, histórico funcional etc.);
- declaração funcional (tempo de serviço, índices de reajustes salariais, salário etc.);
- dependentes para fins de Imposto de Renda;
- desligamento de empregado (quitação final e seguro desemprego);
- estágios: curriculares, iniciação ao trabalho;
- folha de pagamentos de empregados (contracheques, adiantamento quinzenal etc.);
- frequência (licença médica, férias, acidente do trabalho, hora extra, sobreaviso, documento comprobatório etc.);
- licença especial sem remuneração;
- pensão alimentícia;
- PPP - Perfil Profissiográfico;
- recolhimento FGTS e INSS;
- requerimento de Benefício por Incapacidade (INSS) ;
- vale transporte e reembolso de passagens;
- vale-refeição / Cartão Alimentação.

Gerência de Desenvolvimento Corporativo e Gestão de Talentos - RH/DG:

- administração de plano de cargos e remuneração;
- auxílio educação;
- avaliação psicológica;
- comunicação interna;
- gestão de clima organizacional;
- gestão de desempenho;
- gestão sucessória;
- movimentação de pessoal;
- pós-graduação;
- programa de desenvolvimento de supervisores;
- programa de desenvolvimento das lideranças;
- programa de desenvolvimento de equipes;
- programas de desenvolvimento;
- seminário de desenvolvimento de secretárias;
- treinamento administrativo;
- treinamento corporativo;
- treinamento em informática;
- treinamento externo;
- voz do cliente satisfação do cliente.

Gerência dos Centros de Formação e Aperfeiçoamento Profissional - RH/FA:

- cursos de Construção e Manutenção de Linhas de Transmissão, Manutenção em Redes de Distribuição, LTs e SEs em Linha Viva;
- cursos de Construção, Operação, Manutenção e Inspeção de Redes de Distribuição e Medição de Unidades Consumidoras;
- cursos de Operação e Manutenção de Subestações, NR-10 e Cipistas;
- cursos de Operação e Manutenção de Usinas, Manutenção Mecânica, Telecomunicação, Eletrônica e Automação, Proteção, Projetos e Fiscalização de Obras da Distribuição;
- programação de cursos técnicos (EFAP) e emissão de certificados.

Gerência de Gestão Corporativa de Estruturas e Processos Empresariais - RH/GP:

- Atualizações no Cadastro de Órgãos;
- criação, extinção e alteração de Unidades Organizacionais e Agrupamentos Funcionais;
- delegação para aprovação de Documentos;
- elaboração e manutenção dos Organogramas Modular e Geral da Empresa;
- emissão do cadastro de órgão e titulares;
- fornecimento de: Organogramas Modular e Geral da Empresa, Histórico de Órgãos, cópias de Circulares emitidas a partir de 1954 e de Instruções de Procedimentos, normas de Organização e Normas Técnicas Corporativas;
- Instruções de Procedimentos e Normas de Organização;
- pessoal chave;
- Proposição de Grupo de Trabalho, Comitês, Comissões.

Gerência de Relações Sindicais - RH/RS

- Liberação eventual ao Sindicato;
- Manutenção de ticket alimentação/refeição para empregados afastados pelo INSS.

Gerência de Segurança do Trabalho, Saúde e Bem-estar - RH/ST:

- Brigadas de Incêndio/Plano de Abandono;
- Comissão Interna de Prevenção Acidentes – CIPA;
- CONEM (EPI / EPC);
- Contratos;
- Coordenação - Área de Engenharia de Segurança;
- Empréstimo Saúde;
- Medições de Agentes Ambientais;
- NR-10;
- PCA;
- Perfil Profissiográfico Previdenciário – PPP;
- PPR;

- Programa de Prevenções de Riscos Ambientais – PPRA;
- Serviço Médico;
- Serviço Social;
- SIPAT;
- Sistema de Gestão de Saúde e Segurança do Trabalho – SGS;
- SMART - Incidentes de Trabalho (Estatísticas).

Na estrutura de Recursos Humanos da empresa B, de acordo com os entrevistados, existem várias atividades que são terceirizadas. A analista de RH 4 (B) afirma que, atualmente, a empresa B terceiriza 90% de suas atividades de Recursos Humanos, pois “o quadro está muito enxuto”. Em geral, a empresa contrata consultorias (foram citadas a Hay, a Price e a Fundação Dom Cabral), mas procura adequar os processos à realidade da empresa, mantendo a coordenação dos mesmos, de acordo com a analista de RH 4 (B). Assim, foram citadas as seguintes atividades que hoje são terceirizadas:

- seleção (Analista de RH 4 (B));
- pesquisas, como de clima etc (Analista de RH 4 (B));
- treinamentos comportamentais e de liderança (Analista de RH 4 (B));
- gestão do desempenho (Analista de RH 4 (B));
- cargos e Remuneração (Analista de RH 2 (B)).

A maior parte dos entrevistados reconhece que a área de Recursos Humanos atualmente tem buscado atuar de forma mais integrada com as outras áreas da empresa, como de distribuição e operação, destacadas pela assistente social (B). Até porque, uma das propostas do novo modelo de RH da empresa é que a área “melhore sua contribuição, efetividade e integração”, tendo sido implantado, para isso, o “Sistema de Gestão Integrada de Recursos Humanos”, como ressalta a gerente de sistemas e métodos de trabalho (B).

Tal sistema, de acordo com a entrevistada, “foi desenvolvido a partir da visão e da missão da Empresa e tem como núcleo a Gestão do Desempenho, com base em competências e resultados, elo entre a estratégia empresa B e os diversos processos de gestão de recursos humanos”. Entretanto, um fator dificultador, como coloca a analista de RH 4 (B), é que, pelo fato de a empresa estar crescendo, e sendo a área de RH centralizada em Belo Horizonte, a área está “cada vez mais distante dos clientes”, pois “não tem contato com as empresas

distantes”. Assim, alguns entrevistados apontam que “ainda há muito a caminhar” para que a área atue de forma integrada (ANALISTA de RH 5 (B)).

5.2.2.3 Empresa B: Recursos Humanos X Estratégia

Em relação às estratégias de Recursos Humanos da empresa B, os entrevistados afirmam que as mesmas se desdobraram da estratégia organizacional, sendo que, no site da empresa, é explicitada como estratégia organizacional para o ano de 2009, a expansão da empresa, conforme mostra o trecho abaixo:

Esse crescimento da economia brasileira previsto para o próximo ano terá um impacto direto no consumo de energia elétrica, o que torna ainda mais necessário o aumento expressivo dos investimentos na expansão da oferta de energia elétrica, com a manutenção de um ambiente regulatório que estimule a entrada de novos investidores no setor.

Os entrevistados descrevem como estratégias de Recursos Humanos da empresa A: “atuar como parceira das áreas de negócio da empresa, aliar-se à área operacional, prover a empresa de pessoas preparadas para a atividade” (Analista de RH 4 (B)); “manter uma equipe de pessoas capacitadas, motivadas e engajadas”(Analista de RH 3 (B)); e “fornecer para a empresa profissionais recrutados, treinados, desenvolvidos e alinhados à estratégia empresarial. (ANALISTA de RH 2 (B))

A gerente de sistemas e métodos de trabalho (B) acrescenta que a missão e a visão da área de Recursos Humanos da empresa B são:

Missão

“Promover a gestão estratégica das competências, a valorização dos empregados e seu comprometimento com os resultados da Organização, viabilizando soluções que criem valor para os negócios da empresa B.”

Visão

“Ser reconhecida como parceira permanente dos gestores da empresa B no desenvolvimento de pessoas, alinhando-as aos desafios e resultados empresariais. Ser referência na prática de valores humanos e na transparência nas relações por meio de uma gestão eficaz de

competências, promovendo um ambiente que fortaleça o elevado desempenho das pessoas e da Organização.”

Quanto à atuação da área de Recursos Humanos da empresa B, os entrevistados ressaltam que a área “passou a entender mais dos negócios da empresa” (analista de RH 4 (B)), e “tem procurado trabalhar de forma integrada e estratégica” (analista de RH 3 (B)), pois seus planos e seus indicadores (como, por exemplo, taxas de frequência de acidentes, satisfação, avaliação de desempenho etc) são desdobrados da estratégia organizacional (analista de RH 4 (B), analista de RH 2 (B), analista de RH 3 (B)), através do BSC (Analista de RH 3 (B), assistente social (B)). Assim, como esclarece a gerente de sistemas e métodos de trabalho, através do BSC - *Balanced Scorecard* - são determinados os resultados corporativos, das áreas e individuais. Por isso, o “alinhamento da área de RH com o negócio da empresa é visível” (analista de RH 3 (B)).

Entretanto, a analista de RH 5 (B) considera que “as estratégias de RH não comungam com o negócio”. Ela afirma que “a política de RH é muito bonita, mas não está alinhada aos negócios da empresa. As práticas de RH são incoerentes”. A assistente social (B) acredita que “ainda há um longo caminho a ser percorrido neste sentido”.

Ressalta-se que, de acordo com os entrevistados, as estratégias de Recursos Humanos da empresa B são as mesmas para toda a empresa, não havendo diferenças em relação às regiões geográficas de atuação.

5.2.3 Empresa B: Gestão de Competências

5.2.3.1 Conceito de competência utilizado pela empresa B

A analista de RH 1 (B), da área de Gestão de Desempenho, que atua diretamente com o modelo de competências da empresa B, afirma que o conceito de competências utilizado pela empresa é “o conceito do Dutra, que considera os conceitos de entrega e complexidade (na empresa B denominamos por nível requerido)”.

5.2.3.2 Dados gerais da Estrutura e Histórico da formulação do modelo de Gestão de Competências da Empresa B

O modelo de Gestão de Competências da empresa B começou a ser concebido, de acordo com a analista de RH 1 (B) - da área de Desempenho, que atua diretamente com o modelo -, em 2000, porém, sua implementação só ocorreu efetivamente em 2005. Segundo a

entrevistada, o modelo foi elaborado pela coordenadora da área de RH na época, com o apoio da equipe de RH e da consultoria Price.

Atualmente, o modelo de competências da empresa B está sob a coordenação de duas analistas de RH (na empresa B, vários analistas de RH assumem a gestão de alguns processos, embora, formalmente, não ocupem cargos de gestão), atuantes nas áreas de Desempenho e de Cargos e Remuneração. Tais analistas respondem diretamente à gerente de RH, responsável pelo modelo. De acordo com a analista de RH 1 (B), a manutenção do modelo de competências “é interna, mas a atualização é feita com o suporte da Consultoria Price”.

Como já foi dito anteriormente, a empresa B é constituída por um grupo de empresas (aproximadamente 50), de geração, transmissão e distribuição de energia. Cabe destacar, como mostra a analista de RH 1 (B), que o modelo de competências já foi implementado na geração e distribuição, sendo que, atualmente, está sendo implementado em outras empresas do grupo da empresa B. No entanto, como ressalta a entrevistada, o modelo de competências é o mesmo para todas as empresas do grupo “havendo apenas diferenças operacionais (como, por exemplo, em algumas empresas, pelo fato de serem pequenas, não há necessidade de um suporte em informática para a operacionalização do modelo). Deste modo, não há diferenças no modelo relativas às regiões geográficas de atuação da empresa.

No que diz respeito às razões pelas quais a empresa B optou por adotar a Gestão de Competências, a analista de RH 1 (B) afirma que a empresa buscava “acompanhar as tendências do mercado e ter um modelo de gestão de pessoas mais focado na estratégia empresarial”. Em relação ao modelo específico adotado pela empresa B, a entrevistada afirma que “a escolha da fundamentação teórica baseada no Dutra se deve ao fato de ser mais moderna, voltada para resultados”.

A metodologia utilizada para a concepção e implementação da Gestão de Competências na empresa B foi a seguinte, de acordo com a analista de RH 1 (B): “com base nas estratégias da empresa B e nos indicadores do negócio (ligados ao BSC), foram descritas as competências individuais e de cargos”. A entrevistada ressalta que a empresa ainda trabalha com a concepção de cargos, mas “atualmente, o modelo está passando por uma transição, de cargos para competências”.

Cabe destacar que, apesar de o modelo ter partido das estratégias organizacionais, segundo a analista de RH 4 (B), não foram definidas primeiramente as competências organizacionais para depois desdobrar em competências individuais, ou seja, partiu-se já das competências individuais.

Assim, com o apoio da Consultoria Price, o modelo foi construído, tendo sido definidas as competências individuais, divididas nas seguintes categorias:

- **Competências essenciais/comportamentais:** compreendem nove competências, que são as mesmas para todos os funcionários da empresa, sendo exigidas no mesmo grau, independentemente do cargo. São avaliadas pelos pares, pelo gestor e também pelo próprio profissional (auto-avaliação). Exs: comunicação, desenvolvimento profissional, foco em resultado, foco no cliente, postura profissional, trabalho em equipe, relacionamento interpessoal etc.
- **Competências de liderança:** correspondem àquelas relativas à função de gestão da empresa (cargos de superintendentes e gerentes). Foram definidas com base nas competências dos melhores líderes da empresa, através de workshops.
- **Competências técnicas:** são definidas por áreas de atuação e estão ligadas à função. Existem graus de exigência diferentes a depender da função que o profissional ocupa. Assim, estão relacionadas aos conceitos de entrega e complexidade. Estão sendo mapeadas atualmente, e serão avaliadas somente pelo gestor (o qual domina a técnica que o profissional precisa desempenhar para poder avaliá-lo).

Todos os empregados foram incluídos no modelo de competências da empresa B, conforme a analista de RH 1 (B), “exceto o nível gerencial, que está sendo incluído agora”.

A implementação do modelo de competências na empresa envolveu, desde o seu início, em 2005, uma mudança cultural, ainda vigente. Isto porque, como evidencia a analista de RH 1 (B): “é preciso considerar que, durante muitos anos, a empresa B teve políticas de RH tradicionalistas”.

A gerente de sistemas e métodos de trabalho (B) explica que: com base nas competências individuais definidas pela empresa, são medidos os *gaps* de competências e mapeadas as necessidades de desenvolvimento. As individuais são mensuradas considerando os níveis de complexidade e entrega, e expressas por meio de resultados individuais. A partir das necessidades de desenvolvimento identificadas, é construído o Acordo de Desenvolvimento Individual – ADI, onde são acordados resultados/metastas e as ações de desenvolvimento de competências, com seus prazos determinados.

5.2.4 Empresa B: Gestão de Competências X Gestão Estratégica de Recursos Humanos

A maior parte dos entrevistados afirma que o modelo de competências da empresa B está inserido na estrutura de Recursos Humanos da empresa, pois ele “parte da estratégia e passa por todas as atividades de RH” (Assistente Social (B)), sendo “articulado com as diversas áreas e com o Recursos Humanos” (Analista de RH 3 (B)). Assim, como enfatiza a analista de RH 4 (B); “o modelo de Gestão de Competências permeia todo o painel de contribuição e é o centro das atividades de Recursos Humanos da empresa”.

Entretanto, a analista de RH 2 (B) chama a atenção para o fato de a atividade de seleção profissional não estar articulada ao modelo, por ocorrer no formato de concurso público, como é determinado por lei, o que é reforçado pela analista de RH 5 (B), a qual afirma que “o modelo não considera o recrutamento, seleção e desligamento”.

Inclusive, a maioria relata que o modelo de competências da empresa B tem interface com as estratégias de Recursos Humanos, uma vez que estas orientam as práticas de Recursos Humanos. Assim, como ressalta a analista de RH 4 (B), “as competências interferem no nível dos profissionais da empresa para atingir a estratégia”. As estratégias de Recursos Humanos, por sua vez, partem das estratégias organizacionais, de modo que tudo está interligado. Como enfatiza a assistente social (B), “é uma via de mão dupla”, e a analista de RH 3 (B), “quanto mais consistente for o modelo, maior é o impacto na estratégia”.

5.2.4.1 Gestão de Competências X Estrutura de Recrutamento e Seleção da Empresa B

Em relação à interface entre o sistema de recrutamento e seleção da empresa B e o modelo de competências, todos os entrevistados afirmam que o processo de recrutamento e seleção da empresa B é realizado por meio de concurso externo, de modo que não há articulação com o modelo de competências (embora, como ressalte a analista de RH 4 (B), a empresa tente filtrar as competências técnicas nos concursos). Somente as seleções internas, recentes (ocorrem desde 2007) e ainda raras na empresa, são realizadas de modo a considerar as competências dos profissionais.

5.2.4.2 Gestão de Competências X Estrutura de Desempenho e Resultados da Empresa B

A estrutura de avaliação de desempenho da empresa B considera também as competências como um dos fatores que são avaliados. Assim, tem-se a seguinte composição da avaliação de desempenho:

- 90% - competências essenciais/comportamentais e técnicas;
- 10% resultados corporativos.

Ressalta-se que as competências essenciais/comportamentais são avaliadas pelo supervisor, pares e pelo próprio funcionário (auto-avaliação), e as competências técnicas são avaliadas somente pelo supervisor, conforme afirma o analista de RH 3 (B).

O resultado da avaliação de desempenho impacta na carreira e na remuneração dos profissionais. Além disso, após a avaliação de desempenho, o gestor deve dar um feedback ao funcionário e construir com o mesmo um acordo de desenvolvimento individual, como mostra a analista de RH 4 (B). A empresa pretende, futuramente, de acordo com a analista de RH 4 (B), associar a avaliação de desempenho às metas dos setores e às metas individuais.

Alguns entrevistados afirmam que existe subjetividade na avaliação de desempenho, pois, como há geralmente um número restrito de promoções possíveis de serem feitas para cada setor, os pares acabam avaliando muitas vezes mal o profissional por estarem concorrendo a uma vaga para promoção (analista de RH 2 (B), analista de RH 4 (B)). Dessa forma, envolver um ganho financeiro ou um crescimento na carreira pode, na opinião das entrevistadas, enviesar o modelo.

5.2.4.3 Gestão de Competências X Estrutura de Carreiras da Empresa B

Atualmente, existem dois tipos de carreiras possíveis para os profissionais da empresa B:

- carreira técnica: composta por profissionais de ensino médio, que atuam nas áreas administrativa e operacional. Para passar ao nível de analista (que exige curso superior), deve ser feito concurso externo ou interno;
- carreira de analista: composta por profissionais de nível superior. A carreira é em Y, a pessoa pode escolher entre: Carreira máster – voltada para profissionais que pretendem crescer na carreira, mas não desejam ser gestores (compreende os níveis: analista júnior, profissional, proficiente, sênior 1, sênior 2 e master – referência no setor, naquela atividade) e carreira de gerente (compreende os níveis: analista júnior, profissional, proficiente, sênior 1, sênior 2 e gerente).

O crescimento na carreira na empresa B (progressão horizontal e vertical) está ligado ao modelo de competências, uma vez que considera os resultados da avaliação de

desempenho (que, por sua vez, tem como um dos critérios as competências dos profissionais). Entretanto, deve-se considerar que existe um limite para o crescimento na carreira, pois, como ressalta a analista de RH 2 (B), “não é possível crescer todo mundo”. (Analista de RH 2 (B))

5.2.4.4 Gestão de Competências X Estrutura de Remuneração da Empresa B

A estrutura remuneratória da empresa B está parcialmente ligada ao modelo de competências. Isto porque o salário fixo ou a base salarial considera somente o cargo que o profissional ocupa.

Entretanto, como mostra a analista de RH 3 (B), os aumentos salariais e promoções são vinculados à avaliação de desempenho, que, por sua vez, considera como um dos fatores a competência. Cabe ressaltar, no entanto, que, se um funcionário for bem avaliado em determinada competência, como destaca a analista de RH 1 (B), ele ganha um aumento em seu salário, que é incorporado à remuneração fixa, de modo que ele receberá sempre aquele aumento. Isto ocorre pelo fato de a empresa B ter um caráter de empresa pública, o que dificulta a mudança do sistema de remuneração, devido às limitações da legislação trabalhista.

Entretanto, a analista de RH 4 (B) e a analista de RH 2 (B) consideram que a vinculação entre o modelo de competências e a remuneração desde a implementação do modelo não foi positiva, porque o modelo “se tornou viciado”. Assim, para ambas, o modelo de competências deveria ter sido ligado ao desenvolvimento para depois se articular à remuneração.

A analista de RH 5 (B), contraditoriamente, considera que o foco do modelo de competências da empresa B reside no desenvolvimento, e não na remuneração. Dessa forma, a entrevistada afirma que “as pessoas não têm um estímulo para crescerem, pois não há remuneração por competências”. Nesta mesma direção, a assistente social (B) defende que a competência “deveria estar *linkada* à entrega, ao resultado, e não só à formação”.

5.2.4.5 Gestão de Competências X Estrutura de Treinamento e Desenvolvimento da Empresa B

Embora o foco do modelo de competências da empresa B esteja muito ligado ao treinamento e desenvolvimento profissional (analista de RH 5 (B)), a estrutura de Treinamento e Desenvolvimento da empresa ainda considera mais as funções, com base nos cargos, do que as competências.

A analista de RH 2 (B) afirma que “o modelo de Gestão de Competências está focado na necessidade da empresa. É preciso que o modelo atenda mais às necessidades de desenvolvimento do empregado”.

Entretanto, a empresa B está implementando a Universidade Corporativa, cujo enfoque reside no desenvolvimento de competências, através de jogos, dinâmicas etc (Analista de RH 1 (B)). O objetivo é que, após a avaliação de desempenho, sejam fornecidos *feedbacks* individuais aos funcionários pelos gerentes, e construídos conjuntamente os acordos de desenvolvimento individuais, os quais guiarão as estratégias de desenvolvimento da Universidade Corporativa (Analista de RH 4 (B), assistente social (B)).

5.2.5 Empresa B: Gestão de Competências e seus impactos gerados na Gestão de Pessoas

O modelo de competências da empresa B, segundo os entrevistados, possibilita que os gestores possuam mais ferramentas para gerir pessoas de forma mais efetiva, seja na promoção dos funcionários ou oferecendo-lhes um *feedback* mais consistente em suas avaliações de desempenho.

No entanto, a analista de RH 3 (B), afirma que ainda não se pode precisar os impactos do modelo de competências nas formas de gerir pessoas da empresa B, pois “o modelo de competências da empresa ainda está engatinhando”.

5.2.6 Empresa B: Perspectivas e Tendências da Gestão de Competências

De acordo com a analista de RH 1 (B), o fato de a atuação da área de RH da empresa B ter se tornado mais estratégica facilitou a adoção do modelo de competências pela empresa.

Entretanto, o analista de RH 3 (B) ressalta que a área de RH da empresa B ainda precisa “ter maior respaldo da diretoria” e se tornar parceira das gerências da empresa (ensinando-as a oferecerem *feedbacks* aos funcionários), para que o modelo de competências possa ter maior efetividade. A assistente social (B) acrescenta que a cultura organizacional tradicionalista da empresa B representa um dificultador à adoção do modelo de competências, pois os funcionários apresentam certa resistência à implementação do modelo, o que faz com que o mesmo fique engessado (Assistente social (B)). O analista de RH 3 (B) chama a atenção para a necessidade de o modelo de competências “evoluir e acompanhar as mudanças da empresa”.

No entanto, apesar dos fatores destacados pelos entrevistados que precisam evoluir na empresa B para que o modelo de competências tenha maior êxito, foram apontadas como vantagens da adoção do modelo de competências pela empresa: “o modelo promove o

desenvolvimento e reconhecimento profissional individualizados (Analista de RH 1 (B))”; “o foco da empresa se tornou estratégico, os empregados sabem o que têm que desenvolver, têm um direcionamento mais claro” (Analista de RH 4 (B)); “a empresa tem um instrumento de avaliação formal e universal; o modelo de competências dá oportunidade de desenvolvimento a todo empregado. O foco do modelo não está na função, e sim, no futuro”; (Analista de RH 2 (B)); “auxilia na gestão de pessoas para o funcionário, pois ele tem o retorno/feedback do seu processo” (Analista de RH 3 (B)); e “o modelo melhorou os processos de RH”. (Assistente social (B)).

5.3 A Empresa X

A empresa X⁶ foi inaugurada em 1970 e integra um grupo de empresas do setor de telecomunicações. Sua atuação nos dias de hoje é direcionada para a gestão, implementação e otimização de "Contact Centers", Serviços de Atendimento e Telemarketing.

Assim, a empresa gere atualmente 22 "Call" e "Contact Centers", num total de 3.894 posições de atendimento, configurando-se como a maior empresa prestadora deste tipo de serviços em Portugal.

No entanto, quando da sua criação, a empresa era voltada para a comercialização de produtos e serviços ligados à informática.

Em 1987, a empresa X realizou *joint ventures* com empresas britânicas e suíças para o desenvolvimento de ações nas áreas de informática e comportamental. Além disso, a empresa lançou a atividade de telemarketing, em parceria com uma empresa norte-americana, e foi admitida à cotação na Bolsa de Valores de Lisboa.

Nos anos 90, a empresa passou a agregar outros serviços na área de sistemas de informação, para atender à demanda de um acionista. Nessa época, foram contratados serviços de "outsourcing" global no domínio do desenvolvimento Aplicacional, Manutenção Aplicacional, Infocentro, Microinformática e Apoio Técnico a Sistemas, Redes e Dados. Além disso, a empresa assumiu a gestão de serviços de “call centers” e “contact centers”, para atender a um grupo de acionistas. Desenvolveu, ainda, atividades de BackOffice para diversas instituições públicas.

Nos anos 2000, a empresa passou a atuar mais enfaticamente com os serviços de telemarketing e inaugurou 3 centros de atendimento. Além disso, passou por um processo de

⁶ As informações gerais sobre a empresa foram coletadas no site da mesma. O último acesso foi em 24.03.2010.

reestruturação, implementando o Sistema de Gestão de Qualidade. Em 2004, a empresa inaugurou uma unidade em Cabo Verde. Paralelamente, a empresa começou a integrar pessoas com deficiência em seu quadro de pessoal.

Em 2005, a empresa implementou um novo Contact Center em Bragança e fundou a Associação Portuguesa de Contact Centers. Além disso, assumiu a liderança em Portugal na sua área.

Em 2006, a empresa iniciou suas operações em Castelo Branco e afirmou sua responsabilidade social.

Atualmente, a empresa tem quatro vetores de sustentação:

- nível de serviço - assume um compromisso total com o cliente em relação à qualidade dos serviços prestados, mediante garantias de credibilidade e práticas constantes de controle, assim como de investimento na permanente atualização tecnológica;
- abrangência - oferece um serviço integral no domínio da comunicação, assente numa vasta rede de "Contact Centers", na disponibilização e articulação dos vários canais (telefone, fax, e-mail, Internet, etc.), bem como das bases tecnológicas mais modernas e recursos humanos com formação adequada;
- orientação para o cliente - procura antecipar tendências e participar na iniciativa, assumindo uma parceria de cumplicidade com o cliente, orientando para este a constante atualização tecnológica e a formação avançada dos seus recursos humanos; partilha, além disso, as potencialidades oferecidas pela rede de parcerias e pela sua inclusão num dos maiores grupos de telecomunicações, que melhor permitem atingir elevados níveis de produtividade, rentabilidade e qualidade;
- rigor - a estratégia definida em conjunto com o cliente constitui uma bússola inalienável para a empresa, que inclui nos parâmetros de rigor os prazos, requisitos e custos estabelecidos para os projetos e serviços.

Em relação à missão e visão da empresa, tem-se:

Missão

Prestar serviços e fornecer soluções inovadoras de elevada qualidade e com ótima relação custo benefício, satisfazendo e excedendo os requisitos e as expectativas dos clientes e gerando valor para o negócio deles.

Disseminar as melhores práticas operacionais, criando uma cultura impregnada de otimização e qualidade entre todos os colaboradores da empresa, estimulando a melhoria contínua dos processos que suportam a atividade da empresa, garantindo credibilidade e solidez financeira, de modo a fidelizar seus atuais clientes e conquistar novos clientes.

Visão

Ser reconhecida nacional e internacionalmente como benchmark da atividade de relacionamento com Clientes em termos de eficiência operacional, liderando os setores servidos pela empresa em Portugal, destacando-se pela excelência dos serviços prestados e pelo enfoque na satisfação e desenvolvimento profissional dos colaboradores, gerando o devido retorno para os seus acionistas.

No que diz respeito à prioridade estratégica da empresa, esta consiste em buscar a liderança do mercado, superando continuamente as expectativas dos seus clientes com serviços de elevada qualidade, assegurando o rigor, a ética e o profissionalismo dos seus colaboradores, a valorização dos seus ativos humanos, a obtenção de elevados padrões de bem-estar no trabalho, a promoção de um justo equilíbrio entre a vida profissional e a vida familiar, e a progressiva redução dos impactos ambientais relacionados com a sua atividade.

5.3.1 Empresa X: Perfil dos Entrevistados

5.3.1.1 Gênero:

Quanto ao sexo dos entrevistados, 50% pertencem ao gênero feminino e 50% ao masculino.

5.3.1.2 Faixa Etária:

Quanto à faixa etária, dois entrevistados possuem entre 36 e 45 anos de idade, um entrevistado possui entre 26 e 35 anos de idade, e um, acima de 45 anos de idade.

5.3.1.3 Formação:

Quanto à formação dos entrevistados, cada um possui licenciatura em uma área do conhecimento, compreendendo as seguintes: Gestão de Recursos Humanos, Gestão de Empresas, Economia e Sociologia.

Ressalta-se que, dos quatro entrevistados, dois deles possuem pós-graduação (um possui mestrado e outro doutorado, ambos em áreas afins).

5.3.1.4 Área de Atuação/Cargo atual/Período de atuação no cargo/Período de atuação em RH na empresa/Período de experiência total em RH/ Experiência em cargos de gestão de RH:

TABELA 9 - Caracterização da Formação e Atuação em RH dos entrevistados da empresa X

Área de Atuação	Cargo Atual	Período de atuação neste Cargo	Período de Atuação em RH na empresa	Período de Experiência Total em RH	Experiência em Cargos de Gestão em RH
Recrutamento e Seleção	Responsável da área de Recrutamento e Seleção	4 anos	10 anos	10 anos	4 anos
Direção de Gestão Parceiros	Técnico Superior de Recursos Humanos	2 anos	2 anos	2 anos	—
Suporte aos Negócios e Qualidade	Diretor de Contratação e Parceiros	5 anos	5 anos	15 anos	15 anos
Formação e Desenvolvimento	Gestão de Formação	2 anos	2 anos	2 anos	—

Fonte: Elaborado pela autora da dissertação

Como mostra a tabela, a maior parte dos entrevistados possui, em média, 5 anos de experiência na área de Recursos Humanos na empresa X. Além disso, dois entrevistados possuem experiência em cargos de gestão na área de Recursos Humanos.

5.3.1.5 Experiência em Gestão de Competências:

TABELA 10 - Experiência com modelos de Gestão de Competências dos entrevistados da empresa X

Quantidade de entrevistados na empresa X	Quantidade de entrevistados com experiência em GC na	Quantidade de entrevistados com experiência em GC em

	empresa X	outras empresas
4	2	2

Fonte: Elaborado pela autora da dissertação

Como ilustra a tabela, dos quatro entrevistados, dois atuam diretamente com o modelo de Gestão de Competências da empresa B. Os demais, são usuários do modelo, mas possuem contato ainda que indireto com o mesmo, por serem funcionários da empresa e atuarem na área de Recursos Humanos.

5.3.2 Empresa X: Gestão de Recursos Humanos

5.3.2.1 Descrição da História da Atividade de Recursos Humanos da empresa X

A atuação da área de Recursos Humanos na empresa X tem sido marcada, nos últimos dez anos, de acordo com o gestor de RH (X), por uma preocupação em “garantir que os Recursos Humanos estejam motivados e devidamente integrados na sua função”.

Para isto, tem priorizado a gestão do capital humano e a gestão de potencial (focada na mobilidade dos profissionais para ocuparem outras funções), investindo em ações de formação profissional, “como forma de, por um lado, desenvolver os Recursos Humanos, e mais competências para exercer a sua função, e, por outro lado também, se existe potencial para integrar outras funções que não as atuais”. (GESTOR de RH (X))

Acerca das inovações implementadas pela empresa X recentemente, o gestor de RH (X) ressaltou a unificação do sistema de avaliação de desempenho por competências para todas as empresas do grupo, que partiu da definição de competências transversais (que são exigidas dos profissionais de todas as empresas do grupo).

5.3.2.2 Composição atual da área de Recursos Humanos da empresa X

A área de Recursos Humanos da empresa X possui, atualmente, a seguinte estrutura, de acordo com a técnica superior de RH (X):

- área de recrutamento e seleção: realiza avaliação de candidatos;
- área de apoio jurídico: oferece suporte jurídico aos centros de atendimento, no que se refere a situações legais;
- área de formação: planeja e acompanha as formações iniciais e contínuas.

A empresa X, de acordo com a técnica superior de RH (X), conta com uma grande infraestrutura para o recrutamento e seleção (contratação) de profissionais, uma vez que, por ser uma empresa de contact Center, precisa constantemente “alimentar” os centros e substituir profissionais.

O foco atualmente da área está na gestão de potencial, isto é, em conhecer o potencial dos profissionais da empresa para mudar de funções caso seja necessário. Em outras palavras, a gestão de potencial seria equivalente à gestão de mobilidade.

A empresa terceiriza algumas atividades de recrutamento e seleção, em especial de profissionais para atuarem em *call center*. Além disso, a empresa conta com profissionais terceirizados em seu quadro de pessoal, que atuam em trabalhos temporários.

Os entrevistados afirmam que a área de Recursos Humanos da empresa X atua de forma integrada às demais áreas da empresa, bem como com as outras empresas do grupo. Cada empresa do grupo é responsável por efetivar as estratégias estabelecidas pela área estratégica da empresa para a área de recursos humanos. Para isto, as direções de recursos humanos das empresas interagem entre si.

5.3.2.3 Empresa X: Recursos Humanos X Estratégia

A empresa X articula as estratégias de Recursos Humanos às estratégias de negócio, como mostra o gestor de RH (X):

Todas as direções (das empresas do grupo) têm objetivos. E esses objetivos partem dos objetivos estratégicos da empresa. Por exemplo, eu quero crescer o meu número de clientes. Esse é um objetivo estratégico para todas as empresas do Grupo. E, portanto, cada uma delas vai ter que desdobrar aqueles objetivos e adaptar às suas direções. E os objetivos e direções vão sendo desdobrados ainda em objetivos para as pessoas que ocupam funções naquela direção. (GESTOR DE RH (X))

O entrevistado ressalta, ainda, que as pessoas são responsáveis por “gerar a estratégia da empresa”, pois cada colaborador deve cumprir metas que são desdobradas dos objetivos estratégicos da empresa. Por isso, é importante que a empresa invista no desenvolvimento de competências dos profissionais para que eles executem as estratégias empresariais. Assim, a atuação da área de Recursos Humanos, de acordo com o entrevistado, se articula às estratégias e metas empresariais.

A técnica superior de RH (X) acrescenta que as metas da empresa X estão relacionadas à excelência no atendimento ao cliente, e que os colaboradores são responsáveis por “passar ao cliente e a mensagem que a empresa pretende que seja passada”, sem o quê as políticas de recursos humanos estariam inadequadas. A entrevistada afirma que, para garantir o cumprimento das metas (que são desdobradas da estratégia empresarial), a empresa X avalia periodicamente o desempenho de seus colaboradores.

O gestor de RH (X) afirma que a principal estratégia de RH da empresa, atualmente, “passa por uma área que é a satisfação do colaborador, mas, por outro lado também, que lhe proporcionem um desenvolvimento na sua função. Tem a ver com satisfação e desenvolvimento”. Em relação ao desenvolvimento na função, está relacionado também a abrir portas para a mobilidade do colaborador para outras áreas.

5.3.3 Empresa X: Gestão de Competências

5.2.3.1 Conceito de competência utilizado pela empresa X

O conceito de competência utilizado pela empresa X, de acordo com o diretor de RH (X), está relacionado a “comportamentos observáveis orientados para a obtenção de resultados”.

5.3.3.2 Dados gerais da Estrutura e Histórico da formulação do modelo de Gestão de Competências da Empresa X

O modelo de Gestão de Competências da empresa X foi idealizado e desenvolvido pelo Centro Corporativo com contribuições dos diretores de RH de todas as empresas do Grupo (Diretor de RH (X)). Os entrevistados não souberam precisar quando o modelo foi implementado.

No que diz respeito às razões da empresa para a adoção do modelo de competências, a responsável de RH (X) afirma que a empresa X é “inovadora” e “tenta usar as melhores práticas”. Além disso, a entrevistada ressalta:

A busca pelo alcance dos resultados organizacionais, pela inovação das práticas a nível das competências, pelo alinhamento dos processos de

Recursos Humanos e pelo aumento da competitividade da empresa internacionalmente. (RESPONSÁVEL DE RH (X))

A responsável de RH (X) afirma que a implementação do modelo de competências na empresa X era necessária, para “possibilitar a mudança de cultura e práticas”. A entrevistada ainda acrescenta que o modelo “quebrou um ciclo”, pois possibilitou a revisão do modelo de carreiras da empresa, o qual “estava desajustado em relação à estratégia de negócios da empresa”.

O modelo de competências contempla todos os profissionais da empresa X com contrato permanente, que compreende em torno de 700 pessoas. Vale destacar que todos os níveis hierárquicos da empresa foram abrangidos, compreendendo os seguintes:

- gestão: 1ª linha, diretorias, áreas de responsabilidade, funções de gestão ;
- especialista;
- técnico;
- operacional: funções operacionais, colaboradores etc

(DIRETOR DE RH (X))

A metodologia de implementação do modelo de competências na empresa X contemplou a definição de competências e dos graus de exigência com base nos perfis de carreira da empresa. Vale destacar que as competências são as mesmas para todos os profissionais, sendo “utilizadas transversalmente em todo o RH”, variando apenas as descrições e o nível de exigência referente às mesmas, tomando como base o perfil de cada carreira. (Responsável de RH (X)). A entrevistada acrescenta que a descrição de competências da empresa está sendo reavaliada neste momento.

Assim, o modelo de competências possibilitou a unificação de todas as empresas do grupo, uma vez que, como ressalta o diretor de RH (X), “todas as empresas têm o mesmo modelo corporativo de Gestão de Competências”.

Ressalta-se que o modelo de competências, embora seja o mesmo para todas as empresas do grupo da empresa X, “foi adequado à realidade da empresa, principalmente na parte operacional dos *call centers*” (Responsável de RH (X)). O diretor de RH (X), no entanto, contradiz essa afirmação, ao ressaltar que o modelo de competências é o mesmo para todas as empresas do grupo, não havendo qualquer adequação às distintas realidades das mesmas.

A responsável de RH (X) destaca que o conjunto de competências da empresa X é a “base de tudo, é a base para todos os processos de RH”.

5.3.4 Empresa X: Gestão de Competências X Gestão Estratégica de Recursos Humanos

O modelo de Gestão de Competências da empresa X “é parte integrante e fator crítico da estratégia de RH”, de acordo com o diretor de RH (X), e está inserido diretamente na estrutura de Recursos Humanos da empresa (recrutamento e seleção, formação, remuneração), conforme o gestor de RH (X). Tal articulação fica clara no depoimento do gestor de RH (X):

Por exemplo, digamos que a estratégia da empresa de recursos humanos da empresa X seja formar pessoas para que a empresa cresça. Isso está ligado então ao modelo de gestão de competências, porque para formar pessoas, eu preciso desenvolver competências também, não é? (GESTOR DE RH (X))

Além disso, o modelo de competências se vincula à estratégia organizacional, uma vez que as estratégias de RH partem dela. Como expõe o gestor de RH (X):

As competências, como são transversais a todo o Grupo, acabam por estarem entre a estratégia organizacional. Assim, se a estratégia final do grupo é crescer, ele só vai crescer através do desenvolvimento de competências de pessoas para isso, não é? (GESTOR DE RH (X))

Como evidencia o diretor de RH (X), a empresa X possui, como uma de suas estratégias, a meritocracia. Assim, a partir da avaliação de competências, são indexados incentivos e bônus de performance aos profissionais.

5.3.4.1 Gestão de Competências X Estrutura de Recrutamento e Seleção da Empresa X

Em relação à interface do modelo de competências com a estrutura de recrutamento e seleção da empresa, os entrevistados afirmam que “o recrutamento e seleção têm como base o perfil de competências, que é transversal”. Assim, os profissionais são recrutados e selecionados tendo como referência o perfil de competências da empresa referente aos cargos. (RESPONSÁVEL de RH (X))

5.3.4.2 Gestão de Competências X Estrutura de Desempenho e Resultados da Empresa X

Quanto à interface entre o modelo de competências e a estrutura de desempenho e resultados da empresa X, de acordo com o diretor de RH (X), há uma “ligação direta, pois o modelo de avaliação de competências é o sistema de avaliação de desempenho”.

No entanto, vale ressaltar que o sistema de avaliação de desempenho utiliza uma metodologia mista, isto é, existe uma componente qualitativa, que corresponde à avaliação de competências, a qual representa 70% da avaliação de desempenho (Responsável de RH (X)). Consideram-se, como afirma o gestor de RH (X), as competências *core*, que são básicas e comportamentais, tais como: a responsabilidade, a atitude, o rigor, o conhecimento para disputar a sua função, a gestão das equipes (apenas para dirigentes), a liderança, a iniciativa, o trabalho em equipe etc. A avaliação é realizada anualmente. Além disso, há uma componente quantitativa, ligada à concretização dos resultados/objetivos/metasp individuais, e que corresponde a 30% da avaliação de desempenho (Responsável de RH (X)). Considera-se o grau de cumprimento dos objetivos individuais (os quais são desdobrados dos objetivos organizacionais estratégicos, para cada colaborador da empresa), de acordo com o gestor de RH (X). O modelo inclui, ainda, uma fase de auto-avaliação para dirigentes, que é facultativa (Diretor de RH (X)).

A avaliação de desempenho é realizada periodicamente pelas equipes de coordenação e supervisão, e permite, de acordo com a técnica superior de RH (X), “monitorar a ação dos colaboradores e avaliar a sua performance e desempenho. Caso a avaliação do colaborador não corresponda aos parâmetros definidos, é política da empresa efetuar sessões de *coaching* e *refrech* de conhecimentos”.

Entretanto, o gestor de RH (X) ressalta que ainda há uma carga muito subjetiva na avaliação de desempenho, ligada à componente qualitativa das competências, como expõe em seu depoimento:

(...) Continua a haver uma carga muito subjetiva na avaliação. Quando eu vou avaliar competência, acaba por ter uma carga muito subjetiva. E, portanto, muita das vezes, a gestão das competências é algo que não é objetivo, que alguma dificuldade existe. E eu acho que é exatamente aí que nós temos que melhorar. (...) Quanto mais objetivo eu conseguir ser nesse modelo de Gestão de Competências, melhor a pessoa percebe onde é que se encontra. (GESTOR DE RH (X))

Dessa forma, o entrevistado aponta a dificuldade de se mensurar competências por parte dos gestores e, conseqüentemente, de oferecer um *feedback* claro e preciso para os colaboradores:

Por exemplo, na competência de Responsabilidade e Rigor, eu descrevo e a pessoa sabe o que significa. Mas quando eu tenho que avaliar essa competência, o que tem ali dentro, numa escala de zero a vinte? Dezesseis. Às vezes não é completamente esclarecedor para os colaboradores. Tem que diferenciar entre um colaborador que tire quinze numa competência... Por exemplo, se eu quiser quantificar as competências, tentar quantificar as competências... Não as metas, porque as metas são mais fáceis, normalmente. Se forem mensuradas logo, desde o início. Agora, as competências, não é fácil. (GESTOR DE RH (X))

5.3.4.3 Gestão de Competências X Estrutura de Carreiras da Empresa X

Em relação à interface do modelo de competências com a estrutura de carreiras da empresa X, a responsável de RH (X) afirma que: “o sistema de carreiras é por reconhecimentos, baseado nas competências. Ele está articulado ao modelo de competência”. A entrevistada acrescenta que, com o modelo de competências, a empresa X “melhorou e agilizou o processo de carreiras”.

O gestor de RH (X) acrescenta que, como a avaliação de desempenho é parcialmente por competências, e a avaliação de desempenho está ligada à estrutura de carreiras da empresa X, a progressão na carreira considera também as competências.

O diretor de RH (X), por sua vez, também percebe uma articulação entre a estrutura de carreiras e o modelo de competências da empresa, passando pela via do desenvolvimento:

Há uma articulação entre o modelo de competências e a estrutura de carreiras da empresa, que ocorre pela detecção de potencial de desenvolvimento e elaboração de planos individuais de desenvolvimento (DIRETOR DE RH (X)).

Entretanto, a responsável de RH (X) aborda outro aspecto do sistema de carreiras não relatado por outros entrevistados. Segundo ela, o novo modelo de carreiras “não é um modelo universal, não funciona para todas as pessoas. Ele “é individual, pois é o sujeito que faz a sua carreira”. A responsável de RH (X) associa a tendência individualista do novo sistema de carreiras da empresa X à resistência demonstrada pelos funcionários ao novo sistema, como mostra o relato abaixo:

As pessoas estavam habituadas a uma determinada coisa, por exemplo, no plano de carreira anterior, todas as pessoas chegavam ao topo da carreira ao fim de seis anos, o que não ocorre atualmente, pois depende do desenvolvimento de competências. (RESPONSÁVEL DE RH (X))

5.3.4.4 Gestão de Competências X Estrutura de Remuneração da Empresa X

No que diz respeito à interface do modelo de competências com a estrutura de remuneração da empresa X, os entrevistados revelam que a remuneração fixa dos funcionários considera a função correspondente ao cargo, e a variável, considera as competências e as metas individuais.

Portanto, apesar de haver articulação entre as competências e o sistema de remuneração da empresa X, esta é apenas parcial, uma vez que existem outras componentes que fazem parte da remuneração. A esse respeito, a responsável de RH (X) afirma que tal articulação não é ideal, e “falta muita coisa ainda”.

5.3.4.5 Gestão de Competências X Estrutura de Treinamento e Desenvolvimento da Empresa X

Quanto à articulação entre o modelo de competências e a estrutura de treinamento e desenvolvimento da empresa X, de acordo com os entrevistados, a base para o treinamento e desenvolvimento da empresa está na elaboração do plano de desenvolvimento individual, que, por sua vez, se assenta no perfil de competências técnicas e transversais/comportamentais. (RESPONSÁVEL DE RH (X), DIRETOR DE RH (X)).

O gestor de RH (X) acrescenta que “a formação concorre para a concretização desse modelo de Gestão de Competências”, pois, após realizar os processos de formação profissional, a empresa procura “verificar se nós conseguimos, de alguma forma, desenvolver ou melhorar as competências. E, portanto, a gestão das competências está inserida na gestão de Recursos Humanos”.

5.3.5 Gestão de Competências e seus impactos gerados na Gestão de Pessoas

Em relação aos impactos gerados pelo modelo de competências nas formas de gerir pessoas da empresa X, o gestor de RH (X) afirma que “o modelo de competências contribuiu para modificar a forma de gerir pessoas”. Entretanto, o entrevistado não detalhou como foi essa mudança e os impactos gerados pela mesma.

5.3.6 Empresa X: Perspectivas e Tendências da Gestão de Competências

Em relação aos fatores que facilitam a adoção do modelo de competências no atual contexto da gestão de recursos humanos da empresa X, foram citados pelos entrevistados: o apoio da administração, como relata a responsável de RH (X): “a administração aceitou e acreditou que era possível, ou seja, a gestão do topo comprou a idéia”; e o alinhamento com o

modelo de RH, como cita o diretor de RH (X): “todo o modelo de Gestão de Recursos Humanos assente no conceito de competências”.

Como fator dificultador da adoção do modelo de competências, a responsável de RH (X) aponta a resistência à mudança por parte dos profissionais da empresa X.

No que diz respeito às vantagens que a adoção do modelo de competências trouxe para a empresa X, foram pontuados pelos entrevistados o alinhamento das funções de Recursos Humanos, o aprimoramento das pessoas e a procura de uma maior coerência nas estratégias de RH. (RESPONSÁVEL DE RH (X), DIRETOR DE RH (X))

Como desvantagens da adoção do modelo de competências pela empresa X, por sua vez, a responsável de RH (X) aponta: “dificuldade de avaliar, mensurar e remunerar por competências; falta quantificar as funções, isto é, estabelecer as tarefas e graus de responsabilidade delas”. (RESPONSÁVEL DE RH (X))

A entrevistada, no entanto, afirma que a empresa tem como perspectiva de resultados com o modelo de competências: “crescer rapidamente, e, para isto (a empresa), precisa de pessoas mais preparadas, que conheçam os objetivos empresariais e corram atrás deles”. (RESPONSÁVEL DE RH (X))

No entanto, o diretor de RH (X) evidencia que o modelo de competências já atribui maior credibilidade à função de RH, e potencia todas as outras políticas de atração e retenção de talentos.

5.4 A Empresa Y

A empresa Y7 foi criada em 1876, sendo sua organização influenciada por instituições francesas e belgas também do setor bancário. A princípio, a sua finalidade era essencialmente a recolha dos depósitos obrigatórios, ou seja, constituídos por imposição da lei ou dos tribunais.

Em 1880, foi criado outro banco que fazia parte do grupo, mas cuja gestão e patrimônio eram próprios, com o objetivo de administrar pequenas quantias das classes menos abastadas, gerando o espírito de economia nas mesmas. Em 1885, houve uma fusão das duas instituições.

⁷ As informações gerais sobre a empresa foram coletadas no site da mesma. O último acesso foi em 24.03.2010.

Em 1896, a empresa tornou-se autônoma em relação à Junta do Crédito Público. Posteriormente, foram criadas duas instituições que passaram a fazer parte do grupo da empresa Y, uma com funções ligadas à previdência social e outra para realização de operações de crédito sobre penhores.

Em 1918, as atividades de crédito em geral e de crédito de penhores foram centralizadas na empresa Y, e suas atribuições se alargaram.

Em 1929, ocorreu a Reforma de 1929, com especial incidência na área de crédito, e as atividades de previdência e crédito em geral foram divididas em serviços privativos e serviços anexos. Ambos, apesar de se configurarem como entidades com personalidade jurídica e autonomia financeira, eram administrados pela empresa Y. Nesse período, a empresa deixou de realizar operações de crédito agrícola ou industrial, descontos ou financiamentos a particulares, mas continuou a prestar financiamentos à administração central, local e entidades corporativas, através dos ministérios, das Câmaras Municipais, diversas entidades públicas de coordenação econômica e corporações.

Foi a partir da reforma de 1929 que a empresa começou a se afirmar como estabelecimento de crédito, alargando os limites aos quais, até então, praticamente se continha, de financiamento do Estado.

Em 1969, a empresa que era sujeita às mesmas regras dos serviços de administração estatal, passou a ser fundamentalmente definida como uma empresa pública para o exercício de funções de crédito. Posteriormente, introduziram-se modificações exigidas pela sua atividade como instituto de crédito e a gestão financeira da empresa passou a obedecer às regras da gestão empresarial.

O pessoal continuou sujeito ao regime jurídico do funcionalismo público, tendo sido estabelecido, no entanto, que as categorias e vencimentos seriam estabelecidos pelo Conselho de Administração, tendo em conta os condicionalismos comuns à generalidade do sistema bancário. Para harmonização das condições, admitiu-se mais tarde a possibilidade de a empresa participar nos processos de convenções coletivas de contratação de trabalho do setor.

Com a integração de Portugal na Comunidade Européia, a empresa passou por modificações operadas no sistema financeiro português, sendo transformada em seguida em sociedade anônima de capitais exclusivamente públicos, de que só o Estado pode ser detentor, sendo regida pelas mesmas normas das empresas privadas do setor.

O seu objeto é o exercício da atividade bancária nos mais amplos termos permitidos por lei e mesmo os serviços bancários cuja prestação a empresa deve assegurar ao Estado, de acordo com o diploma legal citado, são efetuados sem prejuízo das regras da concorrência e

do equilíbrio da sua gestão. A empresa se separa daquela que cuidava da função de previdência.

O pessoal fica sujeito ao Regime do Contrato Individual de Trabalho, mantendo os trabalhadores com vínculo anterior o estatuto laboral em que se encontravam, mas com possibilidade de optar pelo novo regime.

Em síntese, é consagrada a natureza de banco universal e plenamente concorrencial, sem prejuízo da especial vocação, que também lhe é reconhecida, para a formação e captação da poupança e para o apoio ao desenvolvimento econômico e social do País.

Entre os principais objetivos de desenvolvimento da atividade da empresa atualmente, estão:

- a inovação e o aperfeiçoamento contínuos na prestação de serviços na banca de retalho, a principal área de negócio;
- a abertura de novos canais de contato com os clientes, facilitando o acesso aos serviços;
- a orientação e a expansão da atividade para as áreas de negócio com maior potencial do crescimento e de rentabilidade;
- a promoção da utilização das novas tecnologias pelos clientes e pelos colaboradores, aumentando a qualidade do serviço prestado e reduzindo os custos operacionais;
- o estabelecimento de parcerias com outras empresas, líderes nos seus setores, para a criação de serviços avançados no domínio da nova economia: banca eletrônica, comércio eletrônico, portais especializados, entre outros.

Atualmente, a empresa, além de possuir uma vasta rede de caixas automáticos privativos, inovou com a criação de projetos pioneiros de banco à distância. Firmou parceria para oferecer serviços bancários de conveniência com Postos de Abastecimento de Combustível, Estações de Caminho de Ferro, Universidades e Serviços Públicos.

Assim, a empresa desenvolve sua atividade em uma ótica de banco universal, mas sem descuidar todas as especializações de serviços financeiros. Atualmente, está presente de forma integrada em todos os quadrantes do negócio bancário, principalmente: Banco de Investimento, Corretagem e Capital de Risco, Imobiliário, Seguros, Gestão de Ativos, Crédito Especializado, Comércio Eletrônico e Atividades Culturais.

No setor financeiro português, a empresa se distingue pela ampla diversificação da sua cobertura geográfica. A presença do Grupo é particularmente relevante em países ou

territórios com laços culturais ou comerciais mais fortes com Portugal, ou com um elevado potencial de crescimento económico, para além de grandes centros financeiros internacionais: Portugal, Alemanha, Bélgica, Espanha, França, Holanda, Luxemburgo, Mônaco, Reino Unido, Suíça, África do Sul, Cabo Verde, Moçambique, S. Tomé e Príncipe, Brasil, Estados Unidos da América, Ilhas Caimão, México, Venezuela, China, Índia, Timor Leste.

A sua estratégia de atuação continua a ter como referências principais a eficácia e a inovação, ao serviço das famílias, das empresas e das instituições, como parceira de crescimento e de desenvolvimento sustentado.

Quanto à missão e objetivos estratégicos da empresa, tem-se:

Missão

- A consolidação da sua posição como um Grupo estruturante do sistema financeiro português, distinto pela relevância e responsabilidade fortes na sua contribuição para: o desenvolvimento económico; o reforço da competitividade, a capacidade de inovação e internacionalização das empresas portuguesas; a estabilidade e solidez do sistema financeiro nacional.
- Enquanto líder do mercado, a procura de uma evolução equilibrada entre rentabilidade, crescimento e solidez financeira, sempre no quadro de uma gestão prudente dos riscos.

Principais Objetivos Estratégicos

As diretrizes estratégicas orientadoras da empresa atualmente, são as seguintes:

- consolidar a evolução de crescimento rentável (em Portugal e nos principais mercados internacionais) e contribuir para o desenvolvimento económico;
- alinhar com as melhores práticas em eficiência operativa e qualidade de serviço;
- reforçar as capacidades e mecanismos de controle e gestão de risco;
- desenvolver uma política de recursos humanos baseada nos pilares dos Valores e Cultura da Empresa, do Conhecimento, da Comunicação e do Desempenho;
- apoiar o desenvolvimento cultural e social, promover a sustentabilidade e ser uma referência de Bom Governo em Portugal;
- reestruturar o modelo corporativo.

5.4.1 Empresa Y: Perfil dos Entrevistados

5.4.1.1 Gênero:

Quatro dos entrevistados da empresa Y pertencem ao gênero masculino, e 2, ao feminino.

5.4.1.2 Faixa Etária:

Quanto à faixa etária, 3 entrevistados possuem acima de 45 anos de idade, 2 possuem entre 36 e 45 anos de idade, e 1 possui entre 26 e 35 anos.

5.4.1.3 Formação:

Dos entrevistados, três se graduaram em Psicologia, um se graduou em Gestão de Recursos Humanos, um em Sociologia e um em Contabilidade e Administração. Ressalta-se que todos os entrevistados possuem pós-graduação na área de Gestão de Recursos Humanos ou em áreas afins.

5.4.1.4 Área de Atuação/Cargo atual/Período de atuação no cargo/Período de atuação em RH na empresa/Período de experiência total em RH/ Experiência em cargos de gestão de RH:

TABELA 11 - Caracterização da Formação e Atuação em RH dos entrevistados da empresa Y

Área de Atuação	Cargo Atual	Período de atuação neste Cargo	Período de Atuação em RH na empresa	Período de Experiência Total em RH	Experiência em Cargos de Gestão em RH
Direção de Pessoal – Área de Gestão da Relação	Técnico em Recursos Humanos	2 anos	2 anos	2 anos	—
Direção de Pessoal Área de Gestão da Relação	Técnica em Recursos Humanos	21 anos	21 anos	24 anos	—
Direção de Pessoal	Diretor Adjunto da Direção de Pessoal	4 anos	21 anos	21 anos	17 anos
Unidade de gestão da Relação	Técnica em Recursos Humanos	11 anos	11 anos	11 anos	—

Relações de Trabalho (para uma empresa do grupo que presta serviço a todas do grupo)	Coordenador da área de Relações de Trabalho	4 meses	19 anos	19 anos	2 anos
Área de Gestão da Relação	Técnico em Recursos Humanos (mas atua com a função de Gestor de Relação)	5 anos	3 anos	20 anos	—

Fonte: Elaborado pela autora da dissertação

Como mostra a tabela, a maior parte dos entrevistados possui, em média, 13 anos de experiência na área de Recursos Humanos na empresa Y. Além disso, a maioria atua na área de Recursos Humanos há 16 anos. Somente 2 entrevistados possuem experiência em cargos de gestão na área de recursos humanos.

5.4.1.5 Experiência em Gestão de Competências:

TABELA 12 - Experiência com modelos de Gestão de Competências dos entrevistados da empresa Y

Quantidade de entrevistados na empresa Y	Quantidade de entrevistados com experiência em GC na empresa Y	Quantidade de entrevistados com experiência em GC em outras empresas
6	2	1

Fonte: Elaborado pela autora da dissertação

Como ilustra a tabela, dos seis entrevistados, dois atuam diretamente com o modelo de Gestão de Competências da empresa B. Os demais são usuários do modelo, mas possuem contato ainda que indireto com o mesmo, por serem funcionários da empresa e atuarem na área de Recursos Humanos.

5.4.2 Empresa Y: Gestão de Recursos Humanos

5.4.2.1 Descrição da História da Atividade de Recursos Humanos da empresa Y

A partir dos anos 80, a empresa Y passou por transformações decorrentes das mudanças no mundo do trabalho, que se tornou mais competitivo; e da evolução do setor bancário, na direção da evolução dos processos, das funções e das competências. Com isto, a gestão de recursos humanos da empresa Y foi impulsionada a deixar de focar as atividades mais administrativas de gestão de Recursos Humanos, passando a ter “políticas de pessoal mais sofisticadas” e a demandar novos instrumentos de gestão que integrassem as atividades de recursos humanos e que fossem mais universais no contexto do grupo, e mais formais. Acima de tudo, foram necessários instrumentos de gestão que fossem capazes de lidar com as mudanças no campo organizacional vigentes. (Diretor de RH (Y))

Atualmente, a atuação da área de Recursos Humanos na empresa Y, de acordo com os entrevistados que ocupam a função de técnicos em Recursos Humanos, “está centralizada na direção de pessoal e tem evoluído de uma gestão mais administrativa e processual para uma atuação baseada no modelo de competências e na gestão do talento”.

A direção de pessoal da empresa Y possui contato direto com a Administração da empresa, e desenvolve uma atuação mais estratégica, participando da definição das estratégias e políticas de gestão de pessoal, bem como assegurando sua implementação, execução e controle. A direção de pessoal é, ainda, responsável pela promoção da cultura da empresa. Além disso, a direção de pessoal assume as atividades de: recrutamento, gestão do efetivo, formação, avaliação, desenvolvimento de carreira, remuneração, relações de trabalho, medicina ocupacional, apoio social e previdência dos empregados.

Os entrevistados acrescentam que a direção de pessoal atua de forma integrada com as outras áreas da empresa.

Cabe destacar que a empresa Y tem implementado diversas inovações nos últimos dez anos, dentre as quais foram destacadas pelos entrevistados que ocupam a função de técnicos em Recursos Humanos:

Maior orientação para o cliente interno, maior alinhamento com as estratégias de negócio, orientação para os resultados, maior acompanhamento da evolução de competências dos empregados, formação *e-learning*, sistema de avaliação e gestão por competências, atribuição de incentivos comerciais, funções específicas para cada segmento de clientes, etc. Além disso, foram criados projetos para melhorar o atendimento ao cliente, e projetos para melhorar o processo de recrutamento da empresa, através da identificação de escolas que preenchem os requisitos para formar os futuros profissionais da empresa.

Com essas inovações, segundo os entrevistados, a empresa Y promoveu o alinhamento entre as estratégias da direção de pessoal e as estratégias organizacionais, com o objetivo de “se tornar mais eficiente na concretização dos objetivos comerciais”.

5.4.2.2 Composição atual da área de Recursos Humanos da empresa Y

A área de Recursos Humanos (Direção de Pessoal) da empresa Y se compõe, atualmente, de dois núcleos: Núcleo de Apoio e Núcleo de Ação Social e cinco áreas: Área de Gestão, Informação e Comunicação de Recursos Humanos (subdividida nas seguintes unidades: Unidade de Planejamento e Gestão Financeira, Unidade de Gestão de Informação de Recursos Humanos e Unidade de Comunicação de Recursos Humanos); Área de Gestão Técnica de Recursos Humanos (composta pelas seguintes unidades: Unidade Recrutamento e Gestão de Competências e Unidade de Gestão da Relação); Área de Gestão do Conhecimento (composta pelas seguintes unidades: Unidade de Formação e Desenvolvimento e Unidade de *e-Learning*); Área de Relações de Trabalho; e Área de Medicina do Trabalho.

Tais áreas ocupam-se das atividades descritas abaixo:

- Núcleo de Apoio - Secretariado, arquivo, correspondência
- Núcleo de Ação Social - Estudos e ações relacionadas com a situação sócio-profissional e familiar dos empregados
- Área de Gestão, Informação e Comunicação de Recursos Humanos
 - a) Unidade de Planejamento e Gestão Financeira - Execução do plano, orçamento, informação de gestão
 - b) Unidade de Gestão de Informação de Recursos Humanos - Disponibilizar instrumentos de obtenção de informação e fornecer dados para pedidos específicos, quer para a actividade da Direção, quer para apoiar os restantes OE; Gerir a Base de Dados e aplicações de Recursos Humanos; gestão técnica do Portal do Empregado
 - c) Unidade de Comunicação de Recursos Humanos - Gestão da estrutura e conteúdos do Portal do empregado; planos de comunicação interna; prestar aos empregados informação relevante em matérias de RH
- Área de Gestão Técnica de Recursos Humanos
 - a) Unidade Recrutamento e Gestão de Competências - promover e desenvolver estudos que visem à definição, aperfeiçoamento ou

reformulação dos princípios que deverão informar as políticas de pessoal, no que se refere à gestão técnica de recursos humanos, principalmente o recrutamento e seleção, a avaliação do desempenho, a gestão de carreiras e os sistemas de compensação e incentivo; elaborar e manter o inventário de competências da empresa; promover a identificação e recrutamento dos recursos externos considerados necessários e adequados ao funcionamento dos diferentes OE, tendo em conta as exigências das funções e os perfis individuais

b) Unidade de Gestão da Relação - prestar apoio técnico permanente a todos os departamentos da empresa no âmbito das questões genéricas de gestão de recursos humanos, numa ótica de prestação de serviços a clientes internos, promovendo as orientações da Direção de Pessoal em matéria de gestão dos recursos humanos e controlando a sua prática descentralizada

- Área de Gestão do Conhecimento

a) Unidade de Formação e Desenvolvimento - Promover e desenvolver estudos relativos à gestão do conhecimento, principalmente à formação e desenvolvimento de empregados; identificar as necessidades de formação e desenvolvimento profissional no quadro estratégico, em articulação com os demais departamentos; elaborar o Plano Anual de Formação e respectivo orçamento, bem como a avaliação dos resultados dessa formação

b) Unidade de e-Learning - gerir a atividade da formação em *e-learning*

- Área de Relações de Trabalho - Promover e desenvolver estudos relativos a políticas de pessoal, no que se refere ao seu enquadramento jurídico; promover auditoria interna permanente a todos os aspectos relacionados com a correta execução dos normativos legais e regulamentares vigentes, em matéria de pessoal, assegurando o correto cumprimento das obrigações legais e normas da empresa; estudar, informar, encaminhar e controlar todas as situações relacionadas com a aplicação das normas legais, contratuais ou regulamentares vigentes, no âmbito das relações laborais, da duração e disciplina do trabalho, e emissão de pareceres que constituam suporte das decisões a tomar, designadamente sobre exposições, reclamações ou recursos apresentados pelos empregados; gerir o relacionamento com as estruturas representativas dos trabalhadores e entidades externas

- Área de Medicina do Trabalho - Promover e desenvolver estudos relativos a políticas de pessoal, no que se refere à medicina do trabalho; promover as medidas conducentes à prevenção da doença, melhoria da qualidade de vida dos empregados e ambientes de trabalho; realizar exames médicos de admissão, periódicos e ocasionais, com vistas a assegurar o controle e acompanhamento permanente da saúde do efetivo e a sua adequação a postos de trabalho e funções; promover e dinamizar ações de educação e informação higiênico-sanitária, visando à prevenção da doença e dos acidentes de trabalho, bem como a organização de sistemas de primeiros socorros; organizar e manter os registos clínicos e fichas de aptidão relativos a cada empregado; produzir informação estatística e relatórios decorrentes de obrigações legais ou necessidades da gestão, no âmbito da medicina do trabalho.

Cabe ressaltar que, atualmente, na empresa Y, existem atividades de Recursos Humanos terceirizadas, como: recrutamento e seleção (avaliação psicológica); treinamento e desenvolvimento (nas áreas técnica e comportamental). Entretanto, as empresas que são contratadas para efetuar tais atividades seguem as orientações da direção de pessoal da empresa Y, que mantém o controle dos projetos. (Técnica de RH 1 (Y), Técnica de RH 2 (Y), Técnico de RH 3 (Y), Técnico de RH 4 (Y))

5.4.2.3 Empresa Y: Recursos Humanos X Estratégia

Os entrevistados afirmam que as estratégias de Recursos Humanos da empresa Y estão articuladas às estratégias de negócio da empresa, na medida em que, “em todos os processos – recrutamento, formação, desenvolvimento de carreiras, avaliação, são valorizadas as competências essenciais à consecução de bons resultados pela empresa”. (TÉCNICA DE RH 1 (Y), TÉCNICA DE RH 2 (Y), TÉCNICO DE RH 3 (Y), TÉCNICO DE RH 4 (Y))

Os entrevistados acrescentam que a empresa busca articular a atuação da área de Recursos Humanos não somente às estratégias organizacionais, mas também aos valores e metas, através do recrutamento, do acompanhamento e do desenvolvimento de “atitudes, comportamentos e competências”, como: “transparência, seriedade, profissionalismo, dedicação; (capacidade de) potencializar o negócio, pró-atividade comercial, orientação para o cliente e resultados; desenvolver competências com o objetivo de sermos líderes no mercado e mantermos a liderança, de nos orientarmos para novos segmentos de mercado e produtos, polivalentes, etc”. (TÉCNICA DE RH 1 (Y), TÉCNICA DE RH 2 (Y), TÉCNICO DE RH 3 (Y), TÉCNICO DE RH 4 (Y))

As estratégias de Recursos Humanos da empresa Y foram estabelecidas pela direção de Recursos Humanos juntamente com a administração da empresa, e se sustentam em três pilares, de acordo com os técnicos da área de Recursos Humanos: comunicação (interna e externa), cultura (partilha de valores) e conhecimento (desenvolvimento de competências).

Cabe destacar que as estratégias de Recursos Humanos são as mesmas para todos os departamentos e áreas geográficas de atuação da empresa Y, embora, como afirmam os técnicos da área de RH, as particularidades de cada região possam influenciar as prioridades e áreas de intervenção.

A empresa Y busca efetivar as estratégias de recursos humanos através de ações como a criação de projetos e processos que atinjam os objetivos desdobrados das estratégias. Como exemplo, os técnicos em recursos humanos citam a criação de um projeto para melhorar o atendimento ao cliente e de um projeto para melhorar o recrutamento e seleção de profissionais para a empresa.

5.4.3 Empresa Y: Gestão de Competências

5.4.3.1 Conceito de competência utilizado pela empresa Y

O conceito de competência adotado pela empresa Y que suporta o modelo de competências, de acordo com o coordenador de RH (Y), está ligado às “características da pessoa que eventualmente seriam observáveis e que seriam geradoras de desempenhos excelentes”.

O diretor de RH (Y) acrescenta que “as competências devem ser características que são próprias da pessoa, não podem ser características que dependam (dos humores). E também são relevantes para os bons resultados da função. Ou seja, competência é tudo aquilo que é uma característica que é da pessoa e que o seu comportamento tem impacto no resultado e no desempenho de uma determinada tarefa”. O entrevistado procura exemplificar o que entende por competência, como mostra o depoimento abaixo:

O que nós acreditamos é que uma pessoa que tem determinado tipo de competência para orientação para os resultados. A orientação para os resultados, uma pessoa que tem uma boa orientação para os resultados na sua tarefa, seja ela qual for, há de ter um melhor desempenho em tarefas que exijam um grande foco nas metas atingidas. Então, nós não olhamos a forma como a pessoa faz, ou como ela faz, mas algumas das suas características pessoais que tenham impacto nos resultados que se obtém, na forma como se obtém esses resultados. (DIRETOR DE RH (Y))

5.4.3.2 Dados gerais da Estrutura e Histórico da formulação do modelo de Gestão de Competências da Empresa Y

O modelo de Gestão de Competências da empresa Y foi concebido em 1998. Sua idealização e elaboração foram feitas pela Direção de Pessoal, sob a responsabilidade do diretor de pessoal na época (já desligado da empresa) e do coordenador de uma das unidades da direção de pessoal. Além disso, foi constituída uma equipe técnica – diretório de competência - que também participou. Todo o processo de concepção e implementação do modelo de competências da empresa Y foi gerido pela área de Recursos Humanos, sendo que esta contou com o apoio de uma consultoria externa (*Hay Group*) cuja atuação ocorreu desde a concepção do modelo até a aplicação do projeto piloto. Assim, a consultoria externa participou da concepção do modelo, da construção do diretório de competências, do planejamento do processo de avaliação de desempenho, da construção da ferramenta de informática que daria suporte à operacionalização do modelo etc. Após o primeiro processo de avaliação de desempenho, a consultoria cessou sua participação direta. Entretanto, cabe ressaltar que ela continuou participando da manutenção e revisão do modelo, dando suporte para a realização dos ajustes necessários (DIRETOR DE RH (Y)).

Acrescenta-se que o modelo de competências da empresa Y foi aplicado também em outras empresas do grupo, de acordo com o coordenador de RH (Y).

O modelo de competências da empresa Y passou por duas “revisões profundas”, realizadas pela equipe de Recursos Humanos responsável, com o apoio da consultoria externa. Nestas, algumas competências foram retiradas e outras foram introduzidas no diretório de competências. Além dessas, realizam-se revisões “mais ligeiras” do modelo periodicamente. (DIRETOR DE RH (Y))

Atualmente, na empresa Y, atuam diretamente no modelo de competências quatro profissionais, ocupantes do cargo de técnico em Recursos Humanos. Tais profissionais são responsáveis pela manutenção do sistema de informática que dá suporte para a operacionalização do modelo, pela manutenção do modelo (atualização das competências), pelo planejamento e desenvolvimento do processo de avaliação de desempenho por competências etc. (DIRETOR DE RH (Y)) Cabe destacar que o modelo de competências da empresa Y sempre contou com suporte da alta direção da empresa, que se envolveu durante

todo o processo, o que contribuiu para minimizar as resistências ao modelo, e, conseqüentemente, para o seu êxito (COORDENADOR DE RH (Y)).

No que diz respeito às razões da empresa Y para a implementação do modelo de competências, os entrevistados associam a adoção do modelo à necessidade da empresa de mudar o sistema de gestão de desempenho, como mostram os depoimentos abaixo:

Nós tínhamos muitos processos diferentes de avaliar os empregados. E havia necessidade de ter um instrumento mais robusto, melhor formalizado e que fosse universal e permitisse construir um modelo de avaliação dos empregados. (DIRETOR DE RH (Y))

Nós, na altura, tínhamos um processo de avaliação de desempenho que não era estruturado, era um processo de avaliação informal, e a gente precisava dessa evolução. Até porque, mais do que propriamente um sistema de avaliação de desempenho, nós queríamos implementar um sistema de gestão de desempenho, em que a avaliação fosse um momento, mas não um fim em si. (...) O que motivou a estruturação do modelo foi a necessidade de fazer um modelo para todas as pessoas, com objetivos e estratégias, e nós acreditávamos que um modelo de gestão de desempenho é instrumento essencial na gestão de Recursos Humanos numa empresa moderna. (COORDENADOR DE RH (Y))

Além disso, os entrevistados associam a adoção do modelo de competências pela empresa Y à necessidade de modernizar e integrar as práticas de recursos humanos, conforme se observa em suas pontuações:

Quando (a organização) começa a ter mais políticas de pessoal mais sofisticadas, chega a ser necessária uma forma clara de avaliar os empregados, um instrumento que fosse válido para avaliação dos empregados como para as outros instrumentos de Recursos Humanos. (DIRETOR DE RH (Y)).

O que nós pretendíamos, na altura, era fundamentalmente que o modelo pudesse ser um elemento agregador e um criador de gestão das pessoas. Porque o objetivo é justamente que todos os colaboradores possam ser geridos a partir do modelo da avaliação, propriamente dito. (COORDENADOR DE RH (Y))

A empresa Y passou por algumas mudanças para viabilizar a implementação do modelo de competências, especialmente na área de gestão de pessoal, que se tornou “menos administrativa, mas mais diferenciada e que, portanto, se dizia ter uma maior capacidade e diferenciar os empregados” (DIRETOR DE RH (Y)). Além disso, o entrevistado aponta que a empresa precisou “não só alterar os instrumentos, como os processos, como os próprios empregados da equipe de gestão de pessoal tiveram que mudar a sua forma de acompanhar os processos dos empregados, desde entrevistas mais focalizadas no diretório de competências,

centrarmos toda a nossa análise dos empregados no resultado do diretório de competências...” (DIRETOR DE RH (Y)).

Entretanto, como afirma o coordenador de RH (Y), houve certa resistência à implementação do modelo de competências na empresa Y, bem como à decorrente evolução da atuação da área de Recursos Humanos, associada aos reflexos da implementação do modelo de competências.

Cabe destacar que, como afirma o coordenador de RH (Y), embora a empresa Y constitua um grupo de empresas presente em outros continentes (como Europa, África, América e Ásia), o modelo de competências foi implementado somente “em Portugal, e nem sequer em todas as empresas”. O diretor de RH (Y) acrescenta que não houve qualquer tipo de adequação do modelo de competências com base nas diferentes regiões geográficas da empresa, uma vez que, segundo o entrevistado, as diferenças regionais em Portugal não são “assim tão relevantes que possam ter um impacto”. Dessa forma, o modelo de competências da empresa Y é o mesmo para as empresas do grupo situadas em todas as regiões de Portugal. Como aponta o diretor de RH (Y), “nós procuramos acomodar a flexibilidade de toda a empresa e, de algum modo, encontrar um padrão comum, que fosse válido para todas as empresas. (...) Mas eu te confesso que nós não sentimos que tivesse diferenças relevantes em termos regionais nessa validação”.

O modelo de competências da empresa Y foi concebido, de acordo com o diretor de RH (Y), para funcionar como “um instrumento formal, utilizado uma vez por ano, que fosse universal, que cobrisse, portanto, todos os empregados, independentemente das suas funções, deixando apenas de fora as funções auxiliares”. No entanto, ressalta-se que o modelo não contemplou todos os níveis hierárquicos da empresa, pois não abrangeu a “base e o topo da empresa”, isto é, a diretoria e o nível auxiliar (empregados de limpeza, contínuos e serventes) (DIRETOR DE RH (Y)).

A decisão por não incluir o nível hierárquico auxiliar (mais operacional) da empresa no modelo de competências, de acordo com o diretor de RH (Y), se deve aos seguintes fatores: “primeiro, não tem grande expressão, num efetivo de umas mil pessoas, são cerca de duzentos, e depois nós não tínhamos também propriamente políticas em que essa diferenciação fosse significativa”; além disso, “a avaliação de desempenho do nível auxiliar é realizada com o foco mais na atitude (disciplinal), na forma como o auxiliar cuida do trabalho. (...) Porque é difícil para avaliar competências neste nível. Não é que seja difícil, não é muito fácil”.

Quanto a não inclusão do nível de diretoria no modelo de competências, de acordo com o diretor de RH (Y), está relacionada ao fato de a administração não ter aprovado, à época, a realização de avaliação de desempenho para este nível. No entanto, a empresa Y está trabalhando atualmente com os consultores “para definir um modelo específico para avaliação dos diretores”, pois já “está aprovado pela administração” (Diretor de RH (Y)). Assim, de acordo com o diretor de RH (Y), “contamos que no próximo ano exista já um processo, ainda não definitivo, mas para fazer uma primeira aplicação”.

A metodologia utilizada pela empresa Y para a implementação do modelo de competências partiu, segundo o diretor de RH (Y), de um estudo transversal realizado pela CECOF, uma consultora, que foi publicado, sobre as competências mais relevantes no setor bancário “em vários países da Europa, mas com forte incidência nos países do sul da Europa”. O entrevistado complementa que “era um estudo que era bastante válido na realidade que nós tínhamos”. Assim, com base neste estudo e a partir da análise dos vários processos de avaliação de desempenho que existiam nas empresas do grupo naquele momento, e considerando as competências da listagem do estudo que os profissionais da empresa consideravam relevantes, foi elaborado o modelo de competências da empresa Y, cujo principal objetivo, naquela altura, era unificar os processos de avaliação de desempenho nas empresas do grupo (DIRETOR DE RH (Y)).

Dessa forma, a concepção do modelo de competências da empresa Y envolveu um “trabalho de grande extensão”, até se construir uma lista “de várias competências, todas comportamentais, mas que nos permitia cobrir aquilo que nós pensávamos que eram todas as competências que nos importava, de acordo com nossa cultura”. (DIRETOR de RH (Y)) Esta lista de competências foi a base para a construção de um questionário que foi enviado a todas as direções do grupo para que “elas dissessem, numa escala, quais as competências que achavam que eram mais determinantes no desempenho de um bom empregado” (DIRETOR de RH (Y)). Em seguida, de acordo com o diretor de RH (Y), a empresa realizou uma “aplicação experimental” da lista de competências, que foram revisadas em suas descrições e níveis, para, então, ser implementado efetivamente o modelo.

O coordenador de RH (Y) acrescenta que o modelo de competências da empresa Y é misto, pois incorpora, além de competências, “orientações estratégicas”. O entrevistado esclarece que o modelo partiu de uma base de cinquenta competências, dentre as quais foram selecionadas as mais relevantes e segmentadas de acordo com as áreas da empresa. Chegou-se, então, a quinze competências, a partir das quais foi construído o modelo, associando-as com os “diferentes grupos funcionais” (COORDENADOR DE RH (Y)).

Assim, o diretório de competências da empresa Y, segundo os técnicos de RH, possui um total de quinze competências (as quais são definidas e niveladas de acordo com os grupos funcionais), agrupadas em cinco grupos:

- resolução de problemas: capacidade de análise e sentido crítico, capacidade prospectiva;
- gestão de pessoal: capacidade de adaptação e flexibilidade, formação e desenvolvimento, autoconfiança e autonomia;
- capacidade de execução e performance: iniciativa e inovação, orientação para o cliente, orientação para a qualidade, orientação para os resultados;
- gestão de equipe: liderança e desenvolvimento de pessoas, capacidade de decisão, planificação e organização;
- relacionamento interpessoal: comunicação, negociação e persuasão, trabalho em equipe. (TÉCNICA DE RH 1 (Y), TÉCNICA DE RH 2 (Y), TÉCNICO DE RH 3 (Y), TÉCNICO DE RH 4 (Y))

De acordo com os técnicos de RH (Y), “do total de competências, são selecionadas para cada função as consideradas críticas, constituindo assim o chamado perfil funcional”.

O diretor de RH (Y) acrescenta que as competências são diferenciadas em transversais/comportamentais (“são características... é uma agregação de várias coisas. Desde as aptidões, a formação, a experiência, a vivência, no fundo são um conjunto de características pessoais), técnicas e de lideranças.

Cabe destacar que o modelo de competências da empresa Y passou por algumas revisões desde sua concepção, sendo que a última, segundo os técnicos de RH (Y), foi realizada em 2008.

Em relação aos fatores que levaram a empresa a implementar este modelo específico de competências, o coordenador de RH (Y) afirma que a empresa contou com o aconselhamento da consultoria externa na escolha da metodologia, o que, segundo ele, foi muito importante.

O diretor de RH (Y), por sua vez, expõe as seguintes justificativas: “a tendência de personalização da gestão dos Recursos Humanos” que leva à “necessidade de ter instrumentos, indicadores mais rigorosos (...) para saber quais são as diferenças entre os empregados”, e a demanda da empresa por um processo de avaliação de desempenho

universal, “mais robusto, transparente e que tivesse identificação sobre todos os empregados”. Além disso, o entrevistado acrescenta que “nós tínhamos que ter um sistema que fosse único, universal e servisse para todos os processos de Recursos Humanos: tanto nas entradas, nas remunerações, na gestão da carreira dos empregados”.

5.4.4 Empresa Y: Gestão de Competências X Gestão Estratégica de Recursos Humanos

O modelo de Gestão de Competências da empresa Y está inserido na estrutura de Recursos Humanos da empresa, uma vez que, como evidenciam os técnicos de Recursos Humanos (Y), “todas as áreas da Direção RH, em determinados momentos e em determinadas tarefas, utilizam o modelo de gestão de competências e há uma determinada área da Direção que gere o diretório de competências”. Assim, “com base no modelo de gestão de competências é que se define o modelo de avaliação de desempenho, as políticas de gestão de carreira, o perfil para recrutamento, o programa de formação, entre outros aspectos” (TÉCNICA DE RH 1 (Y), TÉCNICA DE RH 2 (Y), TÉCNICO DE RH 3 (Y), TÉCNICO DE RH 4 (Y)). A esse respeito, o diretor de RH (Y) ressalta que “a intenção foi ter um diretório de competências que depois fosse utilizado com base para todas as outras políticas de Recursos Humanos”.

O diretor de RH (Y) complementa que o modelo de competências está articulado às estratégias de Recursos Humanos:

Não só ao nível macro, ao nível das políticas de pessoal, àquilo que compete à direção de pessoal, mas mesmo ao nível médio, o processo de avaliação de desempenho e seus vários componentes, desde a forma da avaliação, ao suporte que é dado aos outros processos, é uma ajuda importante às hierarquias e elas, hoje em dia, eu acho que seriam a essência do processo (DIRETOR DE RH (Y)).

Além disso, os técnicos de Recursos Humanos (Y) afirmam que, pelo fato de o modelo de competências impactar vários processos, ele também “causa impacto na estratégia organizacional”.

O diretor de RH (Y) corrobora com essa idéia, conforme mostra no depoimento abaixo:

(...) no fundo as competências, que são selecionadas como competências importantes para serem avaliadas e, portanto, aquelas competências que são valorizadas pela empresa, são as competências que devem estar alinhadas com as estratégias que a empresa pretende seguir, por exemplo. Queremos alterar a nossa relação com o cliente e transformar o banco num banco mais

transacional, num banco mais relacional, que aprofunda nas relações com os clientes, tenha uma relação mais afetiva com o cliente. Nós temos que ter competências que sejam avaliadas com essa preocupação, competências que avaliem a orientação ao cliente, as relações interpessoais, o trabalho em equipe, de forma que isso seja o comportamento dos funcionários e da empresa, portanto. (DIRETOR DE RH (Y))

O coordenador de RH (Y) acrescenta que há um alinhamento entre as pessoas, os valores e as competências que são importantes para a empresa Y, e estes também estão articulados aos objetivos estratégicos da empresa. O entrevistado conclui que “tem que estar articulado, sob pena de deixar de fazer sentido”.

O diretor de RH (Y) afirma que os valores da empresa, de segurança, de transparência e de rigor, se manifestam no modelo de competências, e até mesmo no instrumento, “na forma como nós pretendemos que o instrumento seja transparente e justo aos olhos de todos os empregados”. Além disso, segundo o entrevistado, o modelo de competências tem impacto no cumprimento das metas da empresa pelo empregado, uma vez que “se aquelas competências são importantes para atingir bom desempenho, obviamente que o desenvolvimento das competências terá impacto nas metas que se pretende atingir”.

5.4.4.1 Gestão de Competências X Estrutura de Recrutamento e Seleção da Empresa Y

Em relação à interface entre o modelo de competências da empresa Y e a estrutura de recrutamento e seleção da empresa, os técnicos de RH (Y) afirmam que o processo de recrutamento e seleção da empresa é realizado com base no diretório de competências da empresa. Assim, como destaca o coordenador de RH (Y), “o recrutamento é feito em função das competências que nós valorizamos. Portanto, para cada função existe um certo número de competências e, quando vamos recrutar uma pessoa para aquela função, vamos avaliar se a pessoa tem ou não tem”.

O diretor de RH (Y) acrescenta que, mesmo em relação à parte do processo de recrutamento e seleção que é realizada por empresas terceirizadas - como a avaliação psicológica dos candidatos - esta respeita os diretórios de competências determinado pela empresa Y, e segue seus critérios. Assim, o controle do processo de recrutamento e seleção permanece na empresa Y.

5.4.4.2 Gestão de Competências X Estrutura de Desempenho e Resultados da Empresa Y

No que diz respeito à articulação entre o modelo de competências da empresa Y e a estrutura de desempenho e resultados, os técnicos de RH (Y) afirmam que “o modelo de avaliação de desempenho avalia, entre outras coisas, competências, as quais derivam do modelo de gestão de competências”.

O modelo de competências da empresa Y, inclusive, de acordo com o diretor de RH (Y), foi criado com o objetivo de proporcionar a construção de um sistema de avaliação de desempenho que fosse universal para todas as empresas do grupo, além de mais robusto e melhor formalizado.

A avaliação de desempenho da empresa, atualmente, de acordo com o diretor de RH (Y), é feita com base em três componentes: competências, atitude (disciplinal) e objetivos (ou metas). Ressalta-se que a inserção dos objetivos na avaliação de desempenho ocorreu em 2008, quando o modelo de competências já havia sido implementado. (COORDENADOR DE RH (Y)). Assim, as competências compõem um dos critérios do sistema de avaliação de desempenho, o qual, segundo o diretor de RH (Y), “é encarado como um instrumento, o objetivo é o desenvolvimento, e o foco final é o processo de gestão”.

De acordo com o coordenador de RH (Y), o modelo de competências da empresa Y oferece suporte à gestão de recursos humanos, mas não é a única ferramenta, pois ele é alinhado a outros indicadores, sobretudo no que diz respeito à avaliação de desempenho.

5.4.4.3 Gestão de Competências X Estrutura de Carreiras da Empresa Y

Em relação à interação do modelo de competências com a estrutura de carreiras da empresa Y, de acordo com os técnicos de RH (Y), “são definidas carreiras para as quais os colaboradores devem possuir determinadas competências”.

A este respeito, o coordenador de RH (Y) acrescenta que “a nível de gestão de carreiras, é óbvio que as pessoas com melhor avaliação têm capacidade de promoção muito melhor do que as outras”, explicitando que há uma ligação do sistema de carreiras com a avaliação de desempenho, a qual considera, como um dos componentes, as competências.

O diretor de RH (Y) corrobora com esta idéia, na medida em que afirma que a avaliação de desempenho dos funcionários é um dos critérios para o crescimento na carreira, e, como a avaliação de desempenho considera como uma das componentes as competências, existe uma ligação entre o modelo de competências e a estrutura de carreiras.

5.4.4.4 Gestão de Competências X Estrutura de Remuneração da Empresa Y

Quanto à interface do modelo de competências da empresa Y com a estrutura de remuneração, os técnicos de RH (Y) afirmam que há uma articulação entre ambos, pois “acedem a determinadas verbas os colaboradores que apresentam melhor avaliação, que é feita com base nas competências”.

Como já foi dito anteriormente, a avaliação de desempenho da empresa Y considera os seguintes componentes: competências, atitudes profissionais e objetivos. Tais componentes possuem uma representação na remuneração variável a depender da função dos empregados. Como exemplo, o diretor de RH (Y) afirma que, para as funções comerciais, “os objetivos têm um peso maior, de 60%, competência de 30% e atitude de 10%”. Nos departamentos centrais, como os objetivos não são “tão fáceis de medir objetivamente” como aqueles relativos às áreas comerciais, “as competências têm um peso maior, de 50%”.

Aqui, cabe ressaltar que o sistema de remuneração da empresa Y é composto pela remuneração fixa e variável (prêmio comercial). (Diretor de RH (Y))

A remuneração variável (prêmio comercial), de acordo com o diretor de RH (Y), é atribuída “com base na avaliação de desempenho, mas ter o prêmio ou não ter depende dos resultados, baseados no cumprimento dos objetivos”. As competências e atitudes são consideradas para diferenciarem o prêmio entre os funcionários nas equipes. Nas palavras do entrevistado:

As competências e atitudes servem para, dentro da equipe, diferenciar o prêmio entre eles. Por exemplo, uma agência conseguiu atingir os resultados em cima da meta e tem direito a um prêmio superior. Os resultados da agência determinam a atribuição do prêmio. Mas, a distribuição do prêmio pela equipe é determinada pelas competências e pelas atitudes. Para o prêmio que é pago duas vezes ao ano. Portanto, na determinação do salário do empregado, utilizamos a avaliação de desempenho do empregado, a avaliação que integra os objetivos, as atitudes e as competências. (DIRETOR DE RH (Y))

O resultado final da remuneração do empregado é considerado no âmbito do processo de revisão salarial, sendo:

Cruzado com uma matriz em que nós temos, de um lado, a avaliação do empregado e, do outro lado, a posição que o empregado tem dentro das bandas salariais da sua função. O que quer dizer que se ele estiver no quartil inferior da banda salarial da sua função e com uma avaliação de desempenho muito elevada, quer dizer que ele tem muito bom desempenho para a sua função e está a ganhar no limite inferior da sua função. Nestes casos, há uma prioridade máxima nos processos de revisão salarial. Os empregados que estão, digamos, dentro da média da sua avaliação de desempenho, mesmo que tenham boa avaliação, não têm tanta prioridade. Nós temos uma matriz

em que nós temos quatro funções de prioridade: quatro, três, dois, um e não prioritário (DIRETOR DE RH (Y)).

Portanto, o sistema de remuneração da empresa Y leva em consideração também a componente relativa às competências, porém, existem outros componentes (atitudes profissionais e objetivos) que impactam na remuneração. Assim, não se pode afirmar que há uma articulação total entre o sistema de remuneração e o modelo de competências.

5.4.4.5 Gestão de Competências X Estrutura de Treinamento e Desenvolvimento da Empresa Y

Em relação à interface do modelo de competências da empresa Y com a estrutura de treinamento e desenvolvimento, há uma articulação entre ambos, destacam os técnicos de RH (Y), ao afirmarem que “por vezes são criadas ações de formação vocacionadas para a melhoria de determinadas competências que se consideram chave para determinadas funções”.

O diretor de RH (Y), por sua vez, afirma que a articulação entre o modelo de competências e o treinamento e desenvolvimento é indireta, pois depende do resultado da avaliação de desempenho que indica quais são as competências que o funcionário deve desenvolver. O plano de formação anual do empregado é constituído tanto pela hierarquia direta do empregado, quanto pela direção de pessoal, as quais analisam o processo de avaliação de desempenho e levantam demandas de formação. Dessa forma, são indicadas as competências que deverão ser desenvolvidas, a forma como isso ocorrerá e os resultados que se pretende atingir.

O coordenador de RH (Y) também enfatiza que o modelo de competências tem impactos no sistema de formação dos profissionais, ao afirmar que o modelo de competências permite a evolução das pessoas que têm déficits de competências, fazendo com que elas “cheguem aos níveis que não têm nesse momento”. Portanto, segundo o entrevistado, o modelo de competências “dá *outputs* para todos os subsistemas de recursos humanos”.

Os técnicos de RH (Y) concluem que “as políticas de Recursos Humanos estão articuladas com o Modelo de Gestão de Competências e o Modelo de Gestão de Competências com as políticas de RH”.

5.4.5 Empresa Y: Gestão de Competências e seus impactos gerados na Gestão de Pessoas

O modelo de competências da empresa Y modificou a forma de gerir pessoas na empresa, de acordo com o coordenador de RH (Y), na medida em que possibilitou atingir todas as pessoas, alinou-as às estratégias da empresa e promoveu “um melhor aproveitamento das pessoas na empresa”.

Além disso, o entrevistado afirma que o modelo permitiu que os gestores utilizassem critérios claros, que os funcionários conhecem e que são claramente palpáveis, o que é mais motivador para eles. Assim, há um “maior rigor na gestão das pessoas, um maior rigor no seu desenvolvimento, uma avaliação muito mais objetiva e não tanto nas impressões” (COORDENADOR de RH (Y)). O entrevistado acrescenta que o modelo de competências trouxe à empresa Y “alinhamento da função de RH, capacidade de melhor gerir e desenvolver as pessoas, que é crítico para se obter resultado”.

Os técnicos de RH (Y) acrescentam que o modelo de competências possibilitou à empresa Y melhorias nos processos de recursos humanos, na medida em que:

- ao nível do Recrutamento e Seleção, procuram-se “atrair” candidatos que reúnam determinadas competências, ou que demonstrem potencial para desenvolver essas mesmas competências, específicas de um determinado conteúdo funcional;
- ao nível da Formação - Os planos de formação incidiram sobre o desenvolvimento das competências chave, determinadas para cada conteúdo funcional;
- o Sistema de Gestão de desempenho tornou-se mais transparente e justo, na medida em que cada colaborador conhece em detalhe através das componentes atitudes e competências, o que de fato se espera dele, no âmbito da atividade que desenvolve;
- ao nível da Gestão das remunerações, foram atribuídos prémios de produtividade, tendo por base nível de desempenho expectáveis associados um determinado conjunto de competências (orientação para os resultados, negociação e persuasão, etc...) (TÉCNICA de RH

1 (Y), TÉCNICA de RH 2 (Y), TÉCNICO de RH 3 (Y), TÉCNICO de RH 4 (Y))

5.4.6 Empresa Y: Perspectivas e Tendências da Gestão de Competências

Em relação aos fatores que atualmente facilitam a adoção do modelo de competências no atual contexto da gestão de recursos humanos da empresa Y, os entrevistados apontam:

- A necessidade por parte da empresa e do empregado de ter um modelo de recursos humanos que seja claro e acessível, evidenciada pelo diretor de RH (Y):

Você ter um modelo que identifique em que posição que o empregado está, que necessidade que ele tem com o desenvolvimento, e quais são as competências que ele tem e como pode ser melhor aproveitado dentro da organização, que desenvolvimento de carreira que pode ter, e como que a gestão de Recursos Humanos pode ajudar (DIRETOR DE RH (Y)).

- A necessidade de desenvolver pessoas de forma objetiva e alinhá-las aos objetivos organizacionais, apontados pelo coordenador de RH (Y):

Há necessidade de desenvolver as pessoas, desenvolver material humano que a empresa tem, e de uma forma muito articulada, de forma objetiva. Por outro lado, há também, um fato estratégico que (permite) o alinhamento das pessoas com os objetivos organizacionais (COORDENADOR de RH (Y)).

No que diz respeito aos fatores que atualmente dificultam a adoção do modelo de competências no atual contexto da gestão de recursos humanos da empresa Y, o diretor de RH (Y) evidencia que “sempre que tem processos mais estruturados, com sistemas mais automáticos, reduz o poder de crescer de hierarquia”, o que impacta no processo de gestão, tanto da parte do gestor, como do empregado.

A este respeito, o coordenador de RH (Y) acrescenta a “resistência por parte das diferentes estruturas” em relação à implementação de um modelo de competências, especialmente porque “avaliar é discriminar”. Assim, o entrevistado revela que houve muita resistência no início, mas que, com a melhoria do processo de comunicação, esta foi sendo aos poucos minimizada.

As vantagens já observadas pelos entrevistados que o modelo de competências trouxe para a empresa Y foram:

Por ser um processo robusto, transparente, que introduziu uma maior responsabilidade, e responsabilização, quer das hierarquias, quer dos empregados, em termos daquilo que são as expectativas de cada um, aumentou a qualidade da gestão. (DIRETOR DE RH (Y))

Melhorar o desempenho global da empresa, tendo todos os empregados mais orientados para aquilo que a cada momento se espera atingir, se espera. Em termos globais, esse processo deve ajudar a realinhar a empresa relativamente às estratégias e ao que se pretende atingir. Em termos mais individuais, penso que permite diferenciar os melhores e, portanto, fazer com que os melhores possam ter uma carreira ajustada e que os lugares mais importantes sejam ocupados pelos empregados com melhor perfil, com melhores competências para esse lugar. (COORDENADOR DE RH (Y))

Os técnicos de RH (Y), por sua vez, apontaram como vantagens decorrentes da implementação do modelo de competências:

- a possibilidade de definir perfis profissionais que favorecerão a produtividade;
- o desenvolvimento de colaboradores e de equipes orientadas pelas competências necessárias às diversas áreas de negócio;
- a identificação de pontos de insuficiência, permitindo intervenções de retorno garantido para a organização sempre que necessário;
- a gestão do desempenho dos empregados com base em critérios mensuráveis e passíveis de observação direta;
- o aumento da produtividade e a maximização de resultados;
- a conscientização dos empregados e das equipes para assumirem a co-responsabilidade pelo seu auto-desenvolvimento, tornando o processo uma relação ganha-ganha;
- quer a organização, quer os colaboradores têm suas expectativas atendidas;
- a possibilidade de evitar que os colaboradores percam tempo em programas de formação e desenvolvimento que nada têm a ver com as necessidades da Organização.

Quanto às desvantagens percebidas com a adoção do modelo, o diretor de RH (Y) destaca a complexidade do modelo, que dificulta sua operacionalização.

6 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Para análise dos resultados apresentados, considerando os objetivos deste estudo, serão abordados a gestão de recursos humanos nas empresas, o modelo de competências adotados pelas organizações, e, por último, a articulação entre a gestão estratégica de recursos humanos e o modelo de competências nas organizações.

Ressalta-se que os resultados serão analisados considerando-se as empresas separadamente, na mesma seqüência em que foram apresentados os resultados, para facilitar a ordenação e coerência de idéias.

6.1 Análise de Resultados da Empresa A

6.1.1 Empresa A: Gestão de Recursos Humanos

A gestão de recursos humanos da empresa A se encontra, atualmente, em fase de transição, em direção a uma atuação mais integrada às diversas áreas da empresa, e estratégica, retratando o que diversos autores (Lacombe e Tonelli, 2000; Ulrich, 2001; entre outros) têm enfatizado sobre a evolução da gestão de recursos humanos, ou seja, que existe um descompasso entre a identificação de tendências e a prática efetiva de gestão de pessoas.

Tal fato se comprova por alguns paradoxos existentes na prática de gestão de recursos humanos da empresa A.

O primeiro deles está ligado ao fato de que o discurso da maioria dos entrevistados revela que a empresa A possui uma preocupação em tornar a área de recursos humanos mais integrada e mais próxima da estratégia organizacional, devido às pressões externas características de um mercado mais competitivo e instável, que conduziram a área de RH, de uma função administrativa para uma atuação mais estratégica. Tal fato se comprova pelo relato da gerente de RH 2 (A), de que o RH antigo era basicamente administrativo e defensor dos empregados (de acordo com o modelo do Ulrich), e se tornou mais estratégico. Entretanto, apesar de ter sido evidenciada uma tendência da área de recursos humanos em assumir uma atuação estratégica, a analista de RH 3 (A) esclarece que apenas uma subárea de recursos humanos da empresa A - a área estratégica - participa diretamente da formulação da estratégia organizacional e de seu desdobramento em estratégias de recursos humanos. As demais subáreas de recursos humanos da empresa A têm acesso às estratégias de recursos humanos, mas não participam diretamente da sua formulação, como ilustra o relato abaixo:

Mas eu não posso te falar que a gente participa de todas as etapas, que a gente está diretamente envolvido na construção (das estratégias de Recursos Humanos). Até porque a gente não daria conta, pela dimensão dos processos que a gente assume lá pela parte operacional, pela parte de construção mesmo. Então chega para a gente quando está nessa etapa já dos direcionamentos. (ANALISTA DE RH 3 (A))

No entanto, existe um movimento visível na empresa de reposicionamento da área de RH, associado à própria evolução da empresa A, que saiu de uma posição de unidade operacional na direção de uma gestão mais independente. Este movimento, que vem ocorrendo há cerca de quinze anos na empresa A, de acordo com a gerente de RH 2 (A), vai ao encontro da tendência que predomina no campo organizacional desde o final da década de 90, de mudança da forma de atuação da área de recursos humanos, em virtude das transformações que ocorreram no campo organizacional nesta época, fundamentalmente em virtude de processos como a globalização da economia, a revolução dos meios de comunicação etc. Esses aspectos, de acordo com Dutra (2008) e Ulrich (2001), tornaram o mercado mais competitivo e instável, afetando sobremaneira as organizações, em especial a área de recursos humanos.

Cabe ressaltar que não existe um consenso entre os entrevistados a respeito de quais são as estratégias de RH da empresa A, embora todos reconheçam que estas se desdobram da estratégia organizacional. O gerente de RH 1 (A), por exemplo, define as estratégias de recursos humanos da empresa com enfoque nas atividades mais operacionais de RH, como: “desenvolver pessoas, manter profissionais capacitados, reter pessoas prontas para substituir outras”. (GERENTE DE RH 1 (A))

Já a gerente de RH 2 (A) define como estratégias de recursos humanos da empresa A desenvolver uma cultura de alto desempenho e promover um ambiente saudável e seguro, as quais sugerem uma amplitude maior, que ultrapassa as atividades operacionais de recursos humanos, o que encontra respaldo nas idéias de autores como Ulrich (1998), que enfatiza a importância de que área de Recursos Humanos amplie “o seu escopo de atuação, focalizando do estratégico ao operacional, da administração de processos à administração de pessoal”.

O segundo paradoxo existente em relação à atuação da área de recursos humanos da empresa A se refere à sua integração. Neste sentido, vários entrevistados afirmam que a área atua de forma integrada internamente e em relação às outras áreas da empresa, como evidenciam os depoimentos abaixo:

Antigamente, a área de RH criava e mantinha suas políticas sem participação das outras áreas, hoje não, é integrado. Essa mudança ocorreu devido às mudanças do mundo, globalização, mercado etc. Não é uma mudança promovida, mas sim, patrocinada pela empresa. (GERENTE DE RH 1 (A))

Nós trabalhamos com muita integração com o planejamento estratégico, com gestão, com as áreas de TI, com as áreas de operação, de todos os processos que implicam tanto nos processos internos, quanto nos processos de apoio críticos e fundamentais dentro da empresa. (GERENTE DE RH 2 (A))

Entretanto, como revelam alguns entrevistados, a integração interna da área de recursos humanos não é visível em relação a todas as suas subáreas, pois algumas atuam de forma mais isolada, fragmentada, como afirma o gerente de RH 1 (A): “a área de Relações de Trabalho e Remuneração é mais confidencial. A área estratégica também atua de forma mais isolada”.

Além disso, no que diz respeito à integração da área de recursos humanos com as demais áreas da empresa, a gerente de RH 2 (A) afirma que tal integração ocorre apenas em relação às áreas afins, ficando as áreas como de marketing, isoladas, “devido à natureza do negócio e à não proximidade das funções de Recursos Humanos e marketing”. Cabe ressaltar que, de acordo com Ulrich et al. (1997), para que a área de RH se torne mais competitiva e estratégica, é necessário que esta gerencie “uma ampla rede de agentes organizacionais, da qual fazem parte os gerentes de linha, os parceiros internos e externos à organização, os dirigentes, os prestadores de serviço e todos envolvidos em programas que interferem no comportamento organizacional”.

Cabe ainda destacar que, embora a área de recursos humanos da empresa A tenha desdobrado suas estratégias da estratégia organizacional, ainda não possui uma forma estruturada de mensurar as suas práticas, o que denota certa dificuldade em averiguar se as estratégias de recursos humanos estão sendo efetivamente cumpridas. A analista de RH 3 (A) afirma que a empresa “está caminhando para isso, mas é um caminho que a gente ainda está bem no início”.

Apesar disso, a empresa revela que está buscando melhorar suas formas de mensurar as práticas de recursos humanos, o que ainda representa um desafio, uma vez que, como destaca a analista de RH 3 (A), muitas atividades de RH são intangíveis.

Cabe ressaltar que, embora sejam visíveis os paradoxos inerentes à atividade de recursos humanos na empresa A, denotando, como dito, a fase de transição em que se encontra a área, e retratando a realidade que acomete a maior parte das empresas atualmente, a empresa A demonstra valorizar a área de recursos humanos e se preocupar com o amadurecimento de sua atuação, como evidenciam os relatos: “é, eu posso te falar que a empresa sempre teve uma preocupação muito grande com recursos humanos, sempre foi referência em Recursos Humanos. (ANALISTA DE RH 3 (A)); “a história resumida de RH é

de amadurecimento, de evolução e de reposicionamento (...) Acho que o RH caminhou com a empresa neste sentido”. (GERENTE DE RH 2 (A))

Tal fato indica que a atuação da área de recursos humanos da empresa A, embora ainda se encontre em fase de transição, em direção a uma atuação mais estratégica, está à frente de muitas empresas, uma vez que, como afirma Ulrich (2001), em várias organizações, atualmente, muitos líderes e gestores ainda não enxergam os resultados e benefícios da área de recursos humanos.

6.1.2 Empresa A: Gestão de Competências

O resgate histórico da concepção, implementação e manutenção do modelo de competências na empresa A permite identificar elementos importantes para a compreensão de sua dinâmica e das particularidades da organização.

Um dado que inicialmente chama a atenção, é o fato de a empresa A ter implementado o modelo de competências com o enfoque em buscar a padronização do sistema de avaliação de desempenho, e não pelo fato de ser uma ferramenta de gestão de pessoas, com a sua possibilidade de abrangência, como mostra a analista de RH 2 (A), ao afirmar que “(buscava-se) trazer para a empresa um modelo que avaliasse o desempenho das pessoas e que tivesse uma coerência com a estratégia da empresa (...)”.

Tal fato contraria a literatura científica sobre o tema competências, na medida em que o modelo de competências não foi adotado pela empresa A, a princípio, de forma articulada à todos os subsistemas de RH. Carbone et al. (2004), a este respeito, destaca que o sucesso da implementação da Gestão de Competências depende do seu alinhamento à estratégia organizacional e de sua integração aos subsistemas de Recursos Humanos (captação e alocação de talentos, educação corporativa, desenvolvimento, remuneração, benefícios e outros). Entretanto, como o modelo de competências da empresa A foi implantado em 1996, época em que todas as organizações passavam por transformações importantes, em virtude do aumento da competitividade e instabilidade, é provável que o modelo tenha sido implantado com o propósito de garantir a competitividade da empresa, como o gerente geral de RH (A) sugere, ao descrever as razões da adoção do modelo de competências pela empresa A: “a perenidade, sustentabilidade do negócio que o modelo de Gestão de Competências possibilita”.

Tal fato é relatado na literatura científica, por autores como Bitencourt e Barbosa (2004), Prahalad & Hamel (1995), entre outros, para os quais o modelo de competências visa assegurar a competitividade às empresas, através do desenvolvimento das capacidades

requeridas para o seu negócio. Neste sentido, fica clara a intenção da empresa em associar o modelo primeiramente ao processo de avaliação de desempenho, o qual busca exatamente averiguar o quanto o funcionário é competitivo ou não.

O fato de o modelo de competências ter sido adotado pela empresa A com enfoque no processo de avaliação de desempenho encontra ressonância na literatura científica, como aponta Barbosa (2002), em seus achados empíricos que indicam que a implantação de modelos de Gestão de Competências em diversas empresas brasileiras não se faz de maneira articulada com todas as sub-funções de RH, o que, como menciona o autor, contribui para o seu insucesso.

Cabe ainda ressaltar que, o modelo de competências da empresa A, em suas fases iniciais, identificava e selecionava as competências que iriam ser exigidas dos profissionais partindo das competências que se destacavam nos melhores profissionais da empresa, como mostra o relato da gerente de RH 3 (A): “porque o (modelo) anterior era assim: eu tentava ver o que era diferente entre as pessoas, e o que era diferente, eu destacava, e criava uma competência, por exemplo, diferenciadora”.

Dessa forma, não havia qualquer ligação das competências com as estratégias organizacionais, o que Dutra (2004) aponta como uma distorção na implementação do modelo nas organizações, devida à inadequação do uso da ferramenta. Acrescenta-se que, nem mesmo quando o modelo de competências da empresa passou por uma intensa transformação, evoluindo de GIRH para o modelo de competências propriamente dito, as competências foram definidas com base nas estratégias organizacionais, como mostra a gerente de RH 3 (A): “no entanto, a gente não gerou competências organizacionais para depois desdobrar em competências humanas. Foi uma escolha metodológica, na época”.

Assim, o modelo de competências da empresa A não seguiu o processo de concepção recomendado por autores como Zarifian (2003), Brandão & Guimarães (2001), Carbone et al. (2004), que parte das estratégias organizacionais para a identificação das competências organizacionais e, com base nestas últimas, para a identificação das competências individuais. Apesar disso, a gerente de RH 3 (A) acredita que o modelo de competências da empresa A tenha partido de um “olhar estratégico”, como mostra em seu depoimento:

Mas eu acho que, mesmo não desenhando essas competências da organização lá no início, a leitura foi feita nessa direção. Então, não significa que tenha sido feito a partir de percepções de um grupo que não tenha um olhar estratégico, foi feita a partir do olhar estratégico. (GERENTE DE RH 3 (A))

Entretanto, a prioridade não foi partir das estratégias organizacionais para a identificação das competências, considerando que a metodologia utilizada na concepção do modelo de competências procurou focar na percepção dos profissionais (gestores de diversos níveis e profissionais de carreira técnica) sobre quais eram as competências importantes para cada função, ainda que os profissionais em questão tivessem um “olhar estratégico”, como foi apontado pela gerente de RH 3 (A). A metodologia empregada pela empresa A para a seleção das competências é esclarecida no relato abaixo:

Eu acho que o modelo de Gestão de Competências foi *top down* no sentido do comportamento estratégico do modelo – partiu de cima – mas ele foi *bottom up* também, porque, assim, a gente definiu as competências da empresa que seriam para desenvolver na empresa inteira, junto com a diretoria e gerentes gerais, né, que estão mais em cima. Mas o processo de definição do comportamento e dos critérios esperados para serem evidências dessas competências, ele foi uma mescla, e teve um funcionamento *bottom up* – a gente chamou profissionais de carreira técnica, gestores de diversos níveis, e montou workshops de modelagem, para desenho mesmo de cada competência, em cada eixo de carreira, para cada nível de complexidade. Isso foi um trabalho extenso, que demandou muito da nossa energia (...)
(GERENTE DE RH 3 (A))

Em relação à concepção do modelo de competências da empresa A, acrescenta-se que esta não englobou todos os níveis hierárquicos da organização, especialmente no que tange à identificação das competências individuais necessárias para a atuação em cada eixo de carreira. A esse respeito, autores como Carbone et al. (2004) e Dutra (2004) ressaltam a importância do envolvimento de todos os funcionários, tanto na definição, quanto na execução do modelo de competências, para que sejam conciliadas as expectativas das pessoas com as da empresa.

O fato de o modelo de competências da empresa A ter passado por um processo evolutivo que envolveu várias fases distintas entre si e marcadas por profundas mudanças, inclusive estruturais, ligadas ao conceito de competências e à filosofia que o fundamenta, a sua abrangência na organização e articulação com os subsistemas de recursos humanos, permite inferir que o modelo evoluiu acompanhando o processo histórico da gestão de recursos humanos na empresa. Este fato que é visível e pode ser notado, inclusive, na própria mudança de nomenclatura do modelo, de avaliação de desempenho, para Gestão Integrada de Recursos Humanos, e, posteriormente, Gestão de Competências.

Associa-se a isto a mudança de consultoria externa durante a evolução do modelo, da *Hay Group* para a *Growth Consultoria*, cujos embasamentos teóricos/metodológicos e perspectivas de atuação se revelam bastante distintas. Assim, observa-se que o modelo foi

implementado a princípio com maior enfoque nos processos de avaliação de desempenho, e, conseqüentemente, de remuneração, e, somente na última fase de seu processo evolutivo, ao processo de desenvolvimento, o que evidencia que a área de recursos humanos da empresa A também evoluiu nesta direção, alinhada ao modelo, estando, neste momento, focada na implementação da Educação Corporativa, com o objetivo de oferecer suporte ao desenvolvimento de competências aos funcionários. A mudança do modelo de competências da empresa A e sua associação à evolução da gestão de recursos humanos se evidencia no relato abaixo:

A empresa tinha um modelo de Gestão de Pessoas que não contemplava todos os profissionais e procurava uma prática que pudesse ser adotada por todos os profissionais; o modelo anterior (de competências) era muito preso à remuneração, e, evoluindo um pouco nos estudos, nós entendemos que a gente precisava mais que remunerar, precisava trabalhar o desenvolvimento das pessoas; além disso, a empresa precisava de uma prática também que *conversasse* com as demais práticas de pessoas na empresa e que se sustentasse ou se mantivesse, mesmo com a mudança da empresa. (...) Então, cada momento (de desenvolvimento do modelo) teve um motivo. E acompanhou muito a evolução dos estudos na empresa. (ANALISTA DE RH 2 (A))

Cabe, ainda, ressaltar que, a fase de transição do modelo de Gestão Integrada de Recursos Humanos para o modelo de competências propriamente dito, representou uma mudança profunda no modelo e na perspectiva da gestão de recursos humanos na empresa A, , na percepção de todos os entrevistados, positiva, apesar de ter havido resistência por parte dos funcionários da empresa em um primeiro momento. Como aspectos positivos, destacam-se o amadurecimento das práticas de recursos humanos e uma maior integração destas ao modelo, uma maior preocupação em envolver os funcionários de todos os níveis hierárquicos na concepção e implementação do “novo” modelo, um alinhamento maior à estratégia organizacional, uma preocupação em mudar a cultura da empresa para subsidiar o modelo, uma maior efetividade como ferramenta de gestão de pessoas etc. Os relatos abaixo revelam alguns aspectos positivos do “novo” modelo de competências da empresa A:

Ele (o modelo de competências) traz as intenções da empresa, ele olha para o futuro, ele traz os níveis de complexidade, deixa mais claro para as pessoas os eixos de carreira, é uma prática que integra as outras com Remuneração, Treinamento e Desenvolvimento, carreira, a parte do desempenho ligado a metas. (...) O mais interessante nesse modelo atual de Competências é que ele traduz o que acontece na prática. A gente costuma comentar que o gestor já sabe exatamente quem é o pleno, quem é o sênior, quem não está... Ele sabe disso. Ele é preparado para isso, ele enxerga isso. E o modelo de

Competências, ele traz critérios para ele, para ele ajustar o olhar. Então, por isso ele é aderente à realidade. Esse foi o ganho maior que nós tivemos. (ANALISTA DE RH 2 (A))

Conforme mencionado, o modelo de competências adotado pela empresa A passou por diversas mudanças, sendo importante destacar a mudança do conceito de competência, em princípio ligado mais a conhecimentos e capacidades, não contemplando a mobilização destes na prática, como mostra o relato abaixo:

Tanto o modelo não atendia, que o gestor fazia aquela lista de capacidades, mas, no fundo, ele tentava que a ferramenta se adequasse para a questão que ele chamava de comportamento. Porque não adianta a pessoa conhecer se, na prática, ela não era flexível, ela não estava usando seu conhecimento. (ANALISTA DE RH 4 (A))

Por estas razões, na transição do modelo de competências da fase do GIRH (Gestão Integrada de Recursos Humanos) para o modelo de Gestão de Competências propriamente dito, o conceito de competência utilizado pela empresa A mudou, passando a incorporar os conceitos de entrega e complexidade, como enfatiza a analista de RH 2 (A).

Entretanto, a mudança profunda do modelo de competências da empresa A, a qual representou, principalmente, para os funcionários, a mudança do enfoque das práticas de recursos humanos na remuneração para o desenvolvimento, não foi tão automática para as pessoas, tendo gerado resistência em um primeiro momento, como evidencia o relato abaixo:

E a transição para o segundo foi justamente... Ele teve um fator positivo de as pessoas enxergarem a oportunidade de desenvolvimento, mas, ao mesmo tempo, negativo para aqueles que estavam esperando o retorno de remuneração. Então não foi um processo de mudança muito fácil. As pessoas queixavam: “E aí, como que vai ficar? Então o gestor é que vai ficar com o papel de ver quem está evoluindo em competências e entregas, para depois remunerar? (ANALISTA DE RH 2 (A))

Dessa forma, se a empresa diferenciava os funcionários através do conhecimento/capacidade, e passou a considerar como critério a mobilização da competência, ou a entrega, considerando os níveis de complexidade pertinentes a cada espaço ocupacional, cabe destacar dois aspectos: esta mudança envolve uma transformação cultural da organização e das pessoas, processo que demanda tempo e um suporte à mudança. Outro aspecto relevante está ligado ao gerenciamento dessa mudança pela área de recursos humanos, que passou a exigir o desenvolvimento das pessoas, sem, contudo, ter implementado o processo de treinamento e desenvolvimento de competências, para que os funcionários tivessem um

suporte organizacional para se desenvolverem. Somente agora a empresa está implementando a Educação Corporativa, com enfoque no desenvolvimento das competências requeridas de seus profissionais, o que indica certa incoerência do processo evolutivo do modelo, que ocorreu sem um suporte efetivo da área de recursos humanos.

Outra questão que gerou resistência quanto ao “novo” modelo de competências da empresa A, diz respeito ao despreparo dos gestores da empresa para fornecerem *feedback* e orientarem a carreira de seus funcionários, como mostra o relato abaixo:

Evoluir a cultura de *feedback* não é fácil. E uma dificuldade é as pessoas evoluírem para conseguirem entender essas entregas e fazer um *feedback* bom, consistente, orientar carreira... Então, essas resistências nós fomos lidando. (ANALISTA DE RH 2 (A))

No que diz respeito à implementação do modelo de competências na empresa A, vale destacar o fato de o modelo ter sido adotado de “cima para baixo” na organização, isto é, abrangeu, no primeiro momento, somente o nível gerencial da empresa, tendo sido ampliado posteriormente para o nível superior, e, apenas no 3º momento (quando da transição do modelo de GIRH para o modelo de competências), incluído o nível operacional. Esta opção metodológica contraria a recomendação de autores como Fischer (2002), Dutra (2004) e Zarifian (2003), que enfatizam a importância do envolvimento dos diversos níveis hierárquicos organizacionais na implementação da Gestão de Competências, o que contribui para uma maior efetividade do modelo.

Outro aspecto importante em relação à implementação do modelo de competências da empresa A, diz respeito ao fato de o mesmo não ter sido adequado às diferentes regiões geográficas de atuação da empresa. No caso, a empresa A possui unidades em Belo Horizonte/Minas Gerais, Mariana/Minas Gerais e Ubu/Espírito Santo. O modelo de competências adotado pela empresa é o mesmo para todas as unidades, como mostra o relato abaixo:

A gente queria um modelo que ele alinhasse todos os profissionais e levasse esses profissionais no mesmo movimento de desenvolvimento... Ele não baseou na questão cultural e regional, ele baseou mais na estratégia... E foi perfeito. Nós não tivemos problemas com isso. (ANALISTA DE RH 2 (A))

Dessa forma, o modelo de competências da empresa A foi adotado com o propósito de uniformizar as áreas de atuação da empresa, ou de proporcionar uma gestão de pessoas universal no contexto da empresa. A este respeito, autores como Carbone et al. (2004) enfatizam a importância de o modelo de competências ser adaptado à realidade das empresas,

e, neste sentido, a tentativa de universalizar pode gerar a homogeneização de contextos diferentes.

Além disso, o fato de a empresa A ter adotado um suporte externo durante toda a evolução do modelo de competências (primeiramente do Hay Group, depois da Growth Consultoria), revela uma lacuna inerente ao fato de que a importação de modelos, ainda que permita a adaptação ao contexto da empresa, carrega em si certa limitação, na medida em que parte-se de um referencial já pronto e descontextualizado da realidade das empresas, como aponta Barbosa (2005). Além disso, Carbone et al. (2004) chamam a atenção para o fato de que todo modelo de gestão é simplificador, e nenhum suportará a complexidade de interações da Gestão de Competências.

6.1.3 Empresa A: A articulação entre a gestão estratégica de recursos humanos e a Gestão de Competências

A totalidade dos entrevistados da empresa A declara que a gestão de recursos humanos está articulada ao modelo de competências e às estratégias organizacionais, havendo uma interface entre todas as dimensões, como afirma a analista de RH 1 (A): “(...) As estratégias organizacionais se desdobram em metas para a área de RH, as quais se vinculam aos subsistemas e à gestão de competências”.

Na mesma direção, a analista de RH 3 (A) acrescenta que:

(...) Eu não consigo pensar na área de Recursos Humanos, nas estratégias que estejam ali vinculadas a qualquer um, para qualquer um dos processos, inclusive, que não passe por Gestão de Pessoas por Competências. Não tem como. É a entrada e é a saída do processo. (ANALISTA DE RH 3 (A))

Alguns entrevistados, inclusive, afirmam que, quando a empresa A faz uma revisão do seu planejamento estratégico, impulsiona a revisão do modelo de competências da empresa, e, no mesmo sentido, o modelo de competências impacta nas estratégias organizacionais, e, conseqüentemente, em seu desdobramento nas estratégias de recursos humanos, como evidencia o depoimento abaixo:

A nossa estratégia é *input* também para a Gestão por Competências, então, a nossa estratégia é crescer, então, eu tenho que criar um eixo de carreira aonde eu possa orientar as pessoas que estão trabalhando no projeto, que hoje é uma tônica muito grande, a partir daqueles eixos que já existiam. Então, a relação é muito forte: mudou a estratégia, eu trabalho na Gestão por Competência. Ou, a estratégia, eu preciso que a liderança tenha um nível de atuação, a liderança, ou qualquer outra carreira mais complexa que ela tem hoje, então, eu subo a régua da Gestão por Competências para que elas

tenham essa condição. Então, essa relação é uma relação muito clara, assim, esse vínculo é muito grande. (GERENTE DE RH 2 (A))

Entretanto, como já foi dito anteriormente, a gestão de recursos humanos da empresa A se encontra, atualmente, em fase de transição, na direção de uma atuação mais estratégica. Assim, embora a maior parte dos entrevistados reconheça a gestão de recursos humanos da empresa A como articulada ao modelo de competências e às estratégias organizacionais, observa-se que esta interação ainda está em construção, apresentando algumas lacunas na atualidade. A primeira lacuna diz respeito ao fato de a própria gestão de recursos humanos se encontrar em vias de construção de uma atuação mais estratégica na empresa A. A outra lacuna está ligada ao fato de o modelo de competências, como já dito, não ter sido construído metodologicamente através do desdobramento das estratégias organizacionais em competências organizacionais e, posteriormente, em competências individuais, ou seja, não partiu do planejamento estratégico empresarial, e sim da percepção dos funcionários de quais competências eram prioritárias para sua atuação.

Assim, não há uma nítida vinculação da gestão de recursos humanos e da Gestão de Competências à estratégia organizacional, o que contraria a literatura científica no sentido de que esta aponta a gestão estratégica de recursos humanos (ou seja, a gestão de recursos humanos alinhada à estratégia organizacional) como uma tendência atual (embora ainda não aplicada em muitas organizações), como enfatizam autores como Ulrich (2001); e a Gestão de Competências como uma ferramenta que deve estar alinhada à estratégia organizacional para ser bem-sucedida, como ressalta Carbone et al. (2004).

Além disso, ainda não se observa uma articulação total do modelo de competências da empresa A com os subsistemas de Recursos Humanos, salientada por autores como Carbone et al. (2004), Dutra (2008), Rocha & Salles (2005), Sparrow e Bonagno (1994), Ulrich (2000), entre outros, os quais evidenciam a importância da integração das práticas de RH e sua articulação ao modelo de competências, o que é fundamental para que o sistema de Gestão de Competências traga bons resultados à organização. Dessa forma, em relação à articulação do modelo de competências e os subsistemas de recursos humanos na empresa A, tem-se:

- Existe articulação do modelo de competências com o sistema de recrutamento e seleção, porém, tal articulação deixa a desejar em relação à parte deste processo que é terceirizada, como ilustra o relato abaixo:

A parte de seleção já está bem com uma referência em cima disso, das competências, mas é um ponto que a gente ainda vai aperfeiçoar. Parte da seleção é terceirizada. O ponto principal, assim, eu acho que já é avaliada competência, mas os nossos fornecedores ainda não têm uma noção tão clara

das nossas competências como a gente gostaria da cultura, então, esse é um ponto de melhoria. (GERENTE DE RH 3 (A))

- Existe articulação entre o modelo de competências e o sistema de avaliação de desempenho, entretanto, tal sistema não se baseia somente na avaliação de competências dos profissionais, pois considera, ainda, indicadores quantitativos, como metas.
- Há articulação entre o modelo de competências e o sistema de carreiras da empresa A, uma vez que são consideradas as competências para a elaboração do plano de carreira dos profissionais.
- A articulação entre o modelo de competências e o sistema de remuneração da empresa A, apesar de existir, não é direta, pois existem outros critérios que são considerados na remuneração dos profissionais, como mostra a analista de RH 2 (A): “as competências tem um peso de 30% na remuneração da empresa A. No mais, 70% são outros critérios que a gente considera, que não conversam com competências”.
- A articulação entre o modelo de competências e o sistema de treinamento e desenvolvimento ainda está sendo construída, pois a empresa está implementando o modelo de Educação Corporativa, cujo enfoque reside no processo de desenvolvimento de competências, como ilustra o depoimento abaixo:

Então nós precisamos evoluir e agora a gente está implementando o modelo de Educação, Treinamento e Desenvolvimento Corporativo; com trilhas, com propostas de desenvolvimento por nível de complexidade, por carreiras... (ANALISTA DE RH 2 (A))

Portanto, o modelo de competências da empresa A, embora impacte os subsistemas de recursos humanos da empresa, não está ainda totalmente articulado a estes, apesar de a totalidade dos entrevistados afirmar haver um esforço da organização em buscar articular essas dimensões, como mostra o relato da gerente de RH 3 (A): “eu acho que a tendência é que a gente tenha os subprocessos (de Recursos Humanos) completamente articulados entre si e com o modelo de competências da empresa A”.

Cabe considerar que, conforme aponta Dutra (2002), o modelo de competências tem acompanhado a evolução das organizações, e sua aplicação revela a necessidade de um processo de mudança para que seus objetivos sejam atingidos, o que demanda tempo e amadurecimento da organização. Além disso, Barbosa (2005) destaca a complexidade de

operacionalização do modelo de competências, o que reforça a necessidade de um amadurecimento da organização junto com o modelo para que este seja efetivo.

6.2 Análise de Resultados da Empresa B

6.2.1 Empresa B: Gestão de Recursos Humanos

A compreensão da configuração atual da gestão de recursos humanos da empresa B exige considerar os seguintes fatores: seu processo de evolução histórica, a influência do cenário político/econômico na atuação da área, as peculiaridades relativas ao fato de a empresa ter natureza mista (isto é, trata-se de uma empresa de capital aberto, mas controlada pelo governo), e a influência da evolução histórica da gestão de recursos humanos no mundo, e, em especial, no caso brasileiro.

Neste sentido, no que diz respeito ao processo de evolução histórica da gestão de recursos humanos na empresa B, como revelam os entrevistados, a empresa vem passando por mudanças importantes desde a década de 90, marcadas pela crescente competitividade do mercado, cujos impactos atingiram a área de recursos humanos. Dessa forma, a atuação da área desde então vem mudando, deixando de se caracterizar como “um misto de departamento de pessoal e atendimento aos funcionários”, e passando a “ter assento na estratégia organizacional e a participar de reuniões com os comitês estratégicos”. (Analista de RH 3 (B))

Cabe destacar a reestruturação da área de recursos humanos realizada em 2003/2004, conforme relato da gerente de sistemas e métodos de trabalho (B), marcada pelo desenvolvimento do Sistema de Gestão Integrada de Recursos Humanos, com o objetivo de:

- instaurar o processo de Gestão do Desempenho (resultados e competências) como elemento central para efetivar o alinhamento à estratégia da empresa B;
- integrar as políticas, práticas e processos de gestão de recursos humanos;
- fundamentar as políticas, práticas e processos de RH no desempenho e competências do empregado;
- garantir a manutenção do desempenho e das competências dos empregados.

Tal reestruturação procurou integrar as práticas de recursos humanos e alinhá-las à estratégia organizacional, como ressalta a gerente de sistemas e métodos de trabalho (B).

No entanto, apesar do visível crescimento da empresa e da valorização da área de recursos humanos na empresa B, observa-se que o momento atual se caracteriza como uma

transição em direção a uma atuação mais estratégica e integrada da área, pois a mesma ainda necessita construir maior credibilidade perante a empresa, e abandonar a “política de conseqüências” destacada pela analista de RH 5 (B) e tornar-se mais proativa. Tal evolução reflete o panorama que predomina nas empresas brasileiras atuais, nas quais a área de recursos humanos transita entre o operacional e o estratégico, tendo dificuldade em dar o salto qualitativo que a caracterize efetivamente como estratégica, de acordo com autores como Lacombe e Tonelli (2000), Barbosa (2008) e César et al. (2006), entre outros.

Tal momento de transição em que se encontra a área de recursos humanos na empresa B se comprova pela existência de um quadro muito enxuto de profissionais na área, que leva a empresa a ter que terceirizar 90% de suas atividades de recursos humanos, como enfatiza a analista de RH 4 (B). Com isto, embora os entrevistados afirmem que a empresa mantém a coordenação das atividades terceirizadas, procurando adequá-las à sua realidade, fica o questionamento se a área de recursos humanos consegue controlar todos estes processos com um quadro tão enxuto de profissionais. Além disso, observa-se a terceirização de atividades essenciais de recursos humanos, como os processos de avaliação de desempenho, de remuneração, de seleção, entre outros, como aponta a analista de RH 4 (B). Tal fato indica que grande parte dos processos de recursos humanos da empresa B são desenvolvidos por consultorias - como a Hay, a Price, a Fundação Dom Cabral -, dentre outras, o que acaba por constituir uma miscelânea de modelos e práticas importados de gestão de recursos humanos na empresa B.

Cabe acrescentar, ainda, que, embora a empresa B atualmente faça parte de um grupo de empresas constituído por aproximadamente 60 empresas, localizadas em vários estados brasileiros e no Chile, a área de recursos humanos é totalmente centralizada em Belo Horizonte, de modo que, como aponta a analista de RH 4 (B), a área está “cada vez mais distante dos clientes”, não havendo qualquer adequação de suas ações às diversas regiões geográficas de atuação da empresa, o que dificulta o desenvolvimento de uma atuação integrada e estratégica, conforme ressalta a analista de RH 5 (B).

No caso da empresa B, a transição da área de recursos humanos em direção a uma atuação mais estratégica encontra ainda outros fatores agravantes ou dificultadores, ligados ao fato de a empresa ser fortemente impactada por aspectos políticos, por se tratar de uma empresa de natureza mista, que é controlada pelo governo. Assim, como enfatizam os entrevistados, o desenvolvimento da área de recursos humanos depende diretamente das mudanças políticas, como mostra o relato da analista de RH 4 (B): “na empresa B, a área de

RH se torna mais relevante a depender do governo, pois os cargos de direção são de confiança, e mudam a cada governo”.

Dessa forma, a área de recursos humanos foi bastante valorizada e assumiu outro posicionamento em 2005, impulsionada pela entrada de um superintendente de recursos humanos que lhe conferia maior credibilidade, como destaca a analista de RH 5 (B). Entretanto, a diretoria atual da empresa B já não atribui tanta importância à área, o que faz com que a mesma esteja “perdendo suas forças”, como ressalta a analista de RH 5 (B). A esse respeito, autores como Ulrich (2001) ressaltam que, embora exista a tendência de valorizar cada vez mais a atuação da área de Recursos Humanos nas empresas, muitos líderes e gestores ainda não enxergam os resultados e benefícios deste setor.

Associa-se a estes fatores a cultura “tradicionalista” da empresa B enfatizada pelos entrevistados, que representa outro aspecto relevante para que se possa compor o cenário em que se insere a área. Assim, constata-se que a atuação da área de recursos humanos na empresa B depende, em grande parte, do posicionamento político da direção da empresa, o que denota a existência de uma submissão da área, e não de uma parceria que caracterizaria efetivamente uma atuação estratégica, como enfatizam vários autores, como Dessler (2003), Ulrich (2001), entre outros.

Portanto, pelo conjunto de fatores expostos, embora a maior parte dos entrevistados afirme que a área de recursos humanos “tem procurado trabalhar de forma integrada e estratégica” (ANALISTA DE RH 3 (B)), como evidencia a analista de RH 5 (B), “ainda há um longo caminho a ser percorrido neste sentido”.

Tal fato se evidencia na descrição dos entrevistados sobre as estratégias de recursos humanos da empresa B, na qual se observa que alguns as descrevem enfocando as atividades operacionais de recursos humanos, enquanto outros as associam às estratégias corporativas, como mostram os depoimentos abaixo:

- “atuar como parceira das áreas de negócio da empresa, aliar-se à área operacional, prover a empresa de pessoas preparadas para a atividade” (ANALISTA DE RH 4 (B));
- “fornecer para a empresa profissionais recrutados, treinados, desenvolvidos e alinhados à estratégia empresarial”. Para isto, a entrevistada destaca que o principal foco atual da área de RH está na Gestão de Desempenho e Competências. (ANALISTA DE RH 2 (B))
- “manter uma equipe de pessoas capacitadas, motivadas e engajadas”. (ANALISTA DE RH 3 (B))

6.2.2 Empresa B: Gestão de Competências

A compreensão do modelo de competências da empresa B exige resgatar os aspectos relevantes de sua concepção, implementação e manutenção, bem como suas especificidades considerando o contexto atual da empresa B e de sua gestão de recursos humanos.

Neste sentido, em relação à concepção do modelo de competências, um aspecto que vale destacar, é que, como enfatiza a maior parte dos entrevistados, a empresa B optou por adotar o modelo de competências para “acompanhar as tendências do mercado e ter um modelo de gestão de pessoas mais focado na estratégia empresarial” (ANALISTA DE RH 1 (B)). Entretanto, como já enfatizado, a área de recursos humanos da empresa B ainda está em fase de transição para uma atuação mais estratégica, se deparando com algumas barreiras organizacionais que a impedem de assumir este posicionamento efetivamente.

Outro fator que levanta um paradoxo em relação a esta questão, está ligado à metodologia de implementação do modelo de competências utilizada pela empresa B, que não partiu da identificação de competências organizacionais com base nas estratégias corporativas, para a posterior identificação das competências individuais, conforme recomendam autores de referência como Zarifian (2003), Brandão & Guimarães (2001), Carbone et al. (2004). De acordo com os entrevistados, a metodologia de implementação do modelo de competências da empresa B partiu diretamente da identificação das competências individuais, embora a analista de RH 1 (B) afirme que estas foram desdobradas das estratégias organizacionais.

Tal fato demonstra a limitação do modelo em relação a um dos pressupostos básicos da inserção da noção de competências nas práticas de gestão que dizem respeito à identificação das competências individuais a partir das competências organizacionais como forma de assegurar a competitividade. Além disso, a não definição de competências organizacionais para a composição do modelo de competências sugere a ênfase no indivíduo como responsável por assegurar a competitividade da empresa, sem a preocupação com a contrapartida da organização (uma vez que o modelo de competências perpassa os níveis individual, grupal e organizacional).

Ainda em relação à concepção do modelo de competências pela empresa B, vale ressaltar que, embora a empresa alegue utilizar o conceito de competências do Dutra, ligado aos conceitos de entrega e complexidade, as competências essenciais/comportamentais exigidas dos profissionais, de acordo com os respondentes, são as mesmas, para todos os

funcionários da empresa, sendo exigidas no mesmo grau, independentemente do cargo e do nível hierárquico. Somente as competências técnicas são exigidas em graus de entrega e níveis de complexidade diferentes, com base na função do profissional.

Tal fato indica a existência de uma contradição, pois a lógica das competências enfoca a diferenciação da organização através das competências, as quais se tornam o principal fator competitivo, como evidenciam Brandão & Guimarães (2001), Barbosa & Bintecourt (2004). Assim, a padronização de competências essenciais/comportamentais para todos os funcionários da empresa contraria a lógica do próprio modelo, que visa diferenciar pelas competências, acabando por não potencializar a diversidade no contexto organizacional. Além disso, constitui-se em um desafio para a empresa exigir de profissionais que atuam em áreas de natureza distintas as mesmas competências genericamente, e no mesmo nível de exigência.

No que diz respeito ao processo de implementação do modelo de competências da empresa B, um aspecto relevante está relacionado à não inclusão, em um primeiro momento, das lideranças no modelo, o que, de acordo com a analista de RH 1 (B), está ocorrendo no presente momento. A esse respeito, vários autores, como Carbone et al. (2004) e Dutra (2004) enfatizam a importância do envolvimento de todos os funcionários na identificação das competências e na execução do modelo. Dessa forma, se o modelo de competências se constitui em uma ferramenta de gestão de pessoas, o mesmo deve envolver todos os funcionários da empresa. Além disso, cabe destacar que, para os cargos de liderança da empresa, além das competências técnicas e essenciais, foram identificadas competências de liderança.

Porém, a metodologia utilizada pela empresa para a identificação das competências de liderança foi diferente da metodologia utilizada para a identificação das competências essenciais/comportamentais e técnicas. Isto porque não se partiu das estratégias organizacionais para a identificação destas, mas sim, das competências dos melhores líderes que a empresa possui atualmente. Tal fato restringe a perspectiva estratégica do modelo de competências e evidencia não haver ligação das competências de liderança com a visão de futuro da organização. Cabe, ainda, acrescentar que, o fato de ter sido utilizada uma metodologia para a definição de competências essenciais/comportamentais e técnicas, e outra metodologia diferente para a definição de competências de liderança indica uma incoerência e inconsistência do modelo, em relação à sua referência conceitual e metodológica.

Ainda no que diz respeito à implementação do modelo de competências na empresa B, é importante considerar que, embora a empresa componha um grupo de aproximadamente 50 empresas atualmente, o modelo de competências somente agora está começando a ser

implementado em outras empresas do grupo, além da empresa B. Entretanto, em sua expansão para outras empresas do grupo, o modelo não sofreu qualquer modificação relacionada às diferenças geográficas das regiões de atuação das empresas do grupo. Ressalta-se que a empresa possui unidades em vários estados brasileiros, atuando também no Chile. Autores como Carbone et al. (2004) chamam a atenção para a importância de se adequar o modelo de competências à realidade das empresas, para sua efetividade.

A esse respeito, cabe ainda observar que a gestão de recursos humanos da empresa B é totalmente centralizada em Belo Horizonte, de modo que fica a questão de como ocorrerá a gestão do modelo de competências nas demais empresas do grupo, nas quais o modelo está sendo implementado.

Outros aspectos relacionados ao modelo de competências são, ainda, relevantes, como o fato de a empresa B ter contato com o apoio externo da Price consultoria, tanto na concepção quanto na atualização do modelo de competências. A utilização de modelos de consultorias, sem a devida adequação à realidade da empresa, pode inviabilizar a efetividade da ferramenta.

Ressalta-se, também, a questão da cultura organizacional, que influencia sobremaneira nos impactos das práticas de gestão nas pessoas e na organização. A esse respeito autores como Javidan (1998) e Bitencourt (2001), dentre outros, evidenciam a importância da aplicação da Gestão de Competências em conformidade com a cultura organizacional, que retrata elementos importantes da organização, como sua história e identidade. Neste sentido, os entrevistados apontam que a empresa B está passando por um processo de mudança cultural, iniciado em 2005, na busca de tornar suas políticas de recursos humanos menos “tradicionalistas”, como afirma a analista de RH 1 (B).

Com base neste fator e no que foi exposto anteriormente, constata-se que a empresa B está passando por um processo de amadurecimento, que reflete na evolução histórica da gestão de recursos humanos e em suas ferramentas de gestão, como a Gestão de Competências.

6.2.3 Empresa B: A articulação entre a gestão estratégica de recursos humanos e a Gestão de Competências

Embora maior parte dos entrevistados reconheça a existência de articulação entre o modelo de competências da empresa B e a gestão de recursos humanos, bem como entre ambos e as estratégias organizacionais, como evidencia a analista de RH 4 (B), ao afirmar que

“as competências interferem no nível dos profissionais da empresa para atingir a estratégia”, tal articulação apresenta algumas lacunas no contexto atual da empresa B.

Tal fato se comprova pela existência de uma gestão de recursos humanos que ainda se encontra em fase de transição, de uma atuação operacional para uma atuação estratégica e integrada. Tal transição se revela fortemente influenciada pelo fator político, dada a natureza da organização, como evidencia o relato da analista de RH 4 (B): “na empresa B, a área de RH se torna mais relevante a depender do governo, pois os cargos de direção são de confiança, e mudam a cada governo”.

Dessa forma, a valorização e credibilidade da gestão de recursos humanos na empresa B dependem em grande parte do momento político em que a empresa se encontra, e, sendo assim, a efetividade do modelo de competências também é impactada por este aspecto. Neste sentido, se os entrevistados revelam que a área de recursos humanos da empresa B não possui, atualmente, credibilidade na empresa, fica a questão de como enfrentará o desafio de gerir pessoas através do modelo de competências neste contexto.

A interferência de aspectos políticos e culturais no modelo de Gestão de Competências da empresa B se confirma em sua articulação ainda restrita com vários subsistemas de recursos humanos, em virtude da cultura tradicionalista da empresa e das limitações em que esta se esbarra na tentativa de se modernizar, devido ao fato de se configurar como uma empresa mista.

Assim, verifica-se que as atividades de recursos humanos da empresa B, de um modo geral, ainda se configuram como tradicionalistas, pouco estratégicas, e com uma interface ainda modesta com o modelo de competências.

O subsistema de recrutamento e seleção, por exemplo, não possui ligação com o sistema de competências, uma vez que as seleções de pessoal para a empresa ocorrem por meio de concursos públicos, o que não pode ser alterado devido à legislação. Além disso, existem cargos “de confiança” na empresa, que compreendem os altos níveis hierárquicos e são ocupados por profissionais indicados por políticos que estiverem no poder na época. Somente os processos de seleção internos, ainda raros na empresa, consideram as competências.

O subsistema de avaliação de desempenho, por sua vez, considera como um dos critérios as competências, apesar de incorporar, ainda, os resultados corporativos, de forma que não há articulação total com as competências. Sobre este sistema, os entrevistados chamam a atenção para a influência da subjetividade e competitividade dos funcionários, acentuadas pelo fato de a avaliação de desempenho ser *input* para a progressão na carreira.

Este fator contribui para reduzir a efetividade do modelo de competências, uma vez que outras ações de gestão de recursos humanos são alimentadas pela avaliação de desempenho.

O subsistema de carreiras da empresa, como dito, possui certa articulação com o modelo de competências, uma vez que considera as competências como um dos critérios para a progressão horizontal e vertical.

Já o subsistema de remuneração da empresa, apesar de estar parcialmente articulado com o modelo de competências, uma vez que, um bom desempenho em uma competência traz um ganho em remuneração, apresenta um paradoxo, pois tal ganho é incorporado à remuneração fixa do profissional. Assim, se um profissional for bem remunerado em uma competência, ele passa a receber um valor fixo por isso, o que retira ou reduz a plasticidade e dinamismo do modelo de competências, interferindo em sua efetividade enquanto gerador de vantagem competitiva às empresas.

O subsistema de treinamento e desenvolvimento da empresa B, de acordo com os entrevistados, ainda não está articulado ao modelo de competências, o que, no entanto, mudará em breve, pois a empresa está implementando a Universidade Corporativa, com o foco no desenvolvimento de competências. Dessa forma, se nem os processos ditos mais rotineiros de gestão de recursos humanos ainda estão articulados entre si e ao modelo de competências, fica claro que existe ainda um longo caminho a percorrer para aproximar tais dimensões, e mais ainda para articulá-las às estratégias organizacionais.

Outra questão relevante que emerge da reflexão sobre a articulação entre o modelo de competências e as práticas de recursos humanos na empresa B, está relacionada às contradições e incoerências reveladas, por exemplo, na prática de selecionar e treinar/desenvolver os profissionais pelo método tradicional, focado somente no conhecimento, mas avaliar e remunerar considerando as competências. Tais incoerências exprimem a predominância do caráter individualista do modelo, que se sustenta pela premissa de que o empregado é o único responsável por alcançar o nível requerido pela empresa de determinadas competências.

Esta distorção do uso do modelo de competências encontra respaldo na literatura acadêmica, em autores de referência, como Dutra (2004), que discorre sobre possíveis distorções advindas da inadequação do uso do modelo de competências, dentre as quais merece destaque a exploração do trabalhador, ou seja, a exigência de que o trabalhador atinja níveis crescentes de entrega sem suporte da organização para tanto, dentro da lógica do modelo de competências enquanto gerador de competitividade às empresas. Portanto, nesta lógica, o modelo de competências, embora em tese, como enfatiza Parente (2004), defenda a

instauração de formas enriquecidas e flexíveis de trabalhar, muitas vezes reproduz e estimula a prática tradicional de controle de pessoal (BARBOSA, 2002).

Cabe destacar, ainda, as limitações da área de recursos humanos da empresa na atualidade, que impactam diretamente na gestão do modelo de competências da empresa B, tais como a terceirização de 90% das atividades de recursos humanos, incluindo atividades essenciais, como a gestão do desempenho e da remuneração. Se a estrutura de recursos humanos da empresa B se encontra no momento tão enxuta, como revelam os entrevistados, que não tem conseguido assumir as atividades essenciais de recursos humanos, fica a questão de como estará sendo realizada a gestão do modelo de competências, que está centralizada na área de recursos humanos, e de como está a interface entre a gestão de recursos humanos e o modelo de competências, considerando essas limitações.

Outro aspecto que confirma o distanciamento entre o modelo de competências e a gestão de recursos humanos da empresa B está relacionado à centralização da área de recursos humanos em Belo Horizonte, sendo que a mesma não consegue atender à demanda das 50 empresas existentes em vários estados brasileiros. Esta questão levanta uma discussão a respeito de como a área de recursos humanos está alinhada à estratégia organizacional de crescimento, com a missão de “promover a gestão estratégica das competências, a valorização dos empregados e seu comprometimento com os resultados da Organização, viabilizando soluções que criem valor para os negócios da empresa B”, se a área está distante de seus clientes, não consegue atender às atividades essenciais de recursos humanos da empresa e nem sequer implementou o modelo de competências nas demais empresas do grupo. A esse respeito, autores como Bitencourt (2009) apontam, com base em pesquisas, a dificuldade de implementação da Gestão de Competências em empresas brasileiras, devido à falta de integração entre as estratégias e as práticas organizacionais.

Dessa forma, embora a analista de RH 4 (B) afirme que o “modelo de Gestão de Competências permeia todo o painel de contribuição e é o centro das atividades de Recursos Humanos da empresa”, ainda se observa, na prática, um distanciamento entre as atividades de recursos humanos e o modelo de competências, e entre ambos e as estratégias organizacionais. Aqui, cabe destacar o relato da analista de RH 3 (B), segundo a qual “quanto mais consistente for o modelo, maior é o impacto na estratégia”. Faz-se, então, necessário, que a empresa caminhe na direção de tornar o modelo de competências mais consistente e coerente com a sua realidade atual.

6.3 Análise de Resultados da Empresa X

6.3.1 Empresa X: Gestão de Recursos Humanos

A empresa X, como dito anteriormente, integra um grupo de empresas que atuam no setor de telecomunicações, atuante em todo o território português e em outros países. A atividade principal da empresa X é gerir, implementar e otimizar *contact centers* e serviços de atendimento e telemarketing.

No que diz respeito à sua estrutura de recursos humanos, dada a natureza de sua atividade (call Center), se concentra nos processos de recrutamento e seleção de pessoal, contando, ainda, com uma área de formação e outra de apoio jurídico. Assim, a área ainda parece se caracterizar por uma atuação mais voltada para as atividades rotineiras e operacionais de recursos humanos.

A totalidade dos entrevistados afirma que a atuação da área de recursos humanos da empresa X se configura como estratégica, uma vez que seus objetivos são desdobrados das estratégias organizacionais, como mostra o relato abaixo:

Todas as direções (das empresas do grupo) têm objetivos. E esses objetivos partem dos objetivos estratégicos da empresa. Por exemplo, eu quero crescer o meu número de clientes. Esse é um objetivo estratégico para todas as empresas do Grupo. E, portanto, cada uma delas vai ter que desdobrar aqueles objetivos e adaptar às suas direções. E os objetivos e direções vão sendo desdobrados ainda em objetivos para as pessoas que ocupam funções naquela direção. (GESTOR DE RH (X))

Entretanto, a empresa X, embora atue articulada às estratégias organizacionais que direcionam a ação de todas as empresas do grupo, parece não participar diretamente da formulação das mesmas. Assim, tanto ela, como as outras empresas do grupo, como evidencia o relato do gestor de RH (X), cuidam apenas do desdobramento das estratégias organizacionais em estratégias de recursos humanos específicas para a empresa. Tal fato põe em questão se a gestão de recursos humanos da empresa X realmente possui uma atuação estratégica, uma vez que, segundo Ulrich (2001), a gestão estratégica de recursos humanos se caracteriza pela integração do modelo de recursos humanos à estratégia empresarial, influenciando-a e sendo por ela influenciada.

Dessa forma, embora a área de recursos humanos da empresa X contribua para o alcance das estratégias organizacionais, esta não se encontra efetivamente integrada com as outras empresas do grupo, nem possui um papel proativo de participação na formulação das

estratégias organizacionais, que lhe confira um caráter estratégico. O fato de a empresa X atuar especificamente no setor de Call Center parece contribuir para que ela esteja descolada da realidade das outras empresas do grupo, bem como das decisões estratégicas, configurando-se quase como uma prestadora de serviços de caráter operacional no contexto das outras empresas do grupo. Isso pode ser constatado no relato da técnica superior de RH (X), que não vê sentido em pensar nas estratégias de recursos humanos da empresa X, uma vez que “o nosso departamento de recursos humanos trabalha com trabalhadores temporários”.

O gestor de RH (X), na mesma direção, embora afirme que as estratégias de recursos humanos estão articuladas às estratégias organizacionais, menciona que a principal estratégia de recursos humanos da empresa X, atualmente, “passa por uma área que é a satisfação do colaborador, mas, por outro lado também, que lhe proporcionem um desenvolvimento na sua função. Tem a ver com satisfação e desenvolvimento”, não estabelecendo uma ligação entre a satisfação e o desenvolvimento do colaborador com as estratégias organizacionais.

Dessa forma, a área de recursos humanos da empresa X, a partir do panorama descrito, ainda não possui uma atuação efetivamente estratégica no contexto das empresas que compõem o grupo, embora revele uma preocupação em caminhar nesse sentido.

6.3.2 Empresa X: Gestão de Competências

A compreensão do modelo de competências adotado pela empresa X exige recuperar o seu processo de concepção, implementação e manutenção, bem como suas especificidades relacionadas à organização em que está inserido.

Um dado que vale destacar está ligado às razões da empresa para a adoção do modelo de competências, as quais se direcionam a busca pela inovação e competitividade, como mostra o relato abaixo:

(o modelo de competências foi adotado devido à) busca pelo alcance dos resultados organizacionais, pela inovação das práticas a nível das competências, pelo alinhamento dos processos de Recursos Humanos e pelo aumento da competitividade da empresa internacionalmente.
(RESPONSÁVEL DE RH (X))

As razões expostas encontram respaldo em autores como Ruas et al. (2005), Bitencourt (2005), Prahalad & Hamel (1995), Dutra (2001), dentre outros, que afirmam ser a Gestão de Competências adotada pelas organizações devido à possibilidade de promover o

alinhamento estratégico e a geração de vantagem competitiva às mesmas, e pela capacidade de alinhar as práticas de recursos humanos. A questão da busca pela inovação ou por “usar as melhores práticas”, como ressalta a responsável de RH (X), levanta um aspecto que merece ser ressaltado a respeito da tendência por parte das organizações de implementarem a Gestão de Competências como um modismo, identificada por Barbosa (2002).

O processo de concepção do modelo de competências utilizado pela empresa X também merece destaque, pois a identificação das competências partiu do perfil de cada carreira e das respectivas funções a ele relacionadas. Assim, foram identificadas as competências, para as quais, de acordo com a responsável de RH (X), variam a descrição e o grau de exigência com base no perfil. O fato de o modelo de competências da empresa X não ter seguido o processo de concepção recomendado por autores como Zarifian (2003), Brandão & Guimarães (2001), Carbone et al. (2004), entre outros, partindo das estratégias organizacionais para a identificação das competências organizacionais, e, com base nestas últimas, para a identificação das competências individuais, retrata, segundo Barbosa & Bitencourt (2004), a falta de orientação futura do modelo, além falta de questionamento sobre a importância da articulação de competências com a visão estratégica de Recursos Humanos. Com isto, a contribuição do modelo para a competitividade, apontada pelos entrevistados como uma das principais razões da empresa X para a adoção do modelo se restringe.

Tal metodologia de identificação das competências põe em contradição com o próprio conceito de competências utilizado pela organização, que relaciona competências a “comportamentos observáveis orientados para a obtenção de resultados”. (Diretor de RH (X)). Além disso, destaca-se que a lógica do modelo de competências se contrapõe à lógica da gestão com base nos cargos e funções. Portanto, há contradições internas ao modelo de competências da empresa X.

Outro aspecto que chama a atenção, ainda relacionado à concepção do modelo de competências, é o fato de as competências individuais identificadas pela empresa como prioritárias para que o empregado desenvolva serem as mesmas para todos os profissionais, como ressaltado pela responsável de RH (X), ao afirmar que estas são “utilizadas transversalmente em todo o RH”, variando apenas as descrições e os graus de exigência respectivos. A esse respeito, Barbosa & Bitencourt (2004) criticam o uso de listas de competências genéricas que se contrapõem à lógica das competências como geradoras de competitividade por não refletirem a necessidade de diversidade existente no contexto organizacional.

Cabe destacar, ainda, que o modelo de competências da empresa X foi idealizado e desenvolvido pelo Centro Corporativo com contribuições dos diretores de RH de todas as empresas do Grupo, de acordo com o diretor de RH (X). A esse respeito, autores como Carbone et al. (2004) e Dutra (2004), entre outros, ressaltam a importância do envolvimento de todos os níveis hierárquicos tanto na concepção quanto na implementação e execução do modelo de competências, de maneira a conciliar as expectativas das pessoas e da empresa, sendo que, do contrário, o modelo pode gerar resistência e não ser bem-sucedido. Considerando-se a abrangência do grupo ao qual a empresa X pertence, que envolve todo o território português, o impacto de tal ação se torna ainda mais significativo.

Ressalta-se que o modelo de competências engloba todas as empresas do grupo, o que, segundo o diretor de RH (X), possibilitou unificar as empresas em torno do mesmo modelo. Além disso, o modelo de competências abrange todos os níveis hierárquicos da empresa, passando pelos gestores, especialistas, técnicos e operacionais. Entretanto, o modelo só engloba os profissionais que possuem contrato permanente com a empresa, como afirma o diretor de RH (X), o que, no caso da empresa X, representa um grande impacto, uma vez que, de acordo com a técnica superior de RH (X), a empresa conta com um número extenso de trabalhadores temporários, compreendendo atualmente em torno de 5000 profissionais, dada a sua ênfase na prestação de serviços voltados para o Call Center. O não envolvimento de todos os profissionais da empresa no modelo de competências, como já foi enfatizado, prejudica sua efetividade.

Outro aspecto relevante diz respeito ao fato de o modelo de competências, apesar de ter sido implementado em todas as empresas do grupo, de acordo com a responsável de RH (X), “foi adequado à realidade da empresa, principalmente na parte operacional dos *call centers*”. Tal aspecto, no entanto, não se revela consensual, uma vez que o diretor de RH (X) alega não ter havido qualquer adequação do modelo às realidades distintas das empresas que compõem o grupo. A esse respeito, autores como Carbone et al. (2004) chamam a atenção para a importância de se adequar o modelo de competências à realidade das empresas, o que, considerando a amplitude de atuação das empresas do grupo X, representaria um impacto ainda mais significativo.

Vale acrescentar que o modelo de competências está associado à mudança da cultura organizacional, como mostra a responsável de RH (X), que, segundo ela, se revela nas práticas empresariais, em especial de recursos humanos. O aspecto da cultura organizacional e sua interação com o modelo de competências é evidenciado por autores como Bitencourt

(2001), que enfatiza a importância de o modelo estar alinhado à cultura da empresa. Dessa forma, o modelo de competências influencia e é influenciado pela cultura organizacional.

6.3.3 Empresa X: A articulação entre a gestão estratégica de recursos humanos e a Gestão de Competências

Na opinião dos entrevistados, a gestão de recursos humanos da empresa X está articulada ao modelo de competências adotado pela empresa, e ambos se alinham à estratégia organizacional, como mostra o relato abaixo:

As competências, como são transversais a todo o Grupo, acabam por estarem entre a estratégia organizacional. Assim, se a estratégia final do grupo é crescer, ele só vai crescer através do desenvolvimento de competências de pessoas para isso, não é? (GESTOR DE RH (X))

Além disso, de acordo com os entrevistados, o modelo de competências da empresa X está inserido nas estratégias e na estrutura de recursos humanos, de forma que, como ressalta a responsável de RH (X), o modelo “é a base de tudo, é a base para todos os processos de RH”.

Entretanto, como já foi dito, a gestão de recursos humanos da empresa X não demonstra ter uma atuação efetivamente estratégica e integrada, o que impacta em sua interface com o modelo de competências. Outro fator que interfere na articulação entre o modelo de competências e a gestão de recursos humanos, e entre ambos e as estratégias organizacionais diz respeito ao fato de o próprio modelo de competências não ter sido construído a partir das estratégias organizacionais, e sim, com base nos perfis de cargos da empresa X.

Tais aspectos comprometem, além da interface do modelo com a gestão de recursos humanos, a própria atuação estratégica da gestão de recursos humanos, pois, como destacam Sparrow & Bonagno (1994), para que esta ocorra, deve-se promover dois tipos de integração: a vertical, isto é, o alinhamento das políticas e práticas de recursos humanos com a estratégia de negócio, e a horizontal, ligada à integração das políticas e práticas de recursos humanos entre si visando alcançar a consistência, coerência e reforço mútuo entre as atividades de recursos humanos.

Cabe, ainda, destacar, que o modelo de competências não se articula com todos os subsistemas de recursos humanos da empresa X, aspecto apontado como essencial para a

efetividade do modelo por autores como Carbone (2004), Dutra (2008), Rocha & Salles (2005), Sparrow e Bonagno (1994), Ulrich (2000), entre outros. Observa-se, por exemplo, que o modelo de competências da empresa X está articulado de maneira efetiva, de acordo com os entrevistados, apenas com os subsistemas de recrutamento e seleção, como enfatiza a responsável de RH (X), segundo a qual os profissionais são recrutados e selecionados tendo como referência o perfil de competências da empresa referente aos cargos; e de treinamento e desenvolvimento, uma vez que este considera o plano de desenvolvimento individual, calcado no perfil de competências técnicas e transversais/comportamentais. Segundo a responsável de RH (X) e o diretor de RH (X), o mesmo não ocorre em relação à articulação do modelo com os outros subsistemas (como avaliação de desempenho, remuneração e carreiras).

Dessa forma, a avaliação de desempenho da empresa X, embora o diretor de RH (X) afirme que está diretamente ligada ao modelo de competências, chegando a mencionar que ambos se confundem, ou seja, que “o modelo de avaliação de competências é o sistema de avaliação de desempenho”, vale ressaltar que tal articulação não se faz de maneira tão direta, uma vez que a avaliação de competências da empresa X considera, além das competências, uma componente quantitativa, ligada à concretização dos resultados/objetivos/metasp individuais. Tal fato indica que o modelo de competências da empresa X, embora os entrevistados afirmem estar relacionado às estratégias e resultados, apresenta lacunas, especialmente no que diz respeito à mensuração de competências, como mostra o relato abaixo:

Por exemplo, na competência de Responsabilidade e Rigor, eu descrevo e a pessoa sabe o que significa. Mas quando eu tenho que avaliar essa competência, o que tem ali dentro, numa escala de zero a vinte? Dezesesseis. Às vezes não é completamente esclarecedor para os colaboradores. Tem que diferenciar entre um colaborador que tire quinze numa competência... Por exemplo, se eu quiser quantificar as competências, tentar quantificar as competências... Não as metas, porque as metas são mais fáceis, normalmente. Se forem mensuradas logo, desde o início. Agora, as competências, não é fácil. (...) E, portanto, muitas das vezes, a gestão das competências é algo que não é objetivo, que alguma dificuldade existe. E eu acho que é exatamente aí que nós temos que melhorar. (...) Quanto mais objetivo eu conseguir ser nesse modelo de Gestão de Competências, melhor a pessoa percebe onde é que se encontra. (GESTOR DE RH (X))

Assim, evidencia-se que o sistema de avaliação de desempenho da empresa X relaciona apenas a parte quantitativa às estratégias organizacionais, pois esta diz respeito à concretização dos resultados/objetivos/metasp individuais, de acordo com a responsável de RH (X), ficando a parte qualitativa, ou a avaliação de competências, ligada somente a aspectos

comportamentais, isentos de uma perspectiva estratégica. Não há um consenso entre os entrevistados acerca da representatividade dos componentes competências e metas individuais na avaliação de desempenho. Alguns consideram que competências correspondem a 30% da avaliação de desempenho, e as metas individuais a 70%, como o gestor de RH (X) e o diretor de RH (X), outros, por sua vez, consideram o inverso (ou seja, que as competências compreendem 70% da avaliação de desempenho, sendo o restante referente às metas), como a responsável de RH (X). Tal contradição evidencia, mais uma vez, a fragilidade da interface entre competências e desempenho na empresa X e seu descolamento da dimensão estratégica e dos resultados empresariais.

Tal fato compromete a efetividade do modelo de competências como ferramenta de gestão de pessoas, uma vez que a avaliação de desempenho não fornece dados concretos que permitam ao gestor e ao funcionário compreenderem onde se encontram os *gaps* de competências, e traçarem estratégias para minimizá-los. Com isto, a articulação do modelo com os demais subsistemas de recursos humanos fica comprometida, nomeadamente àqueles ligados diretamente à avaliação de desempenho, como o subsistema de carreiras e de remuneração, afetando, ainda, o subsistema de treinamento e desenvolvimento.

O subsistema de carreiras da empresa X, de acordo com os entrevistados, se articula com o modelo de competências indiretamente, pela via da avaliação de desempenho e do treinamento e desenvolvimento de competências, como mostra o relato abaixo:

Há uma articulação entre o modelo de competências e a estrutura de carreiras da empresa, que ocorre pela detecção de potencial de desenvolvimento e elaboração de planos individuais de desenvolvimento (DIRETOR DE RH (X)).

Entretanto, como já foi ressaltado, existem lacunas em relação ao processo de avaliação de desempenho por competências, ligadas à dificuldade de mensuração de competências, o que compromete a construção do plano de desenvolvimento individual, afetando, assim, a estrutura do sistema de carreiras da empresa. Dessa maneira, embora tenha sido ressaltado pela responsável de RH (X) que o modelo de competências possibilitou a revisão do modelo de carreiras da empresa, o qual “estava desajustado em relação à estratégia de negócios da empresa”, ainda não se observa uma articulação efetiva entre ambas as dimensões, uma vez que, como foi dito anteriormente, ainda não existe uma ligação direta das competências com o resultado e com a estratégia empresarial.

Além disso, cabe acrescentar a resistência dos funcionários em relação à mudança do sistema de carreiras da empresa do modelo tradicional para o atual, com foco em competências, destacado pelos entrevistados, como mostra o relato abaixo:

As pessoas estavam habituadas a uma determinada coisa, por exemplo, no plano de carreira anterior, todas as pessoas chegavam ao topo da carreira ao fim de seis anos, o que não ocorre atualmente, pois depende do desenvolvimento de competências. (RESPONSÁVEL DE RH (X))

Deve-se considerar que tal resistência dos funcionários pode estar associada também às lacunas existentes na articulação entre o sistema de avaliação de desempenho e o sistema de treinamento e desenvolvimento e nos seus impactos, já mencionados, sobre o sistema de carreiras atual.

A interface entre o modelo de competências da empresa X e o sistema de remuneração se revela ainda mais fragilizada, pois o sistema se compõe da remuneração fixa e variável, sendo que a remuneração fixa considera somente o cargo, e a remuneração variável engloba metas e competências. Dessa forma, as competências representam somente uma pequena parcela da remuneração dos funcionários. Tal fato, no entanto, não surpreende, uma vez que, como já foi abordado, há lacunas relacionadas à mensuração de competências e à sua ligação com os resultados esperados pela empresa.

Portanto, embora os entrevistados afirmem haver uma articulação entre a gestão de recursos humanos, o modelo de competências e as estratégias organizacionais da empresa X, como evidencia o diretor de RH (X), ao mencionar que o modelo competências da empresa X “é parte integrante e fator crítico da estratégia de RH”, a responsável de RH (X) esclarece que existe uma “dificuldade de avaliar, mensurar e remunerar por competências”, e, ao mesmo tempo, expõe um paradoxo que reflete a não apropriação por parte da empresa da lógica das competências, ao afirmar que “falta quantificar as funções, isto é, estabelecer as tarefas e graus de responsabilidade delas”, uma vez que o modelo de competências se propõe a extrapolar a gestão de pessoas focada nos cargos e tarefas.

6.4 Análise de Resultados da Empresa Y

6.4.1 Empresa Y: Gestão de Recursos Humanos

A compreensão de como se configura a gestão de recursos humanos na atualidade na empresa Y requer o resgate do seu processo evolutivo, considerando os fatores políticos e econômicos que o afetaram, bem como as peculiaridades relativas ao contexto da empresa Y.

Neste sentido, os entrevistados afirmam que a área de recursos humanos da empresa Y, desde os anos 80, vem passando por mudanças, impactada pelo crescimento da competitividade no campo organizacional e pelas transformações do setor bancário. Assim, a gestão de recursos humanos tem se tornado menos administrativa, buscando práticas de gestão apropriadas para lidarem com o ambiente complexo e instável atual, como a Gestão de Competências. Esta evolução da gestão de recursos humanos na empresa Y reflete o que muitas organizações vêm passando desde a década de 80, como evidenciam Lawler III e Mohrman (1995), Fischer (1998) e Ulrich (1997), dentre outros, ao afirmarem que a gestão de recursos humanos, desde esse período, foi impulsionada pelas organizações a abandonar seu papel passivo e refém das mudanças organizacionais, passando a se tornar mais competitiva.

Portanto, como ressaltam os técnicos em recursos humanos da empresa, a gestão de recursos humanos “(...) tem evoluído de uma gestão mais administrativa e processual para uma atuação baseada no modelo de competências e na gestão do talento”. O diretor de RH (Y) acrescenta que a empresa tem passado por uma mudança, especialmente na gestão de pessoal, que tem se tornado mais diferenciada, buscando alterar seus instrumentos e processos. Observa-se, assim, que a empresa está caminhando para uma atuação estratégica e competitiva, o que envolve um processo de mudança, até mesmo cultural, como enfatizam os entrevistados, que passa por buscar formas de valorizar e diferenciar as pessoas para assumir um caráter efetivamente estratégico.

Cabe acrescentar que os entrevistados revelam que a área de recursos humanos da empresa Y se articula às estratégias, valores e metas da organização através do desenvolvimento de competências. Entretanto, o modelo de competências adotado pela empresa Y foi implementado com base em uma metodologia que parte da identificação pelos gestores das competências importantes para cada função da empresa. Portanto, a metodologia utilizada pela empresa não parte das estratégias organizacionais para a identificação das competências organizacionais, e, com base nestas últimas, para a identificação das competências individuais, o que é recomendado por autores como Dutra (2004), Prahalad &

Hamel (1995), Zarifian (2003), entre outros, pelo fato de proporcionar o alinhamento do modelo às estratégias organizacionais. Dessa forma, fica o questionamento de como as competências exigidas como prioritárias aos funcionários podem possibilitar o alinhamento estratégico da área de recursos humanos, uma vez que tais competências foram identificadas através de uma metodologia que não prioriza o enfoque estratégico.

Vale destacar, ainda, que os entrevistados acrescentam que as estratégias de recursos humanos se articulam às estratégias organizacionais através da interface entre o modelo de competências e os processos de recursos humanos, como mostra o relato abaixo:

A estratégia de RH está relacionada com as estratégias de negócio na medida em que, “em todos os processos – recrutamento, formação, desenvolvimento de carreiras, avaliação, são valorizadas as competências essenciais à consecução de bons resultados pela empresa”. (TÉCNICA DE RH 1 (Y), TÉCNICA DE RH 2 (Y), TÉCNICO DE RH 3 (Y), TÉCNICO DE RH 4 (Y))

Entretanto, o modelo de competências da empresa Y ainda não se revela totalmente articulado aos processos de recursos humanos da empresa, especialmente no que diz respeito aos processos de avaliação de desempenho, remuneração e carreiras, os quais consideram como base outras componentes além de competências, como atitudes e objetivos, sendo que estes últimos possuem maior representatividade nos processos do que a componente competências.

Assim, observa-se que existem algumas lacunas no que diz respeito ao posicionamento da gestão de recursos humanos na empresa Y, o que permite inferir que esta ainda se encontra em transição para uma atuação efetivamente estratégica.

6.4.2 Empresa Y: Gestão de Competências

Para compreender o modelo de competências da empresa Y, faz-se necessário abordar sua concepção, implementação e manutenção, bem como sua inserção no contexto atual da empresa, considerando suas peculiaridades.

Um aspecto que merece destaque diz respeito ao fato de que uma das razões que motivou a empresa Y a implementar a Gestão de Competências está relacionada à demanda da empresa por mudar o sistema de gestão de desempenho, como mostram os relatos abaixo:

Nós tínhamos muitos processos diferentes de avaliar os empregados. E havia necessidade de ter um instrumento mais robusto, melhor formalizado e que

fosse universal e permitisse construir um modelo de avaliação dos empregados. (DIRETOR DE RH (Y))

Nós, na altura, tínhamos um processo de avaliação de desempenho que não era estruturado, era um processo de avaliação informal, e a gente precisava dessa evolução. Até porque, mais do que propriamente um sistema de avaliação de desempenho, nós queríamos implementar um sistema de gestão de desempenho, em que a avaliação fosse um momento, mas não um fim em si. (...) O que motivou a estruturação do modelo foi a necessidade de fazer um modelo para todas as pessoas, com objetivos e estratégias, e nós acreditávamos que um modelo de gestão de desempenho é instrumento essencial na gestão de Recursos Humanos numa empresa moderna. (COORDENADOR DE RH (Y))

Assim, como ressalta o diretor de RH (Y), a empresa pretendia que, com o modelo de competências, todos os colaboradores pudessem “ser geridos a partir do modelo da avaliação”, o que indica que o modelo de avaliação, em um primeiro momento, se confundia com o modelo de competências da empresa Y.

Aqui, cabe pontuar que autores como Carbone et al. (2004), Ruas et al. (2005), Brandão e Guimarães (2001), Barbosa (2008), dentre outros, assinalam a importância de se implementar o modelo de competências como ferramenta integradora das atividades de recursos humanos, alinhando-as à estratégia organizacional. Apesar disto, Dutra (2002) chama a atenção para o fato de que a forma como o modelo de competências tem sido implementado nas organizações se revela como um processo que acompanha a evolução das mesmas. Dessa forma, o autor observa que muitas empresas adotam o modelo com enfoque em um subsistema de recursos humanos, e, somente durante a evolução do modelo, este começa a integrar os demais subsistemas de recursos humanos. Assim, embora tal ação não seja recomendada, demonstra ser corriqueira nas organizações.

Um aspecto importante diz respeito ao fato de o modelo de competências da empresa Y ter sido concebido pelo diretor de pessoal, juntamente com um coordenador de uma das unidades da direção de pessoal e com uma equipe técnica. Houve, ainda, a participação de uma consultoria externa (Hay Group). Autores como Carbone et al. (2004) e Dutra (2004), entre outros, a esse respeito, ponderam sobre a importância do envolvimento de todos os funcionários, tanto no processo de concepção, quanto na implementação e execução do modelo de competências, a fim de que se conciliem as expectativas das pessoas com as da empresa. Em relação ao fato de a empresa Y ter contado com o apoio externo da consultoria Hay Group no modelo de competências, apontado como essencial pelo coordenador de RH (Y), especialmente na escolha da metodologia a ser utilizada, cabe pontuar autores como Barbosa (2005), que mencionam que a importação de modelos de competências de

consultorias traz uma limitação referente à adequação dos mesmos à realidade das empresas, a qual acaba ficando prejudicada, impactando na efetividade dos modelos.

Cabe acrescentar que, embora os entrevistados afirmem que o modelo de competências da empresa Y foi concebido para funcionar como um instrumento “universal” (diretor de RH (Y)), este não contemplou todos os níveis hierárquicos da empresa, pois a diretoria e as funções auxiliares, que compreendem os empregados de limpeza, contínuos e serventes, não foram incluídas. Ressalta-se o fato de a diretoria ter participado ativamente no processo de concepção e implementação do modelo na empresa - o que, de acordo com o coordenador de RH (Y) contribuiu para minimizar as resistências ao modelo – mas não ter sido incorporada ao modelo (o que só está sendo feito agora), como mostra o diretor de RH (Y), devido ao fato de a administração não ter aprovado, à época, a realização de avaliação de desempenho para este nível. A esse respeito, como já ressaltado, vários autores, como Dutra (2004), enfatizam a importância do envolvimento de todos os níveis hierárquicos da empresa no modelo, o que oferece maior credibilidade ao mesmo.

A partir dessa reflexão, não surpreende o fato de o modelo de competências ter gerado, como afirma o coordenador de RH (Y), certa resistência nos funcionários da empresa Y, decorrente de sua implementação e da mudança provocada na atuação da área de recursos humanos, uma vez que não houve a inclusão de todos os níveis no modelo.

Outro aspecto relevante diz respeito ao fato de o modelo de competências não ter sido implementado em todas as empresas do grupo. Considerando que o grupo atua em vários continentes além do europeu, como África, América e Ásia, o modelo de competências foi implementado somente “em Portugal, e nem sequer em todas as empresas”, como aponta o diretor de RH (Y). Tal fato denota que as práticas de recursos humanos do grupo ainda não estão totalmente integradas. Vale destacar, ainda, que o modelo de competências foi implementado de forma padronizada em todas as empresas portuguesas abrangidas, como mostra o relato abaixo:

Nós procuramos acomodar a flexibilidade de toda a empresa e, de algum modo, encontrar um padrão comum, que fosse válido para todas as empresas. (...) Mas eu te confesso que nós não sentimos que tivesse diferenças relevantes em termos regionais nessa validação”. (DIRETOR DE RH (Y))

A padronização do modelo para atender a todas as unidades da empresa Y, embora favoreça a integração das práticas de gestão, deixa de considerar as diferentes realidades, o que, como já foi apontado, prejudica a efetividade do modelo, como aponta Barbosa (2002).

Vale destacar a metodologia utilizada pela empresa Y para a identificação de competências considerou um estudo realizado por uma consultoria (CECOF) sobre as competências relevantes aos profissionais do setor bancário, como menciona o diretor de RH (Y), a partir do qual se construiu uma listagem de competências que foi submetida à avaliação de todas as direções do grupo, e à posterior análise e aplicação experimental na empresa.

Tal metodologia apresenta alguns aspectos que merecem reflexão, como o fato de já ter partido de um referencial de competências para se identificar quais são relevantes no contexto da empresa Y, o que, de certa maneira, contraria a lógica do modelo de competências, que relaciona competência à diferenciação das empresas, e não à padronização, evidenciada por autores como Ruas et al. (2005), Prahalad & Hamel (1995), Bitencourt (2005), entre outros. Além disso, contradiz os próprios objetivos da empresa Y com a adoção deste modelo específico de competências, os quais estão relacionados, de acordo com o diretor de RH (Y) à “tendência de personalização da gestão dos Recursos Humanos” que leva à “necessidade de ter instrumentos, indicadores mais rigorosos (...) para saber quais são as diferenças entre os empregados”.

Assim, se todas as empresas do setor bancário priorizarem as mesmas competências, não haverá uma diferenciação entre elas, que lhes assegure a competitividade. Outro aspecto que deve ser apontado é o fato de a empresa Y não ter utilizado a metodologia de identificação de competências recomendada por autores como Zarifian (2003), Brandão & Guimarães (2001), Carbone et al. (2004), dentre outros, a qual parte das estratégias organizacionais para a identificação das competências organizacionais, e, com base nestas últimas, para a identificação das competências individuais. Tais autores enfatizam que esta metodologia promove a formulação das políticas e diretrizes em torno da captação e desenvolvimento de competências para o alcance da estratégia organizacional. A esse respeito, Barbosa e Bitencourt (2004) ressaltam que os modelos de competências adotados pelas organizações muitas vezes refletem a falta de orientação futura, isto é, a falta de questionamento sobre a importância e articulação de competências com a visão estratégica de Recursos Humanos, e a conseqüente falta de preocupação com a construção de competências necessárias no futuro.

Em relação ao perfil de competências utilizado pela empresa Y, destaca-se que este compreende um total de quinze competências, que são selecionadas, definidas e niveladas de acordo com os grupos funcionais existentes na organização. Tais competências estão agrupadas da seguinte forma:

- resolução de problemas: capacidade de análise e sentido crítico, capacidade prospectiva;
- gestão de pessoal: capacidade de adaptação e flexibilidade, formação e desenvolvimento, autoconfiança e autonomia;
- capacidade de execução e performance: iniciativa e inovação, orientação para o cliente, orientação para a qualidade, orientação para os resultados;
- gestão de equipe: liderança e desenvolvimento de pessoas, capacidade de decisão, planificação e organização;
- relacionamento interpessoal: comunicação, negociação e persuasão, trabalho em equipe.

Observa-se que o perfil de competências definido pela empresa Y apresenta uma ênfase na dimensão comportamental, uma vez que apenas algumas competências - orientação para o cliente, orientação para a qualidade, orientação para os resultados - estão relacionadas à estratégia. Tal constatação se reafirma quando se observa a definição de competências utilizada pela empresa Y, a qual, segundo o coordenador de RH (Y), está ligada às “características da pessoa que eventualmente seriam observáveis e que seriam geradoras de desempenhos excelentes”, evidenciando, mais uma vez, a ênfase comportamental do modelo.

Apesar disso, o coordenador de RH (Y) afirma que o modelo de competências da empresa é misto, pois incorpora, além de competências, “orientações estratégicas” (objetivos/metastas), as quais são avaliadas separadamente. No entanto, o fato de haver separação entre as competências – com enfoque comportamental – e os objetivos ou metas – com enfoque estratégico e quantitativo, reafirma a falta de articulação das competências com os resultados e estratégias organizacionais, e contraria a lógica da Gestão de Competências como geradora de competitividade, apontada por autores como Ruas et al. (2005), Prahalad & Hamel (1995), Bitencourt (2005), entre outros.

6.4.3 Empresa Y: A articulação entre a gestão estratégica de recursos humanos e a Gestão de Competências

A totalidade dos entrevistados da empresa Y declara que a gestão de recursos humanos da empresa está articulada ao modelo de competências, e que ambos têm interface com as estratégias organizacionais, como mostram os relatos abaixo:

O modelo de competências está articulado às estratégias de Recursos Humanos, não só ao nível macro, ao nível das políticas de pessoal, àquilo que compete à direção de pessoal, mas mesmo ao nível médio, o processo de avaliação de desempenho e seus vários componentes, desde a forma da avaliação, ao suporte que é dado aos outros processos, é uma ajuda importante às hierarquias e elas, hoje em dia, eu acho que seriam a essência do processo. (DIRETOR DE RH (Y))

Neste sentido, o coordenador de RH (Y) acrescenta que há um alinhamento entre as pessoas, os valores e as competências que são importantes para a empresa Y, e estes também estão articulados aos objetivos estratégicos da empresa.

Entretanto, apesar de os entrevistados afirmarem que existe uma ligação entre tais dimensões, há algumas lacunas nesta articulação, como o fato de o modelo de competências não ter sido metodologicamente concebido a partir das estratégias organizacionais, como já foi dito anteriormente, que revela sua desarticulação com os resultados e estratégias da empresa.

Além disso, embora os entrevistados afirmem que o modelo de competências da empresa Y se articula com os subsistemas de recursos humanos, como evidenciado no relato dos técnicos de RH (Y): “com base no modelo de gestão de competências é que se define o modelo de avaliação de desempenho, as políticas de gestão de carreira, o perfil para recrutamento, o programa de formação, entre outros aspectos”, tal articulação ainda revela algumas lacunas, especialmente no que diz respeito aos subsistemas de avaliação de desempenho, remuneração e carreiras.

Aqui, faz-se necessário abordar a articulação entre o modelo de competências e os subsistemas de recursos humanos da empresa Y.

A estrutura de recrutamento e seleção da empresa, de acordo com o coordenador de RH (Y), está articulada com o modelo de competências, uma vez que “o recrutamento é feito em função das competências que nós valorizamos. Portanto, para cada função existe um certo número de competências e, quando vamos recrutar uma pessoa para aquela função, vamos avaliar se a pessoa tem ou não tem”. Ressalta-se que a empresa terceiriza parte do processo de recrutamento e seleção, entretanto, de acordo com o diretor de RH (Y), as empresas terceirizadas respeitam os diretórios de competências determinados pela empresa Y.

Os entrevistados afirmam que existe articulação entre o modelo de competências e o sistema de avaliação de desempenho. Entretanto, tal sistema não se baseia somente na avaliação de competências dos profissionais, pois considera, ainda, as componentes atitudes (disciplinal) e objetivos ou metas. Destaca-se que, pelo fato de a empresa Y pertencer ao setor

bancário, a componente objetivos (metas) da avaliação de desempenho, especialmente nas funções comerciais, tem uma representatividade maior, inclusive em relação à remuneração.

De acordo com os entrevistados, há articulação entre o modelo de competências e o sistema de carreiras da empresa Y, que ocorre através da avaliação de desempenho, como evidencia o coordenador de RH (Y) ao afirmar que “a nível de gestão de carreiras, é óbvio que as pessoas com melhor avaliação têm capacidade de promoção muito melhor do que as outras”. Entretanto, ressalta-se que, além das competências, são consideradas para a progressão na carreira as atitudes e os objetivos.

Em relação ao sistema de remuneração da empresa Y, os entrevistados afirmam que esta articulação indiretamente ao modelo de competências, uma vez que as competências e atitudes funcionam apenas como fator que irá diferenciar a distribuição de prêmios entre os funcionários, mas somente os objetivos determinam o acesso aos prêmios.

Em relação ao sistema de treinamento e desenvolvimento, os entrevistados afirmam estar articulado com o modelo de competências, uma vez que os planos de desenvolvimento individual consideram as competências que os profissionais devem desenvolver.

Observa-se, portanto, que, embora o modelo de competências, como afirma o coordenador de RH (Y), dê “*outputs* para todos os subsistemas de recursos humanos”, este ainda não se revela efetivamente articulado a todos os subsistemas, em especial à avaliação de desempenho, à remuneração e à carreiras, os quais levam em consideração, além das competências, fatores quantitativos, como objetivos (metas) dos funcionários (o que permite inferir a existência de um viés comportamental no modelo de competências da empresa Y, desalinhado das estratégias e resultados empresariais).

Além disso, fica evidente que o a implementação do modelo de competências na empresa Y trouxe impactos à área de recursos humanos que ainda representam desafios a serem geridos, no plano da integração dos subsistemas ao modelo. O diretor de RH (Y), por exemplo, cita o impacto do modelo no plano de carreiras, evidenciando que “sempre que (se) tem processos mais estruturados, com sistemas mais automáticos, reduz (se) o poder de crescer de hierarquia”, o que impacta no processo de gestão, tanto da parte do gestor, como do empregado. Já o coordenador de RH (Y) afirma que há “resistência por parte das diferentes estruturas” em relação à implementação do modelo de competências, especialmente porque “avaliar é discriminar”.

Tais desafios expostos revelam que o modelo de competências, enquanto ferramenta de gestão de pessoas, ainda não encontrou saídas satisfatórias para melhorar a efetividade das práticas e políticas de recursos humanos, talvez pelas lacunas que ainda se evidenciam em sua

interface com os subsistemas de RH. A esse respeito, cabe destacar Dutra (2002), em sua afirmação de que o modelo de competências tem acompanhado a evolução das organizações, de forma que sua aplicação revela a necessidade de um processo de mudança para que seus objetivos sejam atingidos, o que demanda tempo e amadurecimento da organização.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo principal investigar como ocorre a articulação entre a Gestão de Competências e a Gestão Estratégica de Recursos Humanos em organizações brasileiras e portuguesas.

A análise de modelos que vinculam a gestão estratégica de recursos humanos à noção de competências revela uma forte interdependência de diferentes mecanismos e fatores que se combinam para possibilitar tal articulação. Por um lado, pensar sobre a gestão estratégica de recursos humanos remete à identificação das práticas e políticas de recursos humanos e sua articulação às estratégias organizacionais para sustentar uma posição vantajosa no mercado, considerando, ainda, as especificidades do processo evolutivo da gestão de recursos humanos no contexto de cada organização e sua configuração atual. Por outro, a noção de competência demanda a compreensão dessa lógica no âmbito da gestão de recursos humanos, considerando como essa lógica perpassa as políticas, práticas e estratégias de recursos humanos, como também os diferentes enfoques que pode ter sua aplicação. E, ainda, deve-se considerar a interface entre essas dimensões no contexto organizacional no qual se inserem, suas peculiaridades e limitações.

A forma de se estruturar o trabalho tornou-se um desafio para manter a coerência entre esses aspectos, considerando o vasto conteúdo de informações em cada tema abordado e a complexidade inerente aos mesmos. Neste sentido, deve-se considerar que as temáticas gestão estratégica de pessoas e Gestão de Competências e a forma como estas se articulam, embora se revelem atuais e amplamente debatidas nos âmbitos organizacional e acadêmico, se revestem de grande complexidade, assumindo múltiplas manifestações ligadas à diversidade de contextos organizacionais que extrapolam a tentativa de compreensão do uso da noção de competências como ferramenta de gestão de recursos humanos. Deve-se considerar, portanto, o dinamismo da lógica de competências quando relacionada à gestão de pessoas, bem como seus limites e potencialidades.

A realização de quatro estudos de caso contemplando organizações brasileiras e portuguesas que atuam em setores distintos e competitivos da economia buscou contribuir para o enriquecimento da compreensão da articulação entre a gestão estratégica de recursos humanos e a Gestão de Competências em países cuja proximidade ultrapassa “o idioma e os fortes laços culturais e econômicos” (SILVA & BARBOSA, 2009). Buscou-se, dessa forma, ampliar a reflexão, sinalizando caminhos e alternativas que balizem o aprimoramento das práticas gerenciais, bem como das dimensões teóricas que o debate exige. A tentativa de

aproximar as realidades brasileira e portuguesa para análise, longe de pretender enquadrá-las ou desconsiderar suas especificidades culturais, econômicas, políticas e históricas, reflete a crescente parceria Portugal/Brasil, que se revela tanto no meio empresarial, marcado pela crescente internacionalização de empresas em busca de constituir redes de cooperação que garantam a afirmação competitiva das economias, quanto no meio acadêmico, fundamentado no crescente número de convênios entre universidades que fortalecem a cooperação científica bilateral.

Neste sentido, resgatando o objetivo principal do trabalho de analisar a articulação entre a gestão estratégica de pessoas e a Gestão de Competências, foi possível verificar que, de um modo geral, nas organizações estudadas, a gestão de recursos humanos se encontra em um momento de transição, de uma atuação mais administrativa/operacional, em direção a uma perspectiva estratégica. Tal fato se deve a alguns paradoxos encontrados nas organizações em relação à atuação da área de recursos humanos, a qual, embora esteja passando por um momento de valorização e conquista de maior credibilidade, ainda revela não participar ativamente da formulação de estratégias organizacionais. Acresce-se a isto, o fato de apenas a alta hierarquia da área de recursos humanos participar do desdobramento das estratégias organizacionais em estratégias de recursos humanos.

Tais lacunas se evidenciam no desconhecimento ou falta de consenso entre os profissionais de recursos humanos acerca das estratégias de recursos humanos que guiam suas ações, na dificuldade da área de criar indicadores efetivos que mensurem o retorno de suas práticas à organização, na natureza ainda operacional da função de recursos humanos, cuja atuação ainda está calcada nos clássicos subsistemas de RH, na falta de integração entre os subsistemas de recursos humanos, entre outros. O momento de transição em que se encontra a gestão de recursos humanos nas organizações estudadas, é respaldado pela literatura científica em autores como Ulrich (2001), Lacombe e Tonelli (2000), César et al. (2006), Bilhim (2001), Parente (2004), entre outros, os quais destacam que existe um descompasso entre as tendências destacadas pela literatura e a prática efetiva da área de recursos humanos, a qual ainda não efetuou o salto qualitativo que lhe confira um desempenho efetivamente estratégico. Além dos autores citados, é importante destacar uma pesquisa realizada por Fischer & Albuquerque (2009), em 260 empresas brasileiras eleitas pelo guia da revista *Exame/Você S.A.* entre as maiores e melhores empresas para se trabalhar, que constatou como principal desafio da gestão de pessoas no ano de 2009 “alinhar a gestão de pessoas às estratégias do negócio e objetivos organizacionais”, tendo sido considerado um dos temas mais emergentes para a gestão de pessoas em 2015 a “gestão estratégica de pessoas”. Tais

constatações permitem inferir que a gestão estratégica de recursos humanos representa um desafio prioritário às organizações, mas que ainda não se concretizou na maior parte delas, o que corrobora com os dados encontrados neste estudo. Ulrich (2001), a esse respeito, acrescenta que para que a área de recursos humanos se torne efetivamente estratégica, esta deve passar por um processo evolutivo, que vai da perspectiva do pessoal à perspectiva do alto desempenho. Assim, observou-se que cada organização encontra-se em um momento específico do processo evolutivo da área de recursos humanos, a depender de diversos fatores que evidenciaram impactar neste processo.

Portanto, deve-se considerar que a compreensão da configuração atual da área de recursos humanos nas organizações passa por fatores internos – como a estrutura da organização, suas políticas e práticas de gestão, o grau de maturidade organizacional, a cultura organizacional vigente, entre outros – e externos, ligados ao contexto político, econômico, histórico e cultural em que as organizações se inserem, o setor em que atuam, a natureza de suas atividades, o fato de serem públicas ou privadas, a abrangência de atuação que estas possuem etc.

Entretanto, embora a gestão de recursos humanos ainda se encontre em um período de transição, ou em processo evolutivo em direção a um posicionamento estratégico, foi possível constatar que sua atuação tem evoluído significativamente desde a década de 90, que representou um marco em todas as organizações estudadas, corroborando com a teoria que aponta este período como crucial no desenvolvimento das organizações. Logo, se a área ainda não é efetivamente estratégica, também há muito deixou de atuar focada em atividades de departamento de pessoal em todas as organizações estudadas, o que evidencia a enorme evolução que vem afetando a área, a partir da perspectiva das pessoas enquanto principal fator competitivo das organizações.

Uma questão que se coloca aqui está ligada às razões das empresas para promoverem a mudança da atuação da área de recursos humanos. Foi possível observar, nas empresas estudadas, que tal mudança está ligada mais à necessidade por parte das empresas de se tornarem mais competitivas e estratégicas em um contexto cada vez mais complexo e turbulento, do que propriamente à valorização das pessoas nas organizações. Tal fato é respaldado na literatura por autores como Barbosa (2008), que aponta a crescente exigência sobre o indivíduo nas organizações, para que ele personifique o diferencial competitivo das mesmas. Portanto, faz-se necessário refletir se a valorização da área de recursos humanos possibilitou ao indivíduo ocupar outro lugar nas organizações, ou se esta não se aplica

somente como uma mudança de roupagem, que encobre uma crescente pressão sobre o indivíduo enquanto responsável por gerar competitividade às organizações.

Esta discussão também se faz pertinente no que diz respeito à adoção da Gestão de Competências pelas organizações estudadas, uma vez que as principais razões apontadas pelas empresas A, B, X e Y para a adoção do modelo de competências estão ligadas à geração e manutenção da competitividade da empresa, ao alinhamento estratégico da gestão de recursos humanos e à necessidade de aprimorar o sistema de avaliação de desempenho. Ressalta-se que todas as razões expostas têm como finalidade última gerar competitividade às empresas, o que reforça a proposta individualizada de gestão dos recursos humanos que as organizações têm adotado, apontada anteriormente. Tal aspecto é ressaltado por autores como Parente (2004), que analisa criticamente os processos de gestão de recursos humanos adotados pelas organizações, ligados ao discurso de alinhamento estratégico e geração de competitividade.

Assim, um questionamento que se torna importante é se a modernização e a valorização da gestão de recursos humanos, suas políticas e práticas se faz de maneira proativa, associada a um ganho de credibilidade da área de RH e a uma valorização dos indivíduos, ou se não reproduz a atuação reativa da área, tradicionalmente a reboque das demandas organizacionais.

Observa-se, portanto, que o discurso que enfoca um posicionamento da área de RH estratégico e competitivo encerra algumas lacunas e paradoxos, que refletem nas práticas de gestão adotadas pelas organizações, como a Gestão de Competências.

Um dos paradoxos da Gestão de Competências diz respeito ao fato de que, embora as organizações estudadas aleguem adotar os modelos de competências visando, em última instância, a competitividade, quanto à concepção dos modelos, nenhuma empresa partiu das estratégias organizacionais para a identificação das competências organizacionais e, com base nestas, para a identificação das competências individuais. Apenas as empresas A e B alegam considerar as estratégias organizacionais (porém, sem passar pelas competências organizacionais para a identificação de competências individuais) para a identificação de competências, sendo que a empresa A só o fez na última fase de revisão do modelo. Tal aspecto revela o descolamento estratégico do modelo de competências, o que contraria sua lógica de geração de competitividade.

A este respeito, chama a atenção o fato de a empresa B ter sido a única a, desde o princípio, associar ao modelo de competências uma perspectiva estratégica, uma vez que esta se constitui na única empresa estudada que é controlada pelo governo. Entretanto, tal fato talvez se deva à presença de um superintendente de recursos humanos na época da

implementação do modelo de competências com uma visão mais estratégica da área de RH. O fato de a empresa A ter associado apenas tardiamente o modelo de competências às estratégias organizacionais, por sua vez, parece estar ligado à evolução da gestão de recursos humanos da empresa, sendo que o modelo de competências e a gestão de recursos humanos evoluíram juntos. Dutra (2002) reforça este ponto de vista, ao afirmar que a Gestão de Competências, mais do que uma ferramenta de gestão, é um processo que tem acompanhado a evolução das organizações.

Assim, os estudos de caso permitiram observar que os modelos de competências das empresas ainda não estão efetivamente articulados à gestão de recursos humanos, e ambos ainda não se encontram alinhados às estratégias organizacionais. Isto se deve ao fato de que, em todas as empresas estudadas, o modelo de competências não está efetivamente articulado a todos os subsistemas de recursos humanos (recrutamento e seleção, avaliação de desempenho, carreiras, remuneração e treinamento e desenvolvimento). De um modo geral, os subsistemas de avaliação de desempenho, carreiras e remuneração, nas empresas estudadas, demonstraram considerar as competências apenas como um dos seus componentes, sendo que as empresas diferenciam entre componentes qualitativos – competências, e componentes quantitativos – ligadas a objetivos, metas e resultados.

Tal constatação permite inferir que as empresas estudadas ainda não conseguem associar o construto competência ao resultado e às estratégias organizacionais e de recursos humanos, de modo que precisam inserir outros componentes nos subsistemas de avaliação, carreiras e remuneração. Isto indica, ainda, que o enfoque dos modelos de competências adotados pelas organizações estudadas ainda é predominantemente comportamental, embora a maior parte das empresas associe à competência a lógica dos conceitos de entrega e complexidade, ligados à abordagem francesa, os quais permitem identificar de forma mais precisa o desempenho e os resultados de cada indivíduo.

Ainda sobre os modelos de competências e seu alinhamento estratégico, vale destacar que, na maior parte das empresas estudadas, não houve a participação de todos os níveis hierárquicos na identificação das competências prioritárias para cada cargo da empresa. Além disso, nas empresas A, B e Y, o modelo de competências não abrangeu, no primeiro momento, todos os níveis hierárquicos da empresa, sendo que, na empresa X, o modelo não contemplou os profissionais terceirizados, os quais compõem uma parcela significativa de funcionários. A aplicação dos modelos de competências, enquanto ferramenta de gestão de recursos humanos, de forma fragmentada nas empresas, reflete uma atuação da área de recursos humanos restrita, pouco estratégica e não integrada com as demais áreas da

organização, e é criticada por autores como Fischer (2002), o qual reforça a importância do envolvimento de todos os níveis hierárquicos da empresa na concepção e implementação do modelo de competências. Uma questão que se coloca, diz respeito ao fato de que, se nem todos os níveis hierárquicos das empresas estavam preparados para a implementação de uma nova ferramenta de gestão de recursos humanos como a Gestão de Competências, não seria o caso de se buscar promover a mudança da cultura organizacional antes de implementá-la?

Outra reflexão que se faz pertinente acerca da implementação dos modelos de competências nas organizações estudadas está ligada ao fato de os modelos serem adotados em várias regiões geográficas distintas de atuação das empresas, sem qualquer adaptação. Tal fato contraria a lógica do modelo de competências enquanto gerador de competitividade às empresas, uma vez que é de se esperar que determinadas competências possam ser prioritárias em um determinado contexto, mas não em outro. Vale acrescentar que a literatura abordada enfatiza que cada organização deve construir um modelo de competências adequado à sua realidade, levando em consideração seus aspectos culturais.

Os estudos de caso também sinalizaram que a maior parte das organizações utilizou o apoio externo de consultorias para a concepção e implementação dos modelos de competências. Neste sentido, embora todas as empresas tenham afirmado que os modelos foram adaptados à sua realidade, deve-se considerar que os aspectos culturais das empresas tendem a ficar em segundo plano quando da utilização de consultorias, o que, mais uma vez, impacta na lógica do modelo de competências enquanto gerador de competitividade pela sua aplicação diferenciada nas empresas.

Outro aspecto relevante diz respeito ao fato de os modelos de competências adotados pelas empresas estudadas não revelarem a existência de uma coerência entre a cultura organizacional, o conceito de competências utilizado e a metodologia de concepção e implementação dos modelos.

Assim, na empresa B, por exemplo, o conceito de competência, como enfatizado pelos entrevistados, considera os conceitos de entrega e complexidade; no entanto, as competências comportamentais/essenciais são exigidas de todos os funcionários no mesmo grau de complexidade e abrangendo todos os níveis hierárquicos, o que, ao invés de diferenciar as pessoas, como pressupõe a lógica do modelo, as padroniza. Assim, apesar de os entrevistados alegarem que o modelo de competências da empresa B partiu das estratégias organizacionais, o mesmo não é aplicado de forma estratégica, mas uniformizadora.

Na empresa A, por sua vez, o modelo de competências foi aplicado, no princípio, apenas com o propósito de padronizar o processo de avaliação de desempenho, sendo que este

sofreu uma modificação profunda, de um enfoque na avaliação de desempenho e remuneração, para um enfoque no processo de desenvolvimento, como apontado pelos entrevistados. Caberia aqui analisar quais os impactos desta mudança sobre os funcionários e a organização, uma vez que tal mudança envolve aspectos culturais da organização.

Na empresa X, as competências identificadas como prioritárias pela organização são exigidas de todos os níveis hierárquicos, de forma padronizada, embora sejam descritas e exigidas em graus diferenciados. A padronização de competências para todos os cargos contraria o objetivo organizacional de gerar competitividade através das competências, o que, especialmente em uma organização que atua no setor de telecomunicações, representa um agravante, dada a natureza altamente competitiva deste setor.

Na empresa Y, o modelo de competências foi implementado, a princípio, buscando-se padronizar a avaliação de desempenho, como ressaltado pelos entrevistados. Entretanto, as competências se constituem em apenas um dos componentes da avaliação de desempenho, a qual considera também as atitudes e objetivos. Tal fato ocorre, segundo os entrevistados, devido à dificuldade de se mensurar competências e atrelá-las aos resultados, o que encerra um paradoxo entre o que se busca com o modelo e a sua concepção. Além disso, as competências possuem uma pequena representatividade no subsistema de remuneração da empresa. Considerando-se o fato de a empresa Y pertencer ao setor bancário, para o qual a dimensão de resultados se faz ainda mais relevante, como enfatizam os entrevistados, era de se esperar que o modelo de competências fosse mais articulado aos subsistemas de avaliação e de remuneração.

Os aspectos ressaltados até aqui indicam a necessidade de retomar a discussão levantada na literatura pelos autores Fleury & Lacombe (2003, p. 11), os quais apontam que “a Gestão por Competências é ainda um conceito que ganha diferentes contornos, sendo ora a mola mestra de todo o sistema de gestão de pessoas ora apenas um instrumento a mais na gestão”. Tal discussão se faz pertinente, na medida em que os modelos de competências adotados pelas organizações estudadas ainda não se configuram como a “mola mestra de todo o sistema de gestão de pessoas”, por diversos fatores já apontados, como: pelo fato de não estarem alinhados à cultura organizacional; por não se aplicarem a todos os subsistemas de recursos humanos, por demonstrarem um descolamento estratégico; por não envolverem todos os níveis hierárquicos da empresa; por serem concebidos a partir de modelos “prontos” de consultorias, por apresentarem incoerências entre o conceito de competência utilizado e a concepção e implementação dos modelos; pela imaturidade organizacional; pelo fato de as empresas adotarem práticas tradicionalistas de recursos humanos etc.

Aqui, cabe ressaltar que a literatura abordada revela que, dada a diversidade de enfoques e concepções e a natureza multifuncional e multidimensional do conceito de competências, sua aplicação como ferramenta de gestão se mostra multifacetada, e, por vezes, contraditória, como se pôde constatar nos estudos de caso. Assim, embora todas as empresas revelem que o modelo de competências contribuiu para tornar mais eficiente a gestão de pessoas na organização, por possibilitar aos gestores o acesso a dados mais objetivos e precisos sobre seus funcionários, e por permitir que os funcionários percebam claramente em que nível se encontram e como podem se desenvolver na empresa, observa-se, ainda, a existência de lacunas e paradoxos referentes à sua aplicação e articulação com a gestão de recursos humanos. Tal fato pode ser constatado no relato dos entrevistados acerca das limitações ou dificuldades que as empresas possuem para gerir o modelo de competências, relacionadas a aspectos como: despreparo por parte dos gestores para dar feedback aos funcionários e estruturar com os mesmos um plano de desenvolvimento individual; a cultura organizacional tradicionalista; falta de credibilidade da área de recursos humanos na empresa; dificuldade de mensurar, avaliar e remunerar competências; resistência por parte dos funcionários ao modelo etc.

As lacunas e paradoxos existentes no modelo de competências das empresas estudadas apontados pelos entrevistados permitem constatar que existem fatores que não estão ligados ao modelo de competências em si, mas sim, à configuração atual da gestão de recursos humanos das empresas e à estrutura organizacional vigente. Dessa forma, pode-se inferir que as dimensões competências e gestão de recursos humanos se influenciam e se articulam, de forma a promover uma maior efetividade destas ou para dificultar o alcance de seus resultados. Assim, os estudos de caso sinalizaram para a existência de um posicionamento ainda não efetivamente estratégico da gestão de recursos humanos nas empresas e para a articulação ainda frágil entre a gestão de recursos humanos e os modelos de competências adotados pelas organizações.

A articulação ainda frágil entre competências, recursos humanos e estratégia encontra respaldo em uma pesquisa realizada por Fischer & Albuquerque (2009), em diversas empresas brasileiras, que evidenciou como um dos principais desafios das organizações relacionados à gestão de pessoas na contemporaneidade o alinhamento “das pessoas, desempenho e competências humanas às estratégias do negócio e objetivos organizacionais”, tendo sido identificada como uma das estratégias importantes para enfrentar esse desafio “identificar e implantar as melhores práticas de gestão de pessoas”. Tal constatação permite inferir que os dados encontrados nos estudos de caso refletem, de certa forma, a realidade de

diversas organizações brasileiras, nas quais a área de recursos humanos ainda não ocupa um posicionamento estratégico, não utiliza as melhores práticas de gestão de pessoas, e suas práticas não estão alinhadas às competências humanas.

Com base nas reflexões abordadas até aqui, cabe levantar alguns questionamentos que poderiam conduzir a uma análise mais precisa sobre como ocorre a articulação entre a gestão de recursos humanos e o modelo de competências em organizações brasileiras e portuguesas: Será que o modelo de competências impulsiona a evolução da gestão de recursos humanos em direção a um posicionamento estratégico, ou seria o contrário?, Ou ainda, será que existe uma dinâmica circular entre ambas as dimensões, de forma que uma influencia a outra e é influenciado por ela? E, ainda, será que a existência de articulação entre as dimensões estratégia, recursos humanos e competências traria maior efetividade a essas três dimensões, impactando positivamente no resultado organizacional?

O estudo da articulação entre a gestão estratégica de recursos humanos e os modelos de competências nas organizações A, B, X e Y não permite que sejam dadas respostas generalizáveis a esses questionamentos tão complexos, uma vez que, ainda que tenham sido estudadas quatro organizações, o método de estudo de caso possui esta limitação (YIN, 2005).

Ao mesmo tempo vale destacar que o estudo “além mar” permitiu a reflexão sobre aspectos teóricos e práticos fundamentais na discussão que tem sido feita sobre a interface entre os modelos de competências, a gestão de recursos humanos e entre ambos e as estratégias organizacionais. Considerando-se o incremento das relações, especialmente econômicas e empresariais, entre o Brasil e Portugal, notadamente a partir da década de 90, e a carência de estudos acadêmicos que busquem investigar as políticas, práticas e ferramentas de gestão de recursos humanos abrangendo ambos os contextos, a realização deste estudo foi relevante por permitir ampliar o horizonte e refletir sobre tais temáticas e como estas se configuram no campo organizacional, levando em consideração as especificidades de cada organização estudada e suas relações com o cenário político, econômico, social e histórico no qual se inserem. Cabe, ainda, destacar que, o fato de as organizações estudadas possuírem uma abrangência internacional (com exceção da empresa A), atenua a influência dos aspectos regionais sobre suas atuações, o que torna necessário que se tenha ressalvas ao atribuir uma relação entre determinado aspecto e a cultura organizacional, sua identidade e história.

Cabe acrescentar que este estudo apresentou limitações relativas à amostra, que se restringiu às pessoas que estão diretamente relacionadas à concepção e operacionalização dos modelos de competências e às pessoas que atuam na área de recursos humanos.

Estas restrições abrem perspectivas para novos estudos que podem ampliar a amostra pela inclusão dos empregados contemplados pelo modelo de competências (mas não atuam na sua gestão nem na área de RH) a fim de investigar os principais pontos observados neste estudo de casos múltiplos.

Além disso, outras pesquisas se fazem pertinentes, a partir das inquietações levantadas por esta pesquisa. Neste sentido, valeriam estudos em profundidade sobre a articulação do modelo de competências com cada subsistema específico de recursos humanos. Outro estudo que se faz pertinente seria sobre a articulação entre a gestão de recursos humanos e as estratégias organizacionais. Destaca-se, ainda, a carência de investigação no que diz respeito às alternativas sobre formas de selecionar, avaliar, remunerar, desenvolver e possibilitar o crescimento na carreira através da perspectiva das competências.

Para concluir, espera-se que esta dissertação contribua para o conhecimento sobre a articulação entre a Gestão de Competências e a gestão estratégica de recursos humanos. As organizações brasileiras e portuguesas revelaram que este é um desafio necessário em um contexto cada vez mais competitivo.

8. REFERÊNCIAS

- ALBARELLO, L. et al. **Práticas e métodos de investigação em ciências sociais**. Lisboa: Gadiva, 1997.
- ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão. **O papel estratégico de Recursos Humanos**. São Paulo: Universidade de São Paulo - FEA/USP, 1987 (Tese de doutorado).
- ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão. Estratégias de Recursos Humanos e competitividade. In: VIEIRA, M. M. F. & OLIVEIRA, L. M. B. **Administração Contemporânea – perspectivas estratégicas**. São Paulo: Editora Atlas, 1999.
- ALBUQUERQUE, L. G. A gestão estratégica de pessoas. In: FLEURY, M. T. **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002.
- BARBOSA, A. C. Q. Gestão de competências em organizações: um mosaico da teoria prática. In: BARBOSA, A. C. Q. (Org.) In: **I Workshop gestão de competências em organizações**. Belo Horizonte: UFMG/IKS, 2001.
- BARBOSA, A. C. Q. (Coord.) **Gestão de competências e o impacto na gestão de pessoas: uma análise em grandes organizações de Minas Gerais**. Belo Horizonte: UFMG/CNPq, 2002. 144 p. (relatório de pesquisa)
- BARBOSA, A. C. Q. (Coord.) **Competências no Brasil: um olhar sobre os modelos organizacionais de grandes empresas de Minas Gerais, Rio de Janeiro, Rio Grande do Sul e São Paulo**. Belo Horizonte: UFMG/CNPq, 2005. 263 p. (relatório de pesquisa).
- BARBOSA, A. C. Q. Relações de trabalho e recursos humanos em busca de identidade. **RAE, Revista de Administração de Empresas**, Edição Especial Minas Gerais. Volume 45, 2005.
- BARBOSA, A. C. Q. *et al.* **Alternativas metodológicas para a identificação de competências**. Boletim técnico do SENAC, ano 32, nº 2, maio/agosto 2006.
- BARBOSA, A. C. Q. Utopia com os pés no chão? A Gestão de Competências pela perspectiva social – Experiências setoriais no Brasil. **Revista Organização e Saúde**, v.14, nº 43, 2007.
- BARBOSA, A. C. Q. (Coord.) **Estratégias e práticas de Gestão de Competências e sua articulação à Gestão de Recursos Humanos em empresas brasileiras dos setores siderúrgico e de telecomunicações**. Belo Horizonte: UFMG/CNPq, 2008. (relatório de pesquisa)
- BARBOSA, A. C. Q. & BITENCOURT, C. A gestão de competências. In: BITENCOURT, C. (Org.) **Gestão Contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais**. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70; 1977.
- BARNEY, J. B. Firm Resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.
- BARNEY, J. B; HESTERLY, W. S. **Administração Estratégica e vantagem competitiva**. São Paulo: Prentice Hall, 2007.
- BECKER, B.; GERHART, B. The impact of human resources management on organizational performance: progress and prospects. **Academy of Management Journal**, v. 39. n. 4, p. 779-801, 1996.

- BILHIM, J. A. de F. **Questões actuais de gestão de recursos humanos**. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, 2001.
- BILHIM, J. A. de F. **Qualificação e valorização de competências**. Porto: Sociedade Portuguesa de Inovação, 2004.
- BITENCOURT, C. C. **A gestão de competências – a contribuição da aprendizagem organizacional**. Porto Alegre: UFRS, 2001 (Tese de Doutorado).
- BITENCOURT, C. C. **Gestão de Competências e aprendizagem nas organizações**. São Leopoldo: Editora Unisinos, 2005.
- BITENCOURT, C. C. A Gestão por Competências: uma análise da mobilização entre competências, capacidades e recursos. **Revista Brasileira de Docência, Ensino e Pesquisa em Administração** - vol. 1, nº 1, maio/2009.
- BOYATZIS, R. **The Competent Manager: a Model of Effective Performance**. New York, Wiley, 1982.
- BRANDÃO, HUGO PENA & GUIMARÃES, TOMÁS DE AQUINO. Gestão de Competências e Gestão de Desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? **RAE Revista de Administração de Empresas**, v. 41, 2001.
- BRUNO-FARIA, M. de F. & BRANDÃO, H. P. Gestão de Competências: identificação de competências relevantes a profissionais da área de T&D de uma organização pública do Distrito Federal. **RAC Revista de Administração Contemporânea**, v. 7, n. 3, Jul./Set. 2003: 35-56.
- BRYMAN, A. **Research methods and organization studies**, Routledge, 1995.
- CAETANO, A. e VALA, J. **Gestão de Recursos Humanos: contexto, processos e técnicas**. Lisboa: RH Editora, 2007.
- CARBONE, P. P. *et al.* **Gestão por Competências e Gestão do Conhecimento**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2004.
- CASCÃO, F. **Gestão por Competências: novos instrumentos e práticas para a moderna gestão das pessoas e das organizações**. Portugal/Porto: Edições IPAM, 2005.
- CÉSAR, A. M. R. V. C. et al. Um novo RH? - Avaliando a atuação e o papel da área de RH em organizações brasileiras. **Revista FACEF PESQUISA**, v.9, n.2, 2006.
- COMINI, G. M., CLÁUDIA, K., SANTOS, A. L. **Sistema de Gestão de Pessoas por Competências: um olhar crítico para a dimensão do desenvolvimento individual**. In: Encontro da Associação Nacional de Pós-graduação em Administração, 31, 2007, Rio de Janeiro. Anais... Rio de Janeiro: ENANPAD, 2007. CD-ROM.
- DESSLER, G. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Prentice Hall, 2003.
- DUTRA, J. S. HIPÓLITO, J. A. M. e SILVA, C. M. Gestão por competência: o caso de uma empresa do setor de telecomunicações. **RAC Revista de Administração Contemporânea**, 2000.
- DUTRA, J. S. **Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas**. São Paulo: Editora Gente, 2001.
- DUTRA, J. S. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2002.
- DUTRA, Joel Souza. **Competências**. São Paulo: Atlas, 2004.

DUTRA, Joel Souza. **Competências: Conceitos e Instrumentos para a Gestão de Pessoas na Empresa Moderna.** São Paulo: Atlas, 2004.

DUTRA, J. S. et al. **Absorção do conceito de competência em gestão de pessoas: a percepção dos profissionais e as orientações adotadas pelas empresas.** In: Encontro da Associação Nacional de Pós-graduação em Administração, 30, 2006, Salvador. Anais... Salvador: ENANPAD, 2006. CD-ROM.

DUTRA, Joel Silva. **Gestão de pessoas por competência: um novo modelo de gestão ou modismo.** São Paulo: Paidéia, 2007.

DUTRA, J. S. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna.** São Paulo: Atlas, 2008, 1ª ed.

DRUCKER, P. F. **Sociedade pós-capitalista.** São Paulo: Publifolha, 1999.

ÉSTHER, Â. B.; CARVALHO-FREITAS, M. N.; MELO, M. C. de O. L. **Reconfiguração Identitária de Profissionais de Recursos Humanos: Um Estudo de Caso.** SEGET - III Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 2006.

FERNANDES, B. H. R. & COMINI, G. **Limitações na estruturação de modelos de Gestão por Competências: uma análise das organizações líderes em diversos setores.** Anais do XXXII ENANPAD, RJ, 2008.

FERNANDES, B. H. R.; FLEURY, M. T. L. & MILLS, J. Construindo o diálogo entre competência, recursos e desempenho organizacional. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, v. 46, n. 4, 2006.

FIORESE, Romeu. **Metodologia da pesquisa: como planejar, executar e escrever um trabalho científico.** João Pessoa: EDU, 2003.

FISCHER, A. L. **A constituição do modelo competitivo de Gestão de Pessoas no Brasil – um estudo sobre as empresas consideradas exemplares.** São Paulo: Universidade de São Paulo - FEA/USP, 1998 (Tese de Doutorado).

FISCHER, R. M. Mudança e transformação organizacional. In: FLEURY, Maria T. Leme. **As Pessoas na Organização.** São Paulo: 2ª ed. Gente, 2002.

FISCHER, A. L.; ALBUQUERQUE, L. G. **Delphi RH 2010 – Tendências em gestão de pessoas nas empresas brasileiras.** São Paulo: FEA/USP, 2004.

FISCHER, A. L.; ALBUQUERQUE, L. G. **Delphi RH 2010 – Tendências em gestão de pessoas nas empresas brasileiras.** São Paulo: FEA/USP, 2009.

FITZ-ENZ, J. **Retorno do Investimento em Capital Humano.** São Paulo: Makron Books, 2001.

FLEURY, M. T. L. & FLEURY, A. C. C. **Desenvolvimento de competências em diferentes arranjos empresariais.** Florianópolis: Anais do XXIV ENANPAD, 2000.

FLEURY, M. T. L. & FLEURY, A. C. C. **Em busca da competência.** Anais do XXIV ENANPAD, 2000.

FLEURY, M.; FLEURY, A.C. C. **Estratégias Empresariais e Formação de Competências – Um Quebra cabeça Caleidoscópico da Indústria Brasileira.** São Paulo, Atlas, 2000.

FLEURY, M. T. L. & FLEURY, A. C. C. Construindo o conceito de competência. **RAC – Revista de Administração Contemporânea**, 2001.

- FLEURY, M. T. L. & FLEURY, A. C. C. Estratégias Competitivas e Competências Essenciais: perspectivas para a internacionalização da indústria no Brasil. **Revista Gestão e Produção**, v. 10, n. 2, p. 129-144, 2003.
- FLEURY, M. T. & LACOMBE, B. M. B. **A Gestão por Competências e a Gestão de Pessoas**: um balanço preliminar de resultados de pesquisa no contexto brasileiro. São Paulo: III Encontro da Iberoamerican Academy of Management, 2003.
- FLICK, Uwe. **Uma introdução à pesquisa qualitativa**. 2ª Ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- FOSS, N. Resources and strategy: a brief overview of themes and contributions. In: FOSS, Nicolai (org.). **Resources, firms and strategies**: a reader in the resource-based perspective. 1ª Edição. Oxford: Oxford University Press. cap. 1, p. 3-18, 1997
- FREITAS, Isa Aparecida. **Trilhas de desenvolvimento profissional**: da teoria à prática. In: Anais do 26º ENANPAD. Salvador: ANPAD, 2002.
- FREITAS, I. A.; BRANDÃO, H. P. **Trilhas de Aprendizagem como estratégia para desenvolvimento de competências**. In: Anais do XXIX Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração. Brasília: ANPAD, 2005.
- FURTADO, R. A. et al. **O que as listas de “melhores empresas para trabalhar” dizem sobre as organizações, seus empregados e os consultores e pesquisadores de RH?** Belo Horizonte: mimeo, 2007.
- GALBRAITH, J. R. & LAWLER III, E. E. **Organizando para competir no futuro**. São Paulo: Jossey-Bass, 1995.
- GONÇALVES, J. E. L. Os novos desafios da empresa do futuro. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, v. 37, n. 3, p. 10-19, 1997.
- GRAMIGNA, M. R. **Modelo de Competências e gestão dos talentos**. São Paulo: Makron Books, 2002.
- HERZOG, L. T. **Aproximación a la ventaja competitiva con base en los recursos**. Bilbao: Boletín de estudios económicos. Vol. LVI, nº 172, abril 2001.
- HIPÓLITO, J. A. M. Remuneração por competências: recompensando o desenvolvimento e a contribuição do profissional. **Revista FAE Business**, n. 3, set/2002.
- ILLES, Paul A. Achieving strategic coherence in HRD through competence-based management and organization development. **Personnel Review**, vol. 22, nº. 6, MCB, University Press, Bradford, 1993.
- ISAMBERT-JAMATI, V. O Apelo à Noção de Competência na Revista L'Orientation Scolaire et Professionnelle. Em: F. Ropé & L. Tanguy (org.) **Saberes e Competências: O Uso de Tais Noções na Escola e na Empresa**. Campinas: Papirus, pp. 103-133, 1997.
- JAVIDAN, M. **Core competence: what does it mean in practice?** Long Rang Planning, Vol. 31, nº 31, 1998.
- KAMOCHE, K. N. **Understanding human resource management**. Buckingham: Open University Press, 2001.
- KILIMNIK, Z. M.; SANT'ANNA, A. S. & LUZ, T. R. Competências profissionais e modernidade organizacional: coerência ou contradição? **RAE - Revista de Administração Eletrônica**, v. 44, 2004.

- KOBAYASHI, R. M.; ROCHA, E. P.; WASLOW, M. e SARSUR, A. M. A avaliação por Competências como um instrumento de Gestão de Pessoas. São Paulo: **Revista de Administração RACRE**, v. 06, nº 10, 2006.
- LACOMBE, B e TONELLI, M., **O discurso e a Prática: O que nos Dizem os Especialistas e o que nos mostram as Práticas das Empresas sobre os Modelos de Gestão de Recursos Humanos**. Florianópolis: Anais do XXIV ENANPAD, 2000.
- LAKATOS, E. M. **Fundamentos da metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 1999.
- LAVILLE, C. e DIONNE, J. **A construção do saber: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas**. Porto Alegre: Artes Médicas Sul Ltda, 1999.
- LAWLER III, E. E.; e MORHMAN Jr. Administração de Recursos Humanos – construindo uma parceria estratégica. In: GALBRAITH, J. R. e LAWLER III, E. E. **Organizando para competir no futuro**. São Paulo: Jossey-Bass, 1995.
- LAWLER, E. E.; MOHRMAN, Jr., A. M. **Creating a strategic human resource organization**. Stanford: Stanford University Press, 2003.
- LE BOTERF, G. **De La compétence: essai sur un attracteur étrange**. Paris: Editions d'Organizations, 1994.
- LE BOTERF, G. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. Porto Alegre: Artmed, 2003.
- LEONARD-BARTON, D. **Wellsprings of knowledge: building and sustaining the sources of innovation**. Boston: Harvard Business School Press, 1995.
- LOBATO, David Menezes et al. **Estratégia de empresas**. Rio de Janeiro: FGV Editoria, 2003 (edição revisada).
- LONGO, F. **Mérito e Flexibilidade: a gestão das pessoas no setor público**. São Paulo: FUNDAP, 2007.
- MAY, T. **Pesquisa social. Questões, métodos e processos**. Porto Alegre: Artmed, 2004.
- MAYO, Elton. **The political problems of an industrial civilization**. Cambridge: Mass, Havard University Press, 1947.
- Mc CLELLAND, D. C. & SPENCER, L. M. **Competency assessment methods: history and state of the art**. Hay McBer Research Press. 1990.
- MESSEDER, J. E. C. Recursos Humanos e transformação social: onde se encontram os desafios? **Revista de Administração Pública**, v. 23, n. 4, p. 49-61, ago/out/1989.
- MESQUITA, Melissa & ALLIPRANDINI, Dário Henrique. Competências essenciais para melhoria continua da produção: Estudo de caso em empresas da indústria de autopeças. **Revista Gestão e Produção**, v. 10, nº1, p. 17-33, abr.2003.
- MILLER, D. The generic strategy trap. **Journal of Business Strategy**, p. 37-41, Jan./Feb. 1992.
- MILLS, J. F. et al. **Competing through competences**. Cambridge University Press, Cambridge, 2002.
- NOVICK, M. Una mirada integradora de las relaciones entre empresas y competencias laborales en América Latina. In: **Competitividad, redes productivas y competencias laborales**. Montevideo: Citerfor, 1997.

- OLIVEIRA, S. L. de. **Tratado de metodologia científica**: projetos, pesquisas, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.
- PARENTE, C. **Construção social das competências profissionais**. Dois estudos de caso em empresas multinacionais do sector da metalomecânica. Portugal / Porto: Faculdade de Letras, 2004 (Tese de doutorado).
- PARRY, S. B. The quest for competencies. In: **Training**, July, 1996.
- PENROSE, E. T. (1959) **The theory of growth of the firm**. London: Basil Blackwell.
- PERRENOUD, P. Construir competências é virar as costas aos saberes? In: **Pátio**. Revista Pedagógica, nº 11, PP. 15-19. Porto Alegre, 1999.
- PORTER; M. **Vantagem Competitiva**. São Paulo: Editora Campus, 1986.
- PORTER, M. O que é estratégia? In Ulrich, D. (org.): **Recursos Humanos estratégicos**: novas perspectivas para os profissionais de RH. São Paulo: Editora Futura, PP. 105-139, 2000. (Artigo originalmente publicado em 1996).
- PRAHALAD, C.K. & HAMEL, G. The Core Competence of the Corporation. **Harvard Business Review**, pp. 79-91, May-June, 1990.
- PRAHALAD, C.K. & HAMEL, G. **Competindo pelo futuro**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- ROCHA, E. P. **Feedback 360°**. Alínea. Campinas, 2001.
- ROCHA, E. P. & SALLES, J. A. A. Competências e a Gestão de Pessoas. **Revista de Administração**, v. 05, 2005.
- RODRIGUES, J. M. **Remuneração e competências. Onde termina a retórica e começa a realidade?** Um estudo de caso numa empresa do setor siderúrgico. Belo Horizonte: CEPEAD/FACE/UFMG, 2005 (Dissertação de Mestrado).
- RODRIGUES, J. M. Remuneração e competências: Retórica ou realidade? **Revista de Administração Eletrônica**, RAE, v. 46, 2006.
- RODRIGUES, M. A. **Gestão das competências em organizações: Diferencial produtivo ou retórica gerencial?** Um estudo de caso em empresa de manufatura contratada. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção), DEP-UFMG, Belo Horizonte, 2004.
- ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1999.
- RUAS, R. **Gestão das Competências Gerenciais e a Aprendizagem nas Organizações**. Porto Alegre: Mimeo, 2002.
- RUAS, R. Desenvolvimento de Competências Gerenciais e Contribuição da Aprendizagem Organizacional. In FLEURY, M. T. L.; OLIVEIRA JR., M. M. **Gestão Estratégica do Conhecimento**: integrando aprendizagem, conhecimento e competências. São Paulo: Ed. Atlas, 2001.
- RUAS, R. **Gestão por Competências**: uma contribuição à perspectiva estratégica da Gestão de Pessoas. Rio Grande do Sul, Anais do XXVII ENANPAD, 2003.
- RUAS, R. *et al.* **O conceito de competência de A a Z** – análise e revisão das principais publicações nacionais entre 2000 e 2004. Brasília, Anais do XXIX ENANPAD, 2005.
- RUMELT, R. P. Toward a strategic theory of the firm. In: LAMB, R. **Competitive strategic management**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1984.

- SAMMARTINO, W. **A integração do sistema de Gestão de Recursos Humanos com as estratégias organizacionais**. Universidade de São Paulo, 2002 (Tese de doutorado).
- SANDBERG, J. **Human competence at work – a managerial problem**. Boston: John Wiley, 1993.
- SANT'ANNA, A. de S. Profissionais mais competentes, políticas e práticas de gestão mais avançadas? **RAE-eletrônica - Revista de Administração de Empresas**, v.7, n.1, 2008.
- SANT'ANNA, A. de S.; KILIMNIK, Z. M., MORAES, L. F. R. Competências individuais, modernidade organizacional e satisfação no trabalho: um estudo de diagnóstico comparativo. **RAE-eletrônica, Revista de Administração de Empresas**, v. 4, nº 1, Art. 1, jan./jul. 2005.
- SANTOS, A. P. **Gestão por competências e avaliação de desempenho: da diversidade de teorias e instrumentos ao desafio de construir modelos adequados à administração pública**. Argentina: Buenos Aires: XIII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, 2008.
- SARSUR, A. M. **Empregabilidade e empresabilidade: um estudo junto a organizações e profissionais em Minas Gerais**. Belo Horizonte: CEPEAD/FACE/UFMG, 1999 (Dissertação de mestrado).
- SCHULER, R. & JACKSON, S. Linking competitive strategy with human resources management. **Academic of Management Executive**, v. 1, n. 3, p. 207-219, 1987.
- SELLTIZ, C. et al. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. São Paulo: Herder, 1965.
- SILVA, C. M. **A Gestão por Competências e sua influência na implementação da gestão estratégica de pessoas**. São Paulo: Universidade de São Paulo/USP, 2003 (Dissertação de Mestrado).
- SILVA, J. R. & BARBOSA, A. C. Q. **Estado, empresas e sociedade – um mosaico luso-brasileiro**. Lisboa: Colibri, 2009.
- SPARROW, P. R. & BONAGNO, M. Competency requirement forecasting: issues for international selection and assessment. In: Mabey, C. & Iles, P. **Managing Learning**. London: Routledge, 1994, chapter 5.
- TEECE, D. J.; PISANO, G. Y.; SHUEN, A. Dynamic capabilities and strategic management. In: Nicolai, J. Foss (Ed). **Resources Firms and strategies – a reader in the resource-based perspective**. Oxford University Press, Oxford, 1994.
- TRINDADE, A. L. B. et al. **Visão Baseada em Recursos: Análise da produção científica brasileira entre 2000 e 2006**. SEGET – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 2007.
- ULRICH, D. **Os campeões de Recursos Humanos: inovando para obter os melhores resultados**. São Paulo: Futura, 1998.
- ULRICH, D. (Org.). **Recursos Humanos Estratégicos: Novas perspectivas para os profissionais de RH**. São Paulo: Futura, 2000.
- ULRICH, D. et al. **The HR Scorecard**. Boston: Harvard Business School Press, 2001.
- ULRICH, D. et al. Judge me more by my future than by my past. In: **Human Resource Management**. Spring, 1997, v. 36, nº 1, p. 5.
- ULRICH, Dave, SANDHOLTZ, Kurt; BROCKBANK, Wayne & JOHNSON, Dani. **HR Competencies: Mastery at the intersection of people and business**. EUA: The RBL Institute, 2008.

VASCONCELOS, F. C. & CIRINO, A. B. Vantagem Competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, v. 40, n. 4, p. 20-37, out./dez, 2000.

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2008.

VIEIRA, A.; LUZ, T. R. **Do saber aos saberes**: comparando as noções de qualificação e de competência. Revista: Organização e Saúde, v.12 - n.33 - Abril/Junho – 2005.

WERNERFELT, B. A resource-based view of the firm. **Strategic Management Journal**, v. 5, p. 171-180, 1984.

WOOD JR, T. (Org). **Mudança organizacional**. São Paulo: Atlas, 1995.

WOOD, R.; PAYNE, T. **Competency based recruitment and selection** – a practice guide. Londers: Wiley, 1998.

WOODRUFFE, C. **Competent by any other name**. Personnel Management, 1991.

YIN, R. K. **Case study research**: design and methods. EUA: Sage publications, 1990.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 3ª Ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

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

ZARRIFIAN, P. **O modelo da competência**: trajetória histórica, desafios atuais e propostas. São Paulo: Senac São Paulo, 2003.

APÊNDICES

A – Modelo de carta-convite para participação na pesquisa (*e-mail*)



UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS
CEPEAD – CENTRO DE PÓS-GRADUAÇÃO E
PESQUISAS EM ADMINISTRAÇÃO
UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA – PORTUGAL
INSTITUTO SUPERIOR DE ECONOMIA E GESTÃO



Prezado(a) Sr.(a),

Sou aluna do mestrado em Administração da Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais e estou desenvolvendo minha dissertação sobre Gestão de Competências, em parceria com a Universidade Técnica de Lisboa/Portugal. O meu projeto de mestrado tem como objetivo compreender como ocorre a articulação entre a Gestão Estratégica de Pessoas e a Gestão de Competências em empresas brasileiras e portuguesas e foi aprovado pela banca em 05 de junho deste ano, sob a orientação do professor PhD. Allan Claudius Queiroz Barbosa, e co-orientação do professor Doutor Paulo Lopes Henriques.

De maneira sucinta, este projeto se desenvolverá através de estudos de caso em organizações mais competitivas na grande BH/Minas Gerais e em Lisboa/Portugal.

Portanto, gostaria de saber se sua prestigiosa organização tem interesse em participar dessa pesquisa.

Ressalto que a coleta de dados deverá ocorrer, de forma breve, por meio de entrevistas semi-estruturadas, junto aos gestores e colaboradores da área de Recursos Humanos e aos responsáveis pelo sistema de Gestão de Competências na empresa, além de análise de documentos que porventura forem fornecidos pela empresa. Envio-lhe, em anexo, os roteiros de entrevista a serem utilizados, para conhecimento.

Esclareço que a identidade da empresa e do entrevistado-colaborador é sigilosa, e que os resultados da pesquisa serão utilizados somente para fins acadêmicos.

Destaco que a realização deste estudo de caso em sua empresa será de grande importância, pois contribuirá com a construção do conhecimento sobre a Gestão de Competências, uma das ferramentas de gestão de pessoas mais empregadas no ambiente empresarial e mais investigadas na academia.

Caso queira colaborar, solicito a gentileza de me informar data e horário em que posso comparecer à empresa para iniciar a pesquisa.

Gostaria de agradecer antecipadamente a atenção dispensada. Coloco-me desde já à disposição para maiores esclarecimentos.

Solicito-lhe a gentileza de confirmar o recebimento deste e-mail.

Atenciosamente,

Juliana Amorim Castro Kiefer de Oliveira
Mestranda em Administração pelo CEPEAD
Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais
Contatos: 55 31 9704-1081 / julianakiefer@yahoo.com.br

B – Roteiro de entrevista aos profissionais da área de RH das empresas brasileiras



UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS
CEPEAD – CENTRO DE PÓS-GRADUAÇÃO E
PESQUISAS EM ADMINISTRAÇÃO
UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA – PORTUGAL
INSTITUTO SUPERIOR DE ECONOMIA E GESTÃO



Pesquisa: Gestão de Competências articulada à Gestão Estratégica de Recursos Humanos: Estudo de Casos em organizações mineiras e lisboenses

Autora: Juliana Amorim Castro Kiefer de Oliveira

Contatos: julianakiefer@yahoo.com.br / 055 31 9704-1081

Orientador: Prof^o. Doutor Allan Claudius Queiroz Barbosa - FACE/UFMG

Co-orientador: Prof^o. Doutor Paulo Alexandre Lopes Henriques – ISEG/UTL

Conteúdo deste documento: Roteiro para a realização de entrevistas semi-estruturadas junto aos profissionais (diretores, gerentes, analistas etc) da área de Gestão de Recursos Humanos das empresas.

Obrigada pela sua colaboração em minha pesquisa de mestrado, vinculada ao Centro de Pós-graduação e Pesquisas em Administração da Universidade Federal de Minas Gerais /Brasil, em parceria com o Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade Técnica de Lisboa/Portugal - ISEG-UTL. O objetivo deste encontro é a realização de uma entrevista com o(a) senhor(a), para investigar as práticas de Gestão de Recursos Humanos, com ênfase na Gestão de Competências, em sua empresa, na atualidade.

As perguntas que lhe farei são apenas para levantar o assunto, mas o(a) senhor(a) pode abordá-lo como quiser. Caso não compreenda o sentido de alguma questão, fique à vontade para me perguntar. Por favor, responda a todas as questões com a máxima atenção e sinceridade.

A entrevista será gravada, mas seu conteúdo será utilizado somente para fins acadêmicos, sendo respeitado o sigilo do profissional e da empresa em que atua, segundo os preceitos éticos e científicos.

PARTE I – DADOS GERAIS DO RESPONDENTE

1. Sexo () feminino () masculino
2. Idade
3. Qual é a sua formação?
4. Qual a área em que o(a) senhor(a) trabalha na empresa?
5. Qual cargo o(a) senhor(a) ocupa na empresa?
6. Há quanto tempo ocupa este cargo?
7. Há quanto tempo trabalha na empresa?

8. Qual é a sua área de atuação em Recursos Humanos na empresa?
9. Período de experiência na área de Recursos Humanos?
10. Período de experiência na área de Recursos Humanos na empresa em que trabalha atualmente?
11. Período de experiência em cargos de gestão na área de Recursos Humanos?
12. Fale-me brevemente sobre sua trajetória profissional. Cite, por exemplo, outros cargos que ocupou na empresa atual, outras empresas em que trabalhou, quais cargos ocupou nelas etc.
13. O(a) senhor(a) atua no modelo de Gestão de Competências nesta empresa? Caso afirmativo, de que maneira? Há quanto tempo?
14. O(a) senhor(a) já trabalhou em outra empresa com o modelo de Gestão de Competências? Caso afirmativo, como foi a experiência, em linhas gerais?

PARTE II – GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

15. Descreva a história da atividade de Recursos Humanos na empresa.
16. Descreva, em linhas gerais, a composição da área de Recursos Humanos (atividades desempenhadas/subsistemas) da empresa.
17. Existem atividades de Recursos Humanos que são terceirizadas? Se sim, quais e por quê?
18. O(a) senhor(a) considera que a área de Recursos Humanos atua de forma integrada às demais áreas da empresa (Exemplo: Marketing, Finanças etc)? Explique.
19. Quais são as estratégias de Recursos Humanos da empresa (diretrizes macro da ARH)? De que forma essas estratégias foram estabelecidas?
20. A empresa relaciona as estratégias de Recursos Humanos com as estratégias de negócio? Caso afirmativo, de que maneira? Há alguma distinção entre regiões geográficas em que a empresa atua?
21. A atuação da área de Recursos Humanos está articulada:
 - a) Aos valores da empresa? Explique.
 - b) Às metas da empresa? Explique.
 - c) Às estratégias da empresa? Explique.
22. Como a empresa transforma a estratégia de Recursos Humanos em Planos de Ação? Há algum tipo de avaliação do cumprimento da estratégia de Recursos Humanos? Em caso afirmativo, existem indicadores? Quais?

23. A empresa adota algum procedimento/critério de maneira a relacionar os investimentos em Recursos Humanos ao crescimento, custos ou outra variável financeira? Caso positivo, quais são os procedimentos/critérios e como estão evoluindo estes indicadores?

24. O(a) senhor(a) considera que a área de Recursos Humanos implementou alguma inovação significativa nos últimos 10 anos? Em caso afirmativo, comente sobre essa inovação e seus possíveis resultados.

PARTE III – GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS X GESTÃO DE COMPETÊNCIAS

25. Faça uma descrição do modelo de competências desta empresa, incluindo políticas, procedimentos, critérios e etapas de implantação.

26. O modelo de Gestão de Competências está inserido na estrutura de Recursos Humanos? Caso positivo, de que maneira?

27. O modelo de Gestão de Competências está vinculado/causa impactos à estratégia organizacional? Caso positivo, de que maneira?

28. O(a) senhor(a) considera que o modelo de Gestão de Competências está vinculado/causa impactos às estratégias de Recursos Humanos da empresa? Se sim, de que maneira?

29. O(a) senhor(a) considera que o modelo de competências se articula com os subprocessos de Recursos Humanos descritos abaixo (isto é, os subprocessos de RH foram impactados/modificados pela inserção do modelo de Gestão de Competências na empresa?):

- a) À estrutura de recrutamento e seleção da empresa? Se sim, de que forma isso ocorre?
- b) À estrutura de desempenho e resultados da empresa? Se sim, de que forma isso ocorre?
- c) À estrutura de carreiras da empresa? Se sim, de que forma isso ocorre?
- d) À estrutura remuneratória da empresa? Se sim, de que forma isso ocorre?
- e) À estrutura de Treinamento e Desenvolvimento da empresa? Se sim, de que forma isso ocorre?
- f) A algum outro subprocesso específico não mencionado aqui?

30. O modelo de Gestão de Competências modificou a forma de gerir pessoas da empresa? Explique.

31. A adoção do modelo de Gestão de Competências trouxe vantagens/benefícios para a organização? Se sim, quais?

32. Há algo que teve ou que poderia ser mudado no sistema de Gestão de Recursos Humanos da empresa para que o modelo de competências pudesse ou possa obter maior êxito? Ou seja, as políticas de Recursos Humanos encontram-se em consonância com o modelo de Gestão de Competências?

33. Há algo que teve ou que poderia ser mudado no sistema de Gestão de Competências da empresa para que o sistema de Recursos Humanos pudesse ou possa obter maior êxito? Ou seja, o modelo de Gestão de Competências encontra-se em consonância com as políticas de Recursos Humanos?

34. Há alguma outra questão que não tenha sido contemplada nesta entrevista que o(a) senhor(a) gostaria de abordar?

Coletar documentação (relatórios, prospectos, material de Treinamento, conteúdo relacionado na intranet etc) que complemente os dados obtidos na entrevista.

Muito obrigada pela sua colaboração!

C – Roteiro de entrevista aos profissionais responsáveis pela gestão do modelo de competências das empresas brasileiras



UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS
CEPEAD – CENTRO DE PÓS-GRADUAÇÃO E
PESQUISAS EM ADMINISTRAÇÃO
UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA – PORTUGAL
INSTITUTO SUPERIOR DE ECONOMIA E GESTÃO



Pesquisa: Gestão de Competências articulada à Gestão Estratégica de Recursos Humanos: Estudo de Casos em organizações mineiras e lisboenses

Autora: Juliana Amorim Castro Kiefer de Oliveira

Contatos: julianakiefer@yahoo.com.br / 055 31 9704-1081

Orientador: Prof^o. Doutor Allan Claudius Queiroz Barbosa - FACE/UFMG

Co-orientador: Prof^o. Doutor Paulo Alexandre Lopes Henriques – ISEG/UTL

Conteúdo deste documento: Roteiro para a realização de entrevistas semi-estruturadas junto aos gestores (diretores, gerentes, especialistas, consultores etc) responsáveis pelo modelo de Gestão de Competências das empresas.

Obrigada pela sua colaboração em minha pesquisa de mestrado, vinculada ao Centro de Pós-graduação e Pesquisas em Administração da Universidade Federal de Minas Gerais/Brasil, em parceria com o Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade Técnica de Lisboa/Portugal - ISEG-UTL. O objetivo deste encontro é a realização de uma entrevista com o(a) senhor(a), para investigar a prática de Gestão de Competências em sua empresa na atualidade.

As perguntas que lhe farei são apenas para levantar o assunto, mas o(a) senhor(a) pode abordá-lo como quiser. Caso não compreenda o sentido de alguma questão, fique à vontade para me perguntar. Por favor, responda a todas as questões com a máxima atenção e sinceridade.

A entrevista será gravada, mas seu conteúdo será utilizado somente para fins acadêmicos, sendo respeitado o sigilo do profissional e da empresa em que atua, segundo os preceitos éticos e científicos.

PARTE I – DADOS GERAIS DO RESPONDENTE

1. Sexo () feminino () masculino
2. Idade
3. Qual é a sua formação?
4. Qual a área em que o(a) senhor(a) trabalha na empresa?
5. Qual cargo o(a) senhor(a) ocupa na empresa?
6. Há quanto tempo ocupa este cargo?
7. Há quanto tempo trabalha na empresa?

8. O(a) senhor(a) já atuou ou atua na área de Recursos Humanos?

() Não

() Sim

➤ Em caso afirmativo, responda às questões abaixo:

9. Período de experiência na área de Recursos Humanos?

10. Período de experiência na área de Recursos Humanos na empresa em que trabalha atualmente?

11. Período de experiência em cargos de gestão na área de Recursos Humanos?

12. Quais são as suas competências profissionais que justificam sua participação no modelo de Gestão de Competências nesta empresa?

13. Há quanto tempo o(a) senhor(a) atua no modelo de Gestão de Competências nesta empresa? Qual é o seu papel em relação ao modelo de Gestão de Competências?

14. O(a) senhor(a) já trabalhou em outra empresa com o modelo de Gestão de Competências? Caso afirmativo, como foi a experiência, em linhas gerais?

PARTE II – GESTÃO DE COMPETÊNCIAS

15. Quais foram as principais razões para a adoção do modelo de Gestão de Competências pela empresa?

16. Quem foi responsável pela idealização e elaboração do modelo de Gestão de Competências?

17. Quantas pessoas atuam no modelo de competências e quais são os seus papéis?

18. Explique qual foi o conceito de competência utilizado para a elaboração do modelo.

19. No momento da concepção do modelo, houve algum tipo de adequação feita com base nas diferentes regiões geográficas de atuação da empresa?

20. Que tipo de metodologia foi utilizada para a definição do modelo de Gestão de Competências?

21. Faça uma descrição do modelo de competências desta empresa, incluindo políticas, procedimentos, critérios e etapas de implantação (investigar se houve alguma resistência à implementação do modelo).

22. Quais fatores levaram a empresa a adotar este modelo específico de Gestão de Competências?

23. Houve mudanças na empresa para que fosse viável a implementação do modelo de Gestão de Competências? Caso afirmativo, qual(is)?

24. O modelo de Gestão de Competências contemplou quais níveis hierárquicos da organização? Existe alguma distinção a este respeito? Se ele foi até a base da empresa, como foi o envolvimento do trabalhador e porque houve a decisão por incluir todos os níveis?

25. O modelo de Gestão de Competências se articula:

- a) Aos valores da empresa? Explique.
- b) Às metas da empresa? Explique.
- c) Às estratégias da empresa? Explique.

26. O(a) senhor(a) considera que o modelo de competências se articula com os subprocessos de Recursos Humanos descritos abaixo (isto é, os subprocessos de RH foram impactados/modificados pela inserção do modelo de Gestão de Competências na empresa?):

- a) À estrutura de recrutamento e seleção da empresa? Se sim, de que forma isso ocorre?
- b) À estrutura de desempenho e resultados da empresa? Se sim, de que forma isso ocorre?
- c) À estrutura de carreiras da empresa? Se sim, de que forma isso ocorre?
- d) À estrutura remuneratória da empresa? Se sim, de que forma isso ocorre?
- e) À estrutura de Treinamento e Desenvolvimento da empresa? Se sim, de que forma isso ocorre?
- f) A algum outro subprocesso específico não mencionado aqui?

27. Quais fatores facilitam a adoção do modelo de Gestão de Competências no atual contexto da Gestão de Recursos Humanos desta empresa?

28. Quais fatores dificultam a adoção do modelo de Gestão de Competências no atual contexto da Gestão de Recursos Humanos desta empresa?

29. O modelo de Gestão de Competências se vincula às estratégias de Recursos Humanos da empresa? Caso positivo, de que maneira?

30. Quais foram as principais vantagens e desvantagens da adoção do modelo de Gestão de Competências pela organização?

31. Quais são os resultados esperados pela empresa com a implementação do modelo de Gestão de Competências? O(a) senhor(a) acredita que estes resultados serão alcançados? Explique.

32. Há alguma outra questão que não tenha sido contemplada nesta entrevista que o(a) senhor(a) gostaria de abordar?

Coletar documentação relacionada à Gestão de Recursos Humanos ou à Gestão de Competências (relatórios, prospectos, material de Treinamento, conteúdo relacionado na intranet etc) que complemente os dados obtidos na entrevista.

Muito obrigada pela sua colaboração!

D – Roteiro de entrevista aos profissionais da área de RH das empresas portuguesas



UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS
CEPEAD – CENTRO DE PÓS-GRADUAÇÃO E
PESQUISAS EM ADMINISTRAÇÃO
UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA – PORTUGAL
INSTITUTO SUPERIOR DE ECONOMIA E GESTÃO



Pesquisa: Gestão de Competências articulada à Gestão Estratégica de Recursos Humanos: Estudo de Casos em organizações mineiras e lisboenses

Autora: Juliana Amorim Castro Kiefer de Oliveira

Contatos: julianakiefer@yahoo.com.br / 055 31 9704-1081

Orientador: Prof. Doutor Allan Claudius Queiroz Barbosa - FACE/UFMG

Co-orientador: Prof. Doutor Paulo Alexandre Lopes Henriques – ISEG/UTL

Conteúdo deste documento: Roteiro para a realização de entrevistas semi-estruturadas junto aos profissionais (diretores, gerentes, analistas etc) da área de Gestão de Recursos Humanos das empresas.

Obrigada pela sua colaboração na minha pesquisa de mestrado, vinculada ao Centro de Pós-graduação e Pesquisas em Administração da Universidade Federal de Minas Gerais /Brasil, em parceria com o Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade Técnica de Lisboa/Portugal - ISEG-UTL. O objetivo deste encontro é a realização de uma entrevista para investigar as práticas de Gestão de Recursos Humanos, com ênfase na Gestão de Competências, na actualidade.

Caso não compreenda o sentido de alguma questão, fique à vontade para me perguntar. Por favor, responda a todas as questões com a máxima atenção e sinceridade.

A entrevista será gravada, mas seu conteúdo será utilizado somente para fins académicos, sendo respeitado o sigilo do profissional e da empresa, segundo os preceitos éticos e científicos.

PARTE I – DADOS GERAIS DO RESPONDENTE

1. Sexo () feminino () masculino
2. Idade
3. Qual é a sua formação?
4. Qual a área em que o(a) senhor(a) trabalha na empresa?
5. Qual cargo o(a) senhor(a) ocupa na empresa?
6. Há quanto tempo ocupa este cargo?
7. Há quanto tempo trabalha na empresa?
8. Qual é a sua área de actuação em Recursos Humanos na empresa?
9. Período de experiência na área de Recursos Humanos?

10. Período de experiência na área de Recursos Humanos na empresa em que trabalha actualmente?

11. Período de experiência em cargos de gestão na área de Recursos Humanos?

12. Fale-me brevemente sobre sua trajetória profissional. Cite, por exemplo, outros cargos que ocupou na empresa actual, outras empresas em que trabalhou, quais cargos ocupou nelas etc.

13. O(a) senhor(a) actua no modelo de Gestão de Competências nesta empresa? Caso afirmativo, de que maneira? Há quanto tempo?

14. O(a) senhor(a) já trabalhou noutra empresa com o modelo de Gestão de Competências? Caso afirmativo, como foi a experiência, em linhas gerais?

PARTE II – GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

15. Descreva a história da actividade de Recursos Humanos na empresa.

16. Descreva, em linhas gerais, a composição da área de Recursos Humanos (actividades desempenhadas/subsistemas) da empresa.

17. Existem actividades de Recursos Humanos que são sub contratadas? Se sim, quais e por quê?

18. Considera que a área de Recursos Humanos actua de forma integrada às demais áreas da empresa (Exemplo: Marketing, Finanças etc)? Explique.

19. Quais são as estratégias de Recursos Humanos da empresa (diretrizes macro da ARH)? De que forma essas estratégias foram estabelecidas?

20. A empresa relaciona as estratégias de Recursos Humanos com as estratégias de negócio? Caso afirmativo, de que maneira? Há alguma distinção entre regiões geográficas em que a empresa atua?

21. A actuação da área de Recursos Humanos está articulada:

- a) Aos valores da empresa? Explique.
- b) Às metas da empresa? Explique.
- c) Às estratégias da empresa? Explique.

22. Como a empresa transforma a estratégia de Recursos Humanos em Planos de Acção? Há algum tipo de avaliação do cumprimento da estratégia de Recursos Humanos? Em caso afirmativo, existem indicadores? Quais?

23. A empresa adopta algum procedimento/critério de maneira a relacionar os investimentos em Recursos Humanos ao crescimento, custos ou outra variável financeira? Caso positivo, quais são os procedimentos/critérios e como estão evoluindo estes indicadores?

24. O(a) senhor(a) considera que a área de Recursos Humanos implementou alguma inovação significativa nos últimos 10 anos? Em caso afirmativo, comente sobre essa inovação e seus possíveis resultados.

PARTE III – GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS VERSUS GESTÃO DE COMPETÊNCIAS

25. Faça uma descrição do modelo de competências desta empresa, incluindo políticas, procedimentos, critérios e etapas de implantação.

26. O modelo de Gestão de Competências está inserido na estrutura de Recursos Humanos? Caso positivo, de que maneira?

27. O modelo de Gestão de Competências está vinculado/causa impactos à estratégia organizacional? Caso positivo, de que maneira?

28. Considera que o modelo de Gestão de Competências está vinculado/causa impactos às estratégias de Recursos Humanos da empresa? Se sim, de que maneira?

29. Considera que o modelo de competências se articula com os subprocessos de Recursos Humanos descritos abaixo (isto é, os subprocessos de RH foram impactados/modificados pela inserção do modelo de Gestão de Competências na empresa?):

- a) À estrutura de recrutamento e seleção da empresa? Se sim, de que forma isso ocorre?
- b) À estrutura de desempenho e resultados da empresa? Se sim, de que forma isso ocorre?
- c) À estrutura de carreiras da empresa? Se sim, de que forma isso ocorre?
- d) À estrutura remuneratória da empresa? Se sim, de que forma isso ocorre?
- e) À estrutura de Treinamento e Desenvolvimento da empresa? Se sim, de que forma isso ocorre?
- f) A algum outro subprocesso específico não mencionado?

30. O modelo de Gestão de Competências modificou a forma de gerir pessoas da empresa? Explique.

31. A adoção do modelo de Gestão de Competências trouxe vantagens/benefícios para a organização? Se sim, quais?

32. Há algo que teve ou que poderia ser mudado no sistema de Gestão de Recursos Humanos da empresa para que o modelo de competências pudesse ou possa obter maior êxito? Ou seja, as políticas de Recursos Humanos encontram-se em consonância com o modelo de Gestão de Competências?

33. Há algo que teve ou que poderia ser mudado no sistema de Gestão de Competências da empresa para que o sistema de Recursos Humanos pudesse ou possa obter maior êxito? Ou seja, o modelo de Gestão de Competências encontra-se em consonância com as políticas de Recursos Humanos?

34. Há alguma outra questão que não tenha sido contemplada nesta entrevista que o(a) senhor(a) gostaria de abordar?

Coletar documentação (relatórios, prospectos, material de Formação, conteúdo relacionado na intranet etc) que complemente os dados obtidos na entrevista.

Muito obrigada pela sua colaboração!

E- Roteiro de entrevista aos profissionais responsáveis pela gestão do modelo de competências das empresas portuguesas



UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS
CEPEAD – CENTRO DE PÓS-GRADUAÇÃO E
PESQUISAS EM ADMINISTRAÇÃO
UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA – PORTUGAL
INSTITUTO SUPERIOR DE ECONOMIA E GESTÃO



Pesquisa: Gestão de Competências articulada à Gestão Estratégica de Recursos Humanos: Estudo de Casos em organizações mineiras e lisboenses

Autora: Juliana Amorim Castro Kiefer de Oliveira

Contatos: julianakiefer@yahoo.com.br / 055 31 9704-1081

Orientador: Prof^o. Doutor Allan Claudius Queiroz Barbosa - FACE/UFMG

Co-orientador: Prof^o. Doutor Paulo Alexandre Lopes Henriques – ISEG/UTL

Conteúdo deste documento: Roteiro para a realização de entrevistas semi-estruturadas junto aos gestores (diretores, gerentes, especialistas, consultores etc) responsáveis pelo modelo de Gestão de Competências das empresas.

Obrigada pela sua colaboração na minha pesquisa de mestrado, vinculada ao Centro de Pós-graduação e Pesquisas em Administração da Universidade Federal de Minas Gerais/Brasil, em parceria com o Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade Técnica de Lisboa/Portugal - ISEG-UTL. O objetivo deste encontro é a realização de uma entrevista para investigar a prática de Gestão de Competências na actualidade.

Caso não compreenda o sentido de alguma questão, fique à vontade para me perguntar. Por favor, responda a todas as questões com a máxima atenção e sinceridade.

A entrevista será gravada, mas seu conteúdo será utilizado somente para fins académicos, sendo respeitado o sigilo do profissional e da empresa, segundo os preceitos éticos e científicos.

PARTE I – DADOS GERAIS DO RESPONDENTE

1. Sexo () feminino () masculino
2. Idade
3. Qual é a sua formação?
4. Qual a área em que o(a) senhor(a) trabalha na empresa?
5. Qual cargo o(a) senhor(a) ocupa na empresa?
6. Há quanto tempo ocupa este cargo?
7. Há quanto tempo trabalha na empresa?
8. O(a) senhor(a) já actuou ou actua na área de Recursos Humanos?

- () Não
- () Sim

➤ Em caso afirmativo, responda às questões abaixo:

9. Período de experiência na área de Recursos Humanos?
 10. Período de experiência na área de Recursos Humanos na empresa em que trabalha actualmente?
 11. Período de experiência em cargos de gestão na área de Recursos Humanos?
 12. Quais são as suas competências profissionais que justificam sua participação no modelo de Gestão de Competências nesta empresa?
 13. Há quanto tempo o(a) senhor(a) actua no modelo de Gestão de Competências nesta empresa? Qual é o seu papel em relação ao modelo de Gestão de Competências?
 14. O(a) senhor(a) já trabalhou noutra empresa com o modelo de Gestão de Competências? Caso afirmativo, como foi a experiência, em linhas gerais?
-

PARTE II – GESTÃO DE COMPETÊNCIAS

15. Quais foram as principais razões para a adoção do modelo de Gestão de Competências pela empresa?
16. Quem foi responsável pela idealização e elaboração do modelo de Gestão de Competências?
17. Quantas pessoas actuam no modelo de competências e quais são os seus papéis?
18. Explique qual foi o conceito de competência utilizado para a elaboração do modelo.
19. No momento da concepção do modelo, houve algum tipo de adequação feita com base nas diferentes regiões geográficas de atuação da empresa?
20. Que tipo de metodologia foi utilizada para a definição do modelo de Gestão de Competências?
21. Faça uma descrição do modelo de competências desta empresa, incluindo políticas, procedimentos, critérios e etapas de implantação (investigar se houve alguma resistência à implementação do modelo).
22. Quais fatores levaram a empresa a adotar este modelo específico de Gestão de Competências?
23. Houve mudanças na empresa para que fosse viável a implementação do modelo de Gestão de Competências? Caso afirmativo, qual(is)?

24. O modelo de Gestão de Competências contemplou quais níveis hierárquicos da organização? Existe alguma distinção a este respeito? Se ele foi até a base da empresa, como foi o envolvimento do trabalhador e porque houve a decisão por incluir todos os níveis?

25. O modelo de Gestão de Competências se articula:

- a) Aos valores da empresa? Explique.
- b) Às metas da empresa? Explique.
- c) Às estratégias da empresa? Explique.

26. Considera que o modelo de competências se articula com os subprocessos de Recursos Humanos descritos abaixo (isto é, os subprocessos de RH foram impactados/modificados pela inserção do modelo de Gestão de Competências na empresa?):

- a) À estrutura de recrutamento e seleção da empresa? Se sim, de que forma isso ocorre?
- b) À estrutura de desempenho e resultados da empresa? Se sim, de que forma isso ocorre?
- c) À estrutura de carreiras da empresa? Se sim, de que forma isso ocorre?
- d) À estrutura remuneratória da empresa? Se sim, de que forma isso ocorre?
- e) À estrutura de Treinamento e Desenvolvimento da empresa? Se sim, de que forma isso ocorre?
- f) A algum outro subprocesso específico não mencionado?

27. Quais fatores facilitam a adoção do modelo de Gestão de Competências no atual contexto da Gestão de Recursos Humanos desta empresa?

28. Quais fatores dificultam a adoção do modelo de Gestão de Competências no atual contexto da Gestão de Recursos Humanos desta empresa?

29. O modelo de Gestão de Competências se vincula às estratégias de Recursos Humanos da empresa? Caso positivo, de que maneira?

30. Quais foram as principais vantagens e desvantagens da adoção do modelo de Gestão de Competências pela organização?

31. Quais são os resultados esperados pela empresa com a implementação do modelo de Gestão de Competências? O(a) senhor(a) acredita que estes resultados serão alcançados? Explique.

32. Há alguma outra questão que não tenha sido contemplada nesta entrevista que o(a) senhor(a) gostaria de abordar?

Coletar documentação relacionada à Gestão de Recursos Humanos ou à Gestão de Competências (relatórios, prospectos, material de Formação, conteúdo relacionado na intranet etc) que complemente os dados obtidos na entrevista.

Muito obrigada pela sua colaboração!