

**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE MINAS GERAIS**  
**FUNDAÇÃO DOM CABRAL**  
**Mestrado Profissional em Administração**

**GESTÃO POR COMPETÊNCIAS:**  
**UM ESTUDO COMPARATIVO ENTRE**  
**PROFISSIONAIS EM ESTRUTURAS ORGANIZACIONAIS**  
**MECANICISTAS E ORGÂNICAS**

Vânia América Ferreira

Belo Horizonte  
2009

**Vânia América Ferreira**

**GESTÃO POR COMPETÊNCIAS:  
UM ESTUDO COMPARATIVO ENTRE  
PROFISSIONAIS EM ESTRUTURAS ORGANIZACIONAIS  
MECANICISTAS E ORGÂNICAS**

Dissertação apresentada ao curso de Mestrado Profissional em Administração da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais e Fundação Dom Cabral, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Anderson de Souza Sant'Anna.

Belo Horizonte

2009

FICHA CATALOGRÁFICA

Elaborada pela Biblioteca da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais

F383g      Ferreira, Vânia América  
Gestão por competências: um estudo comparativo entre profissionais em estruturas organizacionais mecanicistas e orgânicas / Vânia América Ferreira. Belo Horizonte, 2009.  
114f.: il.

Orientador: Anderson de Souza Sant'Anna.  
Dissertação (Mestrado) – Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Programa de Pós-Graduação em Administração

1. Competência profissional. 2. Desempenho. 3. Estrutura organizacional. I. Sant'Anna, Anderson de Souza. II. Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais. Programa de Pós-Graduação em Administração. III. Título.

CDU: 658.3.018

Aos meus grandes tesouros e maiores conquistas:  
**Alice**, minha princesa, **Gabriel**, meu *presente de Deus*, e **Gustavo**, meu amor e companheiro.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a Deus, fonte de “força” e “inspiração”; aos meus pais, pelo exemplo e pelo incentivo em todas as etapas da minha vida; e a todos que contribuíram direta ou indiretamente para este trabalho, em especial:

Ao Professor Anderson Sant’Anna, meu orientador, por ter-me “presenteado” com sua competência, seus conhecimentos sólidos e sua capacidade de “ensinar” de forma tão pontual e direta, sempre com palavras de incentivo. Pela acolhida sincera, pela disponibilidade e, sobretudo, pela paciência e generosidade no compartilhamento de seus conhecimentos.

À Samarco Mineração:

Ao RH, representado pelo Gerente Geral de Recursos Humanos e Administração, Benedito Waldson, e pela Gerente de Desenvolvimento de Pessoas, Juliana Souto, pela oportunidade de desenvolvimento e crescimento profissional e pessoal, pelo apoio e pela disponibilidade;

À Rúbria Coutinho Dias de Paula Cruz, Gerente de Desenvolvimento Organizacional, minha “chefe” e amiga querida, pelo exemplo de profissional competente e pelo incentivo e apoio neste e em tantos outros trabalhos;

Ao Paulo Rabelo, Diretor de Desenvolvimento e Planejamento, pelo incentivo e pelas orientações, sempre tão ricas e inspiradoras.

Às amigas que tanto me apoiaram, em especial: Andrea Seif, pelos “empurrões”; Kelly, por vibrar junto comigo; e Vera Lúcia, Verithas, por dividir as angústias.

E a todos aqueles que contribuíram com ideias e opiniões sinceras que tanto enriqueceram a coleta de dados e os resultados desta pesquisa e que o sigilo me impede de citar nomes. Sintam-se imensamente agradecidos pela ajuda.

“Digo: o real não está na saída nem na chegada: ele se  
dispõe para a gente é no meio da travessia...”

João Guimarães Rosa.

## RESUMO

Este estudo teve como objetivo central investigar se e de que forma diferentes estruturas organizacionais requerem competências individuais e formas diferenciadas de sua gestão. Como marco teórico, adotou-se a tipologia de estruturas organizacionais que estabelece uma divisão entre modelos *mecanicista* e *orgânico*, em que o primeiro caracteriza-se por papéis organizacionais claramente definidos, prevalência de estruturas burocráticas, com minuciosa divisão de trabalho, decisões centralizadas, sistema de comunicação vertical e ênfase às regras e procedimentos; e o segundo, por uma definição menos rígida dos papéis formais, estruturas mais adaptáveis a mudanças e inovações, em que as decisões são compartilhadas e a hierarquia é flexível. No que tange à competência, adotou-se como referencial sua compreensão, a partir da literatura investigada, não apenas como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para se exercer certa atividade, mas como o desempenho da pessoa em determinado contexto, em termos de comportamentos adotados no trabalho e realizações decorrentes. Tomando por base esses construtos e em conformidade com a proposta do estudo, a pesquisa que subsidiou seus resultados pode ser caracterizada como um estudo de caso de natureza qualitativa, realizado em empresa do setor mineral localizada em duas unidades federativas do Brasil, a qual apresenta em seu desenho organizacional áreas com características dos dois modelos de estruturas: *mecanicista* e *orgânica*. Para coleta de dados, foram utilizados instrumentos múltiplos tais como análise documental, observação direta e entrevistas semiestruturadas com profissionais gestores e não-gestores oriundos tanto das estruturas com traços mecanicistas quanto de estruturas com características mais orgânicas da organização. Os achados indicam que profissionais atuantes em estruturas mecanicistas e aqueles de estruturas mais orgânicas requerem perfis de competências diferenciados, dada a natureza diferenciada das tarefas desenvolvidas. Diante das diferenças nos perfis de competências requeridos para ambos os grupos funcionais, apresentam-se como relevantes formas igualmente diferenciadas de sua gestão, com especial destaque para as sistemáticas de avaliação de desempenho individual. Tais resultados reforçam o caráter contextual da noção de competência, fundamentada na mobilização de atributos pessoais em âmbitos e estruturas organizacionais específicos, indicando a dificuldade de sistemas globais e genéricos de competências aplicáveis, indistintamente, a quaisquer configurações organizacionais. Propiciam, também, subsídios que visam a contribuir para a identificação, desenvolvimento e gestão de competências em equipes de trabalho, em especial em equipes orientadas a projetos.

Palavras-chave: Gestão de competências. Estruturas mecanicistas. Estruturas orgânicas.

## ABSTRACT

The main objective of this study is to investigate if and how different organizational structures require individual competencies and different management forms. The theoretical benchmark used was the organizational structure typology proposed, which establishes a clear division between the mechanistic and the organic models. The mechanistic model is characterized by clearly defined organizational roles, a prevalence of bureaucratic structures, a detailed work distribution, centralized decision-making, vertical communication system and emphasis on rules and procedures, whereas the organic one opts for a less rigid definition of formal roles, structures more easily adjustable to changes and innovations, where decisions are shared and hierarchy is flexible. With regard to competencies, the reference adopted is a view of competencies not only as an ensemble of knowledge, skills and attitudes required to perform certain activities, but as the performance of the person in a given context, in terms of behavior adopted at work and resulting achievements according to the researched literature. Based on these constructs and aligned with the proposal of the study, the survey that provided the input for the conclusions may be characterized as a case study, of a qualitative nature, carried out in a mining company which has production units in two Brazilian States, and areas in its organizational design which display characteristics of both structural models: mechanistic and organic. Different kinds of tools were used in gathering the data, such as document analysis, direct observation and semi-structured interviews with both management and non-management professionals, tapped from both the mechanistic and organic structures of the organization. The results of the study indicate that professionals that work in mechanistic structures and those that work in organic structures require different competency profiles, in view of the different nature of the tasks developed. In view of these differences, it is also relevant in determining the competency profiles required for both types of professionals to consider different forms of management, especially in terms of the methodology of individual performance evaluation. These results reinforce the contextual nature of the notion of competence, based on the mobilization of the personal attributes in specific organizational structures and contexts, indicating the difficulties found in global and generic systems of competencies applied indiscriminately to any organizational configuration. It also provides data which contribute to the identification, development and management of competencies in work groups, more particularly project-oriented teams.

Keys words: Management of competencies. Mechanistic model. Organic model.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

### **Figuras**

|  |    |
|--|----|
| Figura 1 Dimensões da competência.....   | 49 |
| Figura 2 Eixos de carreira.....  | 50 |
| Figura 3 Competências definidas por eixos de carreira.....                         | 54 |
| Figura 4 Dimensões da avaliação.....   | 57 |
| Figura 5 Resultado da avaliação do desenvolvimento e quadro de análise gerencial . | 58 |
| Figura 6 Matriz de análise.....  | 58 |
| Figura 7 Utilização do resultado da avaliação para tomada de decisões.....         | 59 |

### **Quadros**

|   |    |
|---|----|
| Quadro 1 Estruturas mecânicas e orgânicas segundo Burns e Stalker (1961)..... | 24 |
| Quadro 2 Síntese geral dos achados.....                                       | 99 |

## **LISTA DE TABELA**

|                                    |    |
|------------------------------------|----|
| Tabela 1 Sujeitos de pesquisa..... | 42 |
|------------------------------------|----|

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

|       |   |
|-------|---|
| GIRH  | Gestão Integrada de Recursos Humanos                        |
| PD    | Plano de Desenvolvimento                                    |
| PMBOK | <i>Project Management Body of Knowledge</i>                 |
| PMI   | <i>Project Management Institute</i>                         |
| R&S   | Recrutamento e Seleção                                      |
| RH    | Recursos Humanos  |
| SAP   | <i>Systems Applications and Products in Data Processing</i> |
| STAD  | Sistemas de Trabalho de Alto Desempenho                     |
| T&D   | Treinamento e Desenvolvimento                               |

## SUMÁRIO

|  |           |
|--|-----------|
| <b>1 INTRODUÇÃO.....</b>   | <b>13</b> |
| <b>1.1 Problema de pesquisa.....</b>   | <b>15</b> |
| <b>1.2 Justificativa da pesquisa.....</b>  | <b>16</b> |
| <b>2 OBJETIVOS.....</b>  | <b>18</b> |
| <b>2.1 Objetivo geral.....</b>   | <b>18</b> |
| <b>2.2 Objetivos específicos.....</b>  | <b>18</b> |
| <b>3 REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>  | <b>19</b> |
| <b>3.1 O atual contexto de negócios e a demanda por novas configurações<br/>organizacionais.....</b> | <b>19</b> |
| <b>3.2 O movimento em torno da competência.....</b>  | <b>24</b> |
| <b>3.3 A gestão por competências.....</b>  | <b>30</b> |
| <b>3.4 Relações entre competência e novas configurações organizacionais.....</b>                     | <b>34</b> |
| <b>4 METODOLOGIA.....</b>  | <b>39</b> |
| <b>4.1 Características gerais da pesquisa.....</b>   | <b>39</b> |
| <b>4.2 Unidades empíricas de análise.....</b>  | <b>40</b> |
| <b>4.2.1 Sujeitos.....</b>   | <b>41</b> |
| <b>4.3 Coleta de dados.....</b>  | <b>42</b> |
| <b>4.3.1 Instrumentos de coleta de dados.....</b>  | <b>42</b> |
| <b>4.3.2 Estratégia de coleta de dados.....</b>  | <b>43</b> |
| <b>4.4 Tratamento e análise dos dados.....</b>   | <b>43</b> |
| <b>5 DEFINIÇÃO DO CASO: CONTEXTUALIZAÇÃO E<br/>CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA ESTUDADA.....</b>           | <b>45</b> |
| <b>5.1 A empresa estudada: uma visão panorâmica de sua história.....</b>                             | <b>45</b> |
| <b>5.2 Gestão de Pessoas por Competências: motivadores e conceitos.....</b>                          | <b>47</b> |
| <b>5.3 Gestão de Pessoas por Competências: aplicação do modelo.....</b>                              | <b>51</b> |

|  |            |
|--|------------|
| <b>6 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....</b>                          | <b>61</b>  |
| <b>6.1 Competências individuais requeridas.....</b>                          | <b>61</b>  |
| <b>6.2 Características do modelo de Gestão por Competências adotado.....</b> | <b>68</b>  |
| <b>6.3 Motivações e processo decisório quanto à adoção do modelo.....</b>    | <b>75</b>  |
| <b>6.4 Processo de implementação do modelo.....</b>                          | <b>80</b>  |
| <b>6.5 Processo de avaliação das competências requeridas.....</b>            | <b>84</b>  |
| <b>6.6 Implicações organizacionais e individuais do modelo.....</b>          | <b>89</b>  |
| <br>   |            |
| <b>7 SÍNTESE DOS RESULTADOS E CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>                  | <b>100</b> |
| <br>   |            |
| <b>REFERÊNCIAS.....</b>  | <b>106</b> |
| <br>   |            |
| <b>APÊNDICES.....</b>  | <b>110</b> |

## 1 INTRODUÇÃO

As transformações que marcam o contexto contemporâneo dos negócios têm levado as organizações à busca contínua por novas arquiteturas organizacionais, mais dinâmicas e ágeis, tendendo a estruturas mais *horizontalizadas*, com poucos níveis hierárquicos e mais agilidade nos processos de tomada de decisões (GONÇALVES, 1997).

Conforme salientam Fleury e Fleury (2000), a preocupação com a qualidade e a flexibilidade, notadamente a partir de meados dos anos 1970, acabou por abrir espaço para se pensarem novas formas de organização e gestão do trabalho. Grupos semiautônomos, trabalho em equipes e em projetos, em que a responsabilidade pela execução das tarefas não se resume à instância do indivíduo, mas também da equipe, constituem exemplos do foco das novas arquiteturas organizacionais e de gestão.

Igualmente, emerge e tem despertado amplo interesse a noção de competência. Embora não se observe consenso sobre seu conceito, muitas são as definições e propostas de abordagens em torno dessa noção. As correntes mais difundidas, no entanto, comumente associam-na a aspectos atuais do mundo do trabalho, da educação e da gestão de pessoas, abordando temas como formação, capacitação, aprendizado, ação, mobilização de recursos, busca por resultados, desempenho e interação (BOYATZIS, 1982; DUTRA *et al.*, 2006; FLEURY; FLEURY, 2001; LE BOTERF, 2006; MCCLELLAND, 1973; PERRENOUD, 1999; SANT'ANNA, 2002; SPENCER; SPENCER, 1993; ZARIFIAN, 2001).

Diversas dessas abordagens compreendem a competência como o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para que uma pessoa desenvolva suas atribuições e responsabilidades. No entanto, o fato de as pessoas possuírem determinado conjunto dessas qualidades não é garantia de que irão agregar valor à organização. Em função disso, nos anos 1980 e 1990, diversos autores contestaram a definição de competência associada a estoque de conhecimentos e habilidades e procuraram associá-la às suas realizações e àquilo que proveem, produzem ou entregam (DUTRA, 2008).

A transição do conceito de qualificação para a noção de competência pode, igualmente, ser associada a impactos das transformações recentes no ambiente de negócios e à necessidade de as áreas de gestão de pessoas se adaptarem às mudanças estruturais e na dimensão da organização do trabalho, resultando na busca por novas referências de gestão, compatíveis com esse novo ambiente (DUTRA; FLEURY; RUAS, 2008). Desse modo, além das dimensões estrutura e tecnologia, a competência ganha importância na medida em que as pessoas precisam saber lidar com tal ambiente de mudanças (SARSUR; FISCHER; AMORIM, 2008).

Concomitantemente, pelo menos em nível do discurso, as pessoas com suas competências e talentos nunca foram tão valorizadas quanto neste momento. Se há um ponto em comum nesses discursos, é que, com o intuito de fazerem frente às atuais transformações do mundo dos negócios, as organizações necessitam cada vez mais de indivíduos talentosos e competentes. Os indivíduos e suas competências passam a ser, então, enfatizados como elementos centrais de diferenciação estratégica (KILIMNIK; LUZ; SANT'ANNA, 2003).

Os modelos de gestão, fundamentados na noção de competência, não obstante preconizarem as pessoas em determinado contexto profissional e sua capacidade de mobilizar recursos internos para atingir os resultados organizacionais esperados, frequentemente não estabelecem relações mais sistemáticas entre tais modelos e a estrutura organizacional.

Tendo por base tal lacuna e o fato de *a rigor* se esperar que diferentes configurações organizacionais exijam diferentes competências e formas de sua gestão, este trabalho visa a ampliar a discussão acerca de relações entre configurações organizacionais e o construto competências individuais requeridas, bem como sua gestão, conforme detalhado no subitem 1.1.

## 1.1 Problema de pesquisa

Tomando por base diversas definições de competência (BOYATZIS, 1982; DUTRA *et al.*, 2006; FLEURY; FLEURY, 2001; LE BOTERF, 2006; MCCLELLAND, 1973; PERRENOUD, 1999; SANT'ANNA, 2002; SPENCER; SPENCER, 1993; ZARIFIAN, 2001), observa-se que o ambiente de trabalho constitui importante variável na identificação, desenvolvimento e avaliação de competências individuais.

Para Gonçalves (1997), os modelos tradicionais de organização, tanto do ponto de vista da estrutura organizacional como da gestão de pessoas e do negócio, já não funcionam mais como no passado, demandando novas formas de estruturação organizacional, com quadros mais enxutos, mais polivalência e poucos níveis hierárquicos. Para esse autor, à medida que as empresas mudam, as demandas sobre as pessoas também se alteram. Concomitantemente, as transformações que vêm ocorrendo no mundo corporativo têm demandado novos perfis profissionais, que disponham de competências mais abrangentes.

Corroborando essa visão, destaca-se a ênfase crescente em questões relativas ao trabalho em equipes e times multifuncionais, bem como a demanda por profissionais com perfis que denotem disposições interativas e valores humanos que facilitem a integração entre grupos multi e interdisciplinares.

Tendo por base tal panorama, a proposta deste estudo consiste em investigar relações entre diferentes configurações organizacionais, em específico configurações organizacionais mais tradicionais - denominadas mecanicistas (BURNS; STALKER, 1961) - e novas configurações organizacionais, mais orgânicas (BURNS;e STALKER, 1961) - no caso, formas organizacionais baseadas em equipes de projetos - e o construto da competência e sua gestão.

Dessa forma, a questão básica que norteou a realização deste estudo pode ser descrita como:

**De que forma diferentes estruturas organizacionais investigadas demandam diferenciadas competências e formas distintas de sua gestão?**

Para tal, visou-se a investigar implicações de diferentes formas de estruturação organizacional - estruturas organizacionais mais tradicionais (mecanicistas) e aquelas mais afins ao conceito de organizações orgânicas (BURNS; STALKER, 1961) - sobre as competências individuais requeridas e o modelo adotado para sua gestão, tendo como propósitos centrais:

- Investigar diferenças/semelhanças entre as competências requeridas para os profissionais atuantes nas estruturas organizacionais pesquisadas;
- investigar diferenças/semelhanças em relação à gestão das competências nos dois grupos-alvo do estudo;
- analisar a necessidade de se estabelecerem diferentes modelos de gestão de competências e perfis de competências para os dois grupos-alvo do estudo.

## **1.2 Justificativa da pesquisa**

Levando em consideração o atual momento corporativo, caracterizado por alta competitividade e necessidade crescente de processos de tomada de decisões eficazes e em curto espaço de tempo, as organizações têm-se mobilizado, cada vez mais, em direção a desenhos estruturais que reflitam a agilidade premente nesse cenário. Essa busca tem impellido organizações a novos desenhos que incluem, não raro, tônica em equipes multidisciplinares, com elevada autonomia e capacidade de decisão.

Como decorrência, as tradicionais estruturas hierarquizadas – tipicamente mecanicistas – parecem dar lugar a estruturas mais flexíveis, dinâmicas e enxutas – aos moldes de configurações mais orgânicas –, movimento este que, teoricamente, exige da gestão das organizações novos perfis profissionais e, conseqüentemente, novos modelos de gestão de pessoas, mais aderentes às novas arquiteturas organizacionais requeridas.

Afinal, estruturas mecanicistas têm como características principais limites hierárquicos bem delimitados, regras bem definidas, linhas de comando e, conseqüentemente, relações de poder formalmente determinadas.

As estruturas orgânicas, por sua vez, caracterizam-se por limites hierárquicos não claramente definidos, linhas de comando *situacionais* e regras e procedimentos que variam de acordo com a necessidade de cada situação ou projeto.

A partir destes enfoques, este estudo se propõe a investigar de que forma as competências requeridas, assim como o modelo adotado para a sua gestão, têm-se comportado em estruturas do novo quadro de negócios, mais orgânicas.

Tal estudo se justifica na medida em que poucas pesquisas estabelecem relações entre estrutura organizacional e modelos de gestão de competências. Pesquisas sobre estruturas organizacionais descrevem e discutem diversos modelos organizacionais, enfatizando suas características e modos de funcionamento sem, no entanto, se aprofundarem no mérito da Gestão de Pessoas por Competências e o quanto se apresentam aderidas a cada tipo de estrutura.

Dessa forma, ao propor a análise de relações entre o construto competência e transformações vivenciadas nas organizações, notadamente no que se refere à incorporação de novos arranjos organizacionais, como a introdução de equipes orientadas a projetos, o presente trabalho visa a contribuir para a ampliação dos estudos sobre o tema, uma vez que, conforme destacado, constata-se na literatura carência de estudos que visem a correlacionar esses dois construtos.

Adicionalmente, este trabalho apresenta-se relevante ao propiciar subsídios, notadamente aos profissionais de Recursos Humanos, à adoção de processos de mudanças mais efetivas ao funcionamento das equipes de trabalho e gestão de suas competências em estruturas organizacionais alvo da pesquisa, que subsidiam seus resultados.

## **2 OBJETIVOS**

### **2.1 Objetivo geral**

Investigar se e de que forma diferentes estruturas organizacionais – mais afins ao conceito de estrutura mecanicista ou de estrutura orgânica – requerem competências individuais e formas de sua gestão diferenciadas.

### **2.2 Objetivos específicos**

- Proceder à análise descritiva das estruturas com características mecanicistas (funcionais, orientadas a rotinas) e orgânicas (orientadas a projetos) presentes na organização alvo do estudo, como base para a realização do estudo.
- Descrever o modelo de competências adotado pela organização alvo do estudo, com destaque para aspectos tais como: processo decisório, processo de implementação, comunicação, assim como impactos organizacionais e pessoais.
- Investigar diferenças/semelhanças quanto às competências requeridas dos profissionais de áreas estruturadas de forma mais afim à noção de estrutura mecanicista e daqueles de áreas mais organicamente estruturadas, segundo a percepção de seus membros gestores e não-gestores.
- Investigar diferenças/semelhanças em relação ao modelo de gestão de competências nas duas áreas-alvo do estudo, segundo a percepção de seus membros gestores e não-gestores.
- Analisar a necessidade de se estabelecerem diferentes modelos de gestão de competências e perfis de competências para os dois grupos-alvo do estudo.

### **3 REFERENCIAL TEÓRICO**

#### **3.1 O atual contexto de negócios e a demanda por novas configurações organizacionais**

Conforme destaca Donaldson (1984), não se pode falar da existência de um tipo único de estrutura organizacional que seja efetivo para todas as naturezas de organizações. Amparada pela teoria da contingência estrutural, essa linha de raciocínio é defendida considerando que a estrutura organizacional deve variar de acordo com determinados fatores denominados contingenciais: a estratégia, o tamanho, a tecnologia e a incerteza em relação às tarefas. Para ser efetiva, a organização necessitaria, portanto, de adequar sua estrutura e demais fatores contingenciais ao ambiente.

Os teóricos da contingência sugerem que o futuro pertencerá às empresas que adotarem modelos mais orgânicos. Burns e Stalker (1961), contudo, foram os responsáveis pelo conceito seminal que deu início a essa abordagem. Na concepção desses autores, existe uma clara divisão entre dois modelos de estruturas, por eles descritas como mecanicistas e orgânicas.

O primeiro modelo – mecanicista – caracteriza-se por papéis organizacionais firmemente definidos pela gerência sênior, que detém o monopólio do conhecimento organizacional. As estruturas mecanicistas são, então, calcadas na prevalência de estruturas burocráticas, com minuciosa divisão de trabalho, em que os papéis organizacionais são claramente definidos, as decisões centralizadas, as hierarquias de autoridade e controle são rígidas, o sistema de comunicação é prevalentemente vertical, com ênfase nas regras e procedimentos previamente estabelecidos.

O segundo modelo – orgânico – caracteriza-se por uma definição menos rígida dos papéis formais, que resultam de discussões entre as partes, na medida em que o conhecimento para definir e desempenharem-se tarefas encontra-se mais diluído na organização. Estas estruturas são mais adaptáveis a mudanças, inovações e compostas de cargos continuamente modificáveis, em que as decisões são compartilhadas, a hierarquia é

flexível, com predominância de interações laterais e horizontais, dando-se ênfase à comunicação de mão dupla, no espírito de equipe e na integração (BURNS; STALKER, 1961).

É importante enfatizar que os modelos definidos por Burns e Stalker (1961) são tipos ideais, ou seja, construções teóricas que representam dois extremos. Em outros termos, os sistemas reais de administração não aderem integralmente a um ou outro modelo, mas contêm, necessariamente, elementos de ambos (VASCONCELOS, 2002).

Vale salientar que na base do conceito de contingência anteriormente expresso está a incerteza da tarefa, cujo significado deriva da percepção de que quanto mais incerta, mais informações têm que ser processadas e isto, por sua vez, molda as estruturas de comunicação e controle. Quando há alto grau de incerteza da tarefa, as atividades de trabalho se apoiam em arranjos *ad hoc*<sup>1</sup>, menos suscetíveis de programação (QUEIROZ; VASCONCELOS, 2003).

As organizações atuais, que lidam com níveis mais amplos de incerteza, têm que se valer, portanto, de procedimentos cada vez mais flexíveis. Isto, na medida em que parte do conhecimento pode estar localizada em níveis hierárquicos mais baixos ou mesmo na dimensão do tácito, demandando formas diferenciadas de exercício do controle. Além disso, a incerteza da tarefa é mais amplamente guiada pela inovação, que reflete fatores ambientais como a competição com outras empresas por novos produtos ou a introdução de novas tecnologias comercialmente disponíveis. Assim, fatores ambientais poderão levar a organização a ter de ampliar seu grau de inovação, o que requer a adoção de estruturas mais orgânicas, aptas a acomodar o aumento de incerteza da tarefa (QUEIROZ; VASCONCELOS, 2003). Logo, a ideia introduzida por Burns e Stalker (1961), de que as organizações se definem por meio de processos de adaptação às condições ambientais, apresenta-se central para a teoria da contingência.

Também sobre esse assunto, Mintzberg (2006) define cinco tipos de configurações organizacionais. Na visão desse autor, a organização é formada, igualmente, por cinco partes básicas: a) o núcleo operacional – os operadores que executam o trabalho

---

<sup>1</sup> Criada para fins específicos.

relacionado diretamente à produção; b) a cúpula estratégica – encarregada de assegurar que a organização cumpra sua missão e atenda às necessidades dos acionistas; c) a linha intermediária – que conecta a cúpula estratégica ao núcleo operacional, com autoridade formal para isto; d) a tecnoestrutura – formada por profissionais que efetivam as formas de padronização da organização; e) e a assessoria de apoio – estruturas especializadas, criadas para darem apoio à organização fora do fluxo de trabalho operacional. A forma de funcionamento dessas partes na organização define sua configuração organizacional.

Mintzberg (2006) comunga a opinião de que não existe um modelo organizacional único para todas as organizações. Os parâmetros de definição do *design* da organização são influenciados pela sua idade e seu tamanho, pelo sistema técnico adotado, pelo ambiente em que opera e pelas relações de poder que a circundam e inspiram. Seguindo a distinção estabelecida por Burns e Stalker (1961), Mintzberg (2006) apresenta, entre outros modelos de estrutura organizacional, a burocracia mecanizada e a *adhocracia*<sup>2</sup>.

A burocracia mecanizada caracteriza-se por tarefas operacionais rotineiras e especializadas, procedimentos formalizados, proliferação de normas, *obsessão* pelo controle, comunicação formalizada, estabelecimento de grandes unidades no nível operacional, poder de tomada de decisão centralizado e estrutura administrativa com nítida divisão entre linha e assessoria (MINTZBERG, 2006). Esse *design* de estrutura é tipicamente encontrado em organizações maduras, grandes, padronizadas e com idade suficiente para estabelecer os padrões que deseja utilizar.

A *adhocracia*, por sua vez, é uma forma de estrutura altamente orgânica, com pouca formalização do comportamento, grande especialização horizontal baseada no treinamento formal, com ajustamentos mútuos e descentralização seletiva, capaz de reunir peritos saídos de diferentes especialidades em equipes multidisciplinares de projetos. Como esse tipo de estrutura funciona em função da inovação, deve-se evitar toda tentativa de padronização da estrutura burocrática, tais como: nítida divisão de trabalho, diferenciação entre unidades, comportamentos formalizados e sistemas de planejamento e de controle. Os processos decisórios e as informações fluem informalmente e, se necessário, passam por cima da cadeia de autoridade (MINTZBERG, 2006).

---

<sup>2</sup> Neologismo. Palavra híbrida do latim *ad-hoc* (para isto, para esta finalidade) e *cracia* (governo).

Além das contribuições de Mintzberg (2006), cabe citar os estudos de Nadler e Gerstein (1994) quanto a sistemas de trabalho de alto desempenho.

Segundo esses autores, desde fins da década de 1960 a questão da inovação organizacional vem sendo tratada de diferentes maneiras e sob diversos nomes. As empresas fizeram experiências com equipes de trabalho semiautônomas, sistemas sociotécnicos, planejamento de sistemas abertos e outras inovações semelhantes. Recentemente, porém, constatou-se nova expressão para descrever essas diferentes inovações: o conceito de Sistemas de Trabalho de Alto Desempenho - STAD (NADLER; GERSTEIN, 1994).

Os Sistemas de Trabalho de Alto Desempenho são definidos por Nadler e Gerstein (1994) como:

[...] arquitetura organizacional que reúne trabalho, pessoas, tecnologias e informações de modo a otimizar a congruência ou adequação entre elas, a fim de produzir alto desempenho em termos da resposta eficiente às exigências dos clientes e outras demandas e oportunidades (NADLER; GERSTEIN, 1994, p. 102).

Em essência, os Sistemas de Trabalho de Alto Desempenho são caracterizados como uma forma de se refletir sobre a organização – enfatizando a adequação entre trabalho, pessoas, tecnologia e informações, como uma série de princípios para se projetar a organização –; com princípios de projetos específicos que refletem valores sobre pessoas e trabalho; como um processo de aplicação desses princípios no preparo de projetos; e como uma variedade de características de projetos organizacionais específicas – como equipes semiautônomas e hierarquias horizontais (NADLER; GERSTEIN, 1994).

Como resultados da aplicação desse tipo de arquitetura, têm-se, segundo os autores, a redução de custos, melhor qualidade geral de serviços e produtos, mais motivação interna, menos rotatividade e absenteísmo, mais conhecimento e ênfase no valor do aprendizado e mais capacidade de adaptação.

Aderidos a esse conceito, Rabechini Jr. e Carvalho (2003) descrevem os times de projeto como estruturas extremamente dinâmicas, em que seus membros estão em constante mudança e as equipes prezam a interdependência, com participação ativa e coletiva nas unidades de projeto. Segundo os autores, o que se espera dos profissionais que atuam em

equipes de projetos é que contribuam com atitudes, habilidades e conhecimentos extraordinários tanto para a equipe quanto para a organização.

Corroborando essa descrição, Kerzner (2006) descreve que o fluxo de trabalho e a coordenação de um projeto devem ser administrados horizontalmente, não mais verticalmente como na gerência tradicional. A administração vertical permite a organização dos trabalhadores em cadeia de comando de cima para baixo, com poucas possibilidades de interação com outras áreas funcionais. Na administração horizontal, o trabalho é organizado ao longo de vários grupos multifuncionais, que trabalham em interação permanente, permitindo melhoria na coordenação e comunicação, além de acarretar produtividade, eficiência e eficácia ao projeto (KERZNER, 2006).

Em suma, a literatura vem evidenciando que as organizações, em especial as atuantes em contextos mais competitivos, têm buscado a adoção de estruturas mais flexíveis, horizontalizadas, incluindo conceitos já descritos. Uma questão que se aborda, no entanto, é de que forma se dá a introdução de tais modelos, quais competências são requeridas para sua otimização e como se efetua a gestão de tais conhecimentos, habilidades e atitudes.

Diante dessa problemática, e para fins deste estudo, adotou-se como marco teórico para a análise das estruturas da empresa alvo deste estudo o modelo de Burns e Stalker (1961), que, em síntese, define estruturas mecânicas e orgânicas, conforme sintetizadas no QUADRO 1.

| <b>Estruturas mecânicas</b>   | <b>Estruturas orgânicas</b>   |
|---|---|
| Hierarquia formal, com pouca margem de liberdade e controle rígido.             | Hierarquia flexível, informal e temporária, com margens de liberdade grandes e não especificadas na descrição formal dos cargos.                |
| Relação hierárquica de cunho legal exercida por delegação.                      | Autoridade não deriva de posições formais na hierarquia, mas de relações grupais e pessoais que passam pela capacidade de liderança de cada um. |
| Papéis organizacionais claramente definidos, com minuciosa divisão do trabalho. | Definição menos rígida de papéis formais.   |
| Decisões centralizadas.   | Decisões compartilhadas.  |
| Gerencia sênior detém o monopólio do conhecimento organizacional.               | Conhecimento organizacional diluído na organização.   |
| Sistema de controle formal. Controlam-se procedimentos efetuados.               | Controlam-se resultados e não procedimentos.  |
| Alinhamento claro entre estrutura de comando, comunicação e autoridade.         | Fluxos de comunicação e autoridade não se alinham. Estruturas de comando, autoridade e comunicação configuram-se em redes.                      |
| Comunicação formal prevalentemente vertical.                                    | Predominância de interações laterais e horizontais.   |

Quadro 1 – Estruturas mecânicas e orgânicas, segundo Burns e Stalker (1961).

Fonte: elaborado pela autora.

Isto posto, discorre-se a seguir sobre a noção de competência.

### **3.2 O movimento em torno da competência**

Conforme anteriormente salientado, o conceito de competência constitui ideia consideravelmente antiga, porém reconceituada no presente em decorrência de diversos fatores econômicos, ambientais e comportamentais (SANT'ANNA, 2002). Nas ciências da administração, o conceito de competência é analisado, comumente, sob dois enfoques:

organizacionais e individuais (FERNANDES; FLEURY, 2005). Será abordado neste estudo seu enfoque individual.

O conceito de competência foi proposto, pela primeira vez, associado à dimensão da gestão de pessoas, em 1973, por David McClelland, em sua busca por uma abordagem mais efetiva que os testes de inteligência nos processos de seleção de pessoas para as organizações. Daí, a noção foi rapidamente amplificada para dar suporte a processos de avaliação de desempenho individual e para orientar ações de desenvolvimento profissional (DUTRA, 2008).

Em meados dos anos 1980, a temática da competência começou a se incorporar, de forma mais ampla, ao âmbito das empresas e a se tornar objeto de estudo por pesquisadores organizacionais. Assim, o conceito de competência foi trabalhado, por exemplo, para oferecer suporte a movimentos de qualificação profissional em pequenas e médias empresas do setor moveleiro francês nos anos de 1985/86 (ZARIFIAN, 2001). A base desse conceito era o deslocamento do foco sobre o estoque de conhecimentos e habilidades para a forma como a pessoa mobiliza seu repertório de conhecimentos e habilidades em determinada situação, de modo a agregar valor para o meio no qual se insere (DUTRA, 2008).

Embora não exista, mesmo diante de um mesmo panorama econômico e organizacional, unanimidade quanto ao conceito de competência, podem-se destacar três correntes conceituais na compreensão deste construto: a) a corrente inglesa, que o define como aspectos ligados à tarefa e à mensuração de desempenho e resultados; b) a corrente francesa, que a indica como resultante de processos de aprendizagem (SANT'ANNA, 2002); c) e a corrente norte-americana, que concebe competência como um conjunto de qualificações que permite ao indivíduo apresentar desempenho superior em determinada circunstância. Nesta concepção, as competências podem ser previstas e estruturadas de modo a se estabelecer um conjunto ideal de capacidades de modo a que a pessoa, ao aplicá-las, desenvolva *performance* superior em seu trabalho (BARBOSA; RODRIGUES, 2005; DUTRA, 2008). No que se refere às abordagens de linha mais norte-americana, podem-se citar autores seminais, tais como Spencer e Spencer (1993), Boyatzis (1982) e McClelland (1973).

Em essência, McClelland (1973) define a competência como característica subjacente a uma pessoa, relacionando-se a uma performance superior na realização de dada tarefa, em determinada situação. Os trabalhos de McClelland (1973), Boyatzis (1982) e do casal Spencer (1993) marcaram a literatura anglo-americana acerca do tema, estabelecendo um conceito comumente difundido na área de Recursos Humanos, isto é, a compreensão da competência como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que: afeta a maior parte do trabalho de uma pessoa, relaciona-se com o desempenho no trabalho, pode ser mensurada, quando comparada com padrões estabelecidos, e é desenvolvida por meio de treinamento. Segundo Fleury e Fleury (2000), esse conceito mantém, no entanto, implicitamente, como referência, o conjunto de tarefas prescritas a um cargo.

Do ponto de vista de Boyatzis (1982), a percepção do quadro é importante para que a pessoa possa atuar com comportamentos aceitáveis, procedendo a “entregas” para o meio em que se insere.

Já para Spencer e Spencer (1993), competência é uma parte profunda e estável da personalidade, tem relação com desempenho, influi no comportamento e sua referência deve ser um padrão específico para determinada função.

Durante os anos 1980 e 1990, diversos autores, tais como Zarifian (2001) e Le Boterf (2006), contestaram a definição de competência associada ao estoque de conhecimentos e habilidades das pessoas e procuraram associá-lo às realizações e àquilo que elas proveem, produzem ou entregam. Para esses autores, o fato de a pessoa deter as qualificações necessárias para um trabalho não assegura que ela entregará o que lhe é demandado (DUTRA, 2008).

Nesta linha de pensamento, pode-se localizar a corrente francesa, para a qual o conceito de competência, emergente nos anos 1980, procura ir além da noção de qualificação. Zarifian (2001) afirma que competência se relaciona com a capacidade de o indivíduo assumir iniciativas, estar além do prescrito, compreender e dominar situações em constante mutação, ser responsável e reconhecido pelos outros. O autor descreve três transformações principais no mundo do trabalho, que justificavam a emergência de um modelo de competências para a gestão das organizações: a) a noção de incidentes, imprevistos que ocorrem e que implicam que a competência não pode estar contida na pré-definição de

tarefas; b) a comunicação, que implica compreender o outro e a si mesmo; c) a noção de serviços, de atendimento a clientes internos e externos.

Na perspectiva de Zarifian (2001), o trabalho não pode ser mais simplesmente um conjunto de tarefas associadas ao cargo, mas sim um prolongamento direto da competência que o indivíduo mobiliza frente a uma situação cada vez mais mutável e complexa. O autor apresenta, então, três propostas de definição de competências: a) capacidade do indivíduo de tomar iniciativa e assumir responsabilidades diante de situações profissionais com as quais se depara; b) entendimento prático das situações que se apoia em conhecimentos adquiridos e os transforma; c) faculdade de mobilizar diversos atores em torno de uma mesma situação e fazê-los assumir áreas de corresponsabilidade (ZARIFIAN, 2001).

Já segundo Perrenoud (1999), a competência não é ensinada, ela é construída por meio de uma prática reflexiva. E competência não é um estado, é um processo, e os recursos cognitivos mobilizados no trabalho como competências são de naturezas diferentes e envolvem saberes, capacidades e outros recursos normativos.

Para outro expoente da corrente francesa, Le Boterf (2006), a competência se encontra num esquema formado por três eixos: a pessoa, sua formação educacional e sua experiência profissional, acrescentando, dessa forma, ao construto a noção de aprendizagem. Competência é, então, um saber agir responsável, que é reconhecido pelos outros e que implica saber como mobilizar conhecimentos, recursos e habilidades em determinada esfera profissional. As competências se referem sempre às pessoas, não existindo competência sem os indivíduos que as possuem. Competências reais são construções singulares, específicas de cada um e, em face de uma demanda profissional, cada pessoa age à sua maneira, com seu próprio esquema de operação (LE BOTERF, 2006).

Competência, dessa forma, não é um estado ou conhecimento que se tem, nem é resultado de treinamento; é colocar em prática o que se sabe em determinado âmbito, marcada geralmente pelas relações de trabalho, cultura da organização, pelas contingências e diversas limitações. Sob esta abordagem, pode-se falar de competência apenas quando há competência em ação, traduzindo-se em saber ser e saber mobilizar o repertório individual em diferentes panoramas (DUTRA, 2008).

Ainda segundo Le Boterf (2006), não se deve concluir que a competência é unicamente uma questão individual, os desafios atuais da economia não podem ser respondidos com a simples sobreposição de competências individuais. Ele estabelece, então, a importância de as organizações se preocuparem com as questões relativas às competências coletivas: resultado da qualidade da cooperação entre as competências individuais. A questão das competências coletivas é mencionada pelo autor como uma evolução do conceito de competências, sendo as principais razões para essa evolução: a importância das interfaces no trabalho; o aumento da complexidade das situações profissionais a serem administradas; as exigências decorrentes da inovação; a evolução da organização do trabalho; o desenvolvimento da economia, do saber e da informação; e as questões referentes à vantagem competitiva.

Nos últimos anos, outra vertente tem-se destacado, à medida que se adota uma perspectiva integradora, buscando definir a competência a partir da junção de concepções das referidas correntes – anglo-americana e francesa. Esse posicionamento é defendido por Gonczi (1999), para quem a competência associa atributos pessoais ao contexto em que são utilizados, isto é, ao trabalho que a pessoa realiza.

A competência é entendida, então, não apenas como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para exercer certa atividade, mas também como o desempenho da pessoa em determinado âmbito, em termos de comportamentos adotados no trabalho e realizações decorrentes (BRANDÃO, 2006).

A questão do comportamento é levantada por Parry (1996), ao questionar se as competências devem ou não incluir traços de personalidade, valores e estilos, enfatizando que alguns estudos fazem distinção entre *soft competencies* – que envolveriam os traços de personalidade – e *hard competencies* – que se limitariam a ressaltar as habilidades exigidas para um trabalho específico. Para o autor, todavia, *soft competencies* não seriam passíveis de se desenvolverem via treinamento. Segundo ele, se houver razão para se “acreditar” que determinados traços de personalidade sejam críticos para o desempenho no trabalho, estes deveriam fazer parte de outra listagem e não do perfil de competências requeridas para o cargo em questão (PARRY, 1996).

Woodruffe (1991), ao discutir o assunto, também propõe uma diferenciação entre *areas of competencies* – cujo sentido é relacionado ao trabalho, ou seja, refere-se a áreas de trabalho nas quais determinada pessoa é competente – e *competency* – cujo sentido se relaciona às pessoas, refere-se a dimensões do comportamento que estão por trás de um desempenho competente.

Sobre esse debate, Lévy-Leboyer (2004) define competência como repertórios de comportamentos observáveis no cotidiano profissional, que algumas pessoas utilizam melhor que outras. Esses comportamentos colocam em prática, de maneira integrada, as atitudes, os traços de personalidade e os conhecimentos adquiridos. Dessa maneira, as competências são entendidas como um traço de união entre as características individuais e as qualificações requeridas para realizar bem tarefas profissionais precisas.

No cenário brasileiro, a gestão de pessoas, até final dos anos 1970, tinha como pilar a estrutura de cargos, cuja referência era a estrutura hierárquica. Nos anos 1980, a preocupação com qualidade e produtividade abriu espaço para se pensarem novas formas de organização e gestão de trabalho, como, por exemplo, os grupos semiautônomos europeus. Esse movimento preparou o terreno para a introdução do conceito de competência (FLEURY; FLEURY, 2000).

Fleury e Fleury (2001, p. 21) compartilham do mesmo conceito da corrente francesa e 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”. Sendo que: saber agir é saber o que e por que se faz; saber mobilizar é saber movimentar todos os recursos e criar sinergia entre eles; saber comunicar é compreender, processar e transmitir informações e conhecimentos; saber aprender é trabalhar conhecimento e experiência, rever modelos mentais, saber desenvolver-se e aos demais; saber comprometer-se é saber engajar-se aos objetivos da organização; saber assumir responsabilidades é arcar com riscos e consequências de suas ações; e ter visão estratégica é conhecer e entender o negócio, identificando oportunidades e alternativas.

Dutra *et al.* (2006) estabelecem que a competência não deve ser vinculada ao cargo e sim à pessoa que terá que compreender as demandas e saber mobilizar “seu repertório” para

atendê-las adequadamente. As pessoas atuam como agentes de transformação de conhecimentos, habilidades e atitudes em competência entregue para a organização. A competência entregue pode ser caracterizada como agregação de valor ao patrimônio de conhecimentos da organização – agregação de valor como algo que a pessoa entrega para a organização de forma efetiva, que permanece mesmo quando a pessoa sai.

Dessa forma, pode-se entender competências como combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes expressas pelo desempenho profissional em uma organização, que agregam valor a pessoas e organizações (FREITAS; BRANDÃO, 2005). O impacto de agregar valor é elemento de ligação entre indivíduo e organização: para o primeiro, agrega-se valor social; e, para a segunda, valor econômico. Desenha-se, portanto, a relação entre o contexto, o processo de aprendizagem e a geração e manutenção de competências (PAIVA; MELO, 2008). Ao adotar essa compreensão de competência ampliando-se a ideia de estoque de qualificações à de mobilização do repertório individual, julga-se possível discutir, de forma mais abrangente, a caracterização das competências e sua gestão em dado quadro organizacional.

### **3.3 A gestão por competências**

Como visto anteriormente, nos anos de 1980 um novo modelo de organização de relações humanas e sociais emerge no universo acadêmico e das grandes empresas: o modelo de competência. Seu principal objetivo consiste em se liberar do modelo de postos de trabalho, típico até os anos 1970, que se mostrou limitado em termos de mobilização e gestão de pessoas diante dos novos desafios impostos pela ruptura do ciclo virtuoso do fordismo, em meados daquela década (HELD, 1995).

A abordagem da competência emerge, assim, no momento em que a economia e as empresas se reestruturavam profundamente. A geografia das categorias de empregos que construíram a estrutura básica de definição dos cargos já não era mais a mesma. As organizações estavam questionando os princípios tradicionais de evolução das carreiras, de divisão dos papéis e também de perspectivas (THÉVENET, 2008).

É fato que as mudanças cada vez mais importantes e rápidas vêm reforçando a necessidade de se antecipar às demandas futuras das empresas e de prepará-las, assim como a seus profissionais, frente às novas exigências, assegurando-lhes competitividade. Para lidar com a modernização tecnológica, tornou-se necessária, igualmente, a adequada capacitação das pessoas.

O desenvolvimento de uma abordagem pelas competências permite, desse modo, aperfeiçoar a análise das situações de trabalho e das pessoas e adequar a tomada de decisões de Recursos Humanos (RH) em face das novas demandas da gestão de pessoas, como a formação de pessoal e gestão de carreiras (THÉVENET, 2008). A introdução da noção de gestão por competências permite também constituir um conjunto coerente de abordagens da questão humana, à medida que propõe referenciais para definir essa competência, avaliar suas contribuições, desenvolver capacidades, gerir carreiras, permitindo produzir uma grade de práticas articuladas e coerentes para abordar os problemas de pessoal (THÉVENET, 2008).

Apesar de considerado um conceito “que ganha diferentes contornos, sendo ora mola mestra de todo o sistema de gestão de pessoas, ora apenas um instrumento a mais na gestão” (LACOMBE; FLEURY, 2003, p. 11), a gestão por competências é comumente designada como um domínio essencial para o futuro das organizações (HELD, 1995).

Com o intuito de abordar mais profundamente a temática da gestão por competências, faz-se oportuno visitar o conceito de competências organizacionais, embora não seja este o foco do presente trabalho.

O conceito de competência organizacional, para Fleury e Fleury (2000), tem suas raízes na abordagem da teoria dos recursos da firma, que considera a empresa um *portfólio* de recursos, a saber: físico, financeiro, intangível, organizacional e recursos humanos, que cria vantagens competitivas.

Prahalad e Hamel (1990) contribuíram significativamente para esse conceito ao definirem as competências essenciais (*core competence*) como a capacidade de combinar, misturar e integrar recursos em produtos e serviços (LACOMBE; FLEURY, 2003). Para Prahalad e

Hamel (1990), as competências essenciais obedecem a três critérios: a) oferecem reais benefícios aos clientes; b) são difíceis de imitar; c) e dão acesso a diferentes mercados.

As competências, segundo essa abordagem, são formadas a partir de recursos; e as estratégias, elaboradas a partir de um grupo de recursos chamados, como salientado anteriormente, de competências essenciais. A competitividade da organização é determinada pela inter-relação entre competências organizacionais – necessárias a cada função (PRAHALAD; HAMEL, 1990) – e suas competências essenciais.

Segundo Lacombe e Fleury (2003), o início do processo de gestão por competências se dá, em geral, com a definição de competências organizacionais, sendo este passo o elo entre gestão de pessoas e a gestão da estratégia (ROCHA; SALLES, 2005).

Tomando por base a definição de competência individual adotada para fins deste trabalho – “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” (FLEURY; FLEURY, 2001, p. 21) –, pode-se afirmar que o desenvolvimento de competências individuais deve resultar no desenvolvimento das competências organizacionais e essenciais, alinhadas à estratégia organizacional (LACOMBE; FLEURY, 2003).

Para Lacombe e Fleury (2003), parece haver consenso entre os pesquisadores de que as competências individuais formam a base para as competências organizacionais. Conforme Brandão e Guimarães (2001), não se pode afirmar que as competências organizacionais são determinantes das competências individuais – gestão de competências tipo *top down* – ou, ao contrário, que as competências individuais são determinantes das competências organizacionais – gestão de competências tipo *botton up*. Para esses autores, a gestão de competência deve ser vista como um processo circular que envolva os diversos níveis da organização, desde o corporativo até o individual.

A Gestão de Pessoas por Competências caracteriza-se basicamente pela definição de quais competências são necessárias para que a empresa seja bem-sucedida no mercado e tem por objetivo: direcionar o foco de atuação nos resultados do negócio; gestão com foco em resultados e desenvolvimento; visão de futuro traduzida em ações das pessoas; viabilizar

mais mobilidade funcional; alinhamento das competências individuais às estratégias organizacionais; transparência nos critérios de seleção, sucessão e gestão de desempenho; possibilidade ao trabalhador de construção e gestão de seu próprio desenvolvimento (ROCHA; SALLES, 2005).

Embora se observem diferentes pontos de vista em relação à gestão por competências, pode-se afirmar que o desenvolvimento de competências exige que a gestão de pessoas esteja fundamentada no desenvolvimento das competências individuais e da responsabilidade compartilhada (ZARIFIAN, 2001). O importante é que a gestão por competências esteja em perfeita sintonia com a estratégia organizacional (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001).

A vantagem de se trabalhar com gestão por competências é a possibilidade de se direcionar o foco e concentrar energias no que é necessário para que a organização alcance seus objetivos estratégicos (ROCHA; SALLES, 2005). No entanto, na medida em que o futuro não é previsível em detalhes, a necessidade de flexibilidade se vê requerida, assim como uma gestão efetiva das competências existentes e a pressuposição de dita organização “que aprende” (*learning organization*).

Esse tipo de organização dificilmente apresenta-se aderida a estruturas hierárquicas inflexíveis. Ao contrário, pressupõe estruturas organizacionais adaptáveis, abertas, em que os postos de trabalhos são definidos como um conjunto de atividades, susceptível de ser revisto a qualquer momento, de acordo com as mudanças que se buscará, dentro do possível, antecipar (HELD, 1995).

Na visão de Held (1995), a dificuldade de se estabelecerem modelos de gestão por competências se deve, entre outros fatores, ao fato de que a própria noção de competência varia significativamente, conforme a abordagem de cada autor; a diversidade dos domínios de aplicação dessa noção, que gera heterogeneidade e confusão entre organização do trabalho, remuneração, movimentação interna, mudanças organizacionais e gestão de desempenho; a dificuldade em considerar os colaboradores como fontes de eficiência e riqueza em vez de um recurso caro; e a dificuldade de integrar a gestão de competências ao conjunto de estratégias da empresa. Defelix, Martin e Retour (2001) destacam, ainda, a complexidade, na prática, dos sistemas de avaliação, em decorrência de problemas

recorrentes como a avaliação das próprias competências e formas de reconhecimento individual *versus* coletivo.

As dificuldades encontradas para a gestão por competências são, desse modo, amplamente associadas a mutações estruturais em curso, caracterizadas pela passagem de um modelo hierárquico *versus* modelos mais descentralizados, que operam mais por redes ligando diferentes unidades autônomas que por hierarquias pesadas e alongadas.

Pode-se inferir, dessa forma, que a utilização do modelo de Gestão por Competências requer e provoca profundas mudanças significativas na gestão dos elementos humanos da organização e nas relações sociais. Ao contrário, ela seria apenas um rótulo mais moderno para expressar a complexidade organizacional (ROCHA; SALLES, 2005). Assim sendo, apresenta-se, no item a seguir, a noção de competência e suas relações com novas formas de configuração organizacional.

### **3.4 Relações entre competência e novas configurações organizacionais**

Para Gonçalves (1997), a organização do século XXI será planejada em torno de seus processos e com foco em seus clientes. Os modelos antigos, tanto do ponto de vista da estrutura organizacional como da gestão de pessoas e do negócio, já não funcionam mais – hierarquia, especialização e pagamento por funções e posições hierárquicas, amplitude de controle e estabilidade em termos de resultados.

As organizações contemporâneas passam a ser projetadas com base em princípios mais adequados à tecnologia e estilo gerencial contemporâneo – comunicação ponto a ponto, organização do trabalho em times e projetos, avaliação de desempenho por resultados e fronteiras organizacionais orgânicas. Há a necessidade de estruturas organizacionais com quadros enxutos, polivalência e poucos níveis hierárquicos (GONÇALVES, 1997).

O autor defende, ainda, que à medida que as empresas mudam, as demandas sobre as pessoas também mudam. “O pessoal deve ir de um ambiente com foco estreito e supervisão cerrada para um ambiente que enfatiza os clientes, o trabalho em times e a iniciativa dos empregados” (GONÇALVES, 1997, p. 12).

As transformações que vêm ocorrendo no mundo em decorrência de fatores como tecnologia e globalização têm demandado um novo profissional que disponha de competências mais abrangentes. Tendo em vista a ênfase crescente em questões relativas ao trabalho em equipe e times multifuncionais, tem-se buscado, frequentemente, profissionais com perfis que denotem disposições interativas, valores humanos que facilitem a integração em equipes multi e interdisciplinares, incluindo virtudes como paciência, tolerância e empatia, além da capacidade de aceitar e promover mudanças (SANT'ANNA, 2002; SANT'ANNA; MORAES; KILIMNIK, 2005).

Neste sentido, Le Boterf (2002) afirma que a política de gestão e desenvolvimento de competências numa organização deve velar pela coerência entre a organização do trabalho e a definição das competências requeridas.

Na visão de Fleury (2002), as organizações vêm passando por crescentes mudanças em razão das transformações ocorridas no ambiente externo, onde se destaca a globalização financeira, comercial e produtiva, e no ambiente interno. Para competir nesse “novo” cenário, é necessário, então, que as organizações definam melhor sua visão estratégica, o que põe em xeque o modelo tradicional de gestão adotado pela maioria das organizações.

Conceitos como centralização da decisão, hierarquia, ordem e unidade de comando já não estão mais de acordo com a realidade das organizações. Sendo assim, os conceitos de competência e Gestão de Pessoas por Competências ganham destaque, fazendo-se necessário apresentar um modelo que relacione competência com estratégia e estrutura organizacional (FLEURY, 2002).

Para Fleury e Fleury (2001), a busca por novas formas organizacionais é orientada por alguns pressupostos como pensar sistematicamente, agir estrategicamente, integrar processos de decisão, usar informações de maneira inteligente e cooperar na competição.

A sobrevivência de uma empresa nos dias de hoje requer de seus executivos ações rápidas, consequentes e coerentes. Para manter uma empresa “viva”, é preciso muito conhecimento e escolha de um conjunto de práticas que a leve a resultados relevantes. Assim, as empresas têm passado por processos contínuos de mudanças, organizando-se para darem respostas rápidas e eficazes aos problemas que se referem à competição e posicionamento

de mercado, por meio de um conjunto de ações que reflitam a competência da organização em aproveitar oportunidades, incluindo sua capacidade de agir rapidamente, respeitando limitações de tempo, custo e especificações (RABECHINI JR; CARVALHO, 2003).

A importância dos projetos na viabilização dos negócios tem se expandido, o que pode ser percebido pelo aumento do número de empresas que adotam a metodologia de gerenciamento de projetos (RABECHINI JR; CARVALHO, 2003). O gerenciamento de projetos é apresentado como uma das alternativas gerenciais, como algo que ajuda a transformar ideias em ações sustentáveis no panorama competitivo atual (CARVALHO; RABECHINI JR, 2005).

Entre as várias definições de projetos encontradas na literatura, a mais conhecida e divulgada é a que compreende projeto como “um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo” (*Project Management Institute - PMI, 2004*). Percebe-se aí um conceito intrínseco referente à temporalidade: todo projeto tem princípio e fim bem determinados e outro referente à singularidade: o produto de um projeto é algo diferente de todos os similares feitos anteriormente (CARVALHO; RABECHINI JR, 2005).

O processo de gerenciamento de projetos nas empresas requer aprimoramento na integração de nove elementos-chave essenciais: integração; escopo, prazos, custos, recursos humanos, aquisições, qualidade, riscos e comunicação do empreendimento, PMBOK – *Project Management Body of Knowledge* (PMI, 2004).

No capítulo referente a gerenciamento de recursos humanos em projetos, o tema de interesse do presente trabalho, o PMBOK (PMI, 2004), propõe processos necessários para o “uso” mais efetivo das pessoas envolvidas no projeto. Nesse ponto, o desenvolvimento de competências relacionadas ao projeto se faz importante e administrá-las se torna essencial para seu sucesso (RABECHINI JR; CARVALHO, 2003).

Para as empresas que buscam vantagem competitiva pela inovação, gerar competências na formação de equipes de trabalho passa a ser uma preocupação fundamental e uma tarefa árdua, de longo prazo, que exige recursos e diretrizes bem claras. Dessa forma, seguir rumo ao gerenciamento de projetos é dispor de competências individuais – referem-se às

aptidões e habilidades dos indivíduos na solução de problemas; em equipes – relacionam-se com a capacidade de resolução de problemas complexos em contexto multidisciplinar; e da organização – capacidade de criação de um ambiente que possibilite o envolvimento eficaz tanto dos indivíduos quanto das equipes nos projetos (CARVALHO; RABECHINI JR, 2005).

Conforme Zarifian (2001), a grande vantagem de uma organização por projetos é fazer convergir as competências e o investimento subjetivo dos membros do projeto. A competência, então, é assumida por um coletivo, mas depende de cada pessoa.

As equipes de projeto têm características singulares e, em função disto, seu gerenciamento não é tarefa fácil. Times de projeto são extremamente dinâmicos, seus membros estão em constante mudança e talvez somente o gerente do projeto consiga vê-los como uma unidade. As equipes prezam a interdependência com participação ativa e coletiva nas atividades de projeto. Neste sentido, o desenvolvimento de equipes faz-se necessário a partir de um processo contínuo de gerenciamento, medindo-se seu desempenho ao longo do projeto (RABECHINI JR; CARVALHO, 2003).

O que se espera dos profissionais que atuam em equipes é que contribuam com atitudes, habilidades e conhecimentos extraordinários tanto para a equipe quanto para a organização. Na visão de Cleland e Ireland (2002), essas contribuições se referem a: a) ter capacidade de trabalhar com diversos grupos de *stakeholders*; b) ter capacidade para lidar com mudanças; c) ter compreensão do que é preciso para ser “lucrativo”; d) ter capacidade para impulsionar conhecimentos, habilidades e atitudes na equipe por meio de desafios, *networking* e estabelecimento de alianças; e) reconhecer que ser bem-sucedido profissionalmente depende menos da posição organizacional e mais das competências trazidas para a organização.

Estudando sobre a formação de equipes, Thamhain (1993) analisou o desempenho de equipes de projetos, levando em consideração o ambiente no qual elas operam, suas facilidades e barreiras de formação, e definiu dois grupos de indicadores para se estabelecerem as bases para identificar as competências em equipes de projetos e medir seu desempenho. O primeiro grupo de indicadores é formado por elementos com características voltadas para as tarefas e resultados do projeto e envolve desempenho

técnico, planejamento de prazo e orçamento, avaliação por resultados, inovação e criatividade, estabelecimento de especificações, gerenciamento de mudanças e previsões de prazo e custo. Já o segundo grupo é orientado a pessoas e refere-se ao envolvimento da equipe, gerenciamento de conflitos, comunicação, espírito de equipe, confiança mútua, autodesenvolvimento, *interface* organizacional e alto desejo de realização.

Percebe-se que, com a crescente diversificação demandada pelo mercado, a tarefa de gerenciar projetos tornou-se mais complexa para as empresas, cujas estruturas organizacionais se assemelham ao tipo mecanicista, uma vez que nessa estrutura cada departamento é orientado em direção às suas atividades particulares e não existe uma abordagem holística em relação aos projetos, assim como não há um funcionário específico responsável pelos projetos (CARVALHO; RABECHINI JR, 2005). Segundo esses autores, como alternativa à rigidez característica de estruturas mecanicistas, as empresas buscaram estruturas mais orgânicas para o gerenciamento de projetos, como é o caso da organização alvo deste estudo.

Tomando por base o contexto e o referencial conceitual apresentados e o objetivo estabelecido para o presente trabalho, a saber, de que forma diferentes estruturas organizacionais investigadas demandam diferenciadas competências e formas distintas de gestão, passemos à descrição da metodologia utilizada para a realização deste estudo.

## **4 METODOLOGIA**

### **4.1 Características gerais da pesquisa**

Tendo por base a proposta deste trabalho, o mesmo pode ser caracterizado como um estudo de caso, de natureza qualitativa e caráter descritivo.

A pesquisa qualitativa consiste em um método de pesquisa amplamente utilizado em ciências sociais, notadamente na medida em que permite perspectivas e pontos de vista sobre os fatos, além daqueles previamente estabelecidos pelo pesquisador (GASKELL, 2002). Nessa direção, um primeiro pressuposto a ser considerado em um processo de pesquisa qualitativa é que o ambiente é ativamente construído pelas pessoas no seu cotidiano, sob condições que não foram estabelecidas por elas (GASKELL, 2002). A intenção da pesquisa qualitativa é, assim, entender uma situação social em particular (CRESWELL, 2003). Desse modo, a pesquisa qualitativa fornece dados para o desenvolvimento e compreensão de relações entre os atores sociais e a situação. Seu objetivo é a compreensão de crenças, atitudes, valores e motivações dos indivíduos em determinado âmbito social (GASKELL, 2002).

Entre as possibilidades de se realizar uma pesquisa segundo a abordagem qualitativa, tem-se o estudo de caso, entendido como “[...] uma investigação empírica, que investiga um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto de vida real, especialmente quando as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não estão claramente estabelecidas” e no qual se utilizam múltiplas fontes de evidência (YIN, 2005, p. 32). Esse método de pesquisa se propõe a responder questões relativas ao “como” e “por que” do fenômeno, sendo útil quando o investigador tem pouco controle sobre os eventos ou quando o foco são fenômenos contemporâneos da vida real. Além dessas aplicações, esse método pode ser utilizado para descrever uma situação de vida real na qual aconteceu uma intervenção no sentido de modificá-la ou avaliar os resultados alcançados (SOY, 1997).

O presente estudo pode ser caracterizado, também, como um estudo descritivo, uma vez que visa a descrever as competências requeridas e implicações sobre o modelo de gestão, decorrentes de diferentes formas de estruturação organizacional.

Concomitantemente, apresenta características de uma pesquisa comparativa, na medida em que se procede à comparação entre os dois grupos funcionais pesquisados, no que tange às competências requeridas e à percepção quanto a aspectos associados ao modelo de gestão de competências aplicado.

## **4.2 Unidades empíricas de análise**

Segundo Yin (2005), entre as várias formas de estudo de caso encontra-se o estudo de casos incorporados: um estudo de caso único que envolve mais de uma unidade de análise, chamadas subunidades. “As subunidades podem frequentemente acrescentar oportunidades significativas a uma análise extensiva, realçando o valor das impressões em um caso único” (YIN, 2005, p. 67).

Um estudo de caso tem por unidades de análise: uma pessoa, uma situação em particular, um programa, uma entidade ou um grupo de pessoas (GODOY, 1995; SOY, 1997). A presente pesquisa se propõe, dessa forma, a analisar dois modelos de estrutura organizacional vigentes em uma empresa do setor mineral localizada em duas unidades federativas do Brasil, com vistas a se investigarem diferenças/semelhanças quanto às competências individuais requeridas e formas de sua gestão.

A empresa apresenta predominância de estrutura organizacional mecanicista, com minuciosa divisão de trabalho, papéis organizacionais claramente definidos, decisões centralizadas, hierarquia de autoridade e controle rígida, sistema de comunicação prevalentemente vertical e ênfase em regras e procedimentos e onde o processo de gestão de competências já está estabelecido e recentemente foi reformulado, gerando satisfação e credibilidade entre seus empregados. Essa estrutura, dita mecanicista, prevalece nas áreas de rotina da organização (produção, manutenção, operação e suporte), nas quais a divisão hierárquica é definida em níveis gerenciais (diretores, gerentes gerais, gerentes, chefes de

departamento e chefes de equipe) e níveis técnicos (profissionais de nível superior, profissionais de nível técnico, profissionais de nível operacional)

A organização, que conta com aproximadamente 1.700 empregados, encontrava-se, por ocasião da realização do estudo, em processo de expansão e, em função disso, implantou uma estrutura especial com dedicação *full time* a esse projeto. Essa estrutura é composta de equipes de empregados seniores e *experts* nas diversas disciplinas exigidas para a conclusão do projeto e atuam com grau de autonomia muito superior ao das equipes da “rotina” da empresa.

A estrutura organizacional do Projeto de Expansão é caracterizada por divisões matriciais de trabalho, em que a hierarquia não é departamentalizada. Como nas estruturas de natureza orgânica, é mais adaptável a mudanças e inovações, composta de cargos continuamente modificáveis, nos quais as decisões são compartilhadas, a hierarquia é flexível, com predominância de interações laterais e horizontais e é dada ênfase na comunicação, no espírito de equipe e na integração.

Neste sentido, a escolha desta organização se deu em função de a mesma dispor de configurações que, conforme descrito por Burns e Stalker (1961), apresentam características de estruturas mecanicistas – áreas funcionalmente orientadas, chamadas áreas de rotina – e de estruturas orgânicas – áreas orientadas a projetos – bem como dispõe de modelo de Gestão de Pessoas por Competência.

#### ***4.2.1 Sujeitos***

Na presente pesquisa, foram considerados sujeitos os gestores de RH, gestores de áreas de rotina (em que prevalece modelo de estrutura organizacional mecanizado, com hierarquias bem delineadas), gestores de equipes de projetos (em que prevalece modelo mais orgânico, sendo o trabalho realizado com mais alto grau de autonomia e tendo-se equipes de trabalho multidisciplinares e matriciais) e profissionais de carreira técnica (não-gestores), oriundos de ambos os modelos, conforme descrito na TAB. 1.

TABELA 1  
Sujeitos de pesquisa

| <b>Estrutura Mecanicista<br/>(Áreas de rotina)</b> |           | <b>Estrutura Orgânica<br/>(Áreas de projeto)</b> |           |
|--|-----------|--|-----------|
| Profissionais gestores                             | 8         | Profissionais gestores                           | 4         |
| Profissionais não-gestores                         | 6         | Profissionais não-gestores                       | 10        |
| <b>TOTAL</b>                                       | <b>14</b> | <b>TOTAL</b>                                     | <b>14</b> |

Fonte: elaborado pela autora.

Finalmente, vale salientar que, além desses profissionais, o estudo contemplou, também, entrevista com o gestor de RH corporativo da organização.

### 4.3 Coleta de dados

#### 4.3.1 Instrumentos de coleta de dados

Segundo Creswell (2003), os procedimentos de coleta de dados em pesquisa qualitativa envolvem quatro tipos básicos: a) observação direta, em que o pesquisador anota comportamentos e atividades do grupo de pesquisa; b) entrevistas “face a face”, pelo telefone ou em grupos de foco; c) coleta de documentos particulares ou públicos; d) coleta de material áudio-visual.

Ainda de acordo com o autor, é aconselhável que se proceda a uma triangulação, a qual consiste no uso de múltiplas técnicas para assegurar aprofundamento na compreensão do fenômeno em estudo, proporcionando visão mais sistêmica do mesmo e contribuindo para a qualidade do trabalho (ADAMI, 2005; JICK, 1979). A combinação de múltiplos métodos em um estudo é uma estratégia que adiciona rigor e profundidade em qualquer investigação (ADAMI, 2005).

Nessa direção, a coleta de dados que subsidiaram os resultados deste estudo baseou-se no uso de instrumentos múltiplos. Como principal instrumento de coleta de dados, no entanto, foi utilizada a entrevista semiestruturada. A opção por esse instrumento pode ser justificada pela definição de Gaskell (2002), que refere que com um único entrevistado

pode-se conseguir detalhes mais ricos a respeito de experiências pessoais, decisões e sequências das ações. Procedeu-se, também, a pesquisa documental e observação direta (MARCONI; LAKATOS, 2007).

Cabe mencionar que as entrevistas semiestruturadas foram realizadas com base em roteiros (APÊNDICES A, B, C), os quais abordaram aspectos como competências requeridas; a) processo decisório; b) características do modelo de gestão de competências; c) processo de implementação; d) e pontos positivos e negativos.

Paralelamente à realização das entrevistas, buscou-se, por meio de observação direta, a obtenção de material que permitisse melhor descrever e analisar as funções exercidas pelos dois grupos pesquisados. Uma análise documental dos relatórios de implementação e gestão do modelo de gestão de competência vigente na organização também foi realizada com o objetivo de se investigar a evolução desse processo.

#### ***4.3.2 Estratégia de coleta de dados***

Para a realização da pesquisa, foi enviada à Gerência Geral de Recursos Humanos da organização correspondência oficial solicitando autorização e apoio para que fosse possível o acesso a documentos da empresa acerca do seu modelo de gestão de competência, bem como aos profissionais-alvo do estudo.

Obtida a aprovação da empresa, os profissionais a serem entrevistados foram contatados, via telefone, pela pesquisadora. Durante esse contato, foi explicitado o motivo da ligação, o objetivo da pesquisa e questões operacionais que envolviam a realização das entrevistas – local, horário, condições de sigilo. As entrevistas foram registradas e tabuladas pela pesquisadora, para posterior análise dos relatos obtidos.

#### **4.4. Tratamento e análise dos dados**

Para o tratamento dos dados obtidos, utilizou-se a técnica de análise de conteúdo por categoria, conforme proposto por Richardson *et al.* (1999). Esses autores esclarecem que a

análise de conteúdo é utilizada para estudar material de tipo qualitativo, devendo ser, portanto, eficaz, rigorosa e precisa, pois se trata de compreender melhor um discurso, de aprofundar suas características e extrair os momentos mais importantes. Por isso, é necessário que se baseie em um conjunto de normas para minimizar a possibilidade de que os resultados da pesquisa sejam reflexos da subjetividade do pesquisador (RICHARDSON *et al.*, 1999).

Richardson *et al.* (1999) definem que, em uma análise de conteúdo por categorias, as diversas categorias devem cumprir alguns requisitos: homogeneidade, exaustividade, exclusão e objetividade.

Com base nesse referencial, as categorias definidas para fins deste estudo foram:

- Competências individuais requeridas;
- características do modelo de gestão de competências adotado;
- motivações e processo decisório quanto à adoção do modelo;
- processo de implementação do modelo;
- processo de avaliação das competências requeridas;
- implicações organizacionais e individuais do modelo.

Delineados os aspectos metodológicos do estudo, o capítulo a seguir apresenta a contextualização e a caracterização da organização investigada, assim como de seu modelo de Gestão por Competências.

## **5 DEFINIÇÃO DO CASO: CONTEXTUALIZAÇÃO E CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA ESTUDADA**

Neste capítulo busca-se fazer uma descrição da empresa estudada – sua trajetória, seu mercado de atuação, sua posição nesse mercado e sua estratégia de gestão – bem como a descrição do histórico de gestão de pessoas na empresa e do modelo de Gestão de Pessoas por Competências vigente.

### **5.1 A empresa estudada: uma visão panorâmica de sua história**

Com uma trajetória iniciada na década de 1970, a empresa alvo deste estudo constituiu, desde suas origens, um projeto de mineração, unindo a capacidade empreendedora dos líderes fundadores de uma empresa brasileira, a qual era uma das maiores produtoras de minério de ferro do país, à *expertise* de uma empresa mineradora norte-americana. Entre as décadas de 1970 e 1990, ocorreram duas mudanças societárias, a primeira expansão de produção nas suas unidades e, nos anos 2000, registrou-se a terceira alteração societária, levando-a à condição atual de controle, por empresas de destaque no cenário mundial de mineração.

A partir dessa nova configuração societária, a empresa entrou na sua fase de maturidade. Adotou um posicionamento voltado para o mercado, assumindo globalmente seus negócios, inclusive a comercialização de seus produtos, antes realizada diretamente por seus controladores. A essa realidade interna veio somar-se um momento extremamente positivo no mercado internacional de minério de ferro, impulsionado pela grande demanda dos países asiáticos, particularmente a China.

Nesse novo panorama, a empresa assumiu visão de crescimento sustentada por práticas de excelência de negócio com o objetivo de aumentar gradualmente a sua receita nos próximos 15 anos. Sua missão é ser fornecedora de minério de alta qualidade para a indústria siderúrgica mundial, contribuindo para melhorar as condições socioambientais,

com utilização responsável dos recursos naturais e construção de relacionamentos baseados na geração de valor.

Atualmente, a empresa é uma importante exportadora transoceânica de minério de ferro. Com unidades industriais localizadas em dois estados brasileiros, tem processo integrado de produção que contempla lavra, beneficiamento, condução, pelletização e exportação de minério de ferro. Possui transporte terrestre e terminal marítimo próprios, escritórios internacionais de vendas e usinas hidrelétricas que suprem parte da sua demanda energética. A empresa tem se especializado na produção de minério de ferro com características específicas para atender a seus consumidores e investido na expansão da capacidade de produção.

Sua produção é eminentemente orientada para a exportação. Para a China, seguem 28% da produção total; para a Ásia (exceto China), 21%; o mesmo percentual é direcionado à Europa (21%); assim como para a África e Oriente Médio (21%) e para as Américas (9%). A comercialização no mercado interno é limitada a consumidores que disponham de terminal portuário próprio ou estejam próximos de um porto especializado.

Com relações comerciais de longo prazo e produtos de boa reputação, a sua posição competitiva favorável se deve à estrutura de baixo custo, comparada com a de seus competidores, assim como à qualidade dos seus produtos, sua flexibilidade e eficiência.

A primeira etapa do seu programa de expansão foi programada para ser alcançada a partir de 2008, com estimativa de sua capacidade produtiva aumentada em 54%. Para manter os 17% de participação no seu segmento do mercado mundial, ela precisa dar continuidade a esse programa de expansão. Para isto, desenvolveu um plano de negócio para tirar vantagens das condições favoráveis do mercado e atingir seu desafio de crescimento. Esse plano baseia-se nos seguintes pilares:

- Crescer com foco no seu setor de mercado;
- buscar continuamente a posição de liderança em custos, atingindo margem superior à dos seus concorrentes;
- ser a melhor opção risco/retorno para os seus acionistas no seu *core business*;
- entregar resultados econômicos consistentes e desempenho requerido;

- garantir capacidades adicionais ao mercado, redirecionando seus produtos a mercados mais atrativos.

Inserida nesse plano, a empresa estabeleceu seu “mapa estratégico”, contendo objetivos estratégicos e fatores críticos de sucesso (necessários ao alcance dos objetivos), para sustentar a sua visão de longo prazo, os quais são divididos nas perspectivas do negócio: valor econômico, responsabilidade socioambiental, mercado, processos internos, fornecedores e pessoas. O crescimento como estratégia motivadora tem resultado em projetos e iniciativas de curto, médio e longo prazos, orientados a incrementar sua competitividade e escala de desenvolvimento.

O modelo de Gestão de Pessoas por Competências, descrito a seguir, é uma das *ferramentas* adotadas pela empresa para atingir seu objetivo estratégico ligado à perspectiva pessoas e constante em seu mapa estratégico, de “assegurar competência para atingir a estratégia”.

## **5.2 Gestão de Pessoas por Competências: motivadores e conceitos**

O ritmo de mudanças e reestruturações do mercado tem elevado a complexidade das arquiteturas organizacionais das empresas do setor mineral. Devido à demanda por produtos e serviços de maior valor agregado, tais empresas estão cada vez mais decididas a buscar mais flexibilidade e velocidade de resposta para lidar com ocorrências internas e situações inusitadas.

Para elas, o comprometimento das pessoas com o negócio é comumente destacado como fator de vantagens competitivas diferenciadas, na medida em que ter agilidade de resposta aos estímulos do ambiente depende exclusivamente de profissionais autônomos, com mais altos níveis de iniciativa e comprometidos com os objetivos e estratégias organizacionais.

Combina-se a isso a necessidade de métodos de gestão de pessoas que deixem cada vez mais claro que tipo de contribuição a empresa espera de seus trabalhadores e em que medidas estes podem se planejar para traçar planos de autodesenvolvimento que representem a possibilidade de crescimento na organização.

Com base nesses pressupostos, a empresa alvo deste estudo deu início, em 2005, à construção de seu “Modelo de Gestão de Pessoas por Competências”.

Na ocasião, a empresa já possuía um modelo de avaliação de desempenho baseado em competências, o qual, no entanto, não abrangia todos os níveis hierárquicos. Somente eram contemplados os profissionais de nível superior – lideranças e analistas/engenheiros. O modelo de avaliação de desempenho dos profissionais técnicos operacionais era baseado unicamente na descrição de suas atividades e habilidades técnicas requeridas, estando atrelado diretamente à remuneração, o que gerava pressões sobre a massa salarial e enviesava o modelo, relegando a um segundo plano os demais processos de RH, como treinamento e desenvolvimento.

Tornava-se, então, necessário desenvolver um modelo único para toda a empresa baseado em competências alinhadas à sua estratégia, à sua visão de futuro e a seu plano de negócios. Vislumbrava-se, ainda, que não fosse somente um modelo baseado em um conjunto de técnicas restritas ao domínio do conhecimento requerido ao exercício das tarefas, mas retratasse os resultados esperados e realmente *entregues* pelos empregados.

Com base nessa visão, as premissas assumidas para o desenvolvimento do novo modelo de Gestão de Pessoas por Competências podem ser assim enumeradas:

- Revisar as competências em função da mudança de posicionamento estratégico da empresa;
- integrar as ações de RH: recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, sistemas de carreira, desempenho e remuneração;
- oferecer critérios mais claros para evolução de carreira;
- valorizar a contribuição e não o acúmulo de habilidades;
- respeitar as diferenças individuais, não impedindo a movimentação das pessoas na organização, em função da lógica de cargos;
- criar ciclo formal de avaliação para facilitar o planejamento das ações de RH.

Com base nesses aspectos, o modelo visava a “tornar mais claras as possibilidades de carreira na empresa”, explicitando os critérios utilizados para medir o desenvolvimento do empregado, estabelecer parâmetros para medir desempenho e oferecer subsídios para as

decisões de remuneração, além de estruturar ações de treinamento e desenvolvimento alinhadas às reais necessidades da organização (FIG. 1).

O foco do modelo é, então, definido como sendo as pessoas, com seu conjunto de competências, que podem ser aproveitadas pela organização, no formato do “saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo” (FLEURY; FLEURY, 2000).



Figura 1 – Dimensões da competência.

Fonte: Manual de Gestão de Pessoas por Competência da empresa estudada.

O modelo de Gestão de Pessoas por Competências considera, ainda, o conceito de **eixos de carreira** – estruturas que definem a ascensão dos profissionais de acordo com a natureza de seu trabalho e com competências orientadas pelos princípios, valores e estratégia da empresa (FIG. 2).

## Eixos de Carreira



Figura 2 – Eixos de carreira.

Fonte: Manual de Gestão de Pessoas por Competência da empresa estudada.

Assim, desvincula-se a carreira da estrutura organizacional, eliminando-se as restrições de movimentação que poderiam advir caso a ascensão profissional estivesse atrelada, unicamente, à estrutura da organização. A dissociação entre desenvolvimento dos profissionais e a estrutura confere, ainda, mais “durabilidade” ao modelo de Gestão de Pessoas por Competências, uma vez que ele não precisa ser revisto a cada mudança organizacional.

Ao utilizar os eixos de carreira, tem-se uma medida do espaço de atuação ocupado pelo profissional, individualmente, e, por conseguinte, de seu estágio de desenvolvimento.

Em cada eixo de carreira, o modelo valoriza e classifica os profissionais de acordo com a principal dimensão do conceito de competências. Essa dimensão considera a competência como contribuição do profissional para a organização, medida pelo nível de complexidade de suas *atribuições e responsabilidades*. Esses níveis retratam, de maneira crescente, os diversos degraus de evolução dos profissionais em seu processo de desenvolvimento.

O conceito de competência adotado resulta, em suma, da somatória de duas perspectivas: 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 mais facilidade, os resultados que a organização espera.

A aplicação desse conceito na organização procurava, ainda, propiciar uma ferramenta capaz de localizar o grau de maturidade e desenvolvimento do profissional, considerando conhecimentos, habilidades e atitudes (*inputs*) do empregado e como estes eram utilizados, gerando resultados (*outputs*) e agregando valor para a mesma.

Acentua-se que a metodologia utilizada para a concepção do modelo de Gestão de Pessoas por Competências contou com três núcleos: a) um técnico, formado por profissionais de RH, profissionais de uma consultoria especializada no assunto e alguns representantes da liderança, cuja principal responsabilidade foi aportar o referencial teórico e metodológico, além de potencializar a produção dos demais grupos; b) outro núcleo, chamado de corpo diretivo, constituído pela diretoria e gerentes gerais, que definiam expectativas em relação ao modelo, estabeleciam parâmetros básicos e validavam cada etapa de sua implementação; c) e um último grupo, denominado grupo de modelagem, formado por representantes de todos os níveis hierárquicos da organização, cujo objetivo era contribuir no alinhamento do modelo às reais necessidades do dia-a-dia da empresa.

### **5.3 Gestão de Pessoas por Competências: aplicação do modelo**

A partir do conjunto de relatórios e documentos pesquisados, observa-se que a Gestão de Pessoas por Competências visa a constituir-se, para a organização, em uma sistemática de desenvolvimento de seus profissionais, na medida em que a evolução de cada um, nos eixos de carreira definidos pelo modelo, apresenta-se vinculada a critérios de avaliação – atribuições, responsabilidades e requisitos – mais claros, transparentes e de mais fácil comunicação. Isso, visando favorecer a reflexão das pessoas sobre sua trajetória e planejamento de seu desenvolvimento na organização. Além disso, se propõe a constituir-se em uma ferramenta para os gerentes e profissionais de RH orientarem os empregados no seu processo de desenvolvimento.

A proposta do modelo, portanto, era permitir que todos os empregados entendessem o progresso e os passos a serem conquistados profissionalmente, que tivessem ampla visão das possibilidades de cada indivíduo na empresa e o que esta tem para oferecer.

O modelo propiciaria, assim, mais integração e orientação quanto às diversas dimensões da gestão de pessoas da empresa, expressando os aspectos a serem valorizados e estimulados nos profissionais alocados em cada eixo, traduzindo características que, quando bem trabalhadas, constituiriam diferencial competitivo para a organização.

Registre-se, também, que as competências desejáveis ao profissional da empresa, constantes no modelo, variam de acordo com o cargo ocupado, mas duas delas – orientação para resultados e trabalho em equipe – são comuns a todos os empregados.

Para melhor compreender o modelo, procede-se, a seguir, à descrição das competências definidas:

- **Orientação para mercado:** relaciona-se à compreensão do movimento do mercado – clientes correntes e potenciais concorrentes – agregando melhoria no serviço para o cliente.
- **Orientação para resultados:** trata-se da orientação para alcançar resultados considerando-se recursos, prazos e qualidade e a busca de alternativas/soluções para ampliar a geração de valor agregado.
- **Orientação estratégica:** envolve o grau de responsabilidade por definir estratégias, a partir da análise do ambiente interno e externo. Inclui também o comprometimento com os valores, missão e visão da empresa e com a sua disseminação.
- **Gestão de pessoas:** abrange a responsabilidade por mobilizar esforços das pessoas para o cumprimento dos objetivos e metas da empresa, criando um clima motivador; orientar e estimular o processo de desenvolvimento das pessoas; delegar com precisão os desafios propostos; e acompanhar o seu desenvolvimento.
- **Aprendizagem organizacional:** diz respeito à internalização e ao uso que o profissional faz do conhecimento adquirido, abrangendo a busca constante pelo próprio desenvolvimento e pelo desenvolvimento das pessoas com quem interage e a sistematização, registro e disseminação do conhecimento na empresa.

- **Articulação de relacionamentos:** refere-se à construção e ao gerenciamento de redes de relacionamento na busca por preservar e/ou maximizar a imagem positiva da empresa e de identificar e manter parcerias.
- **Trabalho em equipe:** considera o processo de interação com as pessoas de forma adequada, empática e espontânea e a manutenção de comunicação adequada na busca de coesão e do entendimento dos papéis de cada um nas equipes ou parcerias.
- **Negociação:** inclui a busca pelo equilíbrio dos resultados de um acordo ou combinação que beneficie todas as partes envolvidas. Abrange também a construção de uma argumentação coerente e a abertura para rever posições e entender pontos de vista distintos dos seus.
- **Aprimoramento de processos/ inovação:** encampa a responsabilidade por identificar oportunidades de aperfeiçoamento e de adoção de novas práticas e padrões e a implementação de ações que concretizem as inovações na organização.
- **Antecipação e adaptação à mudança:** relaciona-se à identificação e/ou antecipação das necessidades de mudança para enfrentar os desafios do negócio de forma a contribuir de maneira efetiva para a obtenção de resultados.
- **Planejamento e organização:** trata-se da necessidade de gerenciamento do tempo e da responsabilidade por organizar e planejar as ações e o trabalho para obter respostas mais eficientes.
- **Visão sistêmica:** envolve a compreensão do seu papel nos processos da empresa, visando à integração de sua atuação com outros movimentos que ocorram no ambiente organizacional. Contempla a leitura dos sinais de mercado de modo a tomar ações pró-ativas no posicionamento organizacional.

Note-se que para cada eixo de carreira foram escolhidas as competências consideradas relevantes para o desenvolvimento dos profissionais (FIG. 3).



Figura 3 – Competências definidas por eixos de carreira.

Fonte: Manual de Gestão de Pessoas por Competência da empresa estudada.

Cada competência é desdobrada em níveis de complexidade de atuação que, por sua vez, são agrupados nos níveis de complexidade dos cargos. Para melhor entendimento da questão, procede-se a seguir ao aprofundamento da competência Orientação Estratégica, estabelecida no eixo de carreira técnico:

- Orientação estratégica

Engenheiro consultor:

- Integra tendências, mudanças organizacionais e questões socioambientais, influenciando decisões estratégicas, com visão dos impactos em outras áreas e equipes.
- Influencia na definição do posicionamento tecnológico da empresa.
- Incorpora estratégias globais da empresa nos planos de ação relacionados à sua especialidade.

Engenheiro sênior:

- A. Garante que os projetos sob sua responsabilidade estejam alinhados com a estratégia e valores da organização.
- B. Dissemina e compartilha visão, missão e estratégias da organização nas equipes dos processos em que atua.
- C. Participa do planejamento técnico das atividades dos processos em que atua, a partir de uma visão integrada da operação.

Engenheiro pleno:

- A. Conhece os valores, missão e estratégia da empresa e operacionaliza-os junto à equipe em que atua.
- B. Discute com gestores da área diretrizes de planejamento de projetos técnicos nos processos sob sua responsabilidade.
- C. Aplica e dissemina os conceitos de planejamento, organização e controle divulgados pela empresa nos processos em que atua.

Engenheiro júnior:

- A. Busca o alinhamento e consistência entre o planejamento e a execução técnica nos processos com os quais interage.
- B. Responde pelo planejamento de suas atividades e/ou de equipe que coordena tecnicamente.
- C. Garante que as atividades em que atua estejam alinhadas com o plano de ação de seu superior, bem como com os valores da organização.

Além das competências para cada nível e eixo de carreira, foi estabelecido um conjunto de conhecimentos e habilidades considerado importante para a carreira e desenvolvimento dos profissionais. Esses requisitos complementam a avaliação.

O conjunto de capacidades componentes do modelo visa, igualmente, a auxiliar os gestores na identificação de possíveis necessidades do profissional, as quais podem interferir na “entrega” das competências definidas. Dessa forma, é possível, ainda, determinar ações de treinamento e desenvolvimento mais efetivas e conhecimentos a serem desenvolvidos. Os conhecimentos estão categorizados em:

- **Conhecimentos institucionais:** que normatizam e auxiliam a atividade do profissional na empresa. Incluem: políticas e procedimentos, sistemas, manuais, entre outros, como, por exemplo, normas de segurança, política de meio ambiente, etc.
- **Conhecimentos específicos da área/ processo de atuação:** atividades essenciais para o processo, podendo se confundir com o próprio processo, como, por exemplo, inspeção de embarque, tratamento da polpa, etc.

Para esses conjuntos de conhecimentos, é definido um grau de proficiência esperado, levando-se em consideração a área, o cargo e os seguintes níveis de complexidade:

- **Básico:** tem noções básicas da capacidade requerida ou necessita de supervisão/acompanhamento de profissionais mais experientes para a sua aplicação.
- **Intermediário:** demonstra o conhecimento em situações comuns e dentro do esperado/normal, aplicando o conhecimento de forma independente; possui conhecimentos diversos sobre o assunto, não se limitando ao básico.
- **Avançado:** demonstra conhecimento aplicando-o em situações que fogem do andamento normal; possui conhecimentos profundos sobre o assunto.

Além de competências e conhecimentos, o modelo leva também em consideração requisitos de referências. Isto é um conjunto de dados composto pela formação escolar e experiência profissional do empregado, devendo ser utilizado como consulta e referência para seu plano de carreira.

Com base nestes requisitos, componentes do instrumento de avaliação que constitui a base da Gestão de Pessoas por Competências, cada profissional é avaliado por suas atribuições e responsabilidades – competências – em seu eixo de carreira, complementada pelos requisitos: conhecimentos, habilidades e de referências (FIG. 4).



Figura 4 – Dimensões da avaliação.

Fonte: Manual de Gestão de Pessoas por Competência da empresa estudada.

A escala de avaliação em cada atribuição de competências e capacidades é composta dos seguintes conceitos e pesos:

- a) NA – não atende à atribuição, peso 0;
- b) D – em estágio de desenvolvimento na atribuição da competência, peso 1;
- c) A – pleno atendimento da atribuição avaliada, peso 2;
- d) S – registra a superação da atribuição avaliada na competência no seu nível; significa uma entrega diferenciada da exigida, peso 3.

As pontuações obtidas indicam o grau de desenvolvimento do profissional, considerando seu nível de complexidade, em seu eixo de carreira.

A análise da avaliação de todos os profissionais de uma área permite ao gerente visualizar, comparativamente, a posição de cada empregado em determinada área do gráfico e a visão geral do desenvolvimento do seu quadro de pessoal (FIG. 5).

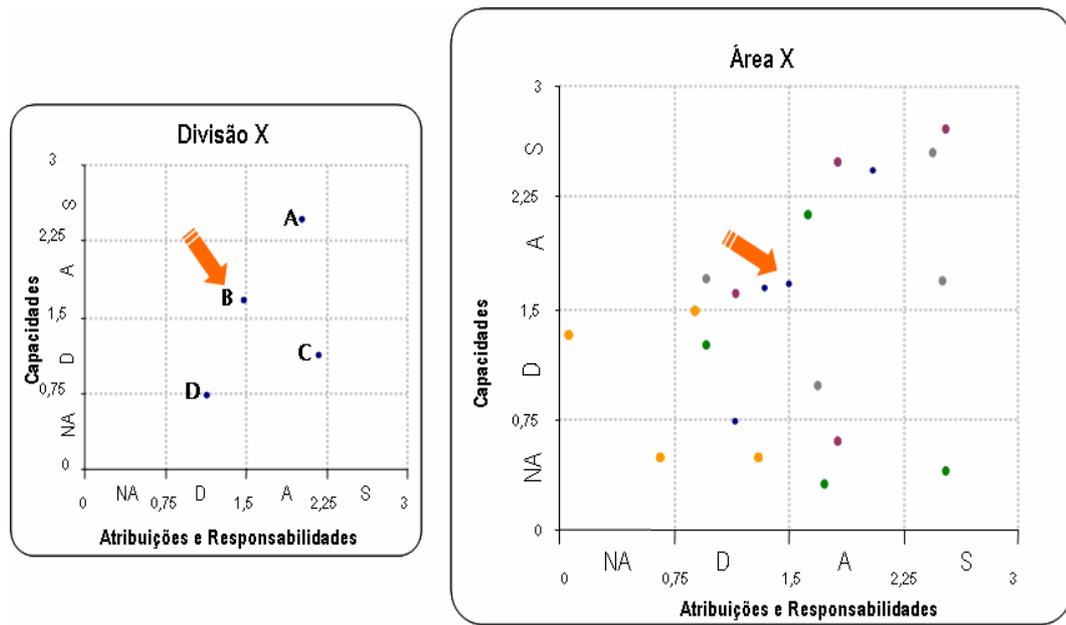


Figura 5 – Resultado da avaliação do desenvolvimento e quadro de análise gerencial.

Fonte: Manual de Gestão de Pessoas por Competência da empresa estudada.

Com base nas posições dos quadros de análise, elaborou-se uma matriz de análise com ações preventivas ou corretivas para o tratamento de cada resultado da avaliação (FIG. 6).



Figura 6 – Matriz de análise.

Fonte: Manual de Gestão de Pessoas por Competência da empresa estudada.

Tais resultados possibilitam, então, parâmetros para diversas ações de Recursos Humanos. Utilizam-se, por exemplo, os níveis de complexidade como principal referência na determinação de faixas salariais, na avaliação dos empregados em relação ao atendimento ou não do conjunto de atribuições e requisitos estabelecidos, na identificação de necessidades de investimentos em capacitação, na localização de potenciais sucessores e na orientação do processo de recrutamento e seleção (FIG. 7).



Figura 7 – Utilização do resultado da avaliação para tomada de decisões.

Fonte: Manual de Gestão de Pessoas por Competência da empresa estudada.

A avaliação é procedida por meio de sistema informatizado e se propõe a: oferecer visão mais ampla e apurada do quadro de profissionais; possibilitar *feedback* estruturado e instrumentalizar os gestores na negociação com a equipe; orientar a estruturação de ações de desenvolvimento em aspectos críticos para a organização; auxiliar na seleção de candidatos a movimentações de carreira e possibilitar a valorização e reconhecimento dos profissionais; subsidiar decisões de movimentação salarial; e documentar e apoiar decisões organizacionais, além de alinhar-se às diretrizes estratégicas da empresa.

Quanto aos atores envolvidos, o processo estabelece os seguintes papéis e responsabilidades:

- **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 autoavaliação 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. Apoiar os gestores na consolidação e na análise das informações geradas, para fins de planejamento, gestão e sucessão de pessoas.

Finalmente, cabe mencionar que todo o processo – avaliação da chefia, autoavaliação, entrevista de *feedback* e plano de desenvolvimento – deve ocorrer anualmente em um período de cinco meses a ser pré-definido pela Gerência de Desenvolvimento de Pessoas e os relatórios gerados pelas avaliações devem servir de base para as ações de Recursos Humanos, como treinamento e desenvolvimento, recrutamento e seleção, remuneração e avaliação de desempenho.

No item a seguir são apresentados os resultados obtidos das entrevistas procedidas junto aos grupos funcionais pesquisados.

## **6 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS**

Conforme descrito no subitem 4.2.1 deste trabalho, a presente pesquisa foi realizada junto a empregados de uma grande empresa do setor mineral localizada em duas unidades federativas do Brasil, tendo os mesmos sido agrupados em duas categorias, conforme o modelo típico de estrutura organizacional a que se vinculam, a saber: profissionais de estruturas com características de arquiteturas mecânicas e profissionais de estruturas com traços de arquiteturas orgânicas. A partir dessas categorias, os profissionais foram ainda classificados como gestores e não-gestores.

Neste capítulo busca-se apresentar os resultados referentes a cada uma das categorias de análise definidas no subitem 4.4 deste trabalho: competências individuais requeridas, características do modelo de Gestão por Competências adotado, motivações e processo decisório quanto à adoção do modelo, processo de implementação do modelo, processo de avaliação das competências requeridas e implicações organizacionais e individuais do modelo.

### **6.1 Competências individuais requeridas**

Nesta categoria busca-se avaliar a percepção dos entrevistados acerca do conjunto de competências requeridas, bem como sua gestão.

A partir dos relatos obtidos, constata-se, segundo a percepção dos gestores das áreas mais organicamente estruturadas pesquisados, ser o perfil de seus profissionais “diferenciado”, apresentando características associadas a mais agilidade e autonomia que aqueles que atuam em estruturas mecanicistas.

Ainda sob a percepção de parte significativa desses gestores, o modelo de competências que hoje vigora na organização “não reflete tais diferenças, uma vez que foi desenvolvido com foco nas equipes mecanicistas existentes, nas estruturas de ‘rotina’ da empresa”. Embora defendam que o perfil dos profissionais dessas áreas seja diferenciado e que nem

todas as competências consideradas no modelo implantado pela organização reflitam essa diferenciação, não consideram adequada a criação de outro modelo para suprir as necessidades de equipes orgânicas, “uma vez que em algumas competências o que muda é a complexidade de atuação”.

Alguns gestores das equipes orgânicas de projetos entrevistados ponderam, no entanto, que uma forma de adequar o modelo seria a criação de outro “eixo de carreira” que contemplasse competências voltadas para a atuação em projetos:

As competências requeridas são diferentes, equipes orgânicas não podem ficar esperando as coisas, tem que ter pró-atividade, saber correr riscos, a velocidade pede um nível de autonomia maior. A tomada de decisão tem que ser no tempo certo, aqui (no projeto) tem que lidar mais com o incerto, a rotina é mais repetitiva [...] precisa ter autonomia e não pode ter medo [...] precisa ter pessoas ágeis, pronta-entrega (Gestor 1).

Os atributos de competências necessários para a contratação de profissionais que atuam em estruturas orgânicas são, além do conhecimento técnico específico, capacidade de liderar equipes circunstancialmente [...] Durante o tempo em que atuei na rotina, não enxergava essas diferenças, mas elas realmente existem [...] Entendo que o modelo poderá refletir essas diferenças, desde que exista um eixo de carreira específico para projetos (Gestor 2).

[...] a saída seria estabelecer outro eixo de carreira que envolveria aspectos de eixo técnico e gerencial [...] existem diferenças, existem competências, capacidades e perfil (Gestor 3).

Igualmente, a maior parte dos respondentes não-gestores das equipes mais organicamente estruturadas indicou não saber exatamente quais competências são requeridas para o exercício de seus cargos, embora revelem entender serem necessárias para se trabalhar em equipes de projeto “competências” tais como: agilidade, pró-atividade, autonomia, capacidade de comunicação, relacionamento interpessoal, capacidade de abstração, capacidade analítica e visão integrada, todas elas consideradas, pelos respondentes, como “competências que facilitam o relacionamento e a comunicação”.

O perfil de competências é diferente. Rotina é um trabalho que não precisa tanto de pró-atividade, em projeto corre-se mais atrás, a noção de urgência é imediata [...] Saber lidar bem com pessoas e saber técnico [...] A parte técnica é mais importante, mas o jogo de cintura é importante também. Na rotina isso não faz muita... O cara na rotina tem um enfoque mais técnico [...] Já tem foco (não-gestor 1).

[...] no relacionamento interpessoal, deve-se considerar que o trabalho é realizado numa empresa de engenheiros, ou seja, deve-se buscar o convencimento e a entrega de resultados de maneira a interagir com esse público; finalmente, o trabalho em equipe é de extrema importância, pois trabalho sem subordinados e num nível extremamente elevado de independência (não-gestor 2).

No dia-a-dia, hoje não tenho na cabeça as competências [...] Competências técnicas de gestão de projetos, conhecimento que não usaria na rotina, a parte de comunicação [...] Tem desenvolvido esta parte de gestão de pessoas, coordenar pessoas, que não usaria na rotina (não-gestor 1).

As competências requeridas para desenvolver minha função seriam competências que facilitem o relacionamento e comunicação. Como o projeto não é conhecido pelas outras partes, o alinhamento e a informação para os demais são constantes, é através disso que se consegue ajuda das pessoas. A parte de gestão de projetos é fundamental, sem isso você perde as rédeas (não-gestor 6).

As competências requeridas para meu cargo são: conhecimento técnico, capacidade de abstração, relacionamento interpessoal, trabalho em equipe (não-gestor 2).

O que faz sentido e que mais trabalho é com articulação de relacionamento, orientação estratégica, visão sistêmica, trabalho em equipe, aprimoramento de processos (não-gestor 3).

Não faço ideia das competências requeridas para meu cargo. Quando estava na rotina, tinha alguma noção. Imagino que seja habilidade de relacionamento, capacidade analítica, visão integradora das atividades do projeto, um mínimo de visão técnica de engenharia para articular com a operação, muito baseado na comunicação (não-gestor 5).

Os respondentes desse grupo admitem que, na maioria das vezes, o que difere as competências requeridas para as estruturas existentes na empresa – mecanicista ou orgânica – são a forma e intensidade como são utilizadas: “no projeto, o tempo de resposta é menor e requer transparência maior”. Contudo, esses empregados consideram que existem outras competências que são diferentes daquelas já estabelecidas para áreas “mais tradicionais da empresa”, tais como: visão integrada, capacidade de síntese, entendimento de funcionamento de projetos e autonomia para tomada de decisões.

Projeto é mais intensivo, requer dedicação. O trabalho na rotina é cíclico, projeto tem uma intensidade de moderada para alta constante (não-gestor 1).

O que foi frisado no projeto foi que a equipe deveria ser de alta performance. Uma das premissas era essa, tinha plena autonomia sem dar satisfação para chefe. Prestasse conta dos seus resultados. Isso facilita desenvolver competência, ajuda na agilidade (não-gestor 8).

Algumas competências são as mesmas para rotina e projeto, mas a forma de utilizar é diferente. Aqui (no projeto) a agilidade e capacidade de síntese são muito mais relevantes [...] O tempo de resposta aqui é menor, requer também uma transparência maior, senão gera conflito. Não há tempo para gerenciar conflitos no projeto (não-gestor 6).

Para a maioria dos gestores de estruturas com configurações mais mecanicistas investigados observam-se, igualmente, diferenças entre as competências requeridas para os profissionais que atuam em estruturas mecanicistas e os que atuam em estruturas orgânicas. Para esse público, “as diferenças existem em função da natureza do trabalho”:

As competências são diferentes, sim. A maior competência demandada num projeto é o ajuste mútuo e a supervisão direta. Projeto “ta” voltado para ajuste mútuo, equipe multidisciplinar que interage e necessita de equilíbrio. Na rotina é necessária supervisão direta mais intensa, no projeto há mais autonomia para discernir as prioridades. O desafio no projeto é a habilidade de interação do conhecimento (gestor 6).

Alguns pontos são diferentes, sim [...] Vejo mais nas questões pessoais, tem que buscar pessoas com orientação para resultado, visão sistêmica diferentes. O perfil é diferente. O grau da competência é diferente. Tem pessoas que têm facilidade maior para projetos. Para contratar para projeto deve ter orientação para resultado, planejamento/organização, pessoas com intuito de novos desafios e entrega (gestor 2).

Sim, acredito são competências diferentes exigidas para as duas estruturas [...] Em parte o modelo reflete esta diferença, sim [...] Os atributos necessários para contratação de pessoas para equipes mecanicistas são capacidade de planejamento, organização, visão de médio e longo prazo, visão sistêmica da empresa e dos processos. Os atributos de competências necessários para a contratação de profissionais que atuam em estruturas orgânicas são senso de urgência, visão de curto e médio prazo, agilidade nos processos, iniciativa para solucionar problemas do dia-a-dia (gestor 3).

Certamente existem diferenças entre as competências requeridas para a atuação em cada uma das duas estruturas. Competências como gestão de grandes projetos, relacionamento com terceiros, etc. são diferentes para as duas atuações. Via de regra, estrutura de projetos é menos verticalizada, a negociação é mais intensa, relacionamento com terceiros é forte, é diferente, na rotina a terceira é quase como se fosse empresa. Tem as capacidades específicas a questão do *networking* em projetos é mais importante do que na rotina. Na rotina os processos são mais estruturados, o rigor é maior nos indicadores que são detalhados. Na rotina existe a questão de desenvolver cultura (gestor 1).

Para uns poucos gestores pesquisados nesse grupo, no entanto, não se verificam diferenças significativas de competências entre os profissionais de ambos os tipos de estrutura. Quando salientadas, tais diferenças limitam-se à intensidade em que o atributo de competência é requerido, em função da velocidade, por exemplo, com que “as coisas acontecem em um projeto”:

As competências para as duas estruturas são as mesmas, porém com intensidades diferentes. O conjunto de competências deve ser o mesmo para ser sistêmico (gestor 5).

A diferença é o tempo e os resultados mais bem definidos [...] Para contratação não há diferença de perfil de competências. Os profissionais devem refletir as mesmas competências com intensidades diferentes. Até para garantir que o projeto tenha conectividade com o processo (gestor 8).

As competências (para as duas estruturas) são diferentes por causa da velocidade das coisas. A intensidade das competências é diferente [...] Intensidade é complexidade de atuação; por exemplo, negociação no projeto é mais intensa, o prazo é apertado, fala mais alto. No projeto não se exercem todas as competências, a pressão é violenta! (gestor 4).

Pessoas para projeto têm que ter conhecimento técnico e precisam desenvolver competências da linguagem de projetos (passos, metodologia...) [...] Existem diferenças no grau de complexidade das competências para cada área, mas as competências são as mesmas (gestor 7).

O camarada da produção precisa ter resultado imediato, projeto é de longo prazo; o camarada no projeto tem relacionamento de curto prazo, rotina tem relações duradouras [...] Tudo gira em torno do grau de complexidade da competência (gestor 7).

No que tange aos entrevistados profissionais não-gestores das estruturas mais mecanicistas, os mesmos indicam saber quais são as competências requeridas para seu cargo, contudo, pode-se observar que alguns, ao falarem de competências, estão, na verdade, referindo-se a conhecimentos técnicos. Já outros, ao serem questionados sobre quais são, então, essas competências, relatam de forma bastante geral atributos de relacionamento, visão de negócios, competências comportamentais e estratégicas. Somente alguns poucos foram capazes de citar, com propriedade, as competências formalmente requeridas pela organização:

[...] As competências que estão no eixo de suporte ao negócio: aprimoramento de processos/inação, articulação de relacionamento, orientação estratégica, orientação para resultados, trabalho em equipe, visão sistêmica (não-gestor 4).

As competências requeridas para o meu cargo são: relacionamento, visão sistêmica, entendimento de processos, entendimento de negócio, entendimento de sistemas [...] (não-gestor 5).

As competências requeridas para meu cargo são técnicas, comportamentais e estratégicas (não-gestor 6).

Sei quais as competências para meu cargo [...] As competências foram definidas, mas a área mudou completamente e até a última avaliação as competências não haviam mudado (está falando de capacidade técnica). Acho que tem que revisar [...] Na época foi feita por uma pessoa nova na área (não-gestor 7).

Conheço as competências requeridas para meu cargo [...] Não me lembro exatamente quais as competências do meu cargo. Ano passado não teve nenhuma avaliação [...] Tenho de ter discernimento, lido com pessoas de alto nível, tenho de representar a empresa com postura [...] como pessoa, na forma de agir, se portar (em almoços, jantares, seminários...) [...] Você tem que pôr todo seu conhecimento, noção de inglês, conhecimentos gerais [...] (não-gestor 3).

Na opinião desse grupo, no dia-a-dia de trabalho é possível o exercício das respectivas competências, sendo que o fator facilitador é, na maioria dos casos, algo intrínseco ao próprio profissional, como, por exemplo, capacidade de relacionamento interpessoal e bom trânsito na empresa. Os fatores dificultadores, por sua vez, estão, na maioria das vezes, associados a circunstâncias externas, como falta de informação, *feedback* mal feito e falta de confiança no “chefe”:

[...] Tem áreas que nem tem atividades que permitam uma interação maior [...] (não-gestor 4).

O que facilita esse desenvolvimento é minha facilidade de me relacionar com o público que atendo [...] O que dificulta é as pessoas não passarem informações. As pessoas acham que informação é poder [...] (não-gestor 5).

Ao me envolver em um projeto, procuro quase que inconscientemente verificar quais as competências requeridas e buscar apoio naquelas que tenho alguma deficiência com pessoas que as tenham mais desenvolvidas [...] O que dificulta é o nível de compreensão do modelo de competências e de sua importância [...] ainda não está adequado [...] As pessoas não são orientadas para adquirirem as competências necessárias (não-gestor 1).

[...] O que dificulta é a falta de atribuições à rotina e falta de oportunidades de desenvolvimento – treinamento [...] *Feedback* mal feito ou, pior, a falta dele (não-gestor 6).

[...] O bom relacionamento entre os empregados da Samarco. Às vezes consigo fazer algum trabalho não porque o gestor permite, mas porque tenho bom trânsito na empresa (não-gestor 2).

O que dificulta é a ausência de possibilidades. Às vezes o gestor seleciona uma pessoa da área pra fazer quase tudo e não dá oportunidades das outras pessoas se desenvolverem (não-gestor 1).

O que facilita é que tenho um temperamento bom, em princípio tudo tá bom eu aceito [...] O estilo de ser ajuda ou não no trabalho [...] O que dificulta é que tem hora em que eu acho que a empresa é muito quartel, muita hierarquia, a nova cultura engessou a empresa, “tá” muito mais hierarquizada que antes [...] (não-gestor 3).

Ainda em relação às competências requeridas, não se observa consenso no grupo de entrevistados não-gestores de estruturas mecanicistas quanto à existência de diferenças nas competências requeridas para os profissionais que atuam em uma ou outra estrutura. Alguns profissionais desse grupo consideram que não há diferenças e outros que as competências são diferentes, contudo, não explicitam claramente quais seriam tais diferenças:

As competências podem ser as mesmas, é a forma de funcionamento que é diferente [...] (não-gestor 4).

[...] O que vai mudar são as competências, o resto é igual. O projeto exige dinamismo, o perfil de competência deve ser adequado a isso. Dentro da estrutura da empresa é complicado aceitar a autonomia da equipe de projetos (não-gestor 5).

[...] nas áreas de projeto deveria passar por uma revisão adequando a necessidade. Atentando ao prazo de cada projeto, aliado às competência e capacidades exigidas no mesmo. Pensando que o desenvolvimento do empregado (tecnicamente, por exemplo) nestes casos não cabe muito, pois não há tempo hábil (não-gestor 6).

Pelo lado prático não vê diferenças [...] a natureza da atividade não tem muita diferença. Um depende do outro, a informação tem que fluir mais. Pode haver diferenças por depender o tempo todo de informação, a pessoa tem que ter bom relacionamento com todos, em termos técnicos não vê diferença. A diferença é que a carga de trabalho é intensa, a questão de prazos, por exemplo, é mais enfático [...] (não-gestor 7).

Em princípio acho que não tem diferença de perfil de competência [...] o perfil de competências não muda. Por exemplo, meu perfil é o mesmo para rotina e para projetos (não-gestor 3).

Para o gestor de RH corporativo, por sua vez, não se observam diferenças entre as competências requeridas para os profissionais que atuam em estruturas mecanicistas ou orgânicas na empresa. A diferença, na visão do gestor, está no eixo de carreira ao qual o profissional está ligado.

Recentemente, com as revisões e melhorias já encaminhadas no modelo, em função do segundo ciclo de revisão pelo qual passa o modelo, ele salienta ter sido estabelecido um eixo de carreira para projetos, “com competências voltadas para a gestão de projetos”. Segundo esse gestor, o eixo foi criado com a intenção de inserir a cultura de projetos na organização e firmar essa competência, percebida como *gap*, principalmente entre os profissionais que atuam nessas atividades. Esse novo eixo de carreira servirá de base para os processos de recrutamento e seleção na contratação de novos empregados.

As competências são de acordo com eixos de carreira, porém na reestruturação que fazemos agora, estamos propondo uma nova competência com foco em gestão de projetos e um novo eixo: gestão de projetos. Isso pareceu adequado para ajudar a firmar essa competência internamente [...] É percebida como *gap*. Certamente, à frente, teremos que reavaliar as interfaces entre esse novo eixo e o eixo técnico, pois as competências em gestão de projetos serão uma demanda de todo o eixo técnico (gestor de RH corporativo).

Para completar o entendimento acerca da questão de competências requeridas e do conceito de competência utilizado no modelo de Gestão por Competências vigente na organização, passemos à próxima categoria investigada: características do modelo de gestão.

## **6.2 Características do modelo de Gestão por Competências adotado**

Nesta categoria buscou-se avaliar o entendimento dos respondentes acerca das principais características do modelo de Gestão de Pessoas por Competências, vigente na empresa alvo do estudo, o conceito de competência subjacente e a adequação desse modelo às estruturas mecanicistas e orgânicas da corporação.

Entre os gestores de áreas com características de configurações mais orgânicas investigados, constata-se que as percepções quanto às principais características do modelo de competências vigente apresentam divergências. Alguns consideram como característica mais marcante o fato de ser um modelo que desvincula avaliação de desempenho e remuneração, direcionando-se a dimensões como o treinamento e perspectivas de crescimento profissional. Para outros, a principal característica é que o modelo estabelece eixos de carreira bem definidos, “contemplando as competências necessárias para cada eixo”. Além disso, destacam serem as regras claras, simples e embasadas no que realmente importa, propiciando uma abordagem mais “racional”, ao estabelecer métricas mais objetivas para a avaliação dos profissionais.

Um ponto de consenso, na opinião desses gestores, no entanto, é que o conceito subjacente ao modelo, assim como a ferramenta utilizada para operacionalizá-lo, é bom e, “feitas as devidas adaptações”, apresenta-se como um eixo significativo de carreira e competências, passível de utilização tanto pelas “áreas de rotina” quanto pelas “áreas de projetos”:

Acredito no modelo mesmo identificando pontos de melhorias. Minha área não é muito bem contemplada como um todo. O foco é muito mais rotina que na área de desenvolvimento, mas não descarto o modelo por isso (gestor 3).

O modelo é necessário, é um bom sinal para a organização, é útil para as pessoas [...] A sistematização tira o viés de coronel: eu quero vai ter que ser assim, incorpora tecnicamente a avaliação, que é um ponto forte (gestor 3).

Uma coisa é o teórico do modelo, outra coisa é a aplicação, acho que dá pra ajeitar [...] O modelo é importante, pois valoriza o empregado (gestor 1).

[...] O modelo define melhor o que a empresa valoriza como competência e dá um norte para este aspecto (gestor 4).

[...] É estruturado por eixos o que é importante, porque senão põe todos no mesmo saco e as coisas não ficam claras [...] (gestor 1).

Outro ponto em comum, na percepção desse grupo de gestores, refere-se ao conceito de competência adotado: “atributos necessários para se atingirem os objetivos traçados”.

Por sua vez, junto ao grupo de não-gestores de equipes com configurações mais afins às estruturas orgânicas entrevistados constata-se a percepção de que o modelo de Gestão de Pessoas por Competências prevalecente na empresa não é adequado às estruturas orgânicas direcionadas a projetos.

Segundo relato de um dos entrevistados desse grupo, “projeto tem princípio, meio e fim e o *time* das coisas é completamente diferente”, opinião esta que é compartilhada pelos demais entrevistados do grupo.

Tais profissionais indicam, ainda, que as estruturas mecanicistas e orgânicas existentes na empresa são complementares, na medida em que, enquanto nas áreas de rotina (estruturas mecanicistas) existe uma “letargia” baseada em hierarquia muito visível e estruturada, nas áreas orientadas a projetos os relacionamentos são mais fluidos, não havendo necessidade de muito controle hierárquico, haja vista que o compromisso do empregado “não é tanto com a estrutura em que se encontra, mas com a organização como um todo” (não-gestor 2). Ainda nas palavras dos respondentes:

As diferenças deveriam ser tratadas de modo a distinguir as competências das equipes de projeto considerando suas competências dentro da macroestrutura da organização como um todo (não-gestor 2).

Não considero o modelo aplicável nas áreas de rotina (estruturas mecanicistas) e nas áreas de projeto (estruturas orgânicas), pois são áreas completamente diferentes. No início eu até imaginava que não deveria haver distinções, porém são estruturas (rotina e projeto) que não devem ser tratadas de forma idêntica (não-gestor 8).

Quanto à aplicabilidade do modelo, temos que aprender a trazer isso pra cá (para a equipe de projeto). Parece-me que a coisa não foi implantada para a equipe de projeto. Muitas pessoas não foram avaliadas e não tiveram *feedback*. Não funciona (não-gestor 3).

É consenso nesse grupo que o conceito do modelo de competências adotado pela corporação é bom, mas sua aplicabilidade em áreas orientadas a projetos “é pouco proveitosa, em função do ciclo de avaliação contemplado”. O grupo afirma, ainda, que a expectativa dos empregados que atuam em projetos é de que aconteça algum reconhecimento, por parte da empresa, pelos esforços empreendidos ao longo do projeto, quando de sua finalização. Como sugestão, salientam a importância de sistemática avaliação que compreenda uma etapa “antes do início do projeto e outra após seu término”, propiciando “uma visão mais clara do futuro, ou seja, de como o empregado poderá utilizar o conhecimento adquirido durante o período em que esteve na equipe”:

Existem indicadores de desempenho que é preciso monitorar. A expectativa de quem está no projeto é de que algo ocorra no final do projeto e não durante. Algum reconhecimento em função do que foi feito [...] (não-gestor 4).

Acho que o conceito do modelo é muito adequado, tem potencial de gerar resultados satisfatórios, mas se as pessoas não se apropriarem da ferramenta, não funciona (não-gestor 5).

Acho que a referência do projeto não pode ser anual. A competência em projetos está muito relacionada às etapas do projeto. O que deve determinar a competência necessária para o planejamento e desenvolvimento é a fase. Um *feedback* intermediário não tem problema, sem necessariamente rever a grade de competência (não-gestor 1).

O ciclo de avaliação é diferente, tem que ter um antes e um depois do projeto, durante o projeto ninguém vai parar para se dedicar a isto. O projeto tem um prazo de vida bem determinado [...] Tem que zerar o passivo antes e fazer a avaliação depois (não-gestor 4).

Não sei se seriam modelos diferentes, mas o *time*, o ciclo é diferente. Na rotina gera todo ano, no projeto deveria ser antes e depois (não-gestor 10).

Talvez, enquanto conceito, não precisa ser diferente, enquanto periodicidade e competências específicas certamente são diferentes (não-gestor 5).

O sistema teria que ser mudado para deixar mais a cara de projeto. Além da parte de competência, incluir esta parte de gestão de recursos – quem está em qual projeto – fazer a gestão da disponibilidade dos recursos. Não é possível avaliar capacidade de relacionamento voltada para projetos. Falta definir as competências voltadas para projeto de forma clara, mapear os sujeitos e verificar alocação (não-gestor 1).

No que tange à percepção dos gestores de estruturas com configurações mais afins a estruturas mecanicistas investigados, a principal característica do modelo de Gestão de Pessoas por Competências é a definição clara do perfil de competências necessárias para se atingirem os objetivos esperados pela empresa, deixando mais explícito o que é esperado de cada empregado em relação às suas “entregas”.

[...] cria senso comum de justiça e respeito às pessoas, permite que planeje o futuro das pessoas com os vários apêndices de desenvolvimento, tendo visão sistêmica você planeja claramente o futuro das pessoas e o grau de desenvolvimento que quer dar às pessoas (gestor 7).

Este modelo tem um diferencial com relação ao anterior que é avaliação da entrega do profissional associada à sua qualificação (gestor 1).

O empregado sabe aonde pode chegar, as metas são claras, facilita o entendimento do empregado (gestor 2).

O sistema permitiu avaliar as pessoas de forma clara. Consegue mapear e monitorar mais de forma mais fácil (gestor 9).

[...] deixa de forma clara o que eu quero de cada empregado, é de fácil entendimento por parte dos envolvidos, traz para os empregados em que grau ele está no contexto (grau de desenvolvimento) (gestor 2).

Mostra para cada empregado aonde ele pode chegar e o que ele precisa buscar para alcançar novas oportunidades (gestor 1).

[...] tende a focar na entrega de resultados (gestor 6).

O principal ponto do modelo é o entendimento que o *feedback* não deve ser feito somente uma vez por ano. As expectativas são trabalhadas (gestor 4).

O que você busca é ter a pessoa certa, na hora certa, de maneira certa para buscar os objetivos definidos. Quando você define competência e o que precisa ser feito, você caminha para isso. Quando você estabelece metas e entregas, você consegue isso: gestão de pessoas com intenção estratégica (gestor 5).

[...] o modelo permite que se enxerguem claramente as competências e as entregas relacionadas a elas (gestor 7).

Quanto à adequação do modelo, alguns gestores pesquisados nessas áreas consideram que o mesmo está adequado tanto para as estruturas mecanicistas quanto para as estruturas orgânicas da empresa, sendo necessário somente explicitar, na descrição das competências, as necessidades relativas ao trabalho em equipes orgânicas de projeto, uma vez que, na opinião desse grupo, as competências em si são as mesmas para as duas estruturas:

O modelo funciona para as duas estruturas. O que precisa fazer é diferenciar alguma competência para que o modelo se aplique com a mesma presteza. Explicitar nas descrições das competências as necessidades das equipes orgânicas (gestor 7).

O camarada da produção precisa ter resultado imediato, projeto é de longo prazo; o camarada no projeto tem relacionamento de curto prazo, rotina tem relações duradouras [...] tudo gira em torno do grau de complexidade da competência (gestor 6).

Para outros profissionais desse grupo, o modelo não reflete as diferenças existentes no perfil dos profissionais que atuam nas duas estruturas. Para esses gestores, é necessário que se façam adaptações ao modelo, inserindo as competências específicas requeridas para os profissionais de estruturas orgânicas:

O modelo ainda não reflete (as diferenças), mas penso que é possível fazer com que ele reflita, acrescentando as competências para a estrutura orgânica. Após avaliação da estrutura atual de competências, cheguei à conclusão que se poderia acrescentar atributos às competências atuais (robustecê-las) e para o caso específico de profissionais que atuam em grandes projetos dever-se-ia acrescentar a competência em gestão de projetos (gestor 1).

O esqueleto funciona, o conceito funciona. Deveria ter competências específicas para esse pessoal (projetos) (gestor 1).

O modelo atual não reflete essa necessidade (diferenças entre as duas estruturas). Os gestores da rotina avaliaram os profissionais do projeto (P3P). Os gestores do projeto não avaliaram as pessoas, quer dizer, não está funcionando para o projeto (gestor 4).

O modelo não reflete a diferença. Talvez a questão deva ser uma avaliação dos pares com peso maior (gestor 6).

O modelo não tá adequado para projeto [...] O modelo não poderia ser individual, deveria ter um desenho de um processo de entrega associado às etapas (do projeto) (gestor 6).

Um ponto, no entanto, em comum na opinião desse grupo de gestores investigados é que o modelo é de grande aplicabilidade e o conceito utilizado na sua elaboração encontra-se alinhado aos objetivos estratégicos da empresa:

Entendo este modelo como de grande aplicabilidade. O fato de as avaliações acontecerem com uma periodicidade fixa é um ponto positivo. A necessidade de uma devolutiva para o empregado, realizada pelo seu gestor, também é um fator importante. Outros pontos interessantes são a comparação entre conhecimento e entrega, o alinhamento do modelo com os objetivos estratégicos da empresa possibilitando a mobilização dos conhecimentos para o resultado esperado (gestor 1).

Hoje é possível avaliar, dar *feedback* e elaborar plano de desenvolvimento com boa qualidade utilizando-se o modelo de competências atual (gestor 8).

Acho a ferramenta boa e os conceitos adequados. Não vejo a necessidade de mudança no momento, acredito que seja mais importante trabalhar na solidificação desses conceitos (gestor 3).

Contudo, esse grupo entende que alguns pontos devem ser melhorados como, por exemplo, o processo de desdobramento das avaliações em planos de desenvolvimento, considerado ainda incipiente; a qualidade dos *feedbacks* gerados em função das avaliações, tido como

“ponto de dificuldade entre os gestores”; e a uniformidade no nível de cobrança e no rigor das avaliações, por parte dos gestores, embora relatem a existência de métricas bem definidas de avaliação:

Nas discussões não existe uniformidade de entendimento, há um desnivelamento em como medir, qual é o nível de cobrança em função do cargo (gestor 1).

Com relação à empresa, acredito que as expectativas foram parcialmente atendidas, restando ainda a utilização desta ferramenta para a elaboração do plano de desenvolvimento (gestor 8).

Mas, tem que evoluir muito, ainda é doloroso para a empresa (o *feedback*) (gestor 4).

O modelo precisa ser mais explorado, aprofundar na parte da avaliação, desenvolvimento, necessidades da empresa, necessidades de carreira e não de desejos, clareza na comunicação, estar mais alinhado ao modelo de gestão da empresa (gestor 5).

Um senão é que a turma ainda não conseguiu fornecer a mesma régua para todos os gestores. Por mais que se tentou tornar o sistema menos subjetivo, as pessoas têm réguas diferentes e vão promover o desenvolvimento das pessoas de forma diferente. Acho que tem a questão capacitação dos gestores, tem estilo pessoal de cada gestor e não tem um fórum onde você equilibra as contas (gestor 7).

O que não pode é mudar todo ano, mas sim buscar oportunidades de melhoria, definir ciclos de reavaliação de acordo com a revisão da estratégia da empresa, mas tem que ter continuidade (gestor 7).

No que diz respeito ao entendimento do conceito de competência utilizado no modelo, o grupo de gestores de áreas mais mecanicamente estruturadas entrevistado apresenta definições diferentes, que variam entre capacidade de realizar tarefas, capacidade de utilizar conhecimentos para alcançar resultados e características comportamentais.

O conceito de competência é baseado na avaliação do conhecimento do empregado e a avaliação de como o empregado transforma este conhecimento em resultados para a empresa (gestor 6).

Competência é a capacidade de realização de uma tarefa. Pessoas competentes são aquelas que vão ter mais facilidade de desenvolver, é a capacidade de cada um de acordo com o que é designado para cada cargo (gestor 2).

Competência é o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que podemos colocar em ação para alcançar os resultados desejados pela empresa (gestor 3).

Competência é como você se comporta, é totalmente comportamental, seu comportamento em relação às situações que você se depara com elas [...] Se tem maturidade para liderar, se é pró-ativo, se ajuda as pessoas, se pensa em resultados (gestor 4).

Competência é um conjunto de características que [...] características, conhecimento, aprendizado que você desenvolve e te permite, dentro de determinado cenário, gerenciar a situação sem estresse (gestor 7).

Já os profissionais não-gestores de áreas de configuração mais mecanicistas pesquisados definem como principal característica do modelo de Gestão por Competências a clareza em relação ao que se espera de cada um.

Quanto à aplicabilidade do modelo às estruturas mecanicistas e orgânicas, o grupo de não-gestores investigado apresenta opiniões divergentes. Contudo, a maior parte dos respondentes desse grupo considera que o modelo é aplicável às duas estruturas.

O modelo é aplicável às duas estruturas. Por privilegiar a meritocracia esse modelo, uma vez bem implantado, tende a evitar favorecimentos pessoais ou, no mínimo, a reduzi-los. Em minha opinião não deveria haver uma diferenciação substancial [...] (não-gestor 1).

Acha que é aplicável às estruturas de projeto. No nosso caso, que tem hierarquia, vc sabe quem vai “te” avaliar. No caso do projeto tem que saber quem foi o gestor da pessoa naquele período, que pode mudar ao longo do projeto (não-gestor 3).

Em princípio não vejo necessidade de adequar o modelo para as estruturas. O que poderia mudar é que no projeto poderiam ter mais avaliadores [...] (não-gestor 5).

Acho que funciona da mesma forma para as duas estruturas. Existem diferenças, mas as estruturas de projeto teoricamente são menores, considerando que haja tempo, acha que a avaliação deve ser muito bem feita, na teoria deveria ter qualidade maior pelo número de pessoas. Pelo lado prático não vê diferenças (não-gestor 7).

Uma pequena parte, no entanto, considera que o modelo não é aplicável a ambas as estruturas:

O modelo não é aplicável nas áreas de projeto. Projeto é mais difícil ainda, o cara tem um gestor da rotina, vai para o projeto e quem o avalia continua sendo o gestor da rotina. Deveria ter modelos diferenciados. Quando se está na rotina, a demanda/atuação é quase sempre específica e no projeto é mais generalista (não-gestor 4).

O modelo em si não é aplicado. Não são levadas em consideração as competências para aproveitamento das pessoas, fica muito no pessoal. Se fosse feita dessa maneira poderia servir de norteador (não-gestor 5).

O modelo é mais ou menos aplicável às duas estruturas. Nas áreas de rotina sim, desde que bem feito. Obedecendo passo a passo o processo e focando no *feedback* constante. Já nas áreas de projeto deveria passar por uma revisão adequando a necessidade. Atentando ao prazo de cada projeto, aliado às competência e capacidades exigidas no mesmo (não-gestor 6).

Quanto às características do modelo, o gestor de RH corporativo realça o número reduzido de competências, a necessidade de definição de eixos de carreira específicos e de alinhamento do modelo de Gestão de Pessoas por Competências com as demais práticas de RH.

Para ele, o conceito de competência utilizado no modelo de Gestão de Pessoas por Competências representa o somatório daquilo que a pessoa produz e agrega aos processos e o conjunto de conhecimentos e habilidades necessários para que ela possa desenvolver seu trabalho. O conceito de “entrega” relacionado à competência, aliado aos conceitos de eixos do negócio e espaço ocupacional, formam o arcabouço do conceito de competência utilizado no modelo vigente.

[...] evitamos um número muito grande de competências, definimos eixos de carreira e buscamos alinhamento com as demais práticas de RH (gestor de RH).

O conceito de competência é formado pela somatória de duas frentes: uma associada às realizações da pessoa, àquilo que ela produz e agrega aos processos e produtos da empresa e outra que diz respeito ao conjunto de conhecimentos e habilidades necessárias para que o empregado desenvolva suas atribuições e responsabilidades (gestor de RH).

Isto posto, passa-se, no tópico seguinte, à descrição de resultados relativos à investigação dos motivos que levaram a empresa a adotar um modelo de Gestão de Pessoas por Competências e o processo que levou à sua definição.

### **6.3 Motivações e processo decisório quanto à adoção do modelo**

Neste tópico busca-se apresentar os resultados das entrevistas realizadas junto a profissionais gestores e não-gestores atuantes em estruturas com características de configurações orgânicas e mecanicistas referentes ao processo decisório de implantação do modelo de Gestão de Pessoas por Competências e ao papel de cada um de seus profissionais nesse processo.

O entendimento dos motivos que levaram a empresa a definir-se por um modelo de Gestão de Pessoas por Competências apresenta-se bastante diversificado no grupo de gestores de equipes orgânicas entrevistados: alguns veem como uma necessidade de se ter um instrumento capaz de avaliar e desenvolver os empregados, de forma sistemática; outros o

percebem como uma necessidade de alinhamento com os valores estabelecidos pela empresa, como justiça de tratamento e valorização das pessoas; outros, ainda, têm-no como necessidade de alinhamento à estratégia de crescimento, com foco em resultado, definindo competências necessárias para se atingirem os objetivos e metas definidos:

A empresa definiu-se por um modelo de Gestão de Pessoas por Competências para cumprir com um valor que é a valorização das pessoas e justiça. Para ser um instrumento capaz de desenvolver pessoas e *linkar* com desenvolvimento de carreira/ remuneração / mapeamento RH (gestor 1).

Com o crescimento da empresa e a revisão da sua estratégia foi necessário alinhar as pessoas para esta nova realidade. Desta forma, houve a necessidade de criar um modelo para avaliar e direcionar a carreira dos seus empregados, além de retirar a subjetividade das avaliações (gestor 2).

A empresa buscou o modelo de Gestão por Competências na tentativa de sistematizar e melhorar a qualidade de diagnóstico e avaliação profissionais (gestor 3).

O que levou a empresa a definir por um modelo de Gestão por Competências, principalmente, foi o momento em que se começou a orientar a organização para o foco em resultados. A forma de traduzir os requisitos dos profissionais era definir competências necessárias para se atingirem os resultados. Os modelos anteriores não eram bons, nunca vingaram (gestor 4).

A participação desse grupo no processo decisório também foi diferenciada. Alguns asseveram ter participado de “grupos focais de discussão”. Já outros indicam não terem participado desta, assim como de nenhuma outra etapa do processo.

Já a totalidade dos não-gestores de equipes orgânicas pesquisados declarou não ter participado dessa etapa do projeto. Esses respondentes, no entanto, ressaltam que, em suas opiniões, o que levou a empresa a adotar um modelo de Gestão de Pessoas por Competências foi a necessidade de se estabelecerem regras e métricas claras para avaliar seus profissionais e proporcionar a eles, quando necessário, o desenvolvimento e a capacitação adequados para alcance dos resultados estabelecidos:

O que levou a empresa a buscar um modelo de Gestão de Pessoas por Competências foi uma forma de poder tanto avaliar o desempenho profissional quanto orientar para o autodesempenho. É um guia para o profissional de orientação para desenvolvimento. Serve não só para avaliação como para verificar se o profissional é adequado para determinados cargos (não-gestor 1).

A empresa decidiu implantar um modelo de Gestão por Competências porque o que tinha antes não atendia [...] Sempre tivemos GIRH e este modelo mostrou-se falho e por vários motivos não atenderia à empresa, os gestores não estavam preparados para o *feedback* e o resultado não foi bom (não-gestor 3).

A empresa definiu por implantar um modelo de Gestão de Pessoas por Competências porque precisava de metodologia e métrica definidas para avaliar o quanto o profissional está preparado para a função e o quanto ele consegue aplicar o seu potencial para atingir resultados (não-gestor 4).

Diferentes razões levaram a empresa a adotar um modelo de Gestão por Competências: primeiro, a necessidade de ter identificação clara da relação entre atividades e capacitação adequada e necessária para desenvolvimento dessas atividades e identificar deficiências e supri-las via treinamento [...] (não-gestor 5).

Além disso, foram destacadas por esse grupo como ganhos advindos do modelo: a possibilidade de se identificarem novos sucessores, assim como a possibilidade de se criar uma sistemática de retenção de talentos por meio da análise do perfil e características dos recursos humanos existentes na empresa.

[...] Associado a isso, permite avaliar desempenho mais objetivamente baseado na aquisição de competências e identificar potenciais sucessores (não-gestor 5).

Provavelmente, o que levou a empresa a buscar o modelo foi a necessidade de institucionalizar uma forma de gerenciamento de pessoas e de carreiras, além de criar algum embrião para modelos de retenção de talentos (não-gestor 2).

Para os gestores das estruturas de configuração mecanicista entrevistados, o entendimento dos motivos que levaram a empresa a adotar um modelo de Gestão de Pessoas por Competências é heterogêneo. Alguns percebem a necessidade de valorizar e reconhecer os empregados com desempenho diferenciado, outros como necessidade de se buscarem ferramentas que auxiliassem o gestor no processo de avaliação de seus subordinados, outros como uma necessidade de buscar um modelo de gestão de pessoas que acompanhasse a estratégia de crescimento definida pela empresa e outros, ainda, como modismo.

Penso que é uma forma de diferenciar profissionais com o mesmo cargo, valorizando os profissionais de maior entrega e ajudando a identificar *gaps* de qualificação ou entrega dos empregados. Através desses *gaps* pode-se determinar o plano de desenvolvimento individualmente tornando-o mais eficaz (gestor 6).

Dentro da visão de novo ciclo que não vem de hoje, vem a partir de 2005, a empresa já tinha um pensamento diferente [...] Buscando alternativas com relação ao grupo de gestores, com relação às práticas realizadas. Qual ferramenta que o gestor vai ter para avaliar seus comandados? (gestor 2).

A busca de um meio de valorização e reconhecimento e desenvolvimento dos profissionais. Através do modelo de Gestão por Competências é possível sinalizar o caminho que cada um deve traçar para desenvolver as habilidades e comportamentos que estão sendo demandados pela empresa (gestor 3).

Acho que duas coisas levaram a empresa a implantar o modelo de Gestão por Competências. Primeiro, os levantamentos da Pesquisa de Clima indicaram insatisfação dos empregados quanto a carreira, salário [...] o modelo veio cumprir esse papel de desempenho, norte de carreira [...] Então o primeiro motivo foi suprir o buraco da pesquisa de clima. O segundo motivo é o modismo. A gente não escapa do que está acontecendo lá fora, às vezes customiza, mas a gente sempre faz o que está acontecendo (gestor 4).

[...] a necessidade da empresa [...] tinha saído de uma estratégia e estava entrando mais forte no mercado [...] necessidade de destacar algumas carreiras, o que gerou os eixos, inclusive para sustentar o processo de desenvolvimento (gestor 5).

[...] era necessário um método para estimular o autodesenvolvimento dos empregados, para acabar com a passividade dos empregados. Foi principalmente isso e a própria falta de um modelo abrangente que trouxesse mais técnica, mais ciência para o mecanismo de desenvolvimento (gestor 6).

A empresa buscou um modelo de Gestão de Pessoas por Competências porque tentou vários modelos de gestão de pessoas e nenhum se mostrou robusto e consistente para acompanhar o crescimento da empresa (gestor 7).

A expectativa era de que se conseguisse criar um modelo robusto o suficiente para caminhar junto à empresa sem ter que se desfazer do sistema, ou seja, um modelo que se adaptasse, passível de ajustes quando necessário (gestor 8).

A maioria dos gestores entrevistados dessas áreas relatou, todavia, não ter participado da “escolha” do modelo, mas alguns descreveram participação como membros do “grupo consultivo”, no momento de descrição e validação das competências e definição dos níveis de complexidade.

Quanto aos não-gestores pesquisados de áreas com características de configuração mecanicista, eles igualmente percebem de maneira diferenciada os motivos que levaram a empresa a adotar um modelo de Gestão de Pessoas por Competências. Os motivos mencionados dizem respeito à necessidade de atendimento de demandas internas, em função da insatisfação dos empregados em relação aos processos de avaliação de pessoas; necessidade de seguir tendências de mercado; necessidade de se estabelecerem critérios bem definidos de avaliação e reconhecimento dos empregados. Nenhum dos entrevistados desse grupo afirmou ter participado do processo decisório:

O que levou a empresa a definir por um modelo de Gestão por Competências foi a necessidade de direcionar as ações da área de RH para o atingimento da estratégia da empresa (não-gestor 4).

Nas outras empresas grandes o modelo já foi adotado e visa ao melhor aproveitamento do saber do profissional. É uma tendência, tende a ser de sucesso. Temos a característica de fazer as coisas depois que as outras (empresas) fizeram, de sair depois que as coisas já estão consolidadas (administrativamente) (não-gestor 5).

O modelo de gestão foi adotado para que as pessoas fossem avaliadas e reconhecidas através de critérios bem definidos, priorizados pelas responsabilidades e complexidades das atividades aliadas ao nível de entrega de cada um (não-gestor 6).

A empresa pesquisou muito no mercado para tender às melhores práticas e isso atualmente é considerado melhor prática (não-gestor 7).

Acredito que a implantação da gestão por competências deve-se à tentativa de eliminar a insatisfação captada em pesquisas internas com relação à falta de utilização da meritocracia nos processos de promoções e reajustes salariais. Além disso, havia a necessidade de acabar com o sistema esdrúxulo de valorização somente por tempo de serviço. Outra questão que, acredito, influenciou foi a elevação, incentivada pela empresa, do nível de escolaridade e, consequentemente, do nível cultural, que gerou novas demandas internas (não-gestor 1).

Dentro do sistema que se vê hoje, a empresa quer que as pessoas se desenvolvam o máximo possível. Este modelo é um motivador para que as pessoas utilizem o máximo de seu desenvolvimento em favor da empresa, para o crescimento da empresa, que é o crescimento da gente também. Quando a empresa cresce, o empregado também cresce (não-gestor 3).

Para o gestor corporativo de Recursos Humanos, o principal motivo que levou a empresa a buscar um modelo de Gestão de Pessoas por Competências foi a ausência de um instrumento formal de avaliação dos empregados.

Segundo ele, antes de se desenvolver o modelo vigente a empresa havia realizado tentativa prévia de integrar todas as práticas de RH em um único modelo, chamado Gestão Integrada de Recursos Humanos (GIRH). Nesse modelo, o processo de avaliação não estava estruturado e cada gestor fazia, à sua maneira, a avaliação de seus subordinados. O único fórum formal de avaliação de empregados, naquela época, era um comitê que avaliava os subordinados por tempo de casa.

Conforme a perspectiva desse gestor, a definição do modelo atual se deu por meio de *benchmarking* desenvolvido pela área de RH. O gestor de RH foi o *sponsor* desse processo e a equipe de trabalho composta por: um grupo técnico de profissionais de RH, que coordenava os trabalhos; um grupo consultivo formado por gestores, que validava os conceitos e as definições; e profissionais de uma consultoria externa, que atuava como detentora da metodologia a ser utilizada. O papel do gestor de RH, como *sponsor* do processo, era levar à equipe de trabalho as diretrizes oriundas da diretoria e validar com a diretoria as definições estabelecidas por esse grupo.

A partir da ausência de um instrumento formal de avaliação de desempenho. Esse é o primeiro. Antes cada gestor fazia de forma diferenciada. O GIRH não teve a pretensão de ser instituído como avaliação de desempenho. A intenção era integrar práticas de RH [...] (gestor de RH).

[...] Tínhamos um modelo, mas não fizemos uma ressignificação do que era desempenho. Na época as relações eram muito pessoais e o desempenho focado no tempo de empresa. Quando entramos com o modelo atual ficou melhor, mas o fato de ter entrado junto com a ressignificação dos valores da cultura foi fator de sucesso (gestor de RH).

A estrutura interna da Gerência de Desenvolvimento de Pessoas conduziu o processo, integrando um grupo de gestores de áreas operacionais como validadores do processo (gestor de RH).

Em seguida, passa-se à descrição dos resultados apurados sobre o processo de implantação do modelo de competência na organização pesquisada.

#### **6.4 Processo de implementação do modelo**

Nesta categoria apresentam-se os resultados sobre a composição da equipe de estruturação e implementação, o processo de comunicação e expectativas acerca do modelo proposto.

Considerando os achados obtidos, muitos gestores das equipes orgânicas entrevistados reportam não terem participado do processo de implementação do modelo de Gestão de Pessoas por Competências vigente, destacando estarem, à época, envolvidos com o projeto de expansão da companhia:

No momento da implementação do modelo estava “fora de linha”, não sabia se era chefe ou não. Nesse aspecto ficou confuso, houve um prejuízo para implementar o sistema e uma dificuldade para mim e para as pessoas que estavam comigo (gestor 3).

Quanto às expectativas em relação ao modelo, é consenso nesse grupo que o que se esperava era que o modelo refletisse as necessidades da empresa, fosse “justo e com regras claramente definidas”:

As expectativas foram de criar um modelo que tivesse a participação dos gestores e que refletisse as necessidades da empresa. Neste sentido as expectativas foram atendidas (gestor 2).

Minha expectativa era muito positiva, apesar da complexidade, que conseguíssemos um modelo justo que fosse reconhecido como tal (gestor 4).

Minhas expectativas eram de ter as coisas claramente definidas, saber o que importa: cada macaco no seu galho, qual era o galho e como ele era. Isso tudo tinha que ser sistêmico (gestor 1).

No que tange aos não-gestores entrevistados de equipes organicamente estruturadas, os mesmos, no geral, consideraram falho o processo de comunicação e implementação do modelo. A maioria, inclusive, destaca não se lembrar de como se deu o processo e de não terem sido envolvidos:

[...] lembro da transição, mas não tive participação porque estava no projeto: um universo paralelo. Tomei conhecimento, mas não através de treinamento formal (não-gestor 4).

[...] lembro que era GIRH e mudou, mas não lembro como foi a transição. Tem a ver com a chefia, meu chefe na época não dava satisfação pra isso. Quando isso acontece vira comunicação formal, sem pragmatismo. Se o chefe não apresenta, a gente não entende bem o porquê, perde importância enquanto ferramenta (não-gestor 5).

Num primeiro momento o processo rodou completo na equipe de projeto, num segundo momento não rodou completo (não-gestor 1).

O processo de comunicação acerca da implementação para os cargos de chefia havia uma comunicação diferenciada, poderia ser considerada como algo “*a la carte*”, enquanto para os demais públicos foi padronizado. Não tenho informações suficientes para responder quanto ao processo de implementação do modelo (não-gestor 2).

O processo de comunicação teve falha grande, antes de testar a ferramenta achamos que ela ia resolver o problema do mundo. O desdobramento foi ruim para mim (não-gestor 3).

Tive treinamento simplificado, poderia ter sido melhor, fiquei perdido. Mas ele (o sistema) não é difícil de usar, é autoexplicativo (não-gestor 6).

A totalidade dos entrevistados gestores de estruturas mecanicistas enfatizou ter participado do processo como agentes facilitadores na divulgação do modelo. Quanto às expectativas da empresa e dos empregados, a opinião desses gestores é de que “o que se esperava com o modelo era a valorização das pessoas de desempenho diferenciado, com regras claras e bem definidas”. Contudo, é consenso nesse grupo que essas expectativas foram apenas parcialmente atendidas:

A expectativa era de ter um método mais justo para avaliar os empregados. Em minha opinião, as expectativas foram atendidas em parte. Principalmente porque o modelo de gestão anterior tinha um foco maior na parte de remuneração e com isto a transição para um modelo com maior foco no desenvolvimento profissional fica mais difícil (gestor 3).

A expectativa do modelo novo era de regras mais claras [...] Para o nível superior as expectativas se misturavam com os anseios de valorização da carreira técnica, coisas mais claras e que houvesse menos subjetividade na avaliação (gestor 4).

A expectativa era ter mais clareza dos eixos de carreira e dos processos de desenvolvimento de pessoas. Tratar de maneira diferenciada as pessoas, de acordo com as necessidades da empresa (gestor 5).

As expectativas não foram atendidas: o modelo é de vanguarda, é bom, o sistema está alinhado, mas a execução não é boa. É o paradigma conformidade e análise [...] O trabalho desvirtuou em função do viés operacional de conformidade, o que limita pensar de forma mais ampla. A empresa está presa ao modelo da qualidade de conformidade. É difícil sair deste modelo (gestor 5).

As expectativas eram de uma ferramenta que valorizasse o desempenho diferenciado. A empresa tem dificuldade em tratar as pessoas diferenciadamente. A expectativa foi atendida em parte. A ferramenta funciona bem, mas na hora de transformar em benefício a estrutura ainda é engessada (gestor 8).

A expectativa da empresa era ter pessoas com competências adequadas para suportar a empresa (gestor 7).

Já a maioria dos respondentes do grupo de profissionais não-gestores de estruturas mecanicistas não se lembra de como se deu o processo de comunicação e implementação do modelo de Gestão de Pessoas por Competências adotado. Os poucos que se lembram de como se deu esse processo relatam “ter sido um processo bem conduzido, composto de treinamentos de nivelamento de conceitos e de uso da ferramenta, que abrangeu todos os empregados da empresa”. Ainda segundo outros depoimentos:

Recebemos um livreto, saiu nos meios de comunicação interna. Mas não me lembro exatamente se houve um treinamento. Não me lembro das etapas da implementação do processo (não-gestor 4).

Lá na minha área tivemos que desenvolver um sistema para suportar o modelo. Fiquei sabendo por isso e depois não tive nenhum contato, treinamento ou comunicação sobre essa implementação. A comunicação não chegou, não participei do processo de implementação (não-gestor 5).

O processo de comunicação foi interessante. O treinamento foi realizado em turmas divididas por nível de complexidade e eixos de carreira. Além disso, a linguagem utilizada no treinamento foi bastante interativa através de dinâmica (não-gestor 6).

A implantação foi importante e positiva, houve treinamentos para os envolvidos, o *software* atendeu às expectativas, os gestores estavam empenhados em fazer avaliação do empregado com fatos e dados [...] (não-gestor 2).

Lembro-me mais ou menos do processo de comunicação e implementação. Senti que foi uma coisa mais imposta, “ta” pronto, você tem que preencher no SAP até a data X [...] Acho que não teve treinamento para isso [...] Não me lembro [...] Possivelmente sim [...] (não-gestor 7).

O processo de comunicação foi bem estruturado, com a criação da expectativa inicial feita através dos órgãos de comunicação internos e com a complementação feita pelos gestores (não-gestor 1).

Não participou do processo de decisão ou implantação. Não me lembro dos detalhes, na época foi divulgado, foi explicado por que tivemos um modelo anterior que não deu certo, mas não tenho detalhes na cabeça (não-gestor 3).

Foi utilizado um treinamento inicial para os gestores e para formação de facilitadores. Os facilitadores fizeram o treinamento do “restante” de empregados com a utilização de ferramentas lúdicas. Em seguida, foi aplicado um treinamento em *feedback* para os gestores. Não participou do processo, só dos treinamentos (não-gestor 1).

Na percepção do gestor de RH corporativo, o início do processo de implementação do modelo se deu com a análise da estratégia e o mapeamento dos estilos de liderança, que foram as bases para o processo de definição das competências. Foram realizadas entrevistas com a diretoria (pela consultoria), por meio das quais foi definido o rol de competências e criados grupos de modelagem para definição dos conteúdos relacionados às mesmas.

A estratégia de implementação do modelo, segundo o gestor de RH corporativo, previa a validação com os níveis hierárquicos, com o grupo consultivo e com a diretoria. Além disso, ainda na fase de validação, foram realizadas simulações de avaliação e no desdobramento para os demais empregados foi utilizada a metodologia de mapas de aprendizagem, inclusive com as chefias.

Na visão do gestor de RH, a expectativa com o modelo era suprir a ausência de uma ferramenta e de definir sistematicamente os ciclos de avaliação. Essa expectativa foi atendida, uma vez que o modelo já se encontra no segundo ciclo de avaliação e já estão em fase de conclusão várias melhorias e revisões.

Isto posto, procede-se, no item a seguir, à descrição do entendimento dos respondentes acerca do processo de avaliação preconizado pelo modelo de Gestão de Pessoas por Competências adotado.

## 6.5 Processo de avaliação das competências requeridas

Aqui se buscou investigar a compreensão do conjunto dos respondentes acerca do processo de avaliação de competências, contemplado pelo modelo aplicado às estruturas mecanicistas e orgânicas.

Como resultados, os gestores de áreas de configuração mais organicamente estruturadas pesquisados demonstraram entendimento de como funciona o processo de avaliação vigente. Indicaram, também, reconhecer sua importância no desenvolvimento dos profissionais, principalmente em relação às reuniões de *feedback*.

No entanto, nesse grupo, foram tecidas diversas críticas à periodicidade das avaliações, em especial quando se trata de equipes orgânicas. Na percepção desses respondentes, são necessários ajustes nos prazos e modo de funcionamento do sistema. Uma sugestão é que as avaliações sejam procedidas com periodicidade mais curta. Atualmente, as avaliações são anuais. Sugerem, ainda, mais flexibilidade no tempo de operação do sistema, pois “atualmente o sistema permanece ‘aberto’ para as avaliações por um período de apenas dois meses”.

Em equipes orgânicas de projeto, na opinião desses gestores, os prazos deveriam ser diferentes, em função da agilidade com que as coisas acontecem. Além disso, o sistema informatizado, utilizado para realização das avaliações (*Systems Applications and Products in Data Processing – SAP*), não permite que profissionais não-gestores – que em equipes de projetos eventualmente coordenam equipes e processos – realizem avaliações de desempenho, o que acaba por prejudicar o processo de avaliação nessas estruturas:

No projeto a agilidade exige que as coisas sejam tratadas com mais transparência, uma vez que é necessário que os desvios sejam corrigidos tão logo sejam detectados (gestor 4).

São necessários ajustes na temporalidade, não dá para fazer tudo em um único mês. No caso de deslocamentos para projeto, o cara já deveria vir com uma avaliação e na volta para a área tem que ter avaliação também. Temos que achar recurso para isso. O *feedback* é importante, mas na hora errada e pela pessoa errada invalida. Para equipes que se mobilizam a regra da periodicidade não vale (gestor 3).

A flexibilidade do sistema de avaliação é zero [...] precisa achar flexibilidade na avaliação e na temporalidade (gestor 3).

Deveria ser semestral, tinha que ser mais natural, sem cobranças [...] (gestor 1).

O processo de *feedback* acho que foi falho, não andou junto com o processo. Eu não tive [...] (gestor 1).

Devemos pensar em ter o cuidado de validar as avaliações com o gestor de origem, no caso do pessoal de projetos (gestor 2).

Quanto aos empregados não-gestores das equipes de configurações orgânicas que foram abordados, a maioria afirma não ter passado por um processo formal de avaliação desde que foram transferidos para a equipe de projeto – apontada como “um universo paralelo”:

O processo se deu da seguinte forma: na primeira rodada fiz autoavaliação e tive *feedback* da avaliação do gestor. Depois não tive mais. Em um segundo momento, só fiz a autoavaliação e não tive retorno da avaliação do gestor (não-gestor 1).

O processo de avaliação de competências se dá de forma esporádica, sou comunicado de algum processo de avaliação de competências, mas sou comunicado (quando sou comunicado) meses depois e sem qualquer aprofundamento (não-gestor 2).

Acho o processo pouco transparente e considero que não me enriquece como profissional (não-gestor 9).

O processo de autoavaliação e avaliação da chefia foi 100% errado porque não teve formalização, não existia para a estrutura (equipe de projeto). O desenrolar foi complicado, vim para a equipe de projeto e o processo de avaliação foi feito à minha revelia (não-gestor 3).

[...] foi uma sequência de atropelos e não aconteceu só comigo. O que me parece é que temos um sistema e a decisão a ser tomada vai além desse sistema [...] Não tomei conhecimento das avaliações feitas, não tive *feedback* e as coisas não se resolveram (não-gestor 10).

Não passei por avaliação durante o projeto. Sei que tem autoavaliação, avaliação do gestor e reunião. Não sei exatamente o ganho que se tem com autoavaliação, em quê isso ajuda. Acho que o que é importante é ter um contato mais próximo com o chefe imediato para receber alinhamento (não-gestor 1).

O que conheço é avaliação de desempenho, que fiz uma vez para valer na rotina. O processo de avaliação é uma conversa com o chefe, faz-se uma pré-avaliação, que na época não pude fazer porque não tinha SAP, o chefe me chamou e batemos um papo baseado na avaliação dele, ele me deu algumas orientações de desenvolvimento que alimentaria o plano de desenvolvimento. Mas o chefe delegou o plano para outra pessoa, eu montei meu plano, não cumpri o plano porque vim para o projeto. No projeto fiz uma avaliação em 2007 conturbada: quem me avalia não é meu avaliador, me entregou o formulário para eu preencher, a avaliação ficou alta. Depois que eu o fiz, ajustou e mandou para o RH. Não teve plano de desenvolvimento: na verdade, para o que eu faço não tem PD [plano de desenvolvimento], é muito em cima de habilidade pessoal, não tem curso específico (não-gestor 2).

Contudo, esse grupo tem conhecimento de como o processo de avaliação está definido no modelo. A opinião geral de seus respondentes é que o tipo de avaliação proposto (autoavaliação, avaliação do gestor e reunião de *feedback*) não funciona em equipes de projetos. Isto, na medida em que para a maioria deles não há *feedback* e a avaliação, “quando ocorreu, foi um tanto conturbada: o responsável delegou os processos de avaliação e *feedback* para outras pessoas e tudo foi feito *pro forma*, sem desdobramentos em termos de desenvolvimento ou reconhecimento”. Outros depoimentos corroboram essa percepção:

Acho que o projeto é muito corrido e o gestor não tem tempo para fazer a avaliação. Na rotina há um ciclo normal. No projeto o chefe muda e a capacidade de avaliação é reduzida, ele não te conhece (não-gestor 6).

A avaliação anual teria que ser mais frequente, depende do objetivo no projeto. Na rotina o objetivo da avaliação é o crescimento profissional, o projeto não tem este objetivo, se for mais frequente (a avaliação) vai virar *pro forma*, no dia-a-dia as coisas são faladas. Talvez fosse melhor fazer no final do projeto, para avaliar o grau de crescimento profissional. Em projetos longos, avaliações anuais; em projetos curtos, quando entra e quando sai (o profissional) (não-gestor 1).

[...] ouvir a opinião dele uma vez por ano? [...] Se fosse transformado em mudança na posição ou não valeria. O *feedback* em si deveria ser ao longo do ano. Se o objetivo for enquadramento faz sentido uma vez por ano (não-gestor 4).

A avaliação deveria ser menos padronizada e deveria ser mais customizada conforme o potencial do empregado e suas entregas (não-gestor 2).

Os respondentes não-gestores de estruturas orgânicas referem, ainda, em sua maioria, concordar que o ciclo de avaliação deveria ser diferente nas estruturas orientadas a projetos e, igualmente, que o *feedback* deveria ser uma prática constante e não formalmente instituído uma vez por ano, “como já era de hábito e também prevalece nas estruturas mecanicistas”. A avaliação formal, para fins de registro no sistema, deveria ser realizada ao final do projeto - comentam.

Considerando os gestores de áreas mecanicamente organizadas entrevistados, estes demonstraram conhecimento do funcionamento do processo de avaliação das competências e concordam que o ponto mais importante do processo é a reunião de *feedback*. Em seu entendimento, apesar de o processo formal de *feedback* ocorrer uma vez por ano, é necessário que se estabeleça entre o gestor e a equipe a prática de *feedbacks* constantes e pontuais.

Respondentes desse grupo, todavia, tecem críticas quanto à flexibilidade do sistema e à complexidade da ferramenta de avaliação:

Minha crítica é quando isso se torna um empecilho para reavaliações necessárias [...] O sistema deveria ser mais flexível, hoje ele fecha após o período de avaliação e não permite avaliações fora do prazo, mesmo que haja necessidade (gestor 1).

A ferramenta deveria ser mais simples, o entendimento em termos de conceito para o grupo, a linguagem (gestor 2).

Por outro lado, acho que ainda existe pouco conhecimento das grades por parte dos empregados em diversos níveis, talvez até mesmo por falta de interesse em aprofundar os conhecimentos. Penso que para o nível operacional ainda seja um pouco complexa a assimilação dos conceitos e dos termos técnicos. Além disso, por mais que se tente desvincular da remuneração, esta visão ou a expectativa ainda se mantém (gestor 3).

Tenho dúvidas também se o período anual é o mais adequado, às vezes tenho a sensação de que um ano é pouco para que alterações aconteçam (gestor 6).

O sistema poderia oferecer recursos para registro das contribuições significativas ao longo do período que permitisse registros constantes em tempo real (gestor 4).

Quando perguntados sobre o processo de avaliação dos empregados, todos os não-gestores de áreas de configuração mecânica demonstraram conhecimento do assunto e concordam que a avaliação é uma etapa importante do modelo de Gestão de Pessoas por Competências, embora considerem que existem oportunidades de melhoria, principalmente no que diz respeito às reuniões de *feedback*.

O processo é bom, pois nos dá a oportunidade de conhecer a percepção do gestor sobre o nosso trabalho, desempenho e onde é preciso melhorar. A ferramenta é boa, mas a dificuldade está no gestor [...] O gestor não ouve na reunião de *feedback*. A ferramenta é boa, mas ainda tem gargalo [...] A área de RH criou a ferramenta e lavou as mãos. É a minha percepção. Às vezes existem coisas que eu não tenho conhecimento (não-gestor 4).

O processo de avaliação é muito tranquilo, como tem feito com constância, na hora do oficial não tem surpresas [...] (não-gestor 5).

Penso que o processo de *feedback* precisa ser mais rotineiro e tanto os pontos positivos quanto os negativos deverão ser pontuados de forma mais detalhada (não-gestor 6).

O processo de avaliação é subjetivo, vai da interpretação do gestor, a palavra final é do gestor. Mas, é difícil uma intenção neutra do que é melhor para a empresa. São pessoas, as emoções influenciam [...] tem o momento do *feedback*. Um tempo importante, pode tomar uma horinha ou três, quatro horas e ninguém tem tempo sobrando. Uma hora só é bem difícil (não-gestor 2).

O modelo dá oportunidade de conversar com o gestor, mas depende de tempo para fazer bem feito. Exige discussão, muita conversa e é demorado. Tem que ser pelo menos duas horas para ser adequado (não-gestor 6).

A ferramenta é ótima. A concepção da ferramenta é ótima. Os gestores alegam falta de tempo, só lembram isso na época do *feedback*. Para algumas pessoas a questão competência se resume ao *feedback* anual feito por obrigação e cobrança de prazo. Isso teria que estar na rotina [...] (não-gestor 1).

Acho que se sistema for bem feito e as pessoas fizerem com honestidade funciona. Tenho experiências traumáticas de *feedback*, tenho pé atrás. Dar retorno para as pessoas tem que ser muito pensado, às vezes acho que as pessoas (os gestores) não pensam no que estão falando e acabam sendo agressivas e deixando a pessoa com raiva, no meu caso aconteceu isso. Tudo depende de postura (não-gestor 3).

Na visão do gestor de RH entrevistado, a avaliação de competências é procedida com base na “entrega” do empregado. Cada gestor avalia se as competências requeridas contribuem ou não para essas “entregas” e de que forma o desempenho do empregado pode ser melhorado. Sempre que se faz um mapeamento interno de pessoas para suprir posições na empresa, as informações geradas pelo sistema de Gestão de Pessoas por Competências são levadas em consideração.

Contudo, o gestor de RH admite que nem todos os gestores fazem as avaliações e que a “ferramenta necessita de uma revisão”. Os prazos precisam ser diferenciados em função do número de subordinados de cada gestor e é necessária a conscientização dos gestores sobre a importância das avaliações.

Às vezes, não há avaliações. As bem feitas contêm fatos e dados. A ferramenta carece de revisão, mas depende da vontade do gestor de fazer as avaliações. O prazo para as avaliações deve ser diferenciado, não pode ter o mesmo prazo para quem tem quatro subordinados e para quem tem 60 [...] O tempo de cada gestor é diferente e depende do volume de subordinados. Hoje o gestor não é responsabilizado por não ter feito [...] O que se faz é trabalhar junto aos diretores e gerentes gerais os percentuais de avaliações realizadas [...] A melhor forma de fazer o controle é que essas informações agora serão levadas a um comitê de sucessão, o que reforça a necessidade de se fazerem as avaliações de desempenho [...] (gestor de RH).

Na próxima – e última – categoria investigada, apresentar-se-á descrição de percepções dos entrevistados acerca de ganhos organizacionais e individuais com a adoção, pela organização, do modelo de Gestão de Pessoas por Competências vigente.

## 6.6 Implicações organizacionais e individuais do modelo

Foram avaliadas nessa categoria as contribuições do modelo vigente para a empresa e para os empregados, seus pontos fortes e fracos, bem como a integração do mesmo com as demais políticas e práticas de RH.

Segundo a percepção dos gestores de estruturas de configuração orgânica pesquisados, os principais ganhos para a organização, decorrentes do modelo de Gestão por Competências adotado, são “a identificação das competências necessárias para se atingirem resultados e tê-las bem definidas”. Ter clareza na divulgação dessas competências, além de possibilitar a “visualização” do perfil do grupo de empregados, são outros pontos fortes indicados.

Para o empregado, na opinião desses gestores de equipes orgânicas de projetos entrevistados, o principal ganho é propiciar visão clara de como o mesmo é percebido pela organização e quais suas possibilidades de desenvolvimento e crescimento na carreira. Além disso, esse grupo concorda que o *feedback* sistematizado, com base em uma metodologia de análise pré-definida, garante “tratamento mais justo”:

O ganho do modelo para a empresa é ter pessoas com mais clareza do funcionamento das coisas, desmistificarem a expressão “RH é uma caixa preta” [...] E as pessoas iriam se sentir melhores (estou me referindo ao clima e à performance), sabendo em que desenvolver (gestor 1).

O ganho para o empregado é que todo mundo gosta de saber como é percebido e onde precisa melhorar, se sente melhor, tem possibilidade de crescer e enxerga as oportunidades dele na empresa (gestor 1).

Os principais ganhos do modelo são: alinhamento, perspectiva de crescimento profissional, orientação para treinamentos [...] (gestor 2).

O ganho para a empresa é conseguir um quadro para visualizar o perfil do grupo em termos de quais competências, níveis [...] são mais ferramentas para gestão de RH da empresa, mais informação. É uma resposta de um critério, mostra que tem critério e é claro, é uma resposta técnica (gestor 3).

Para o empregado, o *feedback* é mais sistematizado, tentativa de dar um tratamento justo, organizado, dentro da metodologia, garante justiça na análise (gestor 3).

Como benefício do modelo para a empresa, seria definir claramente competências para se atingirem resultados para desenvolver os empregados. Para o empregado, é ter uma visão clara do que tem que fazer para crescer e ser reconhecido, ter elementos mais objetivos para crescer (gestor 4).

Quanto à integração entre o modelo e demais políticas e práticas da área de RH, alguns gestores desse grupo investigados consideram-na “adequada”. Já outros indicam que ainda há muito a ser feito, em especial no tocante a políticas de treinamento e desenvolvimento e recrutamento e seleção:

O modelo não está “azeitado” com as políticas de RH. A demanda é para que isso exista, mas ainda é “desassociado”. Fiz algumas contratações que não foram questionadas em cima de competências. O perfil definido não é usado na contratação. Imagino que com a remuneração haja mais alinhamento, se não tiver o fecho final do reconhecimento (promoção e remuneração), a chance do modelo dar água é grande. Se não estiver alinhado com as outras políticas de remuneração, é uma grande falha. Se ainda estiver acontecendo, tem que rever. Não existe ligação direta com desenvolvimento, ainda precisa caminhar nisso. Os *gaps* eram definidos e existia um vácuo entre o plano de desenvolvimento e a avaliação (gestor 4).

Um ponto de reforço seria o *link* entre avaliação e desenvolvimento profissional. Essa ligação pode ser melhor desenvolvida e explorada: usar a avaliação como ferramenta para treinamento, não tem continuidade (gestor 1).

Além de ajustes no modelo, acho que há que se fazerem outros ajustes na empresa/comunicação/treinamentos. Por exemplo: coordenador de projetos tem que receber treinamento de gerente, porque tem essa função também (gestor 3).

Os gestores de estruturas orgânicas entrevistados afirmaram, ainda, que o principal facilitador do modelo de Gestão de Pessoas por Competências é o próprio gestor.

[...] mas, tudo começa com o gestor. Se o gestor não dá importância ao processo de *feedback*, o *link* não acontece. Conceitualmente, “ta” bem alinhado, mas o gestor precisa alimentar bem para ter saídas adequadas (gestor 1).

[...] o gestor tem que estar disposto, à medida que ele entende que terá bons resultados com o desenvolvimento das pessoas (gestor 2).

Não pode ter aquele gestor que acha que é um “saco”, o cara tem que gostar, *feedback* tem que ser um momento de prazer para o gestor, ele está fazendo uma pessoa crescer (gestor 1).

No grupo de não-gestores de equipes de configuração orgânica que foram pesquisados foi indicada como principal ganho para a empresa, decorrente do modelo de Gestão por Competências, a potencialidade de o mesmo em gerir os recursos humanos da organização com objetividade:

O modelo atual tem como ganho para a empresa a capacidade de gerir recursos da empresa (não-gestor 1).

Acho que a contribuição é a justiça no tratamento (não-gestor 2).

A empresa ganha com a orientação do trabalho de cada um. O empregado ganha mais profissionalismo e objetividade (não-gestor 3).

O papel importante é de um padrão mínimo de balizamento das ações para minimizar problemas de ordem interna (não-gestor 3).

A contribuição seria definir competência e resultado alinhados com a necessidade da empresa, se a maneira como é medido está alinhado com o objetivo da empresa, se o empregado crescer a empresa também cresce (não-gestor 4).

[...] o modelo permite construir perspectiva de crescimento pessoal e profissional do empregado. A empresa comunicar objetivamente o que espera de resultado e habilidade de cada um. Permite objetividade maior na relação entre empresa e empregado (não-gestor 6).

Na opinião dos respondentes desse grupo, o modelo propicia, ainda, clara reflexão de quais competências e habilidades são necessárias para que cada empregado possa cumprir seu papel, tornando mais transparente a relação empresa-empregado, reforçando um dos valores difundidos pela empresa, “a justiça de tratamento”:

Para a empresa é que traz uma reflexão mais clara de quais competências e habilidades são necessárias, permite identificar *gaps* existentes para supri-los. Torna a relação com os empregados mais transparente quando traça uma régua para ambição pessoal (não-gestor 5).

Os empregados ganham a capacidade de gerenciarem seu próprio conhecimento profissional, se o *feedback* for efetivamente realizado (não-gestor 1).

Para o empregado, o benefício é ter regras bem definidas para o desenvolvimento. Teoricamente, as relações seriam menos importantes do que está estabelecido como resultado (não-gestor 4).

Além disso, esses profissionais acreditam que o modelo permite que se faça uma avaliação dos *gaps* existentes, “em termos de recursos humanos, comparativamente às necessidades da empresa”.

Em referência aos empregados, segundo os entrevistados desse grupo, eles ganham a possibilidade de gerenciarem o próprio desenvolvimento, por meio de direcionamentos mais claros e regras mais bem definidas:

[...] avaliar a massa crítica, o que as pessoas que tocam a empresa são capazes de fazer. Em função da visão de futuro já tem uma resposta para necessidade de RH (não-gestor 1).

As contribuições para o empregado que dão uma visão mais clara de como crescer, gera perspectiva de crescimento. Por outro lado, gera também expectativas à medida que a pessoa espera reconhecimento pelo seu desenvolvimento (não-gestor 5).

Embora os não-gestores de estruturas organicamente estruturadas considerem o modelo bem desenhado e com ganhos como os descritos anteriormente, esse grupo apresenta críticas quanto ao seu funcionamento. Alguns questionaram, inclusive, a efetividade e legitimidade do modelo vigente, afirmando percebem o processo como *pro forma*, tendo-se a avaliação apenas para “cumprir tabela” e “corroborar a opinião do gestor, que pode não estar condizente com a verdadeira capacidade de entrega do avaliado”:

[...] vi que o modelo é basicamente para cumprir tabela: antes de fazer a avaliação já se sabe o que vai dar. Se o chefe quer promover, a avaliação vai ser condizente; se não quer promover, a avaliação vai suportar esta decisão (não-gestor 4).

[...] diria que entre os pares o comentário é muito parecido – avaliação *pro forma*, se o chefe quiser você vira chefe (não-gestor 2).

Existe uma subjetividade no rigor do gestor [...] Tudo é uma questão do mercado e do quanto o gestor está disposto a promover. Nos últimos três anos tivemos gestores novos que precisavam ganhar a confiança e o mercado estava aquecido (não-gestor 4).

Alguns gestores, muitas vezes, têm receio de criticar de forma mais aberta e melindrar o relacionamento. Por outro lado, as pessoas precisam ser mais preparadas para receber o *feedback* (não-gestor 1).

No geral, o que vejo é que o conceito foi desenvolvido com muita competência e conhecimento, mas a aplicação do modelo deixa a desejar, mais por falta de apropriação (pelos líderes de seguirem o modelo) do que por deficiência (não-gestor 6).

[...] com os pares de forma geral existe muito ceticismo, não acreditam que é realmente isto que vale (não-gestor 5).

Outra crítica feita por respondentes desse grupo diz respeito à apropriação da ferramenta pelo gestor, assim como à qualidade e efetividade do *feedback*. Segundo entrevistados, os gestores não se apropriam do modelo como ferramenta de desenvolvimento de pessoas e, em consequência, não dão importância ao processo de *feedback*. Ainda de acordo com alguns deles, as reuniões para este fim são realizadas sem critérios e sem os devidos cuidados, resultando em contribuições genéricas e, não raro, equivocadas:

[...] principalmente a aderência e a apropriação das lideranças ao modelo. Existe um desnivelamento grande. Às vezes, há a impressão de que o modelo é usado para justificar preferências pessoais, o modelo permite isso. O grande problema é a falta de disciplina para utilização do modelo (não-gestor 5).

Na teoria, quando se cria metodologia para avaliação de competências e resultados esperados, você teoricamente sai da objetividade. Na prática, talvez não esteja tão evidente, mas o processo é meio de carta marcada (não-gestor 4).  
[...] o gestor tem que pegar o boi pelo chifre, tem que ter participação do topo do projeto, tem que querer fazer (não-gestor 3).

[...] Ainda é pouco prático, os próprios gestores não utilizam como ferramenta de *feedback* e desenvolvimento. É *pro forma*. É pouco produtivo na prática, conceitualmente é bom. Falta *feedback* (não-gestor 1).

Os gestores veem este modelo da mesma forma, enxergam pontos de deficiência. Sabem que o modelo ajuda no desenvolvimento, mas não têm tempo para isso, não entra na pauta de prioridade (não-gestor 2).

O *feedback* já melhorou, mas ainda não entrou no sangue. A empresa ainda é conservadora, as pessoas têm receio de falar [...] Tem que ser feito no dia-a-dia (não-gestor 1).

Em minha opinião, existe um descolamento entre o que os gestores acham e o que os empregados acham (não-gestor 10).

Respondentes desse grupo acrescentam, ainda, que, como política de desenvolvimento de pessoas, observa-se integração entre o modelo de Gestão de Pessoas por Competências e demais políticas e práticas de Recursos Humanos vigentes. Na opinião da maioria, no entanto, a integração não é completa, uma vez que ainda prevalecem, na maior parte das vezes, os interesses individuais dos gestores:

Enquanto política, eu enxergo *link* com RH. Enquanto prática, tem muito *gap*, muita política é atropelada. Recrutamento e seleção são atropelados algumas vezes, estou falando de interferências pessoais no processo. Muitas vezes no planejamento de sucessão tem desvios das políticas. Se é evitável ou não, não sei, até desconfio que não (não-gestor 5).

Acho que a interface com RH existe, mas não é bem casado. Quando vai contratar o perfil que se busca é o que teoricamente a empresa precisa, que transfere para grade de avaliação e consequentemente deveria refletir na remuneração. O problema é que a empresa não sabe o que ela precisa, cada programa *trainee*, por exemplo, tem um perfil diferente: ora gestor, ora técnico (não-gestor 4).

[...] estou "*linkando*" competência e remuneração, este *link* precisa ser mais coerente com as demais práticas. Treinamento é mais adequado, bem utilizado em função da avaliação. Quanto à seleção, não pode falar muito, acha que o perfil não é utilizado na hora da seleção. A conversa entre gestor e RH é mais importante, não é utilizada a sistemática de avaliação no momento da seleção (não-gestor 1).

Quanto à interface do modelo de Gestão por Competências com as outras políticas de RH, acho que não se comunicam ou, se comunicam, o fazem de forma não institucionalizada, conforme os interesses imediatistas dos gestores (não-gestor 2).

Vejo alinhamento com RH. A questão remuneração é difícil porque é fixa e variável. As metas são bem ou mal escolhidas e não é o modelo de competência que vai resolver e gerar melhores resultados. As pessoas precisam entender que isso é necessário (não-gestor 9).

Finalmente, abordando as implicações organizacionais e individuais decorrentes da adoção do modelo, na percepção dos gestores de estruturas de configuração mecanicista entrevistados, os benefícios gerados para a empresa dizem respeito, em especial, à

definição de “competências essenciais que levam à melhoria de performance e resultados e à sedimentação de seus valores”. Para os empregados, por sua vez, o principal benefício é o direcionamento que propicia em relação ao seu desenvolvimento e possibilidades de crescimento na empresa.

Os principais benefícios desse modelo para a empresa são clareza e nivelamento dos conceitos e informações. Para o empregado, é um grande direcionador para o processo de crescimento e desenvolvimento (gestor 6).

Para a empresa, à medida que as pessoas sabem o que se espera delas e se orientam por isso e os gestores são forçados a orientá-las, o ganho é melhoria de performance e produtividade [...] resultados (gestor 4).

Como benefício para os empregados, percebo a oportunidade de clareza em relação aos processos de desenvolvimento, a oportunidade de receber informação estruturada a respeito de desempenho e a oportunidade de desenvolver planos para evolução da carreira. Para a empresa, o mapeamento de competências essenciais e a análise do fluxo de competências – uma coisa é lutar pelo estoque e a outra é utilizar o estoque (gestor 5).

Benefícios para a empresa foi buscar uma forma de tornar gerenciáveis os aspectos importantes do desenvolvimento de competências. Sedimentam características, valores e cultura. Para o empregado é que dá o caminho das pedras dentro da empresa (gestor 6).

Os ganhos para a empresa são que a empresa sabe claramente aonde quer chegar, tem objetivo estratégico de perenizar o negócio e minimizar os riscos, então, consegue planejar ações de forma que garanta esses objetivos. O empregado ganha a oportunidade de saber claramente onde está, onde pode chegar e como fazer esse desenvolvimento e pode definir se quer continuar no jogo ou não (gestor 7).

Concomitantemente, esses gestores percebem claramente a intenção de integração do modelo com demais políticas e práticas de RH, contudo, consideram que ainda há alguns pontos a serem desenvolvidos, como o alinhamento com os planos de desenvolvimento e políticas de seleção.

A criação desse modelo foi para ter interface e ser base do programa de desenvolvimento de pessoas na empresa e tem que estar ligado com todas as políticas de RH. Em vários pontos é claro e em outros precisa evoluir: carreira e sucessão, precisa amarrar melhor; remuneração precisa ser mais amarradinha com o sistema, não precisa ser automático, mas tem que usar o sistema (gestor 7).

Vejo um esforço de alinhamento às políticas de RH, mas não é muito evidente, as coisas não se encadeiam com naturalidade (gestor 6).

Considero a interface com os processos de RH bem discutidas, mas o modelo não pode ser usado como barreira: por exemplo, deixar de promover alguém em função de não ter vagas ou não promover porque o resultado da avaliação não foi superado ou porque ainda não chegou o período de avaliação, não pode perder a visão ampla (gestor 5).

Percebo o modelo totalmente alinhado com a política de remuneração. Com relação ao recrutamento e seleção, não vejo muita ligação, principalmente na contratação de *trainees*. Não vejo uma ligação tão direta ao fazer o perfil da pessoa a ser contratada. Acho que o perfil deveria sair das grades (competência/conhecimento) (gestor 4).

As interfaces com desempenho e remuneração foram as mais bem trabalhadas até agora. As demais ainda não foram desenhadas completamente e apresentam grandes oportunidades para a melhoria do modelo. Penso que as interfaces restantes (ainda não viu relação do modelo com R&S – recrutamento e seleção – o perfil dos cargos não tem ligação com o modelo de competências; T&D – treinamento e desenvolvimento) devem ser desenhadas e implementadas, um processo de revisão de capacidades e competências deve ser desenhado e implementado (gestor 1).

Esta interface com RH acontece, existe este alinhamento, embora às vezes pareça não existir, quando olhado de forma mais superficial. Acredito que a grande parte das pessoas tenda a ver a parte de desempenho e remuneração como não satisfatória e por isso não alinhada ao modelo (gestor 3).

O grupo de gestores de estruturas mecanicistas entrevistados teceu, ainda, críticas quanto ao posicionamento da maioria dos gestores em relação ao modelo de Gestão de Pessoas por Competências. No entanto, uma questão que é ponto de convergência entre esse público é a percepção de que os gestores “têm que tomar para si a responsabilidade sobre o processo de avaliação e desenvolvimento das pessoas para que os objetivos da empresa sejam alcançados”:

Os demais gestores veem esse modelo como uma ferramenta que demanda tempo, que gera estresse e que nem sempre gera o melhor resultado. Às vezes existe dúvida para todos nós se ele é realmente necessário (gestor 3).

Vejo que deve se aplicar o modelo de forma correta. Se o gestor não vê como possibilidade de desenvolvimento do seu grupo, vai fazer de qualquer jeito. Tive a oportunidade de ver bons resultados com isso. Conversar é muito importante. A ferramenta [...] o sistema é muito tranquilo (gestor 2).

Muitos gestores não veem como ponto positivo, é muito trabalho e pouco retorno. Outros veem como importante e que pode trazer benefícios. Esses gestores (os que não dão importância) são os que têm mais dificuldade para dar retorno para o grupo, têm resistência à mudança. Acho que essa resistência é grande, o gestor tem receio de falar frente a frente [...] a maioria. Na hora de *feedback* negativo é mais difícil ainda (gestor 2).

Como melhorias no modelo, acho que os gestores têm que usar o modelo segundo seu propósito, de maneira adequada, conforme as regras estabelecidas por eles mesmos (gestor 6).

[...] mas vejo como necessidade de melhoria uma capacitação maior do grupo de gestores para o processo de avaliação, que é discrepante; maior grau de isenção nos processos [...] sei que não é fácil (gestor 4).

Acho que os gestores precisam ser mais treinados para fazer a avaliação [...] desenvolver as lideranças para entenderem o sistema e os objetivos fundamentais de gestão de competências (gestor 5).

Se fosse para começar de novo, considero que o modelo tinha que ter maior patrocínio das lideranças. Deveriam (os gestores) tomar o modelo como deles e entender (gestor 5).

Acredito que os gestores, de maneira geral, dentro de uma cultura hierárquica que reina na empresa, veem o modelo como forma de exercício de poder – mostrar quem manda (gestor 8).

Nem todas as chefias fazem da mesma forma, acho que às vezes o cara fica envolvido no resultado objetivo da sua responsabilidade e não investe nisso por ignorância porque quanto mais tempo ele investir nisso mais os empregados darão valor a ele (gestor 7).

No entender dos não-gestores de áreas de configuração mais mecanicista pesquisados, os principais ganhos da empresa giram em torno “de o mesmo lhes ter propiciado foco em competências necessárias para o crescimento” e a identificação e desenvolvimento “de um grupo de profissionais competentes, capazes de contribuir para o alcance das metas e dos objetivos estratégicos estabelecidos”. Os ganhos para os empregados são vistos, por esses profissionais não-gestores, como oportunidades de direcionamento para o futuro, com consequentes ganhos em crescimento profissional e reconhecimento:

Para a empresa, o ganho é ter as competências definidas para o *atingimento* da estratégia, além de deixar claras para os empregados as regras de avaliação de competências. Para o empregado é saber o que a empresa espera de sua atuação, o que precisa ser feito para atender e melhorar sua carreira (não-gestor 4).

[...] quando a empresa tem mapeado, bem desenvolvido e aplicado (o modelo), consegue montar equipes de alta performance com as competências necessárias. Ter pessoas certas, no lugar certo minimiza o risco. Para o empregado, é um direcionador para o futuro, as competências são aproveitadas [...] satisfação pessoal (não-gestor 5).

A contribuição para a empresa é foco em resultado e estratégia da empresa. E para os empregados, a oportunidade de crescimento pessoal e profissional. Reconhecimento (não-gestor 6).

Os benefícios para a empresa é que levam o gestor a discutir com o avaliado, o gestor está mais perto da orientação da empresa e vai informar para o avaliado [...] Leva questões que não seriam ditas, leva a um alinhamento do caminho que a empresa quer seguir. Nesse sentido, *feedback* constante é muito benéfico, o fluxo de informação é essencial. Para o empregado, saber como o gestor te percebe e dá oportunidade de autoavaliação, se perceber. Quando recebe críticas positivas ou negativas, você para para pensar. Vejo isso como positivo (não-gestor 6).

Benefícios para a empresa? Dá um norte para a pessoa e a partir daí você pode correr atrás. O mais importante é o norte e se o *feedback* foi dado com uma postura legal [...] é muito importante. Se você não tivesse esse modelo, como você faria? A partir do momento em que você se desenvolve, a empresa também desenvolve. A empresa são as pessoas, as pessoas são a empresa (não-gestor 3).

Esse mesmo grupo de respondentes declara, ainda, que a interface do modelo com as demais políticas de RH ainda é um tanto incipiente:

O modelo está bem desenhado com a política de RH, mas na prática não acontece. Por exemplo, se você não atende em alguma competência, o seu plano de desenvolvimento deveria contemplar treinamentos ou participação em atividades que buscassem o atendimento da competência [...] O gestor orienta o empregado a fazer o plano de desenvolvimento e define junto com RH o que será feito da maneira que ele bem entender, sem *feedback*. O desenho seria bonito se funcionasse (não-gestor 4).

Não vejo interface com RH e estratégias. É um modelo isolado. As equipes, por exemplo, não são montadas de acordo com as competências. Existem projetos acontecendo que eu poderia ser aproveitado neles e não fui levado em consideração. A empresa nunca usou meu conhecimento em gestão do conhecimento, por exemplo. As coisas poderiam ser amarradas. Existe uma distância entre o que é dito e o que é feito. Isso mina a confiança nos sistemas da empresa [...] Não existe uma vinculação entre os processos de RH (não-gestor 5).

A interface do modelo de Gestão por Competências com as outras políticas de RH precisa ser melhorada, principalmente no que tange aos resultados das avaliações em comparação ao programa de treinamento e, ainda, ao cumprimento do mesmo (não-gestor 6).

Esse grupo de não-gestores entrevistados questionou, também, a posição de alguns gestores em relação ao modelo de Gestão de Pessoas por Competências. Na visão dos mesmos, alguns não dão a devida importância a essa ferramenta de gestão de pessoas, não priorizam sua prática, por desconhecimento de seu conceito ou por falta de interesse.

A ferramenta é boa, mas a dificuldade está no gestor. Se ela fosse aplicada na íntegra seria ótimo, mas não há continuidade na avaliação como desenvolvimento, por exemplo. O gestor não ouve na reunião de *feedback* [...] A ferramenta é boa, mas ainda tem gargalo: um é o gestor [...] (não-gestor 4).

Um ponto que considero falho é o desnivelamento dos gestores acerca do programa, fato que gerou entendimentos bastante distintos. Pelo nível de importância que cada um deu. Algumas pessoas fazem para cumprir a regra. A importância não é vista de maneira uniforme. A questão é que tudo depende da visão do gestor, é ele que vai dar o *feedback*. A ferramenta está mal aplicada. O desnivelamento de absorção entre as pessoas (gestores) é grande em relação a todos os processos da empresa. As pessoas se escudam na questão do tempo pra não fazerem as coisas direito (não-gestor 1).

Já de acordo com o gestor de RH corporativo entrevistado, o que facilita a aplicabilidade do modelo é a credibilidade das pessoas, por outro lado, a qualidade dos *feedbacks* e o nível de comprometimento de alguns gestores são fatores dificultadores no processo. Ele admite, no entanto, que nem todos estão preparados para ocupar com maestria posições de

chefia, “o que gera, em determinados casos, o descompromisso com o sistema de Gestão de Pessoas por Competências”.

Embora necessite de revisões, o modelo, na opinião do gestor de RH, é bem visto pela empresa e vem atendendo às expectativas levantadas à época da sua implementação.

[...] O que facilita é que as pessoas têm percepção de que o modelo é utilizado seriamente em avaliações para promoções; quando se faz pesquisa de clima e a área que dá resultado satisfatório tem uma dinâmica de avaliação e *feedbacks* bem feitos (gestor de RH).

[...] os principais empecilhos encontrados no processo de implementação são a falta de adesão e disciplina de alguns avaliadores, principalmente em estruturas matriciais [...] A responsabilidade dos gestores de projetos em avaliar os empregados [...] o que dificulta é a ausência de *feedbacks* adequados (gestor de RH).

[...] o grupo de gestores que está preparado para a posição que ocupa valoriza o modelo. O grupo que não está ainda preparado não valoriza, não entende o valor e considera até um fardo (gestor de RH).

A percepção da organização como um todo é que um momento de acerto, aprendizado, único formal para *feedback* [...] Infelizmente, em algumas áreas, só acontece uma vez por ano. Para os que fazem com frequência é mais uma consolidação. É bem percebido como uma oportunidade de avaliar as entregas e é criticado porque não é cobrado de quem não faz (gestor de RH).

A expectativa era suprir a ausência de uma ferramenta e definir sistematicamente os ciclos de avaliação. Sim, foram atendidas à medida que rodamos dois ciclos de avaliação com um percentual alto de avaliações concluídas e que agora já estamos processando melhorias e revisões (gestor de RH).

A partir do conjunto dos dados apresentados, o QUADRO 2 apresenta a síntese dos achados dos profissionais de estruturas de configurações mecanicista e orgânica e do RH corporativo, quanto às categorias determinadas para análise de conteúdo da pesquisa.

| <b>Categoria investigada</b>                        | <b>Gestores e não-gestores de áreas de projetos (estruturas orgânicas)</b>   | <b>Gestores e não-gestores de áreas de rotina (estruturas mecanicistas)</b>  | <b>RH Corporativo</b>   |
|---|--|--|---|
| Competências requeridas                             | Perfil diferenciado de competências, associado à maior agilidade e autonomia. Algumas competências se diferenciam pela intensidade e outras são diferentes das já existentes na organização.                 | As diferenças no perfil de competências existem em função da natureza do trabalho.   | Não se observam diferenças entre os perfis de competências; a diferença está no eixo de carreira ao qual o profissional está ligado.  |
| Características do modelo de gestão de competências | O conceito do modelo é bom, mas sua aplicabilidade em áreas voltadas para projeto é pouco proveitosa. Feitas as devidas alterações, atende às duas estruturas.   | Não há consenso de opiniões. O público gestor considera que o modelo não reflete as diferenças de perfis, sendo necessárias adaptações. O público não-gestor considera adequado às duas estruturas.                    | As recentes melhorias realizadas no ciclo de revisão do modelo – como a criação de um novo eixo de carreira – resolvem a questão da adequação do modelo às duas estruturas. |
| Processo decisório                                  | Alguns participaram em grupos focais de discussão e outros não foram envolvidos.   | Não participaram do processo.  | Participou como <i>sponsor</i> do processo.   |
| Processo de implementação do modelo                 | Não participaram do processo.  | O público gestor participou como “agentes facilitadores” na divulgação do modelo. O grupo não-gestor não se lembra de como se deu o processo de implementação do modelo.   | Foi o responsável pela validação do processo junto à diretoria.   |
| Processo de avaliação                               | São necessários ajustes nos prazos e modo de funcionamento do sistema. Ciclos de avaliação deveriam ser diferentes em equipes orientadas a projetos.   | Não há consenso de opiniões. O grupo de gestores faz críticas quanto à flexibilidade do sistema e à complexidade da ferramenta de avaliação. Os não-gestores consideram a concepção da ferramenta e sistema adequados. | A ferramenta necessita de uma revisão e os prazos precisam ser diferenciados.   |
| Implicações organizacionais e individuais           | Clareza na identificação e divulgação das competências necessárias e visão clara das possibilidades de desenvolvimento e crescimento. Gerenciamento dos recursos humanos da organização de maneira objetiva. | Definição de competências essenciais que levam à melhoria de performance e sedimentação de valores. Foco em competências necessárias para o crescimento e identificação de um grupo de profissionais competentes.      | Supressão da ausência de uma ferramenta de avaliação de desempenho formação e definição sistemática dos ciclos de avaliação dos empregados.                                 |

Quadro 2 - Síntese geral dos achados.

Fonte: elaborado pela autora.

Com base no conjunto de dados apresentados e analisados, passaremos, então, às principais conclusões do estudo.

## **7 SÍNTESE DOS RESULTADOS E CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Tendo em vista o atual momento das corporações, caracterizado por alta competitividade e necessidade crescente por processos de tomada de decisões eficazes e em curto espaço de tempo, as mesmas têm-se mobilizado, cada vez mais, em direção a desenhos estruturais que reflitam as características prementes desse cenário. Tal busca tem resultado novos desenhos organizacionais que incluem, não raro, a tônica em equipes multidisciplinares, com níveis mais altos de autonomia funcional e capacidade de tomada de decisões.

Com base nesse contexto, a proposta deste estudo consistiu em investigar relações entre os construtos configurações organizacionais e gestão de pessoas por competências. Em específico, visou-se a estudar configurações organizacionais mais tradicionais – as quais apresentam traços de estruturas mecanicistas (BURNS; STALKER, 1961) – e novas configurações organizacionais – com características mais orgânicas (BURNS; STALKER, 1961), no caso específico deste estudo, estruturas orientadas por projetos.

Dessa forma, buscou-se investigar de que forma diferentes estruturas organizacionais demandam diferenciadas competências e formas distintas de sua gestão. Igualmente, visou-se a analisar diferenças/semelhanças entre as competências requeridas para estruturas organizacionais mecanicistas e orgânicas; diferenças/semelhanças em relação à gestão das competências nos grupos-alvo do estudo (profissionais que atuam segundo estruturas de caráter mecanicistas e orgânicas); bem como a necessidade – ou não – de se estabelecerem diferentes perfis e modelos de gestão de competências, considerando-se diferentes configurações organizacionais.

Centrado nesses objetivos, o estudo se propôs, então, a investigar dois modelos de estrutura organizacional vigentes em uma empresa do setor mineral, localizada em duas unidades federativas do Brasil.

A empresa avaliada apresenta predominância de estrutura organizacional mecanicista, com minuciosa divisão de trabalho, papéis organizacionais claramente definidos, decisões centralizadas, hierarquia de autoridade e controle rígida, sistema de comunicação

prevalentemente vertical e ênfase em regras e procedimentos, tendo um processo de gestão de competências já estabelecido e recentemente reformulado.

Contando com cerca de 1.700 empregados, a empresa se encontrava, por ocasião da coleta de dados, em processo de expansão e, em sua função, implantou uma “estrutura especial com dedicação *full time* a esse projeto”. Essa estrutura compõe-se de equipes de profissionais seniores e *experts* nas diversas disciplinas exigidas para a condução de projetos complexos, atuando com graus de autonomia muito superior aos das equipes da “rotina” da empresa.

No presente trabalho foram considerados sujeitos de pesquisa o gestor de RH corporativo, gestores das áreas de produção (em que prevalece o modelo de estrutura organizacional mecanizado com hierarquias bem delineadas), gestores de equipes de projetos (em que prevalece o modelo orgânico, o trabalho é realizado com grau de autonomia mais alto e as equipes de trabalho são multidisciplinares e matriciais) e profissionais de carreira técnica (não-gestores) oriundos de ambos os modelos.

Quanto aos resultados da pesquisa, propriamente ditos, pôde-se constatar que os grupos de profissionais entrevistados apresentam diversidade de entendimento acerca da questão básica proposta por este estudo.

Em uma análise comparativa dos resultados, cabe ressaltar que, em relação às diferenças/semelhanças entre as competências requeridas para os profissionais que atuam nos dois modelos de estruturas estudados – mecanicistas e orgânicas –, a maioria dos profissionais não-gestores e gestores de estruturas orgânicas, bem como dos gestores de estruturas mecanicistas, consideram que existem diferenças de perfis e competências requeridas para os seus profissionais.

Essa diferença é justificada, no que diz respeito às estruturas orgânicas, pela natureza do trabalho ali desempenhado, o qual exige de seus profissionais mais capacidade de comunicação, agilidade, pró-atividade e autonomia para tomada de decisões. Para o gestor de RH entrevistado, as competências se diferem nos eixos de carreira, o que já vem sendo equacionado na própria evolução do modelo, “com a alteração na definição das competências e dos eixos de carreira, com vistas a atender às demandas específicas das

equipes orgânicas de projeto da organização”. Já os não-gestores de estruturas mecanicistas não demonstraram consenso em relação a essa questão.

No que concerne às diferenças/semelhanças em relação à gestão das competências nos grupos-alvo do estudo, pôde-se notar convergência de opiniões entre os gestores e não-gestores das estruturas tanto mecanicistas quanto orgânicas. Para eles, a gestão do modelo atual não reflete as diferenças existentes no perfil de competências dos profissionais que atuam nas referidas estruturas. Para esse público, o conceito de competência subjacente ao modelo é satisfatório, contudo, são necessárias adaptações para que se adeque às duas estruturas. Para pequena parte desses respondentes, o modelo como está funcionando se apresenta perfeitamente adequado às duas estruturas.

Vale acentuar que, embora considerem necessárias alterações e adaptações na gestão do modelo vigente para atender às demandas de estruturas orgânicas, para a maioria dos profissionais entrevistados não se constata a necessidade de um novo modelo de Gestão de Pessoas por Competências destinado a atender especificamente a essas equipes. Neste quesito, todos os respondentes concordam que o conceito do modelo é “muito bom” e, para que haja continuidade do processo de gestão de pessoas por competências e conseqüente legitimação do processo/modelo perante a organização, dever-se-ia buscar melhorias sem, todavia, buscar um novo *instrumento* de avaliação e gestão de pessoas.

Na opinião dos entrevistados, as adequações a serem feitas dizem respeito especialmente ao processo de avaliação, com ajustes nos prazos e funcionamento do sistema, de modo a tornar o processo, nas equipes orgânicas, mais dinâmico e eficiente.

Outro ponto de mudança identificado é o desenvolvimento de um novo eixo de carreira que represente as competências requeridas para estruturas orgânicas. Esse ponto, inclusive, conforme dados do gestor de RH, já se encontra em fase de construção, como anteriormente citado.

Em suma, pode-se afirmar que, em resposta à pergunta da pesquisa – **de que forma diferentes estruturas organizacionais investigadas demandam diferenciadas competências e formas distintas de sua gestão?** –, foi evidenciado que existem diferenças entre competências individuais requeridas para profissionais de estruturas com

configurações mecanicistas e orgânicas, embora o grupo entrevistado considere que o conceito do modelo vigente na organização é adequado para que se faça a gestão de pessoas por competências dos profissionais de ambas as estruturas presentes na organização. Portanto, torna-se necessário o estabelecimento de diferenças em relação à gestão do modelo vigente na empresa.

No mais, convém destacar que, além dos pontos em comum levantados em resposta às perguntas norteadoras deste trabalho, o que se pode perceber é que, de maneira geral, no grupo de não-gestores que participaram da pesquisa não se verificou conhecimento homogêneo dos motivos que levaram a empresa a adotar um modelo de Gestão de Pessoas por Competências, nem de quais são as competências requeridas para seu cargo. Para alguns, inclusive, a iniciativa não passa de mais um modismo.

Apesar de o processo de implementação do modelo de Gestão de Pessoas por Competências ter, segundo informações do gestor de RH, envolvido treinamentos sobre a metodologia que lhe é subjacente, os respondentes não-gestores das duas estruturas estudadas não se lembram de terem sido envolvidos no processo. No grupo de não-gestores de equipes orgânicas ficou ainda mais evidente o “sentimento” de não terem participado de nenhuma das etapas do processo e de não terem sido inseridos no processo de comunicação do novo modelo. Grande parte dos gestores, entretanto, declarou ter sido envolvido nas etapas de implementação do modelo, embora não na tomada de decisão, com exceção do gestor de RH corporativo, que participou desse processo.

Outro ponto a ser considerado, e que deve ser um aspecto de atenção, é a crítica procedida, por todos os grupos pesquisados, quanto ao baixo comprometimento dos gestores com a avaliação de seus subordinados e à qualidade dos *feedbacks*. Tal postura contribui para que o modelo seja compreendido como apenas mais uma “ferramenta *pro forma*, feita em função de uma norma estabelecida pelo RH”.

Os ganhos percebidos pelos respondentes, advindos do modelo de Gestão de Pessoas por Competências adotado pela empresa, constituem outro ponto que merece realce. Na opinião dos gestores e não-gestores, para a empresa o principal ganho é a identificação das competências necessárias para atingir seus resultados propostos; para os empregados, a

oportunidade de gerenciarem suas próprias carreiras, por meio de uma visão mais clara de suas possibilidades de desenvolvimento e crescimento profissional.

A partir do conjunto dos dados obtidos, pode-se enfatizar que a percepção dos respondentes acerca das diferenças no perfil de competências requeridas e sua forma de avaliação em equipes orgânicas de projeto corroboram a literatura sobre gestão de equipes. No referencial teórico utilizado como marco do presente trabalho, equipes orgânicas são descritas como grupos em que a definição de papéis formais é menos rígida, composta de cargos continuamente modificáveis, em que as decisões são compartilhadas, a hierarquia é flexível e a ênfase é dada ao espírito de equipe e à integração (BURNS; STAKERS, 1961). As equipes de projeto, segundo Rabechini Jr. e Carvalho (2003), têm características singulares: são times extremamente dinâmicos, em que seus membros estão em constante mudança. As equipes prezam, ainda, a interdependência, com participação ativa e coletiva nas atividades de projeto. Neste sentido, o desenvolvimento de equipes faz-se necessário por meio de um processo contínuo de gerenciamento, medindo-se seu desempenho ao longo do projeto.

O que se espera dos profissionais que atuam em equipes é que contribuam com atitudes, habilidades e conhecimentos “extraordinários” tanto para a equipe quanto para a organização.

Na visão de Cleland e Ireland (2002), essas contribuições se referem a ter capacidade de trabalhar com diversos grupos de *stakeholders*; ter capacidade para lidar com mudanças; ter compreensão do que é preciso para ser “lucrativo”; ter capacidade para impulsionar conhecimentos, habilidades e atitudes na equipe, por meio de desafios, *networking* e estabelecimento de alianças, e de reconhecer que ser bem-sucedido profissionalmente depende menos da posição organizacional e mais das competências trazidas para a organização.

Dessa forma, pode-se constatar que profissionais que atuam em estruturas mecanicistas e aqueles de estruturas orgânicas requerem perfis de competências diferenciados, uma vez que, a partir do conjunto dos relatos expostos ao longo desta pesquisa, fica evidente o quão naturezas de trabalho diferenciadas requerem diferentes atributos de competência e configurações para seu exercício.

Estabelecendo-se diferenças no perfil de competências requerido para ambos os profissionais, faz-se necessário que se estabeleçam, também, formas de avaliação diferenciadas para os dois públicos, com ênfase no funcionamento do sistema, no *time* das avaliações e no próprio processo de avaliação do desempenho.

Para a empresa em questão, tal achado se evidencia. Atualmente, conforme relato de seu gestor corporativo de RH, o modelo de gestão de pessoas da organização passa por novo ciclo de revisão, sendo criado um novo eixo de carreira, chamado *Eixo de Projetos*. Este conta com competências diferenciadas e visa a atender às demandas das equipes de projetos quanto ao perfil de seus profissionais, bem como orientar o desenvolvimento de todos os envolvidos com esse tipo de organização do trabalho.

É mister, finalmente, registrar que a equipe do projeto de expansão alvo desta pesquisa foi desfeita logo após a conclusão da etapa de coleta de dados que subsidiou os resultados deste estudo, iniciando fase de avaliações para um novo projeto de expansão, cuja forma de organização do trabalho será a mesma utilizada no projeto investigado e baseado em equipe orgânica de projeto.

Assim, tem-se oportunidade de colocar em prática considerações e sugestões de melhorias apresentadas neste trabalho. Concomitantemente, sugerem-se novos estudos que venham melhor compreender, por exemplo, as relações de poder subjacentes às diferentes estruturas organizativas, em especial aquelas orientadas por equipes orgânicas de projetos.

Em função de características de multidisciplinariedade, dinamismo, interdependência, prevalência de cargos continuamente modificáveis e de lideranças de naturezas mais situacionais, em que decisões são compartilhadas e a hierarquia apresenta-se aparentemente mais flexível, as referidas equipes podem se constituir em arenas significativas de disputas pelo poder. No presente trabalho, este aspecto não foi explorado, podendo, no entanto, tornar-se objeto de pesquisas futuras, cujos resultados podem interferir e influenciar de forma decisiva na formação e funcionamento dessas equipes, sendo de grande valia na gestão das pessoas nelas envolvidas.

## REFERÊNCIAS

- ADAMI, M.F. The use of triangulation form completeness purposes. **Researcher**, v. 12, n. 4, p. 19–29, 2005.
- BARBOSA, A.C.Q.; RODRIGUES, M.A. Um olhar sobre os modelos de gestão de competências adotados por grandes empresas brasileiras. **XXIX Encontro da ANPAD - EnANPAD 2005**. Disponível em: <http://www.anpad.com.br>. Acesso em: 29/08/2007.
- BOYATZIS, R.E. **The competent management: a model for effective performance**. Nova York: Wily & Sons, 1982.
- BRANDÃO, H.P. Competências no trabalho e nas organizações: uma análise da produção científica brasileira. **XXX Encontro da ANPAD - EnANPAD 2006**. Disponível em: <http://www.anpad.com.br>. Acesso em: 12/08/2008.
- BRANDÃO, H.P.; GUIMARÃES, T.A. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 41, n. 1, 2001.
- BURNS, T., STALKER, G.M. **The management of innovation**. London: Tavistok, 1961.
- CARVALHO, M.M.; RABECHINI JR, R. **Construindo competências para gerenciar projetos: teoria e casos**. São Paulo: Atlas, 2005.
- CLELAND, D.I.; IRELAND L.R. **Gerência de projetos**. Rio de Janeiro. Reichmann & Afonso, 2002.
- CRESWELL, J.W. **Research design: a qualitative, quantitative and mixed method approaches**. Thousand Oaks: Sage, 2003.
- DEFELIX, C.; MARTIN, D.; RETOUR, D. La gestion des compétences entre concepts et applications: compte-rendu de la journée d'études du 8 juin 2000 à Grenoble. **Revue de Gestion de Ressources Humaines**, n. 39, 2001.
- DONALDSON, L. Teoria da contingência estrutural. *In*: CALDAS, M.; FACHIN, R.; FISCHER, T. (org.). **Handbook de estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, cap. 3, 1984.
- DUTRA, J.S. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. São Paulo: Atlas, 2008.
- DUTRA, J.S. *et al.* Absorção do conceito de competência em gestão de pessoas: a percepção dos profissionais e as orientações adotadas pelas empresas. **XXX Encontro da ANPAD - EnANPAD 2006**. Disponível em: <http://www.anpad.com.br>. Acesso em: 29/08/2007.

DUTRA, J.S.; FLEURY, M.T.L.; RUAS, R. **Competências: conceitos, métodos e experiências.** São Paulo: Atlas, 2008.

FERNANDES, B.H.R.; FLEURY, M.T.L. Modelos de gestão por competência: evolução e teste de uma proposta. **XXIX Encontro da ANPAD - EnANPAD 2005.** Disponível em: <http://www.anpad.com.br>. Acesso em: 29/08/2007.

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

FLEURY, M.T.L.; FLEURY, A. Em busca da competência. **EnEO 2000 - 1º Encontro de Estudos Organizacionais.** Disponível em: <http://www.anpad.com.br>. Acesso em: 29/08/2007.

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

FREITAS, I.A.; BRANDÃO, H.P. Trilhas de aprendizagem como estratégia para desenvolvimento de competências. **XXIX Encontro da ANPAD - EnANPAD 2005.** Disponível em: <http://www.anpad.com.br>. Acesso em: 12/08/2008.

GASKELL, G. Entrevistas individuais e grupais. *In: BAUER, M. W.; GASKELL, G. (org.) Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som.* Petrópolis: Vozes, 2002.

GODOY, A.S. A pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 5, n. 3, p. 66-71, mai/jun. 1995.

GONÇALVES, J.E.L. Os novos desafios da empresa do futuro. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 37, n. 3, p. 10-19, jul/set 1997.

GONCZI, A. Competency-based learning: a dubious past: an assured future? *In: BOUD, D.; GARRICK, J. (orgs.) Understanding learning at work*, London: Routledge, p. 180-195. 1999.

HELD, D. La gestion des compétences. **Revue Economique et Sociale**, Lausanne, sep. 1995.

JICK, T.D. Mixing qualitative and quantitative methods: triangulation in action. **Administrative Science Quarterly**, v. 24, Dec, 1979.

KERZNER, H. **Gestão de projetos: as melhores práticas.** Porto Alegre: Bookman, 2. ed, 2006.

KILIMNIK, Z.M.; LUZ, T.R.; SANT'ANNA, A.S. Estará crescente a demanda por novas competências sendo devidamente sustentada por uma modernidade de políticas e práticas de gestão? **XXVII Encontro da ANPAD - EnANPAD 2003.** Disponível em: <http://www.anpad.com.br>. Acesso em: 12/08/2008

LACOMBE, B.M.B.; FLEURY, M.T.L. A gestão por competências e a gestão de pessoas: um balanço preliminar de resultados de pesquisa no contexto brasileiro. *In: Management in Iberoamerican countries: Currents trends and future prospects*, São Paulo, v. 3, 2003.

LE BOTERF, G. **Construire les compétences individuelles et collectives** : Agir et réussir avec compétence. Paris: Éditions d'Organisation, 2006.

LE BOTERF, G. De quel concept de compétence avons-nous besoin ? **Soin Cadres**, n. 4, février 2002. Disponível em: <http://www.guyleboterf-conseil.com/articles.htm>. Acesso em: 14/02/2008.

LÉVY-LEBOYER, C. **La gestion des compétences**. Paris: Éditions d'Organisation, 2004.

MANUAL DE GESTÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIAS, 2005.

MARCONI, M.A; LAKATOS, E.M. **Técnicas de pesquisa**: planejamento e execução de pesquisa, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados. 6.ed., São Paulo: Atlas, 2007.

MCCLELLAND, D.C. Testing for competence rather than for intelligence. **American Psychologist**, Washington, p. 1-14, jan. 1973.

MINTZBERG, H. **Criando organizações eficazes**: estruturas em cinco configurações. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2006.

NADLER, D.A; GERSTEIN, M.S. Projetos de sistemas de trabalho de alto desempenho: como organizar pessoal, trabalho, tecnologia e informação. *In: NADLER, D.A.; GERSTEIN, M.S.; SHAW, R. Arquitetura organizacional*. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

PAIVA, K.C.M; MELO, M.C.O.L. Competências, gestão de competências e profissões: perspectivas de pesquisas. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 12. n. 2, p. 339-368, Abr/Jun. 2008.

PARRY, S.B. The quest for competencies. **Training**, Minneapolis, v. 33, n. 7, July, 1996.

PERRENOUD, P. **Construir as competências desde a escola**. Porto Alegre: Artmed, 1999.

PRAHALAD, C.K.; HAMEL, G. The core competence for the corporation. **Harvard Business Review**, v. 68, n. 3, May/June, 1990.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE – PMI. **Um guia do conjunto de conhecimentos em gerenciamento de projetos – PMBOK®**. 3. ed., 2004.

QUEIROZ, A.C.S.; VASCONCELOS, F.C. Novas tecnologias e inovação organizacional. *In: Iberoamerican Academy of Management – 3<sup>rd</sup> International Conference, 2003, São Paulo*. Disponível em: <http://www.fgvsp.br/iberoamerican/papers/0417artigoibero.pdf>. Acesso em: 06/10/2008.

RABECHINI JR, R.; CARVALHO, M.M. Perfil das competências em equipes de projetos. **Revista de Administração de Empresas - Eletrônica**. São Paulo, v. 2, n. 1, jan/jun 2003. Disponível em: <http://www.rae.com.br/eletronica>. Acesso em: 10/07/2008.

RICHARDSON, R. *et al.* **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROCHA, E.P.; SALLES, J.A.A. Competências e a gestão de pessoas. **RACRE – Revista de Administração CREUPI**, São Paulo, v. 05, n. 09, jan/dez. 2005.

SANT'ANNA, A.S. **Competências individuais requeridas, modernidade organizacional e satisfação no trabalho: uma análise de organizações mineiras sob a ótica de profissionais da área de administração**. 2002. 366f. Tese (Doutorado) – Universidade Federal de Minas Gerais, Faculdade de Ciências Econômicas, Belo Horizonte – MG, 2002.

SANT'ANNA, A.S; MORAES L.F.R.; KILIMNIK, Z.M. Competências individuais, modernidade organizacional e satisfação no trabalho: um estudo de diagnóstico comparativo. **Revista de Administração de Empresas-Eletrônica**, São Paulo, v. 4, n. 1, Art. 1, jan/jul 2005. Disponível em: <http://www.rae.com.br/eletronica>. Acesso em: 25/09/2007.

SARSUR, A.; FISCHER, A.L.; AMORIM, W.A.C. Gestão por competências: a (não) inserção dos sindicatos em sua implementação nas organizações. *In*: DUTRA, J.S.; FLEURY, M.T.L.; RUAS, R. **Competências – conceitos, métodos e experiências**. Atlas. São Paulo, 2008.

SOY, S.K. **The case study as a research method**. University of Texas. 1997. Disponível: <<http://www.gslis.utexas.edu/?ssoy/useusers/!1391d1b.htm/>>. Acesso em: 8/8/2005.

SPENCER, L.M.; SPENCER, S.M. **Competence at work**. Nova York: Wily & Sons, 1993.

THAMHAIN, H. J. Team building in project management. *In*: CLELAND, D.I.; KING, W.R. **Project management handbook**. Van Nostrand Reinhold, New York, 1993.

THÉVENET, M. As competências como alternativa à gestão de recursos humanos. *In*: DUTRA, J.S.; FLEURY, M.T.L.; RUAS, R. **Competências: conceitos, métodos e experiências**. São Paulo: Atlas, 2008.

VASCONCELOS, F.C. Racionalidade, autoridade e burocracia: as bases da definição de um tipo organizacional pós-burocrático. **EnEO 2002 - 3º Encontro de Estudos Organizacionais**. Disponível em: <http://www.anpad.com.br>. Acesso em: 06/10/2008.

WOODRUFFE, C. Competent by any other name. **Personnel Management, ABI/INFORM Global**, [s.l.]. p. 30-33, Sept. 1991.

YIN, R.K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

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

## APÊNDICES

### Apêndice A - Roteiro de pesquisa para Recursos Humanos

- 1) Como se deu o processo decisório para implementação do modelo de Gestão por Competências da empresa? Quais foram os motivos para essa decisão?
- 2) Como se deu a definição do modelo mais adequado para a empresa? Foi utilizado algum tipo de consultoria?
- 3) Como foi composta a equipe de estruturação e implantação do modelo?
- 4) Qual foi seu papel na estruturação deste modelo?
- 5) Já houve outros modelos de gestão por competências na empresa? Como funcionavam?
- 6) Qual foi o motivo da mudança de modelo?
- 7) Quais são as principais características deste novo modelo?
- 8) Qual o conceito de competência utilizado neste modelo?
- 9) Como foram mapeadas as competências requeridas?
- 10) Como se deu a estratégia e o processo de implantação e o processo de comunicação e divulgação deste modelo?
- 11) Quais eram as expectativas ao se implementar este modelo? Elas foram atendidas?
- 12) Como as políticas de RH são definidas em relação ao modelo de competências: R&S, T&D, Avaliação Desempenho, Remuneração?
- 13) A quem atinge este modelo?
- 14) Como é avaliada a utilização das competências requeridas no dia-a-dia?
- 15) Existem diferenças entre as competências requeridas para profissionais que atuam em estruturas mecanicistas e profissionais que atuam em estruturas orgânicas de projetos, na organização?
- 16) O modelo reflete essas diferenças?
- 17) Em relação à contratação de profissionais para estruturas mecanicistas e estruturas orgânicas, há diferenças entre os atributos de competências necessários para cada grupo? De que forma? Quais os atributos requeridos para profissionais que atuam em estruturas orgânicas e para os profissionais que atuam em estruturas mecanicistas?
- 18) E quanto ao modelo de gestão, há diferenças? Em que sentido?

- 19) Em caso de não haver diferenças, você vê necessidade de alteração do modelo de Gestão por Competências vigente na organização para adequação aos profissionais de estruturas orgânicas (equipes de projeto)?
- 20) Quais os principais empecilhos encontrados no processo de implementação?
- 21) O que facilita e/ou dificulta a aplicabilidade das competências requeridas no dia-a-dia?
- 22) Existe alguma proposta de reajuste do modelo? Qual?
- 23) Se você estivesse iniciando um novo modelo de Gestão por Competências, o que você faria diferente?

## **Apêndice B – Roteiro de pesquisa para profissionais não-gestores**

- 1) Em sua opinião, o que levou a empresa a implantar um modelo de Gestão por Competências?
- 2) Você participou do processo de decisão quanto à implementação deste modelo?
- 3) Como se deu o processo de comunicação acerca da implementação deste modelo?
- 4) Como se deu o processo de implementação deste modelo? Como se deu sua participação em cada etapa desse processo?
- 5) Quais são as competências requeridas para seu cargo?
- 6) Como essas competências são vivenciadas no seu dia-a-dia? Cite exemplos.
- 7) Em sua opinião, o que facilita a aplicação dessas competências no dia-a-dia? E o que dificulta?
- 8) Como se dá o processo de avaliação de suas competências?
- 9) Como você avalia esse processo?
- 10) Você tem equipe? Em caso afirmativo, você participa da avaliação de competências dos membros de sua equipe?
- 11) Como você avalia a aplicabilidade deste modelo em sua área?
- 12) O que, em sua opinião, poderia ser melhorado?
- 13) Você considera este modelo aplicável nas áreas de rotina (estruturas mecanicistas) e nas áreas de projeto (estruturas orgânicas)? Por quê?
- 14) Em sua opinião, deveria haver uma diferenciação deste modelo quando aplicado nas áreas de rotina e de projetos? Deveria haver modelos específicos para cada estrutura? Como? Por quê?
- 15) Em sua opinião, quais são as contribuições deste modelo para a empresa? E para os empregados?
- 16) Como você percebe a interface do modelo de Gestão por Competências com as outras políticas de RH ou com outras estratégias da organização?
- 17) Como você avalia o modelo de Gestão por Competências da empresa?
- 18) Em sua opinião, como o conjunto da empresa avalia o modelo de gestão de competências?

### **Apêndice C – Roteiro de pesquisa para profissionais gestores**

- 1) Em sua opinião, o que levou a organização à busca de implementação de um modelo de Gestão por Competência?
- 2) Qual foi seu papel nesse processo?
- 3) Quais eram as suas expectativas ao se implementar este modelo? Elas foram atendidas? Em que sentido? E as expectativas da empresa?
- 4) Quais são as principais características deste novo modelo?
- 5) Como você define o conceito de competência utilizado neste modelo?
- 6) Na sua visão, como se dá o processo de avaliação das competências requeridas no dia-a-dia? Qual a sua periodicidade? Quais as pessoas envolvidas? Como você avalia esse processo?
- 7) Como você avalia a aplicabilidade deste modelo em sua área? Quais os principais pontos positivos deste modelo? E os negativos?
- 8) O que, em sua opinião, poderia ser melhorado?
- 9) Em sua opinião, existem diferenças entre as competências requeridas para profissionais que atuam em estruturas mecanicistas (áreas de produção) e profissionais que atuam em estruturas orgânicas (projetos), na organização?
- 10) O modelo reflete essas diferenças? De que forma?
- 11) Quais os atributos de competências necessários para a contratação de profissionais que atuam em estruturas orgânicas?
- 12) Quais os atributos de competências necessários para a contratação de profissionais que atuam em estruturas mecanicistas?
- 13) Em sua opinião, este modelo se apresenta adequado às necessidades de estruturas orgânicas? Por quê?
- 14) E quanto às necessidades das estruturas mecanicistas? Por quê?
- 15) Em sua opinião, há necessidade de alteração do modelo de Gestão por Competências a ser adotado para estruturas orgânicas?
- 16) E para as estruturas mecanicistas?
- 17) Em sua opinião, quais são os principais benefícios deste modelo para a empresa? E para os empregados?
- 18) Como você percebe a interface do modelo de Gestão por Competências com as outras políticas de RH (R&S, T&D, Desempenho, Remuneração)?

- 19) Em sua opinião, quais os principais pontos positivos deste modelo? Ilustre. E os negativos? Cite.
- 20) Tendo por base os pontos positivos e negativos, que recomendações você indicaria para o alcance dos objetivos propostos pelo modelo?
- 21) Se a empresa estivesse iniciando um novo modelo de Gestão por Competências, o que você proporia como diferença?
- 22) Numa perspectiva geral, em sua opinião, como os demais gestores veem este modelo?