

Área Temática:  
**Recursos Humanos**

Título:  
**Implantação do modelo de gestão por competências:  
análise dos benefícios e desafios do processo.**

#### **AUTORES**

##### **ADEMAR ORSI**

Universidade Anhembi Morumbi  
orsiademar@ig.com.br

##### **MARCELA ADRIANA BUTTAZZI**

Universidade Anhembi Morumbi  
marcela.sel@proativarh.com.br

##### **JULIANA MIKIE OCHIAI**

UNIVERSIDADE ANHEMBI MORUMBI  
juochiai@hotmail.com

##### **LETICIA DOMINGUES DOS SANTOS**

UNIVERSIDADE ANHEMBI MORUMBI  
leticiadsantos@hotmail.com

##### **HÉLIO INÁCIO DA SILVEIRA JÚNIOR**

Universidade Anhembi Morumbi  
helio\_inacio@ig.com.br

#### **RESUMO**

Em um ambiente altamente competitivo as empresas buscam novas tendências e modelos para adequar suas estratégias de negócios. A temática da competência começou a surgir no âmbito das empresas, despertando também o interesse de pesquisadores e consultores. Desde então, o modelo Gestão por Competências vem sendo inserido nas organizações como fator essencial ao atendimento de seus objetivos, buscando alinhar as competências individuais dos colaboradores envolvidos às metas da organização. O objetivo desta pesquisa é verificar como são definidas as competências organizacionais e individuais nas organizações. Para isso foi desenvolvida uma análise do processo de implantação do modelo de Gestão por Competências em três empresas de segmentos diferentes: Boehringer Ingelheim, Avon e Holcim, avaliando desde a inserção do tema na organização até as modificações obtidas por este modelo. Buscou-se descrever a implantação do modelo de Gestão por Competências nas organizações, identificar o processo de definição das competências nas organizações estudadas, identificar os desafios enfrentados no momento de implantação e os impactos causados na organização. Procura apresentar e discutir a importância de descobrir como as empresas desenvolvem e integram estratégias empresariais e competências individuais de forma a obter vantagens competitivas para a organização e a participação dos colaboradores no processo estratégico.

Palavras chave: gestão por competências, processo de mudança, comunicação.

#### **ABSTRACT**

In a highly competitive environment the companies aimed new trends and models to adjust its business-oriented strategies. The model of Management for Competencies comes

being inserted since the decade of 80s and is, nowadays, reference for higher companies and multinationals. The objective of this research is to verify as the organizational and individual competencies in the organizations are defined. For this an analysis of the process of implantation of the model of management for competencies in three companies of different segments was developed: Boehringer Ingelheim, Avon and Holcim, evaluating since the insertion of the subject in the organization until the modifications gotten for this model. This work aim to describe the implantation of the model of management for competencies in the organization, identify the process of definition of the competencies in the organizations studied, identify the challenges during the implantation and the impacts in the organization. Aim, thus, show and discuss how the organization developing and to integrate his enterprises strategies.

Key words: Competencies management, change process, communication.

## 1. INTRODUÇÃO

Em um ambiente organizacional crescentemente competitivo, não é suficiente obter bons resultados em sistemas isolados, sendo necessário desenvolver programas de gestão integrados, compartilhados e únicos. Além disso, traduzir os conceitos que expliquem a realidade das empresas e sinalizem o futuro da gestão de pessoas são ferramentas que permitem agir com maior precisão no gerenciamento de pessoas.

Ruas (2002) destaca que os mais recentes trabalhos sobre competências, elaborados por Le Boterf, Zarifian, Levy-Leboyer, Tremblay e Sire, Fleury e Fleury, tem convergido em alguns conceitos, como de que a competência seria o resultado da mobilização de conhecimentos e capacidades. A efetividade da legitimação da competência somente ocorre em situação real de trabalho, ou seja, nas condições específicas do ambiente de trabalho. Destaca também a compatibilidade das competências definidas de forma mais genéricas com o estado atual do trabalho: multifuncional abrangente, além do conhecimento, habilidade e atitude, que são outros aspectos de convergência entre estes autores.

Competência individual tem seu conceito complementado por Dutra (2004) como entrega do indivíduo, ou seja, é avaliada e analisada levando em consideração a capacidade de entregar-se a empresa, a partir dos resultados obtidos de acordo com as metas e objetivos da organização.

Em relação às competências gerenciais, estas são vistas por Parry (1996) apud Dutra (2004), como genéricas e aplicáveis para a maioria das organizações, independente do tipo e função da mesma. O autor acredita que as competências gerenciais poderiam ser agrupadas em quatro grupos: administrativas (gerenciamento e priorização do tempo, colocação de objetivos e padrões; e planejamento e agendamento do trabalho), de comunicação (ouvindo e organizando, dando informações claras e obtendo informações não tendenciosas); de supervisão (treinando, orientando, capacitando e delegando, elogiando pessoas e desempenhos e disciplinando e aconselhando) e cognitivas (identificando e resolvendo problemas; tomando decisões, pesando riscos; pensando claro e de forma analítica).

As empresas vêm utilizando a Gestão por Competências buscando otimizar as ferramentas de gestão de pessoas como forma de compatibilizar os objetivos individuais e organizacionais, facilitando o desempenho dos gestores e seus subordinados. O modelo vem sendo bem aceito por empresas de grande porte e multinacionais que precisam renovar seus processos e atualizar-se constantemente garantindo competitividade e sucesso no mercado.

Apesar de convergência entre os autores estudados, existem algumas controvérsias sobre os tipos de abordagens de “competência”, bem como dificuldades de estabelecer a relação entre elas e a estratégia da empresa. Entretanto, a organização necessita de *know-how* para identificar os pontos positivos e negativos da implantação do modelo e verificar a viabilidade de sua implantação, para que esteja de acordo com as estratégias da organização.

Os recursos de competência são associados aos indivíduos e aos ambientes de trabalho. Estes recursos atuam como elementos a serem mobilizados na situação e local de trabalho, que apresentam limitações e características específicas da situação real.

## **2. CONTEXTUALIZAÇÃO E DELIMITAÇÃO DO ASSUNTO**

Em meados de 1980, a temática da competência começou a surgir no âmbito das empresas, despertando também o interesse de pesquisadores e consultores. Desde então, o modelo Gestão por Competências vem sendo inserido nas organizações como fator essencial ao atendimento de seus objetivos, buscando alinhar as competências individuais dos colaboradores envolvidos às metas da organização. Com isso, surgem questionamentos em relação ao conceito de competência que explicam as necessidades das empresas se adaptarem a esse novo cenário (Zarifian, 2001).

As dúvidas conceituais sobre o tema dificultam a gestão empresarial na aceitação e na tomada de decisões, pois existem diversos conceitos de Gestão por Competências, o que gera uma série de desencontros no que diz respeito à efetiva aplicabilidade das competências. A falta de um modelo padrão faz com que cada organização desenvolva um modelo com critérios diferenciados, baseando-se em conceitos teóricos de autores distintos. Autores que abordam visões fundamentadas em suas experiências específicas, cujas orientações são ideais, complexas de serem aplicadas.

De acordo com Zarifian (2001) é preciso notar que, apesar do uso abundante do termo competência, sua aplicação continua marcada pelas ferramentas e abordagens dos anos 80, construídas não em torno da noção de “competência”, mas da qualificação de emprego. Por um estranho descompasso histórico e curiosa confusão semântica, este é um modelo dinâmico e amplo, do posto de trabalho, que continua impondo-se, de acordo com os mesmos princípios de ajustamento do colaborador ao emprego, apesar do intenso esforço para apresentar esse procedimento como algo inovador.

A junção do aprimoramento das pessoas, considerando as estratégias e o desenvolvimento das competências organizacionais, busca assegurar um novo conceito de competência, unindo estas duas vertentes. Todo este processo desencadeou uma nova forma de administrar os Recursos Humanos nas empresas.

A inserção do modelo nas organizações contribuiu para que o colaborador comprometa-se a se envolver efetivamente com a empresa, esforçando-se para desenvolver suas competências. Em contrapartida, a empresa se compromete a facilitar o desenvolvimento destas competências e a instalar um sistema de promoção profissional flexível, tanto horizontal quanto vertical.

A vantagem de trabalhar com o conceito de competência é que ele permite direcionar o foco, concentrar energias no que é necessário trabalhar para que a instituição alcance os seus objetivos operacionais e estratégicos. De nada adianta elaborar uma lista extensa de capacidades necessárias, se não é possível conseguir destaque e desenvolver aquelas que poderão ter mais impacto na organização.

Para Orsi e Bose (2003), a diversidade de modelos existentes resulta diretamente da existência de uma variedade de entendimentos sobre o conceito de competência, que levam a caminhos divergentes e algumas vezes opostos na construção da Gestão por Competências. Compreender as diferentes abordagens torna-se fundamental para analisar os modelos praticados e o resultado esperado de cada um deles.

## **3. OBJETIVOS**

O objetivo geral desta pesquisa envolveu a identificação de como são definidas as principais competências exigidas pela organização. Buscou-se descrever a implantação do modelo de Gestão por Competências nas organizações, identificar o processo de definição das competências nas organizações estudadas, identificar os desafios enfrentados no momento de implantação e os impactos causados na organização. Procura apresentar e discutir a

importância de descobrir como as empresas desenvolvem e integram estratégias empresariais e competências individuais de forma a obter vantagens competitivas para a organização e a participação dos colaboradores no processo estratégico.

#### **4. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA**

Dentre os profissionais de Recursos Humanos, a definição de competência é tida como conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que são relacionadas com o desempenho no trabalho, tendo como referência as tarefas compreendidas ao cargo. Para Zarifian (2001) é a capacidade de a pessoa ter iniciativa, ir além das atividades prescritas, ser capaz de compreender e dominar novas situações no trabalho, sendo responsável e tendo um reconhecimento por isto. O autor propõe a introdução de duas dimensões, ligadas a complexidade organizacional. O primeiro é o campo de atuação da organização, se local, regional, nacional ou global, onde o processo de globalização aflora as competências organizacionais e individuais. E o segundo é a visão estratégica, visto que no passado, possuir visão estratégica era função da cúpula da organização, sendo hoje obrigatório para todos níveis hierárquicos. A competência inserida dentro das organizações faz com que todos colaboradores, independentemente do cargo, conheçam o negócio e contribuam com sua visão estratégica.

As competências são diferenciadas, em conhecimentos sobre o processo de trabalho, sobre o trabalho que especificamente deve ser realizado, sobre a organização dos fluxos de trabalho, como aliar a competência técnica à pergunta: “qual o impacto que este produto ou serviço terá sobre o consumidor final?” e por fim, incluindo atitudes que sustentam os comportamentos das pessoas. Assim, Zarifian (2001) identifica três domínios dessas competências: autonomia, responsabilização e comunicação.

Fleury e Fleury (2001) consideram três tipos de estratégias, pelas quais as empresas podem competir no mercado. A primeira é a de excelência operacional, situação em que as empresas competem com base no custo, oferecendo produto médio com melhor preço e bom atendimento. Outro tipo de estratégia é a inovação do produto, onde as empresas oferecem produtos de ponta à seus clientes. E por último, a estratégia orientada para serviços, quando as empresas se especializam em atender clientes específicos, em satisfazer e antecipar-se as suas necessidades.

São citados ainda, três conceitos que buscam relacionar o indivíduo à organização, a começar pelo de negócios, cujas competências abrangem a compreensão dos negócios e seus objetivos em relação ao mercado, cliente e competidores. Outro conceito é o de competência específica, técnico profissional, para determinada operação, ocupação ou atividade. E por fim, as competências sociais, que abrangem a comunicação, a negociação, o trabalho em equipe e a interação entre as pessoas.

A estes conceitos são atribuídas as seguintes características:

Competência de negócio compreende a visão estratégica do negócio, o ambiente interno e externo da empresa, a identificação de oportunidades, ameaças, pontos fortes e fracos, o comprometimento e clareza com os objetivos da empresa e a interação com os demais colegas. Sendo fundamental a exploração do planejamento, para um melhor aproveitamento das oportunidades e minimização dos pontos fracos, avaliando e controlando as ações, para otimizar os recursos existentes.

Competências técnicas abrangem o conhecimento específico, com informações e conhecimentos técnicos, que devem ser utilizados e atualizados para cumprir as atividades, resolver problemas e desenvolver projetos, garantindo a circulação dos conhecimentos.

As competências sociais utilizam-se da comunicação para transmitir as informações e idéias de forma clara e objetiva aos membros da organização. O ato de persuadir de forma a atingir ou objetivar e alcançar resultados é função atribuída à negociação, realizada através do

trabalho em equipe, com pessoas com conhecimentos e habilidades diferentes, buscando sinergia para resolução de conflitos que possam vir a dificultar qualquer tipo de negociação.

Ao longo do tempo, houve uma evolução do conceito de competência e os autores Zarifian (2001) e Fleury e Fleury (2001) seguem conceitos similares, porém, distintos em suas raízes, sobre o tema. Entre estes autores, há definições que se referem à competência individual e a organizacional, com visões similares. Baseado em Zarifian, Fleury e Fleury (2001) se refere ao aprendizado organizacional, tendo a convicção de que as empresas têm a necessidade de estar em constante evolução e aprender com seus erros do passado para competir com o mercado. Ressaltam os autores a competência como fonte de valor para o indivíduo e para a organização.

Dutra (2004) defende que o indivíduo mobiliza um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes para entregar à organização, agindo de forma responsável. Fazendo referência a concepção e implantação do modelo de Gestão por Competências nas empresas, pode-se dizer que a intensa participação e envolvimento dos gestores e pessoas abrangidas são fundamentais para criar a legitimidade e a credibilidade necessária para o sistema, cuja compreensão deve ser coletiva, ou seja, envolver todas as pessoas interessadas no processo, tendo como uma de suas premissas, possibilitar o entendimento das atividades e criar mecanismos para medir o desempenho e identificar oportunidades de mudanças nos processos, buscando sempre maior produtividade e agilidade na sua execução, o que torna possível ter ferramentas para se buscar sempre a melhoria contínua dos processos e o conceito chave da qualidade total, segundo o qual uma empresa somente consegue atingir novos patamares de excelência, a partir do momento em que atenda aos requisitos de: conhecimentos sob os processos estejam compartilhados, se a operação está sob controle, isto é, seja executada de forma repetitiva e consistente, e se as decisões estão sendo tomadas com base em fatos e dados dos processos medidos e analisados constantemente.

O investimento em desenvolvimento de pessoas não ocorre antes que as organizações tenham o conhecimento dos resultados no curto, médio e longo prazos, visto que este procedimento é vantajoso à empresa, pois o retorno do capital investido reflete-se mais cedo ou mais tarde, de alguma forma em benefício, sendo este, como melhoria de métodos que geram a redução do *turnover*, do absenteísmo, do período de adaptação as novas condições de trabalho, e até mesmo a melhoria da qualidade do produto ou serviço oferecido.

A implantação de um modelo de Gestão por Competências, gera, no entanto, dificuldades e a maior encontrada é a resistência dos gestores e colaboradores que não sabem agir e encarar a nova forma de gestão e questionam-se sobre o por quê da mudança e como seria mais cômodo deixar os procedimentos da forma como estão. Outro fator que gera desconforto entre os integrantes da empresa, ocorre quando o modelo interfere nas práticas de remuneração ou carreira da empresa (Dutra, 2004).

As organizações enfrentam dificuldades na velocidade de sua adaptação à nova realidade. O desconhecimento do novo futuro, a permanência de traços da cultura anterior, momentos de dificuldades empresariais, a descrença em uma visão compartilhada de futuro, a falta de capacitação para os novos papéis e a "falta de tempo" são alguns dos fenômenos que fazem parte das dificuldades percebidas, tanto como sintomas e até mesmo como causa.

O índice de fracasso em iniciativas de mudanças é superior a 50%, ou seja, as possibilidades de que a implantação do modelo de Gestão por Competências dêem certo são menores que às de insucesso, dada a resistência em relação às mudanças. Demonstrando que as empresas não têm muito do que falar a respeito de sustentação de mudanças significativas. A fonte dos problemas que os projetos de mudança enfrentam residem nas formas mais básicas de pensar. Devendo-se procurar as causas sistêmicas das mudanças (Persona, 2003).

Assim, para que as mudanças não fracassem, é necessário que os indivíduos mudem suas formas básicas de pensar que são a origem dos problemas de sustentação de mudanças

significativas. Os gestores que operam as mudanças em suas organizações podem ter diversos objetivos como tornar a empresa mais acelerada, mais adaptativa, buscar maior proximidade com o cliente, aprimorar o talento natural de seus colaboradores e pensar mais criativamente sobre o futuro.

Para Fischer (2002), o processo de gestão da transformação organizacional é formado por três etapas: auscultação, concepção e modelagem e disseminação e sustentação. Na primeira fase devem ser avaliados os porquês do processo de transformação, as tendências, junto à cúpula da organização, para obter uma visão comum em relação aos resultados esperados. A concepção e a modelagem do sistema devem ser compartilhadas com todos os colaboradores da empresa, havendo uma disseminação e sustentação do sistema que serão úteis para discussões sobre o tema ao longo do processo.

Assim, a comunicação do processo de mudança deve ser muito bem planejada. Um dos mais graves problemas da administração empresarial é tomar a parte pelo todo, aquilo que é de interesse amplo e um dos casos mais comuns ocorre em relação à comunicação interna nas empresas. Por isso, erroneamente, os jornais internos e boletins assumem na interpretação de muitos colaboradores como sendo sinônimo de comunicação interna, mas não podem ser confundidos, há outras formas, meios, projetos e recursos para isso.

De acordo com Rego (2002), a comunicação interna nas empresas flui em duas grandes redes, uma formal e outra informal. Ambas processam de formas variadas, situações próprias e projetos específicos.

Segundo Amorim (1999) o sistema de comunicação por sua vez, deve ser elaborado de modo a fazer fluir o conjunto dos atos de fala da organização. A comunicação, quando colocada na estrutura no sistema de gestão, propicia um conjunto de procedimentos para auxiliar a obtenção de tais metas, construindo-se em dois procedimentos fundamentais: o desenvolvimento das pessoas para uma conduta comunicacional voltada para a ação e a construção de sistemas de comunicação. A comunicação submete-se ao marketing, quando se trata da dimensão “externa” e ao endomarketing, quando interna. Paralelamente, as empresas costumam contar com jornais de circulação interna, com murais para avisos, circulares, memorandos, etc.

A linguagem em sentido amplo pode ser adequada para obter a ação, ou ao contrário, para dificultá-la. Um grupo de distinções lingüísticas é a base para a organização posterior das ferramentas para a comunicação. As distinções são juízo; aprender; escutar e conversar. Sendo que o juízo expressa a subjetividade, os valores de uma pessoa. O fenômeno da aprendizagem respeita a particularidade das organizações complexas ou criativas. Uma organização precisa aprender muito mais rapidamente, sendo solicitada a dar respostas rápidas (Amorim, 1999).

Ainda segundo Rego (2002), a comunicação interna deve ser entendida como um feixe de propostas bem encadeadas, abrangentes, coisa significativamente maior que um simples programa de comunicação impressa. Os jornais empresariais constituem parcela do sistema de comunicação interna de uma empresa. Eles exercem importante papel para os objetivos e metas de integração comunitária, segurança no trabalho, aperfeiçoamento de clima, preservação de cultura, transparência normativa, desenvolvimento e treinamento de pessoal, controle da qualidade, lazer e associativismo, desburocratização, introdução de mudanças e aumento de produtividade.

Uma falha de percepção é imaginar que as coisas que interessam à empresa não interessam ao colaborador e vice-versa. Os colaboradores de uma organização necessitam saber, cada vez mais, a respeito de dados e posições estratégicas, metas e programas. Quanto mais eles conhecem a organização, mais se integram e se adaptam ao estilo administrativo. No período que antecede a definição e implantação do sistema, surgem várias questões referentes ao modelo, conforme preceitua Dutra (2004, p. 93): Quem define o por quê, o rumo

e as diretrizes da mudança? Quem deve ser envolvido e em que momento, para definir o que deve ser mudado, ou seja, a construção dos novos modelos de gestão de pessoas? A definição do como mudar deve envolver quem, em que momento e em que profundidade? Como estabelecer um processo que permita não só a concepção de um sistema adequado às necessidades analisadas, mas também sua renovação? Como estabelecer, enfim, um sistema que obtenha e mantenha a legitimidade junto à empresa e junto às pessoas por ele abrangidas?

As respostas para estas questões dependem da situação e momento de cada empresa, mas é possível verificar que os autores partem de premissas comuns para propor métodos e técnicas que garantam efetividade do sistema de Gestão por Competências. Para que isto ocorra, é necessário o comprometimento e a autenticidade dos envolvidos e ainda a adequação contínua às necessidades e expectativas das pessoas e da empresa ao longo do tempo, para dar suporte aos seus desenvolvimentos.

O processo de implantação do modelo é formado por quatro fases, que são de extrema importância para a organização. A primeira fase é o levantamento das necessidades, que engloba um olhar profundo para dentro da organização. A segunda fase é a determinação de novas direções e possibilidades, a construção de um novo modelo e o desenvolvimento do programa e a definição do grau de envolvimento dos colaboradores. A terceira fase é a definição do plano de ação, quais serão as estratégias de implementação e a criação de um plano piloto. A quarta e última fase destina-se à manutenção da mudança, ou seja, a definição dos resultados em longo prazo, a publicação oficial do programa e o estabelecimento de uma avaliação contínua do processo (Dutra, 2004). Para a construção do modelo é necessário o envolvimento total dos colaboradores, pois cada um deles, pode oferecer uma sugestão ou idéia que deve ser aproveitada para finalização e definição do modelo a ser implantado na organização.

Com base nos trabalhos de Fischer (2002), o corpo diretivo fornece expectativas em relação ao sistema, estabelece os parâmetros básicos e valida o encaminhamento de cada etapa. O conjunto de gestores modela e sugere estratégias para implementação do sistema. Os grupos de consulta, ou seja, os colaboradores fornecem expectativas em relação ao projeto. O grupo de coordenação, que habitualmente atua na área de Recursos Humanos da organização, aborda o referencial conceitual e metodológico e potencializa a produção e suporte para os demais grupos.

Para Dutra (2004, p. 99) as etapas dos processos de concepção e implementação de sistemas de Gestão de Pessoas são: Definição dos parâmetros do sistema de gestão de pessoas; Modelagem do sistema; Implementação inicial do sistema e capacitação do corpo gerencial; Monitoramento do sistema.

Segundo o autor, no âmbito dos colaboradores, a Gestão por Competências surge como fator motivacional, já que incentiva o desenvolvimento pessoal e profissional dos envolvidos, pois eles vão adquirindo mais e melhores competências. Para que a implantação do modelo obtenha sucesso nas organizações, é necessário que exista a conciliação das expectativas das pessoas com as da empresa.

Outra limitação encontrada é o desenvolvimento de competências específicas. Mesmo sendo possível mensurar o desenvolvimento das pessoas e avaliar a efetividade dos processos de desenvolvimento, não existe uma forma segura e definitiva para garantir a efetividade das ações de desenvolvimento. Para alcançar as expectativas dos colaboradores, é necessário que o clima organizacional seja positivo. O conceito moral dá origem ao conceito de clima organizacional, ou seja, o ambiente psicológico e social de uma organização é que regulariza o comportamento dos seus colaboradores. Se o moral estiver excelente, propicia um clima receptivo, amigável, quente e agradável, porém, se o moral estiver baixo pode provocar um clima negativo, adverso, frio e desagradável. Pois trabalhar em um clima organizacional

satisfatório, faz com que os colaboradores se sintam mais satisfeitos e felizes com o trabalho e ambiente.

Um dos principais desafios dos administradores têm sido o de diagnosticar as causas das insatisfações, angústias, frustrações, tensões e ansiedades que aparecem, com frequência e intensidade, no ambiente interno das organizações. Isso é tratamento que se tem dado ao chamado clima organizacional, resultante dos comportamentos humanos, podendo influenciar negativamente no processo de implantação do modelo de gestão. Os problemas reunidos pelo clima organizacional são frequentemente administrados por visões e sentimentos pessoais, dentro de abordagens intuitivas, com poucas técnicas. Observa-se frágil disposição em sistematizar os tipos de problemas, agrupá-los em categorias diferenciadas, medir sua importância para o equilíbrio interno e implantar medidas adequadas (Chiavenato, 2001).

Para Fischer (2002) a forma como as organizações efetuam a gestão de pessoas passa por grandes transformações em todo o mundo, por causa da inadequação dos modelos tradicionais de gestão de pessoas no atendimento às necessidades e às expectativas das empresas e das pessoas. Desde os anos 80, fala-se da necessidade de rever a forma de gestão de pessoas e de repensar conceitos e ferramentas de gestão. Somente a partir dos anos 90 é que surgem propostas mais concretas de mudança e observam-se resultados positivos em novas formas de gerir pessoas. Essas experiências positivas permitem observar a existência de um novo conjunto de premissas e conceitos, chamado de gestão de pessoas articuladas por competências.

## **5. METODOLOGIA**

A pesquisa é do tipo qualitativo-descritiva, em que se utilizou o estudo de casos como estratégia de pesquisa. Foram analisados os processos de implantação de Gestão por Competências em três empresas de grande porte: a Indústria Farmacêutica Boehringer Ingelheim do Brasil, a Indústria de Cosméticos Avon Industrial Ltda., e, por fim, a empresa cimento Holcim Brasil S/A. As empresas foram escolhidas por tratarem-se de multinacionais, atuantes em setores variados e em mercados abrangentes, com considerável credibilidade.

Os dados foram coletados, nos meses de setembro e outubro de 2005, através de entrevistas estruturadas com perguntas diretas aos gestores responsáveis pela implantação e manutenção do programa de Gestão por Competências nas empresas analisadas.

## **6. APRESENTAÇÃO DOS CASOS**

### **6.1. Boehringer Ingelheim do Brasil**

Foi fundada em 1885 na Alemanha, onde se localiza até hoje a matriz corporativa. É um grupo de empresas global que incorpora muitas culturas e diferentes sociedades. De origem familiar é dirigida por um comitê de acionistas que estabelecem objetivos de longo prazo, entre os quais estão: atender as expectativas dos clientes e dos colaboradores e a busca constante de inovação para os produtos. É uma das vinte principais companhias farmacêuticas do mundo. Com matriz em Ingelheim, Alemanha, opera globalmente com 144 afiliadas em 45 países e cerca de 36 mil colaboradores. Também é reconhecida como uma das empresas que mais valorizam seus colaboradores. Classificada em 2005, pela quinta vez (a quarta consecutiva) no Guia Exame-Você S/A entre as melhores empresas para se trabalhar. Na mesma pesquisa, foi escolhida como uma das melhores empresas para a mulher trabalhar. Também já há dois anos é considerada, pela consultoria Great Place to Work Institute, uma das 100 melhores empresas para se trabalhar na América Latina (Boehringer, 2005).

No Brasil, desde 1956, a companhia comercializa marcas tradicionais como Anador<sup>®</sup>, Bisolvon<sup>®</sup>, Buscopan<sup>®</sup>, Finn<sup>®</sup> e Mucosolvan<sup>®</sup>, entre outras, além de 30 produtos de venda sob prescrição médica. Inaugurada em 1976, a fábrica da Boehringer Ingelheim do Brasil, localizada no município de Itapeverica da Serra, em São Paulo, é uma das mais modernas do grupo no mundo, responsável pela terceira maior capacidade de produção.



A Boehringer Ingelheim acredita que as pessoas têm, adquirem e desenvolvem competências que são concretizadas através do comportamento (atitudes no dia-a-dia) e que geram resultados (critérios para avaliar o desenvolvimento das competências). Logo, perfil de competências é um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes de uma pessoa que contribuem para a concretização da estratégia de negócio da empresa, buscando sempre atingir resultados competitivos.

Para a empresa o modelo de Gestão por Competências auxilia no fortalecimento de sua imagem corporativa, favorece a integração de setores e diretorias e consolida os princípios de visão e liderança na atitude dos colaboradores. O perfil de competências é guiado pelos princípios de visão e liderança, com adequação conforme o tipo de função: gerencial ou técnica. A função liderança é direcionada para todos aqueles que ocupam posição de chefia, supervisão, coordenação, consultoria e gerência. Já o perfil de competências, função técnica é direcionado para todos aqueles que ocupam posição operacional, auxiliar, assistente ou analista. A organização avalia seus colaboradores com base nas competências: liderança, orientação para resultados, perfil de negócios, relacionamento interpessoal, estilo de trabalho e competência técnica. Estes são os seis grupos, por onde as pessoas são avaliadas e direcionadas a desenvolver essas características para atuarem comprometidas com a empresa e com seu próprio desempenho e desenvolvimento. Cada competência tem as respectivas atitudes e comportamentos esperados, dependendo do nível do cargo e grau exigido.

O “Ativação BI” é um manual que a empresa utiliza como ferramenta para auxiliar na Gestão por Competências, é como em uma reação química, é um processo que tem o papel de acelerar o desenvolvimento dos profissionais da Boehringer Ingelheim. O principal reagente dessa solução é a identificação do nível do colaborador em cada uma das competências corporativas. A partir desta análise, é proposto um plano de desenvolvimento para as competências que precisam progredir. O processo de análise tem o objetivo de alinhar o perfil dos profissionais com as estratégias de negócios da empresa para gerar resultados.

A organização decidiu implantar o modelo de Gestão por Competências para alcançar os resultados dos negócios de uma forma adequada, através das atitudes de seus colaboradores, onde é necessário que perfil de competências, ou seja, conhecimentos, habilidades e atitudes estejam alinhados com a cultura e a forma de gestão da empresa. Os resultados por sua vez, são as evidências para a avaliação do estágio em que o colaborador se encontra em cada competência. A decisão pela implantação do modelo foi tomada pelo departamento de Recursos Humanos e foram investidos 4 meses de estudo no programa.

A empresa não define competências individuais a partir das competências organizacionais, busca alinhar as competências no desempenho das atitudes de seus colaboradores. As competências da empresa são as mesmas para todos os colaboradores, alternando apenas competências de gestão para quem tem equipe. Conforme Patrícia Palmieri, gerente de Seleção e Treinamento da Boehringer Ingelheim, a princípio foi envolvido, na implantação do modelo de gestão, apenas um grupo de Recursos Humanos, que estudou as competências realizando atividades vivenciais de aprofundamento. Com o material já estruturado, reuniu um grupo multidisciplinar, ou seja, todas as áreas envolvidas da empresa e com diferentes níveis hierárquicos, para ouvir sugestões e realizar ajustes devidos.

O modelo de perfil de competências está implantado desde 2000. Entretanto, a partir de abril de 2005, foram avaliados novamente valores e princípios da empresa. A gerente de Seleção e Treinamento da Boehringer Ingelheim ressalta que foram realizadas atividades vivenciais com os colaboradores, como jogos e desenhos com pinturas, de extrema importância para o grupo que está implantando o modelo. “O conteúdo dos desenhos é fundamental para o desenvolvimento do nosso trabalho”, diz Patrícia Palmieri.

Quanto às ações adotadas para a comunicação aos colaboradores para o novo modelo, foi realizado um workshop vivencial aplicado para todos os colaboradores da empresa,

promovendo concurso interno e os envolvendo na nova forma de trabalho em equipe, incorporando todas as ferramentas de Recursos Humanos. A gerente, ressalta ainda que houve melhorias nos processos de Recursos Humanos, quanto à seleção de pessoas, avaliação de competências, treinamentos, ações de desenvolvimento e pesquisa de clima organizacional. Pois foram aproximadamente 5 meses gastos para a divulgação do modelo e adaptação das ferramentas. O processo teve comprometimento com toda a gestão da empresa, gerentes e diretores, principalmente do presidente, sendo de fundamental credibilidade para com os colaboradores, de forma a se tornar realidade dentro da empresa. Entretanto, o procedimento de adaptabilidade dos colaboradores está em fase de avaliação, impossibilitando uma conclusão final do modelo.

De forma geral, as reações de implantação de competências foram favoráveis, tanto que a maioria dos colaboradores compreendeu às mudanças e concordou com a aplicação, tomando iniciativa, crescendo juntos, estando conectados e obtendo resultados.

## **6.2. Avon Industrial Ltda.**

O nome Avon foi adotado em 1939, inspirado na cidade natal de William Shakespeare: Stratford on Avon. Os produtos da Avon, na grande maioria, são direcionados para o público feminino. E é também na força feminina de vendas que a empresa aposta suas fichas desde o início. Na década de 50, com o crescente sucesso dos perfumes Avon, a empresa resolveu expandir seus negócios, espalhando-se rapidamente pelos cinco continentes nas décadas seguintes. Nos anos 90, teve o mérito de ser a primeira indústria de cosméticos a ser instalada na China (Avon, 2005).

Há 44 anos no país, a companhia tem sua força de vendas garantida por 800 mil revendedoras autônomas. Instalada no país desde 1959, na cidade de São Paulo, onde se concentram o escritório e a fábrica, a companhia emprega ainda um time de 4.300 colaboradores, dos quais cerca de 60% são mulheres. Há também uma unidade em Fortaleza e outra na Rodovia Raposo Tavares, no município de Osasco, onde estão suas áreas de expedição. A Avon Cosméticos no Brasil é parte integrante da unidade de negócios *Latin América South*, que engloba ainda países como a Argentina, Chile, Peru, Bolívia e Uruguai.

Para a empresa é fundamental atrair e reter profissionais talentosos que ajudem a companhia a alcançar e superar as suas metas. A remuneração é compatível com o mercado, pois realizam constantemente acompanhamento e atualizações por meio de pesquisas. As práticas de remuneração da Avon estão totalmente alinhadas com a performance e desempenho dos colaboradores e da empresa. Portanto, quanto melhor for a avaliação de performance do colaborador, maior será a remuneração recebida. Considerando que a Avon é uma empresa de atuação internacional, a implantação do modelo de Gestão por Competências possibilitou a unificação dos estilos de trabalhos (plano de carreira, sucessão e avaliação de performance) de todas as unidades.

No Brasil, a empresa já atuava com seleção por competência e quando o departamento de Recursos Humanos Global decidiu implantar o modelo, teve a facilidade na disseminação e aceitação do mesmo. No início da implantação, a empresa definiu as sete competências individuais, ou seja, em qualquer país e departamento, os colaboradores devem apresentar as mesmas competências. Em cada área/função pode apresentar essas competências em intensidade diferente, por este motivo foram desenvolvidos os graus de maturidade, sendo assim, cada competência possui um grau de maturidade que varia em *rating* 1, 2 ou 3.

O modelo está implantado desde 2000 e para identificar as competências, defini-las e criar o grau de maturidade, atuaram por um ano. No primeiro ano, o trabalho foi intenso e nos anos seguintes, foi realizado apenas o aprimoramento do modelo, segundo a consultora interna de desenvolvimento organizacional da Avon. Todos os colaboradores foram envolvidos na implantação do modelo, porém em momentos diferentes, foram realizados grupos homogêneos, com autocríticas similares, começando pela presidência, diretoria,

gerência, supervisão, administrativo e operacional. Diversas ações foram adotadas para a comunicação aos colaboradores. Para isso a empresa teve cautela, formando grupo de trabalho com formadores de opiniões, que identificavam os pontos de resistência quanto à implantação do modelo. Porém, nos encontros, o departamento de Recursos Humanos reforçava os benefícios que o modelo traria para os colaboradores e para a empresa. Quando as competências foram definidas, envolveram 100% dos colaboradores da companhia em atividades de desenvolvimento de competências e sensibilização dos colaboradores e também programaram dicas, lembretes, comunicados em geral a cada dois ou três meses.

Com a implantação do modelo, as alterações nas ferramentas de RH foram percebidas nos processos seletivos, avaliação de performance, plano de carreira e sucessão. Valquiria Manzini, Consultora Interna de Recursos Humanos.

Os ganhos gerados pela implantação do modelo foram: transparência e justiça. Com o modelo, a possibilidade de existirem os “preferidos” e “preteridos” é praticamente nula, não havendo mais espaço para o protecionismo. Manzini acrescenta que no início houve um pouco de resistência, principalmente por acreditarem que este modelo pudesse ser usado como “caça às bruxas”.

O modelo faz com que os planos de carreira tornem-se mais focados e assertivos. Todas as ações de Recursos Humanos são baseadas no fortalecimento das competências. Os processos seletivos são mais alinhados, pois a gerência de Recursos Humanos e gestores avaliam da mesma forma, ficando ressaltado o profissionalismo. E o fato mais importante para a aceitação do modelo ter sucesso na empresa, foi a transmissão para 100% dos colaboradores.

No início da implantação do modelo, houve resistência por parte dos colaboradores, principalmente por acreditarem que este modelo seria usado como ferramenta de avaliação e dispensa, dado que alguns gestores, ao comunicar um desligamento, utilizam pretexto de que o colaborador não possuía as competências que a Avon desejava. Nesses casos, o departamento de Recursos Humanos atuava em conjunto com a gestão do colaborador demitido para modificar esta prática. Atualmente, a cada seis meses, os colaboradores são convidados a participarem dos cursos de sensibilização e a gerência de Recursos Humanos acredita que esse movimento deva ser constante. A aceitação do modelo foi respeitada e atualmente todos os colaboradores entendem, trabalham e estão sintonizados no ambiente de trabalho.

### **6.3. Holcim S/A**

Há 50 anos no mercado brasileiro, a Holcim Brasil é uma das líderes no fornecimento de cimento, concreto e agregados, contando com uma estrutura de três fábricas de cimento, 55 centrais de concreto e duas unidades operacionais de agregados, espalhados por oito estados brasileiros: Distrito Federal, Espírito Santo, Minas Gerais, Paraná, Rio Grande do Sul, Rio de Janeiro, Santa Catarina e São Paulo. Com 2.096 colaboradores, entre diretos e indiretos, a Holcim também é reconhecida no mercado por sua postura em relação ao desenvolvimento sustentável. Os investimentos em meio ambiente garantiram à Holcim o *status* de primeira cimenteira da América Latina a se certificar com a NBR ISO 14001. Os investimentos na área social estão centralizados no Instituto Holcim, uma iniciativa também pioneira no setor (Holcim, 2005).

A área de Recursos Humanos da Holcim desempenha um papel importante na busca de pessoas qualificadas e capacitadas, que se identificam com os valores da empresa e que têm como meta a excelência, promovendo a participação, o diálogo e o trabalho em equipe e incentivando a criatividade e a iniciativa, com o objetivo de assegurar a busca contínua de resultados alinhados a estas prioridades.

Para alinhar seus processos, a matriz da empresa tomou a decisão de implantar o modelo de Gestão por Competências e definir suas competências individuais. Houve importantes razões para a implantação deste modelo de gestão, dentre elas, o alinhamento e

foco dos esforços das pessoas no cumprimento das funções definidas para cada cargo, o cumprimento dos objetivos e das metas estabelecidas pela organização, o estímulo ao bom desempenho pessoal, a necessidade de reforçar o mérito individual e reconhecer os esforços de cada colaborador, oferecer recursos e capacitação necessária para o êxito das metas e execução dos planos de ação e dar seguimento no controle dos progressos alcançados, oferecendo um *coaching* periódico aos colaboradores, através de um *feedback* estruturado.

As competências individuais foram desenvolvidas com base na missão e visão, bem como nos valores por ela praticados. O modelo está inserido desde 2002 e foi de aproximadamente um ano o tempo gasto para elaboração do modelo, processo em que foram envolvidos supervisores de seis países da América Latina. A elaboração do modelo foi definida somente pela cúpula da organização. As estratégias adotadas para comunicar os colaboradores foram treinamentos, *workshops*, comunicação impressa e um CD com material informativo.

Segundo Cláudio Calçada, coordenador de Recursos Humanos da filial brasileira, houve grandes mudanças nos processos de recursos humanos, as definições de ações dos colaboradores tornaram-se melhor definidas, houve uma maior abertura entre o diálogo dos supervisores e os subordinados, o alinhamento entre políticas de treinamento e desenvolvimento e a possibilidade que o colaborador defina seus objetivos e competências a serem trabalhadas com base nos objetivos da organização. Ele analisa como satisfatória a adaptabilidade dos colaboradores, pois eles entendem que podem contribuir e direcionar seu próprio crescimento e desenvolvimento pessoal.

Não houve nenhuma reação desfavorável quanto à definição das competências, elas estão em linha do que é exigido para cada cargo. Coordenador de Recursos Humanos

Os ganhos são inúmeros para a organização: maior transparência, melhor comunicação entre gestores e colaboradores, melhor foco dos investimentos em treinamento e desenvolvimento, padronização mundial do formato e metodologia de gerenciamento. Como complemento de benefícios gerados, o colaborador de alguma maneira, contribui na otimização de processos relativos ao seu dia a dia de trabalho.

Calçada explica os fatores que auxiliaram o modelo a ter uma boa aceitação na organização: possuir uma política de treinamento já existente, ter foco de indicadores de performance da empresa e do colaborador, possuir um suporte ativo da área de Recursos Humanos e de todos profissionais da gerência das áreas e ser reconhecido como um projeto de longa duração, sendo revisado regularmente.

## **7. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

As empresas Holcim e Avon definiram suas competências e implantaram o modelo de Gestão por Competências, segundo orientação e formatação mundial, portanto a adaptabilidade dos colaboradores das empresas Holcim e Avon são satisfatórias, pelo fato do modelo ser imposto aos colaboradores e não visualizar a realidade brasileira da empresa. O que as diferencia é a cultura e os valores, tornando o modelo mais eficaz na empresa Avon, onde a cultura é aberta e o estilo de seus colaboradores contribui para a aceitação do modelo, pois a organização possui a imagem de inovação e de estar constantemente receptiva às mudanças.

Na Holcim, a cúpula da organização definiu e implantou o modelo de Gestão por Competência e o enviou para as filiais de outros países. Sendo assim o modelo foi considerado pelas mesmas e seguido pelos colaboradores, sem abertura para sugestões e críticas no processo. Já a empresa Boehringer Ingelheim definiu as competências e implantou o modelo específico para o Brasil, envolvendo um grupo multidisciplinar na decisão da inserção, que estavam dispostos a ouvir sugestões dos colaboradores.

A Holcim tende a ser uma empresa hierarquizada, onde algumas mudanças ocorreram com a implantação do modelo nos processos de Recursos Humanos, como o processo de

diálogo entre líder e liderado, que poderiam ser aplicadas regularmente sem a presença deste modelo. Ao comparar com as outras empresas, percebe-se que a Holcim ainda está alinhando seus processos de políticas de desenvolvimento e treinamento, em busca de melhorias nos demais processos de Recursos Humanos, ao passo que a Avon e a Boehringer Ingelheim possuem focos mais definidos, utilizando o modelo de maneira mais adequada.

A percepção, ao longo da pesquisa, é a de que a Holcim está menos estruturada e preparada, que as outras empresas, para suportar e implantar o modelo de Gestão por Competências, sendo que o responsável pela não aceitação é a cultura da empresa, pelo fato de ser uma empresa hierarquizada, com métodos e procedimentos tradicionais, pois, de acordo com a pesquisa, existiam alguns conflitos internos, como a ausência de diálogo entre gestores e subordinados e a ausência de alinhamento entre as políticas da organização, que não estão solucionados desde a implantação do modelo em 2002.

Por outro lado, as empresas Avon e Boehringer Ingelheim estão trabalhando com o modelo desde 2000, obtendo mudanças nos processos de Recursos Humanos, por exemplo, como nos processos seletivos que estão mais assertivos e alinhados. O departamento de Recursos Humanos e os gestores estão avaliando da mesma forma, considerando a avaliação de performance, o plano de carreira, a sucessão, os treinamentos, as ações de desenvolvimento e as pesquisas de clima organizacional. Percebe-se que as empresas utilizam o modelo de forma eficaz.

A Boehringer Ingelheim, por exemplo, fez com que seus colaboradores observassem que com o modelo, os resultados seriam alcançados da melhor forma possível, tomando iniciativa, crescendo juntos e estando conectados. A empresa é preocupada com seu capital humano e tem consciência que o resultado do negócio é alcançado quando os colaboradores estão alinhados com os objetivos da empresa. De uma forma geral, todos os colaboradores entenderam as mudanças, concordaram e aceitaram o novo modelo.

A Avon encontrou no modelo de Gestão por Competências uma oportunidade de unificar o estilo de trabalho, foram definidas as competências e decidido que em qualquer departamento e país, os colaboradores deveriam apresentar as mesmas competências. Por ser uma empresa mais flexível, foram identificados graus de maturidade das competências para cada função e competência desejada. Por outro lado, houve alguma resistência por parte dos colaboradores na implantação, pois ficaram com receio de ser um modelo que fizesse com que perdessem o emprego, caso não atingissem as metas necessárias e exigidas pela organização. Assim como na Holcim, o objetivo da empresa Avon foi a padronização mundial do formato com essa metodologia de gerenciamento, portanto foi aplicado em todas as áreas da organização de todas as localidades. Entretanto nas fábricas da Holcim, há resistência por parte de alguns gestores, que não possuem uma visão estratégica deste modelo e consideram perda de produtividade no trabalho passar as informações sobre o modelo para os colaboradores e seguir os procedimentos do modelo. O prejuízo é grande, por causa deste problema, o modelo não é repassado para todos colaboradores, principalmente para os que atuam na área operacional.

Para expansão do modelo, entre seus colaboradores, as empresas utilizaram os canais de comunicação, o que envolveu comunicação impressa, CD com material interativo, *workshops* vivenciais, treinamentos, grupos de trabalho, dicas, lembretes e comunicados em geral. Com relação à adaptabilidade, a empresa Boehringer Ingelheim está em fase de avaliação, pois constantemente está ajustando o modelo para atingir as expectativas tanto da empresa quanto dos colaboradores, entretanto, na Avon, a aceitação foi pacífica, toda a organização entende e aplica o modelo no trabalho. Já na Holcim, o modelo possui reconhecimento como um grande projeto dentro da organização, sendo revisto constantemente, melhorando a gestão da empresa e atendendo melhor a necessidade dos colaboradores, porém com pouca aceitabilidade por parte dos gestores, que entendem como

perda de tempo, voltar as atenções para a implantação do modelo, ao invés de dedicar-se à produtividade da empresa.

Conclui-se, que a Holcim está aos poucos valorizando os colaboradores, devido à otimização nos processos que o modelo está proporcionando no dia-a-dia de trabalho, porém esta ferramenta é aplicada apenas entre diretores, gerentes e coordenadores, onde a avaliação é realizada por diálogos e um formulário de avaliação de desempenho entre os colaboradores da mesma área. Como as competências são definidas pela matriz na Suíça e repassadas para as demais filiais, alguns pontos de melhoria foram identificados, percebendo a necessidade de avaliação da realidade das plantas em outros países e dos colaboradores. Sendo que outro ponto a ser desenvolvido é a ausência de ferramentas que mensurem o quanto o colaborador atingiu as competências exigidas pela empresa e por consequência impacta no plano de treinamento, pois não conseguem identificar o treinamento ideal para cada colaborador. E apesar da implantação do modelo, alguns gestores não visualizam o poder da ferramenta, dificultando a evolução do processo.

Na Avon, os benefícios gerados são justiça e transparência nas relações profissionais, sendo que o profissionalismo fica ressaltado. As competências organizacionais são definidas pela matriz americana, sem possibilidades de ajustar à realidade brasileira e às necessidades dos colaboradores. Por meio da pesquisa, foi verificada a utilização desse modelo para outros processos de Recursos Humanos, como o plano de sucessão.

Já na Boehringer Ingelheim, o modelo foi aprovado pelos líderes no Brasil, facilitando assim a propagação para todos os colaboradores da organização. A ferramenta é aplicada a todos os níveis hierárquicos, através de um formulário de Avaliação por Desempenho. Um ponto forte levantado, é que a empresa está reavaliando as competências existentes, ou seja, periodicamente reanalizando-as, para adequá-las aos negócios.

**Tabela 1 - Comparação entre as empresas analisadas**

<i>Boehringer Ingelheim do Brasil</i>	<i>Avon Industrial Ltda</i>	<i>Holcim S/A</i>
Indústria Farmacêutica de origem alemã	Indústria de Cosméticos de origem americana	Indústria cimenteira de origem suíça
Fundada em 1885	Instalada no Brasil desde 1959	Líder no fornecimento de cimentos há 50 anos, no mercado brasileiro
Entre as 20 principais empresas farmacêuticas do mundo	Espalhada pelos 5 continentes	Reconhecida por sua postura em relação ao desenvolvimento sustentável
Visão: oferecer valor através da inovação de serviços e medicamentos	Visão; ser a companhia que melhor atende e satisfaz as necessidades de produtos, serviços e auto-realização das mulheres do mundo todo	Visão: prover os fundamentos para o futuro da sociedade
Implantado desde 2000	Implantado desde 2000	Implantado desde 2002
Competências definidas por um grupo multidisciplinar brasileiro	Competências definidas pela matriz americana	Competências definidas pela matriz suíça
<i>Objetivos</i>		
- Alcançar os resultados dos negócios através das atitudes dos colaboradores; - Integração de setores e diretorias; - Auxílio de um manual de Ativação “B.I.”; - Melhoria nos processos de RH	- Unificação dos estilos de trabalho; - Treinamento em 100% dos colaboradores; - Ganhos em transparência e justiça	- Alinhamento e foco dos esforços dos colaboradores; - Estimular desempenho pessoal; - Reforçar mérito e reconhecer esforços individuais; - Mudanças nos processos de RH
<i>Resultados</i>		
- Fortalecimento da imagem corporativa; - Adaptabilidade parcial – alguns gestores não visualizam o poder da ferramenta	- Planos de carreira focados e assertivos; - Ressaltada o profissionalismo. - Facilidade na aceitação e disseminação do modelo	- Coaching e feedback estruturado; - Maior transparência e comunicação entre gestores e colaboradores

Fonte: Elaborada pelos autores

## **8. CONCLUSÃO**

O estudo visou examinar o processo de definição das principais competências exigidas pela organização e a implantação do modelo de Gestão por Competências. Portanto, as empresas definem suas competências através de um estudo baseado na missão, visão e valores, que geralmente são grupos de trabalho formados por pessoas da cúpula da organização, que identificam os pontos fortes e fracos e alinham com os objetivos estratégicos da empresa. Por fim, definem as principais competências organizacionais que os colaboradores devem atingir com suas competências individuais, que podem, segundo Zarifian (2001) e Fleury e Fleury (2001), ser aprendidas e colocadas em práticas ao longo do tempo, baseadas nas competências individuais já existentes no indivíduo. Já na visão de Dutra (2004), o indivíduo precisa entregar suas atitudes, conhecimentos e habilidades para a empresa com responsabilidade.

A implantação do modelo pode ser realizada em empresas de grande porte ou multinacionais, que possuam uma quantidade de colaboradores relevante e uma estrutura organizacional bem elaborada. É necessário o envolvimento de todos da organização para que o modelo obtenha sucesso. O processo de elaboração do modelo é criterioso e portanto demanda em média 01 ano para sua conclusão. Sua elaboração deve ser desenhada pelo alto escalão da organização e posteriormente envolver todos os níveis hierárquicos na implantação, colhendo opiniões, críticas e sugestões para continuidade do modelo, juntamente com treinamentos, workshops, lembretes e outros meios de comunicação. O importante é mostrar aos colaboradores da empresa, o quanto eles são importantes e fundamentais nos processos de mudança para o atendimento das metas corporativas e pessoais do indivíduo.

O desafio das corporações que adotam o modelo de Gestão por Competências, é a valorização do capital humano, pois a mudança gera desconforto e em alguns casos desmotivações que podem ser cessadas com boas práticas de comunicação e entendimento sobre o processo. O modelo é uma nova forma de gestão que desafia o indivíduo a mostrar suas competências e aperfeiçoá-las. A evolução deste processo foi desencadeada pela forte concorrência do mercado, a competitividade está acelerada e com o avanço tecnológico, as empresas e as pessoas estão obrigadas a se atualizarem constantemente para alcançarem seus objetivos.

Nesta última década, ou as empresas se adaptavam com as grandes mudanças e transformações organizacionais, ou seriam ultrapassadas pela concorrência. Visto que, conforme Zarifian (2001), da mesma forma, as pessoas também precisaram adaptar-se rapidamente a estas transformações, pois se assim não o fizessem, ficariam à margem do mercado de trabalho.

Os impactos negativos mais freqüentes causados no primeiro momento da implantação são a resistência por parte dos colaboradores, pois parte deles rejeita o modelo por o entenderem como uma ameaça e outra parte visualizam como perda na produtividade. Já os impactos positivos são as melhorias nos processos de Recursos Humanos e a otimização no atendimento dos resultados almejados.

Portanto, a Gestão por Competências apresenta-se como o caminho mais curto e eficaz para alinhar as políticas de Recursos Humanos às estratégias de negócios. Pois no conjunto, as ações que propõem uma Gestão por Competências revolucionam os tradicionais sistemas de Recursos Humanos vigentes no mercado de trabalho, propondo às organizações de todo o mundo uma nova forma de operar e buscar seus objetivos. Nesse processo, o ser humano constitui o elemento-chave das corporações, capaz de integrar e operar, com progressiva proficiência, as competências mais desafiadoras do ambiente empresarial.

## **9. BIBLIOGRAFIA**

AMORIM, Maria Cristina Sanches. *Caderno de Pesquisas em Administração: Comunicação planejada, recurso fundamental para a eficácia da gestão organizacional*. São Paulo: 1999.

- AVON. História da Avon. Disponível em: <www.avon.com.br>. Acessado em 01/10/2005.
- BOEHRINGER Ingelheim. *Dados da Boehringer Ingelheim do Brasil*. Disponível em: <www.boehringer-ingelheim.com.br>. Acessado em 01/10/2005.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Teoria Geral da Administração*. 6ª ed. rev e atualizada. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- DUTRA, Joel Souza. *Competências: Conceitos e Instrumentos para a Gestão de Pessoas na Empresa Moderna*. São Paulo: Atlas, 2004.
- FLEURY, Maria Tereza Leme e FLEURY, Afonso. *Estratégias Empresariais e Formação de Competências*. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- FISCHER, R. M. Mudança e transformação organizacional in: FLEURY, Maria T. Leme. *As Pessoas na Organização*. São Paulo: 2ª ed. Gente, 2002.
- HOLCIM do Brasil. *Principais Indicadores*. Disponível em: <www.holcim.com.br/br>. Acessado em: 01/10/2005.
- HOLCIM do Brasil. *Relatório de Sustentabilidade 2003*.
- ORSI, Ademar; BOSE, Monica. *Gestão por Competências Modelos e Abrangência*. *Revista de Psicologia da Universidade Federal do Ceará*: v.21; n.1/2. Fortaleza, 2003.
- PERSONA, Mario. *Gestão de Mudanças em tempos de oportunidades*. São Paulo: Futura, 2003.
- REGO, Francisco Gaudêncio Torquato. *Comunicação Interna: os desafios da Integração*. São Paulo: 2002.
- RUAS, Roberto. *Gestão das Competências Gerenciais e a Aprendizagem nas Organizações*. Porto Alegre: Mimeo, 2002.
- YIN, Robert K. *Estudo de Casos. Planejamento e Métodos*. 3ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- ZARIFIAN, Philippe. *Objetivo Competência: Por uma nova Lógica*. São Paulo: Atlas, 2001.