

## “GESTÃO POR COMPETÊNCIAS – UMA ABORDAGEM SISTÊMICA”

**Nome:** Denise A. Lustri.  
[denise.lustri@uol.com.br](mailto:denise.lustri@uol.com.br)  
FEA - USP/SP

**Nome: Prof. Dra:** Irene K. Miura.  
[ikmiura@usp.br](mailto:ikmiura@usp.br)  
FEA-USP

**RESUMO:** O conceito de competências vem se firmando ao longo da década de 90 e início de 2000, como uma base mais adequada para os modelos de gestão de pessoas em resposta à inadequação do conceito de cargo, tendo em vista a complexidade do cenário em que operam as organizações nos dias atuais. O fato pode ser observado pelo aumento das pesquisas sobre o tema, bem como pelo conceito de competências estar cada vez mais presente nas práticas organizacionais. No entanto, ao adotarem o conceito de competência como base, poucas empresas repensaram todo o sistema de gestão de pessoas. Poucas foram além da utilização do conceito nos processos de seleção e desenvolvimento ou promoveram seu alinhamento com os objetivos estratégicos da organização ou com as expectativas das pessoas. Nesse sentido, o presente estudo busca refletir sobre o tema competências sob um enfoque sistêmico, trazendo como ilustração a experiência prática da implantação de um sistema de gestão de pessoas com base em competências em empresa de serviços. **Palavras-chave** - gestão de pessoas, competências, visão sistêmica.

**ABSTRACT:** The concept of competency has been growing through last decade as a more adequate basis for human resources management systems comparing to job description basis. The number of researches has been increasing and the concept is more and more present in organizational practices. Besides many organizations has implemented a competency-based- human resources management system, few of them has used concept beyond selection or training and development process or has aligned human resources systems with organizational objectives and strategic plans, neither with people expectations. In such a context, this paper brings a reflexion on competency model under a systemic perspective, based on a real case in a service firm. **Key-words:** human resources management, competency, systemic view.

### GESTÃO POR COMPETÊNCIAS – UMA ABORDAGEM SISTÊMICA

**INTRODUÇÃO:** No cenário em que operam as organizações nos dias atuais, observa-se a crescente competitividade e o aumento da complexidade das atividades de gestão de negócios, exigindo das organizações rapidez na tomada de decisões e nas respostas a um ambiente marcado por mudanças profundas e frequentes. A atuação das pessoas é determinante para o desempenho e resultado das organizações, fato comprovado por diversas pesquisas e cada vez mais reconhecido por dirigentes organizacionais. Em matéria publicada no Portal da Revista Exame em 08.09.2004, Betânia Tanure, professora doutora na Fundação Dom Cabral, afirma que "pessoas não são suficientes para garantir desempenho, mas são determinantes", acrescenta que "escolhas estratégicas são dramáticas na hora de atingir o resultado. Mas representam 5% do sucesso. Os outros 95% vêm da execução, que depende da qualidade e do comprometimento dos funcionários." Para enfrentar os desafios aos quais estão expostas, as empresas precisam de profissionais atuando com iniciativa, indo além do prescrito, fazendo escolhas e tomando decisões, ao invés de indivíduos limitados ao desempenho de tarefas pré-definidas em uma descrição de cargo (LE BOTERF, 2003). Tudo isso coloca em evidência a inadequação do conceito de cargo como base para a gestão de pessoas. Como decorrência, surge a necessidade de um novo conjunto de referenciais teóricos para compreender e interferir na realidade organizacional (DUTRA, 2004). É nesse contexto que o conceito de competências toma corpo e passa a ser visto como uma base mais adequada para os modelos de gestão de pessoas. Dutra (2004) adverte sobre a necessidade de integração entre as políticas e práticas que compõem o sistema de gestão de pessoas, da integração do sistema de gestão de pessoas com os objetivos e estratégias organizacionais, bem como com as expectativas das pessoas. No entanto, conforme estudos realizados pelo autor, das empresas que adotaram o conceito para fundamentar seus modelos de gestão, poucas foram além da sua utilização nos processos de seleção e desenvolvimento ou promoveram seu alinhamento com os objetivos estratégicos da organização ou com as expectativas das pessoas (DUTRA, 2004). Nesse sentido, o presente estudo busca refletir sobre o conceito de competências sob um enfoque sistêmico, trazendo como ilustração um caso prático sobre a implantação de um sistema de gestão por competências. O trabalho está estruturado em três partes: a parte I traz o referencial teórico sobre competências que fundamenta

a pesquisa de campo, a parte II apresenta a pesquisa de campo e a parte III traz a análise e as conclusões do estudo.

## **PARTE I: REFERENCIAL TEÓRICO**

### **1.1. Competências**

O tema “competência” no contexto organizacional não é novo. Segundo Fleury (2002), começou a ser debatido por psicólogos e administradores norte-americanos por volta de 1973, com a publicação do artigo *Testing for competence rather than intelligence* (Testando por competências em vez de inteligência) de D. McClelland, que define competências como características pessoais que podem levar ao desempenho de uma performance superior. Essas características são aptidões (talento natural, passível de aprimoramento), habilidades (aplicação prática de um talento) e conhecimento (o saber necessário para realizar algo).

O debate foi intensivamente fomentado anos mais tarde por Prahalad e Hamel com a publicação do artigo *The core competence of the corporation* (A competência essencial da corporação), publicado em 1990 pela Harvard Business Review. O estudo trouxe como foco as competências essenciais da organização, as quais podem constituir vantagem competitiva por proporcionarem acesso potencial a uma ampla variedade de mercados, por darem significativa contribuição à percepção do cliente sobre os benefícios do produto e por serem de difícil imitação por parte da concorrência.

Nesses dois momentos, o tema “competência” foi discutido em duas dimensões diferentes: a dimensão humana ou individual e a dimensão organizacional, porém são complementares e precisam ser analisadas em conjunto, como evidenciam as diversas definições apresentadas a seguir, que se complementam e tendem para um consenso: as competências organizacionais somente se materializam através das pessoas e de suas competências.

#### **1.1.1. Competências humanas ou individuais e competências organizacionais**

Segundo Dutra (2001, 2004) e Fleury (2002), as competências humanas podem ser entendidas como um conjunto de conhecimentos (saber), habilidades (saber fazer) e atitudes (saber ser). Admitindo que a existência desse conjunto de características não garante que a organização se beneficie delas, os autores adicionam o conceito de entrega, que envolve a aplicação prática das competências gerando valor para a organização.

Para definir competências, Zarifian (2001) propõe uma série de abordagens. A primeira define competência como a capacidade que um indivíduo tem de tomar iniciativa, de ir além do que está prescrito, de compreender e dominar novas situações com as quais se depara no trabalho, de assumir responsabilidade sobre elas, obtendo reconhecimento por isso. O autor afirma que essa definição dá ênfase às mudanças fundamentais na organização do trabalho, destacando a inadequação da prescrição das tarefas tendo em vista a necessidade de abertura de espaço para o indivíduo poder se mobilizar e exercer sua autonomia. A segunda afirma que competência é um entendimento prático de situações que se baseia em conhecimentos adquiridos em experiências anteriores, que são transformados e ampliados à medida que aumenta a diversidade das situações. Nessa abordagem o autor coloca a aprendizagem como fator essencial ao desenvolvimento das competências. Na terceira abordagem, destacando o conceito de co-responsabilidade, Zarifian (2001), acrescenta que a competência é a capacidade de mobilizar uma rede de autores e fazer com que eles compartilhem ações e responsabilidades em torno das mesmas situações. A partir dessas definições, Fleury (2002, p. 55) propõe que competência consiste em “saber agir responsável e reconhecido que implica saber mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”.

Para Le Boterf (2003), a competência é uma abstração, não tem existência material e depende de uma pessoa que a concretize. Dessa forma, competência não é um estado, mas sim uma ação. Uma ação competente é o resultado da combinação de recursos pessoais (conhecimentos, habilidades, qualidades, experiências, capacidades cognitivas, recursos emocionais etc.) e recursos do meio (tecnologia, banco de dados, livros, redes de relacionamento etc.). Nos recursos do meio, o indivíduo pode buscar complementos para os seus recursos pessoais, quando não possuir todos os saberes que necessita para realizar sua ação competente. A competência do profissional consiste em saber combinar esses recursos para produzir uma ação competente.

Segundo Le Boterf (2003, p.12), “o saber combinatório está no centro de todas as competências”, seja na dimensão humana ou na dimensão organizacional. A competência-chave de uma empresa resulta da combinação das competências e do profissionalismo dos indivíduos. Também Prahalad; Hamel (1990) consideram que a empresa seja um conjunto de competências e capacidades, que ganham corpo através das habilidades humanas. Os autores chamam a atenção do mundo corporativo para a necessidade de a alta gerência se dedicar ao desenvolvimento de uma arquitetura estratégica com a finalidade de construir e consolidar as competências essenciais da organização. Nesse sentido, Dutra (2001) descreve com propriedade a estreita relação entre as competências individuais e as organizacionais. Coloca-as em situação de

interdependência em um sistema de retro-alimentação, cujo resultado é e contribuição mútua. A organização empresta às pessoas o seu patrimônio de competências, dando-lhes condições para enfrentar situações diversas. As pessoas devolvem para a organização o seu aprendizado, dando-lhe condições de sobrevivência e desenvolvimento. A estratégia organizacional é que determina quais competências serão necessárias para sua implementação (FLEURY, 2002) e, através de um processo de aprendizagem contínua, as competências organizacionais e as competências humanas se alimentam mutuamente em um círculo virtuoso. (Figura 1).

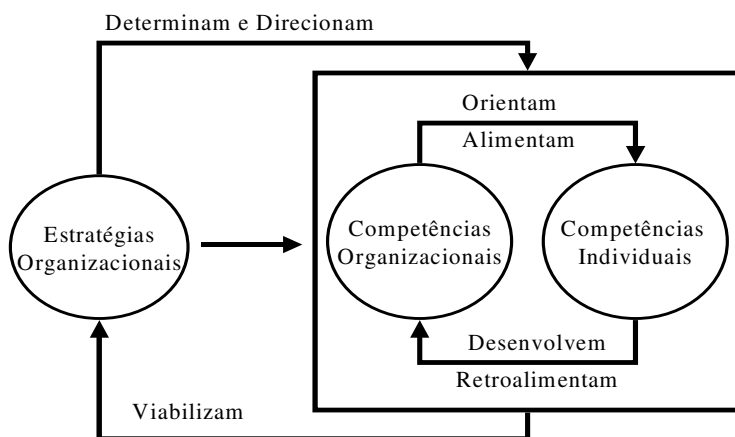


Figura 1: Relações entre estratégia, competências organizacionais e individuais.

Fonte: Autora

### 1.1.2. Competência: um novo referencial em gestão de pessoas

Dentro dos conceitos do taylorismo-fordismo, durante muito tempo, as referências que existiam a respeito de qualificação profissional se restringiam ao conjunto de tarefas descritas para um determinado cargo e à certificação emitida pelo sistema educacional (FLEURY, 2002). As práticas embasadas nesse conceito começaram a entrar em descompasso com a realidade das organizações, que vem sofrendo profundas mutações. Segundo Zarifian (2001), tais mutações se verificam na ocorrência de três elementos que se tornaram comuns no contexto organizacional: os incidentes que ocorrem de maneira total ou parcialmente imprevista ou inesperada, perturbando o desenvolvimento normal das operações planejadas para o processo produtivo. Uma encomenda repentina com prazo de execução escasso, a falta de matéria prima, desvios de qualidade são alguns exemplos de incidentes. Os profissionais são demandados a intervir com rapidez para a solução de problemas e ainda, se possível, prever e evitar sua ocorrência. Isso implica em mobilizar recursos o tempo todo, transpondo os limites impostos pela pré-definição de tarefas. A comunicação, que se torna um elemento essencial do trabalho, pois um desempenho superior envolve o compartilhamento de conhecimentos, experiências e recursos. A comunicação promove o entendimento compartilhado dos objetivos organizacionais e propicia o desenvolvimento conjunto das ações necessárias para a sua concretização. O terceiro elemento é a noção de serviço que implica em modificação no estado ou nas condições de atividade de outro ser humano ou instituição. A noção de serviço deve estar presente em todas as etapas dos processos organizacionais, pressupondo a existência de um destinatário interno ou externo.

Nesse cenário, o que se verifica é, de um lado, as descrições de cargo limitando as ações dos indivíduos, de outro a realidade exigindo multifuncionalidade, autonomia e criatividade. Em muitas situações, desaparece a figura do supervisor, para dar lugar a grupos semi-autônomos e equipes auto-gerenciadas. Em busca de adequação a essa nova realidade, as empresas passam a sabotar os próprios sistemas formais (DUTRA, 2001).

Como consequência, emerge nas organizações a necessidade de desenvolver suas competências para criar fontes de vantagem competitiva, para ampliar sua capacidade de adaptação, de inovação e para agregar valor aos seus produtos. A necessidade de responder rapidamente às complexidades de um ambiente em constante mutação passa a exigir dos dirigentes organizacionais uma aposta maior na capacidade de adaptação, de iniciativa, de criatividade dos indivíduos (LE BOTERF, 2003).

Para responder a todos os desafios que enfrentam, as empresas precisam de profissionais que vão além do prescrito, que façam escolhas, que tenham iniciativa, que tomem decisões, ao invés de indivíduos limitados a tarefas pré-definidas em uma descrição de cargo. As empresas precisam de pessoas que saibam agir e reagir às situações, que sejam capazes de aprender e reaprender continuamente. A capacidade de aprendizagem constante é apontada como condição de sobrevivência para as organizações (SENGE, 1990).

Todos esses desafios não encontram sustentação nos sistemas baseados no conceito de descrição de cargos para gerenciar o desenvolvimento e o comportamento dos indivíduos (LAWLER III, 1994). Nesse contexto, em que as pessoas, suas habilidades e seus conhecimentos se tornam críticos para o desempenho da organização, o conceito de competências toma corpo e passa a ser visto como uma base mais adequada para os modelos de gestão de pessoas. A gestão por competências traz uma noção de mobilidade profissional, mais adaptada à realidade vivida pelas empresas nos dias atuais (LE BOTERF, 2003). O conceito de cargo, ao contrário, ajusta-se melhor às situações de estabilidade e previsibilidade, o que está longe de refletir a atual realidade das empresas.

Muitos estudos têm sido desenvolvidos e as competências como base para a gestão de pessoas vem conquistando espaço nas organizações. No Brasil, especificamente, Dutra (2004) desenha uma trajetória de evolução da utilização do conceito de competências como fundamento para as práticas organizacionais. Essa trajetória compõe-se de quatro fases.

Na primeira fase, final da década de 70 e início de 80, o conceito foi utilizado para embasar processos de seleção e desenvolvimento de pessoas, porém as pessoas eram avaliadas indistintamente com base em um mesmo padrão de competências independente da posição que ocupasse. Na segunda fase as competências começaram a ser diferenciadas por nível de complexidade e algumas deficiências se fizeram notar como a vinculação das competências a sucessos passados, a ausência de alinhamento entre as competências e os objetivos organizacionais estratégicos, além da utilização do conceito se restringir aos subsistemas seleção e desenvolvimento. Na terceira fase inicia-se a vinculação entre as competências individuais e as organizacionais, pela incorporação dos conceitos de complexidade e espaço ocupacional e pela extensão do uso do conceito à carreira e remuneração. Na quarta fase as pessoas começam a compreender e incorporar os conceitos de competências, complexidade e espaço ocupacional e estabelecer relações com as estratégias organizacionais.

Dutra (2004) observa que a grande maioria das empresas que adotaram o conceito de competências como fundamentação para a gestão de pessoas encontra-se na primeira ou segunda fase, muito poucas se encontram na terceira, porém preconiza que a migração para a terceira e quarta fases é uma questão de tempo, ressaltando o fato de que há muito ainda a pesquisar sobre competências, um conceito ainda em construção. O autor alerta para a necessidade de integração entre as políticas e práticas do sistema de gestão de pessoas, da integração do sistema de gestão de pessoas com os objetivos e estratégias organizacionais, bem como com as expectativas das pessoas. Sem essas premissas, o sistema corre sérios riscos de se tornar burocrático e controlador. Segundo pesquisas realizadas por Dutra (2004), essa desintegração, que reflete a falta de uma abordagem sistêmica, faz parte da realidade da maioria das empresas brasileiras.

A hipótese de que a gestão por competências ampliará as probabilidades de se consolidar quando o conceito for compartilhado em todos os níveis organizacionais, quando estiver permeando os sistemas, estruturas, políticas e processos, incorporado à cultura organizacional, motivou esta reflexão sobre o tema dentro de uma abordagem sistêmica. Essa motivação foi reforçada ao analisar o caso prático da implementação do sistema de gestão de pessoas por competências – GPPC, apresentados neste trabalho. No entanto, antes de analisar o caso prático da gestão por competências sob a ótica proposta neste estudo, cumpre-nos trazer um breve referencial sobre o significado de uma abordagem sistêmica.

## 1.2. Abordagem sistêmica

Ao falar sobre o adjetivo “sistêmico” o conceito nos remete ao substantivo “sistema”, do qual o primeiro termo é derivado. Ferreira (1986) traz várias definições, entre as quais um sistema pode ser entendido como: um conjunto de elementos materiais ou ideais, entre os quais se possa encontrar ou definir alguma relação; disposição das partes ou elementos de um todo coordenados entre si que funcionam como uma estrutura organizada; conjunto ordenado de meios de ação ou idéias tendente a um resultado.

Dentro de um ponto de vista estruturalista, Lévi-Strauss (1980, apud RICHARDSON, 1999, p. 38) um caráter sistêmico “consiste em elementos combinados de tal forma que qualquer modificação em um deles implica uma modificação de todos os outros”.

Segundo Navarte (2001), as várias definições de “sistema” apresentam em comum três idéias centrais, reveladas pelas definições acima descritas: a) um conjunto de partes, elementos ou objetos; b) uma inter-relação dessas partes, elementos ou objetos e c) um padrão coerente que dá sentido ao todo constituído pelas partes inter-relacionadas. Alguns autores acrescentam ainda um propósito ou objetivo comum. Essas três idéias deixam claro que o termo sistema remete a uma totalidade que traz em si um sentido próprio. Para melhor compreensão do significado de “sistema”, Checkland; Scholes (1992, apud Navarte, 2001) destaca algumas características atribuídas aos sistemas de atividades humanas. Uma delas é **emergência**, que traz a idéia de que o resultado que emerge da combinação das partes é maior que a soma delas. Outra é a **recursividade**, segundo a qual, as partes que compõem um sistema são sistemas de menor complexidade nele contidos, de forma que cada sistema passa a fazer parte de um sistema maior (Figura 2).

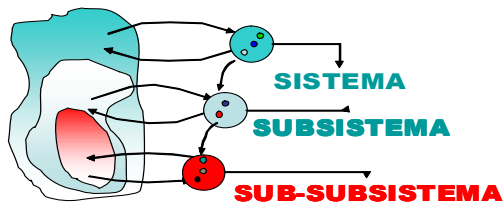


Figura 2: Recursividade ou Complexidade Residual

Fonte: ESPEJO, R. et alii. *Organizational Transformation and Learning: a cybernetic approach to management*. Chichester: John Wiley & Sons, 1996.

Existem ainda duas outras características, a **comunicação** – processo pelo qual um sistema afeta o outro – e **controle** – processo pelo qual um sistema concretiza sua visão e atinge suas metas, promovendo constante adaptação ao seu ambiente, mantendo o sentido de totalidade. O termo “sistêmico” é um adjetivo derivado do substantivo “sistema” e, segundo Checkland; Scholes (1992), está relacionado a “um sistema visto como um todo”, em contraposição aos enfoques analíticos e reducionistas. Uma visão sistêmica, portanto, é aquela que abrange o conjunto das partes inter-relacionadas que compõem um sistema, e a totalidade resultante dessa inter-relação.

Os sistemas de gestão de pessoas, segundo Fischer (2002), podem ser entendidos como a “maneira pela qual uma empresa se organiza para gerenciar e orientar o comportamento humano no trabalho” para que a organização sobreviva e tenha sucesso. Deve oferecer um conjunto de referenciais e disponibilizar instrumentos para que se possa compreender a realidade organizacional e atuar sobre ela. Analisando um sistema de gestão de pessoas sob a luz dessas definições, pode-se entendê-lo como um conjunto de subsistemas inter-relacionados, constituídos por políticas e processos, sendo que o sentido de sua totalidade está no direcionamento estratégico do comportamento e do desempenho humano para o alcance dos objetivos organizacionais. Esse direcionamento estratégico reflete a característica de emergência, atribuída Checkland; Scholes (1992) aos sistemas de atividades humanas, pois é o resultado que se pretende da combinação dos subsistemas de gestão de pessoas, representados na Figura 3.



Figura 3: Sistema de Gestão de Pessoas

Fonte: Autora

O sistema de gestão de pessoas faz parte de um sistema maior – o sistema organizacional (nível 1). Inseridos no sistema gestão de pessoas (nível 2), estão os subsistemas (nível 3) que Dutra (2004) denomina *movimentação*, *desenvolvimento* e *valorização*, nos quais se encontram outros subsistemas (nível 4). Dentro das *movimentações*, ocorrem os movimentos físicos das pessoas na empresa ou no mercado de trabalho, que dizem respeito direto ao sistema de captação, comumente chamado de recrutamento e seleção. O subsistema das movimentações envolve também processos de transferência e desligamentos. No subsistema de *desenvolvimento* estão contidos os subsistemas capacitação, gestão do desempenho e carreira. Inseridos no

subsistema de *valorização* estão os subsistemas de compensação (remuneração pelo trabalho contratado), premiação (recompensa por desempenho superior), serviços e facilidades (benefícios).

Dentro do conceito de recursividade, os subsistemas de gestão de pessoas ainda poderiam ser subdivididos em sistemas ainda menores. Por exemplo, dentro de captação, estão inseridos os sistemas de recrutamento e seleção. Em remuneração podem estar contidos sistemas de remuneração fixa e sistemas de remuneração variável. A quantidade de níveis de recursividade vai depender do desenho da estrutura organizacional. O sistema de gestão de pessoas é parte de um sistema maior que é a organização, que por sua vez, está contido em outro sistema maior – o mercado em que atua. Buscando refletir sobre a gestão de pessoas por competências (GPPC) sob um enfoque sistêmico, este estudo considerou os quatro níveis expostos na Figura 3, analisando sob essa ótica as experiências vivenciadas pela empresa estudada. Para tanto, foi realizada uma pesquisa de campo do tipo exploratório através do método de estudo de caso.

## PARTE II: APRESENTAÇÃO DA PESQUISA

### 2.1. Fundamentos metodológicos

Segundo Yin (2001: p.32), o método de estudo de caso consiste em uma investigação que estuda um *fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e seu contexto não estão claramente definidos*. Yin (2001) destaca seis fontes de evidências em um estudo de caso: i) a documentação, ii) os registros em arquivo, iii) as entrevistas, iv) a observação direta, v) a observação participante e vi) os artefatos físicos. O autor esclarece que nenhuma apresenta vantagens indiscutíveis em relação às outras, havendo entre elas uma relação de complementaridade e recomenda a triangulação, ou seja, a utilização de três ou mais fontes para dar maior consistência aos resultados da pesquisa. Seguindo essas orientações, o presente estudo utilizou como fontes de dados e evidências a análise de documentos e entrevistas semi-estruturadas com três grupos distintos de profissionais envolvidos no sistema.

A análise dos documentos (projeto de implementação do sistema de GPPC, slides de apresentação do sistema em workshops e documentos de divulgação da missão, visão e objetivos organizacionais) permitiu levantar informações sobre o alinhamento do sistema com objetivos e estratégias organizacionais e com as expectativas das pessoas. Tais informações foram complementadas pelos dados coletados nas entrevistas.

As entrevistas foram realizadas com três grupos diferentes: 1) entrevistas semi-estruturadas com dois profissionais responsáveis pela implantação e manutenção do sistema de GPPC, 2) entrevistas semi-estruturadas com três profissionais em posição de liderança de equipes e 3) entrevistas semi-estruturadas com três profissionais sem posição de liderança. Dessa forma, buscou-se coletar a percepção de três diferentes pontos de vista: a) do ponto de vista de pessoas que participaram da implementação e atuam na manutenção do sistema, que puderam expor os objetivos, as dificuldades e facilidades de operacionalização do sistema; b) do ponto de vista das lideranças que ora assumem o papel de agentes do sistema, quando praticam a gestão de suas equipes, ora de pacientes do sistema quando no papel de membros de uma equipe maior, gerida por uma diretoria e c) do ponto de vista de membros de equipes, sem posição de liderança que representam a maioria dos profissionais.

### 2.2. Apresentação da unidade de análise

Empresa nacional prestadora de serviços de assessoria e consultoria que implementou o sistema de GPPC há 2,5 anos. Foi fundada há quinze anos e conta atualmente com aproximadamente 300 colaboradores em seis unidades localizadas em grandes cidades e capitais de estados brasileiros. O sistema de GPPC foi implementado para a gestão dos profissionais das áreas de consultoria e assessoria, que a empresa denomina área de serviços, diferenciando-a das áreas administrativas ou áreas de apoio. A adoção do conceito de competências foi motivada pela necessidade de redirecionamento do comportamento e desempenho dos colaboradores tendo em vista as estratégias definidas para o alcance dos seus objetivos de crescimento e liderança. A alta gestão tem consciência de que a percepção e a decisão de compra dos clientes dependem em alto grau da performance dos seus colaboradores, que muitas vezes desempenham papéis de marketing, ainda que não tenham consciência disso. São o principal canal de comunicação entre a empresa e o cliente, ouvem e interpretam informações, intermediando a entrada e saída de recursos da organização e tomando decisões. Um quadro de profissionais tecnicamente bem capacitados, mas deficientes no relacionamento com clientes, na percepção de oportunidades e nas ações de desenvolvimento de negócios, despreparados para fazer escolhas tomar decisões perante o cliente representavam obstáculos para o alcance dos objetivos organizacionais. O sistema de gestão de pessoas foi remodelado considerando essa avaliação.

No decorrer da investigação, os evidências e dados coletados já iam sendo organizados e encaixados nos níveis sistêmicos estruturados na figura 3 (seção 1.2.) e é dessa forma que serão apresentados a seguir.

### 2.3. Apresentação dos dados

### 2.3.1. Nível – 1 Sistema organizacional

Neste nível são apresentadas as informações coletadas sobre processos as políticas e as ações do sistema de GPPC de caráter mais amplo, no plano organizacional.

**Construção do padrão referencial de competências:** o primeiro passo foi a revisão e consolidação visão de futuro e da missão da organização, o estabelecimento de objetivos de curto, médio e longo prazos e a definição das estratégias para o alcance dos mesmos. Esse processo envolveu profissionais da alta gestão. Em seguida, a empresa promoveu a criação de um padrão referencial que reunisse as competências organizacionais e individuais necessárias para o alcance dos seus objetivos e para a concretização da sua visão de futuro.

A elaboração do padrão referencial de competências foi realizada por um comitê composto por representantes da alta gestão, por lideranças representativas de cada área da empresa, e por profissionais de nível técnico. A composição do comitê, envolvendo profissionais de vários níveis e áreas, conferiu maior legitimidade ao resultado do processo. As orientações fornecidas ao comitê foram de que o padrão referencial deveria contemplar as competências necessárias para a implementação das estratégias e para o alcance dos objetivos, estando em harmonia com a missão, visão e valores organizacionais. Esse processo levou entre três e quatro meses. Na percepção dos profissionais responsáveis por sua implantação, resultou em um documento consistente e alinhado com o direcionamento estratégico da organização, no qual constou seis grupos de competências organizacionais: i) competências técnicas profissionais; ii) competências de orientação para clientes (customer orientation); iii) competências de liderança (orientadas para pessoas e resultados); iv) competências de desenvolvimento de produtos e mercados; v) competências de gestão de negócios e vi) competências comportamentais elementares. Cada uma das seis competências organizacionais foi desdobrada em grupos de competências individuais correspondentes. Como exemplo, as competências comportamentais elementares se desdobraram em: habilidades de relacionamento pessoal, habilidades de comunicação, comprometimento, responsabilidade, comportamento de equipe, pró-atividade e flexibilidade.

**Conscientização e envolvimento:** construído o padrão referencial de competências, a empresa realizou duas séries de workshops com o objetivo de divulgar o padrão referencial, envolver as pessoas com o seu conteúdo e despertar nelas a consciência para a necessidade do desenvolvimento daquelas competências. Nesses workshops foram realizados trabalhos para estimular a reflexão, visando estabelecimento de ligações das competências integrantes do padrão referencial com as estratégias e objetivos organizacionais. Esse trabalho objetivou promover o compartilhamento da visão da situação atual, da situação desejada no futuro e do caminho a ser percorrido entre uma e outra. Em seguida foram realizados trabalhos de levantamento de dados para a análise da situação real em relação ao padrão referencial definido.

### 2.3.2. Nível 2 - Sistema de gestão de pessoas

O padrão referencial constitui a essência do sistema de gestão por competências, fundamentando e direcionando as políticas e práticas envolvidas em todos os sub-sistemas de gestão de pessoas. A empresa dedicou esforços no planejamento de um sistema que considerasse a inter-relação dos subsistemas de gestão de pessoas: movimentação (captação, transferência e desligamento); desenvolvimento (capacitação, desempenho e carreira) e valorização (compensação, premiação e serviços & facilidades).

### 2.3.3. Nível 3 - Subsistema de movimentação

**Nível 4 – Captação:** os processos de captação passaram a ser responsáveis pela busca de profissionais alinhados o máximo possível com o padrão referencial. Para tanto, foram revistos e readequados os testes aplicados nos processos seletivos que deveriam envolver a análise das competências do padrão referencial. Também foram introduzidas novas técnicas de entrevistas e dinâmicas com foco em competências. Profissionais envolvidos nos processos seletivos foram preparados e atuam também como orientadores dos requisitantes, para que estes também fundamentem suas escolhas e decisões de contratação no padrão referencial de competências. Ao solicitarem a abertura de um processo seletivo, os requisitantes definem junto com o profissional de seleção apenas o grau de complexidade das atividades que serão desenvolvidas pelo novo contratado. O perfil do candidato e as competências necessárias já estão desenhados no padrão referencial.

**Nível 4 – Transferências:** as decisões de transferências também se fundamentam no padrão referencial, no grau de complexidade da posição de origem em comparação com a posição de destino do profissional a ser transferido. Também se apóiam nos resultados das avaliações de desempenho e desenvolvimento.

**Nível 4 – Desligamentos:** dois pontos puderam ser levantados neste item: os próprios colaboradores identificam sua adequação ou inadequação ao sistema. No início da implantação do sistema verificou-se um aumento do índice de turnover provocados por desligamentos. Estes ocorreram tanto pela iniciativa do profissional que não se ajustava às mudanças, quanto pela percepção da empresa em relação a pessoas com perfil muito distante do que a empresa precisava e sem condições de se desenvolver em tempo adequado para os negócios.

### 2.3.4. Nível 3 - Subsistema de desenvolvimento

Em se tratando de ações de desenvolvimento, o mapeamento das competências existentes teve um papel fundamental. Seu principal objetivo foi mensurar a distância entre o ideal desenhado no padrão referencial e a realidade dos profissionais da organização. Porém, foi o ponto de partida para o sistema de gestão do desempenho e constituiu a base para os programas de capacitação e carreira.

**Nível 4 – Desempenho:** o processo de mapeamento, que envolveu uma série de avaliações, foi o início do sistema de gestão do desempenho. Envolveu auto-avaliações para que os próprios profissionais realizassem uma auto-análise comparando-se com o padrão referencial e estabelecessem quais competências atendiam e em quais se mostravam deficientes. Ao mesmo tempo, esses profissionais foram avaliados por pares, por seus superiores diretos, por pelo menos três gestores estratégicos ligados a sua área de atuação, além das avaliações de clientes. Para os profissionais em atividades de liderança, também foram consideradas as avaliações da equipe. A avaliação de cada competência deveria trazer situações concretas e exemplos de fatos ocorridos, nos quais o avaliado tivesse materializado aquela competência. Os resultados de cada avaliação foram tabulados, cruzados, consolidados e discutidos com cada profissional em entrevistas de *feedback*. Dessa forma chegou-se a um consenso sobre a localização das competências individuais, a quantidade de pessoas, a qualidade das competências e das deficiências a serem supridas. Esse mapeamento foi o primeiro passo do sistema de gestão do desempenho, as avaliações e entrevistas de *feedback* se repetem a cada seis meses.

**Nível 4 – Capacitação:** o processo de mapeamento resultou em um mapa da situação da empresa, que direcionou as ações de desenvolvimento das competências individuais para a formação das competências organizacionais. Isso permitiu que, após o mapeamento da situação real da empresa, fossem avaliadas as prioridades em termos de ações de desenvolvimento a serem implementadas. A empresa implementou um sistema de gestão do conhecimento para o desenvolvimento de competências e já colhe resultados positivos. O sistema de gestão do conhecimento implementado na empresa é objeto de um estudo à parte.

**Nível 4 – Carreira:** cada competência do padrão referencial foi graduada de acordo com o nível de complexidade das atividades desenvolvidas pelos profissionais nos sete degraus da carreira, no sentido vertical. A graduação da complexidade se baseou em cinco fatores: caráter estratégico das atividades (de atividades básicas e operacionais a atividades amplas e estratégicas); abrangência de responsabilidade (de responsabilidade pelas próprias atividades passando por responsabilidades por departamentos até responsabilidade pela organização), impacto das tomadas de decisão (sem impactos relevantes até alto grau de impacto nos negócios); atuação em clientes (desde relacionamentos simples com clientes internos a relacionamento e negociações com clientes altamente estratégicos) e liderança (desde atividades sem liderança, passando por liderança de equipes com atividades operacionais a liderança de equipes de atividades complexas). Isso significa que quanto mais o profissional ascende verticalmente na sua carreira, maior o grau de exigência das competências. Também foram atribuídos pesos às competências, de acordo com seu grau de impacto na implementação das estratégias para o alcance dos objetivos organizacionais. Dessa forma foi possível ponderar o grau de importância estratégica de cada competência para o negócio, considerando as diferentes posições ocupadas pelos profissionais.

### 2.3.5. Nível 3 - Subsistema de valorização

**Nível 4 – Compensação:** a adequação do sistema de remuneração paga pelos serviços contratados, comumente denominada remuneração fixa, também se fundamentou na graduação da complexidade das atividades inerentes a cada um dos sete degraus de carreira expostos no item 2.6.3. acima. Os valores de remuneração foram reestruturados em faixas remuneratórias em função das complexidades dos sete níveis de carreira.

**Nível 4 – Premiação:** a recompensa por desempenhos superiores passou a ser fundamentada também no padrão referencial. A empresa também buscou definir indicadores sobre os quais as competências individuais deveriam estar refletidas. Tais indicadores evidenciam resultados que dependem da aplicação de determinadas competências conforme exemplificado no Quadro 2. Importante observar que não se conseguiu ainda atribuir indicadores para todas as competências do padrão referencial.

COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS	INDICADORES
1. Habilidades de formação de equipe	1. Índice de <i>turnover</i> da área
2. Habilidades de desenvolvimento de equipe	2. Resultado das avaliações de desenvolvimento dos membros da equipe
3. Capacidade de administrar conflitos	3. Resultado da avaliação do líder pelos membros da equipe
4. Habilidades de estímulo e motivação	4. Resultado da avaliação do líder pela equipe
5. Capacidade de gerir desempenhos e atividades	5. Resultado das avaliações de performance da equipe

6. Orientação para resultados	6. Resultados financeiros da área e alcance das metas pré-estabelecidas
-------------------------------	---

Quadro 2 – Padrão referencial de competências organizacionais e individuais

Fonte: Autora, com base nos dados coletados.

**Nível 4 - Serviços e facilidades:** não houve adequações no sistema de benefícios. Continua oferecendo aqueles considerados básicos (assistência médica e odontológica).

### 2.3.6. Resultados das entrevistas:

Os resultados das entrevistas trouxeram a percepção de três grupos de diferentes posições e níveis. Aos três foram colocadas questões sobre os pontos positivos e negativos relativos ao sistema de gestão por competências.

#### Grupo 1 - Profissionais responsáveis pelo sistema de GPPC

##### Pontos positivos:

- As pessoas conheceram os objetivos e as estratégias da empresa e puderam compreender como poderiam contribuir com suas competências.
- Estímulo ao auto-conhecimento, as pessoas avaliam onde precisam se desenvolver.
- As pessoas passaram a compreender melhor como eram avaliadas.
- Critérios mais claros para o gestor embasar suas interpretações e decisões sobre pessoas.
- As pessoas entendem melhor quais as expectativas da empresa em relação a elas.

##### Pontos negativos:

- As pessoas se frustram quando sentem que se desenvolveram e não há espaço para promoção ou aumento de remuneração dentro do budget projetado para suas áreas.
- Desarmonias entre subsistemas e entre políticas, entre discurso e prática enfraquecem a credibilidade no sistema.
- Dificuldade em equilibrar as expectativas da empresa e as expectativas das pessoas
- Mesmo com critérios claros de avaliação, estas ainda são subjetivas, provocando situações em que um profissional de desempenho mediano alcance um resultado semelhante ao de um profissional de desempenho superior, se o avaliador deste último for mais rigoroso que o do primeiro.
- É difícil conseguir que a alta gestão feche o processo, avaliando e fornecendo feedback aos gerentes intermediários. Estes fazem as avaliações de suas equipes e ficam na expectativa das próprias avaliações.
- O tempo é imperativo. Frequentemente não temos tempo suficiente para realizar um processo seletivo de qualidade, pela urgência do requisitante.
- É difícil montar programas de treinamento, pois os profissionais são pressionados pelo alcance mensal das metas, não priorizam essas ações.

#### Grupo 2 - Profissionais em posição de liderança

##### Pontos positivos:

- O que a empresa espera das pessoas ficou mais claro, tanto para os líderes quanto para as equipes.
- Facilitou o processo de avaliação e o fornecimento de feedback, porque há um parâmetro que ambas as partes reconhecem (avaliadores e avaliados) como válido.
- É possível conectar a avaliação com ações concretas através dos indicadores, mas nem todos os itens têm essa referência, por isso é preciso definir indicadores para os itens que ainda não têm.

##### Pontos negativos:

- É difícil explicar para um colaborador que possui as competências necessárias que não há espaço ou orçamento para ele ser promovido.
- O processo de gestão do desempenho e desenvolvimento é bem estruturado, mas não há tempo suficiente para que o líder possa se dedicar a essas atividades. Há prioridades como o resultado da área. No dia-a-dia, a realidade é outra.
- As lideranças fazem avaliações de suas equipes, mas não recebem adequadamente o feedback dos seus superiores. Isso acaba desestimulando.
- Ainda existem políticas que impõem obstáculos ao processo, como por exemplo a política de remuneração variável baseada em receita de área e nós temos que faturar também para outras áreas no programa de colaboração entre áreas - “*cross selling*”. A empresa investe em treinamento para que uma área entenda dos produtos oferecidos pelas demais áreas, mas cada uma busca o seu próprio resultado.

#### Grupo 3 - Profissionais sem posição de liderança

##### Pontos positivos:

- Clareza no direcionamento da carreira em virtude do conhecimento das competências valorizadas pela empresa.
- Clareza nos critérios de avaliação.

#### Pontos negativos:

- Frustração do profissional ao sentir que se desenvolveu, mas tem que esperar uma oportunidade e espaço para promoções.
- Conflitos gerados pela percepção de que determinadas lideranças são deficientes em competências-chave do referencial e o sistema as conservam na posição.
- Muitas vezes o discurso é um e a prática é outra. Investe-se no desenvolvimento, mas não há tempo para se desenvolver. Os resultados têm que acontecer de qualquer forma.

### PARTE III – ANÁLISE E CONCLUSÕES

Para realizar uma análise dentro de uma abordagem sistêmica, cabe resgatar as características de um sistema apresentadas no referencial teórico por Checkland; Scholes (1992) Navarte (2001), Ferreira (1986): um sistema caracteriza-se por um conjunto de partes inter-relacionadas em um padrão coerente que dá sentido ao todo; essa inter-relação tende a um resultado que emerge da combinação entre as partes (emergência). Ressalta-se que as partes estão combinadas de tal forma que qualquer modificação em uma delas afeta todas as outras (comunicação), e que essas partes são sistemas de menor complexidade que fazem parte de um sistema maior (recursividade). Há ainda o processo pelo qual um sistema concretiza sua visão e atinge suas metas (controle).

As **partes inter-relacionadas** do sistema de gestão de pessoas, desenhadas anteriormente na figura 3 (item 1.2.), com base nos conceitos de Dutra (2004), estão presentes no sistema implementado pela empresa estudada, e são tratadas ora com maior ênfase como o subsistema de capacitação, ora com menor ênfase como o subsistema de serviços e facilidades.

A preocupação sistêmica se revela na maneira como o sistema foi concebido e implementado. Uma das evidências disso é a seqüência que precede as ações diretamente ligadas ao sistema de GPPC. Essa seqüência é: definição da visão de futuro – definição dos objetivos de curto, médio e longo prazos – definição das estratégias para o alcance desses objetivos e para a concretização da visão de futuro. Dessa forma foi possível delinear quais competências seriam necessárias para viabilizar e materializar o futuro planejado. Essas ações precedentes estabeleceram conexão entre o sistema de gestão de pessoas com os objetivos do sistema organizacional (**recursividade**), estabelecendo um sentido de totalidade. O tratamento sistêmico e o **sentido de totalidade** verificam-se ainda na preocupação em ter um único fundamento, o padrão referencial, que constituiu a essência do sistema de GPPC para embasar e direcionar as políticas e práticas inerentes aos subsistemas de gestão de pessoas: movimentação (captção, transferência e desligamento); desenvolvimento (capacitação, desempenho e carreira) e valorização (compensação, premiação e serviços & facilidades). O estabelecimento de um padrão referencial que fundamenta todos os subsistemas constitui uma linguagem comum através da qual se estabelece a **comunicação** entre eles. Muito freqüentemente as empresas definem o que fazer e como fazer com base em modelos de gestão de organizações bem sucedidas, consideradas *benchmark*, quando deveriam pensar no futuro desejado e somente então definir o que fazer e como fazer para chegar lá. McLagan (2003) reforça esse ponto de vista, defende que uma abordagem mais interessante seria começar pelos resultados e a partir deles investigar quais práticas contribuem para sua ocorrência.

O **controle**, processo pelo qual um sistema concretiza sua visão e atinge suas metas, traz em si a idéia de regras e procedimentos. Em um ambiente em que as regras e os procedimentos são claros, o controle ocorre de maneira mais natural. A preocupação com o envolvimento e a compreensão do contexto pode ser verificada pelas ações de conscientização e envolvimento das pessoas para que pudessem compartilhar o conhecimento sobre as competências do padrão referencial e sobre a necessidade de desenvolvê-las para se concretizar. Essas ações são peças importantes do processo, pois, conforme argumenta Le Boterf (2003), as competências não têm existência concreta, dependem de pessoas para concretizá-las e as pessoas precisam enxergar significados, precisam se sentir parte de um contexto maior. Essa ação revelou a preocupação em criar uma visão compartilhada sobre a complexidade do ambiente externo e da necessidade de se preparar internamente. A empresa procurou dar condições para as pessoas entenderem a importância desenvolver aquelas competências, pois elas viabilizariam o alcance dos seus objetivos. Não se verificou, no entanto, preocupação com as expectativas dos colaboradores.

Se o sistema de GPPC parece se encaixar em uma visão sistêmica, os resultados das entrevistas trazem informações contrastantes. Os três grupos reconheceram os benefícios do sistema em termos de clareza de propósitos, de direcionamento para desempenho e desenvolvimento, da existência de uma linguagem comum que facilita a comunicação e o compartilhamento de visões e de uma base mais sólida para embasar decisões estratégicas relacionadas a pessoas. Verificam-se, no entanto, conflitos entre políticas, estratégias e objetivos organizacionais causando impactos negativos no fluxo da gestão, fato também observado por Dutra (2004) em seus estudos organizacionais. Um exemplo foi a declaração do grupo de lideranças sobre a política de remuneração variável baseada em receita da própria área, quando os profissionais são estimulados, dentro de um programa de colaboração, a vender produtos de outras áreas. Programas de capacitação foram

desenvolvidos com o objetivo de desenvolver a compreensão de uma área em relação aos produtos oferecidos pelas demais, mas o objetivo fica comprometido, pois o sistema de remuneração estimula as pessoas a cocar os próprios resultados. Neste ponto fica evidente a inter-relação das partes em que um problema em uma delas pode afetar as outras.

Observa-se uma pressão excessiva causada pela urgência do tempo, prejudicando a qualidade dos processos seletivos. Os resultados de programas de capacitação também sofrem impactos da urgência do tempo, pois o tempo é prioritariamente dedicado a metas e objetivos de curto prazo. Conforme observou Dutra (2004) as pressões impostas pelo contexto em que operam as organizações fazem com que elas sabotem os próprios sistemas para responder às complexidades do ambiente. Pode-se também observar que o fator tempo traz implicações negativas para o sistema e que se desarmoniza com as necessidades de respostas rápidas e de alcance de objetivos imediatos, o que pode comprometer o futuro planejado. É como uma exploração desenfreada da terra com um plantio após outro, consumindo substâncias sem o tempo necessário à recuperação do solo, comprometendo plantios e colheitas futuras. Os profissionais, preocupados com metas e resultados de curto prazo, estimulados pela alta gestão atendem as necessidades presentes, não atentando para as necessidades de longo prazo. Essa é uma questão que permanece como sugestão para futuras pesquisas: os impactos sobre os sistemas de gestão de pessoas provocados pela pressão do tempo sofrida pelas organizações. Este estudo evidencia também a dificuldade de se manter um sistema funcionando harmoniosamente, considerando todos os detalhes que podem afetá-lo, a variedade de interesses envolvidos e a interferência de fatores momentâneos provenientes do ambiente externo. No caso da gestão por competências, em particular, evidencia a dificuldade de ter conceito de competências compartilhado em todos os níveis organizacionais, permeando os sistemas, estruturas, políticas e processos, incorporado às práticas e à cultura organizacional.

#### REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- CHECKLAND, P.; SCHOLLES, J. *Soft Systems Methodology in Action*. Chichester: John Wiley & Sons, 1992.
- DUTRA, J. S.; *Gestão por Competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas*. São Paulo: Gente, 2001.
- \_\_\_\_\_. *Competências: conceitos e instrumentos para gestão de pessoas na empresa moderna*. São Paulo: Gente, 2004.
- ESPEJO, R. et alii. *Organizational Transformation and Learning: a cybernetic approach to management*. Chichester: John Wiley & Sons, 1996.
- FERREIRA, A. B. H. *Dicionário Aurélio da Língua Portuguesa*. 2ª ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1986.
- FLEURY, M. T. L. A gestão de competência e a estratégia organizacional, In: FLEURY, M. T. (Coord.). *As Pessoas na Organização*. São Paulo: Gente, 2002.
- MCCLELLAND, D. C. Testing for competence rather than intelligence. *American Psychologist*, [S.l.], p. 1-14, Jan. 1973.
- LAWLER III, E. E. From job-based to competency-based organizations. *Journal of Organizational Behavior*, Chichester, v. 15, n. 1, p. 3-15, J. 1994.
- LE BOTERF, G. *Desenvolvendo a Competência dos Profissionais*. Porto Alegre: Bookman-Artmed, 2003.
- NAVARTE, P. *El Modelo del Sistema Viable – MS: experiencias de su aplicación Chile*. Chile, 2001. Tutorial - Universidad de Santiago de Chile.
- PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*. Boston, v. 68, n. 3, p. 79-91, 1990.
- RICHARDSON, R. J. *Pesquisa Social – métodos e técnicas*. São Paulo: Atlas, 1999.
- SENGE, PETER. 1990. *A Quinta Disciplina*. São Paulo: Best Seller, 1990.
- VASSALO, C. Um negócio bom para os dois. Portal Exame. Publicação 08/09/2004. Disponível em [http://portalexame.abril.com.br/edicoes/826/gestao/conteudo\\_48417.shtml](http://portalexame.abril.com.br/edicoes/826/gestao/conteudo_48417.shtml)  
Acesso em 09/09/2005.
- YIN, R.K. *Estudo de caso – planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- ZARIFIAN, P. *Objetivo Competência: por uma nova lógica*. São Paulo: Atlas, 2001.