

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**JULIA DOEBBER**

**COMPETÊNCIAS FUNCIONAIS: conceito e identificação, como  
aplicá-los no ambiente corporativo**

O desafio em um estudo de caso de uma empresa do segmento  
automotivo

**PORTO ALEGRE  
2008**

**JULIA DOEBBER**

**COMPETÊNCIAS FUNCIONAIS: conceito e identificação, como aplicá-los no ambiente corporativo**

O desafio em um estudo de caso de uma empresa do segmento automotivo

**Monografia apresentada ao Programa de Pós-Graduação Lato Sensu em Gestão de Pessoas da Escola de Administração da UFRGS, como requisito parcial para obtenção do Grau de Especialista em Gestão de Pessoas**

**Orientador: Prof. Dr. Roberto Lima Ruas  
Co-Orientador: Prof. Dr. Daniel Garcia Haro**

**PORTO ALEGRE  
2008**

**JULIA DOEBBER**

**Monografia apresentada ao Programa de Pós-Graduação Lato Sensu em Gestão de Pessoas da Escola de Administração da UFRGS, como requisito parcial para obtenção do Grau de Especialista em Gestão de Pessoas.**

**Conceito final:**  
**Aprovado em      de      de 2008.**

**BANCA EXAMNADORA**

---

---

---

---

**Orientador – Prof. Dr. Roberto Lima Ruas – Universidade Federal do Rio Grande dos Sul**

---

**Co-Orientador – Prof. Dr. Daniel Garcia Haro – Universidade Federal do Rio Grande dos Sul**

## **DEDICATÓRIA**

**Dedicado aos meus colegas de trabalho.**

## **AGRADECIMENTOS**

**Em agradecimento à todas as pessoas que, de alguma forma, contribuíram para a realização deste projeto, em especial à minha família.**

**SEJA UMA PESSOA MELHOR!**

**SE NADA MUDAR  
NADA MUDARÁ.  
Justin Herald**

## RESUMO

O presente trabalho busca, através de um estudo de caso e análise do referencial teórico, a compreensão de conceitos e do contexto que envolve competências e seus resultados ou entrega, ou ainda adição de valor no ambiente corporativo. Verifica-se que a dinâmica das empresas e do ambiente corporativo, leva os profissionais à articulação de recursos de diversas fontes, não restritos a formação educacional. A estrutura de cargos e qualificações talvez não sejam mais adequados para instrumentalizar gestores de pessoas no desafio de direcionar profissionais para os objetivos do negócio e mantê-los satisfeitos em relação a sua posição e reconhecimento. A partir desta construção, foi desenvolvida uma pesquisa exploratória que tenta identificar o conceito de competências para profissionais de recursos humanos e subsidiar o desenvolvimento de uma sistemática que suporte a identificação de competências funcionais em equipes de trabalho. Visando a validação da sistemática desenvolvida, e a definição de uma estratégia de aplicação, foi realizado o projeto piloto em uma área da empresa em estudo. A análise dos dados revelou que gestão de pessoas influencia os processos organizacionais de forma a promover um realinhamento da divisão (ou compartilhamento) do trabalho, e a sinalizar aos indivíduos seu espaço de atuação em um contexto de competências e estágios de desenvolvimento.

**Palavras-chave:** Estratégia. Competências. Estágios de desenvolvimento. Gestão de Pessoas.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Tipos de Competências Organizacionais .....	21
Figura 2 – Exemplo de Competência em Ação .....	30
Figura 3 – Qualificação X Competência .....	32
Figura 4 – Visão, Fluxo de valor, Processos e Vantagem Competitiva .....	53
Figura 5 – Competências e Ambiente Corporativo .....	54
Figura 6 – Competências .....	55
Figura 7 – Mudanças na Organização do Trabalho .....	56
Figura 9– Estágios de Desenvolvimento .....	60
Figura 10 – Etapa 1 – Processos e Entregas .....	70
Figura 11 – Etapa 2 – Estoque de Capacidades .....	71
Figura 12 – Etapa 3 – Competência Máxima .....	71
Figura 13 – Etapa 4 – Níveis de complexidade .....	72



# SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>11</b>
<b>1.1 PROBLEMA DE PESQUISA E JUSTIFICATIVA</b> .....	<b>12</b>
<b>1.2 OBJETIVOS</b> .....	<b>14</b>
1.2.1 Objetivo Geral .....	14
1.2.2 Objetivos Específicos .....	14
<b>1.3 ESTRUTURA DO TRABALHO</b> .....	<b>15</b>
<b>2 COMPETÊNCIAS NO AMBIENTE CORPORATIVO</b> .....	<b>16</b>
<b>2.1 A INFLUÊNCIA DE COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS NA CARACTERIZAÇÃO DA ESTRATÉGIA DE NEGÓCIOS E DE GESTÃO DE RECURSOS</b> .....	<b>16</b>
<b>2.2 COMPETÊNCIAS COMO SUPORTE AO SISTEMA INTEGRADO DE GESTÃO DE PESSOAS</b> ..	<b>24</b>
2.2.1 Competências .....	25
2.2.2 Competências Funcionais .....	31
<b>2.3 CONCEITOS COMPLEMENTARES AO DE COMPETÊNCIA E FUNDAMENTAIS PARA A SUA APLICAÇÃO EM UM SISTEMA INTEGRADO DE GESTÃO DE PESSOAS</b> .....	<b>31</b>
2.3.1 Conceito de Qualificação.....	31
2.3.2 Conceito de Evento .....	33
2.3.3 Conceito de Capacidade .....	33
2.3.4 Conceito de Entrega.....	34
2.3.5 Conceito de Complexidade .....	37
<b>2.4 APLICAÇÃO DE COMPETÊNCIAS NO AMBIENTE CORPORATIVO</b> .....	<b>39</b>
2.4.1 Fases da aplicação de competências no ambiente corporativo .....	40
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....	<b>42</b>
<b>3.1 DEFINIÇÃO DO MÉTODO</b> .....	<b>43</b>
<b>3.2 SELEÇÃO DA AMOSTRA, COLETA E ANÁLISE DOS DADOS</b> .....	<b>44</b>
<b>3.2.1 SELEÇÃO DA AMOSTRA</b> .....	<b>44</b>
3.2.1.1 Etapa do estudo de caso.....	45
3.2.1.2 Coleta de dados .....	45
3.2.2.3 Documentos .....	45
3.2.3 Entrevistas.....	46
3.2.4 Observação Direta .....	46
3.2.5 Focus Group Research .....	46
3.2.6 Análise de Dados .....	47

<b>4 ANÁLISE DE DADOS E APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS.....</b>	<b>51</b>
<b>4.1 COMPREENSÃO DE CONCEITOS E DO CONTEXTO QUE ENVOLVEM COMPETÊNCIAS E SUAS ENTREGAS.....</b>	<b>51</b>
<b>4.2 ANÁLISE DO CONCEITO DE COMPETÊNCIAS PARA OS PROFISSIONAIS DE RH .....</b>	<b>62</b>
<b>4.3 CONSTRUÇÃO DE UMA SISTEMÁTICA PARA A IDENTIFICAÇÃO DE COMPETÊNCIAS FUNCIONAIS .....</b>	<b>68</b>
4.3.1 Proposta de sistemática para a identificação de competências funcionais .....	68
4.3.2 Validação da sistemática desenvolvida com uma área piloto.....	72
4.3.2.1 Identificação do processo, e respectivas entregas.....	73
4.3.2.2 Identificação de conhecimentos, habilidades e atitudes esperados para a realização das entregas relacionadas no item anterior .....	73
4.3.2.3 Identificação da competência máxima .....	74
4.3.2.4 Desdobramento da competência máxima em 4 níveis de complexidade .....	74
<b>4.4 DESENVOLVIMENTO DE UMA ESTRATÉGIA DE APLICAÇÃO.....</b>	<b>76</b>
4.4.1 Roteiro de aplicação da sistemática desenvolvida .....	77
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>78</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>79</b>
<b>ANEXO A – A PERCEPÇÃO DOS RESPONDENTES SOBRE O CONCEITO DE COMPETÊNCIAS .....</b>	<b>82</b>
<b>ANEXO B – SISTEMÁTICA DE IDENTIFICAÇÃO DE COMPETÊNCIAS FUNCIONAIS.....</b>	<b>85</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O reconhecimento da competência funcional no ambiente corporativo é alcançado quando profissionais engajados por uma visão e comprometidos pela manutenção e desenvolvimento do negócio compartilham de uma competência comum.

Por sua vez, a gestão de pessoas através de políticas e práticas que visem a identificação, desenvolvimento, avaliação e reconhecimento dessas competências, e sua transformação em competência organizacional, aproxima-se do ambiente corporativo atuando como parceiro estratégico. Desta forma, a pessoa torna-se o profissional que a empresa busca para a construção da vantagem competitiva de seus negócios.

Verifica-se que a dinâmica das empresas e do ambiente corporativo, leva os profissionais à articulação de recursos de diversas fontes, não restritos a formação educacional. A estrutura de cargos e qualificações talvez não sejam mais adequados para instrumentalizar gestores de pessoas no desafio de direcionar profissionais para os objetivos do negócio e mantê-los satisfeitos em relação a sua posição e reconhecimento. O conceito de competência pode vir a substituir a qualificação profissional exigida para a performance em determinado cargo.

Neste contexto, o estudo de caso proposto neste trabalho busca primeiramente, a compreensão de conceitos e do contexto que envolve competências e seus resultados ou entrega, ou ainda adição de valor. A partir desta construção, o presente estudo tenta desenvolver uma estratégia para sua operacionalização no ambiente corporativo, estabelecendo uma sistemática que suporte profissionais de recursos humanos, gestores e funcionários para a identificação de competências funcionais.

## 1.1 Problema de Pesquisa e Justificativa

A empresa Sunideas foi fundada no Brasil na década de 40. Após um período de forte desenvolvimento atingindo representatividade entre as maiores montadoras de veículos do mercado brasileiro, Sunideas firma parceria com uma empresa americana. Esta parceria trouxe à empresa a condição tecnológica e financeira para o avanço no mercado nacional e internacional. Por decisões de participação de mercado e foco do negócio, em 2000 Sunideas passa por um processo de fusão, e é adquirida por um grupo inglês. Hoje Sunideas é uma empresa multinacional, do ramo automotivo que atua como líder de mercado global na produção de peças para motores.

Esta evolução, marcada por parcerias e fusões, promoveu mudanças nos processos organizacionais da Sunideas, culminando com transformações culturais, que garantiram a manutenção e o desenvolvimento do negócio. Hoje, Sunideas atua em um mercado global e promove o Brasil a *player* no cenário internacional. O impacto deste movimento é percebido através de sua influência nos negócios, assegurando a liderança na região das Américas. A Sunideas é reconhecida como exportadora de talentos, através da atuação de profissionais brasileiros de áreas chaves do negócio trabalhando em filiais no exterior.

O aumento da participação de empresas originalmente nacionais no mercado internacional, a exemplo da Sunideas, intensificou-se a partir da década de 80, com a abertura do mercado nacional a produtos importados, e do investimento de capital estrangeiro no Brasil. Desta forma, as empresas internacionalizadas passaram a contribuir localmente para o desenvolvimento social e econômico do País. Suprir futuras oportunidades de trabalho com profissionais qualificados, para muitas empresas, significou investimentos em saúde, educação, planejamento familiar e infra-estrutura. Por outro lado, o retorno destes investimentos foi alcançado, uma vez que os profissionais brasileiros demonstram superar os desafios de administrar a instabilidade de inflação e de diferenças cambiais, promovendo o crescimento econômico.

Tomando esse cenário como ponto de partida, investidores apoiados por suas estratégias de negócios, buscam profissionais competentes para exercerem uma gestão eficiente que promova a maximização do retorno de seus investimentos.

Esta gestão está baseada na administração de recursos com o foco em melhoria contínua de processos e adição de valor. Na Sunideas, esta visão suporta as estratégias para a manutenção do negócio nos patamares esperados pelos acionistas, aprovação de novos investimentos e expansão de sua capacidade produtiva. A melhoria contínua e a orientação para resultados garantem a empresa seu posicionamento em relação a concorrentes e a empresas do mesmo grupo, bem como a participação no mercado onde atua.

Nesta dinâmica de posicionamento e participação no mercado, observa-se que as empresas internacionalizadas buscam adaptar processos estabelecidos globalmente para atingir à uma demanda local. Profissionais atuando neste ambiente são desafiados a lidar com uma empresa enxuta, complexa e com um forte enfoque para a otimização de recursos. Neste contexto, a gestão de pessoas assume importância no direcionamento de profissionais para os objetivos do negócio.

As pessoas garantem a dinâmica e o sucesso dos negócios em um ambiente corporativo através da aplicação e demonstração de suas competências individuais. Por sua vez, a gestão de pessoas através de políticas e práticas que visem a identificação, desenvolvimento, avaliação e reconhecimento dessas competências, e sua transformação em competência organizacional, aproxima-se do ambiente corporativo atuando como parceiro estratégico. Desta forma, a pessoa torna-se o profissional que a empresa busca para a construção da vantagem competitiva de seus negócios.

O conceito de competência pode vir a substituir a qualificação profissional exigida para a performance em determinado cargo. Verifica-se que a dinâmica das empresas e do ambiente corporativo, leva os profissionais a articulação de recursos de diversas fontes, não restritos a formação educacional. A estrutura de cargos e qualificações talvez não seja mais adequada para instrumentalizar gestores de pessoas no desafio de direcionar profissionais para os objetivos do negócio e mantê-los satisfeitos em relação a sua posição e reconhecimento.

Este contexto remete às características do estudo do caso: que evidências nos levam a compreensão de competências, por que devemos aplicar competências no ambiente corporativo e como podemos desenvolver este assunto em uma sistemática de aplicação?

Primeiramente o estudo de caso terá enfoque sobre compreensão de conceitos e do contexto que envolve competências, e seus resultados ou entrega, ou ainda adição de valor. A partir desta construção, busca desenvolver uma estratégia para sua operacionalização no ambiente corporativo, estabelecendo uma sistemática que suporte os profissionais de recursos humanos, gestores e funcionários para a identificação de competências funcionais.

## **1.2 Objetivos**

Visando atingir os resultados propostos neste estudo de caso, definiram-se objetivos que nortearam a pesquisa e a análise de dados.

### **1.2.1 Objetivo Geral**

Desenvolver uma sistemática para a identificação de competências funcionais no ambiente corporativo.

### **1.2.2 Objetivos Específicos**

- Apresentar os conceitos de competências da empresa em estudo com base nos referenciais teóricos.
- Analisar as formas de compreensão da noção de competência apresentadas por profissionais de recursos humanos da empresa em estudo.
- Propor uma sistemática de identificação que possibilite o mapeamento de competências funcionais.
- Desenvolver uma estratégia para a operacionalização, em equipes de trabalho, da sistemática desenvolvida.

### 1.3 Estrutura do Trabalho

O trabalho foi dividido em 3 fases, de acordo com os objetivos do estudo:

1. Compreensão de conceitos e do contexto que envolvem competências e suas entregas:
  - a. Conceitos e contexto apresentado nos referenciais teóricos.
  - b. Conceitos e contexto analisado através de pesquisa e observação na empresa em estudo.
2. Analisar as formas de compreensão da noção de competência apresentadas por profissionais de recursos humanos da empresa em estudo.
3. Construção de uma sistemática que auxilie a identificação de competências funcionais:
  - a. Proposta de uma sistemática de identificação que possibilite o mapeamento de competências funcionais.
  - b. Validação da sistemática desenvolvida com uma área piloto.
4. Desenvolvimento de uma estratégia para a operacionalização da sistemática desenvolvida:

Apresentar um roteiro que suporte a aplicação da sistemática de trabalho desenvolvida no ambiente corporativo.

## **2 COMPETÊNCIAS NO AMBIENTE CORPORATIVO**

Visando o desenvolvimento deste estudo de caso, a análise sobre as competências organizacionais, funcionais e individuais revela uma série de características sobre empresa, funcionários e a forma como seus recursos são organizados.

Partindo deste pressuposto, abordou-se o conceito de Competências Organizacionais e a partir deste, caracterizou-se a Estratégia de Negócios e de Gestão de Recursos.

A partir do contexto corporativo, foi desenvolvido o tema de competências com enfoque na área de atuação profissional (competências funcionais) e no indivíduo (competências individuais), abordando competências como suporte ao sistema integrado de gestão de pessoas. Para a compreensão mais abrangente do tema e fundamentação da pesquisa, finalizou-se este referencial teórico com conceitos complementares de competência e experiências vivenciadas pelos autores sua aplicação no ambiente corporativo.

### **2.1 A Influência de Competências Organizacionais na Caracterização da estratégia de Negócios e de Gestão de Recursos**

O conhecimento interno da organização em relação aos recursos disponíveis e a forma como estão organizados em processos e atividades leva a identificação das competências organizacionais da empresa. Esta concepção promove o entendimento de que a competência organizacional pode estar vinculada a sobrevivência de negócios nos sistemas de mercado. Para muitos autores, a busca pela competência organizacional é a própria busca da sobrevivência no mercado.

No conceito de Zarifian (2001), as competências numa organização são desenvolvidas a partir do conjunto de fatores abaixo descritos:



- Competência sobre processos: os conhecimentos sobre o processo de trabalho;
- Competência técnica: conhecimentos específicos sobre o trabalho que deve ser realizado;
- Competências sobre a organização: saber organizar os fluxos de trabalho;
- Competências de serviço: aliar a competência técnica à pergunta: qual o impacto que este produto ou serviço terá sobre o consumidor final?
- Competências sociais: saber ser, incluindo atitudes que sustentam os comportamentos das pessoas.

O autor afirma que a competência da organização deve ser trabalhada tanto no ambiente interno (com eficiência de gestão em sua cadeia de valor), como no ambiente externo (comunicando com seus principais parceiros, a utilização de tecnologias e inovações).

Partindo destes pressupostos, Mills et al. (2002) e Javidan (1998) adicionam que os recursos articulados entre si formam as competências organizacionais. Esta contribuição evidencia que recursos e competências diferenciam-se quanto a seu impacto, abrangência e natureza. Para os autores, existem recursos e competências importantes para a organização, uma vez que são identificadas como fatores que influenciam a sustentabilidade das suas atuais ou potenciais vantagens competitivas. Contudo, existem recursos e competências identificados que não adicionam valor no seu momento presente. Todos, entretanto, são apresentados como recursos e competências da organização.

Para a aplicação de competências no ambiente corporativo, torna-se importante a criação de categorias distintas. Esses autores propõem as seguintes:

- Competências essenciais: fundamentais para a sobrevivência da organização e centrais em sua estratégia;

- Competências distintivas: reconhecidas pelos clientes como diferenciais em relação aos competidores; conferem a organização vantagens competitivas;
- Competências de unidades de negócio: pequeno número de atividades-chave (entre três e seis) esperadas pela organização das unidades de negócio;
- Competências de suporte: atividades que servem de alicerce para outras atividades da organização;
- Capacidade dinâmica: condição da organização de adaptar continuamente suas competências às exigências do ambiente.

Observa-se que Zarifian (1996; 2001) buscou o enfoque do ambiente interno, a partir da forma como o trabalho está organizado na empresa, para a concepção de suas categorias, enquanto Mills et al (2002) e Javidan (1998) buscaram a articulação de competências com a estratégia da empresa, e o contexto externo à organização.

Nesta mesma abordagem, a analogia de Hamel e Prahalad (1995) contribui para nosso desenvolvimento. Estes autores comparam as competências às raízes de uma árvore, ao oferecerem à organização alimento, sustentação e estabilidade, e facilitam o entendimento de competências organizacionais com um dos conceitos mais difundidos até então.

De acordo com Ruas (2005), Hamel e Prahalad (1995)<sup>1</sup> consideram que a análise das capacidades dinâmicas internas à organização o ponto de partida para a concepção de uma estratégia competitiva e da construção de uma ação estratégica externa. A partir desta concepção e apoiados pela análise das experiências e desempenhos excepcionais de algumas empresas à época (Sony, Fedex, Cannon, Honda, Wal Mart), Prahalad e Hamel (1995) desenvolveram o conceito de Core

---

<sup>1</sup> HAMEL, G.; PRAHALAD C. K. Competindo Pelo Futuro. 11. ed. Rio de Janeiro: Cmpus, 1995. In: RUAS, R. L.; ANTONELLO, S.; BOFF, L. H. (Org.) **Os Novos Horizontes da Gestão**: aprendizagem organizacional e competências, Porto Alegre: 2005.

Competence. Segundo Ruas (2005) o conceito é expresso pelo conjunto de habilidades e tecnologias que resultam no aporte de um diferencial fundamental para a competitividade da empresa.

Este autor ainda aponta que a apropriação de *Core Competence* por todas as áreas de empresa e por todas as pessoas é um dos pressupostos fundamentais para a caracterização de competências organizacionais. Entretanto, ressalta que, na prática, apesar das competências estarem efetivamente presentes em todos os espaços da empresa, a apropriação da competência ocorre de forma desigual e relativa. O autor aponta o grau de afinidade e de relevância de certos tipos de competência com determinadas funções da organização, influenciada por sua maior ou menor aderência entre missão e especificidade; e a relevância de sua participação na competência estratégica como principal razão de heterogeneidade na apropriação de *Core Competence* nas áreas funcionais da empresa.

Hamel e Prahalad (1995)<sup>2</sup> comentado por RUAS, 2005 afirmam que para constituir uma competência organizacional tem-se três critérios para que esta seja validada: percepção dos clientes da competência como contribuição decisiva para o valor agregado de produtos e serviços, garantia de que a competência permita acesso potencial aos mercados, negócios e produtos, e autenticidade, ou seja, a competência deve ser de difícil imitação, desta forma promovendo uma vantagem da empresa por um tempo maior. Estes critérios, apoiados pela concepção original condiciona *Core Competence* a uma competência organizacional e a um diferencial competitivo da empresa.

Assim, Ruas (2005) afirma que o desdobramento do conceito de *Core Competence* para o de competência organizacional – que considera ser um conceito menos excludente – possibilitou a identificação, entre as empresas por ele pesquisadas, do conceito de competências organizacionais como sendo as competências, que além de transitarem em todas as áreas da organização, contribuem significativamente para a sobrevivência e/ou para a diferenciação dessas empresas.

---

<sup>2</sup> HAMEL, G.; PRAHALAD C. K. *Competindo Pelo Futuro*. 11. ed. Rio de Janeiro: Cmpus, 1995. In: RUAS, R. L.; ANTONELLO, S.; BOFF, L. H. (Org.) **Os Novos Horizontes da Gestão: aprendizagem organizacional e competências**, Porto Alegre: 2005.

Ruas (2005) então adiciona a Core Competence (competência essencial) duas outras categorias, de acordo com a seu nível de contribuição para a competitividade da empresa (diferenciador ou qualificador):

- Competências organizacionais seletivas: competências que viabilizam a diferenciação de uma organização no espaço de competição formado por mercados regionais e/ou nacionais. O autor exemplifica competências organizacionais seletivas como os diferenciais obtidos com base no relacionamento com clientes ou no redimensionamento de serviços.
- Competências qualificadoras ou básicas: competências que garantem a sobrevivência da empresa num certo mercados. Desta forma, as competências coletivas que visam a segurança e a estabilidade de uma planta petroquímica, como exemplo, podem ser categorizadas por competências organizacionais básicas.

Assim, defende Ruas (2005), a configuração dos níveis de consistências das competências organizacionais identificadas é distinta, influenciando a sua incorporação em diferentes condições de competitividade. O autor complementa sua concepção analisando o processo evolutivo de competências.

A partir de um processo evolutivo visando a consistência de competências, a relação entre competências seletivas e qualificadoras se sobrepõem, isto é, uma competência organizacional seletiva tornar-se básica, a partir de movimentações e mudanças no mercado externo, ou até mesmo por alterações na própria gestão da empresa. O autor ressalta que o mesmo pode ocorrer de uma competência organizacional seletiva para uma *Core Competence*.

Desta forma, conclui que uma mesma empresa pode apresentar simultaneamente os três tipos de competências organizacionais acima citados (Figura 1), sendo que a categorização das competências é dinâmica, devido ao ambiente interno e externo da organização. De acordo com a estratégia, as competências serão desenvolvidas para atingir o enfoque essencial, diferenciador e qualificador. (Ruas, 2005):

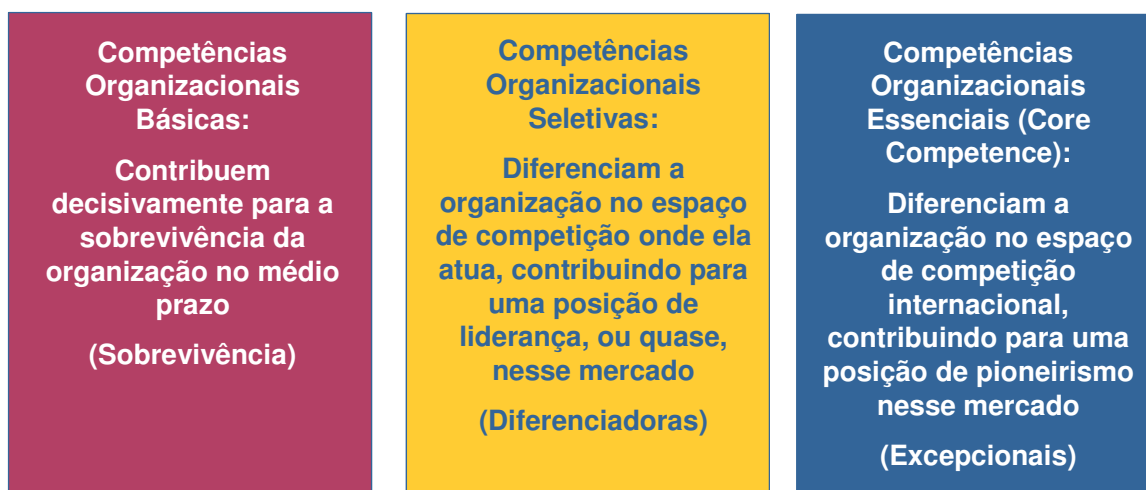


Figura 1 – Tipos de Competências Organizacionais  
 Fonte: RUAS (2005, p. 46). Adaptado pela pesquisadora.

Neste contexto, Fleury e Fleury (2000), a partir da analogia desenvolvida por Hamel e Prahalad, também desenvolve a construção de competências como fatores que impulsionam as organizações, e a partir de seu uso constante podem atingir um estágio de desenvolvimento superior, na medida em que se aprendem novas formas para o seu emprego ou utilização mais adequada.

Ruas (2005) e Fleury e Fleury (2000) então apresentam o conceito de competências no nível organizacional como decorrência da gênese e do processo de desenvolvimento da organização, e como patrimônio de conhecimento que estabelece como vantagens competitivas da organização no ambiente e contexto que se insere. Desta forma, as competências de uma organização suportam a estratégia da empresa ao se relacionar com o ambiente externo.

Nesta abordagem, Fleury e Fleury (2000) apresentam a importante correlação entre a estratégia de negócios, as competências organizacionais e as competências individuais. Baseada nas tipologias propostas por Treacy e Wiersema (1995) e por Porter (1986), os autores estabelecem três formas de competir (FLEURY, FLEURY, 2000, p. 45):

- Excelência operacional
- Inovação em produtos
- Orientação para clientes

A partir destas categorias é possível verificar que o estabelecimento de competências organizacionais influencia a forma de competir. As competências

podem ser definidas, neste contexto, como a capacidade da empresa em identificar com clareza sua cadeia de valor (PORTER, 1986).

Fleury apoia seu trabalho na teoria da Estratégia Competitiva de Porter (1986), e juntamente com Ruas desenvolve pesquisas para o desenvolvimento desta concepção no ambiente corporativo. De forma resumida, Ruas (2005) aponta que a noção de estratégia de negócios para Porter (1986) está relacionada com a noção de adaptação. Desta forma, a lógica do posicionamento da empresa no seu mercado de atuação expressa uma adaptação externa. Por outro lado, a estratégia correta também deve estar sustentada por elementos internos, de forma que esses sejam capazes de oferecer a empresa a vantagem competitiva necessária para que conquiste seu posicionamento.

No final dos anos 1980, pesquisas desenvolvidas na área de administração estratégica sugeriam que fatores internos às empresas exerceriam um impacto maior em comparação aos fatores externos. Ou seja, as diferenças existentes entre as performance das empresas dentro de uma mesma indústria mostravam-se expressivamente superiores às diferenças de desempenho entre as indústrias. (CARNEIRO; CAVALCANTI; SILVA, 1999).

Assim, a análise externa de Porter (1986) foi complementada por uma nova corrente de pensamento estratégico, a Gestão de Recursos, com enfoque nos limites e as possibilidades dos recursos internos das organizações. A origem da Teoria Baseada em Recursos esta baseada nos trabalhos de Penrose (1997) que enfatizam que a procura constante das empresas pela maximização do emprego dos recursos causa desequilíbrios das empresas e dos mercados. Assim, a partir dessas imperfeições do mercado as empresas extraem suas vantagens competitivas. A capacidade da empresa em lidar neste contexto estabelece necessariamente os limites para a expansão da empresa em determinado período de tempo.

Barney (1991) adiciona dois pressupostos básicos com respeito às capacidades e aos recursos da firma. O primeiro destaca que os recursos e as capacidades podem variar, como pressuposto da heterogeneidade da firma. O outro destaca que as diferenças de uma firma podem ser estáveis, como pressuposto da imobilidade de recursos. Estes pressupostos complementam a Teoria Baseada em Recursos.

A principal consequência dos pressupostos da Teoria Baseada em Recursos é que a diferença entre os desempenhos das empresas, ou melhor, a

vantagem competitiva, é explicada pela heterogeneidade de recursos. Isso significa que a fonte básica para a vantagem competitiva são os recursos e as competências desenvolvidas e controlados pelas empresas, os quais são elementos escassos e valiosos, assim como de difícil e custosa imitação e substituição. Esta teoria relaciona competências organizacionais com o ambiente organizacional interno, como proposta apresentada por Zarifian (2001).

Estes autores vão ao encontro da construção do conceito de estratégia apresentado por David Ulrich (1998), baseada na adaptabilidade dos sistemas de atividades.

Este autor apresenta o conceito de estratégia vinculado a organização das atividades de uma empresa. O conceito de estratégia está, segundo Ulrich (1998), fundamentado na adequabilidade de atividades da empresa, ou seja, na forma como as atividades estão adaptadas e integradas.

O autor ressalta que a estratégia da empresa envolve todo o sistema de atividades, não um conjunto de atividades isoladas. Desta forma, a adequabilidade entre as atividades da empresa podem criar pressões e incentivos para melhorar a eficácia operacional. Ulrich (1998) aponta que a competitividade da empresa deriva da maneira como essas atividades estão organizadas, se complementam e se reforçam entre si, criando uma cadeia de valor.

Segundo Ulrich (1998), a visualização da estratégia em termos de sistemas de atividades apenas deixa mais claro a razão pela qual estrutura organizacional, os sistemas, os processos precisam ser específicos a mesma. Uma implicação apresentada pelo autor decorrente desta abordagem é que as posições estratégicas da empresa devem ter uma visão de uma década ou mais, e não apenas de um único ciclo de planejamento. O autor acredita que esta continuidade fomenta as melhorias nas atividades individuais e a adequação entre elas, permitindo que a organização construa capacidades e habilidades exclusivas, moldadas a estratégia com exatidão, e reforce a identidade da empresa.

Ulrich (1998) acredita que a simples consistência entre cada atividade é a estratégia geral, uma vez que a consistência assegura que as vantagens competitivas das atividades se acumulem, em vez de se destruírem ou se anularem mutuamente. A integração das atividades influencia a diferenciação estratégica da empresa, bem como o seu desempenho organizacional.

O sistema de atividades facilita a comunicação da estratégia aos clientes, aos funcionários e aos acionistas e melhora a implementação da cadeia de valor, devido à unidade de visão. Em ambientes de constantes mudanças, Ulrich (1998) aponta a necessidade de reconfiguração de atividades individuais e, por vezes, do realinhamento de sistemas inteiros. Assim, minimizam-se as configurações de atividades defensivas, inconsistências entre as funções e a dissonância organizacional.

Uma vez que pessoas não são consideradas apenas recursos, mas agentes que promovem a utilização de recursos e impulsionam as organizações a estágios superiores de desenvolvimento. Entende-se as atividades apresentadas por Ulrich (1998) como parte dos recursos da organização. As pessoas passam então à agentes responsáveis pela articulação sistemática destas atividades e/ou recursos, bem como, pela adição de valor à organização. Esta adição de valor estará condicionada a forma como os recursos serão mobilizados. Atividades e recursos passam a ser denominadores comuns para este estudo de caso.

## **2.2 Competências Como Suporte ao Sistema Integrado de Gestão de Pessoas**

De acordo com Dutra (2007) a partir de trabalhos desenvolvidos junto a empresas brasileiras iniciados em 1990, os modelos de Gestão de Pessoas sofrem mudanças na busca de um melhor alinhamento com as exigências da empresa moderna.

Esta arquitetura estratégica fundamentada por Ulrich (1998) no sistema de atividades pode vir a colaborar a para a existência de uma organização “subterrânea” em termos de gestão de pessoas. Esta organização subterrânea é apresentada por Dutra (2007) que afirma que apesar de não existir de forma consciente, nem para os profissionais da área de recursos humanos nem para os gestores da empresa, esta organização causa impactos negativos dentro do sistema formal da tradicional estrutura de cargos utilizada na maioria das empresas brasileiras. As principais mudanças evidenciadas pelo autor são: alteração do perfil das pessoas exigido pelas empresas, o deslocamento do foco de gestão de pessoas



do controle para o desenvolvimento e a maior relevância das pessoas no sucesso do negócio ou da empresa (DUTRA, 2007, p. 17).

A organização subterrânea, segundo este autor, visa suportar gestores e/ou profissionais de recursos humanos em tomada de decisões não previstas no sistema formal, ou previstas no sistema formal, porém não adequadas a realidade da organização. Um exemplo apresentado pelo autor, que considera típico de sabotagem ao sistema formal, é a criação de cargos para justificar aumentos salariais, ou para distinguir as pessoas das demais em função de sua contribuição para a empresa ou negócio.

Como uma forma de entender esta problemática, e buscar uma estrutura que suporte a gestão de pessoas nas organizações com um sistema formal orientado para as necessidades é apresentado o conceito de competência. Há grande diversidade de conceitos sobre competências que podem ser complementares.

### 2.2.1 Competências

Existem as competências entendidas como o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para a pessoa exercer seu trabalho; de outro lado, temos as competências entendidas como a entrega da pessoa para a organização (DUTRA, 2007).

Muitas pessoas e alguns teóricos compreendem a competência como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para que a pessoa desenvolva suas atribuições e responsabilidades. Esse enfoque, segundo Dutra (2007) é pouco instrumental, devido a premissa de que as pessoas possuem determinado conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes não é garantia de que elas irão agregar valor à organização.

Os conceitos de competências foram desenvolvidos principalmente pelas escolas americanas, inglesas e francesas, a partir de estudos que buscavam o aprimoramento dos processos de recursos humanos na captação de talentos e estruturação de carreiras.

De acordo com Dutra (2007), na escola norte americana, o conceito de competência foi apresentado em 1973, por McClelland (1973), a partir de estudos que buscavam uma abordagem mais efetiva que os testes de inteligência nos processos de escolha de pessoas para as organizações. Relacionando com a estrutura de cargos, Dutra aponta Boyatzis (1982), por desenvolver uma importante colaboração na estruturação do conceito de competências quando, a partir da caracterização das demandas de determinado cargo na organização, procura fixar ações ou comportamentos efetivos esperados.

A escola americana também contribuiu para a construção do conceito de competências a partir de trabalhos realizados nos anos 70, 80 e 90, que identificaram a competência como o conjunto de qualificações (underlying characteristics) que permite à pessoa uma performance superior em um trabalho ou situação. Nesta escola, os principais autores McClelland (1973), Boyatzis (1982) e Spencer Jr. e Spencer (1993) as competências podem ser previstas e estruturadas de modo a estabelecer-se um conjunto ideal de qualificações para que a pessoa desenvolva uma performance superior em seu trabalho.

A partir dessa abordagem, Dutra (2007, p. 29) ao mencionar Parry (1996, p. 50)<sup>3</sup> resume o conceito de competência como:

[...] um cluster de conhecimentos, skills e atitudes relacionados que afetam a maior parte de um job (papel ou responsabilidade), que se correlaciona com a performance do job, que possa ser medida contra parâmetros bem aceitos, e que pode ser melhorada através de treinamento e desenvolvimento.

Parry (1996), no entanto, questiona se as competências devem ou não incluir traços de personalidade, valores e estilos, apontando que alguns estudos fazem a distinção entre soft competencies, sendo aquelas relacionadas aos traços de personalidade, e hard competencies, as que se limitariam às habilidades exigidas para um trabalho específico. Dutra (2007) afirma que alguns autores que defendem a não inclusão de soft competencies nos programas de desenvolvimento e apontam

---

<sup>3</sup> PARRY, S. B. The Quest for Competencies. Training, p. 48-54, 1996. In: DUTRA, J. S. **Competências**: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna. São Paulo: Atlas, 2007.

a necessidade de focar a performance e não a personalidade, uma vez que embora ela influencie o sucesso, não é passível de ser desenvolvida através de treinamento.

Dutra (2007) apresenta também importância de incluir também as competências “difíceis de se adquirir”, para que sejam trabalhadas no processo seletivo. Apoiado por estudos Woodruffe (1991)<sup>4</sup>, Dutra (2007, p. 29) cita “[...]quanto mais difícil a aquisição de competência, menos flexíveis devemos ser no momento da seleção”.

Dutra (2007) apresenta a dificuldade da aplicação de competências em seus primeiros trabalhos. Observa que a escola americana tomava o cargo como ponto de partida, e depois a adequação da pessoa ao mesmo. O autor afirma que encontrava em autores como Boyatzis (1982), a ampliação do conceito de cargo para um conjunto de expectativas em relação à pessoa no contexto organizacional, porém percebia a não existência no aprofundamento da questão.

Dutra (2007) menciona que a análise das empresas revelava que o cargo estava longe de expressar a realidade da gestão de pessoas. O autor afirma que, no final dos anos 80 e início dos anos 90, seus estudos já identificavam várias pessoas no mesmo cargo, com o mesmo salário e entregando resultados diferentes para a organização. Dutra identificou que a falta de ferramentas confiáveis para a mensuração, avaliação e tomada de decisão provocava o fortalecimento das “organizações subterrâneas”.

Dutra (2007) constatou que na “organização subterrânea” os gestores tomavam decisões sobre pessoas em função de sua agregação de valor para o meio. Complementa afirmando que, em empresas sadias, a adição de valor era orientada para a empresa ou até mesmo para o negócio. Porém, em empresas patológicas, observou que essa adição de valor estava direcionada a um feudo ou para a chefia imediata ou mediata. Nesta mesma direção, podem-se relacionar os obstáculos na conquista da adequabilidade dos sistemas de atividades apresentados por Ulrich (1998). A necessidade de integração de decisões, ou seja, a orientação ao negócio, e ações por meio de muitas unidades independentes, que tendem a atuar como feudos, com visão centrada na sua área de atuação, são apontadas como fatores que dificultam a criação da cadeia de valor.

---

<sup>4</sup> WOODRUFFE, C. **Competent by any Other Name**. Personnel Management, setembro, 1991. In: DUTRA, J. S. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. São Paulo: Atlas, 2007.

Ruas (2005) colabora apresentando o contexto do ambiente de trabalho nos anos 1990, destacando da intensificação e reestruturação produtiva. O autor entende a busca emergencial do conceito de competência como resultado do contexto. Este contexto é caracterizado pela aceleração da concorrência, da lógica da atividade de serviços, e do trabalho intermitente e informal, apoiados pela baixa previsibilidade de negócios e atividades, e pela a crise nas associações sindicais de trabalhadores. Essas características, entendidas pelo autor como mais visíveis no plano estratégico, atingem os níveis táticos e operacionais provocando novas formas de conceber e organizar o trabalho.

Ruas (2005) caracteriza esta nova forma de disposição do trabalho como menos estável, portanto mais diferenciada e fluída, e identifica que o enfoque passa da forma como o trabalho deve ser feito (processo), para o que deve ser obtido com o trabalho (resultado). O autor então afirma que, nessa dinâmica, a abordagem de competências visa o desenvolvimento das capacidades que poderão ser posteriormente mobilizadas em situações de pouca previsibilidade.

Também durante este período, Dutra (2007) menciona que muitos autores criticaram o conceito de competência associada ao estoque de conhecimentos e habilidades das pessoas e procuraram integrar ao conceito as realizações e àquilo que a mobilização deste estoque provêem, produz e/ou entrega. A crítica se deve ao fato de que apenas por deter as qualificações necessárias para um trabalho não assegurava ao profissional a entrega do que lhe era demandado.

Dutra (2007) afirma que é na escola francesa, através dos autores como Le Boterf (1994, 2000, 2001 e 2003)<sup>5</sup> e Zarifian (1996 e 2001)<sup>6</sup> que o conceito de

---

<sup>5</sup> LE BOTERF, G. **De la Compétence**. Essai sur un Attracteur Étrange. Paris: Les Éditions d'Organization, 1994. In: DUTRA, J. S. **Competências**: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna. São Paulo: Atlas, 2007.

\_\_\_\_\_. L'ingénierie des Compétences. Paris: Éditions d'organisation. 2000. In: DUTRA, J. S. **Competências**: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna. São Paulo: Atlas, 2007.

\_\_\_\_\_. Construire les compétences Individuelles et Collectives. Paris: Éditions d'Organisation, 2001. In: DUTRA, J. S. **Competências**: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna. São Paulo: Atlas, 2007.

\_\_\_\_\_. Desenvolvendo a Competência dos Profissionais. São Paulo: Artmed: bookman, 2003. In: DUTRA, J. S. **Competências**: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna. São Paulo: Atlas, 2007.

<sup>6</sup> ZARIFIAN, P. A Gestão da e Pela Competência. Material de apoio ao Seminário Internacional Educação Profissional, Trabalho e Competência. Rio de Janeiro: Ciet, 1996. In: DUTRA, J. S. **Competências**: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna. São Paulo: Atlas, 2007.

competência começa a ser desenvolvido no âmbito de entrega e adição de valor em determinado contexto de forma independente do cargo, isto é, a partir da própria pessoa. Esta escola contribui então para a construção de um conceito mais adequado as necessidades apresentadas por Dutra (2007) e Ruas (2005).

Le Boterf (1994)<sup>7</sup>, segundo Dutra (2007) acredita que a competência não está vinculada ao estado do indivíduo, ou de um conhecimento por ele incorporado. Adiciona o fato de competência não ser resultado de treinamento. O autor apresenta a perspectiva da competência - ação, ou seja, descreve a competência como a prática do que se sabe em determinado contexto, influenciado pelas relações de trabalho, cultura da empresa, imprevistos, limitações de tempo e de recursos etc. Nessa abordagem Dutra (2007) conclui a existência de competência apenas quando há competência em ação, traduzindo-se em saber ser e saber mobilizar o repertório individual em diferentes contextos.

Ruas (2005) afirma que a efetividade e a legitimação de uma competência ocorre através da vivência, ou seja, de uma ou mais ações em situação real de trabalho, e em condições específicas do ambiente de trabalho. Desta forma, o autor reconhece que a competência é evidenciada através de uma ação concreta na situação real do trabalho e na relação com um desempenho esperado (Figura 2). Para o autor, a competência não pode ser reconhecida com base na experiência passada. Essa perspectiva contribui, segundo o autor para que se repense o que é efetivamente relevante para “fazer acontecer” uma atividade ou atingir um resultado. De acordo com o autor, os chamados atributos atitudinais passam a ter grande relevância para a demonstração da competência.

---

ZARIFIAN, P. **Objetivo Competência**: por uma nova lógica. São Paulo: Atlas, 2001. In: DUTRA, J. S. **Competências**: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna. São Paulo: Atlas, 2007.

<sup>7</sup> LE BOTERF, G. **De la Compétence**. Essai sur un Attracteur Étrange. Paris: Les Éditions d'Organization, 1994. In: DUTRA, J. S. **Competências**: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna. São Paulo: Atlas, 2007.

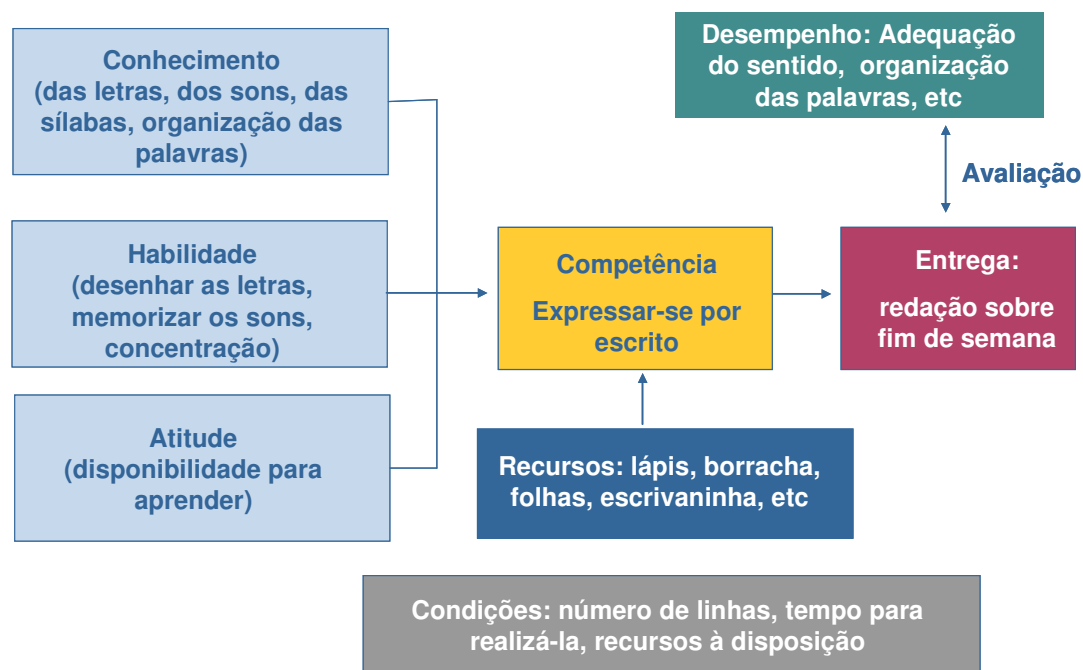


Figura 2 – Exemplo de Competência em Ação  
 Fonte: RUAS (2005, p. 41) Adaptado pela pesquisadora.

Segundo Dutra (2007) a contribuição destes autores foi apresentada por Fleury (2000, p. 21) como sendo o deslocamento do foco que estava sobre o estoque de conhecimentos e habilidades para a forma como a pessoa mobilizava seu estoque e repertório de conhecimentos e habilidades em determinado contexto, resultando na adição de valor para o meio no qual estava inserido.

Ruas (2005) aponta que, neste contexto, o protagonista do trabalho, além de saber fazer, deve apresentar, em muitos casos, a capacidade de identificar e selecionar o como fazer a fim de adaptar à situação específica (customizada) que enfrenta.

Dutra (2007) apresenta, então, o conceito de competência como um somatório dessas duas abordagens, ou seja, como um elemento de entrega (Le Boterf, 1994) e como as características da pessoa que podem entregar com maior facilidade (Parry, 1996). O autor acredita que as pessoas atuam como agentes de transformação de conhecimentos, habilidades e atitudes em competência entregue para a organização.

### 2.2.2 Competências Funcionais

Segundo Ruas (2005), as competências funcionais são aquelas associadas ao exercício das principais funções coletivas da organização, também identificadas em seus principais macroprocessos. Este conceito apresenta a dimensão funcional e intermediária da noção de competência da organização e do indivíduo. Pode ser caracterizada pelo desdobramento das capacidades demandadas ao nível corporativo ou organizacional.

Segundo o autor, essas competências são atribuições que poderiam ser relacionadas com a empresa toda, porém apresentam enfoque específico a grupos, portanto, a responsabilidades funcionais. As competências funcionais, complementa o autor, podem estar no nível mais adequado para a avaliação da aderência das diretrizes expressas nas competências organizacionais às rotinas operacionais da empresa. Ruas (2005) aponta através de seus estudos, a condição de competências funcionais serem constituídas como suporte para o desenvolvimento das competências organizacionais.

## **2.3 Conceitos complementares ao de competência e fundamentais para a sua aplicação em um sistema integrado de gestão de pessoas**

### 2.3.1 Conceito de Qualificação

O conceito de competência pode ser compreendido a partir da evolução do conceito de qualificação.

A qualificação é usualmente definida pelos requisitos associados à posição, ou ao cargo, ou pelos saberes ou estoque de conhecimento da pessoa, os quais podem ser classificados e certificados pelo sistema educacional. Já o conceito de competência procura ir além das atividades prescritas, ser capaz de compreender e dominar novas situações no trabalho, ser responsável e ser reconhecido por isso. A competência não se limita, portanto, a um estoque de

conhecimentos teóricos e empíricos detidos pelo indivíduo, nem se encontra encapsulada na tarefa.(Fleury e Fleury 2000)

Segundo Ruas (2005) o debate precedente e contextualizado num ambiente de emprego formal, trabalho predominantemente industrial, sustentado por atividades em geral previsíveis e de forte base sindical caracteriza a aplicação do conceito de qualificação. Neste contexto, afirma o autor, a noção de qualificação é centrada na preparação de capacidade voltadas para processos previstos ou pelo menos previsíveis em sua maioria (Figura 3).

<b>QUALIFICAÇÃO</b>		<b>COMPETÊNCIA</b>
<b>Relativa estabilidade da atividade econômica</b>		<b>Baixa previsibilidade de negócios e atividades</b>
<b>Concorrência localizada</b>	↔	<b>Intensificação e ampliação da abrangência da ocorrência</b>
<b>Lógica predominante: indústria (padrões)</b>		<b>Lógica predominante: serviços (eventos)</b>
<b>Emprego formal e forte base sindical</b>	↔	<b>Relações de trabalho informais e crise dos sindicatos</b>
<b>Organização do trabalho com base em cargos definidos e tarefas prescritas e programadas</b>	↔	<b>Organização do trabalho com base em metas, responsabilidades e multifuncionalidade</b>
<b>Foco no processo</b>		<b>Foco nos resultados</b>
<b>Baixa aprendizagem</b>		<b>Alta aprendizagem</b>

Figura 3 – Qualificação X Competência  
Fonte: Ruas (2005, p. 37) . Adaptado pela pesquisadora.

Em relação ao conceito de competências, o conceito de qualificação torna-se limitado e insuficiente para suportar a complexidade das situações evidenciadas nas relações de trabalho e no ambiente corporativo. As exigências, hoje, extrapolam as qualificações do profissional e entram num campo subjetivo. Não somente são necessárias a sua formação educacional, a sua experiência profissional e pessoal, como também seu modo de articular as exceções que ocorrem no mundo do trabalho. Do indivíduo são cobradas ações como: saber agir, saber mobilizar, saber transferir, saber engajar-se, ter visão estratégica e assumir



responsabilidades. A noção de competência não encontra limites e leva o indivíduo a busca de uma formação que vai além da sua educação formal Ruas (2005).

### 2.3.2 Conceito de Evento

Zarifian (2001) utiliza o conceito de Evento para caracterizar o imprevisto provocado pela instabilidade do contexto organizacional. O evento:

[...] não parte dos acasos que ocorrem no interior dos sistemas de produção, mas dos novos problemas colocados pelo ambiente, que mobilizam a atividade de inovação. O evento não é um acaso negativo, insólito. Pelo contrário, faz parte da vida normal de uma organização, desde que esta permaneça atenta a seu ambiente e à destinação de seus produtos. O evento significa que a competência profissional não pode mais ser enclausurada em definições prévias de tarefas a executar num posto de trabalho. (ZARIFIAN, 2001, p. 42).

Ruas (2005) utiliza este conceito para desenvolver a compreensão sobre o conceito de competências, a medida que afirma que a capacidade desenvolvida na experiência anterior não é necessariamente suficiente para responder a uma situação cuja resolução exige competência similar, mas em situação de maior complexidade.

### 2.3.3 Conceito de Capacidade

Segundo Ruas (2005) as capacidades são os potenciais de competências disponíveis para serem mobilizados numa situação específica. Aponta como potenciais os conhecimentos, habilidades, atitudes passíveis de desenvolvimentos. Além destes elementos intangíveis, podem estar associados ao conceito de capacidade outros tipos de recursos, como instrumentos e equipamentos, sistemas de informações, instalações diversas, etc.

Ruas (2005) acredita que a noção de competência aproxima-se mais da capacidade de combinar e mobilizar adequadamente os recursos já desenvolvidos

do que de um estoque de conhecimentos em habilidades – perspectiva que o autor considera estar mais próxima da noção de qualificação. O autor trabalha o conceito de competências a partir da ação que visa combinação e mobilização das capacidades e os recursos tangíveis (quando for o caso) dos indivíduos, grupos e organização. A mobilização das capacidades e recursos promove o exercício da competência, estando esta relacionada aos resultados desejados e às condições que se colocam em determinado contexto (evento).

À medida que existe uma nova combinação de capacidades e recursos e que estes são colocados em ação para dar conta de um evento diferente, tem-se segundo o autor, possivelmente uma nova configuração de competência resultante do aprendizado face à nova situação enfrentada. Assim, o que vai se denominar e legitimar como “competência” – ou seja, a ação competente e reconhecida na organização – será estritamente associada à variabilidade das condições e circunstâncias da situação (trabalho multifuncional e abrangente) Ruas (2005).

O conceito de competência, definido pelo autor a partir da ação conseqüente é aquela que mobiliza, integra e prioriza recursos segundo as condições da situação ou contexto (evento), e estabelece a capacidade de flexibilidade e adaptação como um de seus elementos essenciais. Em outras palavras, a combinação adequada de recursos vai ser definida pelas condições de cada situação ou evento.

#### 2.3.4 Conceito de Entrega

Segundo Dutra (2007), os indivíduos foram educados a olharem as pessoas pelo que fazem, e desta forma, os sistemas de gestão de pessoas tradicionais foram desenvolvidos. Desta forma, as pessoas são valorizadas por seus atos e realizações, e não pela descrição formal de suas funções ou atividades.

Em paralelo a este contexto, o sistema e a cultura que envolve a gestão de negócios pressionam a gestão de pessoas a considerar a descrição formal para a valorização e reconhecimento dos profissionais, causando distorções na percepção dos indivíduos em relação a realidade. O autor utiliza o seguinte exemplo para evidenciar esta situação: um gestor tem dois funcionários em sua equipe com as

mesmas funções e tarefas, remunerados e avaliados por estes parâmetros. Um dos funcionários, quando é demandado a resolver um problema, apresenta a solução com muita eficiência e eficácia e, por esta razão é considerado uma pessoa muito valiosa. O outro, porém, não deixa o problema acontecer. Este, considera o autor, é muito mais valioso, apesar de, na maioria das vezes, não é reconhecido pela chefia ou pela empresa.

O autor então apresenta o conceito de entrega como a agregação de valor ao patrimônio de conhecimentos da organização. O autor destaca o entendimento de agregação de valor como uma contribuição efetiva, que permanece mesmo quando o indivíduo deixa organização. Assim, exemplifica que a agregação de valor será na identificação de melhorarias de processos ou introdução de tecnologias, e não no atingimento de metas de produção.

Dutra (2007) defende que considerar as pessoas por sua capacidade de entrega confere ao gestor uma perspectiva mais adequada para conduzir os processos de recursos humanos, como avaliação de desempenho, desenvolvimento e remuneração. Sob essa perspectiva, como abordado anteriormente, é que muitos autores fundamentam o conceito de competência individual, como a capacidade das pessoas em agregar valor à organização.

O autor afirma que a caracterização das entregas esperadas se diferencia ao longo dos níveis da carreira profissional, e deve ser observável para que possam ser acompanhadas. O autor considera que a descrição de entregas de forma genéricas e vagas, ou efetuadas a partir de comportamentos desejáveis, de observação difícil, possibilita interpretações ambíguas. Então, afirma que ao descrever uma entrega, deve-se retratar aquelas possíveis de serem observadas tanto pela própria pessoa quanto pelos responsáveis por acompanhá-las e oferecer-lhes orientação. Dutra (2007) aponta a existência da subjetividade neste processo, poderem acredita que esta poderá ser minimizada quando:

- As expectativas da empresa em relação à pessoa forem expressas de forma clara;
- Forem constituídas coletivamente, expressando o vocabulário e a cultura da comunidade;

- As descrições das várias entregas estiverem alinhadas entre si, ou seja, estamos olhando a mesma pessoa através de diferentes competências ou por diferentes perspectivas. Esse alinhamento ocorrerá, com a graduação de competências em termos de complexidade. As competências devem ser graduadas em função do nível de complexidade da entrega. A graduação permite melhor acompanhamento da evolução da pessoa em relação à sua entrega para a organização e/ou negócio.

Dutra (2007) apresenta questionamentos importantes sobre entregas para a aplicação do conceito de competências em instrumentos de gestão:

- Entrega exigida pela organização: foram questionadas as abordagens metodológicas para a determinação das entregas requeridas pelas pessoas. A origem destas entregas deveria estar no intento estratégico da empresa.
- Caracterização da entrega: a forma de descrever a entrega requerida das pessoas deveria ser facilmente identificável e a mais objetiva possível. Essa era uma questão de maior relevância, pois teria influência nos parâmetros remuneratórios e deveria contemplar as limitações legais impostas pela Justiça do Trabalho Brasileira.
- Forma de mensurar a entrega: além da descrição objetiva da entrega, havia o desafio de criar uma escala para mensurá-la.

O conceito de entrega foi considerado de extrema importância para a validação do conceito de competência com o enfoque de agregação de valor. Este conceito diretamente influencia a aplicação de competências no ambiente corporativo, como forma de estabelecer ao indivíduo qual a expectativa da empresa em relação a sua atuação, bem como apresentar quais são as entregas esperadas nos próximos níveis de sua carreira.

### 2.3.5 Conceito de Complexidade

Complementar ao conceito de entrega, o conceito de complexidade atua sobre a necessidade de revisão da idéia de cargo como referência para gestão de pessoas. A necessidade da empresa em criar gradações nas competências foi abordada por diversos autores na busca de desenvolver um melhor alinhamento entre as demandas das empresas e as necessidades dos profissionais. A busca por alternativas conduziu ao uso de padrões de complexidade para explicar as diferenças de contribuição das pessoas. (DUTRA, 2007)

O autor faz uma primeira ponderação sobre o assunto quando aborda que a complexidade não está na situação em si, mas no que ela exige da pessoa. Fundamenta que o padrão de exigência forma a referência para a construção de dimensões de complexidade.

Dutra (2007) resgata o uso do conceito de complexidade nos critérios de diferenciação de cargos, mas ressalta que complexidade passou a ser mais evidenciada na avaliação das pessoas, uma vez que a estrutura de cargos não sinalizava elementos de diferenciação. Atualmente, as descrições de cargo se mostram mais adequadas ao contexto, procurando traduzir as expectativas de entrega desses cargos e apresentam uma escala crescente de complexidade. A correlação entre a complexidade das atribuições e responsabilidades e o nível de agregação de valor da pessoa para o ambiente no qual se insere passa a ser reconhecida. (DUTRA, 2007).

Há que se destacar dois estudos apresentados por Dutra (2007). Primeiramente Elliott Jaques (1967; 1994)<sup>8</sup>, que mediu os níveis de complexidade através do intervalo de tempo entre a tomada de decisão de forma autônoma e a possibilidade de avaliação dos resultados dela decorrentes. Segundo Dutra, o autor conclui que quanto maior o tempo, mais elevado é o nível de abstração exigido para que a decisão tomada esteja correta e seja efetiva.

---

<sup>8</sup> JAQUES, E. **Equitable payment**: a general theory of work, differential payment and industrial progress. Londress; Pelican, 1967. In: DUTRA, J. S. **Competências**: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna. São Paulo: Atlas, 2007.  
Cason, Kathryn. Human Capability. Falls Church; Cason, 1994. In: DUTRA, J. S. **Competências**: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna. São Paulo: Atlas, 2007.

Outro trabalho relevante apresentado por Dutra (2007) foi desenvolvido por Dalton e Thompson (1993)<sup>9</sup>. Esses autores perceberam a existência de quatro estágios de desenvolvimento ligados ao nível de complexidade da atuação da pessoa e estão relacionados com um conjunto de atribuições e responsabilidades. Segundo os autores, a passagem para um estágio de maior complexidade implica que, além das capacidades, as pessoas estejam dispostas e conscientes para mudar sua forma de percepção da realidade, suas expectativas e para efetuar ajustes a um novo nível de pressões.

Os estágios de desenvolvimento descritos pelos autores são:

**Aprendiz:** desenvolve atividades estruturadas, com autonomia para inovar dentro de parâmetros preestabelecidos. Necessita de supervisão para conseguir entregar o que a organização espera dele; **Profissional independente:** atua de forma independente e não necessita de supervisão para entregar o que a empresa espera dele. Está pronto para assumir a responsabilidade por projetos consegue atuar com profundidade em sua área técnica ou funcional e desenvolve credibilidade e reputação em torno de sua atuação; **Mentor ou integrador:** responsável por desenvolver outras pessoas, lidera grupos, orienta-os técnica e administrativamente e assume a supervisão formal de projetos e pessoas. É tido como referência técnica e/ou funcional; **Diretor ou estrategista:** responsável pela direção estratégica da empresa ou negócio. Exercita poder formal e informal para influenciar decisões dentro e fora da organização, obter recursos, aprovar projetos e trabalhos. Representa a empresa perante todos os níveis dentro da organização e perante pessoas e instituições externas.(DUTRA, 2007, p. 50) (Grifo da pesquisadora).

Esta abordagem permite a identificação de um referencial de complexidade da competência exigida aos diferentes estágios apontados pelos autores. As competências, complementa Dutra (2007), são descritas de forma genérica e as entregas são caracterizadas dentro de cada estágio. Os estágios devem estar relacionados às características da empresa e os elementos relevantes do mercado no qual ela está inserida.

Desse modo, este conceito torna-se fundamental para que, através da aplicação de competências no ambiente corporativo, seja atingido o objetivo de demonstrar claramente à empresa e às pessoas os subsídios para que identifiquem

---

<sup>9</sup> DALTON, G.; THOMPSON, P. Novations; strategies for career management. Provo, Utah: Edição dos autores, 1993. In: DUTRA, J. S. **Competências:** conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna. São Paulo: Atlas, 2007.

qual estágio os funcionários se encontram e o que é necessário para ascender ao estágio seguinte.

## **2.4 Aplicação de Competências no Ambiente Corporativo**

Dutra (2007) apresenta algumas metodologias aplicadas no processo de identificação de competências individuais. O ambiente corporativo é representado pelo autor como o contexto organizacional, e caracterizado por intentos estratégicos e competências organizacionais. Partindo do pressuposto de competência, somada a idéia de estoque de qualificações à de mobilização do repertório individual, o autor identifica três abordagens metodológicas não conflitantes entre si, que podem ser utilizadas concomitantemente, possibilitando maior segurança no processo.

A primeira abordagem referida pelo autor é a abordagem recomendada por McClelland (1973). Esta metodologia é construída a partir da identificação de pessoas chaves, apontadas como tendo uma performance acima da média. Através de entrevistas individuais, são identificadas as competências que diferenciam essas pessoas, ou que permitem a sua performance superior. O autor caracteriza estas competências como diferenciadoras, e através dos níveis de complexidade, as tabula e confronta com os intentos estratégicos e as competências organizacionais consideradas pela empresa como essenciais e distintivas.

A segunda abordagem foi desenvolvida por Fleury e Fleury (2000) a partir da relação entre o intento estratégico da organização, suas competências organizacionais e as competências das pessoas. Partindo da explicitação do intento e das competências essenciais e distintivas, é possível estabelecer as competências individuais fundamentais para essa sincronia. Inicialmente levantadas, em entrevistas com pessoas chaves da organização, as competências individuais são posteriormente tabuladas, consolidadas e validadas com o conjunto de pessoas chaves para obter a melhor sincronia com o intento e as competências organizacionais. (DUTRA, 2007)

A terceira abordagem, Dutra considera uma derivação da segunda. Baseia-se nas diferentes trajetórias de carreira, normalmente atreladas a processos fundamentais. A partir da identificação de diferentes trajetórias na empresa, são

identificados conjuntos específicos de entregas. O autor pondera que algumas competências individuais, porém, são exigências para todas as pessoas que mantêm relação de trabalho com a organização, e outras são exigências específicas para determinados grupos profissionais. Após esta primeira avaliação, o processo de definição é orientado conforme a abordagem desenvolvida por Fleury e Fleury (2000). Inicialmente, são identificadas trajetórias de carreira existentes na organização; posteriormente, são levantadas as competências existentes na organização em cada trajetória e, por fim, elas são discutidas com o conjunto de pessoas-chaves da organização para se obter a melhor adequação aos intentos estratégicos e às competências organizacionais.

A partir da identificação de competências, os processos de recursos humanos podem ser estruturados e fundamentados com o enfoque de promover mudanças na forma de gestão de pessoas.

#### 2.4.1 Fases da aplicação de competências no ambiente corporativo

O conceito de competências conforme Ruas (2005) e Dutra (2007) está em fase de construção. A partir de pesquisas realizadas sobre o tema, e de experiências em projetos de implantação de gestão por competências, os autores concordam em afirmar que o conceito de competências ainda apresenta heterogeneidade, e dificuldades para a sua apropriação no ambiente corporativo.

Desta forma, Dutra (2007) apresenta fases de desenvolvimento do conceito de acordo com a sua abrangência e impacto na gestão de pessoas. Estas fases serão relacionadas e desenvolvidas com maior profundidade no capítulo de análise de dados.



### Quadro 1 – Fases da Aplicação de Competências

**Primeira Fase – Competência como base para a seleção e o desenvolvimento de pessoas**

Fundamento: Conceito centrado na concepção de McClelland (1973) e Boyatzis (1982),

Foco: Identificar as competências servem de padrão para analisar as demais pessoas da empresa e para orientar os processos de seleção, escolha, avaliação para o desenvolvimento e orientação do processo de capacitação.

Crítica: fato de a mesma caracterização de competência ser aplicada indistintamente a todas as pessoas.

**Segunda Fase – Competência diferenciada por nível de complexidade**

Fundamento: Escalas de complexidade apresentavam-se como diferentes níveis de entrega da competência (Boulter, 1992).

Foco: Diferenciar competências por níveis de complexidade.

Crítica: Vinculação de competência a trajetórias de sucesso em realidades passadas, Ausência de vinculação das competências em relação aos objetivos estratégicos da empresa, Necessidade de estender a utilização do conceito para as demais políticas e práticas de gestão de pessoas da empresa, como remuneração e carreira.

**Terceira Fase – Competência como conceito integrador da gestão de pessoas e destas com os objetivos estratégicos da empresa**

Fundamento: Competência organizacional

Foco: Compatibilizar de competências organizacionais e competências individuais

Crítica: Dessa forma, as competências humanas não derivariam das trajetórias de sucesso de pessoas dentro da empresa, e sim dos objetivos estratégicos e das competências organizacionais.

**Quarta Fase – Apropriação pelas pessoas dos conceitos de competências**

Fundamento: Experiência prática das empresas no uso da noção de competências na gestão de pessoas

Foco: Aprimorar seus sistemas de gestão de pessoas; de outro, estimular as pessoas a construir seus projetos de carreira e de desenvolvimento profissional.

Crítica: A apropriação, por parte das pessoas, dos conceitos de competência, complexidade e espaço ocupacional é fundamental para seu contínuo aprimoramento. Quando as pessoas não compreenderem os conceitos e não os utilizam para pensar o próprio desenvolvimento, reduzem os instrumentos e processos derivados desses conceitos a rituais burocráticos.

Fonte: Adaptado de Dutra (2007, p. 33)

Dutra (2007) afirma que poucas empresas encontram-se na terceira fase desse processo. Aponta que apesar da maior parte das empresas discutirem os elementos relacionados à gestão de pessoas, necessitam aprimorar o uso dos conceitos e, principalmente, internacionaliza-los.

As principais questões levantadas neste contexto, apontadas por Ruas (2005) estão na forma de apropriação, exploração e desenvolvimento da noção de competência. O senso comum é de que o conceito está em fase de construção.

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Os procedimentos metodológicos deste capítulo visam a instrumentalização da pesquisa. “Trata das formas de se fazer ciência. Cuida dos procedimentos, das ferramentas, dos caminhos. A finalidade da ciência é tratar a realidade teórica e praticante. Para atingirmos tal finalidade, colocam-se vários caminhos. Disto trata a metodologia” (DEMO, 1987, p. 19).

Este capítulo apresenta as etapas previstas para a realização deste e os procedimentos metodológicos empregados em seu desenvolvimento.

### 3.1 Definição do Método

Para que os objetivos da pesquisa fossem atingidos, optou-se por realizar uma pesquisa de natureza qualitativa, utilizando-se, como estratégia, o estudo de caso de caráter exploratório-descritivo.

Denzin e Lincoln (2000) conceituam pesquisa qualitativa como uma atividade que demarca o lugar do observador no mundo e que consiste em um conjunto de práticas materiais e interpretativas que tornam o mundo visível. Na maior parte das vezes, ela estuda fenômenos e relações em seu meio natural, aferindo um sentido a partir dos significados que as pessoas atribuem a eles.

A estratégia de pesquisa adotada neste trabalho foi a do estudo de caso, que, conforme Yin (2001), é uma investigação empírica de um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto da realidade, no qual não estão claramente definidos os limites entre o fenômeno e o contexto.

O fenômeno contemporâneo para este estudo de caso é a identificação de competências funcionais no ambiente corporativo, tomando como referência uma empresa multinacional do ramo automotivo. A compreensão do conceito e do contexto que envolve competências e suas entregas na organização em estudo, bem como a validação da sistemática que suporte a identificação de competências funcionais direcionam o trabalho deste estudo de caso. A abordagem qualitativa foi utilizada para a compreensão das situações identificadas.

Roesch (2005) e Yin (2001) reforçam a relação entre o fenômeno estudado e o contexto no qual o fenômeno está inserido, apresentando comparações entre o estudo do caso e outras estratégias de pesquisa. Conforme os autores, o estudo do caso investiga um fenômeno da atualidade dentro de seu contexto da vida real principalmente quando não é claramente definido o limite entre fenômeno e contexto. Já o experimento separa o fenômeno de seu contexto, de forma que seja possível dedicar maior atenção a algumas variáveis previamente identificadas.

Segundo Triviños (1987), o estudo de caso é uma categoria de pesquisa cujo objetivo é analisar profundamente uma unidade específica. Cervo e Bervian (2002) comentam que o estudo de caso é uma pesquisa sobre determinado indivíduo, grupo, comunidade ou organização, representativo do universo em que

esta inserida, com o intuito de se examinarem aspectos variados de sua vida ou de seu cotidiano. Yin (2001) afirma que o estudo de caso contribui como estratégia de pesquisa em diversas situações, tais como: compreensão de fenômenos individuais, sociais e político; planejamentos regionais e municipais; estudos organizacionais. O caso aqui estudado enquadra-se nesta última situação.

Yin (2001) comenta sobre outra característica dos estudos de caso. Segundo o autor a estratégia de pesquisa busca entender questões do tipo “como” e “por que”, quando não é exigido controle sobre os eventos comportamentais e quando o enfoque do estudo esta relacionado a acontecimentos contemporâneos. No presente trabalho, a questão principal de pesquisa remete as características do estudo do caso: que evidências nos levam a compreensão de competências, por que devemos aplicar competências no ambiente corporativo e como podemos desenvolver este assunto em uma sistemática de aplicação? Onde os pronomes “que”, “por que” e “como” contemplam tanto apresentar as evidências e as contribuições quanto descrever como elas ocorrem.

## **3.2 Seleção da Amostra, Coleta e Análise dos Dados**

Conforme argumenta Triviños (1987), a pesquisa qualitativa não permite visões isoladas, parceladas ou estanques. Ela desenvolve-se em uma interação dinâmica, retroalimentando-se e reformulando-se constantemente, de tal maneira que a coleta de dados passa a ser análise de dados, e esta, em seguida, se torna fonte para uma nova busca de informações. Reforçando esta visão, Collis e Hussey (2005) comentam que alguns métodos de coletas de dados qualitativos estão tão próximos da análise dos dados que é praticamente impossível separar os dois processos.

### **3.2.1 Seleção da Amostra**

A seleção para o estudo de caso é detalhada a seguir.

### 3.2.1.1 Etapa do estudo de caso

Nesta etapa, partiu-se da unidade de análise (Sunideas) a fim de definir a amostra do estudo. Esta foi determinada por conveniência, uma vez que a pesquisadora atua na referida empresa.

### 3.2.1.2 Coleta de dados

Yin (2001) relata que nos estudos de caso há basicamente seis fontes de evidências que podem ser utilizadas na coleta de dados : documentos, registros em arquivos, entrevistas, observações diretas, observação participante e artefatos físicos. O uso de cada uma delas depende principalmente de sua disponibilidade no momento da realização da pesquisa e da programação prévia para a sua coleta.

A coleta de dados utilizada na etapa do estudo de caso compreende em análise de documentos, as entrevistas, a observação direta, e *focus group research*, as quais são detalhadas a seguir.

### 3.2.2.3 Documentos

Conforme Gil (1999), muitos dados importantes provêm de fontes documentadas ou de papel, tais como arquivos históricos, registros diversos, diários, jornais, revistas, etc. Roesch (2005) enfatiza a importância da análise documental, afirmando serem os documentos uma das fontes mais utilizadas em pesquisa na área de Administração.

Geralmente, a análise documental é uma fonte de evidências que dá suporte ou complementa outras fontes (ROESCH, 2005). Deste modo, na presente pesquisa, procurou-se analisar documentos relacionados com o histórico da organização e pesquisa de clima organizacional.

### 3.2.3 Entrevistas

Triviños (1987) afirma que, em pesquisas qualitativas, a entrevista é um dos principais meios para obter informações. Roesch (2005) considera as entrevistas fundamentais para as pesquisas qualitativas. Gil (1999) comenta que as entrevistas podem ser classificadas em informais, focalizadas, por pautas e formalizadas.

### 3.2.4 Observação Direta

Segundo Yin (2001), as observações diretas variam entre atividades formais e atividades informais de coleta de dados. As atividades formais utilizam protocolos de observação, guiando o observador nos aspectos e comportamentos que devem ser identificados e analisados. Nas atividades informais, o observador avalia, durante a visita de campo, as diversas situações que contribuem como evidências para o avanço da pesquisa.

### 3.2.5 Focus Group Research

Esta técnica também denomina-se focalizada em grupo (*focus group research*), sendo muito utilizada para pesquisa de mercado e também na pesquisa de caráter acadêmico (ROESCH, 1999). As características gerais do Focus Group são o envolvimento de pessoas, as reuniões em série, a homogeneidade dos participantes quanto aos aspectos e interesse de pesquisa, a geração de dados, a natureza qualitativa e a discussão focada em um tópico que é determinado pelo propósito da pesquisa (KRUEGER 1994 apud FREITAS; OLIVEIRA, 1998)<sup>10</sup>.

---

<sup>10</sup> KRUEGER, R. A. Focus Groups: a practical guide for applied research. 2. ed. Thousand Oaks: Sage publications, 1994. In: FREITAS, H.M.R & OLIVEIRA, M. Focus Group - pesquisa qualitativa:

A sessão de focus group é mais facilmente quando os participantes apresentam homogeneidade em certos aspectos, como nível cultural, faixa etária, etc. (KRUEGER apud FREITAS; OLIVEIRA, 1998). Este aspecto ficou evidenciado nas entrevistas, pois na identificação do grupo com as questões levantadas, assim como a interação do grupo nas respostas das questões foi um fator determinante para o resultado obtido.

O nível de envolvimento do moderador foi alto, de acordo como referência de Freitas e Oliveira (1998), que o caracterizam desta forma quando o moderador (neste caso a pesquisadora) controla os tópicos discutidos e a dinâmica da discussão. O problema do alto envolvimento é a tendência do moderador em influenciar os dados levantados. A partir do roteiro pré-definido, o moderador buscou atuar de forma imparcial seguindo o roteiro, provocando a discussão do tema e assegurando que os tópicos fossem abordados.

O profissional responsável pela pesquisa atua na empresa objeto deste estudo, na área de remuneração e benefícios, e foi apoiado por pessoas-chaves da equipe de recursos humanos da empresa para a seleção da amostra, coleta e análise de dados na aplicação da sistemática de pesquisa. Este suporte condiz com a preparação dos instrumentos de pesquisa e a disponibilização de recursos para a realização do estudo de caso.

### 3.2.6 Análise de Dados

A análise de dados foi organizada em quatro fases:

- 1) Contexto do Ambiente Corporativo
- 2) Noção de competências de profissionais de RH
- 3) Desenvolver uma sistemática para a identificação de competências funcionais
- 4) Estratégia de Aplicação da sistemática

A primeira etapa de análise de dados foi sustentada pela última pesquisa de clima organizacional realizada pela empresa. A pesquisa de clima organizacional é desenvolvida pela matriz da Sunideas e aplicada globalmente no mesmo formato e metodologia. Estes resultados foram apresentados aos executivos de cada filial de forma consolidada em categorias de análise. A partir dos resultados desta pesquisa, depreende-se as principais questões de recursos humanos a serem desenvolvidas, dentre elas:

- Não há percepção de critérios claros para elegibilidade às oportunidades de desenvolvimento
- Percepção de Favoritismo

Cabe ressaltar que outras questões foram apresentadas, porém não serão consideradas no enfoque dado neste trabalho.

Tomando este cenário como base, orientou-se o segundo momento deste estudo, onde focou-se o conceito de competências. Através de uma pesquisa exploratória, orientada primeiramente para a análise das formas de compreensão da noção de competência. Esta pesquisa tem como principal enfoque os profissionais de recursos humanos da Sunideas.

Para a realização da pesquisa, utilizou-se o artigo “Absorção do conceito de competência em gestão de pessoas: a percepção dos profissionais e as orientações adotadas pelas empresas”, de André Luis Fischer, Joel Souza Dutra, Lina Eiko Nakata, e Roberto Ruas (2006). A metodologia utilizada pelos autores promove a identificar percepções de profissionais da área de recursos humanos sobre conceito de competências através de uma breve descrição do significado de competências e sua aplicação no ambiente corporativo. A partir da análise de conteúdo das respostas, o conceito é desdobrado em categorias de análise.

Tomou-se como base as categorias de análise criadas pelos autores do artigo. A partir da coleta de informações destes profissionais, a pesquisadora realizou uma análise de conteúdo para analisar e classificar os resultados da pesquisa de acordo com as categorias apresentadas no artigo. Depois da categorização apresenta-se um quadro comparativo, entre os resultados da



pesquisa na empresa em estudo e das empresas pesquisadas pelos autores do Artigo.

A construção deste quadro comparativo tem como principal objetivo o norteamento do conceito de competências a ser utilizado neste estudo de caso em suas próximas fases. Esta pesquisa não visa construir o senso comum sobre o conceito de competências na Sunideas, mas sim um mapeamento de como os profissionais da área de recursos humanos compreendem o conceito e poderão colaborar para a sua aplicação no ambiente corporativo. Este momento objetiva-se:

- Contextualizar a noção de competências compreendida pelos profissionais de recursos humanos no referencial teórico desenvolvido.
- Caracterizar se existe homogeneidade ou não no uso do conceito, determinando o tipo de conceito que aparece de forma mais frequente.
- Identificar quais são os principais elementos na composição da noção de competência.
- Analisar o espaço de difusão e consistência do emprego dessa noção.

Após a consolidação dos resultados, este estudo teve como objetivo subsidiar o desenvolvimento de uma sistemática que suporte os profissionais da área de recursos humanos, gestores e equipes a identificação de competências funcionais necessárias para negócio, e o desenvolvimento dos processos de recursos humanos. Esta sistemática foi desenvolvida utilizando o conceito de competências caracterizado na etapa anterior da seguinte forma:

- 1) Identificação do processo, e entregas
- 2) Identificação de conhecimentos, habilidades e atitudes esperados para a realização das entregas relacionadas no item anterior
- 3) Identificação da competência máxima

- 4) Desdobramento da competência máxima em 4 níveis de complexidade, de acordo com o referencial teórico apresentado por Dutra (2007).

Visando a sua validação, e para o desenvolvimento de uma estratégia de operacionalização, a sistemática foi aplicada em um projeto piloto. Através do método de entrevista em grupo e *Focus Group Research* a sistemática foi validada. Dessa forma, a identificação de competências funcionais foi desenvolvida em equipe, e teve a pesquisadora como participante. Neste processo, a área de Engenharia de Processos foi indicada para o desenvolvimento do projeto devido a situação funcional e estrutural.

As entrevistas foram realizadas com um grupo heterogêneo, envolvendo gerentes e analistas de processo. O critério de escolha dos participantes foi: pessoas consideradas chaves para a empresa, e com alto domínio sobre os processos que atuam.

A duração de cada entrevista em grupo foi em média de 2 horas. A equipe foi formada com 6 integrantes, dentre eles o gestor. Estes profissionais são pessoas chaves da área, com elevada expertise no processo em que atuam. As entrevistas foram coordenadas pela pesquisadora em quatro reuniões, e anotações geraram os dados para a análise conclusiva. As sessões tiveram como orientação a seguinte agenda:

#### Quadro 2 – Agenda de Reuniões

Boas vindas

Apresentação do Objetivo: validar a sistemática de identificação de competências funcionais em uma área da empresa em estudo

Apresentação da Sequência de trabalho:

- Auto apresentação
- Visão sobre processos e entregas
- Conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes
- Competência máxima
- Competências desdobradas por nível de complexidade
- Conclusões

Nestas entrevistas interessou colher a opinião dos participantes sobre competências a partir da percepção, necessidade, expectativa e experiência vividas na organização. Na seqüência, a sistemática foi aplicada:

A partir do mapeamento dos processos vinculados ao objetivo da área de engenharia de processos, e classificados em orientação ao negócio, processos de trabalho, ou requisito legal/cliente, foram identificadas as entregas esperadas para a organização. A partir das entregas apontadas pelos participantes, foi desenvolvida a abordagem sobre competências.

Neste momento, o estoque de capacidades foi identificado, sendo ele classificado em conhecimentos, habilidades e atitudes. A partir do levantamento deste estoque de capacidades, o grupo foi questionado sobre o conceito de competência, resultando então no desenvolvimento da caracterização de competência máxima. A partir disso, os participantes desdobraram a competência máxima em diferentes níveis de complexidade.

A partir da análise do projeto piloto, finaliza-se a identificação de competências funcionais e conclui-se o estudo de caso considerando as possíveis formas de aplicação desta sistemática no ambiente corporativo.

## **4 ANÁLISE DE DADOS E APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS**

### **4.1 Compreensão de Conceitos e do Contexto que Envolvem Competências e Suas Entregas**

Conceituar os elementos que fazem parte da gestão de pessoas em uma organização suportam os profissionais de recursos humanos a obter o alinhamento de políticas e procedimentos à prática de gestão. O conceito é a referência que os envolvidos utilizarão para fundamentar as práticas que envolvem gerir pessoas. Como abordado no referencial teórico, o conceito de competências é heterogêneo, abrange diferentes níveis de complexidade e ainda apresenta-se em desenvolvimento para a maioria das organizações pesquisadas pelos autores.

Durante o estudo de caso, verificou-se que conceitos são necessários para a construção de uma mesma visão, porém não devem impedir a sua execução.

A partir da definição de um conceito, na empresa em estudo, são identificadas as referências que delimitam o escopo e o nível de complexidade. Desta forma, conceitos suportam o sistema de gestão quando suas referências são facilmente compreendidas e absorvidas, ou seja, transformadas em critérios de aplicação.

O conceito de competências na empresa em estudo é influenciado por um ambiente em transformação, porém ainda tipicamente voltado a uma gestão taylorista.

Conceitos são subjetivos, particulares. Não existe necessidade de retomar um conceito que já foi disseminado na empresa [...] o tempo em conceituar não é execução, portanto vamos trabalhar em fazer e não filosofar. O bom senso não interessa, quando a empresa publicou o conceito uma vez, este deve ser seguido. Conceitos são importantes mas não devem impedir a execução. (Citação extraída das entrevistas em grupo no projeto piloto)

Conforme abordado no referencial teórico, o processo de evolução da gestão de pessoas nas organizações acompanha as estratégias de negócio. Esta estratégia orienta processos e sistemas de atividades, visando a construção da vantagem competitiva que provenha a organização o seu posicionamento no mercado. A estratégia é desenvolvida a partir da percepção do contexto no qual a organização está inserida; portanto, orienta a competência organizacional.

A partir de análise sobre o clima organizacional realizada na empresa em estudo em 2003, apontou-se que os indivíduos percebem falta de clareza em critérios, e favoritismo na atual forma de gestão. Buscando definir o escopo desta análise, as considerações apresentadas foram relacionadas ao contexto que a empresa está experienciando com o enfoque em gestão de pessoas. Verificou-se que a melhoria contínua gera mudanças frequentes na organização dos sistemas de atividades contribuindo para uma maior exposição do profissional a ocorrência de eventos de diferentes níveis de complexidade.

A estratégia de excelência operacional é identificada na empresa em estudo a partir de sua missão e valores. Neste contexto, Sunideas utiliza a melhoria contínua como estratégia para otimização dos seus recursos, e organiza o sistema de atividades por processos e natureza de função (tradicional estrutura de cargo). Desta forma, os profissionais são demandados a desenvolver atividades orientadas a processos.

Os processos conduzem as atividades ao fluxo de adição de valor. Este fluxo é formado pelas entregas necessárias de cada processo (Figura 4). Foi observado durante a pesquisa, que para a realização destas entregas, os profissionais mobilizam competências individuais de diferentes níveis de complexidade.

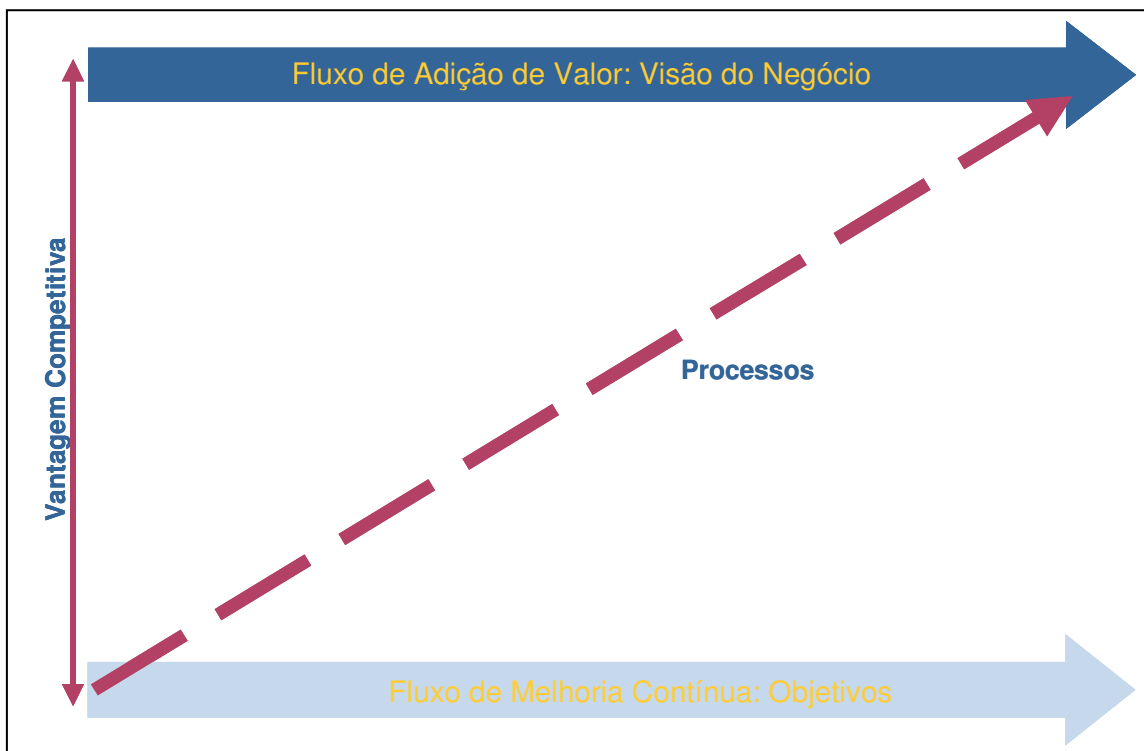


Figura 4 – Visão, Fluxo de valor, Processos e Vantagem Competitiva  
Fonte: Elaborado pela pesquisadora

É interessante observar que a competência pode ser influenciada por um contexto interno, tanto quanto contexto externo, como apresentado no referencial teórico (Figura 5). O contexto atua como um condicionante, sinalizando a empresa a flexibilidade necessária para encarar as mudanças necessárias no alcance do resultado esperado.



Figura 5 – Competências e Ambiente Corporativo  
Fonte: Elaborado pela Pesquisadora

A compreensão do contexto, então, transforma as estratégias do negócio em objetivos. Por sua vez, objetivos promovem um realinhamento nos processos e sistemas de atividade que garantirão a sustentabilidade da estratégia do negócio a longo prazo. A dinâmica do contexto no qual a organização se insere atua diretamente na construção do conceito de competência ação.

O reconhecimento da competência organizacional é alcançado quando profissionais engajados por uma visão e comprometidos pela manutenção e desenvolvimento do negócio compartilham de uma competência comum. Por esta razão conclui-se que a competência organizacional ocorre a partir de um sistema de trocas e de compartilhamento.

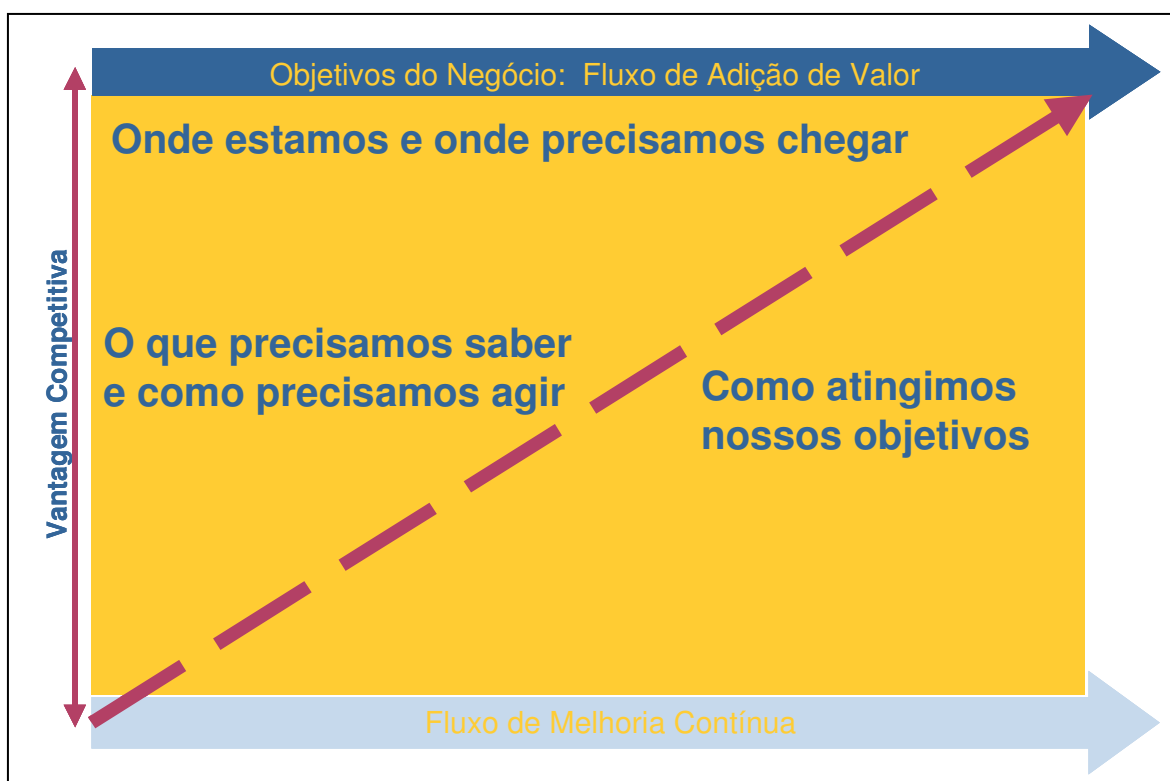


Figura 6 – Competências  
 Fonte: Elaborado pela pesquisadora

Analisando o ambiente externo, pode-se também identificar a competência organizacional, conforme Prahalad e Hamel. A competência apontada pela percepção dos clientes em relação a organização, aquela que garante o acesso a potenciais mercados e aquela conferida ao grau de autenticidade diferenciam a organização dos demais elementos que constituem o contexto (concorrentes, fornecedores, mercado, governo...) e promovem o seu reconhecimento. Desta forma, a competência organizacional – básica, seletiva ou core competence, é então, desenvolvida em todos os profissionais da empresa, a partir dos sistemas de atividades (Ulrich, 1998) estrategicamente formados na organização.

Sunideas é reconhecida como líder no segmento em que atua, com a capacidade de atender a todos os seus clientes em prazo, qualidade e custo. A gestão da empresa em estudo direciona desta forma seus elementos de vantagem competitiva ao ambiente externo. Estes elementos refletem a transformação de competências individuais em competências organizacionais.

Uma entrega da empresa em estudo para os funcionários, neste caso pode ser interpretada como a “oportunidade”, ou seja, o evento que possibilita ao indivíduo uma progressão em sua vida pessoal e profissional. A partir da observação das práticas de gestão, identificaram-se funcionários que iniciaram sua carreira na

empresa como estagiários e em níveis operacionais, e hoje assumem cargos executivos.

Outro elemento de vantagem competitiva atuante na empresa em estudo é a inovação/tecnologia e a globalização. Estes elementos são direcionados do mercado para empresa, e afetam diretamente o ambiente interno. Estes elementos atuam sobre o fluxo de adição de valor, exigindo um novo nível de entrega.

De acordo com a complexidade desta mudança, por uma decisão estratégica, os processos podem ou não ser redesenhados, porém, alteram-se as combinações de capacidades necessárias ao funcionário para executarem suas atividades. Este processo é dinâmico, e pode ser evidenciado na empresa em estudo na formação de equipes de trabalho.

A equipe que era formada por funcionários em uma mesma área, localizados em uma mesma unidade, hoje é formada por uma organização enxuta de funcionários, espalhados a nível global (Figura 7). Tem-se então, um evento (globalização) que promove o redesenho de um determinado processo, por influência tecnológica. Como resultado, observa-se a automatização de tarefas, a sua padronização, e a redução do tempo de execução da atividade.

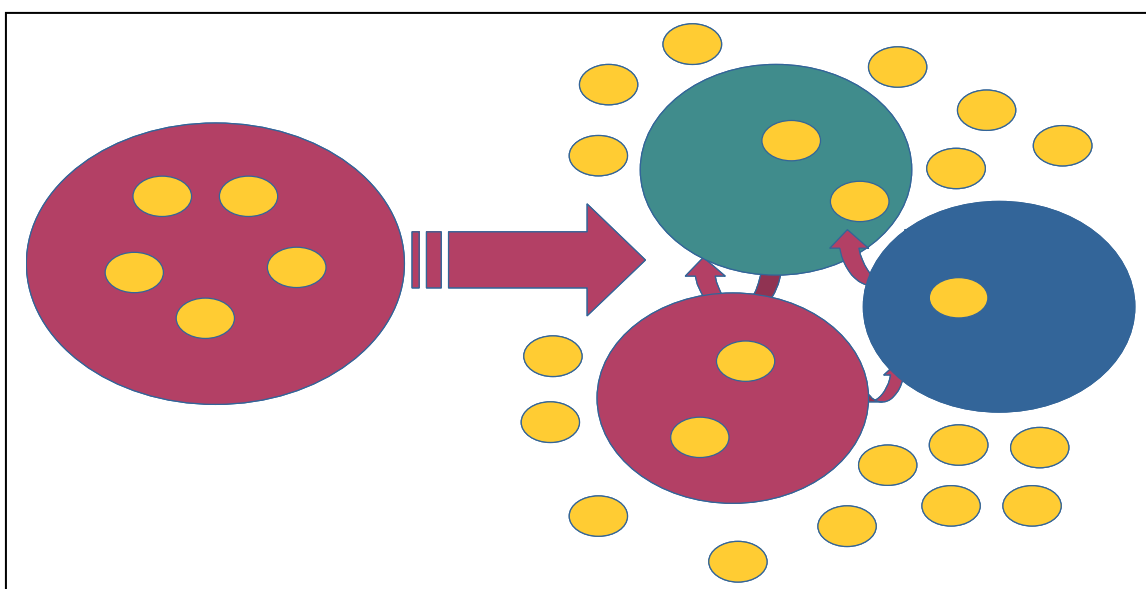


Figura 7 – Mudanças na Organização do Trabalho  
Fonte: Elaborado pela Pesquisadora.

O funcionário exposto a este evento precisará dominar a atividade e o sistema de informação que transforma esta atividade em resultado, e a analisar se seus resultados alcançados estão dentro da expectativa da entrega. Esta mudança



provocada pela complexidade do ambiente externo, a partir da globalização, é um exemplo da ampliação do escopo de trabalho evidenciado na empresa em estudo.

Antes eu fazia uma peça, agora faço uma peça com qualidade, preservando a saúde e segurança, através de um processo que eu domino e sou co-responsável. (Relato de entrevista)

A partir desta reflexão, podemos entender que a organização é construída a partir de competências individuais. O indivíduo mobiliza o seu estoque de capacidades e recursos a partir de vivências únicas transformando-as em entregas. A competência individual adquirida quando disseminada, compreendida e absorvida pelas pessoas que fazem parte da organização, se transformam em competências coletivas, e começam a ser reconhecidas não mais como um estoque de capacidades e recursos individuais, mas em uma característica da organização.

A organização, neste momento, pode assumir diferentes níveis que promovem o entendimento de competência coletiva. A competência quando no nível de processos de uma mesma natureza de função, pode ser reconhecida por competência funcional. Quando competências funcionais são comuns e requeridas a mais de um processo, e a processos chaves e relevantes ao negócio, a competência passa a ser vista como organizacional.

Esta ampliação do espaço de atuação oportuniza aos profissionais da empresa em estudo a aquisição e expansão do estoque de capacidades individuais que o funcionário tem a ofertar a partir da dinâmica desenvolvida para o trabalho. Através do desenvolvimento da teia de relações pessoais, de negócio e ambiente, o funcionário é incluído em eventos de aprendizagem.

O evento contextualiza o ambiente onde o profissional será desafiado a mobilizar o seu estoque de capacidades e recursos para efetuar a entrega necessária ao preenchimento do fluxo de adição de valor. Os eventos que ocorrem a partir de relações pessoais, de negócio e ambiente que envolvem o contexto interno e externo, alimentam o sistema de trocas, gerando a competência.

As competências organizacionais, funcionais e individuais são afetadas então por mudanças no ambiente externo e interno provocada pela demanda de entregas (resultados). Por esta razão, quando Ruas (2005) aponta o conceito de

evento, infere o processo contínuo de desenvolvimento de competências. O evento provoca a mudança. Desta forma, conclui-se que evento oportuniza a aplicação de competências no ambiente corporativo para o atingimento de resultados.

O contexto corporativo então nos auxilia a compreensão dos conflitos desta sistemática na gestão de pessoas. De um lado, a partir das percepções dos funcionários na pesquisa (que incluiu funcionários de todos os níveis organizacionais), gestores de pessoas tomam decisões sobre pessoas em função de sua agregação de valor para o meio – excelência operacional. Porém, a estrutura formal de cargos, não visualiza a agregação de valor, e sim sistema de atividades que o indivíduo é responsável. O conflito atua na referência dos critérios formalmente utilizados para a tomada de decisão.

Pode-se evidenciar então, sintomas identificados por Dutra (2007), nas organizações subterrâneas. O sistema formal está fornecendo uma referência desregulada em relação ao nível de complexidade gerado pelas mudanças organizacionais. A sucessão de eventos experienciados por gestores e funcionários, que culminaram com a reorganização da divisão do trabalho, não encontram referências na atual sistemática de gestão de pessoas.

Visando atingir a maximização de resultados (atingir a entrega esperada) em um dado evento, identificou-se a partir do trabalho desenvolvido por Dalton e Thompson (1993), estágios de desenvolvimento de competências diferenciados. Estes estágios de desenvolvimento estão ligados ao nível de complexidade da atuação da pessoa, ou seja, o relacionamento desta à estratégia do negócio, e aos objetivos dele derivados. Este nível demonstra a condição de resposta ao evento.

Quando atinge-se o nível de equilíbrio entre a entrega esperada e o nível de complexidade da competência, realiza-se o processo de mudança com qualidade, eficiência e eficácia (Figura 8). Este equilíbrio é alcançado a partir da adequada combinação de capacidades e recursos requeridos e o nível de complexidade da competência em um evento. Desta forma, aplica-se as capacidades e recursos internos disponíveis para uma otimização de resultados em um dado evento.

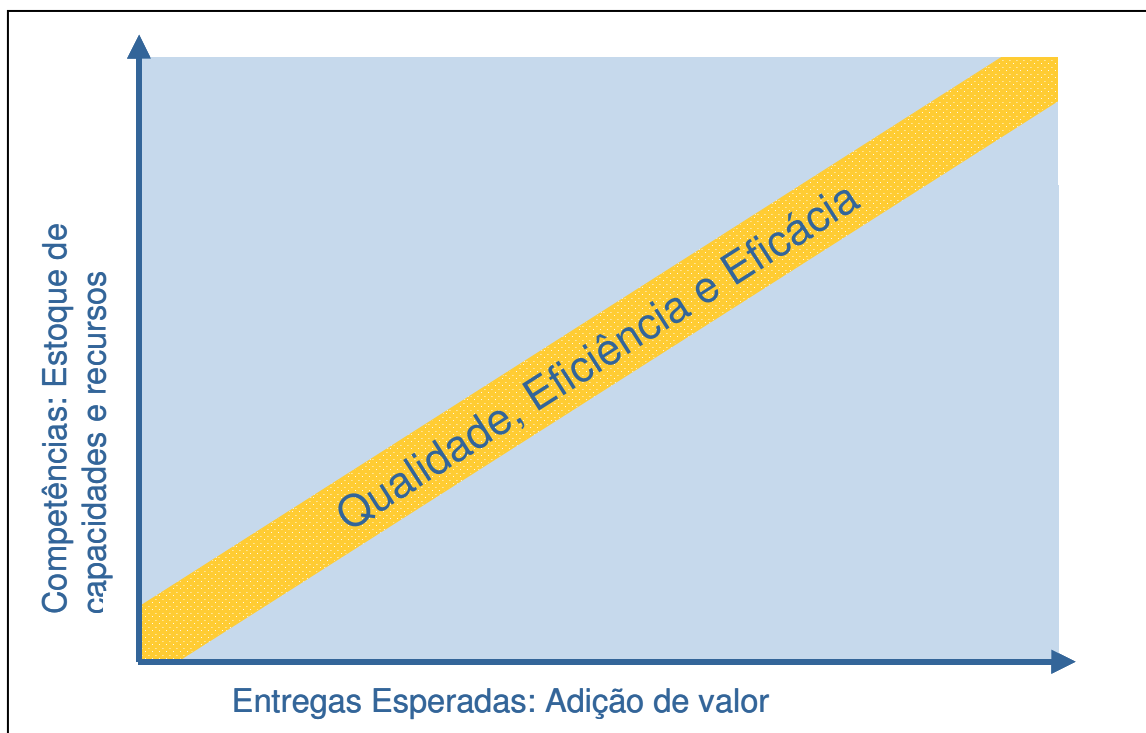


Figura 8 – Competências X Entregas Esperadas  
 Fonte: Elaborado pela pesquisadora

A partir da alteração do nível de complexidade de mobilização do estoque de capacidades e recursos, um novo estágio de desenvolvimento é atingido em um determinado evento.

No primeiro estágio, identificado como Aprendiz, o profissional está em fase de aquisição de competências básicas. Esta condição é orientada a profissionais que necessitam de supervisão para a realização de entregas. Este estágio tem como principal foco a área funcional de atuação.

No segundo estágio – Profissional independente, o profissional quando exposto a um determinado evento, tem um estoque de capacidades que o possibilita atuar de forma independente, assumindo responsabilidade por assuntos relacionados ao evento com credibilidade. Este estágio está fortemente vinculado com a competência organizacional em ação, garantindo a manutenção e melhoria dos seus processos e sistemas de atividades.

No terceiro nível identificado pelos autores como “Mentor ou integrador”, a competência é desenvolvida amplamente, o que garante ao profissional ser considerado referência pela equipe, técnica e administrativamente. Este, conforme os autores, é o primeiro nível de gestão. É o nível onde as estratégias são colocadas no plano tático. As entregas estão vinculadas aos objetivos da empresa, e a garantia

da sustentabilidade do negócio a curto prazo. Este nível é responsável pela tática de execução.

O último nível reconhecido como estrategista ou diretor, é identificado com a estratégia da organização. Neste nível, a visão a longo prazo é determinante para que o negócio alcance a vantagem competitiva. Os profissionais neste nível estão atuando diretamente em relação ao ambiente externo, influenciando mercados a partir das competências organizacionais que a empresa detém. São reconhecidos por todos os demais estágios pela condição de tomada de decisão da empresa, refletindo no direcionamento de macroprocessos e em sistemas de gestão.

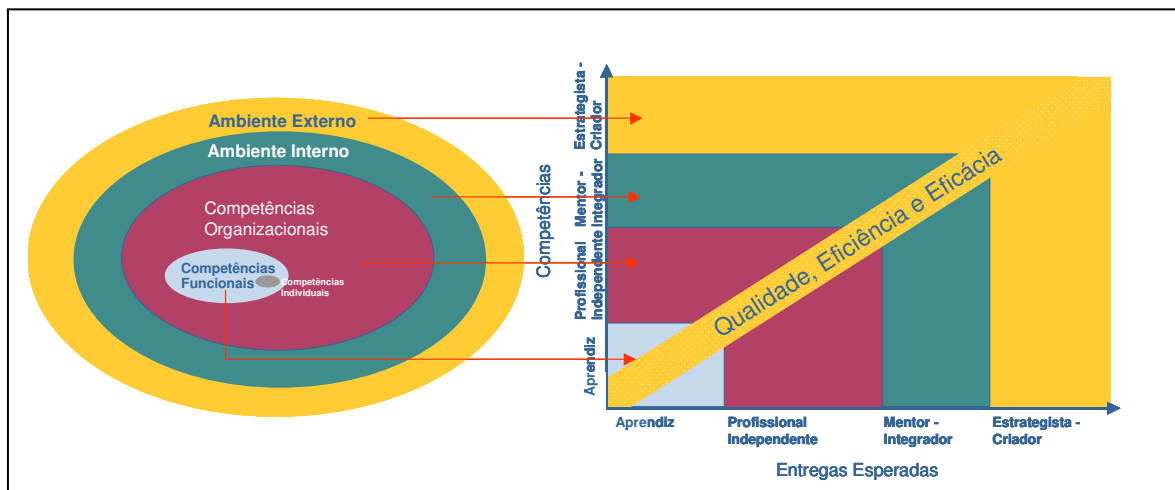


Figura 9– Estágios de Desenvolvimento  
Fonte: Elaborado pela pesquisadora

A evolução de um estágio a outro ocorre por evoluções progressivas, que influenciada pela mobilização de capacidades e recursos, que incluem a disposição e consciência sobre a mudança necessária de percepção da realidade, expectativas e adaptação a diferentes níveis de pressão (Figura 9).

A empresa em estudo, a partir do sistema formal de cargos sinaliza que o profissional representa um cargo, com responsabilidades definidas e desta forma deve ser gerenciado, salvo exceções. Porém, com a dinâmica de trabalho apresentada por esta pesquisa, as decisões estão sendo tomadas de forma heterogênea, sendo consideradas exceções. Verifica-se a partir das percepções dos funcionários que estes buscam critérios para que isso ocorra e os deixe confortável novamente, em um novo escopo de trabalho com novos critérios de reconhecimento.

Esta análise de dados suporta a compreensão do conceito de competências e do contexto de gestão de pessoas:

## 1. Conceito de Competências:

- a. A partir desta análise, entende-se que um estoque de capacidades e recursos são disponibilizados pelos profissionais à organização, em forma de competências individuais.
- b. Competência é a condição do indivíduo de mobilizar uma combinação de capacidades e recursos disponíveis para a realização de uma entrega necessária ao preenchimento do fluxo de adição de valor.
- c. O foco de cada processo organizado por estes profissionais agrupa as competências individuais em competências funcionais. Este é o primeiro nível de competências coletivas.
- d. As competências coletivas promovem a vantagem competitiva.

## 2. Contexto de gestão de pessoas:

Verifica-se que esta empresa está migrando para uma estrutura organizacional mais complexa:

- a. Parte-se da atividade ao processo e verifica-se aumento de escopo
- b. Parte-se do fazer a atividade ao produzir entregas (valor), identificando o aumento da complexidade

A partir da coleta de dados e análise das informações, pode-se obter as seguintes conclusões:

1. A desacomodação na forma de gerir pessoas para suportar as demandas da estratégia de excelência operacional. A interferência do ambiente interno e externo na gestão de pessoas é causada pelo movimento de deslocamento de um sistema taylorista a um sistema de competências.
2. O sistema de gestão de pessoas é orientado ao processo de melhoria contínua de forma a suportar a migração de uma estrutura definida em atividades, a uma estrutura definida por processos. Porém, para a aplicação de uma estrutura de processos pressupõem uma mudança incremental: de

complexidade de atividades reunidas em um cargo, enfoca-se em complexidade de processos reunidos em um estágio de desenvolvimento.

3. O escopo de atuação de profissionais foi ampliado, porém a visão do sistema de gestão de pessoas ainda permanece calcado em cargos com escopo limitado. Desta forma, uma das razões para a percepção das pessoas sobre a falta de critérios e favoritismo pode estar relacionada à falta de referência nos níveis de complexidade e escopo.

#### **4.2 Análise do Conceito de Competências Para os Profissionais de RH**

Visando contribuir para a compreensão do conceito e do contexto que envolve competências e suas entregas, os profissionais de recursos humanos da empresa em estudo participaram de uma pesquisa. Esta pesquisa busca identificar a percepção dos profissionais e as orientações adotadas pela empresa sobre o conceito de competências em gestão de pessoas.

A partir do referencial teórico de Ruas (2008) e Dutra (2007), a pesquisa foi realizada utilizando o mesmo método aplicado na pesquisa original, realizada pelos autores acima citados. A pesquisa ocorreu em 4 fases, descritas a seguir.

1. Análise do perfil dos profissionais
2. Análise do perfil da empresa em estudo(ambiente corporativo)
3. Análise de conteúdo
4. Resultados

É importante ressaltar que o grupo de profissionais representado na pesquisa tem um perfil diferenciado em relação aos profissionais que atuam na empresa em estudo. Os profissionais da Sunideas têm em média 35 anos, atuam em média 7 anos em funções de recursos humanos. Porém, a formação acadêmica dos profissionais em ambas pesquisas está alinhada, 100% dos profissionais graduados, com 60% dos profissionais tem especialização.

O perfil dos profissionais de recursos humanos representado pelos autores na pesquisa original:

Os respondentes tinham em média 41 anos de idade e atuavam por mais de 8 anos em funções de Recursos Humanos de grandes organizações brasileiras. Em geral, a formação acadêmica ia além da graduação em um curso superior, 80,7% dos casos haviam cursado MBA's, especialização ou mestrado acadêmico. Quanto à função exercida na empresa, observa-se que mais da metade dos respondentes ocupam cargos de gerente ou diretor de Recursos Humanos e 56% deles respondem diretamente a Presidentes, Vice-Presidentes ou Diretores destas empresas. Estes dados demonstram o perfil maduro e altamente qualificado da amostra. São profissionais de grande experiência, excelente formação e cujas funções ocupadas permitem supor que exercem influência às decisões referentes à composição e ao direcionamento do modelo de gestão de pessoas de suas organizações. (RUAS, 2008, p. 38)

Em relação à função exercida na empresa, a maioria dos profissionais está no nível operacional e tático, enquanto que os respondentes da pesquisa são considerados estratégicos. O nível estratégico é representado apenas pelo Diretor de Recursos Humanos que se reporta ao Presidente da empresa no Brasil, e ao Vice Presidente de Recursos Humanos das Américas. Estes dados representam uma amostra bastante heterogênea e diversificada.

Em relação à condição técnica, a amostra apresenta profissionais com bom nível de qualificação e experiência nos processos de recursos humanos. Em relação a gestão do negócio, a empresa tem participação no processo de tomada de decisão a partir da participação do Diretor de Recursos Humanos no nível estratégico e executivo.

Em relação ao ambiente, o perfil da empresa em estudo está alinhado ao da pesquisa, onde 74% são empresas multinacionais, 46% são empresas integrantes das 500 Melhores e Maiores e 10,4% das 100 Melhores para se trabalhar. A Sunideas é uma empresa multinacional inglesa, e reporta resultados regionais para executivos americanos.

Seguindo a mesma metodologia aplicada na pesquisa realizada pelos autores, os profissionais de recursos humanos da empresa em estudo descreveram a sua definição do que seria o conceito de competência mais adequado para orientar o modelo de gestão de pessoas de uma empresa (Anexo A). A partir da análise de

conteúdo, as respostas foram consolidadas nas categorias de análise desenvolvidas pelos autores.

O primeiro enfoque da pesquisa é o conceito de competências humanas sob a perspectiva do profissional de Recursos Humanos. A construção do conceito é parte da percepção do indivíduo sobre o conceito de competências, nas categorias desenvolvidas pelos autores. Não foi verificada a necessidade de desenvolvimento de uma nova categoria durante a realização desta pesquisa.

**Quadro 3 – Proporção de respondentes por categoria da resposta aberta sobre definição de competência humana**

<b>Categorias de Definição da Competência Humana</b>	<b>% Pesquisa</b>	<b>% Empresa</b>
Maior carga semântica em <b>conhecimentos</b>	5,6%	9,1%
Maior carga semântica em <b>conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes</b>	42,4%	18,2%
Maior carga semântica em <b>mobilização de conhecimentos, habilidades e atitudes</b>	4,8%	0%
Maior carga semântica em <b>entrega</b>	8,8%	18,2%
Maior carga semântica em <b>“saber agir”</b>	8%	0%
Maior carga semântica em <b>valor agregado</b>	3,2%	9,1%
Maior carga semântica em <b>estratégia da empresa</b>	4,0%	0%
Maior carga semântica em <b>habilidades</b>	6,4%	9,1%
Maior carga semântica em <b>resultados</b>	5,6%	18,2%
Maior carga semântica em <b>características pessoais</b>	4,0%	18,2%
Outros	7,2%	0%
Total	100%	100%

Constatou-se um alinhamento entre os resultados da pesquisa realizada na Sunideas com os resultados da pesquisa original. Os profissionais de recursos humanos na empresa em estudo apresentam o conceito de competências vinculado



a conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA) com uma conotação a qualificação. Uma observação é que o conceito CHA foi o relacionado pela maioria dos profissionais com mais de 10 anos de empresa. Para os demais profissionais, observou-se que o conceito está relacionado a resultados e entregas.

O segundo enfoque da pesquisa relaciona os resultados a quatro tipos de definições conceituais, definidos pelo autor:

A primeira agrega os conteúdos que se aproximam mais da capacitação das pessoas ou da capacidade necessária a uma pessoa para ocupar determinada posição na empresa, a competência é percebida como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, ou como, de forma isolada, conhecimentos, habilidades ou características pessoais. [...] A segunda categoria [...] vincula-se à mobilização da capacidade da pessoa em determinado contexto. A terceira se refere aos resultados e entregas, ou seja, a agregação de valor da pessoa para o meio onde se insere [...]. A quarta reúne todas as demais respostas [...]. (RUAS, 2008, p. 40)

**Quadro 4 – Proporção de respondentes por categoria da resposta aberta sobre definição de competência humana em grupos**

<b>Categorias de Definição da Competência Humana</b>	<b>% Pesquisa</b>	<b>% Empresa</b>
Maior carga semântica em <b>conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes</b>	42,4%	18,2%
Maior carga semântica em <b>conhecimentos</b>	5,6%	9,1%
Maior carga semântica em <b>habilidades</b>	6,4%	9,1%
Maior carga semântica em <b>características pessoais</b>	4,0%	18,2%
<b>GRUPO CAPACIDADE/CAPACITAÇÃO</b>	<b>58,4%</b>	<b>54,5%</b>
Maior carga semântica em <b>mobilização de conhecimentos, habilidades e atitudes</b>	4,8%	0%
Maior carga semântica em <b>“saber agir”</b>	8%	0%
<b>GRUPO MOBILIZAÇÃO DE CAPACIDADE</b>	<b>12,6%</b>	<b>0%</b>
Maior carga semântica em <b>entrega</b>	8,8%	18,2%

Maior carga semântica em <b>valor agregado</b>	3,2%	9,1%
Maior carga semântica em <b>resultados</b>	5,6%	18,2%
<b>GRUPO RESULTADOS/ENTREGA</b>	<b>17,6%</b>	<b>45,5%</b>
Maior carga semântica em <b>estratégia da empresa</b>	4,0%	0%
Outros	7,2%	0%
<b>GRUPO OUTROS</b>	<b>11,2%</b>	<b>0%</b>
Total	100%	100%

Como resultado, observamos que o conceito dos profissionais de recursos humanos da empresa em estudo reflete o conceito apresentado na pesquisa. Podemos concluir que a definição de competência humana na empresa está relacionada a um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes.

A partir da análise de conteúdo das respostas, observa-se que a progressão deste conceito está direcionada para a estratégia da empresa. Esta observação comprova a desacomodação da gestão de pessoas desta empresa com o intuito de suportar as demandas da estratégia de excelência operacional.

Evidencia-se que alguns profissionais de recursos humanos participantes, não incluem a mobilização, ou seja, a “transformação” do CHA em entrega, portanto alocados no grupo de Capacidade/Capacitação.

A característica de qualificação está vinculada ao segmento de atuação – automotivo, e pela estratégia da empresa – Excelência Operacional, da empresa em estudo. Esta conclusão está apoiada nas referências de Ruas (2005), ao relacionar o emprego do conceito de qualificação num ambiente de emprego formal, trabalho predominantemente industrial, sustentado por atividades em geral previsíveis e de forte base sindical. Na empresa em estudo, a estrutura funcional é formada por cargos definidos, tarefas prescritas e programadas.

Contudo, a “transformação” de capacidades em entregas, já é reconhecida por parte dos profissionais pesquisados, que consideram o conceito de competências principalmente relacionado ao resultado, e a entrega. Este profissionais observam as capacidades como recursos aplicados em determinada

situação para realizar a entrega necessária ao fluxo de adição da empresa em estudo.

A partir da análise do conteúdo, observa-se a compreensão de alguns profissionais de entrega como produto, ou seja, a contribuição necessária do indivíduo para o fluxo de adição de valor. Para outros, nesta categoria evidenciou-se a compreensão de competência através do resultado, mas não relacionam resultado com o fluxo de adição de valor.

A pesquisa realizada suporta as seguintes considerações:

1. O conceito de competências na empresa em estudo é relacionado ao conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, representado no referencial teórico pela escola americana, através de McClelland (1973) e Boyatzis (1982). A partir desta construção, alguns profissionais relacionam este conjunto ao grupo de capacidade/capacitação, aproximando o conceito ao de qualificação. Outros, apresentam o conceito vinculado a resultado, e a entrega.
2. Competências é um conceito em fase de construção na empresa em estudo. A partir da análise de conteúdo, verifica-se que a aplicação do conceito de competências em duas fases distintas do processo de gestão de pessoas:
  - a. Para requisito de entrada na empresa, ou seja, identifica a capacidade do profissional para a exposição ao evento como principal foco da aplicação de competências.
  - b. Para requisito de reconhecimento, ou seja, identifica a competência como resultado da atuação de um profissional em determinado evento.

É importante ressaltar, através desta conclusão, que o conceito de competências aplicado na empresa em estudo apresenta-se de forma heterogênea, e está sendo aplicada pelos profissionais nos processos em que atuam. Esta ação pode estar gerando a falta de referências aos gestores e funcionários sobre a gestão de pessoas.

3. Os principais elementos que compõem a noção de competências é o conhecimento, habilidade e atitude. Porém, através da análise de conteúdo observa-se a noção de outros elementos importantes:
  - a. Evento: identificado como a situação que o indivíduo está exposto
  - b. Complexidade: novo nível de “acertividade”
  - c. Processos: organização do trabalho
4. A partir da análise de conteúdo observou-se que 81% dos participantes mencionou a importância do indivíduo e do envolvimento do indivíduo na construção de uma competência. Desta forma, a equipe sinaliza um amplo espaço de difusão para um conceito de competências coletivo, e consistente a gestão de pessoas.
5. A partir do contexto da empresa em estudo apresentada no capítulo anterior, aponta-se um ambiente favorável para que os profissionais de recursos humanos compartilhem o conceito de competências aplicado no processo em que atuam visando a sua integração a estratégia de gestão de pessoas.

### **4.3 Construção de Uma SISTEMÁTICA Para a Identificação de Competências Funcionais**

#### **4.3.1 Proposta de sistemática para a identificação de competências funcionais**

A partir da apresentação dos resultados consolidados nos capítulos anteriores, sistematizou-se um instrumento visando a identificação de competências necessárias para negócio, e ao desenvolvimento dos processos de recursos humanos (Anexo B).

A sistemática desta construção inicia com identificação dos processos e suas respectivas entregas. Este primeiro passo, caracteriza-se pela análise do contexto da empresa em estudo em uma área funcional. Portanto, a sistemática está orientada a identificação de competências funcionais.

Neste passo, busca-se esclarecer a visão da área sobre quais são os seus objetivos estratégicos. A partir destes objetivos, identifica-se quais são os processos mais relevantes. Estes processos foram divididos em 3 tipos:

1. Orientação ao negócio (Estratégia): estes são caracterizados por macro processos, e estão diretamente conectados ao fluxo de adição de valor da empresa. Estes processos envolvem mais de uma área da empresa, contribuindo para a difusão da competência funcional à competência organizacional. Assim, o impacto das competências identificadas nestes processos repercutem na vantagem competitiva da empresa.
2. Processos de trabalho (Sunideas Standards): caracterizados por processos de menor complexidade, pois atuam apenas na área funcional. Este sistema de atividades segue padrões estabelecidos localmente, ou globalmente pela empresa em estudo. Os processos de trabalho são representados pelos sistemas de atividades da área que contribuem com entregas para macroprocessos de outras áreas. Desta forma, o processo de trabalho está no nível da competência funcional.
3. Requerimento Legal/Requisitos de Cliente: caracterizados pelos processos conduzidos a nível local para atender necessidades legais e/ou de cliente da empresa em estudo. Estes requisitos, neste contexto, caracterizam aqueles processos que são realizados por um desvio dos processos de trabalho da empresa. O desvio neste caso é provocado por um desajuste na cadeia dos macroprocessos, e não adicionam entregas no fluxo de valor da empresa em estudo.

A partir do mapeamento dos processos, identificam-se as entregas. Neste contexto, entregas são caracterizadas pela contribuição de cada processo ao fluxo de adição de valor. Como o fluxo está orientado pela estratégia do negócio, a entrega esperada pode ser comparada a forma de uma peça, com dimensões e características específicas, que preencherá o espaço necessário para a conclusão de um quebra cabeças. Por esta razão, utiliza-se o conceito de entrega, e não resultado. O resultado seria atingir ou não as medidas e características da peça.

Entrega relacionada aos processos de Orientação ao Negócio: caracteriza-se por uma contribuição ao fluxo de valor da empresa em estudo.

Entrega relacionada aos processos de trabalho: caracteriza-se por uma contribuição ao macroprocesso da área e/ou de outras áreas.

Entrega relacionada ao Requerimento Legal/Requisitos de Cliente: caracteriza-se pelo objeto que deve ser entregue ao requisitante.

Etapa 1	Identificação dos Subprocessos			Resultados Esperados para o processo desta etapa
Objetivo:	Identificar os requerimentos de cada área da empresa em estudo, visando a descrição e entrega dos dados de subprocessos de forma a avaliar o nível de atendimento de cada processo que estejam avaliando. Considerar o fluxo de informação que impacta o resultado final em si. Classificar estes subprocessos em 3 grupos:			Fluxo de Informação, Processos, Subprocessos, Entrega
	1. Orientação ao Negócio (BPM/Mapa)	2. Processos de Trabalho (BPM Standard)	3. Requerimento Legal / Requisito de Cliente	
Exemplos:	<p>1. Administração de Processos</p> <p>2. Avaliação de Qualidade no Processo de Manutenção</p>	<p>Subprocessos Início de pagamento</p> <p>Análise e resolução de problemas de qualidade (Qualidade e Eficiência)</p>	<p>Entrega</p> <p>Requerimento de formalização e entrega com os dados e atualizados no novo plano mestre</p> <p>Análise e descrição de (qual) Fato, Tipo e Sinal</p>	<p>Objetivo</p> <p>1. Descrição do processo de trabalho 2. Processo de Trabalho (BPM Standard) 3. Requerimento Legal / Requisito de Cliente</p> <p>1. e 2. Descrição do processo de trabalho 1. Processo de Trabalho (BPM Standard) 3. Requerimento Legal / Requisito de Cliente</p>

Figura 10 – Etapa 1 – Processos e Entregas

Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

Finalizada a análise do contexto da empresa em estudo em uma área funcional, construiu-se o segundo passo da sistemática. Identifica-se, então, o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes. Este conjunto de capacidades visa demonstrar ao profissional os recursos que precisará dispor para atingir a entrega esperada no processo em que atua.

Como referência, utiliza-se os conceitos abaixo para definir o conjunto de capacidades:

- **Conhecimento:** É o que se deve saber. Ocorre através do domínio de informações disponíveis para a pessoa compreender, e assim desenvolver-se naquilo que se propõe ou lhe é atribuído.
- **Habilidades:** É o “saber fazer”, ou seja, é o saber colocado em prática que resulta em desempenho.
- **Atitudes:** É o “saber agir”, ou seja, comportamentos e posturas manifestos na interação com outras pessoas.

Passo 2:		Levantamento de conhecimentos, habilidades e atitudes relacionadas ao trabalho		Fatores importantes para sucesso desta etapa:
Objetivo:	Identificar para cada subprocesso quais os conhecimentos, habilidades e atitudes que suportam o seu sucesso. C=Conhecimento, H=Habilidade, A=Atitude			Conhecimento, Habilidade, Atitude
Exemplos:	Subprocesso: <b>Participar de pagamentos</b>	Conhecimento: O conhecimento sobre o prazo e forma de pagamento. Habilidades: Capacidade de negociação e avaliação, conhecimento de contabilidade aplicada.	Habilidades: Capacidade de negociação, conhecimento sobre o prazo, conhecimento sobre ações, riscos e impactos.	Conhecimento: Responsabilidade, disciplina.
	Objetivo e avaliação de resultados do trabalho: (mensurar e controlar)	Conhecimento: O conhecimento de sistemas de contabilidade, conhecimento de métodos e suas aplicações. Habilidades: Capacidade de análise crítica, capacidade de trabalhar em equipe.	Habilidades: Capacidade de negociação, capacidade de organização, capacidade de trabalho em equipe.	Conhecimento: Responsabilidade, disciplina, controle.

Figura 11 – Etapa 2 – Estoque de Capacidades

Fonte: Elaborado pela pesquisadora

O passo três identifica a competência máxima, ou seja, identifica-se o nível máximo de excelência necessário para garantir o sucesso na entrega do processo no fluxo de adição de valor. Nesta sistemática, a competência está vinculada a melhor combinação do estoque de capacidades levantado no passo anterior. A competência é descrita em forma de ação, direcionando o profissional à mobilização de capacidades e recursos.

A competência nesta sistemática traduz a essência das atividades relacionadas a um determinado processo. Pode ser também entendida como a responsabilidade, pois está descrita em forma de ação. A responsabilidade será transformada em competência quando a entrega é realizada.

Na competência máxima, o profissional identifica quais são os parâmetros fundamentais para a realização da entrega no fluxo de valor da empresa. A partir da análise do evento em que está exposto, o profissional tem condições de avaliar quais os recursos serão determinantes para que o resultado esperado seja atingido. Portanto, verifica-se a flexibilidade do profissional em elaborar sua combinação de capacidades visando atender os parâmetros estabelecidos neste passo.

Passo 3:		Identificação da Competência	Fatores importantes para sucesso desta etapa:
Objetivo:	Identificar os conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para o sucesso, descrevendo cada subprocesso. Competência que supere todo o conhecimento, habilidade e atitude.		Competência
Exemplos:	<b>Competência Máxima:</b>		
	<p>11. Garantir que o pagamento da fatura seja realizado em tempo hábil, e seja realizado com exatidão, dentro do prazo determinado.</p> <p>12. Promover a gestão de qualidade total em todos os processos de manufatura, buscando a garantia de satisfação do cliente com o produto e tempo oferecidos.</p>		

Figura 12 – Etapa 3 – Competência Máxima

Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

Visando o contexto de ampliação do escopo de atuação, e das alterações em níveis de complexidade da empresa em estudo, as competências funcionais foram estruturadas em estágios de desenvolvimento.

Entende-se que o escopo da atual estrutura de cargos da empresa em estudo atua como limitador ao espaço de atuação dos profissionais. Este fato se deve a estrutura rígida do cargo está vinculado com a atividade estabelecida, e não complexidade relacionada ao processo.

Desta forma, identificou-se estágios de desenvolvimento, determinados pelos níveis de complexidade. Esta estrutura foi apresentada como uma diretriz corporativa. Porém, com a análise do referencial teórico, observou-se que esta estrutura está vinculada a estrutura desenvolvida por Dalton e Thompson (1993).

A partir da descrição da competência máxima, aloca-se a competência em um estágio de desenvolvimento. Os estágios de desenvolvimento na empresa em estudo foram definidos a partir dos estudos Dalton e Thompson (1993). A competência máxima será então alocada no nível de maior complexidade, e desdobrada nos níveis anteriores.

Passo 4:	Descrição da Competência de acordo com os estágios de desenvolvimento do BI			Exemplos importantes para o acesso de cada estágio
Variável:	Revisão: Competência identificada, classificar qual o estágio de desenvolvimento do BI que representa. Descrever e descrever a competência nos estágios de desenvolvimento para cada:			
	C. Aplicativa	C. Aplicativa	C. Intermediária	C. Intermediária
	Competência funcional a ser exercida no cargo com responsabilidade de atuação em estágio de projeto de trabalho no relacionamento de clientes/funcionários.	Competência: Exercer as atividades com uma elevada complexidade (capacidade de atuar de forma autônoma, aplicar-se ao que é diferente e inovar) que consistem em um projeto de trabalho a relacionar-se com o cliente/funcionários.	Exercer a maior complexidade em relação à competência funcional (CI) de atuar com clientes, fornecedores e desenvolver relacionamentos pessoais.	Atuar em situações complexas, análise de problemas de alta ordem, lidar com clientes, atuar como referência em situações produtivas seguras. Essa nível é considerado globalmente na organização, no trabalho como referência em tecnologia e trabalho.
Exemplos:	C. Aplicativa	C. Aplicativa	C. Intermediária	C. Intermediária
	Controlar e atualizar procedimentos de folha de pagamento, preenchimento em sistemas legítimos, se relacionando sobre a taxa que possam impactar no trabalho.	Realizar no planejamento de pagamento de remuneração e encargos sociais de folha a partir de planilhas legítimas, com a finalidade de gerar o valor devido mensal.	Realizar o planejamento de remuneração e encargos sociais, atuando dentro em situações legítimas, e seja realizado a sua complexidade, dentro da estrutura da empresa.	Realizar o planejamento de remuneração e encargos sociais, atuando dentro em situações legítimas, e seja realizado a sua complexidade, dentro da estrutura da empresa.
	Realizar (para a equipe de manufatura) a no aplicação de ferramentas para a produção de produtos de qualidade de acordo com a manufatura.	Controlar e atualizar a ferramenta mais adequada para a seleção de produtos de qualidade de acordo com a produção e produção de produtos de qualidade.	Realizar o planejamento de remuneração e encargos sociais, atuando dentro em situações legítimas, e seja realizado a sua complexidade, dentro da estrutura da empresa.	Realizar o planejamento de remuneração e encargos sociais, atuando dentro em situações legítimas, e seja realizado a sua complexidade, dentro da estrutura da empresa.

Figura 13 – Etapa 4 – Níveis de complexidade  
Fonte: Elaborado pela pesquisadora

#### 4.3.2 Validação da sistemática desenvolvida com uma área piloto

Visando a validação da sistemática desenvolvida no capítulo anterior, e a definição de uma estratégia de aplicação, foi realizado o projeto piloto na área de Engenharia de Processos.

Através de quatro reuniões com a equipe, onde se aplicou o que método de entrevista em grupo, avaliou-se o passo a passo da sistemática.



#### 4.3.2.1 Identificação do processo, e respectivas entregas

Verificou-se que os integrantes do grupo tinham uma visão heterogênea sobre a visão da área e dos macroprocessos. A construção desta etapa foi demorada, e muito debatida pelos integrantes do grupo. Verificou-se a necessidade de interferência e direcionamento do gestor para auxiliar a equipe nesta construção. Na identificação das entregas, foram primeiramente apontadas as principais atividades do processo. A intervenção da pesquisadora foi necessária para esclarecimentos em relação a conceitos. As entregas dos processos foram, então, identificadas a partir do entendimento do escopo do processo em relação ao fluxo de adição de valor da empresa.

Verificou-se que a equipe estava focada nas atividades, com dificuldade de relacionar estas aos processos em que estas estão inseridas. Esta etapa foi considerada complexa para a maioria dos participantes. Foi evidenciada a dificuldade de se estabelecer uma visão comum sobre processos e entregas.

A classificação dos processos foi definida de acordo com as entregas.

#### 4.3.2.2 Identificação de conhecimentos, habilidades e atitudes esperados para a realização das entregas relacionadas no item anterior

Nesta etapa, a construção do conhecimento foi definida de forma simples e objetiva, com a concordância da equipe na maioria dos itens levantados. A equipe, no entanto, apresentou dificuldades na construção de habilidades e atitudes. Nesta construção, a equipe levantou as características pessoais e mostrou insegurança na divisão destas características em habilidades e atitudes.

Verificou-se que as capacidades técnicas são mais facilmente identificadas pois estão claramente observadas para a realização dos processos. Porém considerou-se que as capacidades técnicas não foram esgotadas. A influência dos eventos que os profissionais estão expostos pode adicionar novas capacidades ao levantamento.

Verificou-se que a complexidade na identificação das capacidades comportamentais está relacionada ao seu caráter subjetivo. Os participantes

identificaram habilidades e atitudes baseados na experiência que detêm. Discutiu-se muito o conceito de determinadas características, como a de comunicação e negociação.

#### 4.3.2.3 Identificação da competência máxima

Para a identificação da competência máxima relacionou-se a entrega esperada com o conjunto de capacidades identificado na etapa anterior. Esta entrega foi desenvolvida com o apoio do gestor, direcionando os parâmetros de construção da competência máxima. A equipe discutiu a questão de competência e responsabilidade, e concluiu que a competência é a ação esperada perante o processo para promover a entrega com as características esperadas.

A equipe questionou a identificação do cargo para contextualizar a competência. Desta forma, a estrutura formal de cargos foi utilizada como referência para o desenvolvimento da competência máxima. Porém adicionou-se a condição de vincular a atual estrutura de cargos com a visão da área e a complexidade do processo.

#### 4.3.2.4 Desdobramento da competência máxima em 4 níveis de complexidade

O desdobramento da competência máxima identificada no passo anterior foi desenvolvida com facilidade pelos integrantes da equipe, com o auxílio do gestor. Este foi o intermediador das discussões. O foco da amplitude de cada estágio de desenvolvimento foi chave para a definição do nível de complexidade envolvido. O desdobramento foi concluído e acordado com a equipe.

Na execução desta etapa, os participantes relacionaram as competências de cada estágio de desenvolvimento com as expectativas de contribuição necessárias para o alcance da competência máxima.

Após a conclusão da análise do projeto piloto, obtém-se as seguintes conclusões:

1. A aplicação da sistemática de identificação de competências funcionais envolve a compreensão dos indivíduos sobre a visão e objetivos estratégicos da área. Esta visão apresenta-se de forma difusa, sendo necessária uma

abordagem do gestor sobre o contexto da área em relação ao ambiente corporativo. A partir do projeto piloto identifica-se:

- a. Distanciamento em relação a compreensão de objetivos estratégico do nível de gestão ao nível de tático e operacional.
  - b. Dificuldade de compreensão das dimensões (amplitude) do trabalho. A consciência do movimento de expansão do trabalho é identificada, porém as ações estão direcionadas as atividades específicas e programadas para o indivíduo. O indivíduo é requerido uma entrega relacionada ao processo em que atua, com um nível de complexidade maior. Contudo, este está orientado ao resultado de sua atividade. Esta situação gera desequilíbrio entre a competência e a entrega.
2. O entendimento de processos ainda deve ser amadurecido pela equipe. Os indivíduos não identificam com clareza o escopo dos processos que estão envolvidos.
  3. Entende-se o conceito de competência como a mobilização de capacidades e adição de valor. A descrição desta competência deve refletir dinâmica do ambiente corporativo, e por esta razão deve ser ampla. Verifica-se uma dificuldade em se estabelecer parâmetros para esta descrição. O sistema atual de estrutura de cargos é detalhista e prescritivo. A estrutura de estágios de desenvolvimento aumenta a amplitude da atuação dos profissionais. Para suportar esta construção, a competência deve ser descrita de forma mais genérica, permitindo a flexibilidade ao profissional atuar frente às situações inesperadas que vivência no seu dia a dia.
  4. A sistemática foi apontada pelos participantes como instrumento de suporte à gestão de pessoas, uma vez que fornece informações que serão utilizadas nos processos de recursos humanos. Os participantes relacionaram os processos de recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, remuneração e avaliação de performance.

5. O gestor aponta a sistemática como uma forma de conhecer a equipe e de discutir com os participantes a identificação de competências funcionais necessária para adicionar ao fluxo de valor as principais entregas da área. O gestor também aponta a condição da sistemática ser dinâmica e refletir o contexto do ambiente em um dado momento.

#### **4.4 Desenvolvimento de Uma Estratégia de Aplicação**

A partir das conclusões apresentadas nos capítulos anteriores, propõem-se uma estratégia de aplicação da sistemática desenvolvida em equipes funcionais.

A estratégia está orientada ao fluxo de adição de valor da empresa. Desta forma, envolve a difusão de conceitos e a compreensão do contexto do ambiente corporativo (externo) e da área (interno).

Esta sistemática tem por objetivo apresentar:

1. Os objetivos estratégicos da área;
2. A funcionalidade de cada área;
3. As expectativas de entrega de cada nível organizacional .

Foram definidas as seguintes premissas para sua aplicação:

1. Participação do gestor da área e de um profissional de recursos humanos para a coordenação da sistemática;
2. Formação da equipe com profissionais chaves da área.

#### 4.4.1 Roteiro de aplicação da sistemática desenvolvida

Desta forma, foram organizadas oficinas de trabalho. As oficinas foram desenvolvidas a partir da idéia de construção. Esta construção é realizada com a progressão da equipe através de um processo de aprendizagem. As oficinas foram construídas da seguinte forma:

##### **Primeira oficina: Processos e entregas**

1. Apresentação do objetivo desta sistemática;
2. Apresentação da sistemática e dos conceitos por ela envolvidos;
3. Discussão preliminar sobre visão e objetivos estratégicos da área;
4. Construção da primeira etapa: mapeamento de processos e entregas.

##### **Segunda oficina: Capacidades e competências**

1. Apresentação dos resultados da oficina anterior;
2. Construção da segunda etapa: Levantamento do conjunto de capacidades ;
3. Construção da terceira etapa: Identificação da competência máxima;

##### **Terceira Oficina: Competências e níveis de complexidade**

1. Apresentação dos resultados da oficina anterior;
2. Construção da quarta etapa: Desdobramento da competência máxima nos estágios de desenvolvimento.

##### **Quarta Oficina: Competências e Gestão de pessoas**

1. Validação das competências funcionais identificadas na oficina anterior;
2. Vinculação da sistemática com os processos que envolvem gestão de pessoas, visando a aplicação de competências no ambiente corporativo.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A complexidade do ambiente corporativo altera a organização do trabalho, e leva as organizações a expandir funções de atividades a processos. Ao mesmo tempo, fatores apresentados pelo ambiente interno e externo agem sobre as competências organizacionais e funcionais, tais como a tecnologia e a globalização elevando o seu nível de complexidade.

Entende-se que o escopo da atual estrutura de cargos da empresa em estudo atua como limitador ao espaço de atuação dos profissionais. Este fato se deve a estrutura rígida do cargo está vinculado com a atividade estabelecida, e não complexidade relacionada ao processo. Desta forma, identificou-se estágios de desenvolvimento, determinados pelos níveis de complexidade de competências necessárias para a realização da entrega ao fluxo de adição de valor da Empresa.

Neste cenário, o indivíduo mobiliza o estoque de capacidades e recursos para o atingimento da entrega necessária migrando se para um novo estágio de desenvolvimento. É reconhecido que a competência existe a partir da ação, ou seja da mobilização de capacidades e recursos visando a entrega necessária ao fluxo de adição de valor da empresa. Esta ação está relacionada a ascensão ou não em sua carreira profissional, que ocorre por escolha do indivíduo e oportunidade da empresa.

A gestão de pessoas, então influencia os processos organizacionais de forma a promover um realinhamento da divisão (ou compartilhamento) do trabalho, e a sinalizar aos indivíduos seu espaço de atuação em um contexto de competências e estágios de desenvolvimento.

## REFERÊNCIAS

BARNEY, J. B. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.

BOYATZIS, Richard E. *The Competent Mangement: a model for effective performance*. New York: John Wilwy, 1982.

CARNEIRO, J. M. T.; SILVA, J. F., CAVALCANTI, M. A. D. Os Determinantes da Sustentabilidade da Vantagem Competitiva na Visão Resource-Based. In: Anais... 23 ENANPAD, 1999. Foz do Iguaçu. Anais Rio de Janeiro ANPAD, 1999.

CERVO, Amado L.; BERVIAN, Pedro A. **Metodologia Científica**. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

COLLIS, Jill.; HUSSEY, Roger. **Pesquisa em Administração**: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

DEMO, Pedro. **Introdução à Metodologia da Ciência**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1987.

DENZIN, Norman K.; LINCOLN, Yvonna S. Introduction: the discipline and practice of quality research. In: DENZIN, Norman K.; LINCOLN, Yvonna S. (Ed.). **Handbook of Qualitative Research**. 2. ed. Thousand Oaks: Sage, 2000. p. 1-29.

DUTRA, J. S. et al. Absorção do Conceito de Competência em Gestão de Pessoas: a percepção dos profissionais e as orientações adotadas pelas empresas. In: ANAIS... 30 ENANPAD, Salvador, 2006. Rio de Janeiro: ANPAD, 2006.

DUTRA, J. S. **Competências**: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna. São Paulo: Atlas, 2007.

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

FLEURY, Afonso Carlos Corrêa ; FLEURY, Maria Tereza Leme. **Estratégias Empresariais e Formação de Competências**: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira. São Paulo: Atlas, 2000.

FREITAS, H.M.R & OLIVEIRA, M. Focus Group - pesquisa qualitativa: resgatando a teoria, instrumentalizando o seu planejamento. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 33, n.3, p.83-91, julho/setembro, 1998.

GIL, Antônio C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

HAMEL, Gary; PRAHALAD C.K. **Competindo Pelo Futuro**. 11.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

JAVIDAN, M. Core Competence: what does it mean in practice? **Long Range Planning**, London, v. 31, n. 1, p. 60-71, 1998.

LE BOTERF, G. **De la Compétence**. Essai sur un Attracteur Étrange. Paris: Les Éditions d'Organization, 1994.

MCCLELLAND, David C. Testing for Competence Rather Than Intelligence. **American Psychologist**, p. 1-14, jan. 1973.

MILLS, et al. *Competing Through Competences*. Cambridge: Cambridge University press, 2002.

PARRY, S. B. **The Quest for Competencies**. Training, p. 48-54, 1996.

PENROSE, E. The Theory of The Growth of The Firm. In: FOSS, N. J. Resources, Firm and Strategies: a reader in the resource-based perspective. Oxford: Oxford University, 1997.

PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

ROESCH, Sylvia M.A. **Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração**: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudo de caso. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

RUAS, R. L.; ANTONELLO, S.; BOFF, L. H. (Org.) **Os Novos Horizontes da Gestão**: aprendizagem organizacional e competências, Porto Alegre: 2005.



RUAS, R. L. Desenvolvimento de competências gerenciais e contribuição da aprendizagem organizacional. In: FLEURY, Maria T.L.; OLIVEIRA JR., Moacir M. (org.) **Gestão Estratégica do Conhecimento**: integrando aprendizagem, conhecimento e competências. São Paulo: Atlas, 2007.

SPENCER JR., L. M.; SPENCER, S. M. **Competence at Work: models for Superior Performance**. New York: John Wiley, 1993.

TREACY, M.; WIERSEMA, E. **The Discipline of Market Leaders**. Reading: Addison-Wesley, 1995.

TRIVIÑOS, Augusto N.S. **Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

ULRICH, Dave. **Os Campeões de Recursos Humanos**: inovando para obter os melhores resultados. Trad. Cid Knipel. São Paulo: Futura, 1998.

YIN, Roberto K. **Estudo de Caso**: planejamento e método. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

WOODRUFFE, C. **Competent by any Other Name**. Personnel Management, setembro, 1991.

ZARIFIAN, P. A Gestão da e Pela Competência. Material de apoio ao Seminário Internacional Educação Profissional, Trabalho e Competência. Rio de Janeiro: Ciet, 1996

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

## **ANEXO A – A Percepção dos Respondentes sobre o Conceito de Competências**

Descrição dos respondentes da Sunideas na pesquisa sobre a definição do conceito de competências mais adequado para orientar o modelo de gestão de pessoas de uma empresa:

**Profissional 1:** Competência é realizar uma tarefa no tempo esperado (prazo), com os elementos (recursos) necessários para trabalhar. A competência é alcançada a partir do “fazer”. Os indivíduos precisam do conhecimento para realizar o processo, e da habilidade para utilizar os recursos disponíveis.

**Profissional 2:** Competência está relacionada ao acerto, cumprir tarefa com acerto (resultado exato). A competência é entregar o resultado, com os recursos disponíveis no processo que já está desenhado. Quando existe melhoria, precisamos readequar o nível de acertividade.

**Profissional 3:** Competência é atitude que o indivíduo demonstra frente as situações, onde usa dos recursos para alcançar o desempenho máximo. A competência está relacionada com o resultado, em como o indivíduo pode agregar valor na empresa.

**Profissional 4:** Competência é aplicar, ou conseguir fazer a atividade com a certeza que estou fazendo certo. Utilizar o conhecimento, dividindo com a equipe. A competência não está na expertise, mas na ação de cooperação e ajuda que promovem o compartilhamento de conhecimento. A competência é um conjunto de atributos, não um fator isolado. As pessoas evoluem o seu conjunto de atributos dependendo do nível de exposição.

**Profissional 5:** Competência é resultado. O conhecimento não é uma competência. A competência é a forma com que este conhecimento é posto em prática,

envolvendo as pessoas para o alcance de um novo estágio de resultado. O conceito de competência envolve mobilização de características pessoais.

**Profissional 6:** Competência é fazer as atividades de responsabilidade do indivíduo, suportando o processo no qual está inserido. Competência é manter a estrutura do processo, direcionando-o para a mudança. A competência está na minimização dos impactos gerados pela mudança.

**Profissional 7:** Competência é entregar o resultado esperado, de acordo com a estratégia da empresa. A competência é a medida para o grau de satisfação no trabalho. Desta forma, as pessoas precisam ser estimuladas a mobilizar recursos disponíveis e realizar uma análise crítica sobre os fatos. Assim, a competência está vinculada com a utilização da melhor combinação de recursos que a empresa e o indivíduo dispõem.

**Profissional 8:** Competência é ter conhecimento e habilidade para lidar com as situações, envolvendo pessoas e contribuindo para o seu desenvolvimento. A organização é estruturada em blocos de processos, que devem ser conectados para gerar resultados que adicionem valor a estratégia da empresa. A competência está na atitude das pessoas fazerem estas conexões e promoverem entregas necessárias ao fluxo de adição de valor.



**Profissional 9:** Competência é uma característica pessoal, que envolve a capacidade e atitude dos indivíduos. Competência é gostar do que se faz! É compreender qual a entrega está sendo requerida pela empresa e quais os recursos estão disponíveis. Com esta visão, os indivíduos utilizam a sua capacidade em desenvolver a melhor combinação de recursos para realizar a entrega para a empresa. Este processo resulta em satisfação e realização.

**Profissional 10:** Competência é saber agir, utilizar da habilidade que o indivíduo possui para buscar recursos e apresentar resultados para a empresa. A competência é conhecimento, habilidade e atitude. A combinação destes elementos demonstra a sua capacitação do indivíduo. Esta é a base sólida da estrutura

profissional de um indivíduo. A partir da capacitação, o indivíduo entrega resultados para a empresa.

**Profissional 11:** Competência é o “fazer” com o objetivo de atender a demanda da organização. O “fazer” envolve conhecimento necessário para as coisas acontecerem, e a para decidir como elas deverão ser feitas. A competência está relacionada com a ação, realização e entrega.

## ANEXO B – Sistemática de Identificação de Competências Funcionais

 Projeto IPS – Mapeamento de Competências Elaborado Por: Julia DosSantos Revisado Por: Andrea Pampanelli Revisão: Zero 																			
Passo a Passo para a Elaboração do Mapa de Competências																			
<b>Passo 1:</b>	<b>Identificação dos Subprocessos</b>			<b>Conceitos importantes para sucesso desta etapa</b>															
<b>Tarefa:</b>	Identifique os macroprocessos de sua área a partir da missão, visão e objetivos a longo prazo. Liste os subprocessos de forma a traduzir o desdobramento do macroprocesso que estamos analisando. Considere o fluxo de informação que impacta o resultado esperado. Classifique estes subprocessos em 3 grupos: 1. Orientação ao Negócio (Estratégia) 2. Processo de trabalho (GNN standards) 3. Requerimento Legal / Requisito de cliente			Fluxo de Informação, Processos, Subprocessos, Entregas															
<b>Exemplos:</b>	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Macroprocesso</th> <th>Subprocesso</th> <th>Entrega</th> <th>Classe</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1 Administração de Pessoal</td> <td>Folha de pagamento</td> <td>Pagamento da remuneração e encargos sociais corretos e efetuados no prazo determinado.</td> <td>( ) Orientação ao Negócio (Estratégia) ( ) Processo de trabalho (GNN standards) (X) Requerimento Legal / Requisito de cliente</td> </tr> <tr> <td>2 Gestão de Qualidade no Processo de Manufatura</td> <td>Análise e resolução de problemas de qualidade (Externos e Internos)</td> <td>Reduzir o desperdício (Not Right First Time Internal)</td> <td>(X) Orientação ao Negócio (Estratégia) ( ) Processo de trabalho (GNN standards) ( ) Requerimento Legal / Requisito de cliente</td> </tr> </tbody> </table>	Macroprocesso	Subprocesso	Entrega	Classe	1 Administração de Pessoal	Folha de pagamento	Pagamento da remuneração e encargos sociais corretos e efetuados no prazo determinado.	( ) Orientação ao Negócio (Estratégia) ( ) Processo de trabalho (GNN standards) (X) Requerimento Legal / Requisito de cliente	2 Gestão de Qualidade no Processo de Manufatura	Análise e resolução de problemas de qualidade (Externos e Internos)	Reduzir o desperdício (Not Right First Time Internal)	(X) Orientação ao Negócio (Estratégia) ( ) Processo de trabalho (GNN standards) ( ) Requerimento Legal / Requisito de cliente						
Macroprocesso	Subprocesso	Entrega	Classe																
1 Administração de Pessoal	Folha de pagamento	Pagamento da remuneração e encargos sociais corretos e efetuados no prazo determinado.	( ) Orientação ao Negócio (Estratégia) ( ) Processo de trabalho (GNN standards) (X) Requerimento Legal / Requisito de cliente																
2 Gestão de Qualidade no Processo de Manufatura	Análise e resolução de problemas de qualidade (Externos e Internos)	Reduzir o desperdício (Not Right First Time Internal)	(X) Orientação ao Negócio (Estratégia) ( ) Processo de trabalho (GNN standards) ( ) Requerimento Legal / Requisito de cliente																
<b>Informações Complementares</b>	Considere o macroprocesso, o <b>fluxo de informações</b> e de materiais que você gerencia, e sua contribuição para a consecução da estratégia da GNN, e identifique os <b>subprocessos</b> envolvidos e suas <b>entregas</b> . Utilize como referência os macroprocessos do Lean Office.																		
<b>Passo 2:</b>	<b>Levantamento de Conhecimentos, Habilidades e Atitudes relacionadas ao Subprocesso</b>			<b>Conceitos importantes para sucesso desta etapa</b>															
<b>Tarefa:</b>	Identifique para cada subprocesso quais os conhecimentos, habilidades e atitudes que suportarão a sua entrega. C= Conhecimento + Habilidade + Atitude			Conhecimento, Habilidade, Atitude															
<b>Exemplos:</b>	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Subprocesso</th> <th>Conhecimento</th> <th>Habilidade</th> <th>Atitude</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1 Folha de pagamento</td> <td>Conhecimento do software aplicado a folha de pagamento Conhecimento da legislação trabalhista Conhecimento de contabilidade aplicada</td> <td>Interpretação de legislação Raciocínio lógico Correlacionar ações, riscos e impactos</td> <td>Concentração Responsabilidade Agilidade</td> </tr> <tr> <td>2 Análise e resolução de problemas de qualidade (Externos e Internos)</td> <td>Ferramentas de gestão do sistema de qualidade Conhecimento dos produtos e suas aplicações Conhecimento dos processos de manufatura da GNN Conhecimento de métodos estatísticos</td> <td>Capacidade execução Capacidade de planejamento Relacionamentos interpessoal</td> <td>Iniciativa Negociação Visão sistêmica</td> </tr> </tbody> </table>	Subprocesso	Conhecimento	Habilidade	Atitude	1 Folha de pagamento	Conhecimento do software aplicado a folha de pagamento Conhecimento da legislação trabalhista Conhecimento de contabilidade aplicada	Interpretação de legislação Raciocínio lógico Correlacionar ações, riscos e impactos	Concentração Responsabilidade Agilidade	2 Análise e resolução de problemas de qualidade (Externos e Internos)	Ferramentas de gestão do sistema de qualidade Conhecimento dos produtos e suas aplicações Conhecimento dos processos de manufatura da GNN Conhecimento de métodos estatísticos	Capacidade execução Capacidade de planejamento Relacionamentos interpessoal	Iniciativa Negociação Visão sistêmica						
Subprocesso	Conhecimento	Habilidade	Atitude																
1 Folha de pagamento	Conhecimento do software aplicado a folha de pagamento Conhecimento da legislação trabalhista Conhecimento de contabilidade aplicada	Interpretação de legislação Raciocínio lógico Correlacionar ações, riscos e impactos	Concentração Responsabilidade Agilidade																
2 Análise e resolução de problemas de qualidade (Externos e Internos)	Ferramentas de gestão do sistema de qualidade Conhecimento dos produtos e suas aplicações Conhecimento dos processos de manufatura da GNN Conhecimento de métodos estatísticos	Capacidade execução Capacidade de planejamento Relacionamentos interpessoal	Iniciativa Negociação Visão sistêmica																
<b>Informações Complementares</b>	<b>Conhecimentos:</b> É o que se deve saber. Ocorre através do domínio da informação disponível para a pessoa compreender, e assim desenvolver-se naquilo que se propõe ou lhe é atribuído. <b>Habilidades:</b> É o "saber fazer", ou seja, é o saber colocado em prática que resulta em desempenho. <b>Atitudes:</b> É o "saber agir". Comportamentos e posturas manifestos na interação com outras pessoas.																		
<b>Passo 3:</b>	<b>Identificação da Competência</b>			<b>Conceitos importantes para sucesso desta etapa</b>															
<b>Tarefa:</b>	A partir dos conhecimentos, habilidades e atitudes identificados no passo anterior, descreva para cada subprocesso C competências que suportarão a realização/entrega destes.			Competência															
<b>Exemplos:</b>	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Competência Máxima</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>C1 Garantir que o pagamento da remuneração e encargos sociais atenda todos os requisitos legais, e seja realizado com acuracidade, dentro do prazo determinado.</td> </tr> <tr> <td>C2 Promover a gestão de qualidade total em todos os processos de manufatura, buscando a garantia da satisfação do cliente com os produtos e serviços oferecidos.</td> </tr> </tbody> </table>			Competência Máxima	C1 Garantir que o pagamento da remuneração e encargos sociais atenda todos os requisitos legais, e seja realizado com acuracidade, dentro do prazo determinado.	C2 Promover a gestão de qualidade total em todos os processos de manufatura, buscando a garantia da satisfação do cliente com os produtos e serviços oferecidos.													
Competência Máxima																			
C1 Garantir que o pagamento da remuneração e encargos sociais atenda todos os requisitos legais, e seja realizado com acuracidade, dentro do prazo determinado.																			
C2 Promover a gestão de qualidade total em todos os processos de manufatura, buscando a garantia da satisfação do cliente com os produtos e serviços oferecidos.																			
<b>Informações Complementares</b>	Uma competência deve traduzir a essência das atividades relacionadas a um determinado subprocesso. A descrição da competência deve considerar os conhecimentos, habilidades, atitudes e principalmente os resultados esperados. Logo, a competência será o resultado da utilização de conhecimentos, habilidades e atitude de forma combinada. Esta <b>competência reflete o nível máximo de excelência para garantir o sucesso na entrega</b> . Desta forma, assim como os subprocessos, deve ser considerada como quantidade padrão de 5 a 10 competências.																		
<b>Passo 4:</b>	<b>Descrição da Competência de acordo com os estágios de desenvolvimento do IPS</b>			<b>Conceitos importantes para sucesso desta etapa</b>															
<b>Tarefa:</b>	Para cada C competência identificada, classifique qual o estágio de desenvolvimento do IPS que ela pertence. Describa-a descrevendo a competência nos estágios de desenvolvimento anteriores:			IPS, Aquisição, Aplicação, Influência, Inovação															
<b>Exemplos:</b>	<table border="1"> <thead> <tr> <th>C Aquisição</th> <th>C Aplicação</th> <th>C Influência</th> <th>C Inovação</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Competências funcionais e relacionadas ao negócio com responsabilidade de atuação em etapas do projeto de trabalho ou relacionamento do cliente/fornecedor.</td> <td>Competências funcionais desenvolvidas com propriedade promovendo a capacidade de atuar de forma autônoma definindo as principais diretrizes do processo que impactam em um projeto de trabalho e relacionamento com clientes/fornecedores.</td> <td>Aumento do nível de complexidade em relação a competências funcionais capaz atuar com diversos clientes/fornecedores e desenvolver relacionamentos globais.</td> <td>Foco em vantagem competitiva, análise do potencial do mercado global. Lidera projetos globais, atua como referência em determinado produto ou segmento.  Este nível é reconhecido globalmente na organização ou na indústria como referência em tecnologia e inovação.</td> </tr> <tr> <td>C1 Conhecer e aplicar procedimentos da folha de pagamento, interpretando requisitos legais, considerando ações e riscos que possam impactar no processo.</td> <td>Realizar os procedimentos de pagamento da remuneração e encargos sociais de forma a atender os requisitos legais, com acuracidade, e dentro dos prazos determinados.</td> <td>Garantir que o pagamento da remuneração e encargos sociais atenda todos os requisitos legais, e seja realizado com acuracidade, dentro do prazo determinado.</td> <td></td> </tr> <tr> <td>C2 Participar junto a equipe de manufatura na aplicação de ferramentas para a solução de problemas de qualidade da unidade de manufatura.</td> <td>Identificar e aplicar a ferramenta mais adequada para a solução de problemas de qualidade a partir do conhecimento sobre o produto e processos da GNN.</td> <td>Mobilizar equipes multifuncionais que atuam efetivamente no atendimento de requisitos de qualidade do cliente, para que ofereçam soluções efetivas que garantam a redução de riscos para itens não conformes.</td> <td>Promover a gestão de qualidade total em todos os processos de manufatura, buscando a garantia da satisfação do cliente com os produtos e serviços oferecidos.</td> </tr> </tbody> </table>	C Aquisição	C Aplicação	C Influência	C Inovação	Competências funcionais e relacionadas ao negócio com responsabilidade de atuação em etapas do projeto de trabalho ou relacionamento do cliente/fornecedor.	Competências funcionais desenvolvidas com propriedade promovendo a capacidade de atuar de forma autônoma definindo as principais diretrizes do processo que impactam em um projeto de trabalho e relacionamento com clientes/fornecedores.	Aumento do nível de complexidade em relação a competências funcionais capaz atuar com diversos clientes/fornecedores e desenvolver relacionamentos globais.	Foco em vantagem competitiva, análise do potencial do mercado global. Lidera projetos globais, atua como referência em determinado produto ou segmento.  Este nível é reconhecido globalmente na organização ou na indústria como referência em tecnologia e inovação.	C1 Conhecer e aplicar procedimentos da folha de pagamento, interpretando requisitos legais, considerando ações e riscos que possam impactar no processo.	Realizar os procedimentos de pagamento da remuneração e encargos sociais de forma a atender os requisitos legais, com acuracidade, e dentro dos prazos determinados.	Garantir que o pagamento da remuneração e encargos sociais atenda todos os requisitos legais, e seja realizado com acuracidade, dentro do prazo determinado.		C2 Participar junto a equipe de manufatura na aplicação de ferramentas para a solução de problemas de qualidade da unidade de manufatura.	Identificar e aplicar a ferramenta mais adequada para a solução de problemas de qualidade a partir do conhecimento sobre o produto e processos da GNN.	Mobilizar equipes multifuncionais que atuam efetivamente no atendimento de requisitos de qualidade do cliente, para que ofereçam soluções efetivas que garantam a redução de riscos para itens não conformes.	Promover a gestão de qualidade total em todos os processos de manufatura, buscando a garantia da satisfação do cliente com os produtos e serviços oferecidos.		
C Aquisição	C Aplicação	C Influência	C Inovação																
Competências funcionais e relacionadas ao negócio com responsabilidade de atuação em etapas do projeto de trabalho ou relacionamento do cliente/fornecedor.	Competências funcionais desenvolvidas com propriedade promovendo a capacidade de atuar de forma autônoma definindo as principais diretrizes do processo que impactam em um projeto de trabalho e relacionamento com clientes/fornecedores.	Aumento do nível de complexidade em relação a competências funcionais capaz atuar com diversos clientes/fornecedores e desenvolver relacionamentos globais.	Foco em vantagem competitiva, análise do potencial do mercado global. Lidera projetos globais, atua como referência em determinado produto ou segmento.  Este nível é reconhecido globalmente na organização ou na indústria como referência em tecnologia e inovação.																
C1 Conhecer e aplicar procedimentos da folha de pagamento, interpretando requisitos legais, considerando ações e riscos que possam impactar no processo.	Realizar os procedimentos de pagamento da remuneração e encargos sociais de forma a atender os requisitos legais, com acuracidade, e dentro dos prazos determinados.	Garantir que o pagamento da remuneração e encargos sociais atenda todos os requisitos legais, e seja realizado com acuracidade, dentro do prazo determinado.																	
C2 Participar junto a equipe de manufatura na aplicação de ferramentas para a solução de problemas de qualidade da unidade de manufatura.	Identificar e aplicar a ferramenta mais adequada para a solução de problemas de qualidade a partir do conhecimento sobre o produto e processos da GNN.	Mobilizar equipes multifuncionais que atuam efetivamente no atendimento de requisitos de qualidade do cliente, para que ofereçam soluções efetivas que garantam a redução de riscos para itens não conformes.	Promover a gestão de qualidade total em todos os processos de manufatura, buscando a garantia da satisfação do cliente com os produtos e serviços oferecidos.																
<b>Informações Complementares</b>	Descreva como poderemos alcançar a competência máxima, considerando a complexidade de cada estágio de desenvolvimento.																		