

**IMPLANTAÇÃO DA GESTÃO POR COMPETÊNCIAS: ANÁLISE  
QUALITATIVA NO DEPARTAMENTO INDUSTRIAL DE UMA  
FABRICANTE DE CIGARROS**

**IMPLEMENTATION OF MANAGEMENT COMPETENTE:  
QUALITATIVE ANALYSIS ON INDUSTRIAL DEPARTMENT OF A  
MANUFACTURER OF CIGARETTES**

**Flávio Régio Brambilla** – Universidade de Santa Cruz do Sul (UNISC) –  
flaviobrambilla@terra.com.br

**Cleverson Hoss de Souza** – Universidade Luterana do Brasil (ULBRA) –  
[cleverson.hoss@gmail.com](mailto:cleverson.hoss@gmail.com)

**Adi Regina Kaercher** - Universidade Luterana do Brasil (ULBRA) –  
adi.kaercher@terra.com.br

**Resumo**

Diante do dinamismo do mercado empresarial e das constantes inovações organizacionais e das atividades produtivas, o elemento humano torna-se central para o alcance dos níveis de competitividade, produtividade e excelência ideais. Uma das principais medidas de desempenho das organizações é a capacidade de atrair, desenvolver e reter talentos humanos, formando e mantendo os valores intelectuais. A gestão por Competências é uma filosofia de desenvolvimento profissional, orientando ações que construam uma organização sólida, eficaz e disposta a alcançar metas e objetivos. Este estudo de caso apresenta uma implantação do Modelo de Gestão por Competências no Departamento Industrial em uma fabricante de cigarros.

**Palavras-chave:** Gestão por Competências. Desenvolvimento Humano. Desenvolvimento Organizacional.

**Abstract**

In front of the dynamism of the managerial market and by the constants innovations in organizations and in productive activities, the human element becomes central for reach the levels of competitiveness, productivity and excellence needed. One of the principal measures of organizations in action is the capacity to attract, develop and retain human talents, generating and maintaining intellectual values. The Competence Management is a philosophy of professional development, guiding actions that build a solid organization, effective and disposed to reach goals and objectives. This Case Study presents an Implantation of the Competence Management Model in the Industrial Department in a manufacturer of cigarettes.

**Key-words:** Competence Management. Human Development. Organizational Development.

Recebido: Janeiro/2014

Aprovado: Fevereiro/2014

## 1 INTRODUÇÃO

As organizações contemporâneas estão passando por um processo de transformação dos cenários competitivos, onde o diferencial humano ocupa posição estratégica de competências. O atual ciclo exige novas abordagens nos campos da organização e atividade produtiva, onde o elemento humano passa a constituir uma centralidade para alcançar níveis de competitividade, produtividade e excelência das economias. A forma de gerir pessoas vem causando certa inquietação nos indivíduos, gestores, dirigentes e profissionais de Recursos Humanos. Essa inquietação é fruto do desalinhamento entre as práticas de gestão de pessoas existentes e as expectativas das empresas. Para que as firmas continuem a competir, é cada vez mais importante entender o ser humano e promover a educação corporativa, trazendo benefícios concretos à organização. Fator competitivo passa a ser o conhecimento e as competências das pessoas de cada organização. Muitas empresas perceberam a importância de ações sistemáticas facilitadoras para identificar, desenvolver, compartilhar, utilizar e reter conhecimento. Uma das principais medidas de desempenho das organizações é a sua capacidade de formar e manter capital intelectual, evitando a rotatividade.

A gestão por competências, mais do que uma forma de administrar é uma filosofia de desenvolvimento dos talentos nas organizações. Através dela é possível orientar as ações das pessoas com o intuito de construir uma organização forte e eficaz, que esteja disposta a alcançar metas e objetivos. Num mundo que se caracteriza pela competitividade acirrada, torna-se imprescindível que as empresas possuam uma visão clara de suas estratégias e objetivos, alinhadas com as melhores práticas de gestão de pessoal. Faz-se necessário que a empresa conheça a sua força de trabalho disponível, identificando os pontos fortes e insuficientes de cada colaborador, a fim de agir no desenvolvimento do capital humano.

Como tema do estudo, uma análise de um modelo para gestão por competências, feita por um estudo de Caso, em vistas a verificar se existe uma efetiva contribuição deste tipo de gestão ao desenvolvimento de talentos, e por consequência, qualificação da organização. O caso estudado foi o da empresa *\*Alpha S/A* (\*nome fictício), em seu Departamento Industrial, no Rio Grande do Sul, que se trata da unidade de análise deste caso único.

Para uma melhor clarificação dos propósitos deste estudo, trabalhou-se com base no seguinte problema de pesquisa: ‘O modelo de gestão por competências colabora efetivamente para o desenvolvimento de talentos?’. Por sua vez, tendo como objetivo geral do estudo ‘Avaliar o modelo de gestão por competências (adotado pela empresa) e, sua efetiva

contribuição para o desenvolvimento de talentos'. Como objetivos específicos, detalhando finalidades desta análise constam quatro, respectivamente: [1] estudar a metodologia de implantação da gestão por competências na organização diante das teorias propostas pelos autores da área; [2] verificar a base do modelo de gestão por competências; [3] analisar o método de implantação do modelo de gestão por competências da empresa na perspectiva de seus gestores; e, [4] apresentar proposta de melhorias para as questões que contribuem efetivamente ao desenvolvimento de talentos.

Este estudo teve por objetivo a investigação do modelo de gestão por competências implantado na *Alpha* e, de que forma, efetivamente, a aplicação deste modelo contribuirá para o desenvolvimento profissional dos colaboradores. Tem-se uma estruturação teórica desenvolvida inicialmente com base no entendimento do tema, por meio de literaturas especializadas existentes, tais como, Dutra (2001) e (2007); Gramigna (2002) e (2007); Fleury e Fleury (2008); Parry (1996); Carbone (2006); Leme (2005); entre outros, agregando-se a isso aspectos vivenciais em pesquisa e perspectivas de atuantes neste segmento profissional.

## 2 A GESTÃO DE PESSOAS DIANTE DO CONCEITO DE COMPETÊNCIAS

O aumento da competitividade global das atividades a partir da década de 1990 direcionou as empresas ao alinhamento entre políticas de recursos humanos e estratégias organizacionais, agregando o conceito de competências às práticas empresariais, de forma que se tornasse a base do modelo de gestão de pessoas. Fischer *apud* Fleury e Fleury (2008), afirma que o grande desafio das empresas atualmente é garantir o alinhamento das pessoas, competências e desempenho individual às estratégias e objetivos organizacionais. Entre os princípios que nortearão a gestão de pessoas, está a gestão por competências, através da captação, desenvolvimento e remuneração adequada de talentos. Atualmente as empresas estão engajadas em identificar pessoas que possuam potencial para crescimento, que sejam flexíveis para lidar com situações críticas e inesperadas e que pensem estrategicamente. A questão de treinamento e desenvolvimento vem sendo discutida constantemente, pois a preocupação está no alinhamento do desenvolvimento individual com as estratégias empresariais e competências essenciais para a organização (FLEURY, FLEURY, 2008).

Para Fleury e Fleury (2008), os desafios propostos às empresas em fase de desenvolvimento do modelo de gestão por competências são: [1] alinhamento com base na definição das estratégias de negócios, das competências individuais e competências

organizacionais; e, [2] desenvolvimento de competências pessoais que possam, além de agregar valor à empresa, também ao ser humano, através do desenvolvimento e da mudança.

## 2.1 Definição e bases do Modelo de Competências

A Gestão por Competências tem seu alicerce em alguns indicadores organizacionais, que dão suporte para o desenvolvimento e implantação eficaz da ferramenta de gestão. Para Gramigna (2007), quatro são os indicadores: [1] negócio (o ambiente determina as demandas e a organização se posiciona conforme o seu desejo de espaço. A organização define quais as expectativas e desejos do consumidor que pretende atender. Serve como base para orientar o comportamento dos colaboradores da empresa); [2] missão institucional (tem por objetivo definir a razão de existir do negócio, indicando o caminho a ser seguido para o alcance dos objetivos. Está voltada para a orientação nas tomadas de decisões, elaboração de objetivos e estratégias); [3] visão de futuro (sua essência está na idéia de como a organização quer ser vista pelos seus consumidores, fornecedores, parceiros e colaboradores, norteando ações para a busca de resultados e compartilhando-os com toda organização. Pensar além dos objetivos específicos, servindo como um guia, ou seja, pensando um cenário ou intuição); e, [4] valores e crenças (normas e princípios aceitos pelo grupo que conduzem o comportamento das pessoas, contribuindo para a formação da cultura organizacional). Segundo Leme (2005), tecnicamente é impossível desenvolver um modelo de gestão por competências sem a definição da Missão, Visão, Valores e Estratégia, pois esses fatores são fundamentais para validação do modelo de gestão. “Não é possível concluir que uma empresa precisa de criatividade, por exemplo, se não estiver claro o porquê da sua existência ou qual o seu papel, fato que pode ser checado na missão da empresa” (LEME, 2005, p.27).

Competência, segundo McClelland *apud* Fleury e Fleury (2008), é uma característica própria de uma pessoa associada ao desempenho acima do esperado, seja na realização de sua função ou em algum fato inesperado. É diferente de aptidão, que é um talento natural da pessoa, podendo-se desenvolvê-lo através de habilidades, que consiste na apresentação prática de uma capacidade natural desta pessoa complementada pelo conhecimento que a pessoa precisa para realizar uma atividade. Dutra *apud* Fleury e Fleury (2008) descreve que competência é saber agir de maneira responsável, e implica em mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo. Associa-se a verbos como: saber agir, engajar, assumir responsabilidades,

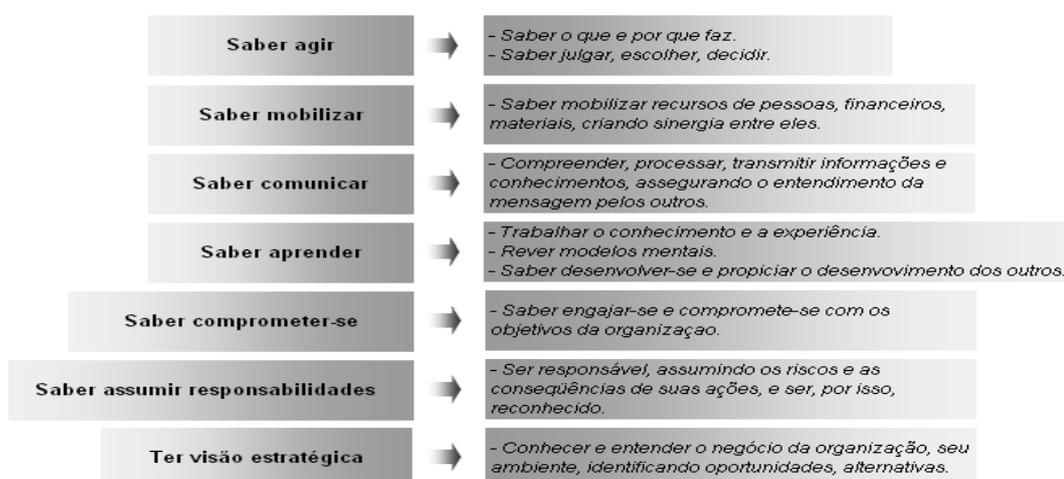
etc. A relação entre o indivíduo e a organização da qual ele faz parte neste contexto, está abaixo ilustrada relevando as posturas pertinentes para a geração de valor agregado a ambos.



**Figura 1:** Fonte de valor para o indivíduo e para a organização.

**Fonte:** Fleury e Fleury (2008, p.30).

Verifica-se que, estes saberes e o comprometimento do indivíduo são cruciais para uma real atmosfera de competência. A competência da organização passa, necessariamente, pela capacidade e valor que agregam os seus colaboradores. Segue a ilustração proposta por Fleury e Fleury (2008), a qual melhor exemplifica o significado de cada verbo neste conceito. Da mesma forma, Parry *apud* Fleury e Fleury (2008), considera competências como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA), que impactam na atividade de uma pessoa com relação ao seu desempenho no trabalho. Destaca-se, porém, que uma análise da área de Gestão de Pessoas (GP) não deve ser orientada apenas por estes preceitos do CHA. Estes fazem sentido quando alinhados com outros elementos constituintes das competências.



**Figura 2:** Competências do profissional.

**Fonte:** Fleury e Fleury (2008, p.31).

Quando organização e pessoas caminham juntas, podemos dizer que há uma troca constante de competências, onde a empresa agrega e prepara as pessoas para enfrentarem novas situações, tanto profissionais quanto pessoais, sejam estas internas ou externas à organização. Da mesma forma, retornam para a empresa todos os conhecimentos adquiridos, preparando-a para futuros desafios (PARRY *apud* FLEURY, FLEURY, 2008). Dutra (2001) entende que as pessoas tornam realidade as competências organizacionais quando posta em prática a riqueza dos conhecimentos, adequando-os à situação, que de forma consciente, atribuem legitimidade ou buscam alterações para o aprimoramento. O indivíduo contribui e agrega valor à riqueza de conhecimentos organizacionais à medida que permite manter as vantagens competitivas da empresa ao longo dos anos. Para Carbone (2006) se trata da sinergia entre conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA), que expressam o desempenho profissional do indivíduo no cenário organizacional, e agrega valor às pessoas e à firma.

Diante da caracterização do CHA, temos que o conhecimento é o que sabemos, e está ligado ao nosso aprendizado ao longo dos anos. Habilidade é o que sabemos fazer, ou seja, é a aplicação dos conhecimentos adquiridos. E atitude é efetivamente o exercício da habilidade de um conhecimento, representada pelo fazer, e trata do ‘por em prática’ (LEME, 2005). Dutra (2001) discorda em parte dos conceitos de competências existentes atualmente. Para ele, o fato de um indivíduo possuir um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, não quer dizer que a organização colherá benefícios de forma direta. Ou seja, a definição de competência individual está diretamente relacionada com o conceito de entrega. A avaliação do indivíduo baseia-se no quanto é capaz de entregar à empresa, dos resultados de que a organização necessita. Parry (1996) acredita que as competências de um indivíduo podem ser medidas na comparação entre padrões de trabalho estabelecidos e desenvolvimento da pessoa através das ações de treinamento.

Na definição das competências organizacionais, é usual optar por trabalhar com competências que dão sustentação às competências técnicas ao desempenho de uma função, sendo estas dos tipos diferenciais, essenciais e básicas (GRAMIGNA, 2007). As [1] diferenciais (são estratégicas, identificadas na missão da organização e estabelecem a competitividade. Constituem o conjunto de capacitações que auxiliam a empresa no alcance dos seus resultados, diferenciando a empresa no seu meio ou setor); [2] essenciais, (são as perceptíveis aos clientes, sendo de grande importância para o sucesso do negócio); e por fim,

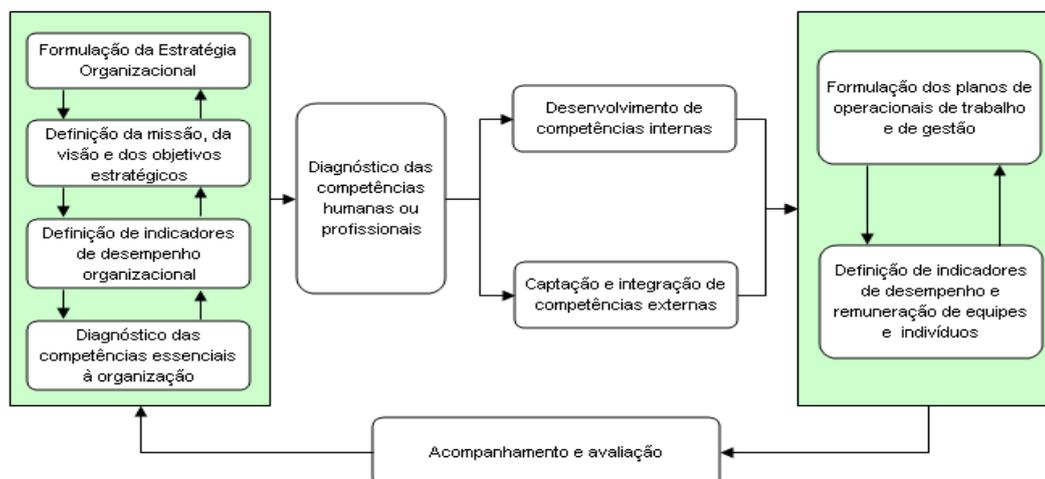
as [3] básicas (são perceptíveis internamente na empresa, primordiais para sustentar o funcionamento da organização. Dão a base e invocam o clima de produtividade).

Prahalad e Hamel *apud* Fleury e Fleury (2008) fazem uma diferenciação entre competências organizacionais e essenciais. Para eles [1] competências essenciais oferecem benefícios perceptíveis ao consumidor, e dificilmente são copiadas, além de darem acesso a mercados distintos. Ao identificar as competências essenciais para o negócio da empresa, logo se identificam competências necessárias para cada função. Já as [2] competências organizacionais, existem na empresa em todas as áreas, sendo que dessas, algumas são essenciais, diferentes das demais, as quais garantem a vantagem competitiva de mercado.

Por fim, Leme (2005), separa as competências em dois grandes grupos, o das [1] competências técnicas (relacionado com tudo aquilo que o colaborador precisa saber para desempenhar a sua função na empresa); e o de [2] competências comportamentais (aquelas que o colaborador precisa demonstrar como sendo os seus diferenciais competitivos, que exercem impacto direto em seu desempenho). Na gestão por competências, precisam-se gerenciar tanto competências técnicas quanto comportamentais. “As competências técnicas são muito mais comuns ao mercado, pois há muito tempo fazem parte da cultura das empresas na hora da avaliação” (LEME, 2005, p.15). Definidos os conceitos e premissas centrais do enfoque deste artigo, segue uma seção referente ao critério complexidade.

## 2.2 Conceito de Gestão por Competências

Empresas têm adotado a gestão por competências como modelo de condução dos negócios, visando orientar seus esforços para planejar, captar, desenvolver e avaliar, nos diferentes níveis da organização, as competências necessárias à consecução de seus objetivos. Para Fleury e Fleury (2008), a Gestão por Competências pode ser vislumbrada como uma marca moderna para gerir uma realidade organizacional ainda fundamentada nos princípios do *Taylorismo* e do *Fordismo*, onde a referência está na tarefa e no conjunto de tarefas determinadas ao cargo, ou seja, é apenas uma mudança burocrática nos procedimentos de Recursos Humanos. Brandão e Guimarães *apud* Carbone (2006) ilustram por meio de um diagrama, as principais etapas de aplicação do modelo de Gestão por Competências.



**Figura 3:** Modelo de Gestão por Competências.

**Fonte:** Brandão e Guimarães *apud* Carbone (2006, p.50).

Trata-se de processo contínuo que tem como fase inicial a formulação da estratégia da organização, onde missão, visão e objetivos estratégicos são construídos (CARBONE, 2006). Em razão dos objetivos estratégicos estabelecidos é possível definir indicadores de desempenho e metas para a empresa, bem como efetuar a identificação das competências necessárias para o alcance do desempenho esperado (CARBONE, 2006). O diagnóstico ou mapeamento das competências vem logo em seguida, onde se identificam lacunas existentes entre a competência necessária e as competências já disponíveis na organização, dando subsídios à empresa para o planejamento de ações de captação e de desenvolvimento de competências que permitam à organização minimizar estes espaços (CARBONE, 2006). Com o intuito de nivelamento inicial de conceitos, gestão por competências pode ser entendida como a identificação das competências necessárias para uma função, identificação das competências que um determinado colaborador possui, fazendo-se o cruzamento das informações levantadas para que se consiga identificar as lacunas de treinamento e traçar um plano de desenvolvimento direcionado ao colaborador (LEME, 2005). Pode também ser definida como um conjunto de ferramentas, instrumentos e processos metodológicos voltados para a gestão estratégica de pessoas, onde o líder é gestor de pessoas (GRAMIGNA, 2007).

### 2.3 Implantação do Modelo de Gestão por Competências

A Gestão por Competências é um programa que se instala através de blocos de intervenção que se sucedem de forma simultânea ou em etapas. Uma delas é a sensibilização, o ponto em que Leme (2005) diz ser necessário apresentar os motivos que justifiquem a

implantação de uma Gestão por Competências na empresa. Ou seja, se trata de esclarecer os conceitos de competências e os benefícios deste modelo a fim de obter o envolvimento de todos e motivar as pessoas para que percebam o propósito da idéia. Segundo Gramigna (2002), quando bem estruturada a sensibilização, a venda da idéia à direção da empresa fica facilitada. A partir desta aprovação, segue a fase da coleta de dados, através das ações de verificação das diretrizes setoriais de acordo com a missão da empresa; comprovação da existência de descrição objetiva das atividades nos locais de trabalho; avaliação dos riscos do projeto (custos, rentabilidade, restrições); e, negociação das responsabilidades com a diretoria tendo o setor de recursos humanos como um facilitador do processo.

Tem-se em seguida a definição das competências, etapa que Gramigna (2002) trata como definição de perfis, e consiste em traçar competências essenciais e básicas, necessárias a cada grupo de funções. Assim que os perfis são definidos, é necessário que sejam atribuídos pesos conforme as exigências de cada unidade de negócio, o que requer alto grau de comprometimento e participação dos membros internos detentores de informações da firma (GRAMIGNA, 2007). Leme (2005) subdivide esta etapa em duas categorias; a [1] definição das Competências Organizacionais e, a [2] definição das Competências de Função (quando são construídos os perfis de cada função existente na empresa).

Na etapa de identificação das competências dos colaboradores, são elencadas quais as competências dos colaboradores, para saber o que têm a contribuir e o quanto necessitam aprender, o que é feito através do método de avaliação focado em competências. Para o plano de desenvolvimento dos colaboradores, são identificadas deficiências individuais, tendo em vista treinar e desenvolver estes indivíduos adequadamente. Refere-se a dar o suporte “específico baseado nas competências necessárias. Desta forma, os treinamentos acabam sendo mais objetivos, focados, precisos e assertivos” (LEME, 2005, p.25).

## **2.4 Mapeamento das Competências**

Empresas buscam mapear as competências para ampliar o desempenho dos colaboradores, assim, mantendo a competitividade no mercado de trabalho. No entanto, o problema é que algumas organizações não adotam essa metodologia por desconhecerem como esse recurso deve ser aplicado. Na prática, o mapeamento das competências não é tão complexo quando a organização está adequadamente orientada, e pode ser utilizado por qualquer tipo de empresa, desde que a organização tenha vontade para aceitar mudanças e esteja disposta a rever a sua própria cultura (LEME, 2005). Para Gramigna (2007), na

implantação da gestão por competências, é fundamental a participação da diretoria, por ser decisiva ao desenvolvimento do projeto, além de definir o perfil de competências desejáveis. Para identificação de competências, inicialmente pode ser feita uma pesquisa de ordem documental, incluindo a revisão de missão, visão, valores, e dos objetivos organizacionais. Também indicadores e aspectos relativos à estratégia da empresa. Essa análise estratégica objetiva identificar categorias para descrever o conteúdo das mensagens e elencar indicadores que permitam fazer inferências a respeito das competências relevantes (CARBONE, 2006). Para o autor, é feita a coleta de dados através de entrevistas com as pessoas centrais da organização, geralmente especialistas ou membros da direção. A entrevista é uma técnica muito utilizada na aplicação do mapeamento de competências, e confronta a percepção dos entrevistados com os dados apurados na análise documental. Tais práticas permitem identificar as competências relevantes para a firma. A entrevista é conduzida por roteiro, sendo importante interpretar na pesquisa qualitativa as respostas dos entrevistados e identificar aspectos subjacentes de cada competência mencionada, a fim de apurar sua relevância.

## **2.5 Indicadores e Avaliação do Desempenho na Gestão por Competências**

Leme (2005) afirma que não estamos acostumados a falar em competências no nosso dia-a-dia com exatidão: criatividade, flexibilidade e foco no cliente. Portanto, sugere que a melhor maneira de levar a gestão por competência às empresas é utilizando indicadores reconhecidos por todos na organização. Conhecendo os indicadores que compõe e o que significam em uma determinada competência, emergem condições de identificar em quais indicadores o colaborador necessita desenvolvimento, proporcionando crescimento individual e também facilitando o mapeamento das competências empresariais (LEME, 2005).

A avaliação do desempenho focaliza nas competências definidas nos perfis e nos comportamentos e atitudes observadas no dia-a-dia do colaborador (GRAMIGNA, 2002). Como o desempenho de uma pessoa representa uma expressão de suas competências, algumas organizações atuam como entidades que avaliam o desempenho de seus colaboradores, para se certificar das competências expressas pelas pessoas (CARBONE, 2006). Segundo Dutra (2001), entende-se por avaliação de desempenho, todas as entregas e resultados de um indivíduo que agregaram valor à organização. Uma das dificuldades inerentes reside no fato que o desenvolvimento humano está cada vez mais associado à complexidade (DUTRA,

2007). A capacidade de assumir atribuições e responsabilidades em níveis crescentes de complexidade permite a mensuração do desenvolvimento de um indivíduo.

Dutra (2001) acredita que os conceitos de competência e carreira complementam o conceito de desenvolvimento atrelado ao de complexidade, pois desta forma constrói-se um instrumento de gestão que direciona e focaliza melhor a questão do desenvolvimento. Diferentes níveis de complexidade contribuem para construção de uma escala de mensuração e orientação do desenvolvimento. “Dentro das organizações, precisamos de diferentes conjuntos e entrega, tendo em vista as áreas ocupacionais, os tipos de carreira, os negócios etc. O conceito de carreira nos ajudará a definir as entregas necessárias à organização”, e também poderá proporcionar uma referência dos tipos de carreiras em expansão (DUTRA, 2001, p.46).

Pondera Leme (2005), que existem quatro tipos fundamentais de avaliação: [1] auto-avaliação (quando o avaliado faz a sua própria avaliação); [2] avaliação superior (quando somente o superior imediato do colaborador avalia o subordinado, que é conhecida como avaliação 90°); [3] avaliação conjunta (quando o superior imediato avalia o subordinado e este também faz a sua auto-avaliação, ou avaliação 180°); e por fim, [4] avaliação de múltiplas fontes (quando várias pessoas respondem à avaliação de um mesmo avaliado, como por exemplo, seus superiores, pares, clientes e fornecedores internos, incluindo o avaliado, o que configura uma avaliação do tipo 360°).

Quanto ao último dos tipos de avaliação acima referidos, Gramigna (2007) classifica a avaliação de 360° como uma alternativa democrática para avaliar desempenho, pois está inserida em um contexto de desenvolvimento e ampliação do domínio das competências. A avaliação participativa, como também é conhecida, está obtendo a adesão tanto dos colaboradores quanto de gestores e dirigentes das empresas. Complementa Carbone (2006) ao referir ser a avaliação 360° uma rede de pessoas que registram e recebem retornos avaliativos de diferentes fontes, oferecendo um resultado mais próximo ao verdadeiro desempenho do colaborador. Esse método reduz a possibilidade de distorções e gera subsídios para os diversos subsistemas da gestão de pessoas.

### **3 METODOLOGIA DE PESQUISA**

Define-se como pesquisa o procedimento racional e sistemático de responder aos problemas propostos (GIL, 2002). A primeira etapa deste estudo foi orientada por uma pesquisa bibliográfica, tendo em vista o entendimento do problema proposto e a adequada

operação prática do método. Neste trabalho a opção foi a de conduzir um estudo de caso, tendo em vista o desejo de investigar fatos atuais em contexto real (YIN, 2005). Dentre as potenciais técnicas de investigação de um caso específico, os dados foram coletados por meio de diferentes procedimentos, como por exemplo, a observação no contexto da unidade de análise, a verificação em dados secundários, constituídos por documentação da organização em questão e a realização de entrevistas em profundidade, conduzidas por roteiros de ordem semi-estruturada.

As entrevistas foram aplicadas aos gestores relevantes ao contexto da verificação do modelo de gestão por competências, adotado pela empresa. Diz Zaltman (1997) que, da comunicação verbal, pode ser extraída a compreensão das idéias e preceitos do entrevistado. Posterior a coleta de evidências foi feita a análise. A triangulação de dados foi conduzida relevando critérios teóricos (literatura) em comparação com evidências empíricas (observação, análise documental e posterior emprego de entrevistas diretas). Foram realizadas, no total, cinco entrevistas com gestores.

Segundo Yin (2005), este tipo de pesquisa pode ter por finalidade verificar uma realidade específica. O estudo exploratório é caracterizado por Vieira (2002, p.65), como aquele que “visa a proporcionar ao pesquisador uma maior familiaridade com o problema”, e complementa a caracterização Malhotra (2001), ao afirmar que problemas de pesquisa que instigam o entendimento de um fenômeno e não a generalização requer metodologia de característica qualitativa. Para Zaltman (1997), o desenvolvimento de uma pesquisa deve ser orientado ao conhecimento de um fenômeno.

#### **4 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO E DE SUA UNIDADE DE ANÁLISE**

A organização em questão é a *Alpha*, sendo a unidade de análise sua planta produtiva localizada no município de Cachoeirinha, no sul do Brasil, na região metropolitana de Porto Alegre. A empresa foi fundada no dia 25 de abril de 1903, com apenas 16 funcionários, no centro do Rio de Janeiro. Para crescer, em 1914, transformou-se a companhia em uma sociedade anônima, passando o controle acionário ao grupo *British American Tobacco* (BAT). Esta mudança promoveu o crescimento da *Alpha*, e proporcionou à empresa se tornar a maior indústria de fumo da América Latina. Aumentou sua produção, internacionalizou operações, evoluiu tecnologicamente e tornou-se a líder de mercado.

Em outubro de 1995 instalou sua primeira Central Integrada de Distribuição (CID) em São Paulo, e em junho de 1997, outra no local da planta estudada, no Rio Grande do Sul (RS).

Em 2000 a *Alpha* firmou convênio com o Governo do Estado do RS para a construção de um complexo para fabricação de cigarros, também em Cachoeirinha. No dia 25 de abril de 2003, a empresa completou seu primeiro centenário, com a inauguração da fábrica investigada neste estudo, colocando em operação uma das mais modernas unidades produtoras do mundo, com capacidade de produção aproximada beirando 45 bilhões de cigarros por ano. Em 2005, completou um ciclo inovador em seu processo de certificação integrada, tornando-se pioneira no grupo BAT a obter para sua cadeia produtiva certificação simultânea das normas Internacional de Qualidade (ISO 9001 : 2000), Meio Ambiente (ISO 14001 : 2004) e Saúde e Segurança Ocupacional (OHSAS 18001 : 1999).

Controlador do Capital Social da *Alpha*, com 75,3% do total, o BAT é o mais internacional dos grupos no segmento de tabaco. É o segundo maior do setor no mundo, com cerca de 20% de participação em mercado global (segundo dados secundários investigados). O grupo detém a liderança em mais de 50 dos 180 países em que está presente, com mais de 80 fábricas de cigarros distribuídas em 61 países e 7 fábricas de charutos, fumo a granel e fumo de cachimbo em 6 países. No Brasil, a empresa dispõe de duas fábricas de cigarros, que juntas, podem produzir até 122 bilhões de cigarros por ano, localizadas em Uberlândia, Minas Gerais (MG) e, em Cachoeirinha (RS). Ainda na perspectiva Brasil, a *Alpha* é a sexta maior contribuinte de impostos, tendo quadros efetivos de pessoal nos períodos de safra de aproximadamente 9.000 colaboradores, destes sendo 6.000 empregados diretos e 3.000 safreiros. No geral da cadeia produtiva, estima-se algo em torno de 240.000 postos de trabalho (conforme entrevistados).

O foco deste estudo está voltado à diretoria industrial, e a investigação foi realizada na Unidade Cachoeirinha (RS), localizada na Avenida Frederico Augusto Ritter, 8.000, sendo o método de implantação do modelo de gestão por competências o cerne desta investigação. No panorama dos Recursos Humanos (RHs), os objetivos orbitam a gerência de ambiente e dos recursos, tendo em vista a gestão de carreiras orientada por atração, desenvolvimento e evolução da carreira dos colaboradores na firma. Também aspectos de liderança são valores importantes conforme detectado na documentação fornecida pela organização para análise. Cultura e desempenho no âmbito da *Alpha* são critérios que devem estar alinhados. Delineadas as características principais da empresa estudada, seguem os resultados do caso.

## 5 ANÁLISE DE IMPLANTAÇÃO DA GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

Para a *Alpha*, as Competências Organizacionais são formadas a partir da reunião de recursos variados, que conduzidos de maneira ordenada, agregam valor à empresa. Estes são quase impossíveis de copiar, com possibilidade de extensão para outras áreas da organização, produtos e serviços. São estas competências relacionadas ao que de alguma forma impacta no desempenho geral da empresa. Já as Competências Profissionais se originam quando existe o desenvolvimento e crescimento profissional do indivíduo. Dependendo da responsabilidade exercida em uma função, a competência exigida será diferenciada. A análise de cargos e funções exigiu desmembramento das competências de acordo com o nível de complexidade da função.

Outro preceito institucional é o dos Conhecimentos Básicos, no qual é entendimento da firma que uma verdadeira competência é formada por conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA), que servem de base para a gestão de Recursos Humanos. A *Alpha* entende que o CHA e os Valores são ‘capacidades’ que o indivíduo possui, e se aplicadas corretamente geram ‘entregas’ e formam o conceito de ‘competências’. A empresa adota a idéia da Estrutura das Competências com base em três preceitos: as [1] competências de liderança (são os comportamentos esperados de um líder, que através da aplicação do CHA agregam valores e resultados ao negócio); as [2] competências funcionais (representam além do CHA os valores específicos de uma área de atuação, e que mobilizados geram resultados e adicionam valor ao negócio); e os [3] conhecimentos básicos (residem nos conhecimentos necessários a um público extenso de colaboradores que se tornam essenciais para o exercício das competências). A figura abaixo representa esta estrutura de competências.



**Figura 4:** Estrutura das Competências Organizacionais da Empresa *Alpha S/A*.

**Fonte:** Documentação da Empresa *Alpha S/A*, (2007).

Delineados os preceitos cerne da estrutura de competências da empresa é pertinente entender o mapeamento e aplicação da metodologia utilizada pela *Alpha*. Para estes fins, segue a seção destinada a apresentar estes procedimentos de mapeamento e da metodologia.

### 5.1 Metodologia para Mapeamento de Competências e o Processo de Aplicação

O mapeamento das Competências Organizacionais utilizado pela empresa teve por objetivos: mapear as Competências Organizacionais a partir de suas estratégias; e, derivar competências profissionais que alimentassem as Competências Organizacionais. Já a metodologia utilizada pela empresa relevou: [1] a definição de competências organizacionais (identificação dos fatores de sucesso; avaliação de valor, sustentabilidade e versatilidade; decomposição dos recursos componentes da competência), e desta forma a firma denominou como *core competences* as competências que apresentaram maior desempenho frente à concorrência em termos de valor, sustentabilidade e versatilidade; [2] definição das Competências Profissionais (a competência da organização é formada por vários recursos, entre eles as competências de seus profissionais). O foco do trabalho da firma foi destacar entre os recursos disponíveis, as competências profissionais e as articulações de maior impacto. Na [3] definição de Campos Profissionais, ou eixos de carreira, os cargos foram delineados em quatro esferas, sendo gerencial (das funções que envolvem gestão de pessoas); comercial (funções de interação com o mercado); tecnologia (funções voltadas à infraestrutura tecnológica que garante a oferta do serviço; e, de suporte (funções de apoio administrativo, financeiro, jurídico, etc.).

Quanto à [4] distribuição de competências profissionais por eixo de carreira (consistiu na distribuição por eixos de carreira, priorizando as competências mais importantes para um determinado eixo, como por exemplo: a competência gestão de prazos e recursos que é muito mais importante para os eixos industriais do que para as carreiras comerciais). Por sua vez, na [5] definição dos Níveis de Complexidade, desenharam-se os níveis de complexidade que refletiam a realidade da empresa, considerando estruturação de variáveis diferenciadoras (como grau de autonomia da função, perfil do conhecimento demandado, nível de atividades, entre outras).

O conceito de complexidade foi considerado nas Competências Profissionais, observando que tendem a ser demandadas ou requisitadas num nível maior de sofisticação à medida que o profissional se desenvolve e ocupa posições de maior responsabilidade. A partir do momento em que se levam em consideração os cargos e posições dentro da organização, a

análise sob visão de complexidade torna-se importante, para que se consiga o desdobramento das competências necessárias segundo o nível de complexidade de trabalho. Para classificação do grupo salarial a empresa utilizou como base o modelo de *Hay*, que consiste na avaliação de cargo através da soma do Know-How (habilidades, conhecimentos e experiências requeridas), Processo Mental (complexidade dos processos executados) e Responsabilidade por Resultado (tomada de decisão e impacto financeiro), que formam o Valor Relativo do Cargo (em pontos *Hay*). Na *Alpha*, estes cargos (grupos salariais) foram classificados em três categorias (Operacionais, Profissionais e Gerenciais), onde cada grupo tem responsabilidades diferentes. Por fim, diante da [6] definição de conhecimentos básicos e entregas por níveis de complexidade e carreira, foram definidos os *inputs* (ou requisitos básicos) e os *outputs* (entregas que agregam valor à organização), de acordo com o nível de complexidade. Ou seja, derivação dos conhecimentos básicos requeridos a cada eixo de carreira e nível de complexidade (como conhecimentos de mercado, economia, e do negócio). A entrega então referente às competências funcionais esperadas de cada nível de complexidade e carreira. Em termos práticos, o resultado obtido pelo profissional que agrega valor ao negócio.

## 5.2 Implantação do Modelo de Gestão por Competências na Empresa

Diante da metodologia de aplicação do modelo de gestão por competências da empresa, surge a definição das competências funcionais, aplicável a todos os departamentos da organização. Por ser o foco deste estudo no Departamento Industrial, a centralidade de análise estará no Eixo de Desenvolvimento MAKE e nos níveis de complexidade de 23-28 e 29-31 (grupos salariais), conforme destacado na ‘Figura 5’.

As competências funcionais do Eixo de Desenvolvimento MAKE estão descritas como [1] Gestão da Produção (que estabelece recursos necessários para atender planos de produção e lidera a inovação através das pessoas para garantir que a tecnologia e os processos atendam exigências de produtos atuais e futuros); [2] Processos e Controle (realiza a gestão, – monitoramento e otimização –, de processos e sistemas de controle de produção confiáveis replicáveis e inovadores o bastante para atender às exigências atuais e planejadas dos produtos e da cadeia de suprimento); e, [3] Gestão de Terceiros (a qual administra as relações com os terceiros visando garantir o nível de serviço acordado, otimizar processos, reduzir custos e garantia de qualidade) Tem-se abaixo a ilustração do referido eixo de desenvolvimento.



Figura 5: Competências Funcionais e o Eixo de Desenvolvimento MAKE.

Fonte: Alpha S/A, (2007), com grifos adicionais.

Do detalhamento das competências por nível de complexidade (grupo salarial), a firma mede o desempenho de seus funcionários através da ferramenta ‘Avaliação de Competências’, disponibilizada via sistema informatizado. Nesta, o colaborador faz sua auto-avaliação e depois o resultado é analisado em conjunto com o gestor, tendo por objetivo a identificação de *gaps* de competências e a elaboração do Plano de Desenvolvimento Individual (PDI). Também é permitido ao colaborador que faça sua auto-avaliação em um nível de complexidade acima do seu. O intuito é o de verificar os *gaps* existentes e direcionar os passos de sua carreira na firma. A estrutura da Avaliação de Competências é a que segue.

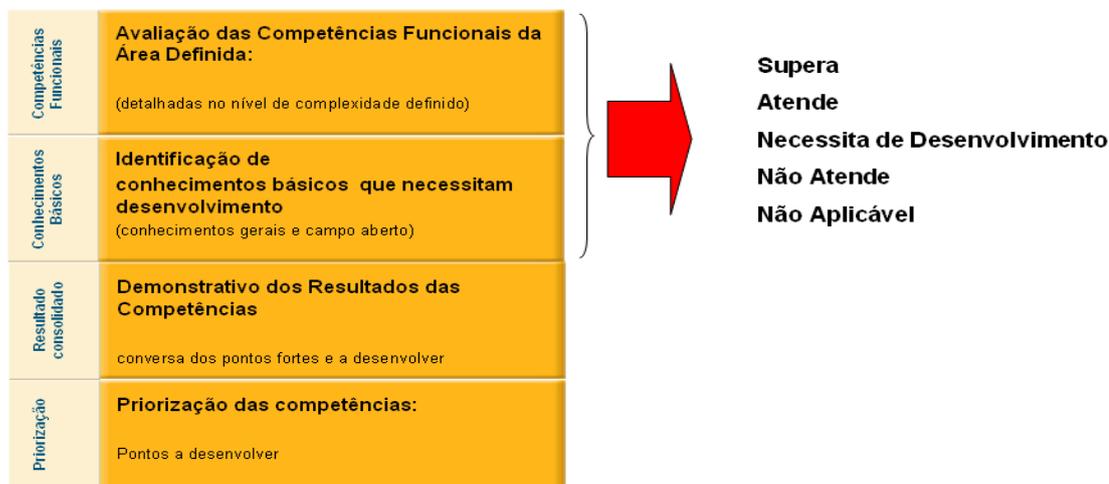


Figura 6: Estrutura da Avaliação de Competências.

Fonte: Alpha S/A, (2007).

Definidos os resultados consolidados e o PDI do colaborador gerados na Avaliação por Competências, o direcionamento prioritário consiste de quatro pontos (ou competências) a serem desenvolvidas para as ações de treinamento e desenvolvimento individual com o suporte da empresa. Após um período de dois anos, tempo entendido como adequado para o desenvolvimento e maturidade do colaborador nas ações de treinamento e desenvolvimento, o ciclo de avaliação de competências é retomado para verificar a eficácia do desenvolvimento e a conseqüente redução dos *gaps* de competências apontadas na avaliação anterior. Durante o período das Avaliações de Competências, a empresa utiliza outra ferramenta (não analisada neste estudo), chamada Gestão de Desempenho, que tem por objetivo avaliar o profissional em cinco dimensões: liderança; iniciativa; gerenciamento; funcional; e, inovação.

Para a empresa, os benefícios da implantação da Gestão por Competências são: [1] no âmbito pessoal (o entendimento do que é esperado do indivíduo no seu cargo atual e futuro). Também relevantes, a postura do autoconhecimento dos pontos fortes e das capacidades e, o alinhamento dos pontos de desenvolvimento juntamente com o superior imediato. Por fim, no [2] âmbito da organização é importante a definição dos comportamentos e das entregas, com o objetivo de alcançar resultados. Ainda, as ferramentas para gestão de equipes de alto desempenho e a priorização dos pontos a serem trabalhados. Estes resultados serão por sua vez utilizados como fonte de análise para futuras ações de desenvolvimento. Apresentada a análise geral do Estudo de Caso, segue a apresentação de suas ponderações de fechamento.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo, operacionalizado em meados do ano de 2008, buscou analisar o processo de implantação do modelo de gestão por competências da firma investigada, independente de sua aplicação prática nas diversas áreas ou departamentos. Percebe-se que a empresa está com um modelo consolidado e caracterizado como implantado desde o mês de julho de 2007. Porém, ainda está em fase de implementação nas unidades do Departamento Industrial, sendo aplicada no ponto de corte desta pesquisa somente ao nível gerencial. O modelo de gestão estará sendo estendido para os demais níveis da organização, profissional e operacional, por alguns anos, incluindo o restante do ano de 2008 e o ano de 2009.

A estruturação do modelo teve apoio de uma consultoria especializada, formada por profissionais da área, que fundamentaram a metodologia de implantação com base em autores e teorias, de modo a atender as expectativas em teor condizente ao porte da organização. A

empresa definiu competências diferentemente do entendimento convencional, ou seja, com base no trinômio Conhecimento, Habilidade e Atitude (CHA). O conceito vai um pouco além e acrescenta ao CHA (entendido por Capacidades) o conceito de entrega (onde a competência do indivíduo está relacionada ao seu grau de contribuição e geração de valor à organização), que de alguma forma, pode colaborar para a competitividade do negócio. Para atender ao conceito de competências, a empresa estruturou estas como: competências de ‘Liderança’, ‘Funcionais’ e ‘Conhecimentos Básicos’, ultrapassando os desdobramentos comuns entre Competências Comportamentais e Técnicas (LEME, 2005).

Este modelo de estrutura torna a gestão mais abrangente, no sentido de esclarecer comportamentos esperados, capacidades necessárias para atuação do indivíduo e elementos essenciais para a execução das atividades, de forma que os resultados sejam consolidados e a organização beneficiada. A empresa buscou o alinhamento dos seus valores, crenças, estratégias e objetivos comuns para a formação destes grupos de competências, conforme Gramigna (2002) e Leme (2005) definiram as bases para este modelo de gestão. Na prática, as Capacidades do CHA, que são consideradas no modelo da empresa, não foram ainda mapeadas, sendo uma etapa seguinte ao processo que identificou a estrutura das competências e definiu entregas à firma.

Quanto à metodologia de implantação do modelo de Gestão por Competências, está alinhado com os autores Gramigna (2007), Dutra (2001) e Leme (2005), que facilitam o processo lógico e divisão das ações em etapas. Considera-se neste âmbito, a complexidade, que resulta na divisão das entregas e no valor que as pessoas agregam à organização nos diversos níveis mapeados. Favorece também o indivíduo e oportuniza o desenvolvimento de carreira. Neste contexto, o mapeamento e a consolidação dos níveis de complexidades foram estabelecidos com base no grupo salarial do indivíduo, formando as categorias apresentadas. O ideal para uma análise mais profunda seria o desdobramento do número de cargos e funções por grupo salarial, mas esta informação não pode ser disponibilizada pela empresa. Porém, analisando o número de pessoas nos grupos salariais e a formação das categorias, foi possível concluir que cada grupo salarial é composto por cargos distintos, com atividades e áreas não comuns a todos. Dutra (2001) afirma que se deve determinar o que se espera do indivíduo, ou seja, quais são suas entregas para a organização, variando as expectativas de acordo com os níveis de complexidade. A *Alpha* realizou esse mapeamento, porém, a descrição das competências por níveis de complexidades atende apenas em parte esta teoria. Há um entendimento de que as mesmas competências são válidas para um grupo distinto de cargos e

funções, pertencentes a um mesmo grupo salarial, dentro da mesma categoria e nível de complexidade, onde para executar uma atividade em um determinado cargo e função as competências funcionais podem ser diferentes de outro cargo ou função. No entendimento geral, o que determinará a competência funcional necessária do indivíduo é o tipo de atividade que ele exerce e não necessariamente o grupo salarial ao qual pertence. Por exemplo, as competências de um Operador de Máquina de Produção são diferentes das de um Ajudante de Produção, mas, estas duas funções fazem parte da categoria Operacional e estão no grupo salarial e nível de complexidade da escala 23-28 e possuem competências de entrega iguais. Com relação ao conceito de complexidade, Dutra (2001) entende que este seja a base para medir o desenvolvimento e a entrega do indivíduo, assim como Gramigna (2002) prevê que a mensuração dos resultados necessita de métodos específicos e indicadores com unidade de medida que facilitem a verificação. A empresa analisada avalia seus funcionários através de uma ferramenta informatizada chamada Avaliação de Competências onde os colaboradores se auto-avaliam, o gestor os avalia e juntos elaboram o Plano de Desenvolvimento Individual (PDI). Neste sistema, as competências funcionais são abertas em perguntas com peso determinado para cada uma das alternativas, resultando em um percentual que indica o quanto a pessoa atende determinada competência, bem como as lacunas de desenvolvimento, onde são priorizadas quatro competências para o indivíduo pôr em ação.

Pelo exposto acima, a mensuração pode estar comprometida a partir do momento em que a pessoa está sendo avaliada por uma competência que talvez não lhe pertença no exercício de sua atividade, direcionando o resultado para um plano de desenvolvimento falho, com possibilidade de uma grande subjetividade e conseqüente direcionamento de carreira incorreto. Associado a isto, outro fator que pode influenciar durante a mensuração, é a forma em que foram redigidas as descrições das competências funcionais, as quais tendem à interpretação pessoal, empírica dos gestores no momento da avaliação, colocando em risco a padronização dos critérios e resultados da Avaliação de Competências da empresa.

Considerando o exposto acima, se pode concluir que este modelo sugerido poderia contribuir ainda mais para uma gestão eficaz de pessoas, reduzindo os riscos de julgamentos inconsistentes no momento da avaliação de competências do indivíduo e remetendo este colaborador para um direcionamento de carreira mais segura. A gestão por competências está transformando a vida das organizações. Traz ao mundo empresarial uma nova ótica para o desenvolvimento e sustentação do negócio. A *Alpha S/A*, assumiu esse compromisso com seus funcionários e a cada dia valoriza mais sua mão-de-obra, pois entende que o futuro da

organização se faz com pessoas capacitadas, competentes e que agregam valor a si e também ao que fazem e, conseqüentemente, colaboram para a perpetuidade da empresa.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CARBONE, Pedro Paulo. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. Rio de Janeiro: Editora da FGV, 2006.

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

\_\_\_\_\_. **Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas**. São Paulo: Gente, 2001.

FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza Leme. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra cabeça caleidoscópico**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GRAMIGNA, Maria Rita. **Modelo de competências e gestão dos talentos**. São Paulo: Pearson Makron Books, 2002.

\_\_\_\_\_. **Modelo de competências e gestão dos talentos**. 2.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

LEME, R. **Aplicação prática de gestão de pessoas: mapeamento, treinamento, seleção, avaliação e mensuração de resultados de treinamento**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. Trad.: Nivaldo Montingelli Jr. e Alfredo Alves de Farias. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

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

VIEIRA, Valter Afonso. As Tipologias, Variações e Características da Pesquisa de Marketing. **Revista da FAE**, v.5, n.1, p.61-70, 2002.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Trad.: Daniel Grassi. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZALTMAN, Gerald. *Rethinking Research: putting people back* In. **Journal of Marketing Research**, v.34, p.424-437, 1997.

ZARIFIAN, Philippe. **Objetivo competência: por uma nova lógica**. Trad.: Maria Helena C. V. Trylinski. São Paulo: Atlas, 2001.