



UNIVERSIDADE
ESTADUAL DE LONDRINA

MONICA DE CÁSSIA BORGES DA SILVA

GESTÃO POR COMPETÊNCIAS:
COMPREENDENDO O PROCESSO DE IMPLEMENTAÇÃO
EM UMA INDÚSTRIA DO NORTE DO PARANÁ

MONICA DE CÁSSIA BORGES DA SILVA

GESTÃO POR COMPETÊNCIAS:
COMPREENDENDO O PROCESSO DE IMPLEMENTAÇÃO
EM UMA INDÚSTRIA DO NORTE DO PARANÁ

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade Estadual de Londrina – UEL, como requisito parcial para a obtenção do Título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Luciano Munck

Londrina
2020

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor, através do Programa de Geração Automática do Sistema de Bibliotecas da UEL

Silva, Monica de Cássia Borges da .

Gestão por competências : compreendendo o processo de implementação em uma indústria do Norte do Paraná / Monica de Cássia Borges da Silva. - Londrina, 2020.
205 f.

Orientador: Luciano Munck.

Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Estadual de Londrina, Centro de Estudos Sociais Aplicados, Programa de Pós-Graduação em Administração, 2020.

Inclui bibliografia.

1. Gestão estratégica - Tese. 2. Gestão por competências - Tese. 3. Relato de experiência - Tese. I. Munck, Luciano. II. Universidade Estadual de Londrina. Centro de Estudos Sociais Aplicados. Programa de Pós-Graduação em Administração. III. Título.

CDU 658

MONICA DE CÁSSIA BORGES DA SILVA

**GESTÃO POR COMPETÊNCIAS:
COMPREENDENDO O PROCESSO DE IMPLEMENTAÇÃO EM UMA
INDÚSTRIA DO NORTE DO PARANÁ**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós Graduação em Administração da Universidade Estadual de Londrina – UEL, como requisito parcial para a obtenção do Título de Mestre em Administração.

BANCA EXAMINADORA

Orientador: Prof. Dr. Luciano Munck
Universidade Estadual de Londrina – UEL

Prof. Dr. Roberto Lima Ruas
Universidade Nove de Julho – UNINOVE

Profa. Dra. Thais Accioly Baccaro
Universidade Estadual de Londrina – UEL

Londrina, 23 de novembro de 2020.

Dedico este trabalho aos meus filhos
– Gustavo e Fernanda – a razão da
minha força, dedicação e esperança.

AGRADECIMENTOS

Agradeço ao Beto, meu marido, por sempre me incentivar, o total apoio até mesmo nos momentos mais críticos, a paciência nos muitos dias difíceis, a compreensão da ausência e a parceria diária. Sua participação, cooperação e sacrifício foram essenciais nessa trajetória.

Aos meus pais, Antonio e Margarete, agradeço a dedicação, a paciência e os sacrifícios feitos por mim, pela família e especialmente pelos meus filhos. E ao meu irmão e à minha cunhada, Alex e Paula, agradeço por me apoiarem, incentivarem e acreditarem em mim em todo tempo e em todo lugar.

Às minhas amigas mais chegadas que irmãs, Camila e Juliana, sou grata por compreenderem os momentos de ausência e de cansaço, por me ouvirem sobre os dias bons e os ruins, por estarem sempre presentes (mesmo que eu estivesse distante) e por me encorajarem a perseverar e lutar – sempre acreditaram em mim mais do que eu mesma. Agradeço também ao meu amigo Toni, por compartilhar seu conhecimento em discussões que produziram – e ainda produzem – importantes reflexões ao longo do mestrado e da vida.

Aos meus colegas do PPGA-UDEL, por serem parceiros sempre presentes nessa jornada, seja nos momentos de aprendizagem, de alegria, de dúvidas ou de *deadline*. Especialmente à minha amiga veterana de mestrado, Maria Fernanda, a qual é um exemplo de dedicação, organização, produtividade e inspiração, agradeço por se importar com meu aprendizado, meus desafios e minhas entregas, e por compartilhar muitas de suas descobertas e conhecimentos. E aos meus “irmãos” de orientação, Wagner e Renan, agradeço a força, incentivo, parceria e inspiração – em momentos de cansaço ou de fraqueza, a companhia virtual deles sempre resultou em força, esperança e perseverança.

Aos professores do PPGA-UDEL, agradeço os desafios semanais de superação, os quais potencializaram meu desenvolvimento em um nível que não alcançaria sozinha. Especialmente aos professores Luís Miguel Luzio dos Santos e Rafael Borim de Souza, os quais, de maneira totalmente distintas, conquistaram meu respeito e admiração pelos ensinamentos que transcenderam a academia e continuam a me inspirar a constante busca pelo conhecimento.

Aos professores da banca de defesa, Roberto Lima Ruas e Thais Accioly Baccaro, agradeço as observações, as análises e as orientações para o enriquecimento desse projeto, bem como o apoio e o incentivo demonstrados para a continuidade da pesquisa – o interesse, a disposição e o tempo investidos para as avaliações e o profundo conhecimento e sabedoria demonstrados durante a defesa elevaram ainda mais minha admiração e respeito por eles..

E, certamente, agradeço ao Professor Luciano Munck, por apostar em mim antes mesmo de me conhecer e por continuar investindo ao longo do tempo, por não desistir da minha formação e por sempre estimular meu desenvolvimento – é o principal responsável do meu crescimento dos últimos anos. Sou grata por tê-lo como meu orientador e mentor acadêmico e profissional, o conhecimento compartilhado comigo, a paciência nas orientações e por contribuir ativamente para os resultados dessa jornada.

Creio que Deus nos abençoa com pessoas que podem nos ajudar a “chegar lá”, seja com seus conselhos, confrontos, ensinamentos, amizades ou parcerias. De uma forma ou de outra, sempre existem pessoas envolvidas na transformação do nosso ser e na construção da nossa história – pessoas que nos fortalecem, inspiram, suportam ou desafiam. Pessoas que, direta ou indiretamente, nos ajudam a encarar o processo com paixão e coragem, e apostam na nossa vitória até mais do que nós mesmos. Por isso, acima de tudo, agradeço a Deus por todas as pessoas extraordinárias que Ele permitiu entrar em minha vida para possibilitar a viver o sonho do mestrado.

O fim das coisas é melhor
do que o seu princípio.
Eclesiastes 7:8a

SILVA, Monica. **Gestão por competências**: compreendendo o processo de implementação em uma indústria do Norte do Paraná. 2020. 205 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Estadual de Londrina, Londrina, 2020.

RESUMO

Este estudo tem como objetivo relatar o processo de implementação da gestão por competências em uma indústria do Norte do Paraná. A partir desse objetivo, o trabalho envolve (a) levantar informações sobre a estrutura, a estratégia, o planejamento estratégico, as características e os processos da empresa estudada; (b) descrever o processo de identificação das áreas de competências, os eixos de carreira e seus níveis de complexidade; (c) descrever o processo de identificação das competências organizacionais e das competências individuais alinhadas ao planejamento estratégico; e (d) descrever o processo de estruturação da sistemática de avaliação e de desenvolvimento por competências. A abordagem de pesquisa desenvolve-se a partir de uma natureza aplicada e com a estratégia metodológica de relato de experiência. A adoção do relato de experiência como estratégia metodológica tem como objetivo descrever a interação entre teoria e prática no intuito de desenvolver tanto contribuições teóricas, quanto práticas, quanto metodológicas, esperando entregar, respectivamente, uma solução teórica para o contexto estudado, um detalhamento dos meandros de um processo de implementação da gestão por competências, e um modelo de condução de relato de experiência envolvendo a contribuição dos pesquisadores em um processo de intervenção organizacional. Os resultados obtidos revelam que o processo para a implementação do modelo de gestão por competências exige da equipe envolvida no projeto comprometimento com os fundamentos do modelo, conhecimento aprofundado da estratégia e estrutura da organização e integração entre teoria e prática. A partir da combinação dessas características, a experiência relatada proporcionou à organização as conexões entre desenvolvimento, avaliação de desempenho e objetivos estratégicos organizacionais.

Palavras-chave: Gestão estratégica. Gestão por competências. Relato de experiência.

SILVA, Monica. **Competency management**: understanding the implementation process in an industry in Northern Paraná. 2020. 205 p. Dissertation (Master's degree in Business Administration) – Universidade Estadual de Londrina, Londrina, 2020.

ABSTRACT

This study aims to report the process of implementing competency management in an industry in Northern Paraná. Based on this objective, the work involves (a) bringing up informations about the structure, strategy, strategic planning, characteristics and processes of the studied company; (b) describing the process of identifying areas of competence, career axes and their levels of complexity; (c) describing the process of identifying organizational skills and individual skills aligned with strategic planning; and (d) describing the process of structuring the assessment and development system by competencies. The research approach is developed from an applied nature and the methodological strategy of experience report. The adoption of the experience report as a methodological strategy aims to describe the interaction between theory and practice in order to develop both theoretical, practical and methodological contributions, hoping to deliver, respectively, a theoretical solution to the studied context, detailing the intricacies of a implementing competency management process, and a model for conducting an experience report involving the contribution of researchers in an organizational intervention process. The results obtained reveal that the process for the implementation of the competency management model requires the team involved in the project to be committed to the fundamentals of the model, in-depth knowledge of the organization's strategy and structure and integration between theory and practice. From the combination of these characteristics, the reported experience provided the organization with connections between development, performance evaluation and strategic organizational objectives.

Keywords: Strategic management. Competency management. Experience report.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Fluxo metodológico da experiência	55
Figura 2 – Processo de gestão por competências.....	92
Figura 3 – Evolução das competências mapeadas ao longo do tempo.....	93
Figura 4 – Espaço ocupacional na organização	96
Figura 5 – Variáveis diferenciadoras	98
Figura 6 – Matriz de desenvolvimento.....	107
Figura 7 – Estrutura dos níveis de complexidade.....	125
Figura 8 – Estrutura das competências – 1ª versão	126

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Termos de pesquisa nas bases de periódicos <i>Web of Science</i> , SPELL e Periódicos CAPES	23
Quadro 2 – Dissertações brasileiras com pesquisa-ação	26
Quadro 3 – Dissertações brasileiras com relatos de experiência	29
Quadro 4 – Detalhamento das fases da experiência e suas respectivas atividades	40
Quadro 5 – Fontes para a coleta de dados para a implementação do modelo..	44
Quadro 6 – Reuniões da equipe do projeto	46
Quadro 7 – Entrevistas realizadas	50
Quadro 8 – Categorias de análise.....	53
Quadro 9 – Características do modelo operacional	66
Quadro 10 – Processos de gestão de pessoas	84
Quadro 11 – Atribuições e responsabilidades por nível de complexidade	100
Quadro 12 – Estágios de desenvolvimento profissional.....	102
Quadro 13 – Temas sobre o objetivo organizacional	111
Quadro 14 – Temas sobre a proposta de valor oferecida pela empresa	112
Quadro 15 – Temas sobre o posicionamento de mercado	112
Quadro 16 – Temas sobre o modelo operacional da empresa	113
Quadro 17 – Temas sobre as macroáreas de competências da empresa.....	113
Quadro 18 – Temas sobre os pontos da empresa a serem melhorados	114
Quadro 19 – Temas dos pontos fortes da empresa	115
Quadro 20 – Temas das oportunidades da empresa	116
Quadro 21 – Temas das ameaças da empresa	116
Quadro 22 – Temas em competências individuais geral.....	117
Quadro 23 – Composição dos cargos do eixo gerencial.....	120
Quadro 24 – Composição dos cargos do eixo de suporte à gestão de negócios.....	121
Quadro 25 – Composição dos cargos do eixo comercial	122
Quadro 26 – Composição dos cargos do eixo tecnológico	123
Quadro 27 – Composição dos cargos do eixo operacional*	124
Quadro 28 – Descrição das competências gerais – 1ª versão.....	130

Quadro 29 – Descrição das competências específicas – 1ª versão.....	131
Quadro 30 – Descrição das competências – 13ª versão	132
Quadro 31 – Descrição das entregas das competências gerais da carreira gerencial – 1ª versão.....	134
Quadro 32 – Descrição das entregas das competências específicas da carreira gerencial – 1ª versão.....	135
Quadro 33 – Objetos de avaliação para as entregas das competências individuais	136
Quadro 34 – Descrição das entregas das competências do eixo gestão – 13ª versão	138
Quadro 35 – Descrição das entregas das competências do eixo suporte à gestão de negócios – 13ª versão	143
Quadro 36 – Descrição das entregas das competências do eixo comercial – 13ª versão	146
Quadro 37 – Descrição das entregas das competências do eixo tecnológico – 13ª versão	149
Quadro 38 – Descrição das entregas das competências do eixo operacional – 13ª versão	152
Quadro 39 – Bagagem para a trilha de gestão	154
Quadro 40 – Bagagem para a trilha de suporte à gestão de negócios	154
Quadro 41 – Bagagem para a trilha comercial.....	155
Quadro 42 – Bagagem para a trilha tecnológica.....	155
Quadro 43 – Bagagem para a trilha operacional	156

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BDTD	Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações
BSC	Balanced Scorecard
GP	Gestão de Pessoas
JR	Júnior
MKT	Marketing
PDI	Plano de Desenvolvimento Individual
P&D	Pesquisa e Desenvolvimento
PL	Pleno
RH	Recursos Humanos
SR	Sênior
TI	Tecnologia da Informação
UEL	Universidade Estadual de Londrina

SUMÁRIO

1	DEFINIÇÃO DO CONTEXTO E DO PROPÓSITO DA PESQUISA	16
1.1	OBJETIVOS	21
1.1.1	Objetivo Geral.....	21
1.1.2	Objetivos Específicos	21
1.2	JUSTIFICATIVA	22
1.3	ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO.....	33
2	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS APLICADOS NA IMPLEMENTAÇÃO	34
2.1	CLASSIFICAÇÃO GERAL DA PESQUISA	34
2.2	UNIDADE DE ANÁLISE.....	36
2.3	ESTRATÉGIA DA PESQUISA	39
2.3.1	Início Do Projeto	41
2.3.2	Coleta De Dados	43
2.3.3	Análise Dos Dados	51
3	MARCO TEÓRICO	57
3.1	ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL	58
3.1.1	Estratégia De Criação De Valor Para O Cliente	63
3.1.1.1	Disciplinas de valor.....	68
3.1.1.1.1	<i>Excelência operacional</i>	69
3.1.1.1.2	<i>Liderança em produtos</i>	71
3.1.1.1.3	<i>Intimidade com o cliente</i>	74
3.1.2	Adotando Uma Estratégia	78
3.2	GESTÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIAS.....	79
3.2.1	Competências Individuais e Organizacionais	86
3.2.2	Espaço Ocupacional.....	95
3.2.3	Complexidade.....	97
3.2.4	Processo De Implementação Do Modelo De Gestão Por Competências.....	102

4	RELATO DO PLANEJAMENTO, CONSTRUÇÃO, IMPLANTAÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DO MODELO	109
4.1	CONSTRUÇÃO DO MODELO	119
4.2	IMPLANTAÇÃO DO MODELO.....	157
4.3	IMPLEMENTAÇÃO DO MODELO	163
4.4	RELATO DA PESQUISA	164
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	171
	REFERÊNCIAS.....	178
	APÊNDICES.....	185
	APÊNDICE A – Declaração de Concordância de Instituição Coparticipante	186
	APÊNDICE B – Termo de Confidencialidade e Sigilo.....	187
	APÊNDICE C – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido.....	188
	APÊNDICE D – Roteiro da Primeira Rodada de Entrevistas	191
	APÊNDICE E – Apresentação da Análise dos Dados	193

1 DEFINIÇÃO DO CONTEXTO E DO PROPÓSITO DA PESQUISA

Gerir pessoas por meio de suas competências pode ser tanto um sonho quanto um pesadelo para os gestores que esperam encontrar na gestão por competências um modelo de gestão que os fortaleça no enfrentamento dos desafios dos negócios no mercado atual. Pode ser um sonho por apresentar em suas teorias e conceitos uma abordagem diferenciada para movimentação, desenvolvimento e valorização das pessoas em relação às práticas tradicionais de gestão de pessoas. Essa abordagem pretende devolver para a organização uma avaliação objetiva que evita possíveis injustiças nos processos de gestão de pessoas. Mas pode ser um pesadelo se faltar aos gestores o conhecimento, a experiência e as ferramentas necessárias para transformar sua empresa com um novo modelo de gestão e, acima de tudo, obter resultados positivos com a implantação.

Esse foi o desafio encontrado pela GESCOM, nome fictício da unidade de análise desta pesquisa. Os gestores da GESCOM tinham o “sonho” de implantar em sua organização um modelo de gestão capaz de desenvolver e avaliar os colaboradores em sintonia com os objetivos estratégicos da empresa. Apesar de a empresa já utilizar diversos instrumentos para desenvolvimento e avaliação de seus profissionais, os gestores apontaram que a desarticulação das ferramentas de gestão com os objetivos estratégicos não estava reforçando sua vantagem competitiva. Os gestores enfatizaram que as pessoas da organização não estavam sendo eficazmente direcionadas na e para a execução do planejamento estratégico.

A busca pela implementação da gestão por competências emergiu tanto pela experiência que alguns desses gestores possuíam com modelos de gestão por competências em outras organizações, assim como pelas boas referências literárias acerca do modelo admitidas por esses gestores. Tendo em vista que a GESCOM declara valorizar o desenvolvimento do conhecimento, um dos gestores da empresa, mais especificamente da área de Gestão de Pessoas (GP), solicitou aos pesquisadores deste estudo que participassem da implementação de um modelo de gestão por competências na organização. Os objetivos da empresa em contatar os pesquisadores era para proporcionar aos pesquisadores a oportunidade da realização de uma pesquisa científica na empresa, assim como para que os pesquisadores contribuíssem com conhecimentos e experiências para o processo da implementação do modelo.

O interesse dos pesquisadores no envolvimento e participação no processo de implementação de um modelo de gestão por competências na GESCOM repousa pela oportunidade encontrada – a qual os pesquisadores ansiavam – para desenvolvimento de um relato de experiência de um processo de implementação de um modelo de gestão por competências.

De acordo com Munck, Munck e Souza (2011, p.9), “quando se fala em modelo de competências, entende-se um modelo estratégico que defina as competências da empresa e das pessoas nela inseridas, para que juntas consigam seguir na mesma direção para atingir resultados”. Esse objetivo pode ser alcançado pela gestão por competências, pois, como apontam Cassandre, Endrici e Vercesi (2008, p.17), “[e]sse modelo de gestão é apresentado na literatura como um catalisador das energias da organização, à medida que alinha a gestão de recursos humanos ao contexto e à estratégia, além de contribuir para a harmonização dos interesses organizacionais”.

A necessidade para implementação de um modelo de gestão por competências em uma empresa contemporânea é resultado das variações no ambiente econômico atual e das transformações nas relações comerciais ocorridas nas últimas décadas (DI SERIO; VASCONCELOS, 2009; DUTRA, 2013b; FISCHER *et al.*, 2008; MACHADO-DA-SILVA; BARBOSA, 2002; REJAS-MUSLER; URQUIZA; CEPEDA, 2012), exigindo das empresas uma posição competitiva sustentável (BARNEY; HESTERLY, 2011; CARNEIRO, 2019; PORTER, 2009).

Esse contexto externo das empresas é o principal responsável por pressionar as organizações quanto à flexibilização e adaptação das estruturas e formas de organização do trabalho para atender às contingências impostas pelo ambiente, à agilidade e foco dos processos decisórios, à velocidade para transitar nos mercados locais e globais e ao alto grau de competitividade global (DUTRA, 2013b).

Dessa forma, os sistemas de gestão devem conduzir a organização aos objetivos estratégicos da empresa e, uma vez que estes se desdobrarão por meio dos processos, estrutura e cultura da organização, aos gestores compete a implantação e manutenção de um modelo de gestão que seja capaz de conectar o modelo operacional com os objetivos estratégicos.

Sendo assim, a gestão de pessoas, ao ser reconhecida como mais do que uma área funcional da empresa, emerge como uma área estratégica para a organização, a qual analisa seus efeitos nas organizações e nos sistemas de práticas

de RH (WRIGHT; ULRICH, 2017), pois o gerenciamento de pessoas se concentra em encontrar, motivar, desenvolver, guiar e manter pessoas que possuem o talento indispensável para o desenvolvimento da estratégia organizacional (TREACY; WIERSEMA, 1995).

A gestão estratégica de pessoas integra o RH aos negócios, reconhecendo-o como uma importante ferramenta de gestão por sua potencialidade de alinhar as necessidades das pessoas com as necessidades dos negócios, transformando-o em um fator essencial para o desenvolvimento e suporte da estratégia da empresa (WRIGHT; ULRICH, 2017; DUTRA, 2013b).

Contudo, se a implementação de uma estratégia organizacional já se mostra como um obscuro caminho a ser enfrentado pelos gestores (CARNEIRO, 2019), quanto mais é desafiador e complexo gerir pessoas estrategicamente – recursos humanos alinhados com a estratégia organizacional. Em muitas organizações, na tentativa de enfrentar as pressões advindas tanto do ambiente externo quanto do ambiente interno, a gestão de pessoas é realizada com base em premissas equivocadas da realidade organizacional, as quais resultam em efeitos indesejados e, ainda, obstruem a análise das causas do fracasso (DUTRA, 2013b; THÉVENET, 2008).

Nesse mesmo sentido, muitas organizações se apropriam de instrumentos de avaliação desconectados com os objetivos estratégicos da empresa que, além de gerarem altos custos operacionais, acabam por desencadear uma avalanche de desconforto entre os avaliadores e os profissionais avaliados, sem, contudo, contribuir em medidas concretas para a gestão de pessoas (FERNANDES, B. H. R.; HIPÓLITO, 2008; PULAKOS; MUELLER-HANSON; ARAD, 2018).

Diante desse contexto, o modelo de gestão de pessoas tradicional (difundido pela Administração Científica) revela-se inadequado para atender as necessidades e as expectativas tanto das empresas quanto das pessoas, apontando para a necessidade de sua substituição por um modelo de gestão de pessoas que seja capaz de oferecer condições de compreender a realidade organizacional, assim como fornecer os instrumentos apropriados para agir nessa realidade (DUTRA, 2013b). Nesse ponto, então, introduzimos e apresentamos o modelo de gestão por competências como alternativa aos gestores para efetuar esse alinhamento estratégico.

Brandão (2012, p.8) ressalta que a gestão por competências é “um modelo de gestão que se utiliza do conceito de competência para orientar diversos processos organizacionais, em especial os relacionados à gestão de pessoas”. Uma vez que esse modelo de gestão se apropria de diferentes estratégias e instrumentos, o autor revela que a gestão por competências consegue atender o propósito de identificar, desenvolver e mobilizar as competências necessárias à consecução dos objetivos organizacionais.

Do mesmo modo que a gestão por competências é um modelo de gestão relevante para o desenvolvimento da estratégia organizacional, a existência de uma estratégia organizacional, de acordo com Brandão (2012), representa um requisito ou condição para gerenciar competências. Logo, as competências essenciais de uma empresa não podem ser definidas aleatoriamente, mas precisam estar alinhadas com sua estratégia, pois, como expõe Dutra (2013a, p.26), “a forma de competir influencia o estabelecimento de competências organizacionais”.

Dessa forma, a gestão por competências não pode ser implementada antes da definição ou análise da estratégia organizacional, pois é a partir dela que todo o modelo de gestão deve ser delineado. Afinal, “uma estratégia precisa existir, ainda que esteja registrada apenas na mente das pessoas (dirigentes ou empregados da organização). É ela que determina o norte, a situação desejada, o que a empresa deseja alcançar” (BRANDÃO, 2012, p.10).

A escolha e estabelecimento de uma estratégia reflete diretamente no modelo operacional da organização, delineando os processos, a estrutura, a cultura e os sistemas de gestão da empresa, por isso a relevância de sua análise para o processo de implementação da gestão por competências. Assim, a definição de uma estratégia não pode ser ao acaso, ou simplesmente seguir alguma tendência ou modismo do mercado, ela precisa estar de acordo tanto com os interesses como das possibilidades de atuação da empresa, pois toda a organização deve estar alinhada em função da estratégia adotada.

Diante do exposto, compreendemos a gestão por competências como um modelo adequado para dirigir o modelo operacional da organização em alinhamento com a estratégia da empresa, atendendo seus objetivos estratégicos, inclusive – e principalmente – nos processos de gestão de pessoas. A gestão por competências pode ser compreendida como a intersecção da gestão de pessoas com a estratégia organizacional, visto que “[a] gestão articulada por competências deve

ser encampada pela área de recursos humanos, mas também incidir sobre toda a organização, estrategicamente” (MUNCK; GALLELI, 2015, p.539).

Para Munck, Crochemore e Paula (2014), o modelo de gestão de pessoas por competências possui em sua essência as características necessárias para o desenvolvimento e o desdobramento do planejamento estratégico da organização por meio das pessoas. Esse modelo, portanto, tem emergido como um modelo de gestão estratégica para as organizações conseguirem enfrentar os desafios decorrentes das mudanças do contexto competitivo do mercado (DUTRA, 2001).

Entretanto, se “ainda existem poucos estudos empíricos que relatam as experiências organizacionais relacionadas à implementação e ao uso dos sistemas de gestão de pessoas” (REJAS-MUSLERA; URQUIZA; CEPEDA, 2012, p.119), quanto mais escassos são os relatos acerca da implementação dos modelos de gestão por competências.

Logo, integrar a gestão por competências nas práticas organizacionais exige, no momento, a colaboração entre pesquisadores acadêmicos e profissionais do mercado para a consolidação de um modelo de gestão que atenda tanto os fundamentos teóricos da gestão por competências como entregue às organizações uma ferramenta de avaliação de pessoas e de desenvolvimento organizacional livre de subjetividades e injustiças. Pois, “a situação atual mostra um desequilíbrio acentuado entre o potencial da gestão por competências e seu atual desenvolvimento” (REJAS-MUSLERA; URQUIZA; CEPEDA, 2012, p.119).

Sendo assim, o desenvolvimento de um diagnóstico com vistas à solução de um problema por meio dessa parceria pode contribuir tanto para a produção de conhecimento em um domínio empírico específico como para a intervenção e transformação de uma dada realidade (MELLO *et al.*, 2012). Do mesmo modo que a academia se preocupa com o desenvolvimento do conhecimento, as empresas precisam que esse conhecimento seja ampliado e difundido para proporcionar a própria sustentabilidade e desenvolvimento das organizações.

A imersão na implementação de um modelo de gestão por competências subsidiada pelo relato de experiência permitirá descrever uma experiência singular envolvendo desde a formatação estrutural até a sua avaliação final, onde os pesquisadores, em conjunto com membros (colaboradores) da empresa

estudada, compartilham e aplicam seus conhecimentos tanto teóricos quanto práticos, além de orientar e analisar as ações realizadas pelos colaboradores na empresa.

Considerando que o presente estudo tem como principal objetivo relatar a experiência da implementação do modelo de gestão por competências na GESCOM, a fundamentação teórica discutida no capítulo 3, de acordo com os fundamentos utilizados para um estudo conduzido pela estratégia metodológica de relato de experiência, consiste em apresentar as teorias que embasaram a implementação do modelo. Embora encontra-se na literatura variadas abordagens a respeito de gestão por competências, como, por exemplo, a comportamental, a funcional e a multidimensional, assim como existem diversas propostas de modelos de gestão por competências (MUNCK; MUNCK; SOUZA, 2011), esta dissertação focará na apresentação do modelo de gestão por competências desenvolvido por Dutra (2013a), visto que não compreende como parte do objetivo desta pesquisa a apresentação de um debate de teorias.

Com essa oportunidade em vista, o presente estudo se desenvolve na perspectiva metodológica do relato de experiência, acompanhando todo o processo de implementação de um modelo de gestão por competências em uma indústria do Norte do Paraná. A pesquisa, portanto, busca investigar: como ocorre o processo de implementação do modelo de gestão por competências em uma indústria no Norte do Paraná?

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 Objetivo Geral

Relatar o processo de implementação da gestão por competências em uma indústria do Norte do Paraná.

1.1.2 Objetivos Específicos

a) Levantar informações sobre a estrutura, a estratégia, o planejamento estratégico, as características e os processos da empresa;

- b) Descrever o processo de identificação das áreas de competências, os eixos de carreira e seus níveis de complexidade;
- c) Descrever o processo de identificação das competências organizacionais e das competências individuais alinhadas ao planejamento estratégico; e,
- d) Descrever o processo de estruturação da sistemática de avaliação e de desenvolvimento por competências.

1.2 JUSTIFICATIVA

Embora a gestão por competências seja fundamentada por elementos relevantes para a execução da estratégia organizacional, existe uma fragmentação do campo da estratégia, incluindo a gestão estratégica de pessoas, que tem causado o desenvolvimento de estudos superficiais a respeito do processo de implementação e execução desse e de muitos outros modelos de gestão, fornecendo poucas contribuições teóricas e práticas aos consultores e gestores empresariais. Durand, Grant e Madsen (2017) discorrem que essa fragmentação é proveniente da preferência dos estudiosos por inovação teórica em detrimento do avanço incremental, da falta de rigorosa construção de teoria, da relutância dos estudiosos em documentar e relatar fatos empíricos e até mesmo pela incapacidade de os estudiosos submeterem suas muitas teorias a testes empíricos sistemáticos, bem como pela limitada orientação fornecida aos gerentes.

Ao levantar o material publicado nos últimos 5 anos a respeito da gestão por competências, foi possível constatar a superficialidade apontada por Durand, Grant e Madsen (2017), assim como identificar a fragilidade da discussão do tema nos periódicos nacionais em relação aos periódicos internacionais. O Quadro 1 demonstra os resultados encontrados nas bases *Web of Science*, SPELL e Periódicos CAPES.

Quadro 1 – Termos de pesquisa nas bases de periódicos *Web of Science*, SPELL e Periódicos CAPES

	Web of Science	SPELL	Periódicos CAPES
Assunto	Competence AND strategy AND human resources	Gestão por competências	Gestão por competências
Áreas	Management; Business	Administração	
Período	Últimos 5 anos	Últimos 5 anos	Últimos 5 anos
Tipo	Artigo	Artigo	Artigo
Resultados	48	11	12

Fonte: elaborado pela autora (2020).

Para o desenvolvimento do Quadro 1, foi necessário, por um lado, afunilar a busca na base de periódicos internacionais, *Web of Science*, deixando a pesquisa mais específica possível a partir da combinação de termos a serem pesquisados, para restringir os resultados encontrados em uma quantidade de artigos possíveis de serem analisados. Por outro lado, para ampliar os resultados encontrados nas bases de periódicos nacionais, SPELL e Periódicos CAPES, a busca teve que ser realizada com um termo mais genérico, gestão por competências, pois ao acrescentar novos termos, o resultado obtido ficou insignificante.

Após eliminar os artigos duplicados nas bases nacionais, restaram 15 artigos a serem considerados (ainda que nem todos estavam diretamente relacionados com o objetivo desta pesquisa). A partir da leitura dos resumos e/ou dos artigos na íntegra, foi possível categorizar os 15 artigos como demonstrado na Tabela 1.

Tabela 1 – Categorização dos artigos dos periódicos nacionais

Tema	Nº de artigos	Relação %
Mapeamento de competências e/ou defesa da Gestão por Competências, sugerindo sua implementação (FREITAS <i>et al.</i> , 2017; GARCIA; PINHEIRO, 2015; HENKLAIN <i>et al.</i> , 2016; MERLIN; OLIVEIRA; JESUS, 2019; NASCIMENTO NETO <i>et al.</i> , 2016; PEREIRA; SILVA, 2016; PERIN; FREITAS; SILVA, 2019; SCOZ MENDES <i>et al.</i> , 2019)	8	53%
Avaliação da Gestão por Competências em andamento nas organizações estudadas (CAPUANO, 2015; MONTEZANO <i>et al.</i> , 2018; RIBAS <i>et al.</i> , 2019; ROCHA; PASSADOR; SHINYASHIKI, 2017)	4	27%
Conceito de competências (MUNCK; GALLELI, 2015)	1	0,7%
Avanço para a aplicabilidade da Gestão por Competências, entrelaçando-a com a Gestão da Sustentabilidade (GALLELI; HOURNEAUX JUNIOR; MUNCK, 2019)	1	0,7%

Fonte: elaborada pela autora (2020).

Dos artigos encontrados nos periódicos nacionais, 12 (80%) apresentam um estudo realizado em empresas: 11 (92%) estudos em instituições públicas e somente 1 sobre instituições privadas. Entre os estudos realizados sobre instituições públicas (11 artigos), 5 (45%) foram realizados sobre a Gestão por Competências em Instituições de Ensino Superior (IES), 3 (27%) não revelaram a instituição estudada, 1 (9%) foi em organização da área ambiental e 1 (9%) no Ministério da Justiça.

No entanto, após a leitura dos resumos dos artigos encontrados na *Web of Science*, 13 artigos foram selecionados como os mais relevantes para esta pesquisa. Esses artigos foram categorizados da seguinte forma (Tabela 2):

Tabela 2 – Categorização dos artigos dos periódicos internacionais

Tema	Nº de artigos	Relação %
Avanços para a aplicabilidade da Gestão por Competências, apresentando ferramentas para a gestão, análise de resultados operacionais obtidos por meio da gestão por competências, além de seu aprofundamento em temas específicos, como <i>open innovation</i> e cenários de desastre (CHAO; SHIH, 2018; CHERAGHALIZADEH; TÜMER, 2017; COLLINGS; MELLAHI; CASCIO, 2018; LOUFRANI-FEDIDA; SAGLIETTO, 2016; PODMETINA <i>et al.</i> , 2018; POTNURU; SAHOO, 2016; VON MEDING <i>et al.</i> , 2016)	7	54%
Defesa da Gestão por Competências para alinhamento estratégico (CASCIO; BOUDREAU, 2016; CHAO; SHIH, 2018; COLLINGS; MELLAHI; CASCIO, 2018; GONZÁLEZ-SÁNCHEZ; SUÁREZ-GONZÁLEZ; GONZALEZ-BENITO, 2018; HILL <i>et al.</i> , 2017; MEDINA; MEDINA, 2017)	6	46%
Avaliação da Gestão por Competências em andamento nas organizações estudadas (LIANG; HOWARD; LEGGAT, 2017; LOUFRANI-FEDIDA; SAGLIETTO, 2016; MEDINA; MEDINA, 2017; POTNURU; SAHOO, 2016)	4	31%
Mapeamento de competências globais (CASCIO; BOUDREAU, 2016; COLLINGS; MELLAHI; CASCIO, 2018)	2	15%
Defesa da Gestão por Competências, sugerindo sua implementação (WROBLOWSKÁ, 2017)	1	8%

Fonte: elaborada pela autora (2020).

Dos artigos de periódicos internacionais, 11 (85%) apresentam um estudo realizado em empresas: 10 (91%) estudos em instituições privadas, como hotéis, hospitais e principalmente indústrias, e somente 1 estudo sobre a gestão por competências em instituição pública (setor de transporte).

Apenas observando os termos empregados nas pesquisas dentro das plataformas, já se percebe a existência de uma certa distância dos estudos a respeito da teoria e da prática da gestão por competências no Brasil em comparação aos estudos internacionais. Se o mesmo termo utilizado nos periódicos nacionais, aquele

que retornou um total de 15 artigos, tivesse sido empregado na plataforma internacional, teríamos 7866 artigos dos últimos 5 anos a serem analisados; mesmo após aplicar filtros como *business* e *management*, o resultado ainda seria de 1554 artigos.

Confrontando os dados encontrados a respeito dos artigos nos periódicos nacionais e nos periódicos internacionais, torna-se nítida a diferença existente do nível de discussão a respeito da gestão por competências nos estudos nacionais em relação aos estudos internacionais. Por exemplo, enquanto no Brasil os pesquisadores ainda estão preocupados em defender a gestão por competências como um modelo ideal para atender as necessidades das organizações modernas, os artigos dos periódicos internacionais revelam que os pesquisadores já nem questionam os conceitos, fundamentos ou relevância da gestão por competências, mas buscam seu aperfeiçoamento para ampliar sua aplicabilidade.

A diferença da consolidação do tema pode ser visualizada também na comparação dos estudos que trazem o recorte temporal mais longo para análise da gestão por competências: no Brasil, o estudo que faz uma análise da gestão de competências ao longo tempo mais longa foi de 15 anos; em artigo internacional o recorte foi de 50 anos.

Ao tratar a respeito dos tipos de organizações estudadas, a relação é inversa: enquanto no Brasil o foco está na implementação da gestão por competências em instituições públicas, principalmente nas IES, nos estudos internacionais o foco está na ampliação da aplicabilidade da gestão por competências nas empresas privadas, inclusive multinacionais, envolvendo desde indústrias a hospitais.

Sendo assim, apesar dos avanços que a teoria tem alcançado desde seu nascimento – possivelmente a partir de McClelland (1973) – a falta de profundidade do tema, especialmente no Brasil, não proporciona as condições necessárias para que os gestores incorporem a teoria em suas práticas organizacionais. Nos poucos estudos divulgados envolvendo a gestão por competências, identifica-se uma carência de maiores detalhamentos das reais necessidades encontradas nas empresas para a implementação do modelo, assim como faltam muitas explicações de como o modelo foi ou pode ser desenvolvido, além de existir um excesso de demonstrações das expectativas dos pesquisadores/consultores/autores, sem a apresentação da consolidação ou não desses anseios. Logo, apesar dos avanços ocorridos no desenvolvimento das teorias

de gestão por competências nas últimas décadas, existem ainda muitas questões a serem exploradas.

Apesar de a ferramenta de gestão por competências aplicada neste estudo ser amplamente difundida por seu desenvolvedor, Joel Dutra, ainda são escassos os relatos científicos sobre o processo de implementação de um modelo de gestão por competências, portanto, mostra-se profícuo aprofundar-se, por meio de exemplos reais, nas contribuições que um alinhamento entre estratégia organizacional e competências podem proporcionar.

Nesse sentido, buscou-se na Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD) (IBICT, 2020) trabalhos realizados sob a estratégia metodológica da pesquisa-ação¹ - estratégia utilizada pela GESCOM para a implementação da gestão por competências. A base contém 3.983 defesas desde o ano de 1980, mas ao filtrar o resultado por DISSERTAÇÕES em combinação com o assunto ADMINISTRAÇÃO, o resultado despenca para 15 defesas, as quais podem ser visualizadas no Quadro 2. Ao inserir na mesma pesquisa o termo COMPETÊNCIAS, encontra-se somente 1 resultado: a dissertação de Ana Paula Toledo Machado Mussi (2011), intitulada “Mapeamento de competências com base no planejamento estratégico das organizações: proposta de metodologia”, defendida no Programa de Pós-Graduação em Tecnologia da Universidade Tecnológica Federal do Paraná de Curitiba.

Quadro 2 – Dissertações brasileiras com pesquisa-ação

Título	Autor	Instituição/Programa	Ano Defesa
Relação entre a favela e o lixo: uma ação transformadora	Esgolmin, Luiza Maria	Universidade Nove de Julho. Programa de Pós-Graduação em Administração.	2010
Micro-finanças: financiamento de canais de venda de produtos à baixa renda	Rocha, Tiago Brasil	Fundação Getúlio Vargas, São Paulo. Mestrado Profissional em Administração de Empresas.	2011
Sociopoetizando a Participação nos Entre-lugares de crianças, adolescentes e adultos/as	Cavalcante, Jon Anderson Machado	Universidade Federal do Ceará. Mestrado em Educação.	2011

¹ Dutra (2013a), pesquisador, consultor e principal referência para o desenvolvimento do modelo de gestão por competências implementado na unidade de análise deste estudo aponta a abordagem metodológica de pesquisa-ação como a principal estratégia para o desenvolvimento de um modelo de gestão de pessoas a partir dos conceitos de competência, bem como de complexidade e de espaço ocupacional. O autor afirma que a efetividade dessa abordagem ocorre pelo fato de que a implementação de um modelo de gestão por competências interfere diretamente nos padrões culturais e políticos das organizações estudadas (DUTRA, 2013a).

Conselheiros/as do Orçamento Participativo de Fortaleza - CE			
Mapeamento de competências com base no planejamento estratégico das organizações: proposta de metodologia	Mussi, Ana Paula Toledo Machado	Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Curitiba. Programa de Pós-Graduação em Tecnologia.	2011
Resolução de problemas – uma metodologia no primeiro período de um curso de administração: possibilidades e limitações na prática educativa em matemática	Sosa, José Mário Brunelli	Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF). Programa de Pós-graduação em Educação Matemática.	2011
Alocação de custos indiretos de uma estrutura de vendas compartilhada: um caso aplicado	Yarussi, Fernando Modesto	Universidade Presbiteriana Mackenzie. Controladoria Empresarial.	2013
O Estado como promotor do desenvolvimento artístico-cultural: pesquisa-ação no Centro Cultural Teatro Guaira	Dias, Agemir de Carvalho	Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Curitiba. Planejamento e Governança Pública.	2014
Investigação de crimes de homicídio em Curitiba: proposições de ações para o aperfeiçoamento dos procedimentos de investigação com base em técnicas da DHPP de São Paulo	Prado, Alfredo Marcos do	Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Curitiba. Planejamento e Governança Pública.	2014
Uma proposta de sistematização de indicadores de desempenho na área hospitalar	Madaleno, Julia Muniz	Universidade Federal Fluminense. Departamento de Engenharia de Produção. Mestrado em Sistemas de Gestão.	2015
Gestão de custos como instrumento de governança pública: um modelo de custeio para os hospitais públicos do Paraná	Blanski, Márcia Beatriz Schneider	Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Curitiba. Planejamento e Governança Pública.	2015
Escritório de gerenciamento de projetos: um estudo sobre os benefícios e os fatores limitantes de sua implantação	Lachowski, Irina Bullara Martins	Universidade de São Paulo. Mestrado Profissional Empreendedorismo.	2016
Proposta de indicadores para elaboração de plano de gestão de logística sustentável (PLS): pesquisa-ação no CINDACTA II	Carvalho, Luís Gustavo	Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Curitiba. Programa de Pós-Graduação em Tecnologia e Sociedade.	2016
<i>Application of a framework for guiding integrated use of social media to support knowledge management in project management</i>	Narazaki, Rosana Yasue	Universidade Nove de Julho. Programa de Pós-Graduação em Gestão de Projetos Administração.	2017
Possibilidades do <i>design thinking</i> para a implementação de serviços públicos inovadores: uma pesquisa-ação em gestão pública na Procuradoria-Geral da Fazenda Nacional	Marques, Adriana Macedo	Fundação Getúlio Vargas. Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas.	2017

Fonte: elaborado pela autora (2020).

Dentre as dissertações apresentadas no Quadro 2, após a leitura de seus resumos, a pesquisa-ação desenvolvida por Mussi (2011) foi a mais estudada para esta pesquisa por apresentar uma combinação familiar nas palavras-chaves: os temas competência e planejamento estratégico. Ademais, foi a única dissertação encontrada na busca que foi desenvolvida por pesquisa-ação para abordar o tema competências. Embora Thiollent (2003) defenda um aumento espontâneo da demanda pela metodologia da pesquisa-ação por parte das organizações, como pode ser constatado na pesquisa, no campo da administração percebe-se que o emprego de outras metodologias de pesquisa continua a predominar no campo. Entende-se que tal fenômeno pode estar vinculado pela limitação que o “poder privado” impõe à pesquisa, dificultando a atuação dos pesquisadores dentro dessa metodologia (THIOLLENT, 2003).

A partir da leitura da pesquisa de Mussi (2011), pode-se reconhecer aspectos importantes que devem ser considerados em uma pesquisa-ação para que esta realmente possa ser utilizada como uma fonte de conhecimento para a aplicação prática de uma teoria, especialmente no que tange o tema competências. E a utilização do verbo “reconhecer” neste contexto está mais relacionada à identificação das falhas que se espera não serem replicadas na elaboração de uma pesquisa conduzida pela pesquisa-ação.

Apesar da substancialidade do trabalho de Mussi (2011) para a área de gestão estratégica, percebeu-se que ao longo do estudo houve um distanciamento entre as teorias abordadas para a fundamentação da pesquisa e as ações implementadas. Como não se pretende nesta dissertação efetuar uma crítica ao trabalho de Mussi (2011), essa consideração a respeito do distanciamento entre teoria e prática foi levantada apenas para demonstrar a dificuldade que reside em colocar uma teoria em prática, especificamente a gestão por competências, mesmo em uma dissertação conduzida pela estratégia da pesquisa-ação.

Mussi (2011) aborda objetivamente teorias e conceitos fundamentais para o desenvolvimento do que a autora pretendia no estudo: desenvolver uma metodologia de mapeamento de competências com base no planejamento estratégico de organizações. Entretanto, assim que a pesquisadora se deparou com a complexidade existente com os entrevistados para a compreensão do conceito de competência, o estudo foi desviado para um *mapeamento de conhecimentos*.

Embora a descrição do mapeamento de conhecimentos realizada por Mussi (2011) seja um trabalho relevante e passível de replicação prática tanto por profissionais como por pesquisadores da área, a ruptura das ações implementadas em relação a fundamentação teórica restringiu o alcance dos resultados esperados de um trabalho conduzido pela pesquisa-ação.

Ao pesquisar na BDTD as dissertações dos últimos 5 anos contendo em seu desenvolvimento metodológico o relato de experiência – estratégia adotada para o desenvolvimento desta pesquisa, encontramos os trabalhos listados no Quadro 3.

Quadro 3 – Dissertações brasileiras com relatos de experiência

Título	Autor	Instituição/Programa	Ano Defesa
Elementos de geometria analítica: uso do aplicativo GrafEq na reprodução de obras de arte	Fiegenbaum, Joseane	Universidade Federal de Santa Maria. Programa de Pós-Graduação em Matemática em Rede Nacional.	2015
Dar à luz quando não se vê: relatos de mulheres com deficiência visual sobre a maternidade	Belo, Léa Carla Oliveira	Universidade Federal de Pernambuco. Programa de Pós Graduação em Psicologia.	2015
Participação na Gestão da Educação Pública no Município de Jatobá do Piauí: relato de uma experiência (2000 a 2009)	Sousa, Nair de Almeida Morais	Universidade Federal da Bahia. Escola de Administração.	2015
O gênero relato na valorização da escrita do aluno da EJA	Souza, Márcia Cardoso de	Universidade Federal da Paraíba. Mestrado Profissional em Linguística.	2015
Proposta de Intervenção na Oralidade: gênero relato de experiência em crianças da Educação Infantil.	Menezes, Rosângela Tavares de	Universidade Federal da Paraíba. Mestrado Profissional em Linguística.	2015
Jogo e malabarismo: uma experiência com o circo dentro da Escola	Santos, Daniel da Nóbrega	Universidade Federal da Paraíba. Mestrado Profissional em Artes em Rede Nacional.	2016
A democratização da memória de alunos da educação de jovens e adultos	Carmo, Jairo Moratório do	Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF). Mestrado Profissional em Letras (ProfLetras).	2016
Sala de aula invertida: relato de experiência de tutoria do programa de intercâmbio internacional “Gira Mundo” na Paraíba	Silva, Ketlen Oliveira Estevam da	Universidade Federal da Paraíba. Mestrado Profissional em Linguística.	2017

Práticas para aquisição da proficiência na escrita em relatos de professores do ciclo de alfabetização	Fernandes, Terezinha Alves	Universidade Federal da Paraíba. Mestrado Profissional em Linguística.	2017
Reflexões sobre a formação e desenvolvimento de coleções de uma biblioteca universitária: novas perspectivas a partir de Uma Teoria da Justiça de Rawls	Oliveira, Magali Araújo Damasceno de	Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Programa de Pós Graduação em Gestão de Processos Institucionais.	2018
Relato de uma experiência do benzedor e da parteira sobre concepção, gestação e nascimento da criança	Dias Júnior, Carlos Machado	Universidade Federal do Amazonas. Programa de Pós-graduação em Antropologia Social.	2019
Gênero relato de experiência de vida: enfoque na modalidade EJA	Lima, Antonia Elizabeth de	Universidade Estadual do Oeste do Paraná - Cascavel. Programa de Pós-Graduação em Letras - Mestrado Profissional.	2019
Efeitos da experiência multilíngue no processamento de orações relativas ambíguas em espanhol I3 e português I1	Nuevo, Graciela Natalia	Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Programa de Pós Graduação em Letras.	2019
O uso de paródias no ensino de biologia	Paixão, Beatriz dos Santos	Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF). Mestrado Profissional em Ensino de Biologia em Rede Nacional – PROFBIO.	2019

Fonte: elaborado pela autora (2020).

Como pode ser observado no Quadro 3, somente 1 dessas dissertações foram desenvolvidas na área de Administração (7%), a pesquisa intitulada “Participação na Gestão da Educação Pública no Município de Jatobá do Piauí: relato de uma experiência (2000 a 2009)”, de Nair de Almeida Moraes Sousa (2015). A pesquisa de Sousa (2015), apesar de ser identificada pela própria autora como um relato de experiência, aproxima-se mais de uma autobiografia profissional do que um relato de experiência. Sousa faz uso da dissertação para apresentar um breve histórico da cidade em que desenvolveu sua carreira e, na sequência, descreve sua trajetória enquanto diretora de uma instituição de ensino. Apesar da importância da história da autora, as ausências de uma fundamentação teórica, dos procedimentos metodológicos e de uma discussão dos resultados, invalidam o trabalho como uma abordagem metodológica de relato de experiência.

As áreas de Linguística e Letras possuem a maior representatividade, com 29% e 21%, respectivamente. Assim como em Administração, as demais áreas também estão representadas por apenas 1 trabalho com relato de experiência. Curiosamente, a partir da leitura dos seus resumos, 86% (12) das dissertações

observadas possuem relatos de experiências no setor de ensino, principalmente na Educação Infantil e na Educação de Jovens e Adultos.

Diante do exposto, percebe-se que a estratégia metodológica de relato de experiência é pouco – e erroneamente – utilizada nos trabalhos científicos. Embora exista uma predominância das pesquisas com relatos de experiências de Linguística, verifica-se que todos esses trabalhos foram realizados na mesma universidade, inclusive no mesmo programa, sendo que entre as 4 dissertações dessa área, 2 são da mesma orientadora. Esses dados apontam para uma preferência particular do programa de Mestrado Profissional de Linguística da Universidade Federal da Paraíba.

Especificamente em Administração, questiona-se o motivo da escassez das dissertações conduzidas sob a estratégia de ou contendo relato de experiência em seu desenvolvimento: seria a falta de conhecimento a respeito da aplicabilidade e relevância dos relatos para o desenvolvimento teórico e prático na área da Administração ou pela falta de valor “comercial” nos periódicos e eventos científicos da área?

Nesse sentido, buscaremos neste estudo trazer luz sobre um processo de implementação de um modelo de gestão por competências, acompanhando e descrevendo todo o processo de construção e execução do modelo por meio do detalhamento e explicações de todas as etapas percorridas ao longo da pesquisa. Não é do nosso intuito fornecer uma inovação teórica ou apresentar informações superficiais a respeito do trabalho desenvolvido. Não obstante, esperamos contribuir para o campo de gestão estratégica de pessoas com um avanço incremental para os estudos de gestão por competências ao documentar e relatar os fatos empíricos experienciados e observados no desenvolvimento da pesquisa, bem como construir informações indispensáveis aos gestores para o esclarecimento dos objetivos e dos “por quês” do modelo.

Assim como recomendam Wright e Ulrich (2017) a respeito do desenvolvimento das pesquisas no campo de gestão estratégica de pessoas, este estudo considera as pessoas e suas respectivas competências como variável central para o desenvolvimento da estratégia organizacional, assim como buscamos pela integração da literatura de estratégia e recursos humanos, além de ser densamente orientado para a prática.

Sendo assim, o detalhamento da implementação do modelo de gestão por competências estudado nesta pesquisa envolve mais do que o esclarecimento desse processo em si. Uma vez que o modelo aplicado exige um nível de personalização para a empresa em questão, esse detalhamento abrange o levantamento e identificação das características e especificidades da unidade de análise. Assim, será de conhecimento do leitor, ao final, compreender o desdobramento do processo de acordo com a personalização necessária para incorporar no modelo os recursos e objetivos da GESCOM, bem como para lidar com as fraquezas e ameaças da empresa. Ou seja, espera-se esclarecer, uma vez que o modelo não é fechado, como o modelo foi desenhado para a empresa estudada e como ele pode ser personalizado para implementações futuras em outras organizações.

Diante do exposto, para atender essa proposta, esta pesquisa deve descrever a interação entre teoria e prática, apontando descobertas com evidências, atuando sobre os verdadeiros problemas da organização e exigindo dos pesquisadores habilidade teórica e empírica (WRIGHT; ULRICH, 2017).

Sendo assim, para uma contribuição significativa no campo de gestão estratégica de pessoas, esta pesquisa buscará documentar e relatar os fatos empíricos experienciados e observados acerca da implementação do modelo de gestão por competências, bem como elaborar orientações claras e específicas aos gestores para a implementação do modelo.

Visualiza-se que todos os aspectos apresentados para incentivar os pesquisadores deste estudo e mostrar a relevância da pesquisa aos leitores, não apenas se encontrarão ao longo da pesquisa empírica, como também deverão se cruzar para entregar (i) à empresa uma contribuição teórica para o problema apresentado, (ii) aos gestores, um detalhamento do processo de implementação da gestão por competências, e (iii) aos pesquisadores, um modelo de condução de pesquisa direcionado pela estratégia metodológica de relato de experiência. Fornecendo, assim, contribuições teóricas, práticas e metodológica.

1.3 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

Esta dissertação está estruturada, com adaptações, a partir das fases aplicadas por Munck e Borges (2020) em um relato de experiência envolvendo gestão e aprendizado de competências.

No capítulo 1 – Definição do Contexto e do Propósito da Pesquisa – estão compreendidas a introdução, os objetivos, a justificativa e a estrutura da pesquisa. Nesse tópico introdutório estão contextualizados o problema da pesquisa e as justificativas teóricas e práticas, além da descrição dos objetivos a serem atingidos com o desenvolvimento deste estudo.

No capítulo 2 – Procedimentos Metodológicos – estão descritos os procedimentos metodológicos percorridos para o desenvolvimento desta pesquisa. As características da unidade de análise e as técnicas para coleta e análise dos dados a respeito da implementação do modelo de gestão por competências constam nessa seção. Além do cronograma da experiência em si, estão inseridos no capítulo o cronograma total da pesquisa e o orçamento para seu desenvolvimento.

O capítulo 3 – Marco Teórico – traz os fundamentos teóricos que inspiraram as ações desenvolvidas na implementação do modelo de gestão por competências na unidade de análise. Estão abordadas nesse tópico, principalmente, a teoria da estratégia de criação de valor para o cliente de Treacy e Wiersema (1995) e os conceitos e metodologia do modelo de gestão por competências de Dutra (2013a). Adicionalmente são incorporadas as técnicas de mapeamento de competências de Brandão (2012) e os conceitos acerca de competências de Fleury e Fleury (2001).

O capítulo 4 – Relato do Planejamento, Processo e Implementação das Ações para a Construção do Modelo – contém as descrições das atividades realizadas nas etapas de planejamento, de construção e de implementação do modelo de gestão por competências, bem como uma reflexão aprofundada a respeito da experiência vivida.

Por fim, no capítulo 5, conclui-se o trabalho com as Considerações Finais.

2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS APLICADOS NA IMPLEMENTAÇÃO

O objetivo deste capítulo consiste em descrever os procedimentos metodológicos realizados por esta pesquisa. O percurso metodológico adotado pode ser classificado quanto à sua natureza, à abordagem de investigação do problema e ao nível de análise desempenhados em relação aos objetivos propostos. A estratégia de pesquisa classificada como relato de experiência é empregada no desenvolvimento do estudo, a qual será descrita a partir de seus instrumentos de investigação, assim como, na sequência, está descrita a técnica adequada para análise dessas informações.

Esta pesquisa foi submetida e aprovada pelo Comitê de Ética em Pesquisa Envolvendo Seres Humanos, sob o parecer número 3.504.057. A Declaração de Instituição Coparticipante (Apêndice A), o Termo de Confidencialidade e Sigilo (Apêndice B) e o Termo de Consentimento Livre e Espontâneo (Apêndice C) foram assinados, respectivamente, pelo Diretor Executivo da unidade de análise, pela pesquisadora e pelos sujeitos entrevistados; o nome da empresa, sua localização e o nome do diretor executivo foram retirados dos apêndices para preservar a identidade da unidade de análise.

2.1 CLASSIFICAÇÃO GERAL DA PESQUISA

A seleção dos procedimentos metodológicos para a realização desta pesquisa foi definida a partir do problema de pesquisa determinado para este estudo. “Em termos gerais, uma problemática pode ser considerada como a colocação dos problemas que se pretende resolver dentro de um certo campo teórico e prático” (THIOLLENT, 2003, p.53). Para esta pesquisa, a problemática busca investigar: como ocorre o processo de implementação do modelo de gestão por competências em uma indústria no Norte do Paraná? Para tanto, definiu-se como objetivo geral relatar o processo de implementação da gestão por competências em uma indústria do Norte do Paraná.

A abordagem ao problema de pesquisa desenvolveu-se a partir de uma natureza aplicada, orientada pela estratégia de relato de experiência, classificada por uma perspectiva qualitativa, com objetivos metodológicos descritivos.

A abordagem qualitativa de investigação, geralmente, envolve alegações de conhecimento em perspectivas construtivistas e/ou em perspectivas reivindicatórias/participatórias, utilizando “estratégias de investigação como narrativas, fenomenologias, etnografias, estudos baseados em teorias ou estudos de teoria embasada na realidade” (CRESWELL, 2007, p.35). Dentre as características da investigação qualitativa apresentada por Creswell (2007), este estudo se configura como qualitativo pelas seguintes características:

- a) realização no cenário natural do objeto investigado: investigação na empresa selecionada como unidade de análise;
- b) utilização de métodos múltiplos de interação: observações, entrevistas e documentos;
- c) possibilidade de procedimentos emergentes: alguns aspectos, como perguntas e até mesmo teorias, podem surgir ou mudar no decorrer da pesquisa; e,
- d) fundamentalmente interpretativa: interpretação do pesquisador para o desenvolvimento da descrição do cenário, da análise de dados para a identificação dos temas ou categorias e das conclusões.

Ressalta-se ainda que “[n]a pesquisa qualitativa, a interação entre o pesquisador e os sujeitos pesquisados é essencial” (MINAYO, 2016, p.58), sendo essa a característica predominante durante a evolução desta pesquisa.

Nesse contexto, portanto, esta pesquisa se configura também por uma natureza prática, visto que realiza um estudo empírico baseado em teorias, buscando pela aquisição de conhecimentos com vistas à aplicação destes conhecimentos em uma situação específica. O emprego do relato de experiência como estratégia metodológica de pesquisa para o desenvolvimento deste estudo justifica essa natureza de aplicação, visto que buscar-se-á descrever a aplicação de um modelo nas práticas gerenciais e discutir a interface entre a expectativa em relação a experiência, o vivido e a teoria.

O objetivo metodológico deste estudo se caracteriza como descritivo por efetuar uma descrição do fenômeno (RICHARDSON, 1989), pois, uma vez que este estudo pretende fornecer uma contribuição metodológica ao relato de

experiência, estudar-se-á todo o processo de intervenção percorrido para a implementação da gestão por competências.

2.2 UNIDADE DE ANÁLISE

Empregar o relato de experiência como uma estratégia metodológica de pesquisa exige o consentimento ou o acordo com o responsável da empresa para que a pesquisa possa ser devidamente relatada. Sendo assim, um dos principais requisitos para definição da unidade de análise estava condicionado à permissão da empresa em ser pesquisada.

A escolha da experiência a ser relatada nesta dissertação, entretanto, dependia também do problema organizacional a ser estudado, ou seja, a unidade de análise deveria desenvolver a implementação de um modelo de gestão por competências para que os pesquisadores pudessem relatar as atividades e efeitos dela decorrentes.

Contudo, antes mesmo que os pesquisadores relacionassem as empresas em potencial para serem convidadas a participar da pesquisa, os gestores de uma empresa convidaram os pesquisadores deste estudo para participar da implementação de um modelo de gestão por competências. Em geral, o modelo a ser implementado deveria conectar a avaliação e o desenvolvimento dos colaboradores em função do planejamento estratégico da empresa, pois as ferramentas de gestão até então utilizadas não estavam conseguindo efetuar esse alinhamento. Sendo assim, foram debatidos na empresa os conceitos da teoria de criação de valor de Treacy e Wiersema (1995) para estudo da estratégia da GESCOM, bem como foi definido o modelo de gestão por competências do pesquisador e consultor Joel Dutra.

A unidade de análise desta pesquisa, então, é caracterizada como uma empresa industrial de médio porte, localizada no norte do Estado do Paraná. Considerando que a empresa estudada não autorizou sua identificação neste estudo, um nome fictício, GESCOM, foi atribuído a ela.

A GESCOM é uma indústria química com quase 40 anos de existência. Desde o seu nascimento, a empresa conta com o sucesso de produtos inovadores, característica esta que tem garantido o crescimento e sustentação da marca no mercado. A empresa começou suas atividades com apenas uma pessoa – o fundador, mas, atualmente, possui aproximadamente 300 colaboradores.

Após o atual gestor, o diretor executivo da empresa, ter herdado sua posição do seu pai, fundador da GESCOM, nos anos 2000, muitas mudanças culturais e gerenciais começaram a ocorrer na organização. Uma característica interessante da empresa é que, hoje, apesar da localização da empresa ser na cidade onde moram familiares do gestor, não existem mais membros da família do fundador atuando na organização, ou seja, com exceção do fato da sucessão familiar da gestão da organização, a cultura da empresa deixou de ser familiar. Essas e outras mudanças são reflexo da busca do novo gestor pela profissionalização da empresa.

Nesse mesmo sentido justificam-se as mudanças gerenciais implantadas na organização nos últimos anos. A empresa tem contratado diversos serviços de consultoria ao longo dos últimos anos para elaborar ou redefinir alguns processos gerenciais, incluindo a estratégia organizacional, o planejamento estratégico, os indicadores, os sistemas de gestão, o plano de cargos e salários, a política comercial, entre outros. E é nesse espírito que a GESCOM buscou pela implementação do modelo de gestão por competências.

Os gestores da GESCOM afirmaram que por anos consecutivos eles vinham avaliando seus colaboradores com uma ferramenta de Avaliação 360°, além de terem trabalhado arduamente nesses últimos anos para o estabelecimento de metas e indicadores de todos os setores da empresa. Assim como identificado na entrevista com o Diretor Executivo da empresa, este sempre buscou aplicar na empresa metodologias já validadas e praticadas no mercado, contando sempre com a intervenção de consultores externos para a implantação dessas metodologias. Ou seja, as ferramentas de avaliação utilizadas na empresa eram recursos reconhecidos pelo mercado como eficazes.

Entretanto, com o passar do tempo e, especialmente, com a mudança de profissional do cargo de gestor de recursos humanos, foi identificado que essas ferramentas não contribuía de forma alguma para o desenvolvimento estratégico da GESCOM, mas o contrário. A aplicação dessas ferramentas estava gerando fadiga em todos os líderes da empresa, uma vez que essas ferramentas tomavam muito tempo e energia da liderança ao mesmo tempo que os líderes não conseguiam identificar sua real contribuição para a empresa.

E, realmente, de acordo com as análises dos relatórios dessas avaliações, nenhuma contribuição estava sendo entregue à organização com a utilização desses recursos. Especificamente em relação à avaliação de desempenho,

nenhuma decisão era possível de ser tomada a partir das informações retornadas por essas avaliações, visto que a subjetividade pôde ser fortemente evidenciada na análise dos resultados apurados. Logo, nenhum colaborador estava sendo avaliado com precisão, impossibilitando a geração de argumentos sólidos para qualquer tipo de movimentação de pessoas na empresa, seja para promoção ou para demissão.

Contudo, os gestores compreendiam que não poderiam simplesmente excluir as avaliações, mas deveriam implantar uma ferramenta que fizesse sentido para a organização – que contribuísse para o desenvolvimento das pessoas e da empresa. Decidiram, então, buscar por uma ferramenta de avaliação que trabalhasse para o desenvolvimento das pessoas em função dos objetivos estratégicos da empresa, ou seja, não estavam interessados em avaliar por avaliar, ou desenvolver por desenvolver, mas desenvolver pessoas estrategicamente para contribuir com o desenvolvimento da empresa.

Devido a experiência e conhecimento que alguns desses gestores possuíam a respeito da avaliação baseada em competências, decidiram renovar o sistema de avaliação de pessoas para um modelo de gestão por competências. Entretanto, sabiam que o modelo, para ser efetivo, não poderia ser um modelo fechado, mas deveria ser personalizado com as necessidades da empresa. Nesse ponto se depararam com um problema, pois não sabiam como desenvolver o modelo na empresa e nem tinham respaldo teórico que pudesse auxiliá-los, por isso a busca por profissionais externos.

Apesar da formação acadêmica, do conhecimento teórico e da experiência prática dos gestores da GESCOM, inclusive em gestão estratégica e gestão de pessoas, pouco sabiam a respeito da amplitude e profundidade que a implementação de um modelo de gestão por competências poderia impactar nos negócios da empresa.

O gestor de RH da GESCOM procurou a universidade em busca de uma parceria para conseguir embasamento científico para a implementação do modelo ao mesmo tempo em que disponibilizava a empresa para a participação de pesquisadores. Entretanto, a princípio, a intenção do gestor seria de apenas obter as informações necessárias para substituir a ferramenta de avaliação atual por uma ferramenta que avaliasse os colaboradores por competências.

Contudo, durante a primeira reunião para apresentação da proposta, o professor pesquisador já identificou algumas fraquezas do planejamento estratégico

da GESCOM e, inclusive, esclareceu as vantagens e dimensão que a implementação do modelo de gestão por competência poderia retornar à empresa, redimensionando, portanto, o escopo do projeto a ser desenvolvido,

Essa reunião foi decisiva para o gestor perceber a relevância que o modelo teria para abordar até mesmo outras questões que o inquietavam no atual modelo de gestão aplicado na organização, justamente pela falta de alinhamento estratégico que havia entre os sistemas gerenciais, os processos, a cultura e o modelo operacional da GESCOM. Nesse momento iniciou-se o projeto de implementação do modelo de gestão por competências.

2.3 ESTRATÉGIA DA PESQUISA

Esta dissertação foi desenvolvida de acordo com a estratégia metodológica de pesquisa de relato de experiência. Para o desenvolvimento desta dissertação, identificou-se que o termo “relato de experiência” ainda é pouco familiar na literatura de metodologia. Entretanto, a contribuição de relatos de experiência tem sido frequentes em eventos e periódicos científicos da área de administração, como na Revista Alcance, Revista de Administração Contemporânea (RAC), Revista Administração: Ensino e Pesquisa (RAEP), Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (ENANPAD), Encontro Internacional sobre Gestão Empresarial e Meio Ambiente (ENGEMA) e Seminários em Administração (SEMEAD), apenas para citar alguns.

Ademais, ao analisar os trabalhos que se orientaram por essa metodologia, constatou-se que a estratégia metodológica de relato de experiência envolve fundamentalmente a descrição de uma experiência específica ocorrida em determinado campo – desde o detalhamento das atividades e pessoas envolvidas nessa experiência até a análise dos seus resultados ou efeitos (AZEVEDO *et al.*, 2014; FERNANDES, T. A., 2017; FERREIRA *et al.*, 2020; LIMBERGER, 2013; MUNCK; BORGES, 2020; SANTOS, D. DA N., 2016; SANTOS, G., 2011; SILVA, 2017). Com base na análise desses trabalhos, entende-se que o capítulo 4 – Apresentação, Discussão e Análise da Experiência – objetiva discorrer sobre:

- a) a interface entre a expectativa e o vivido;
- b) os resultados da experiência;
- c) as percepções e os sentimentos produzidos pelo pesquisador;

- d) as descobertas, facilidades, dificuldades e recomendações em relação a experiência; e,
- e) uma reflexão aprofundada da relação entre a experiência e a teoria.

A partir dessas considerações, torna-se possível compreender que os procedimentos metodológicos do relato de experiência dizem respeito aos procedimentos aplicados na experiência, ou seja, abrange os procedimentos para coleta e análise de dados utilizados na implementação de um modelo de gestão por competências na GESCOM.

Tendo em vista que os pesquisadores atuaram ativamente no processo de implementação da gestão por competências na unidade de análise, o Quadro 4 apresenta as fases e atividades desenvolvidas pelos pesquisadores para a implementação do modelo:

Quadro 4 – Detalhamento das fases da experiência e suas respectivas atividades

1. Início do Projeto	1.1 Definição do contexto e do propósito da pesquisa	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Definição da origem do projeto ➤ Diagnóstico da situação ➤ Definição do tema e dos interessados ➤ Delimitação do problema
	1.2 Definição da estrutura conceitual-teórica	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Delimitação da questão e definição dos objetivos da pesquisa ➤ Mapeamento da literatura
	1.3 Seleção da unidade de análise e das técnicas de coleta e análise de dados	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Definição das técnicas de coleta de dados ➤ Definição das técnicas de análise de dados
2. Coleta e Análise dos Dados		<ul style="list-style-type: none"> ➤ Registro dos dados ➤ Realimentação dos dados ➤ Tabulação dos dados ➤ Comparação dos dados empíricos com a teoria
3. Planejamento e Implementação das Ações		<ul style="list-style-type: none"> ➤ Implementação do plano de ações

Fonte: adaptado de Mello *et al* (2011).

Por sua abordagem colaborativa, as fases e atividades estruturadas no Quadro 4 foram baseadas na estrutura metodológica da pesquisa-ação (COSTA; POLITANO; PEREIRA, 2014; FRANZOLIN; MINGHINI; LOURENÇO, 2013; GIBERTONI, 2012; MELLO *et al.*, 2011; THIOLENT, 2003). Esta abordagem colaborativa se faz presente na pesquisa-ação devido “a suposição de que os clientes conhecem melhor a sua empresa, sabem o que irá funcionar e, principalmente, serão

aqueles que irão implantar e acompanhar a implementação das ações, portanto seu envolvimento na análise é crucial” (MELLO *et al.*, 2012, p.8).

Apesar de a pesquisa-ação incorporar fases e atividades adicionais em relação às desenvolvidas na implementação, os pesquisadores utilizaram as fases iniciais dessa metodologia para direcionar o desenvolvimento do projeto. As fases de implementação desenvolvidas na experiência são descritas a seguir.

2.3.1 Início do Projeto

O início do projeto foi marcado pela seleção da unidade de análise – mais precisamente, pela aceitação da unidade de análise. Ocorreu que, no período previsto para início desta dissertação, o responsável pelo setor de gestão de pessoas da GESCOM – aqui, para efeitos didáticos, denominado Machado – procurou por uma universidade da região em busca de conhecimento teórico para reestruturar o sistema de avaliação das pessoas com a gestão por competências. Nessa busca, Machado contatou a Universidade Estadual de Londrina (UEL) para propor uma parceria para troca de conhecimentos, isto é, a empresa seria disponibilizada para ser estudada enquanto os pesquisadores compartilhavam conhecimento por meio do problema organizacional a ser tratado. O contato de Machado com a UEL resultou em uma reunião com o orientador desta pesquisa.

Na primeira reunião, o orientador e a pesquisadora deste estudo foram até a empresa para compreender os objetivos propostos para o projeto, bem como para conhecer a empresa. Após breve introdução a respeito da estrutura e da estratégia da organização, Machado expôs que havia identificado recentemente na empresa que as ferramentas de avaliação e desenvolvimento dos colaboradores não estavam proporcionando resultados para a organização. As avaliações aplicadas na empresa eram muito subjetivas e superficiais, não sendo eficientes para sustentar as decisões de movimentação e desenvolvimento de pessoas.

Nesse ponto, o professor orientador ressaltou a necessidade que a empresa possuía para implementar não apenas uma ferramenta para avaliação de pessoas, mas sim um modelo de gestão capaz de alinhar o desenvolvimento das pessoas com os objetivos estratégicos da empresa. Logo, o início para o projeto foi direcionado pelo reconhecimento de um problema em uma organização. Nesse tipo de iniciação, “os integrantes de uma dada organização podem ter se defrontado com

um problema aparentemente insuperável e estão à procura de um especialista teórico (pesquisador) para resolvê-lo” (MELLO *et al.*, 2011, p.4).

Antes de finalizada a primeira reunião, Machado espantou-se com a resposta dada pelo professor ao ser questionado a respeito do prazo previsto para conclusão da implementação – 2 anos. Machado enfatizou a urgência para substituição do sistema de avaliação e desenvolvimento dos colaboradores, entretanto, o professor deixou claro que a implementação é um processo que vai além do desenvolvimento da ferramenta de avaliação, sendo concluída somente após a realização dos ajustes finos na ferramenta (possibilitadas com rodadas de avaliação piloto) bem como com a incorporação dos conceitos da gestão por competências entre os integrantes da organização.

A proposta do projeto foi então repassada ao diretor executivo da GESCOM e, tão logo a proposta tenha sido aprovada, formou-se a equipe do projeto – constituída por pesquisadores externos, o professor orientador e a estudante pesquisadora, e profissionais da organização, o gestor de RH e um analista de RH, para atuarem de forma consultiva a respeito das decisões a serem tomadas em relação às ações a serem implementadas.

Além da definição da equipe do projeto, os pesquisadores e integrantes da unidade de análise que participariam de modo cooperativo no processo, para a definição do contexto e do propósito da pesquisa, os pesquisadores delimitaram ainda o campo de observação empírica e os interessados pelo projeto (MELLO *et al.*, 2011; THIOLENT, 2003). O campo de observação empírica do projeto é o processo de implementação do modelo de gestão por competências na GESCOM, sendo que os interessados pelo desenvolvimento do projeto por parte da organização envolvem, principalmente, os membros da liderança da empresa, como os diretores, gerentes, coordenadores e supervisores de áreas.

A partir da contextualização do problema organizacional, os pesquisadores puderam definir a estrutura conceitual-teórica necessária para o desenvolvimento do projeto. A fundamentação teórica é imprescindível para contextualizar e fundamentar os problemas identificados (MELLO *et al.*, 2012), além de que a teoria tem o papel de “gerar ideias, hipóteses ou diretrizes para orientar a pesquisa e as interpretações” (THIOLENT, 2003, p.55).

Tendo em vista que esta dissertação consiste em relatar a experiência vivenciada na implementação de um modelo de gestão por competências e não

levantar um debate entre as teorias, na fundamentação teórica está sendo sinalizada as teorias utilizadas pela equipe do projeto no processo de implementação. Sendo assim, foram retomadas teorias específicas da literatura de gestão estratégica e de gestão por competências – essas teorias foram utilizadas pela equipe do projeto para respaldar a customização do modelo de gestão por competências da GESCOM de acordo com os objetivos estratégicos da empresa. A customização é necessária devido ao fato de que “[u]m modelo de competência direcionado a uma organização específica, ainda que essa seja semelhante a outras, não servirá a realidades diversas, pois o modelo é uma variável dependente da cultura organizacional” (MUNCK; MUNCK; SOUZA, 2011, p.46).

Diante da definição do contexto organizacional, o tema do projeto, isto é, “a designação do problema prático e da área de conhecimento a serem abordados” (THIOLLENT, 2003, p.50), foi definido como o alinhamento das entregas esperadas dos integrantes da empresa com os objetivos estratégicos do negócio. O objetivo do projeto – o problema considerado como prioritário (THIOLLENT, 2003), por sua vez, almejou a construção de um modelo para avaliação e desenvolvimento por competências.

Com a contextualização finalizada, os pesquisadores trabalharam na seleção das técnicas de coleta e de análise de dados para a construção do modelo de gestão por competências da GESCOM, as quais estão descritas na sequência.

2.3.2 Coleta de Dados

O processo de coleta de dados se iniciou desde o primeiro contato dos pesquisadores com os integrantes da empresa estudada, a GESCOM. Desde o momento em que os pesquisadores colocaram os pés na empresa pela primeira vez até a última visita, todos os elementos observados influenciaram a percepção e construção do conhecimento a respeito da unidade analisada e do projeto desenvolvido. Logo, etapas e métodos formais e informais contribuíram para a coleta dos dados.

Na definição das técnicas de coleta de dados, “os pesquisadores costumam praticar um reconhecimento de área. Isto inclui observação visual, consulta de mapas e organogramas e discussão direta com representantes diretos ou indiretos das várias categorias sociais implicadas” (THIOLLENT, 2003, p.48). Desse modo, as

técnicas empregadas na coleta de dados envolveram informação documental, entrevistas, observação direta e observação participante (YIN, 2010).

Seguindo a classificação dos tipos de comunicação de Bardin (2016), a natureza dos códigos linguísticos investigados na pesquisa é da comunicação escrita e oral, enquanto em relação a quantidade de pessoas, tanto para a análise da comunicação escrita quanto da comunicação oral, foram delineados em grupos restritos. Para o desenvolvimento do projeto, foram coletados dados de fontes primárias e secundárias, como pode ser visto no Quadro 5.

Quadro 5 – Fontes para a coleta de dados para a implementação do modelo

Fontes	Técnicas	Objetivos
Primárias	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Observação Direta ▪ Entrevistas (individuais e coletiva) 	Obter e/ou confirmar informações sobre a atual estratégia e estrutura da empresa, as competências organizacionais presentes, e as competências humanas necessárias para o desenvolvimento da estratégia.
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Observação Participante 	Discutir as informações levantadas e as decisões a serem tomadas para a construção do modelo a ser implementado. Acompanhar a apresentação do modelo à empresa e o treinamento da liderança.
Secundárias	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Análise Documental 	Conhecer a estratégia, a estrutura e os processos da organização.

Fonte: elaborado pela autora (2020).

O grupo restrito do suporte escrito do código linguístico compreende todas as comunicações escritas trocadas dentro de um grupo (BARDIN, 2016). Sendo assim, para atender ao propósito do projeto, foram coletadas informações da “Apresentação Institucional”, do organograma, do questionário de avaliação anual de desempenho, do relatório de avaliação 360°, do quadro de indicadores, do plano de cargos e salários e do relatório de análise mercadológica da GESCOM.

Por outro lado, o grupo restrito da comunicação oral compreende discussões, entrevistas ou conversas de grupo (BARDIN, 2016). Logo, os dados primários foram adquiridos por meio de observação direta, observação participante em reuniões e com entrevistas individuais e coletivas. As entrevistas individuais foram realizadas com os diretores de negócios, administrativo e financeiro, com os gerentes de marketing, de pesquisa e desenvolvimento, de recursos humanos, da controladoria fiscal, financeiro, da tecnologia da informação, comercial e da produção; a entrevista

coletiva foi realizada com os supervisores da área operacional. Intencionou-se gravar todas as entrevistas, entretanto, como sua execução estava vinculada à autorização de cada um dos respondentes, três das entrevistas individuais não puderam ser gravadas.

Apesar de todas as técnicas utilizadas terem sido essenciais para o desenvolvimento do projeto de implementação, salienta-se que a técnica predominante no projeto foi a observação participante. A observação participante considerada é extremamente relevante no trabalho de campo da pesquisa qualitativa (ALVES-MAZZOTTI; GEWANDSZNAJDER, 1999; MINAYO, 2016), visto que “é uma modalidade especial de observação na qual [o pesquisador] não é simplesmente um observador passivo” (YIN, 2010, p.138). Minayo (2016, p.64) define observação participante “como um processo pelo qual um pesquisador se coloca como observador de uma situação social, com a finalidade de realizar uma investigação científica”.

A entrevista foi a outra técnica de coleta de dados indispensável para o projeto, pois, “por sua natureza interativa, a entrevista permite tratar de temas complexos que dificilmente poderiam ser investigados adequadamente através de questionários, explorando-os em profundidade” (ALVES-MAZZOTTI; GEWANDSZNAJDER, 1999, p.168). Entrevista, para Minayo (2016, p.58), “é acima de tudo uma conversa a dois, ou entre vários interlocutores, realizada por iniciativa do entrevistador e sempre dentro de uma finalidade”. Logo, é importante ressaltar que “as entrevistas são conversas guiadas, não investigações estruturadas” (YIN, 2010, p.133). A finalidade das entrevistas para esta pesquisa era de possibilitar ao entrevistado discorrer acerca do tema abordado, logo, elas foram organizadas com perguntas abertas e fechadas a partir de um roteiro semiestruturado.

A aplicação das técnicas de observação, tanto direta com participante, entrelaçou a coleta de dados das informações documentais e as entrevistas, pois ao longo de toda a experiência ocorreram várias reuniões entre a equipe do projeto, assim como a equipe do projeto participou de algumas das reuniões da liderança da empresa – apresentação do modelo de gestão por competências e treinamento para implantação do modelo.

Contudo, a fase de coleta de dados é um processo constante na interação do pesquisador com os processos organizacionais relacionados com o projeto, o qual não se prende apenas nas observações e intervenções formais, como reuniões e entrevistas, mas também nas interações informais, como no “cafezinho” e

happy hour (MELLO *et al.*, 2012; YIN, 2010). Importa que, nessa fase, a equipe do projeto procure por informações julgadas como necessárias para o andamento da pesquisa (THIOLLENT, 2003). Desse modo, foram realizadas diversas reuniões entre a equipe do projeto para discutir o andamento da implementação, as quais são identificadas no Quadro 6.

Quadro 6 – Reuniões da equipe do projeto

Mês	Reunião	Objetivo/Atividade
01	01	Apresentação da empresa a respeito do propósito sobre o projeto
01	02	Definição do início e escopo do projeto
01	03	Apresentação da empresa dos objetivos estratégicos
01	04	Visita dos pesquisadores ao parque fabril
02	05	Definição do cronograma e análise do organograma
02	06	Análise e definição do roteiro de entrevista
03	07	Entrevista
03	08	Entrevistas
03	09	Entrevistas
04	10	Apresentação dos pesquisadores da análise das entrevistas; Discussão para definição dos eixos de carreira e suas respectivas competências
05	11	Apresentação dos pesquisadores das entregas para o eixo gerencial
05	12	Revisão e discussão das descrições das competências e das entregas do eixo gerencial
05	13	Revisão e definição das descrições das competências
06	14	Revisão das entregas do eixo gerencial
06	15	Revisão dos níveis de complexidade global e por eixo
06	16	Revisão das entregas das competências globais
07	17	Revisão das entregas das competências globais
07	18	Discussão dos requisitos de acesso
07	19	Apresentação de consultores externos de um <i>software</i> de avaliação de competências
08	20	Revisão das entregas das competências globais e dos requisitos de acesso
08	21	Discussão e definição dos termos para divulgação do modelo
08	22	Revisão e alinhamento da apresentação da empresa a ser feita para a liderança
09	23	Acompanhamento da apresentação da empresa para os Diretores e Gerentes
09	24	Acompanhamento da reunião da empresa com o Grupo de Validação – validação das entregas
10	25	Acompanhamento da reunião da empresa com o Grupo de Validação – validação dos requisitos de acesso
12	26	Acompanhamento de um dos treinamentos da empresa ofertado para os líderes; reunião para atualização das atividades desenvolvidas e programada pela empresa

Fonte: elaborado pela autora (2020).

Os meses constados no Quadro 6 são uma indicação do período compreendido pelas atividades e não propriamente o mês do calendário anual, ou seja, mês 01 não significa janeiro, mas o primeiro mês de realização do projeto. Como as primeiras reuniões tinham por objetivo delinear o desenvolvimento do projeto, a

equipe do projeto planejou as etapas necessárias para o desenvolvimento do projeto, compreendendo as seguintes atividades (Tabela 3):

Tabela 3 – Cronograma para implementação do modelo de gestão por competências

ATIVIDADES	PREVISTO (semana/mês)	REALIZADO (semana/mês)
<i>Etapa I: Conhecendo a Organização</i>		
Dinâmica “Mapa Estratégico”	03/01	03/01
Visita à Fábrica	04/01	04/01
Disponibilização do Organograma Completo	04/01	04/01
Análise do Organograma	04/01	04/01
Disponibilização do Plano de Cargos e Salários	01/02	04/02
Objetivos Organizacionais	01/02	04/03
<i>Etapa II: Análise Organizacional</i>		
Análise do plano estratégico e plano tático	02/02	04/02
Definição do roteiro/perguntas	04/02	04/02
<i>Entrevistas:</i>		
Diretor de Negócios	01/03	01/03
Diretor Financeiro	01/03	01/03
Gerente de Marketing	01/03	01/03
Gerente Comercial Regional I	01/03	01/03
Gerente Comercial Regional II	01/03	01/03
Gerente P&D	01/03	01/03
Gerente de RH	01/03	01/03
Gerente de Controladoria Fiscal	01/03	01/03
Gerente Financeiro	01/03	01/03
Coordenador Industrial	01/03	01/03
Média liderança	01/03	01/03
Gerente TI	01/03	01/03
Supervisores	01/03	01/03
Diretor Executivo	01/03	01/03
Grupo Focal	03/03	CANCELADO
<i>Etapa III: Construção do Modelo</i>		
Definição das Competências Organizacionais	04/03	04/03
Definição das áreas de competência	04/03	04/03
Definição das competências humanas	01/04	04/03
Análise das variáveis diferenciadoras	02/04	01/05
Análise relação organograma e plano de cargos	03/04	04/03
Relatório do diagnóstico	01/05	04/03
Definição dos eixos de carreira	01/05	04/03
II Rodada de Entrevistas	02/05	CANCELADO
Definição nos níveis de complexidade em cada eixo	04/05	04/03
Definição das atribuições e responsabilidades em cada nível de complexidade	04/05	02/06

Definição dos critérios de avaliação	01/06	01/08
Definição dos critérios de promoção e progressão na carreira e sub-faixas salariais	01/06	01/08
Definição dos critérios/indicadores para processo de avaliação e de desenvolvimento de competências	01/06	01/08
Apresentação Projeto Piloto	01/06	03/08
Criação dos grupos estratégicos, de implantação e de consulta	01/06	03/09
Realização de teste piloto do modelo	02/06	02/08
Construir as novas propostas de trabalho e criar o compromisso com as metas junto aos envolvidos	01/07	03/08
Apresentação para validação	01/08	03/09
Revisão do Modelo	01/09	04/10
Simulação da avaliação piloto com Gestores	03/09	02/11
Revisão do modelo conforme avaliação piloto	03/10	04/11
Aplicação da avaliação em outros eixos	03/11	02/12
Análise dos resultados encontrados	03/12	04/12

Fonte: elaborada pela autora (2020).

As atividades apresentadas na Tabela 3 foram definidas em cooperação pela equipe do projeto. Em um primeiro momento os pesquisadores apresentaram um cronograma das etapas a serem desenvolvidas e, em reunião com a equipe do projeto, a equipe trabalhou no desdobramento das atividades.

A Etapa I, Conhecendo a Organização, consiste basicamente na coleta de dados de fontes secundárias da empresa para que os pesquisadores pudessem compreender o contexto organizacional e obter informações relevantes para o desenvolvimento da coleta de dados de fontes primárias. As atividades dessa etapa foram propostas inicialmente pelo gestor da empresa e complementadas e aprovadas pelos pesquisadores.

A Etapa II, Análise Organizacional, compreende um segundo momento de coleta de dados, focando nas entrevistas com a liderança da organização, e ainda a análise dos dados até então coletados. As pessoas a serem entrevistadas pela equipe do projeto correspondiam a algum cargo de liderança na empresa. A princípio estipulou-se uma atividade de Grupo Focal para tratar possíveis divergências encontradas nas entrevistas, mas diante da análise das entrevistas essa atividade não foi necessária, por isso a mesma foi cancelada.

E por fim, a Etapa III, Construção do Modelo, desenvolve as atividades para a personalização e implementação do modelo de gestão por competências na GESCOM. As atividades dessa etapa foram direcionadas pelo professor orientador, com base em Dutra (2001), contemplando cada “tijolo” que deveria ser desenvolvido

pela equipe para a construção e consolidação do modelo na empresa. Pretendia-se realizar uma segunda rodada de entrevistas com a liderança, tanto para validação das competências identificadas como para levantamento de informações específicas para a descrição das atribuições e responsabilidades das competências humanas. Contudo, devido ao acontecimento de outros eventos na empresa durante essa fase do projeto, essa rodada de entrevistas não pôde ser realizada, por isso foi cancelada. Entretanto, a descrição das atribuições e responsabilidades de cada competência foi a atividade mais difícil e mais longa de ser realizada pela equipe do projeto; entende-se que a realização da segunda rodada de entrevistas teria facilitado e encurtado o desenvolvimento dessa atividade.

Apesar de a equipe ter trabalhado na elaboração prévia do cronograma, algumas das atividades apresentadas na Tabela 3 foram sendo sugeridas e definidas ao longo do processo com o decorrer das demais atividades, ou seja, ao identificar que faltaria alguma informação para completar a etapa, a equipe discutia e inseria novas atividades no cronograma, assim como cancelava ou alterava alguma das atividades previstas.

Na fase das entrevistas para o desenvolvimento do projeto, com o auxílio de um roteiro semiestruturado (Apêndice D), foram entrevistados 18 integrantes da liderança da organização distribuídos em 14 grupos restritos distintos. Em todos os grupos o analista de recursos humanos e a estudante pesquisadora estavam atuantes como entrevistadores, e em 7 grupos o professor orientador também estava presente como entrevistador. Dentre os 14 grupos, 13 tinham como entrevistado somente um integrante da organização, e apenas um grupo foi formado com 5 entrevistados (Quadro 7). Dos 18 entrevistados, somente 3 desses – entrevistados em caráter individual – não tiveram a autorização concedida para que a entrevista fosse gravada; as 15 entrevistas que tiveram sua gravação autorizada foram transcritas, permitindo que os pesquisadores recuperassem todas as informações transmitidas durante as entrevistas, enriquecendo o preparo dos materiais para a análise posterior.

Quadro 7 – Entrevistas realizadas

DIA	Cargos dos Entrevistados (por ordem de execução)	Horário de Início	Horário de Término	Duração
01	Gerente de Recursos Humanos	11:26	12:18	0:52
02	Gerente Financeiro	09:10	10:13	1:03
	Gerente de Marketing	10:19	11:02	0:43
	Diretor Financeiro	11:23	12:29	1:06
	Coordenador Regional de Vendas	13:05	14:02	0:57
	Coordenador Construção Civil	14:32	15:31	0:59
	Diretor Executivo	16:00	17:00	1:00
	Diretor de Negócios	17:09	18:27	1:18
03	Gerente de Controladoria	07:37	08:19	0:42
	Supervisor de Produção	10:47	11:44	0:57
	Gerente de T.I.	13:32	14:30	0:58
	Gerente de P&D	14:38	15:34	0:56
	<i>Entrevista em Grupo</i> Coordenador de P&D Coordenador de Envase Coordenador de Produção Supervisor Administrativo de Produção Supervisor de Armazenagem	15:35	16:36	1:01
	Supervisor de Operações	17:03	18:15	1:12
			TOTAL	13:44

Fonte: elaborado pela autora (2020).

Os líderes entrevistados pela equipe do projeto foram indicados pelos profissionais da empresa com base no conhecimento que cada uma dessas pessoas demonstravam ter a respeito da empresa e, também, pela amplitude de influência que esses líderes exerciam na organização, ou seja, líderes com equipes pequenas e que apresentavam baixo conhecimento a respeito do negócio da empresa não foram incluídos na rodada de entrevistas. Logo, o critério “tempo de casa” não foi utilizado nesse filtro, visto que alguns dos entrevistados tinham poucos meses como contratados pela organização, mas demonstravam muito domínio a respeito das informações solicitadas.

Além de todas as atividades formais realizadas dentro da GESCOM para coleta de dados, toda percepção que os pesquisadores tinham a cada reunião com a equipe do projeto, os acadêmicos e os membros da empresa, eram posteriormente discutidas entre o professor orientador e a pesquisadora para alinhamento de entendimento a respeito da empresa e do projeto. Esses momentos foram essenciais para que os pesquisadores refinassem a visão e os objetivos para o projeto, uma vez que a bagagem de conhecimentos, experiências e até mesmo

personalidades dos observadores podem influenciar e divergir sobre a interpretação do contexto.

Entretanto, ao focarmos nos procedimentos formais de coleta de dados, as reuniões com a equipe do projeto forneceram o maior número de elementos para a construção do alicerce pelo qual o modelo de gestão de competências seria edificado.

Ao aplicar todas as técnicas de coleta de dados, os dados coletados são recolhidos pelo pesquisador para alimentar um sistema que possibilite sua análise (MELLO *et al.*, 2012). As técnicas de análise de dados utilizadas no projeto estão descritas na sequência.

2.3.3 Análise dos Dados

A análise e interpretação de dados em uma pesquisa qualitativa tem a finalidade principal de explorar o conjunto de opiniões e representações sociais acerca do tema investigado, “tanto na direção do que é homogêneo quanto no que se diferencia dentro de um mesmo meio social” (MINAYO, 2016, p.72).

As formas de tratamento dos dados qualitativos obtidos para esta dissertação, de acordo com as definições apresentadas por Minayo (2016), são de descrição, análise e interpretação. A descrição da experiência deve ser feita “como se os dados falassem por si próprios” (MINAYO, 2016, p.73), para então, na fase analítica, esses dados serem decompostos, possibilitando ao pesquisador exceder o descrito. E, para a interpretação, deve-se exceder o descrito e o analisado em busca de uma compreensão ou explicação dos sentidos encontrados (MINAYO, 2016).

Uma vez que se pretende neste relato de experiência “compreender para além dos significados imediatos” (BARDIN, 2016, p.36), a técnica analítica empregada é a de análise de conteúdo. A análise de conteúdo, segundo Bardin (2016, p.15), compreende “[u]m conjunto de instrumentos metodológicos [...] que se aplicam a ‘discursos’ (conteúdos e continentes) extremamente diversificados”.

Yin (2015, p.140) ressalta a importância de a análise dos dados seguir por um ciclo estratégico “envolvendo suas questões de pesquisa originais, os dados, seu manuseio e sua interpretação justificáveis dos dados e sua capacidade de expor algumas descobertas e tirar algumas conclusões”. Para tanto, Creswell (2007) dispõe que a extração de sentido dos dados deve percorrer as seguintes etapas:

- a) organização e preparação dos dados para análise;
- b) leitura de todos os dados para obter um sentido geral das informações;
- c) codificação ou agrupamento dos materiais;
- d) descrição do cenário e categorização;
- e) previsão do modo de representação da descrição e dos temas na narrativa qualitativa; e
- f) interpretação ou extração do significado dos dados.

Todavia, a análise de dados deve comparar os dados tabulados com a estrutura conceitual-teórica levantada para verificar se os resultados estão coerentes com o disposto na teoria, se existem dados contraditórios ou até mesmo se os dados são convergentes. Nesse ponto, a suposição é de que “a análise dos dados relacionados ao problema de pesquisa, que aponta uma lacuna teórica ou empírica, seja coordenada pelo pesquisador, por ele conhecer melhor o método científico” (MELLO *et al.*, 2012, p.8).

Sendo assim, o material coletado foi tratado de acordo com as categorias pré-estabelecidas, pois “[o] sistema de categorização pode ser estabelecido previamente à análise, com base em fundamentos teóricos ou conceituais que justifiquem a classificação pretendida” (BRANDÃO, 2012, p. 26). As categorias analíticas correspondem aos componentes que se mostraram como essenciais para o desenvolvimento do projeto de implementação de um modelo de gestão por competências, os quais foram identificados por meio do quadro teórico desenvolvido para dar suporte e direcionamento a esta pesquisa. As categorias analíticas definidas para a análise nesta pesquisa podem ser verificadas no Quadro 8:

Quadro 8 – Categorias de análise

Macro Categorias	Categorias	Referências
Estratégia	Objetivo	Porter (2006); Treacy e Wiersema (1995).
	Posicionamento Estratégico	
	Proposta de Valor	
	Pontos Fracos	
	Pontos Fortes	
	Ameaças	
	Oportunidades	
Estrutura	Modelo Operacional	Dutra (2013) Treacy e Wiersema (1995);
	Áreas de Competências	
Competências	Competências Organizacionais	Dutra (2013); Fleury e Fleury (2003 e 2004); Brandão (2012).
	Competências Humanas Gerais	

Fonte: elaborado pela autora (2020).

As categorias apresentadas no Quadro 8 foram implícitas ou explicitamente abordadas pelo roteiro de entrevista (Apêndice D) utilizado pelos pesquisadores na coleta de dados. Considerando que a análise categorial “pretende tomar em consideração a totalidade de um ‘texto’, passando-o pelo crivo da classificação e do recenseamento, segundo a frequência de presença (ou de ausência) de itens de sentido” (BARDIN, 2016, p. 43), o material coletado das entrevistadas foi transcrito e seus trechos foram identificados por categorias. Todos os trechos foram organizados em uma planilha, sendo que cada coluna representava uma categoria.

A partir da leitura, releitura e interpretação de todo o material categorizado, as categorias foram sendo abastecidas pelos temas emergentes de cada trecho analisado, isto é, as falas coletadas nas entrevistadas foram sendo rotuladas dentro de suas respectivas categorias para possibilitar a análise desse conteúdo.

Apesar de outras fontes de dados terem sido utilizadas para esse processo, as entrevistas retornaram o maior número de informações para o desenvolvimento do modelo. Isso ocorreu, pois embora o roteiro das entrevistas tenha sido elaborado para abordar pontualmente uma ou mais categorias específicas, por se tratar de perguntas com respostas abertas, muitas vezes os entrevistados traziam temas de outras categorias dentro de uma mesma pergunta, ampliando o campo a ser

compreendido pelos pesquisadores acerca das categorias em análise. Por exemplo: ao ser questionado a respeito dos pontos fracos, os entrevistados, em muitos dos casos, relatavam as situações sem responder objetivamente; esses relatos foram analisados e classificados para corresponder a um item da categoria sobre ponto fraco, isto é, um tema – seja como um tema emergente ou como um tema recorrente.

Quando o tema era recorrente, os pesquisadores acrescentavam essa aparição para a verificação da frequência com que o tema surgiu ao longo da análise, pois os instrumentos analíticos empregados foram do tipo temático e frequencial, visto que se pretendeu efetuar a “contagem de um ou vários temas ou itens de significação, numa unidade de codificação previamente determinada” (BARDIN, 2016, p. 77). Resumidamente, todas as respostas foram interpretadas em temas que emergiram das entrevistas e posteriormente tabuladas em cada uma das categorias para que fosse possível medir a frequência de cada um dos temas.

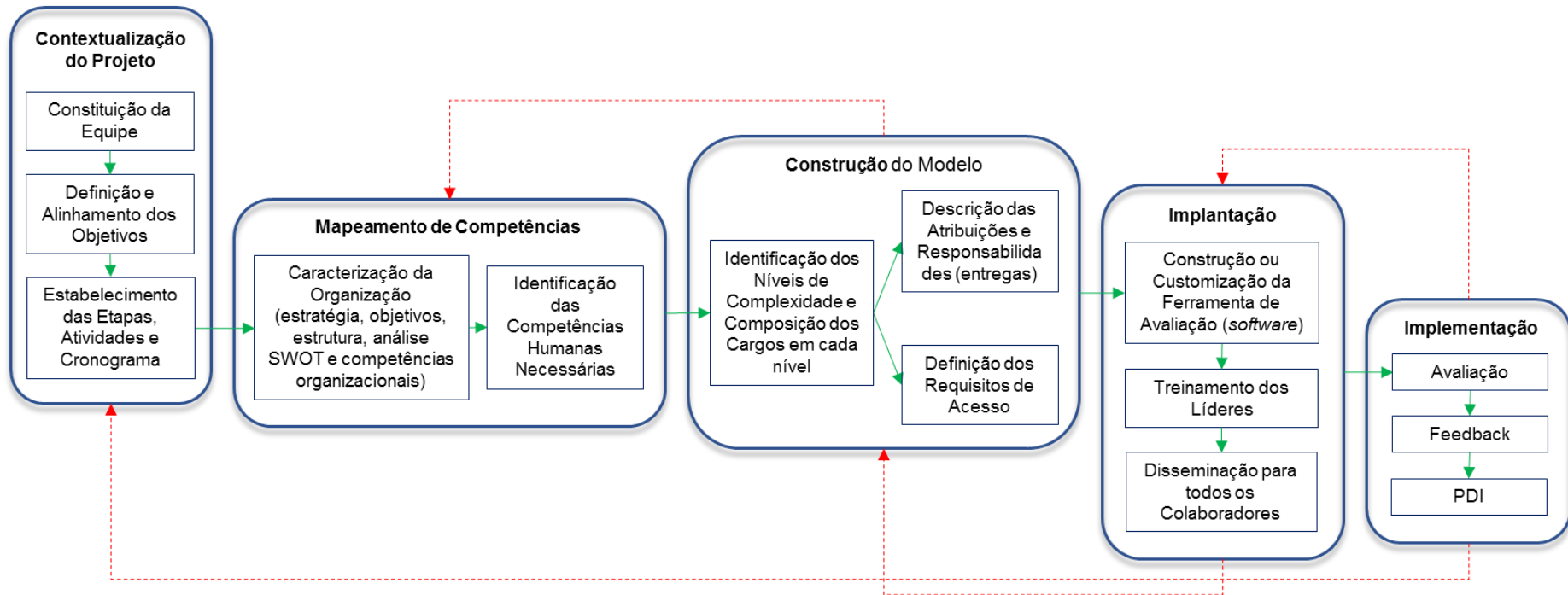
A partir da análise das entrevistas, reuniões e documentos, os pesquisadores avaliaram e confirmaram o problema levantado pelos gestores da empresa, assim como conseguiram identificar a estrutura cultural e o sistema gerencial da GESCOM. Em posse da tabulação dos dados, foi possível identificar os fatores críticos que deveriam ser considerados e incorporados no desenvolvimento do modelo de gestão por competências, ou seja, quais competências deveriam ser desenvolvidas e avaliadas para o desenvolvimento da estratégia organizacional. O processo de transformação das informações obtidas com a análise em direcionadores para a construção do modelo está descrito no capítulo 4.

O período total da experiência foi de 12 meses, sendo que o processo para estruturação do modelo foi de aproximadamente oito meses e os quatro meses seguintes foram para treinamento de todas as pessoas da empresa – cem por cento dos colaboradores passou por treinamento do novo modelo de avaliação de desempenho antes do início das avaliações. Nesse processo de divulgação e treinamento do modelo a equipe do projeto efetuou pequenos ajustes para refinamento do modelo em relação ao entendimento e expectativas dos participantes, como por exemplo a atualização do tempo de experiência necessário para a promoção nos cargos de liderança [essas alterações poderão ser analisadas adiante].

O fluxo das atividades realizadas no desenvolvimento da experiência pode ser visualizado na Figura 1.

Figura 1 – Fluxo metodológico da experiência

Fluxo do Projeto



Fonte: elaborada pela autora (2020).

Como pode ser observado na Figura 1, o projeto percorreu por 5 fases distintas: a contextualização do projeto, o mapeamento das competências, a fase de construção do modelo, a implantação e, por fim, a fase de implementação. Embora essas fases sejam conectadas em um processo de atividades linear, durante o desenvolvimento de cada fase pode ser identificada a necessidade de aprimoramento da fase anterior, fazendo o processo retroceder. Assim como a aparente conclusão do projeto, com a implementação do modelo, pode ser reiniciada desde a fase inicial de contextualização do projeto, indicando uma construção ou aperfeiçoamento contínuo do modelo. Diante disso, as fases do modelo não constituem um processo estático, mas buscam extrair de cada atividade as forças necessárias para o desenvolvimento de um modelo robusto – mesmo que essas atividades tenham que ser retomadas de fases anteriores.

3 MARCO TEÓRICO

Este capítulo está estruturado com as teorias e conceitos responsáveis pelo direcionamento desta pesquisa, as quais foram essenciais para sustentar as decisões tomadas tanto pelos pesquisadores quanto pelos sujeitos da unidade de análise no processo de implementação do modelo de gestão por competências na GESCOM.

O objetivo da seção 3.1, Estratégia Organizacional, consiste em trazer conceitos das teorias acerca de estratégia organizacional de Porter (2009), de Barney e Hesterly (2011) e de Treacy e Wiersema (1995).

A compreensão dessas teorias da estratégia organizacional é necessária tanto para estruturar e direcionar a coleta de dados, assim como para analisar esses dados, visto que o modelo implementado na unidade de análise segue por uma construção customizada para atender as necessidades e os objetivos da organização, buscando a promoção do alinhamento estratégico da gestão de pessoas com os objetivos estratégicos da organização a partir do direcionamento fornecido por essas teorias.

O modelo de gestão por competências adotado pela GESCOM e apresentado na seção 3.2 é o modelo desenvolvido por Dutra (2013a). Embora outros teóricos acerca de gestão por competências tenham contribuído na experiência e estão citados neste capítulo, o modelo construído na GESCOM segue fundamentalmente os princípios e direcionamentos fornecidos por Dutra (2013a) – apontamento que pode ser evidenciado pela ênfase e detalhamento desse modelo no marco teórico desta dissertação, visto que toda a estrutura teórica e prática para construção do modelo foi baseado no autor em questão.

Um dos pontos de destaque para a escolha do modelo de Dutra pela empresa se refere ao cuidado e detalhamento que o autor apresenta para a construção do mesmo. Como é possível observar nas obras do autor, o mesmo buscou consolidar as várias escolas que estavam estudando e trabalhando o conceito de competência para a construção de um conceito que viesse a agregar esses trabalhos, juntamente com suas experiências de intervenções nas organizações e os resultados de suas pesquisas (DUTRA, 2013a). A pesquisa de Dutra (2013a) revela ainda alguns elementos comuns que desencadearam bons resultados nas novas

propostas de gestão de pessoas, os quais são passíveis de reprodução para diferentes realidades organizacionais.

Logo, a escolha desse modelo para ser utilizado como ferramenta para intervenção organizacional está relacionada diretamente com a capacidade funcional que o modelo apresenta, teórica e empiricamente, em alinhar a gestão de pessoas, a estratégia organizacional e as expectativas das pessoas. Capacidade esta que poderá ser verificada no desenvolvimento deste relato de experiência.

3.1 ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL

“Todas as organizações precisam de estratégia para oferecer valor superior aos clientes” (PORTER, 2009, p.xiii). No entanto, “[e]nquanto a maioria concorda que a habilidade de uma empresa para sobreviver e prosperar depende principalmente da escolha e da implementação de uma boa estratégia, há menor consenso sobre o que é uma estratégia e menos ainda sobre o que constitui uma boa estratégia” (BARNEY; HESTERLY, 2011, p.3-4).

A competitividade de uma organização é estabelecida por seu posicionamento no mercado. “As organizações competem no mercado por complexidade, ou seja, pelo nível de agregação de valor de suas competências organizacionais” (FLEURY, A. C. C.; FLEURY, 2006, p.59).

Entretanto, ao compreender que a competitividade envolve a influência de fatores internos, estruturais e sistêmicos que são determinantes para o sucesso da organização (BARNEY; HESTERLY, 2011; DI SERIO; VASCONCELOS, 2009), fazer a empresa avançar sua atuação competitiva para além de uma atuação no mercado exige de seus responsáveis uma atuação estratégica. Para Barney e Hesterly (2011, p.4), “a estratégia de uma empresa é definida como sua teoria de como obter vantagens competitivas. Uma boa estratégia é aquela que realmente gera tais vantagens”.

Logo, para um posicionamento estratégico de mercado, os estrategistas de uma organização precisam elaborar um planejamento estratégico em coerência com análises aprofundadas dos fatores que podem influenciar seus resultados, principalmente no que tange à concorrência. O posicionamento estratégico, como aponta Porter (2006, p.35), “[...] significa desempenhar atividades *diferentes* dos rivais ou desempenhar atividades similares de *maneira diferente*”.

Porém, o posicionamento por si só não é suficiente para lidar com o dinamismo do mercado atual e com as rápidas mutações tecnológicas; a posição de mercado pode ser rapidamente copiada pelos concorrentes, conferindo à vantagem competitiva uma existência temporária (PORTER, 2006), assim como “é muito difícil prever de maneira exata como a competição em um setor evoluirá e, portanto, raramente é possível saber com certeza se uma empresa está escolhendo a estratégia certa” (BARNEY; HESTERLY, 2011, p.4). Sendo assim, Barney e Hesterly (2011, p.19) defendem que “a habilidade da empresa em mudar sua estratégia com rapidez para responder a tendências emergentes em um setor pode ser uma fonte de vantagem competitiva tão importante quanto a habilidade de concluir o processo de administração estratégica”.

Contudo, estratégias organizacionais focadas apenas no aumento das receitas ou na diminuição dos custos são insuficientes para as empresas contemporâneas, afinal, “[o] foco estreito no crescimento é uma das principais causas de más decisões estratégicas” (PORTER, 2009, p.22). Logo, a competitividade dos negócios tem sido impulsionada a partir da necessidade por entregas de níveis extraordinários de valor aos clientes. Fleury e Fleury (2006, p.19) apontam que “nos mercados extraordinariamente competitivos como os que hoje se observam, o que mais importa é compreender qual seria o serviço que clientes e consumidores, pessoas físicas ou jurídicas, estariam interessados, valorizariam e estariam dispostos a pagar”.

Diante desse contexto, empresas que têm adotado uma estratégia organizacional que se desdobra pelo valor único que esta pode entregar ao seu público têm se destacado no mercado (TREACY; WIERSEMA, 1995; DI SERIO; VASCONCELOS, 2009; PORTER, 2006). Preço baixo, agilidade na entrega, atendimento diferenciado ou qualidade são exemplos de componentes de valor que respondem a uma proposta estratégica de geração de valor ao cliente.

Os líderes de mercado estão empenhados em oferecer aos seus clientes aquilo que estes mais valorizam – redefinem o valor ao elevar as expectativas dos clientes em relação àquele componente de valor que optaram por salientar (PORTER, 2009; TREACY; WIERSEMA, 1995), assim, o negócio deve ser estrategicamente posicionado para criar o valor que desejam entregar aos seus clientes.

O conjunto de atividades executado na empresa traduz o posicionamento estratégico desenvolvido pelo negócio, pois, “[a] vantagem competitiva emana da totalidade do sistema de atividades” (PORTER, M., 2009, p.62). Esse sistema de atividades representa a cadeia de valor da empresa, ou seja, atividades empresariais dedicadas para desenvolver, produzir e comercializar os produtos ou serviços do negócio (BARNEY; HESTERLY, 2011).

Diante disso:

a função contábil desempenha um papel muito diferente em uma empresa que busca uma estratégia de liderança em custo, comparada a outra que busca uma estratégia de diferenciação de produto. O marketing e a manufatura também exercem papéis muito diferentes nesses dois tipos de estratégia. Sua eficiência em uma empresa pode ser diminuída ao se fazer a contabilidade, o marketing e a manufatura como se sua empresa almejasse liderança em custo, quando na realidade almeja diferenciação de produto (BARNEY; HESTERLY, 2011, p.19).

A compreensão do posicionamento estratégico como a representação da estratégia e das atividades executadas pelo negócio aponta para a conexão indispensável que deve existir entre a estratégia e os sistemas gerenciais, visto que os resultados esperados de cada atividade variam de acordo com a estratégia estabelecida pela organização, assim como cada atividade requer a aplicação e integração de diferentes recursos. Para possibilitar essa integração, tem emergido uma abundância de ferramentas e técnicas gerenciais para auxiliar as empresas a se posicionarem no mercado (VUORINEN *et al.*, 2018), atendendo as exigências do mercado por produtividade, qualidade e velocidade. Porém, “de forma quase imperceptível, as ferramentas gerenciais tomaram o lugar da estratégia” (PORTER, M., 2009, p.38), dificultando a tradução das melhorias operacionais em ganhos em lucratividade sustentável (PORTER, 2006).

Quinn (2006) define que “[u]ma estratégia é o padrão ou plano que integra as principais metas, políticas e sequências de ação da organização em um todo coeso”. Para o autor, uma estratégia elaborada adequadamente favorece a organização e alocação dos recursos de uma organização em uma postura condizente tanto com suas competências, deficiências internas relativas, mudanças antecipadas no ambiente, assim como com os movimentos ocasionais por parte dos oponentes. Uma boa estratégia, portanto, deve proporcionar ao negócio uma vantagem

competitiva sustentável, ou seja, “uma vantagem que não pode ser eliminada pela competição por meio de imitação estratégica” (BARNEY; HESTERLY, 2011, p.67).

Logo, uma empresa que baseia sua competitividade apenas em eficácia operacional condiciona seu crescimento pela limitação da concorrência. Porter (2006, p.35) ressalta que “[e]ficácia operacional e estratégia são ambas essenciais para um desempenho superior, o que, acima de tudo, é a meta primária de qualquer empresa. Mas elas trabalham de forma muito diferente”.

Entretanto, não existe uma única estratégia capaz de conduzir a organização em direção aos seus objetivos, pois “não há um ‘melhor caminho’ para criar estratégia, nem há um ‘melhor caminho’ para organização” (MINTZBERG *et al.*, 2006, p.13). Porter (2009, p.54) pondera que “[s]e os mesmos conjuntos de atividades fossem os melhores para produzir todas as variedades de produtos, para satisfazer a todas as necessidades e para ter acesso a totalidade dos clientes, as empresas simplesmente se alternariam entre eles e a eficácia operacional determinaria o desempenho”. Até mesmo porque “[...] outros fatores além da estratégia – incluindo sorte, recursos esmagadores, implementação soberba ou estúpida e erros do inimigo – ajudam a determinar os resultados finais” (QUINN, 2006, p.33).

Entretanto, se por um lado defende-se a ideia do posicionamento estratégico para a criação da vantagem competitiva, por outro lado o posicionamento estratégico é compreendido como a adaptação do negócio diante da competitividade do mercado. Ou seja, Barney e Hesterly (2011, p.18) declaram que, “[e]mbora seja mais simples presumir que as empresas escolhem e implementam suas estratégias intencionalmente, muitas empresas acabam por assumir uma estratégia emergente, a qual surge com o tempo ou que foram radicalmente modificadas depois de implementadas”.

Em todo caso, a sobrevivência do negócio continua vinculada ao desenvolvimento estratégico da empresa. Assim, definir um modelo para abordar a estratégia da organização deve considerar o alinhamento entre uma gama de recursos e interesses, sem desprezar seus riscos e ameaças.

A abordagem estratégica adotada por uma organização tem, portanto, a responsabilidade de conduzir as ações que esta deve adotar para que as metas organizacionais possam ser concretizadas, com o suporte de políticas e programas estratégicos. As metas (ou objetivos) constituem *o que* a empresa quer alcançar e *quando* esses resultados devem ser obtidos; as políticas estratégicas moldam as

diretrizes que expressam os limites dentro dos quais a ação deve ocorrer; e os programas especificam *como* os objetivos serão alcançados dentro desses limites, assegurando os recursos necessários para cumprir as metas (QUINN, 2006).

E para orquestrar todos esses componentes estratégicos, as decisões estratégicas são as verdadeiras responsáveis por determinar a direção geral da organização, bem como por viabilizar o negócio frente às mudanças previsíveis, imprevisíveis e irreconhecíveis que podem ocorrer nos principais contextos adjacentes.

Nesse sentido, a adequação do modelo operacional ao planejamento estratégico se torna um fator crucial para o sucesso dessa estratégia, visto que um conjunto de processos, relações e interações são necessários para que a organização se desenvolva no caminho correto para atingir essas metas previamente estabelecidas.

Treacy e Wiersema (1995) descrevem as especificidades existentes nos modelos operacionais que variam – ao menos deveriam variar – de acordo com o objetivo estratégico da organização. Porter (2009, p.43) ressalta que “a essência da estratégia está nas atividades – a escolha entre executar as mesmas atividades de forma diferente ou de concentrar-se em atividades diferentes em comparação com os rivais”.

Os modelos operacionais híbridos, para Treacy e Wiersema (1995, p.64), geram confusão e tensão na empresa, e acabam por dissipar energia, resultando “[...] em você fazendo negócios consigo mesmo, em vez de com seus clientes”. Sendo assim, o planejamento estratégico deve corresponder ao papel de moldar toda a organização e, portanto, precisa ser o reflexo das potencialidades da empresa, pois “[a] vantagem ou a desvantagem total é a consequência de todas as atividades da empresa, e não apenas de umas poucas” (PORTER, M., 2009, p.38). Contudo, diante da variedade de modelos teóricos para o desenvolvimento da estratégia organizacional, para atender ao objetivo metodológico desta pesquisa de relatar o processo de aplicação de uma solução científica a um problema específico demandado pela empresa em estudo, nesta seção será enfatizada a estratégia adotada pela empresa da unidade de análise: oferecer uma proposta de valor para o cliente.

3.1.1 Estratégia de Criação de Valor para o Cliente

Atuar no mercado com a estratégia de gerar uma proposta de valor ao cliente significa dizer que, por meio de uma promessa implícita, a empresa está disposta a entregar uma determinada combinação de valores continuamente melhorada aos clientes que deseja atender (TREACY; WIERSEMA, 1995). Porter (2006, p. 35) enfatiza que “[u]ma companhia só pode ter um desempenho melhor que suas rivais se puder estabelecer uma diferença que possa preservar. Ela deve entregar maior valor aos clientes ou criar valor comparável a um custo mais baixo, ou as duas coisas”.

Se por um lado Porter (2009) defende a definição da estratégia organizacional de fora para dentro, a partir da análise do setor, Barney e Hesterly (2011) trabalham a estratégia organizacional a partir de outro viés, isto é, a vantagem competitiva é adquirida de dentro para fora. A teoria de Barney e Hesterly (2011) defende o uso de recursos e capacidades da empresa para explorar as oportunidades e neutralizar as ameaças, permitindo o aumento das receitas líquidas ou diminuindo os custos líquidos. Entretanto, independente da direção, os autores enquadram a estratégia em três tipos de entrega de valor ao cliente, o que deve resultar, assim, no aumento do valor econômico do negócio.

Desse modo, como advogam Treacy e Wiersema (1995, p.42), “[n]um mercado competitivo, melhorar o valor para o cliente é o imperativo do líder de mercado”. Ao defender essa lógica, Porter (2006) alega que a entrega de maior valor permite que a empresa cobre preços unitários médios mais altos, e a maior eficiência resulta em custos unitários médios mais baixos.

Valor para o cliente, nas palavras de Treacy e Wiersema (1995, p.34), “é a soma dos benefícios recebidos e custos incorridos pelo cliente ao adquirir um produto ou serviço”. Segundo os autores, os benefícios dizem respeito à contribuição positiva da proposta de valor para a melhora de desempenho do produto ou do serviço ou na melhora da experiência do cliente. Os custos, por sua vez, estão relacionados às expectativas do cliente, que incluem os custos tangíveis e intangíveis, envolvendo desde o dinheiro gasto na compra e na manutenção até o tempo perdido com atrasos, erros e esforços.

Desse modo, a competitividade oriunda da estratégia de gerar valor para o cliente exige que a escolha do posicionamento estratégico seja consciente

pelos líderes da organização, para que seja possível estabelecer e coordenar adequadamente o modelo operacional necessário para o desenvolvimento de uma proposta de valor que gere retorno financeiro para a empresa. Para Treacy e Wiersema (1995, p.19), a escolha da posição deve ser consciente por uma razão muito clara: “[s]eja lá o que os clientes queiram hoje, eles querem mais”. Os autores detalham que:

Os clientes querem mais daquelas coisas às quais dão valor. Se dão valor ao baixo custo, eles o querem menor. Se dão valor à conveniência ou à velocidade quando compram, eles querem comprar mais fácil e mais rápido. Se buscam a última palavra em desenho, eles querem tê-lo mais avançado. Se necessitam do conselho de peritos, eles querem que as empresas lhes dêem mais profundidade, mais tempo e aumentem a sensação de que eles são o único cliente (TREACY; WIERSEMA, 1995, p.18-19).

Em suma, como parte da proposta de valor, as empresas que desejam exercer um desempenho superior para alcançarem a liderança de mercado precisam estar atentas para serem excelentes no componente de valor que pode diferenciá-las perante seus clientes: preço, tempo, atendimento e qualidade.

Preço, qualidade do produto, características, conveniência e confiabilidade do atendimento, assistência técnica e serviços de suporte são exemplos de valores e atividades que podem ser combinados para entregar um *mix* único de valores em uma proposta e, portanto, podem criar ou destruir o valor para o cliente, logo, gerar vantagem ou desvantagem para a organização (BARNEY; HESTERLY, 2011; PORTER, 2006; TREACY; WIERSEMA, 1995). Treacy e Wiersema (1995) denominam esse posicionamento estratégico – a combinação de valores e atividades – como disciplina de valor, ressaltando que:

Escolher uma disciplina de valor não é o mesmo que escolher uma meta estratégica. [...] A seleção de uma disciplina de valor é um ato central, que dá forma a todos os planos e decisões subsequentes que a empresa toma, colorindo toda a organização, das suas competências à sua cultura. Na verdade, a escolha de uma disciplina de valor define o que uma empresa faz e, portanto, o que ela é (TREACY; WIERSEMA, 1995, p.14).

A combinação de valores não é o resultado do desenvolvimento estratégico de uma organização; ela é a própria estrutura de valores da organização que se desdobra, por meio do modelo operacional da organização, na proposta de valor ao cliente, ou seja, a proposta de valor é o resultado de um modelo operacional

que está diretamente vinculado à disciplina de valor (posicionamento estratégico) escolhida pela organização.

Enquanto a proposta de valor é o valor percebido pelo cliente, e a disciplina de valor é a base da estratégia organizacional, o modelo operacional direcionado pelo valor é a combinação de processos operacionais, sistemas gerenciais, estrutura empresarial e cultura que proporciona à empresa a capacidade para cumprir sua proposição de valor (TREACY; WIERSEMA, 1995), pois “[o] valor em particular que você decide oferecer tem o efeito de definir seu modo de pensar a respeito do seu negócio – de dar forma ao modelo operacional da empresa” (TREACY; WIERSEMA, 1995, p.41).

Desse modo, cada disciplina enfatiza processos diferentes, para criar estruturas diferentes e gerar sistemas gerenciais diferentes, ou seja, um modelo operacional específico para cada estratégia, conforme pode ser observado no Quadro 9. O modelo operacional é o responsável por influenciar e atingir as expectativas dos clientes, podendo, inclusive, tornar obsoletas as proposições de valor dos concorrentes (TREACY; WIERSEMA, 1995).

As características dos processos, da estrutura, dos sistemas gerenciais e da cultura são distintas em cada uma das disciplinas, revelando que o modelo operacional deve ser desenhado e trabalhado pela organização de acordo com o posicionamento estratégico almejado. Esse alinhamento é necessário para que a estratégia organizacional não entre em conflito, pois “[n]ão escolher significa criar complexidade gerencial, que resulta em você fazendo negócios consigo mesmo, em vez de com seus clientes” (TREACY; WIERSEMA, 1995, p.64).

Quadro 9 – Características do modelo operacional

	Disciplinas		
	Excelência operacional	Liderança em Produtos	Intimidade com o Cliente
Processos	Processos de suprimento e atendimento básico de ponta a ponta otimizados e simplificados para minimizar custos e aborrecimentos	Foco sobre os processos essenciais de invenção, desenvolvimento de produtos e exploração do mercado	Obsessão com os processos essenciais de desenvolvimento de soluções, gerenciamento de resultados e gerenciamento de relacionamentos
Estrutura	Operações padronizadas e simplificadas que são rigidamente controladas e planejadas centralizadamente, deixando poucas decisões a critério de funcionários subalternos	Frouxamente alinhavada, <i>ad hoc</i> e mutável, para se ajustar às iniciativas e redireções empreendedoras que caracterizam o trabalho em territórios inexplorados	Delega as tomadas de decisões aos funcionários próximos aos clientes e lhes dá autoridade para agir e fazer o acompanhamento das suas decisões
Sistemas Gerenciais	Focalizam transações integradas, confiáveis e rápidas, além da obediência a normas	Voltados para resultados, que medem e premiam o sucesso de novos produtos e não punem a experimentação necessária à sua criação	Voltados para a criação de resultados para os clientes, cuidadosamente selecionados e estimulados
Cultura	Abomina o desperdício e premia a eficiência	Encoraja a imaginação e a realização individuais, bem como uma mentalidade aberta e movida pelo desejo de criar o futuro	Prefere soluções específicas em vez de genéricas, que prospera com relacionamentos profundos e duradouros com os clientes

Fonte: Elaborado pela autora (2020) a partir de Treacy e Wiersema (1995).

Para compreender a lógica que sustenta essa coordenação da estrutura organizacional, Mills, Platts e Bourne (2003) fazem uma analogia da estrutura de uma organização com a construção de um projeto arquitetônico. Os autores discorrem essa comparação apresentando a composição sólida que compreende as obras arquitetônicas, como os tijolos, a argamassa e as pedras esculpidas, projetando a ideia de uma construção bem alicerçada, visto que a longevidade das construções depende principalmente dessa estrutura. Nas organizações, os autores apontam que sua estrutura também é composta por elementos sólidos, sejam eles palpáveis ou não, como os valores, recursos e competências utilizados na construção da organização.

Entretanto, diferentemente do que se espera de uma construção com um projeto arquitetônico, as estruturas de muitas empresas têm sido construídas sem a conscientização de seus líderes a respeito do que tem sido feito, sem um projeto de

alocação de recursos coerente. Esse projeto arquitetônico deve ser elaborado de forma que reflita um conjunto de serviços, rotinas e competências de alto nível, sendo que no nível mais elevado as competências são reconhecidas pelos consumidores em um nível de desempenho que as interessam (MILLS; PLATTS; BOURNE, 2003). A vantagem competitiva não resulta, portanto, de alguns valores, recursos ou atividades escolhidos pela organização, mas sim da construção estruturada, coerente e eficiente de todas as atividades (BARNEY; HESTERLY, 2011; PORTER, 2006).

Desse modo, os valores percebidos pelo cliente a respeito de determinado produto ou serviço representam o reconhecimento que os clientes perpetram acerca do resultado da construção estrutural da organização, isto é, a combinação das competências organizacionais, competências humanas e recursos físicos [conceitos abordados no tópico 3.2] são responsáveis pela oferta de uma proposta de valor ao cliente.

Nessa relação, a disciplina de valor será efetiva na proposta de valor percebida pelo cliente somente se a organização possuir ou desenvolver os recursos essenciais para o desenvolvimento dessa proposta, dependendo ainda de sua capacidade para coordenar tais recursos adequadamente.

A proposta de valor ofertada e percebida pelo cliente pode ser compreendida, assim, como o reflexo do alinhamento e da combinação dos valores estratégicos com o modelo operacional. A composição e conexão entre os elementos constituintes de cada disciplina de valor e modelo operacional podem variar nas organizações, mas o modelo operacional deve ser coerente com a disciplina de valor para que a proposta de valor ao cliente seja consistente com a estratégia estabelecida.

Desse modo, “para que determinado posicionamento estratégico seja sustentável, é necessário que se exerça opções excludentes em relação aos demais posicionamentos. [...] Em termos simples, significa que mais de uma coisa implica sempre menos de outra coisa” (PORTER, M., 2009, p.55). Por exemplo, se a estratégia da organização é promover uma proposta de valor baseada na relação custo e benefício, o modelo operacional não deve ser desenhado com o foco na inovação ou no atendimento customizado aos clientes.

Contudo, decidir aonde irá fazer valer seus direitos no mercado e qual espécie de valor irá oferecer aos seus clientes é a primeira etapa para a construção de uma empresa capaz de atingir e sustentar uma posição de domínio. Em um segundo momento, ela precisa identificar suas competências essenciais e fazer a

reengenharia dos processos que compõem o modelo operacional necessário à execução do trabalho (TREACY; WIERSEMA, 1995).

A seguir, os tipos de disciplinas de valor (posicionamentos estratégicos) descritos por Treacy e Wiersema (1995) serão apresentados para que se possa compreender a lógica estrutural que deve decorrer dessa base para o modelo operacional.

3.1.1.1 Disciplinas de Valor

Posicionamento estratégico ou disciplina de valor corresponde ao modelo de desenvolvimento estratégico adotado pela organização para alcançar níveis mais altos de competitividade. De acordo com Treacy e Wiersema (1995), disciplina de valor é a combinação de um modelo operacional e proposição de valor que pode ser capaz de proporcionar à organização a liderança de mercado. Por meio da análise e compreensão da própria empresa assim como do mercado, a organização deve estabelecer por qual proposta de valor ela quer ter seus produtos e/ou serviços percebidos por seus clientes para que os processos operacionais sejam redesenhados em função dessa estratégia.

“A opção pelo domínio de uma disciplina não significa que a empresa abandone as outras duas, mas sim que ela escolheu uma dimensão de valor para nela apostar sua reputação no mercado” (TREACY; WIERSEMA, 1995, p.37), pois “[à] medida que os gerentes pressionam para melhorar em todas as frentes, eles se afastam cada vez mais de posições competitivas viáveis” (PORTER, 2006, p.35).

Porter (2009, p.66) expõe que “[i]nstruídos por pensadores gerenciais populares no sentido de que não necessitam exercer opções excludentes, os gestores desenvolveram uma crença machista de que escolher entre alternativas incompatíveis é um sinal de fraqueza”. Desse modo, gerentes que não aceitam estreitar seu foco operacional têm apresentado resultados medíocres nas três disciplinas, sem qualquer distinção no mercado.

Segundo Treacy e Wiersema (1995), empresas sem foco em um posicionamento estratégico geralmente apresentam competência operacional sem excelência operacional, responsividade aos clientes sem intimidade com os clientes e diferenciação de produtos sem liderança em produtos, pois “[a]s tentativas de competir

de várias maneiras ao mesmo tempo criam confusão e solapam a motivação e o foco organizacional” (PORTER, M., 2009, p.68).

Treacy e Wiersema (1995, p.37) defendem que a ideia é que a empresa “canalize energia para aquilo que o separa do bando – e tenha um desempenho competente e adequado nas outras áreas”, pois “[o]s líderes não seguem uma estratégia de negócios difusa, mas precisam se concentrar continuamente em ter um barco afinado, no qual suas práticas de negócios ampliam aquele valor especial em que eles são os melhores” (TREACY; WIERSEMA, 1995, p.44).

Embora escolher uma posição estratégica seja essencial para a competitividade do negócio, elas não são mutuamente exclusivas e sempre se sobrepõem; importa que os estrategistas organizacionais compreendam que as outras disciplinas assumirão um papel secundário nas atividades da empresa (PORTER, 2006; TREACY; WIERSEMA, 1995), pois “[a] escolha de uma disciplina de valor é um evento decisivo, uma vez que compromete a empresa com um caminho único para atingir a grandeza” (TREACY; WIERSEMA, 1995, p.62).

As disciplinas de valor, todavia, são constituídas com base nos interesses que emergem dos clientes, isto é, na proposta de valor que os clientes reconhecem e aceitam pagar por ela. Treacy e Wiersema (1995) identificaram que os clientes desejam pagar por um produto ou serviço que satisfaça por uma das seguintes propostas de valor: preço baixo, melhor produto ou melhor solução; e cada uma dessas propostas corresponde, respectivamente, a um tipo de disciplina: excelência operacional, liderança do produto e intimidade com o cliente.

3.1.1.1.1 Excelência Operacional

Empresas que buscam por excelência operacional estão dispostas a oferecer para seus clientes produtos médios em relação ao mercado, mas com o melhor preço e um atendimento com o mínimo de inconveniência (TREACY; WIERSEMA, 1995). O sentido econômico desse posicionamento provém da produção melhorada de determinados produtos ou serviços com o uso de conjuntos de atividades diferenciadas (PORTER, 2006). Essas atividades diferenciadas devem “prover os clientes com produtos ou serviços confiáveis a preços competitivos,

entregues com o mínimo de dificuldade ou inconveniência” (TREACY; WIERSEMA, 1995, p.45).

Nessa disciplina, a combinação de qualidade, preço e facilidade de compra entregue pelas empresas operacionalmente excelentes é algo que nenhum concorrente consegue igualar; a execução é extraordinária e a proposta de valor aos clientes é garantia de preços baixos e/ou de atendimento simplificado (TREACY; WIERSEMA, 1995).

O preço baixo ofertado pelas empresas disciplinadas pela excelência operacional não significa necessariamente o preço mais baixo, mas sim uma promessa do mais baixo custo total. Essa proposta envolve os custos desde a compra do produto ou serviço até o seu uso, ou seja, são somados os custos do preço, do tempo gasto no caixa, e até mesmo da inconveniência de reparos inoportunos, contabilizando tanto a confiabilidade e a durabilidade do produto como a conveniência de um atendimento rápido e confiável (TREACY; WIERSEMA, 1995).

Para Treacy e Wiersema (1995), um aspecto acentuado que caracteriza os preços baixos das empresas operacionalmente excelentes é a consistência contínua dos preços baixos, isto é, não se trata de campanhas ou promoções, mas o mais baixo custo total sempre.

Para garantir a excelência operacional as empresas devem recusar o desenvolvimento de uma variedade de produtos e serviços, mantendo uma produção sem supérfluos, focando para atender a alta demanda dos clientes que estão mais interessados em custo do que em opções. Para lidar com as aparentes limitações proporcionadas pela falta de variedade de produtos e serviços, essas empresas moldam as expectativas de seus clientes, comunicando a eles que a aparente fraqueza significa, na verdade, vantagens de custos – do mais baixo custo (TREACY; WIERSEMA, 1995).

A gestão de pessoas em empresas operacionalmente excelentes segue os mesmos princípios estratégicos para proporcionar o mais baixo custo total – “elas desaprovam a ostentação” (TREACY; WIERSEMA, 1995, p.71), reduzindo custos de viagem (desde refeições a hospedagens), evitando gastos meramente decorativos nas instalações e promovendo a motivação dos funcionários por meio do reconhecimento público de suas entregas. Nessa estratégia, cada indivíduo sabe exatamente o que deve executar, visto que os padrões já foram estabelecidos e efetivamente transmitidos ao sujeito (TREACY; WIERSEMA, 1995). Pessoas

autônomas, inovadoras ou empreendedoras não são desejadas por essas empresas e, possivelmente, não se sentirão confortáveis para atuarem alinhadas com essa estratégia. “Na organização cuja forma de competir se caracteriza pela excelência operacional, naturalmente a pessoa deverá atender a um conjunto específico de exigências” (DUTRA, 2013a, p.26).

Os processos de transação nas empresas operacionalmente excelentes envolvem mais do que uma integração vertical, como a desenvolvida por Ford, mas atuam por meio de uma integração virtual – empresa, fornecedores e distribuidores são integrados como “membros de uma equipe única de fornecimento de produtos” (TREACY; WIERSEMA, 1995, p.72), eliminando duplicações, atrasos ou complicações de pagamento decorrentes de relacionamentos à distância, devido a simplificação das conexões entre esses membros da equipe.

Para tanto, essas empresas integram sistemas de estoque, de pedidos, de faturamento, logísticos, e até mesmo de pagamento, reduzindo o tempo de transferência de informações e de formalização de pedidos, evitando gastos com papéis e seu processamento, assim como otimizando os custos de distribuição e transporte. Logo, “[a]s empresas exploram a tecnologia de baixo custo e alto desempenho de hoje para aumentar a coordenação e o controle sobre seus sistemas e para acelerar e simplificar tarefas individuais” (TREACY; WIERSEMA, 1995, p.75).

Outro aspecto relevante para a empresa operacionalmente excelente está relacionado com o atendimento ao cliente, visto que “quando é deficiente, pode elevar de forma substancial o custo total pago pelos clientes, através do uso ineficiente do seu tempo e do custo da correção dos erros de atendimento” (TREACY; WIERSEMA, 1995, p.78). Dessa forma, as empresas operacionalmente excelentes certificam que o atendimento ao cliente seja simplificado, aperfeiçoado e imediato.

Resumidamente, o crescimento das empresas que adotam a estratégia de excelência operacional é decorrente da liderança de valor do menor custo total, a qual “consiste numa engenhosa combinação de *know-how* sem paralelo, aplicação de tecnologia e gerenciamento firme” (TREACY; WIERSEMA, 1995, p.80).

3.1.1.1.2 Liderança em Produtos

Inovação é a definição de valor para as empresas que praticam a disciplina de liderança em produtos. Essas empresas se concentram em oferecer

produtos que, sucessivamente, rompem com os limites do desempenho (TREACY; WIERSEMA, 1995).

Essa disciplina envolve o desenvolvimento de produtos de qualidade superior em contraposição aos produtos meramente melhorados. Para Treacy e Wiersema (1995), refinamento, reembalagem e reformulação de produtos não entusiasma os clientes, mas pelo contrário, os entendiam. Logo, “[p]ara serem líderes em produtos, as empresas precisam mostrar que podem criar um fluxo estável de produtos fora do comum, que irão manter os clientes despertos com antecipação – produtos que virem as cabeças das pessoas e façam seus corações bater mais depressa” (TREACY; WIERSEMA, 1995, p.106), estimulando benefícios tanto racionais quanto emocionais.

Esse modelo operacional focaliza os resultados finais, ressaltando o desenvolvimento e a comercialização de grandes avanços sucessivamente. Os procedimentos e funções, ao contrário da disciplina de excelência operacional, não são estáveis, visto que as tarefas são distribuídas de acordo com os produtos em criação. Dessa forma, os recursos humanos são reorganizados e redistribuídos regularmente em função dos projetos em andamento (TREACY; WIERSEMA, 1995).

Para tanto, “[o]s líderes em produtos dominam o poder motivador de alvos ambiciosos” (TREACY; WIERSEMA, 1995, p.109). Contudo, mais do que criar produtos “inimagináveis”, “[o]s líderes em produtos preparam mercados e educam os clientes em potencial para que aceitem produtos que nunca existiram” (TREACY; WIERSEMA, 1995, p.109-110), ou seja, essas empresas não esperam pela demanda natural de seus produtos, elas trabalham na aceleração da taxa de difusão da inovação por meio de estratégias mercadológicas variadas, como grandes lançamentos, programas de experimentos para usuários e/ou educação de *marketing* em massa.

Entretanto, “[o]s líderes em produtos não seguem apenas seus instintos. Eles fazem o possível para eliminar o máximo de incerteza dos seus ambíguos empreendimentos” (TREACY; WIERSEMA, 1995, p.112). Assim, as empresas que desejam liderar em produtos precisam concentrar seus recursos no conjunto de oportunidades com maior potencial para acertar. Para tanto, “[...] criam estruturas organizacionais flexíveis e processos robustos” (TREACY; WIERSEMA, 1995, p.113).

“Os processos robustos provêm coordenação eficiente ao mesmo tempo em que acomodam inventividade e disciplina” (TREACY; WIERSEMA, 1995, p.113). As pessoas são inseridas em processos que envolvem frequentes desafios, resultados claramente definidos e, ainda, dentro de curtos prazos. Nesse trabalho, a meta, descrita de forma simples e objetiva, deve ser partilhada por todos na organização.

Para assegurar essa dinâmica, as estruturas das empresas líderes de produtos devem ser opostas à opressão, favorecendo o empreendedorismo de equipes ou grupos que possam se desenvolver como pequenas empresas, para que essas possam aproveitar melhor as oportunidades existentes nas áreas de atuação. Os recrutadores dessas empresas devem buscar pelas pessoas mais originais, fugindo do que supostamente possa ser considerado um “padrão”, apostando, muitas vezes, em pessoas com perfis variados, como em sistemáticos, defensores de conceitos, dissidentes, anticonvencionais e até mesmo excêntricos. Contudo, a disciplina deve ser rigorosa, principalmente na fase final de cada projeto, para que os prazos e resultados esperados sejam alcançados.

Os líderes em produtos apostam no incentivo à rivalidade entre colegas para desenvolvimento mútuo dos padrões e desempenho das pessoas. Ao mesmo tempo em que oferecem o suporte necessário para estimular a imaginação dos funcionários, seja por meio de escritórios tecnologicamente generosos, academias ou balcões de café. Contudo, garantir que essas talentosas e idiossincráticas pessoas sejam capazes de trabalhar harmoniosamente em equipes transfuncionais se torna um dos maiores desafios para os gerentes da empresa (TREACY; WIERSEMA, 1995).

Para que as empresas líderes em produtos tenham o retorno financeiro de seus clientes por todo valor investido na estrutura, nas pessoas e nos produtos, elas devem “saber como fazer com que os clientes paguem um extra pelos seus produtos de alto valor”, pois “[o]s clientes não pagam mais caro, a menos que percebam que o produto vale o custo extra [...]” (TREACY; WIERSEMA, 1995, p.118). Nesse sentido, os produtos das empresas líderes são precificados na medida certa, a qual possibilita uma margem de lucro sem exceder a promessa implícita contida na marca e divulgação do produto.

Logo, o lançamento do produto é uma etapa essencialmente relevante para o sucesso de um produto líder de mercado. Fazer com que o mercado adote um

novo conceito envolve a visibilidade, a compreensão e a promoção do mesmo pelos clientes em potencial, exigindo uma atuação altamente estratégica, rápida e agressiva da empresa na divulgação – muitas vezes antecipada – de seus produtos. Do mesmo modo que os líderes em produtos sabem analisar e gerenciar o preço de seus produtos ao longo do ciclo de vida de cada um de seus produtos, reduzindo os preços a partir do momento que esses perdem seu “brilho”, ou elevando conforme esse brilho começa a crescer (TREACY; WIERSEMA, 1995).

Sendo assim, para manter uma líder em produtos lucrativa ao longo do tempo, “tão logo conquistam o mercado com um novo produto, eles começam a pensar em como torná-lo obsoleto” (TREACY; WIERSEMA, 1995, p.120), gerando saudáveis tensões internas que as equilibram e impulsionam para novos desafios.

3.1.1.1.3 Intimidade com o Cliente

Satisfazer necessidades particulares de seus clientes é a especialização das empresas que operam por intimidade com o cliente. O interesse dessas empresas está no cultivo de relacionamentos profundos e duradouros com clientes específicos, oferecendo a melhor solução e todo o suporte necessário (TREACY; WIERSEMA, 1995).

O valor inigualável oferecido pelas empresa estrategicamente orientadas pela disciplina de intimidade com o cliente não repousa em produtos inovadores, como na disciplina de liderança em produtos, ou em produtos com menor custo total, como na disciplina de excelência operacional, mas se destaca na oferta de níveis extraordinários de atendimento, orientação, conhecimento técnico e auxílio aos clientes. Para Treacy e Wiersema (1995, p.148), “[a] característica mais comum das empresas íntimas dos clientes é que elas oferecem uma gama única de serviços superiores, da educação ao auxílio direto, para que os gerentes possam obter o máximo de seus produtos”.

Sendo assim, as empresas íntimas dos clientes trabalham com a personalização de seus serviços básicos e/ou produtos com o objetivo de atender as necessidades únicas dos clientes. Nesse processo, algumas empresas vão ainda mais longe e ajudam seus clientes na reformulação dos processos que envolvem o uso de seus produtos, assim como podem acabar até mesmo assumindo a

responsabilidade pelo alcance de resultados de seus clientes (TREACY; WIERSEMA, 1995).

O modelo operacional de intimidade com o cliente tem como referência a proatividade, orientação para mudanças e conhecimento superior da aplicação de seus produtos (TREACY; WIERSEMA, 1995). A combinação desses princípios tem por objetivo proporcionar uma solução sob medida às necessidades do cliente por meio da atuação de uma equipe capaz de coordenar e entregar com eficiência os produtos e/ou serviços desenvolvidos pela empresa.

“Profundo conhecimento do cliente e critérios avançados a respeito dos seus processos subjacentes constituem hoje a espinha dorsal de toda organização íntima do cliente” (TREACY; WIERSEMA, 1995, p.152). Os colaboradores dessas empresas constituem equipes de contas e grupos de atendimento especializados nas competências da empresa assim como em conhecer em profundidade as necessidades dos clientes – relacionamento íntimo com o cliente. Mais do que sensibilização às necessidades dos clientes, as empresas íntimas dos clientes não apenas satisfazem as expectativas destes, mas são capazes de orientá-los, fazê-los mudar seus processos e constroem fortes relacionamentos de interdependência.

Os produtos fornecidos pelas empresas íntimas dos clientes não são, fundamentalmente, produtos inovadores. No entanto, essas empresas devem possuir uma linha ampla de produtos que possuam características essenciais, como qualidade e flexibilidade, para atender às customizações necessárias aos clientes, facilitando que este obtenha essa solução e alcance o melhor resultado. Segundo Treacy e Wiersema (1995, p.153), “[i]sto cria um laboratório para o desenvolvimento de suporte melhor às aplicações, a descoberta de novos aperfeiçoamentos em processos e testes de novos tipos de relacionamento, com a responsabilidade se inclinando cada vez mais do cliente para o fornecedor”.

Nesse sentido, as empresas íntimas dos clientes possuem uma organização descentralizada, onde a delegação de poderes e a iniciativa individual são imprescindíveis, visto que cada equipe precisa da autonomia para se desdobrar em favor do cliente em atendimento. Embora a força de vendas e atendimento seja importante para o desenvolvimento da estratégia de intimidade com o cliente, “[a] intimidade com o cliente [...] requer os esforços de toda a empresa” (TREACY; WIERSEMA, 1995, p.154), envolvendo o alinhamento completo das funções de

desenvolvimento de produtos, fabricação, administrativas e de alta gerência para que seja possível fornecer uma solução total para os clientes.

O sistema gerencial, portanto, não mantém o foco na lucratividade ou na participação de mercado, mas se baseia na medição detalhada da penetração das contas – a participação da empresa nos gastos dos clientes, exigindo dados específicos, detalhados e integrados para um controle eficiente da penetração, desenvolvimento e crescimento cliente por cliente (TREACY; WIERSEMA, 1995).

A empresa íntima dos clientes desenvolve técnicas para transmitir às equipes de contas os critérios gerais sobre as melhores práticas, obtidos no trabalho com determinado cliente. “Essa institucionalização do conhecimento é uma das chaves da sua vantagem competitiva” (TREACY; WIERSEMA, 1995, p.159).

O talento dos profissionais que atuam em empresas íntimas dos clientes envolve a capacidade destes em buscar sempre a vanguarda de novos paradigmas e novas técnicas que podem afetar os negócios de seus clientes, exigindo qualificações para efetuar mudanças nas organizações dos clientes. Treacy e Wiersema (1995, p.159) descrevem que os funcionários dessas empresas “são adaptáveis, flexíveis e multitalentosos, fato que lhes permite dar qualquer resposta racional – e, às vezes, irracional”. O profissional que atua com intimidade com o cliente precisa estar pronto para intervir quando necessário – mesmo que aquilo que é necessário no momento não seja exatamente seu trabalho (TREACY; WIERSEMA, 1995, p.159).

A força das empresas íntimas dos clientes não está, essencialmente, naquilo que elas possuem fisicamente, mas está no conhecimento que elas possuem e em como elas coordenam esses conhecimentos para entregar as soluções mais adequadas aos clientes. Barney e Hesterly (2011) identificam esse tipo de atuação como uma estratégia de nível corporativo, pois não trata apenas da estratégia do negócio, mas pode envolver integração vertical, diversificação corporativa, alianças estratégicas, fusões e aquisições, e estratégias internacionais. Sendo assim, a obtenção de lucro das empresas íntimas dos clientes é resultado do valor adicional presente na oferta da combinação de componentes subcontratados e próprios, como conselhos, mudanças de reengenharia, responsabilidade pelos resultados (TREACY; WIERSEMA, 1995).

Nas palavras de Treacy e Wiersema (1995, p.160), “[m]uitas empresas íntimas dos clientes são negócios ocultos”, uma vez que estas visam

coordenar e integrar muitas funções com empresas contratadas para criar um produto de varejo lucrativo, ou seja, as empresas íntimas dos clientes possuem o controle virtual de uma rede de capacidades de produtos e serviços. Essa característica permite que a empresa amplie o conjunto de opções para a construção da solução total, estendendo sua rede para áreas nas quais carece de capacidades, além de permitir que a empresa se beneficie de componentes que possuem outras proposições de menor custo ou melhor produto. Uma vez perdida essa capacidade em receber contribuições externas, a empresa pode acabar prejudicando seus resultados pela privação em ampliar suas capacidades.

Os clientes em potencial para empresas íntimas com o cliente são as que apresentam possibilidades para relacionamentos profundos; o foco dessas empresas está na possível receita a ser gerada ao longo do tempo, e não somente nas transações em curto prazo. Empresas que precisam de conselhos e conhecimentos são o principal alvo como clientes para as empresas íntimas dos clientes, pois dessa forma elas possuem uma vantagem competitiva para concorrerem com as empresas de excelência operacional ou líderes em produtos (TREACY; WIERSEMA, 1995). O cliente em potencial deve estar disposto a obter ganhos em conjunto com a empresa prestadora do serviço ou do produto, assim como precisa estar aberto para reconhecer a necessidade em incorporar em seus processos o produto fornecido pela prestadora e de se adequar para atuar em novas áreas ou oferecer novos produtos. Treacy e Wiersema acrescentam ainda que:

As empresas íntimas dos clientes tipicamente aprofundam e ampliam suas áreas de suporte ao cliente, para aprofundar o relacionamento. [...] Este acesso permite que elas observem e compreendam como seus conhecimentos atendem à necessidade inicial do cliente e ao processo a ela associado. Começa neste ponto o movimento lateral, quando elas buscam outros processos do cliente aos quais podem adicionar valor (TREACY; WIERSEMA, 1995, p.164).

As empresas íntimas dos clientes recebem retorno pelo seu modelo operacional por meio do crescimento dentro das contas e do crescimento das contas. Esses resultados são respostas do valor “inigualável” da melhor solução total fornecida aos clientes, ou seja, elas ganham dinheiro explorando o potencial não realizado nas operações de seus clientes (TREACY; WIERSEMA, 1995, p.165).

Uma vez que as margens de lucro possam se encolher a respeito de determinada solução oferecida (devido a imitação e oferta pelos concorrentes da solução desenvolvida), as empresas íntimas dos clientes não podem se acomodar: a

busca por novas áreas de cooperação mútua e potenciais inexplorados devem ser trabalhos contínuos para que a empresa íntima dos clientes cresça dentro de cada conta, assim como é necessário para adquirir novas contas. Para Treacy e Wiersema (1995, p.166), “[o] segredo é continuar a encontrar novo potencial, aumentar os conhecimentos promovendo o aprendizado entre contas, explorar o potencial a preços compensadores e passar para novas oportunidades quando o valor estiver em grande parte realizado”, por meio de “uma combinação inteligente de estratégias, pessoal superior com conhecimentos sem igual, aplicação das técnicas mais novas e melhores aos processos vitais do cliente e uma extensa rede de capacidades em produtos e serviços” (TREACY; WIERSEMA, 1995, p.167).

3.1.2 Adotando uma Estratégia

Para vencer a batalha contra a concorrência, Treacy e Wiersema (1995, p.189) apontam como imprescindível o autoconhecimento que a empresa precisa ter a respeito de sua estratégia, respondendo objetivamente “como competir e vencer em nosso mercado?”. Logo, o conhecimento preciso a respeito do valor “excepcional” que a empresa é capaz de oferecer aos seus clientes, assim como a descrição e implantação de um modelo operacional adequado para a estratégia adotada são capazes de proporcionar à empresa uma entrega de valor com retorno significativo aos acionistas.

Contudo, para começar a atuar estrategicamente em uma das disciplinas de entrega de valor para os clientes, novas competências podem ser exigidas da alta gerência para evitar que hábitos ou pensamentos passados arrastem a empresa pelo mesmo caminho percorrido até então. Nesse ponto, Treacy e Wiersema (1995) sugerem como marco inicial o aprofundamento em conhecimento a respeito da atual posição da empresa, inclusive de suas respectivas causas ou justificativas, para que a empresa consiga avaliar suas opções de mercado. A partir desse diagnóstico inicial, no passo seguinte, a empresa precisa desenvolver e analisar alternativas realistas de proposições de valor e modelos operacionais.

Após essas análises, a empresa deve, então, decidir por uma disciplina de valor e se comprometer com ela. A nova estratégia e direção da empresa visa, em primeiro lugar, ofertar um valor inigualável no mercado; em segundo lugar, satisfazer limitadamente em outras dimensões de valor; em terceiro, melhorar a

proposição do valor todos os anos, e, for fim, não focalizar mais nada (TREACY; WIERSEMA, 1995). “Selecionar uma disciplina de valor não é apenas uma escolha a respeito do que fazer, mas do que não fazer – a respeito de que e quem deixar para trás na jornada em direção à liderança de mercado” (TREACY; WIERSEMA, 1995, p.204).

Liderar o mercado por meio das disciplinas de valor significa conquistar avanços de entrega de valor para o cliente apertando os padrões de desempenho, fazendo a reengenharia dos processos de trabalho e elevando as competências (TREACY; WIERSEMA, 1995).

Entregar valor para o cliente requer ainda a transferência de autonomia aos funcionários para que estes atuem como defensores de seus clientes. Essa prescrição de defesa, por um lado, aumenta a competência dos funcionários ao desenvolver a comunicação e a cooperação entre as pessoas, e também por suprir os funcionários com informações relevantes para uma atuação rápida e precisa. Pelo lado da organização, “[e]les encorajam os funcionários a aprender com seus esforços e, é claro, lhes proporcionam apoio moral, confiança e encorajamento em seus esforços para levar adiante a fronteira do valor” (TREACY; WIERSEMA, 1995, p.215). Dutra (2013a, p.14) esclarece essa relação ao enfatizar que “[a] necessidade do comprometimento das pessoas foi ampliando sua importância estratégica para criar e manter diferenciais competitivos por parte das organizações”.

3.2 GESTÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIAS

A gestão de pessoas articulada por competências é um dos frutos das discussões que emergiram a partir dos anos 80 a respeito da necessidade de rever a forma de gestão de pessoas e de repensar os conceitos e ferramentas de gestão. Essas discussões foram desencadeadas pelas transformações organizacionais resultantes dos processos de globalização, do crescimento continuado das turbulências econômicas, da complexidade das novas arquiteturas organizacionais e das relações comerciais, bem como do aumento da exigência de entrega de maior valor agregado dos produtos e serviços (DUTRA, 2013a, p.13).

Segundo Dutra (2013a, p.17), as grandes transformações na forma de gerir pessoas nos últimos 30 anos podem ser observadas em 3 constatações principais:

- a) alteração no perfil das pessoas exigido pelas empresas, de obediente e disciplinado para autônomo e empreendedor;
- b) deslocamento no foco da gestão de pessoas do controle para o desenvolvimento; e
- c) maior relevância das pessoas no sucesso do negócio ou da empresa, o comprometimento da pessoa com a empresa envolve mobilização física, inteligência, criatividade, intuição e capacidade cognitiva.

Uma vez que as empresas passaram por uma alteração no padrão de exigência dos funcionários, a mudança cultural é necessária para acompanhar o novo perfil desses profissionais, para estimular e apoiar a iniciativa das pessoas, a criatividade e a autonomia. Desse modo, os paradigmas fordista e taylorista de gestão perdem espaço, abrindo oportunidades para modelos mais flexíveis e mais focados no desenvolvimento humano, com a crença de que por meio do desenvolvimento pessoal as pessoas desenvolvem a empresa, e o desenvolvimento da empresa possibilita maior desenvolvimento das pessoas – um círculo virtuoso que favorece o comprometimento dos funcionários e aumenta o valor agregado aos *stakeholders*.

Desse modo, à medida que as empresas passam a competir com a utilização de todos os seus recursos disponíveis para atender às exigências do mercado, as pessoas – os recursos humanos (RH) das organizações – têm se tornado um componente cada vez mais reconhecido para o sucesso organizacional (WRIGHT; ULRICH, 2017; DUTRA, 2013b). Se por um lado o ambiente externo tem pressionado as organizações a se flexibilizarem, por outro lado as organizações têm gerado uma demanda por um novo tipo de profissional para atender essas exigências (FLEURY; FLEURY, 2004).

A gestão de pessoas, para Dutra (2013a), é mais do que uma área funcional da empresa. O autor advoga que a área funcional de gestão de pessoas (como atividades e responsabilidades de natureza administrativa) é apenas um dos agentes nos processos da gestão de pessoas pela organização, os quais englobam:

os gestores, responsáveis pela gestão de seu desenvolvimento e carreira e pela negociação contínua das bases de sua relação com a organização; os dirigentes, responsáveis por estabelecer as políticas e definir os processos de gestão de pessoas pela organização; e a área funcional de gestão de pessoas, responsável pela articulação entre os processos de gestão entre si, sua articulação com a estratégia

da organização e sua articulação com as expectativas e necessidades das pessoas (DUTRA, 2013a, p.58).

A renovação dos modelos de gestão de pessoas se apresenta, então, como uma necessidade das organizações e uma resposta dos pesquisadores e profissionais da área para proporcionar às empresas mais flexibilidade, maior velocidade de resposta das ocorrências internas e maior eficácia no enfrentamento das situações adversas – cada vez mais presente nas organizações modernas. Dutra explana que:

Quanto mais as organizações buscam flexibilidade e velocidade decisória, mais dependem das pessoas; em decorrência, tornam-se mais dispostas a atender às expectativas e necessidades que elas manifestam. As pessoas que estabelecem algum tipo de relação de trabalho com a organização, por seu lado, procuram satisfazer a um novo conjunto de necessidade: maior espaço para desenvolvimento profissional e pessoal, manutenção da competitividade profissional e exercício da cidadania organizacional, entre outras, pressionando as organizações a se estruturarem para tanto (DUTRA, 2013a, p.14).

Nesse cenário, o trabalho deixa de corresponder somente às tarefas descritivas do cargo, mas passa a exigir do indivíduo a capacidade de mobilizar recursos para enfrentar uma situação profissional cada vez mais mutável e complexa (FERNANDES; HIPÓLITO, 2008; FLEURY; FLEURY, 2004; MUNCK; CROCHEMORE; PAULA, 2014), fazendo emergir nas organizações a necessidade de gerenciar as pessoas estrategicamente, alinhando suas habilidades e seus comportamentos da força de trabalho com os objetivos estratégicos da empresa (FISCHER; FLEURY; URBAN, 2008; WRIGHT; ULRICH, 2017). Rejas-Muslera, Urquiza e Cepeda (2012) ressaltam que o uso eficiente dos recursos humanos deveria ser o objetivo central de qualquer organização.

Pessoas que estão em processo de constante adaptação, comprometidas e envolvidas com o negócio, com uma postura autônoma e empreendedora, atualizadas com as tendências do mercado e de seu campo de atuação, tanto em termos nacionais como internacionais, e, ainda, que se articulem muito bem entre si, formando um time em processo contínuo de aprimoramento e aperfeiçoamento, correspondem ao perfil de profissionais almejados pelas organizações de vanguarda (DUTRA, 2013b).

Com as pessoas sendo reconhecidas como uma parte estratégica da organização, o sucesso da empresa se torna dependente dessas, aumentando o desafio e a responsabilidade do RH em captar, desenvolver e reter as pessoas com

as competências necessárias para o desenvolvimento do negócio (DUTRA, 2013a). Nesse contexto, as práticas de gestão por competências são vistas como a abordagem de gestão de pessoas mais valiosa para definir, mensurar e gerir o ativo de talentos da organização (REJAS-MUSLERA; URQUIZA; CEPEDA, 2012).

Gerir pessoas por competências é um modelo de gestão que, além de alinhar o modelo operacional com os objetivos estratégicos da organização, se mostra o modelo mais adequado para avaliar o verdadeiro valor que as pessoas agregam à organização, pois, de acordo com Dutra (2013a, p.28), “[a]o avaliarmos as pessoas pelo que fazem [cargo] e não pelo que entregam [competência], criamos uma lente que distorce a realidade”. Brandão (2012, p.13) complementa ainda que “[...] na gestão por competências, os principais processos de gestão de pessoas (recrutamento e seleção, avaliação de desempenho, educação corporativa e remuneração) exercem papel fundamental, estimulando, induzindo ou promovendo diretamente o desenvolvimento de competências”.

A gestão por competências é, portanto, um modelo de gestão que atravessa todos os processos da organização, buscando atender os objetivos estratégicos por meio da manutenção e desenvolvimento das competências organizacionais e humanas. Nesse sentido, Dutra (2013a, p.24) afirma que “[h]á, pois, relação íntima entre competências organizacionais e individuais. O estabelecimento das competências individuais deve estar vinculado à reflexão sobre as competências organizacionais, uma vez que é mútua a influência de umas e de outras”. O autor continua afirmando que:

[...] não podemos pensar as competências individuais de forma genérica e sim atreladas às competências essenciais para a organização. As entregas esperadas das pessoas devem estar focadas no que é essencial. Assim procedendo, as pessoas estarão melhor orientadas em suas atividades, no seu desenvolvimento e nas possibilidades de encareiramento dentro da organização. Parâmetros e instrumentos de gestão de pessoas estarão também direcionados de forma consistente e coerente com o intento estratégico da organização (DUTRA, 2013a, p.25-26).

Assim, a necessidade do alinhamento da gestão de pessoas com os objetivos estratégicos se torna ainda mais evidentes, pois “[...] o tipo de empresa determinará o conjunto de entregas esperado das pessoas, ainda que isso não esteja formalizado ou consciente, influenciando os processos de escolha de candidatos externos, os processos de ascensão, de valorização etc.” (DUTRA, 2013a, p.28). Desse modo, “[m]uitas empresas têm recorrido à utilização desses modelos visando

planejar, captar, desenvolver e avaliar, nos diferentes níveis da organização, as competências necessárias à consecução de seus objetivos” (BRANDÃO, 2012, p.7).

Diante do exposto, importa para os gestores, ao analisarem o modelo de gestão por competências, compreenderem que:

[o] conceito de competência permite estabelecer o que é esperado da pessoa de forma alinhada ao intento estratégico e às competências organizacionais. [...] Essa relação permite maior atendimento às especificidades de cada uma das empresas e garante maior flexibilidade, gerando estratos alinhados às características e à cultura de cada uma das organizações (DUTRA, 2013a, p.46).

Logo, os conhecimentos, as habilidades e as atitudes esperadas de cada sujeito varia de acordo com o modelo operacional adotado pela organização, o qual, por sua vez, deve estar alinhado com a estratégia organizacional (TREACY; WIERSEMA, 1995; WRIGHT; ULRICH, 2017).

O modelo de gestão por competências estudado e aplicado nesta pesquisa foi desenvolvido pelo Professor Doutor Joel Souza Dutra, o qual desenvolveu sua teoria a partir da integração do conceito de competência, complexidade e espaço organizacional – conceitos que possibilitaram ao autor a compreensão da realidade organizacional, principalmente as questões relacionadas à valorização das pessoas nas empresas e a movimentações dessas tanto na empresa como no mercado de trabalho. Como o autor mesmo esclarece, “[u]m modelo de gestão deve abranger um conjunto de conceitos e referenciais que ofereçam, a um só tempo, condições de compreender a realidade organizacional e instrumentos para agir sobre ela, aprimorando-a” (DUTRA, 2013a, p.55).

De acordo com Dutra (2013a), um modelo de gestão de pessoas deve incorporar o conjunto de expectativas dos gestores, visto que estes são os principais elos entre as pessoas e a organização, gerindo pessoas e sendo geridos pela organização – agentes e pacientes dos processos da gestão de pessoas. Sendo assim, o autor identificou, por meio dos seus trabalhos de intervenção nas organizações, que as principais expectativas dos gestores são:

- a) mapear as alternativas decisórias a respeito das pessoas, bem como os riscos dessas alternativas, seja para a empresa, para a pessoa, para a equipe ou para o próprio gestor;
- b) avaliar os desdobramentos da decisão tomada; e,

- c) ter a garantia de um processo contínuo de aprendizado em relação à gestão de pessoas, desenvolvido por meio da prática compartilhada, dos erros e acertos, da interação do gestor com a equipe e da interação entre os gestores e as pessoas com a organização.

Nesse sentido, Dutra trabalha a articulação por competências na gestão de pessoas a partir dos processos de movimentação, desenvolvimento e valorização (conforme desdobramentos no Quadro 10).

Quadro 10 – Processos de gestão de pessoas

Natureza dos processos	Objetivo dos processos	Práticas dos processos
Movimentação	Oferecer suporte a toda ação de movimento da pessoa que estabelece uma relação com a empresa, independentemente do vínculo empregatício.	Captação; Internalização; Transferências; Promoções; Expatriação; Recolocação.
Desenvolvimento	Estimular e criar condições para o desenvolvimento das pessoas e da organização.	Capacitação; Carreira; Desempenho.
Valorização	Criar parâmetros e procedimentos para distinção e valorização das pessoas que estabelecem alguma relação com a empresa	Remuneração; Premiação; Serviços e Facilidades.

Fonte: elaborado pela autora a partir de Dutra (2013a).

Quando os processos de movimentação, desenvolvimento e valorização das pessoas são articulados por competências, reduz-se os sentimentos de injustiça nas organizações, uma vez que toda a gestão se move em transparência, baseada nas avaliações das entregas das pessoas. Dutra ressalta que:

A utilização de padrões de diferenciação considerados pelas pessoas como justos e a consistência desses padrões com a realidade vivida pela organização e pelas pessoas são fundamentais para sustentar uma relação de compromisso com a empresa e com o trabalho a ser executado. A sensação de injustiça é mais danosa que a inadequação da recompensa em relação ao mercado. [...] os conceitos de complexidade auxiliam no estabelecimento de critérios de mensuração entendidos pelas pessoas e pela organização como legítimos para diferenciar a contribuição das pessoas (DUTRA, 2013a, p.72-73).

Os processos de movimentação, desenvolvimento e valorização não compreendem todos os processos e práticas de gestão de pessoas, pois existem diversas outras atividades envolvendo processos de informação, comunicação, relações sindicais e relações com a comunidade. Porém, a movimentação, o

desenvolvimento e a valorização de pessoas são os processos-chave para a gestão de pessoas articulada por competências (DUTRA, 2013a).

A carreira e a remuneração são as práticas que revelam com maior clareza a realidade da gestão de pessoas na empresa; a carreira, por demonstrar a lógica das trajetórias dentro da empresa; e a remuneração, por revelar a lógica de valorização das pessoas (DUTRA, 2013a).

No entanto, falar em gestão por competências não significa somente gerir pessoas estrategicamente por competências, mas abrange administrar tanto as competências individuais como as competências organizacionais. A organização possui competências próprias que são o reflexo do trabalho coletivo desempenhado na empresa. As competências individuais, quando alinhadas com as competências organizacionais, e, nessa sintonia, ambas conectadas com os objetivos estratégicos, representam um modelo de gestão por competências. Brandão (2012, p.1) enfatiza que “[a] competência no trabalho tem sido gerenciada nas organizações na expectativa de influenciar positivamente o desempenho de profissionais e da própria organização”. Essa relação é evidenciada por Dutra:

Ao colocarmos organização e pessoas lado a lado, podemos verificar um processo contínuo de troca de competência. A organização transfere seu patrimônio para as pessoas, enriquecendo-as e preparando-as para enfrentar novas situações profissionais e pessoais, na organização ou fora dela. As pessoas, ao desenvolverem sua capacidade individual, transferem para a organização seu aprendizado, capacitando-a a enfrentar novos desafios (DUTRA, 2013a, p.24).

Entretanto, apesar dos esforços para a promoção da gestão por competências, Dutra (2013a) aponta que a maior parte das empresas contemporâneas que têm discutido a respeito da gestão de pessoas por competências ainda utiliza o conceito de competência apenas como base para a seleção e o desenvolvimento de pessoas, o que significa para o autor a primeira fase de desenvolvimento de um novo modelo nas empresas. Dutra pondera que, na melhor das hipóteses, em algumas empresas o modelo de gestão por competências pode estar na terceira fase do processo de desenvolvimento de um novo modelo de gestão de pessoas, a qual seria a fase da apropriação dos conceitos de competência pelas pessoas. Sendo assim, muita exploração do campo ainda precisará ser realizada para a consolidação da gestão por competências como modelo para gestão de pessoas.

3.2.1 Competências Individuais e Organizacionais

O termo *competência* deriva do latim *competentia*, com o significado de proporção, simetria, concordância, ser próprio (BRANDÃO, 2012). Para Brandão (2012, p.1), competência “[i]nspira a ideia de adequação, conformidade, harmonia, de algo que é apropriado a um contexto, uma situação, exigência ou expectativa”. Nas palavras de Fleury e Fleury (2001, p.188), a competência é “um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”. Sendo assim:

Tais proposições permitem classificar as competências como individuais (aquelas relacionadas a profissionais, no plano individual) e organizacionais (aquelas que se referem a atributos ou capacidades da organização em sua totalidade ou de suas unidades produtivas), cabendo ressaltar que um nível influencia outro, e vice-versa, de tal forma que as competências individuais afetam as competências organizacionais e ao mesmo tempo são influenciadas por estas (BRANDÃO, 2012, p.6).

A gestão por competências, portanto, apresenta-se como um modelo de gestão apropriado para ser utilizado como recurso principal para o desenvolvimento e desdobramento de uma estratégia organizacional direcionada pela entrega de valor ao cliente – as disciplinas de valor de Treacy e Wiersema (1995) apresentadas anteriormente. As competências, seja no nível individual, de equipes ou organizacional, “são influenciadas por estímulos e demandas presentes no contexto organizacional, social e econômico, ao mesmo tempo em que influenciam o ambiente ou contexto no qual a organização está inserida” (BRANDÃO, 2012, p.6).

Dessa forma, as competências individuais devem estar alinhadas com os objetivos estratégicos e as competências da organização, assim como “[n]ão bastam pessoas individualmente competentes, é importante que seu conjunto forme um todo coerente com os propósitos da organização, negócio e grupo” (DUTRA, 2013a, p.77).

Apesar de a gestão por competências ser muito associada como uma alternativa de gestão de pessoas para atender os novos modelos de negócios, neste estudo entendemos que sua aplicabilidade é possível também, ainda que parcialmente, nas empresas de modelos operacionais tradicionais (como taylorismo e fordismo), pois o princípio adotado para a implementação de um modelo de gestão

por competências na unidade de análise é justamente por compreendermos sua capacidade para alinhar estratégia organizacional, gestão organizacional e gestão de pessoas – seja em uma empresa com a estratégia de excelência operacional, liderança em produtos, intimidade com o cliente, ou qualquer outra estratégia que possa interessar aos gestores da organização.

Quando aplicado em relação as competências humanas ou individuais, Brandão (2012, p.1) afirma que o termo é “[...] geralmente utilizado para designar a capacidade da pessoa de realizar apropriadamente determinado trabalho ou a própria atuação do indivíduo em um dado contexto profissional”. Para o autor, “[...] a competência é evidenciada quando o indivíduo mobiliza e aplica, em seu trabalho, um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, para gerar um desempenho adequado às necessidades organizacionais” (BRANDÃO, 2012, p.4).

Dutra (2013a, p.24) complementa que “[...] são as pessoas que, ao colocarem em prática o patrimônio de conhecimentos da organização, concretizam as competências organizacionais e fazem sua adequação ao contexto”. Além de que, “as pessoas, ao desenvolverem competências essenciais para o sucesso da organização, estão também investindo em si mesmas, não só como cidadãos organizacionais, mas como cidadãos do próprio país e do mundo” (FLEURY; FLEURY, 2001, p.194).

Na personalização do modelo de gestão por competências, Dutra (2013a) recomenda que o número de competências individuais a ser gerenciado fique entre 7 e 12. O autor identificou que essa faixa de competências individuais permite uma melhor precisão para a definição de parâmetros salariais, evita sobreposições entre competências (entregas que podem ser confundidas como correspondentes a mais de uma competência) e não dificulta a avaliação e gestão das competências.

Após identificar as competências individuais para cada carreira, faz-se necessário distinguir as entregas esperadas de cada competência em relação a cada um dos níveis de carreira, ou seja, “[a] caracterização das entregas esperadas ao longo dos níveis da carreira deve ser observável para que elas possam ser acompanhadas” (DUTRA, 2013a, p.32).

Dutra (2013a, p.32) relata que “[é] comum encontrar descrições extremamente genéricas e vagas, ou efetuadas a partir de comportamentos desejáveis, de observação difícil, o que dá margem a interpretações ambíguas”. A descrição das entregas é uma etapa trabalhosa que requer especial atenção para sua elaboração, pois entregas com descrições subjetivas, que dependem da interpretação

do avaliador, ou descrições de entregas com textos de difícil compreensão são responsáveis por permitir essa ambiguidade tanto por parte da pessoa que está sendo avaliada – não saber exatamente o que está sendo esperado dela – como por parte do avaliador – não saber exatamente o que e como mensurar a entrega na avaliação. Assim, “[a]s descrições devem retratar as entregas esperadas das pessoas de forma a serem observadas tanto pela própria pessoa quanto pelos responsáveis por acompanhá-las e oferecer-lhes orientação” (DUTRA, 2013a, p.32).

Para evitar a subjetividade nas descrições das entregas, Dutra (2013a) sugere algumas medidas, como:

- a. expressar de forma clara as expectativas da empresa em relação a cada espaço ocupacional²;
- b. construir as entregas coletivamente, captando o vocabulário e a cultura da organização; e,
- c. graduar as entregas esperadas de acordo com a complexidade do espaço ocupacional e manter o mesmo nível de complexidade para todas as entregas de um mesmo nível ocupacional.

A adoção dessas medidas pode ser interpretada como uma atitude de prudência, pois:

[...] o que garante a efetividade de uma proposta que implica a alteração de padrões culturais e políticos da organização é o processo construído para concepção e implementação do sistema. O processo deve permitir a construção coletiva do sistema para que o mesmo possa traduzir o conjunto de expectativas dos dirigentes, gestores e pessoas que mantêm uma relação de trabalho com a organização (DUTRA, 2013a, p.59).

Nessa construção, deve-se considerar que as competências individuais exigidas não são iguais para todos na organização. Existem diferenças, pois existem variações relacionadas à natureza das atribuições e responsabilidades das pessoas, até mesmo porque “[...] as organizações necessitam que diferentes

² Dutra (2013a, p.32), originalmente, menciona a necessidade de clareza das expectativas da empresa em relação à pessoa, e não em relação ao espaço ocupacional. Entretanto, uma vez que a construção do modelo é realizada com base nas competências e entregas esperadas de acordo com todas as carreiras e seus respectivos níveis dentro da organização, entende-se que a personalização deve ocorrer somente após a avaliação, onde os líderes podem elaborar um plano de desenvolvimento individual ao colaborador para que este consiga efetuar as entregas esperadas para o espaço ocupacional abrangido.

grupos de pessoas entreguem diferentes conjuntos de competências” (DUTRA, 2013a, p.76).

No modelo de Dutra, as carreiras são nomeadas eixos. Cada eixo constitui-se por um conjunto de referências para o desenvolvimento de cada pessoa em relação ao alinhamento das expectativas individuais com as necessidades da organização (DUTRA, 2013a).

Os eixos de carreira estão relacionados aos processos fundamentais da empresa, aqueles que continuarão a existir independente do desenho organizacional adotado (a menos que a empresa altere sua natureza), como eixo administrativo, gerencial, tecnológico, comercial ou operacional (DUTRA, 2013a). “A empresa deve definir as principais competências de cada um dos seus eixos de carreira. Cada eixo terá, pois, conjunto próprio de competências; algumas podem ser comuns a mais de um eixo, mas a ideia é analisar as principais entregas em cada um” (DUTRA, 2013a, p.80).

Contudo, competência encarada apenas como a soma dos conhecimentos, habilidades e atitudes das pessoas, não traduz de fato se a pessoa agrega ou não valor à organização (DUTRA, 2013a). A pessoa pode possuir o conhecimento necessário para o cargo ou atividade a ser executada, pode ter experiência suficiente para lidar com a situação e ser proativa para agir quando necessário, porém, ela pode utilizar o conhecimento incorretamente, ou não ser capaz de conectar conhecimentos diferentes para uma necessidade em específico, pode não ter resiliência ou flexibilidade para tratar situações adversas, ou ainda, pode ter atitudes incoerentes para uma solução adequada. Essas e outras combinações de demonstrações que a pessoa pode apresentar em relação aos seus conhecimentos, habilidades e atitudes justificam a necessidade por um conceito de competência que traduza corretamente a capacidade do sujeito em agregar valor à organização.

Sendo assim, para efeitos de admissão, demissão, promoção, aumento salarial etc., em uma gestão de pessoas articulada por competências, o sujeito deve ser avaliado e analisado em função de sua capacidade de entrega para a empresa, não em função do que elas fazem (DUTRA, 2013a). Analisar somente o que as pessoas fazem pode, muitas vezes, recair sobre atitudes de comprometimento e proatividade, mas essas atitudes, por si só, não são sinônimas de agregação de valor, ou seja, não significa que as pessoas estão sendo eficazes e eficientes em suas

atividades, assim como não significa que estão otimizando recursos e gerando valor econômico à organização.

Então, “[p]odemos falar de competência apenas quando há **competência em ação**, traduzindo-se em saber ser e saber mobilizar o repertório individual em diferentes contextos” (DUTRA, 2013a, p.30). Muitas vezes, pessoas comprometidas e proativas podem ser os responsáveis até mesmo por alguns dos prejuízos da organização justamente por serem incompetentes nas atividades que executam. Afinal, “[a]o avaliarmos as pessoas pelo que fazem [cargo] e não pelo que entregam [competência], criamos uma lente que distorce a realidade” (DUTRA, 2013a, p.28), podendo, inclusive, ocasionar em injustiças para aqueles que realmente agregam valor para a empresa.

Desse modo, “[c]onsiderar as pessoas por sua capacidade de entrega dá-nos uma perspectiva mais adequada para avalia-las, orientar seu desenvolvimento e estabelecer recompensas” (DUTRA, 2013a, p.29), pois “[a]s pessoas atuam como agentes de transformação de conhecimentos, habilidades e atitudes em competência entregue para a organização” (DUTRA, 2013a, p.31).

Logo, os conhecimentos, habilidades e atitudes que a pessoa possui são apenas um sinal daquilo que a pessoa é capaz de fazer, mas somente a entrega, isto é, a agregação de valor efetiva representa sua competência individual. A entrega, por sua vez, não compreende somente o cumprimento de metas de faturamento ou de produção, mas resulta em agregação de valor ao patrimônio de conhecimentos da organização – como melhoria de processos e introdução de tecnologias – que permanecem na organização mesmo após a saída da pessoa que efetuou essa entrega (DUTRA, 2013a, p.31).

Entretanto, a competência de uma pessoa só poderá vir a ser reconhecida na organização – entrega de valor agregado – se esta estiver estritamente relacionada com o contexto organizacional. O contexto organizacional é caracterizado por Dutra (2013a) como dinâmico e definido por intentos estratégicos e competências organizacionais. Portanto, as competências de um indivíduo agregam valor para a empresa apenas se estiverem alinhadas com os objetivos estratégicos e as competências da organização.

As competências organizacionais, por sua vez, são decorrentes da formação e do processo de desenvolvimento da organização. Estas são concretizadas em seu patrimônio de conhecimentos, estabelecendo as vantagens competitivas da

organização no contexto em que se insere (DUTRA, 2013a). Munck e Souza esclarecem que:

Quando se refere às competências das organizações, ou das competências organizacionais, não se menciona a ideia de ter a organização como competente por si mesma, mas se concebe a organização competente em determinados aspectos pela consequente competência de gerir suas redes de relacionamento e desenvolver as competências inseridas nessas redes (MUNCK; SOUZA, 2010).

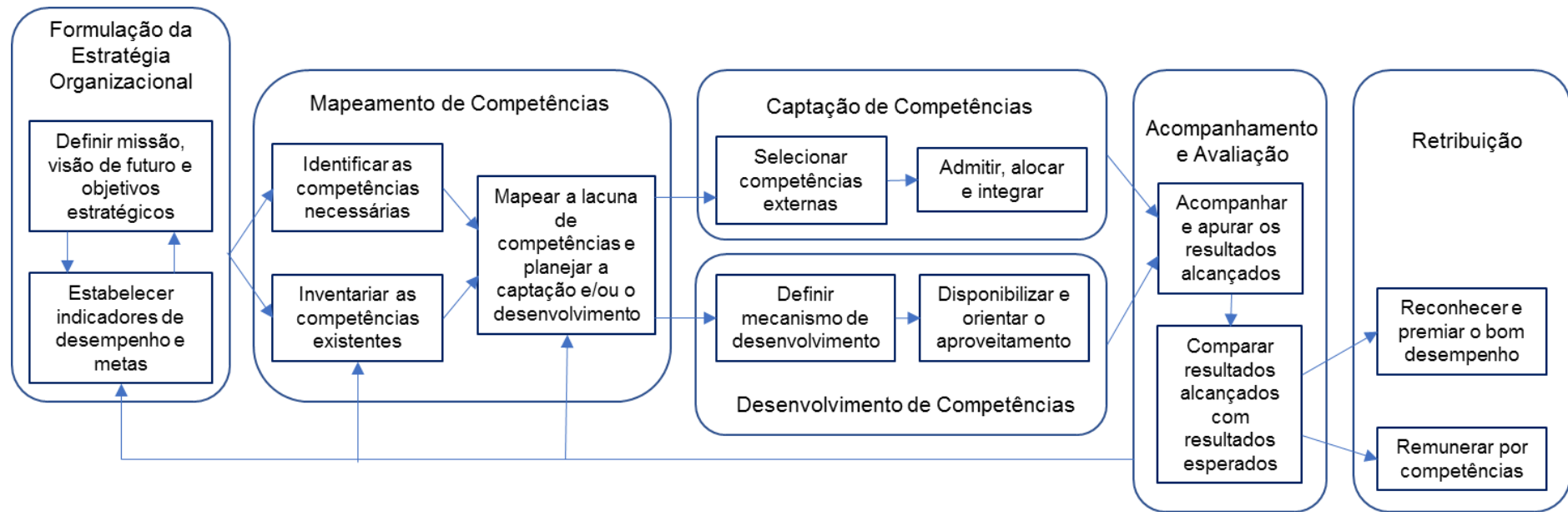
O conceito de competência organizacional pode ser interpretado tanto como a manifestação por equipes de trabalho ou unidades produtivas de propriedades que emergem das relações sociais estabelecidas na equipe e da articulação entre as competências individuais de seus integrantes, quanto como um atributo da organização, que a torna eficaz e permite a consecução de seus objetivos estratégicos. Nessa última perspectiva, Brandão afirma que:

competências essenciais constituem propriedades da organização, que lhe conferem vantagem competitiva, geram valor distintivo percebido pelos clientes e são difíceis de ser imitadas pela concorrência. Sob essa perspectiva, as interações estabelecidas entre as diversas equipes ou unidades da organização, aliadas a sistemas físicos e gerenciais, dariam origem e sustentação a competências organizacionais, que constituem atributos da organização, e não de suas equipes ou empregados isoladamente (BRANDÃO, 2012, p.5).

Desse modo, “[u]ma vez formulada a estratégia organizacional, torna-se possível realizar o diagnóstico ou mapeamento de competências, o que constitui a segunda etapa do processo” (BRANDÃO, 2012, p.10). O mapeamento visa tanto identificar as competências internas existentes na organização como descobrir as competências a serem desenvolvidas para atender os objetivos estratégicos da empresa. Assim, esse mapeamento é o que “orienta as ações organizacionais para captar e/ou desenvolver as competências identificadas como relevantes à organização. [...] Se o mapeamento for impreciso, equivocado, ficarão prejudicadas as etapas de captação, desenvolvimento e avaliação de competências” (BRANDÃO, 2012, p.11).

A Figura 2 ilustra todo o processo para desenvolvimento de um modelo de gestão por competências, apresentado por Brandão (2012).

Figura 2 – Processo de gestão por competências

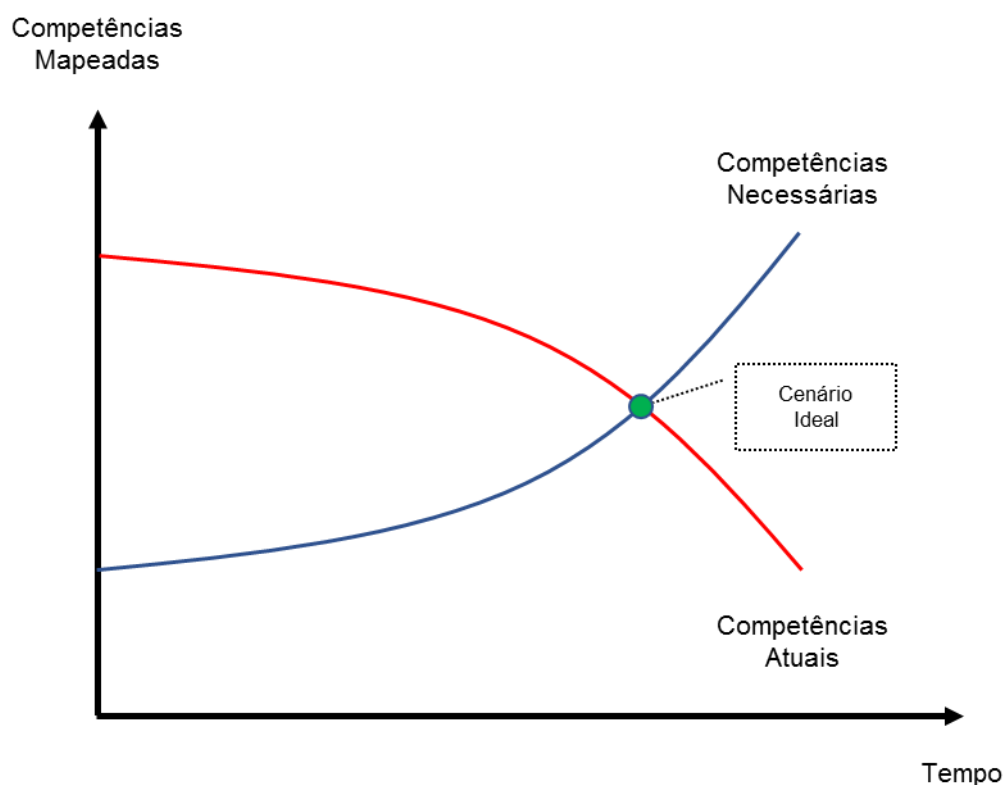


Fonte: adaptado de Brandão (2012, p.9).

No processo ilustrado na Figura 2 é possível perceber o papel da estratégia organizacional na gestão por competências: é a partir dela, da estratégia organizacional, que todo o modelo de gestão por competências é desdobrado, assim como é para ela que a gestão por competências entrega seus resultados.

Ainda em relação a Figura 2, é possível perceber que o mapeamento de competências deve ser um processo constante na organização. Uma vez que o todo o processo de gestão por competências se retroalimenta, os gestores devem ajustar o nível real das competências necessárias e das competências internas conforme estas vão se transformando devido ao desenvolvimento da organização. Isto é, ao passo que as pessoas vão se desenvolvendo, as necessidades da organização também vão se transformando. A Figura 3 exemplifica essa transformação.

Figura 3 – Evolução das competências mapeadas ao longo do tempo



Fonte: adaptado e modificado de Brandão (2012, p.11).

Como pode ser visto na Figura 3, Brandão (2012) explica que as competências desejadas, aquelas necessárias para que a organização possa alcançar seus objetivos, se apresenta como uma curva ascendente – essa inclinação ascendente se justifica pela dinâmica e complexidade do ambiente no qual as

organizações estão inseridas, exigindo constantemente por novas necessidades de competências. Por outro lado, as competências atuais, aquelas que já estão disponíveis na organização, se apresenta como uma curva descendente – essa inclinação descendente ocorre porque as frequentes mudanças sociais, econômicas, tecnológicas e culturais podem fazer com que nossas competências se tornem obsoletas ao longo do tempo.

Desse modo, “se a organização não adota constantemente providências para adquirir as competências de que necessita, essa lacuna tende a crescer, [...] o que pode prejudicar muito a sustentabilidade e a competitividade da empresa” (BRANDÃO, 2012, p.11).

Voltando à Figura 2, após a captação e/ou desenvolvimento das competências essenciais para a empresa, a gestão por competências trabalha com o acompanhamento e avaliação dessas competências. Essa etapa, segundo Brandão (2012, p.13), “funciona como mecanismo de *feedback* ou retroalimentação, dentro de uma abordagem sistêmica, à medida que os resultados alcançados são identificados e comparados com aqueles que eram esperados”. É nessa etapa que ocorre o monitoramento da execução dos trabalhos e os respectivos indicadores de desempenho, com o objetivo de identificar e corrigir eventuais desvios. Essa retroalimentação permite, então, a revisão da estratégia organizacional, do mapeamento de competências e dos processos de captação e desenvolvimento de competências, provocando a reformulação ou consolidação de cada etapa do processo de gestão por competências mais sintonizado com as necessidades da empresa.

E, por fim, na etapa de retribuição, a empresa pode oferecer reconhecimento, prêmio ou remuneração diferenciada para aqueles que mais contribuíram pelos resultados alcançados (BRANDÃO, 2012).

Tendo em vista que as competências individuais esperadas dos colaboradores pela organização são desdobradas a partir das competências organizacionais, identificar com clareza quais as competências organizacionais que a empresa possui constitui-se como fator indispensável no processo de implementação de um modelo de gestão por competências. O processo para identificação das competências organizacionais e individuais será descrito no capítulo 4. No entanto, as etapas de identificação das competências organizacionais e individuais não pode ser

finalizada sem a compreensão e delimitação do espaço ocupacional correspondente de cada competência.

3.2.2 Espaço Ocupacional

O conceito de espaço ocupacional surgiu na teoria de Dutra como uma expressão para ser utilizada em substituição à ideia de cargo, incorporando neste o conjunto de atribuições e responsabilidades das pessoas, relacionando as necessidades da empresa, negócio ou meio ambiente e a capacidade da pessoa em atender a essas necessidades (DUTRA, 2013a).

Gradualmente, incorporou-se no conceito de espaço ocupacional a correlação entre complexidade e entrega. Dutra descreve que:

Se uma pessoa agrega valor à medida que assume responsabilidades e atribuições mais complexas, não é necessário promovê-la para que possa agregar valor. A pessoa pode ampliar o nível de complexidade de suas atribuições e responsabilidades sem mudar de cargo ou posição na empresa. Esse processo, que chamaremos de ampliação do espaço ocupacional, ocorre em função de duas variáveis: as necessidades das empresas, negócios ou meio e a competência da pessoa em atendê-las (DUTRA, 2013a, p.51).

A relação do espaço ocupacional com as necessidades da organização, as competências individuais e as competências coletivas podem ser visualizadas na Figura 4.

Figura 4 – Espaço ocupacional na organização

Fonte: elaborada pela autora a partir de Dutra (2013a, p.51).

Na Figura 4, a organização é representada por uma forma de nuvem apenas para representar a exigência desta possuir uma característica dinâmica e mutável conforme as necessidades do mercado, isto é, nenhuma organização pode ser vista como uma forma única, maciça e perpétua, nem como um modelo que pode ser inteiramente clonado.

Nessa relação com um fenômeno atmosférico, as organizações podem ser vistas como um conjunto de “partículas”, as quais variam em natureza e dimensão, influenciando em seu formato, assim como os ventos e a luminosidade alteram suas características, ou seja, as variáveis que envolvem e constituem as organizações, principalmente as pessoas, impedem a completa ausência de eventualidades ou influências que venham a alterar a rotina, os processos ou até mesmo a cultura da organização.

Nesse ambiente, o espaço ocupacional da pessoa pode expandir para qualquer direção – seja uma ampliação de atribuições e responsabilidades no sentido horizontal ou um aumento de complexidade das entregas no sentido vertical. Na gestão por competências, quanto mais uma pessoa é capaz de desenvolver as competências individuais, contribuir para o desenvolvimento das competências organizacionais e corresponder às necessidades da empresa, maior será o

reconhecimento de suas competências. No entanto, caso a pessoa não se desenvolva para atender aos requisitos de sua posição atual, a direção para baixo sugere o desligamento do colaborador das atividades da empresa.

Diante disso, a gestão por competências tende a superar os problemas com possíveis “injustiças” nas movimentações de pessoas, tanto para promoção como para demissão de colaboradores. A avaliação dos requisitos de acesso e das entregas das pessoas tornam evidentes na organização as competências dos colaboradores, evitando que os líderes “aprisionem” as pessoas competentes – impedimento a ampliação do espaço ocupacional dessas pessoas apenas para benefício próprio (do líder) – ou que esses líderes tomem decisões baseadas em emoções. Dutra (2013a, p.52) relata que “[é] importante perceber a ampliação de espaço ocupacional como uma indicação do desenvolvimento da pessoa e de sua maior capacidade de agregar valor, devendo, portanto, estar atrelada ao crescimento salarial”. Além de que, “ao se desenvolver, a pessoa vale mais para a organização e para o mercado de trabalho” (DUTRA, 2013a, p.43).

Desse modo, a ideia de espaço ocupacional modifica a compreensão de uma carreira formada pelas posições dos cargos, pois:

[a] carreira da pessoa não é determinada pelos cargos que ocupa, mas por assumir um conjunto de atribuições e responsabilidades em outro patamar de complexidade. [...] Isso porque o que importa no desenvolvimento da pessoa não é o conjunto de conhecimentos e habilidades acumuladas, e sim em que nível de complexidade ela consegue articulá-lo” (DUTRA, 2013a, p.52-53).

Dutra (2013a, p.52) argumenta ainda que “[h]á uma tendência de as pessoas mais competentes serem demandadas a encarar desafios e, na medida em que se saem bem, recebem desafios maiores”. Sendo assim, o conceito de complexidade ganha relevância na gestão por competências para o desenvolvimento das pessoas, da organização e do próprio modelo.

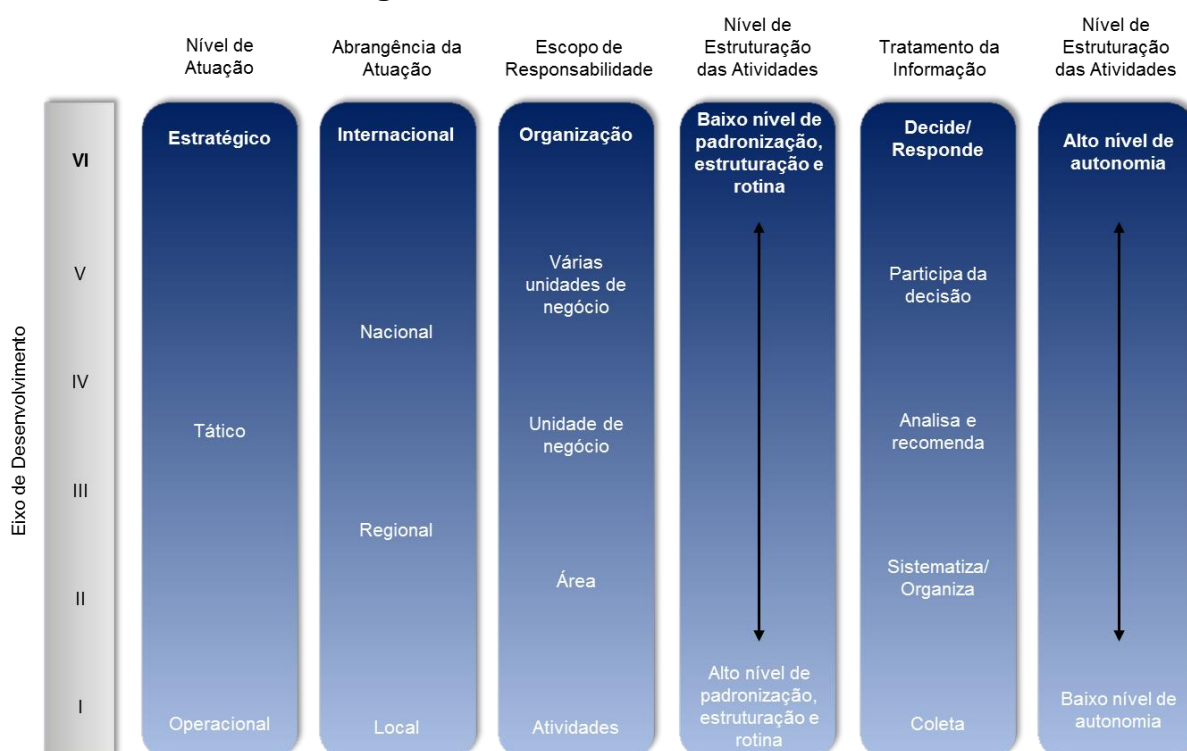
3.2.3 Complexidade

O conceito de complexidade é abordado por Dutra (2013a) como um conjunto de características objetivas de uma situação, as quais possuem padrões estáveis no tempo, possibilitando determinar uma métrica permanente e aplicável a diferentes realidades. A “complexidade é característica intrínseca de determinada

realidade. Ela se liga ao fato de a situação exigir níveis diferentes de articulação do repertório de determinada pessoa” (DUTRA, 2013a, p.40).

As dimensões de complexidade são particulares de cada realidade organizacional, uma vez que estas devem retratar os padrões de exigência e as trajetórias de carreiras existentes nas organizações. Em cada organização, deve-se considerar os níveis de desenvolvimento das variáveis diferenciadoras para o estabelecimento dos níveis de complexidade a serem abordados na gestão por competências. Os níveis compreendidos por cada uma dessas variáveis diferenciadoras podem ser visualizados na Figura 5.

Figura 5 – Variáveis diferenciadoras



Fonte: adaptada de Dutra (2013a, p.41).

A análise das variáveis diferenciadoras da organização permite compreender os diferentes níveis de complexidade que podem existir na empresa. Como visto na figura acima, quanto maior o nível de desenvolvimento, maiores são as complexidades esperadas nas entregas. Para Dutra (2013a), o conceito de complexidade na gestão por competências ajuda a sistematização lógica e coerente da realidade organizacional, tornando os sistemas de gestão mais eficientes.

Dutra (2013a) constatou que a correlação entre a complexidade das atribuições e responsabilidades e o nível de agregação de valor da pessoa para o

ambiente é alta, inferindo que, ao aplicar os níveis de complexidade na construção de um sistema de gestão do desenvolvimento, o modelo gera desdobramentos como:

- a. análise das pessoas a partir de sua individualidade, sendo observadas a partir de sua entrega, não de seu cargo;
- b. análise das deficiências individuais, estabelecendo um plano de ação para desenvolvimento de conhecimentos, habilidades, atitudes, comportamentos ou formação;
- c. análise da efetividade das ações de desenvolvimento, medindo a efetividade das ações de desenvolvimento planejadas; e,
- d. adequação das ações de desenvolvimento, focando em seus pontos fortes.

Sobretudo, é importante compreender que “[...] a complexidade não é função de acúmulo de diversidade de conhecimentos e habilidades ou o grau de profundidade em termos de área de conhecimento, [mas] está relacionada ao grau de abstração da pessoa, ou seja, a abrangência de sua visão e compreensão de seu contexto” (DUTRA, 2013a, p.135). Com isso, a competência entregue é o reflexo da mobilização dos conhecimentos, habilidades e atitudes da pessoa frente a demandas, requerimentos ou desafios emergentes.

Dutra (2013a, p.43) estabelece que os níveis de complexidade podem ser definidos com base “no intervalo de tempo entre a tomada de decisão de forma autônoma e a possibilidade de avaliação dos resultados dela decorrentes. Quanto maior o tempo, mais elevado é o nível de abstração exigido para que a decisão tomada esteja correta e seja efetiva”. O autor efetiva essa classificação, inspirada em Elliott Jaques (1967 e 1994), Rowbottom e Billis (1987) e Stamp (1993), da seguinte forma (Quadro 11):

Quadro 11 – Atribuições e responsabilidades por nível de complexidade

Nível	Intervalo	Descrição dos Profissionais	Trabalho Requerido	Processo de Tomada de Decisão
7	mais de 20 anos	Característica de <i>chief executive officer</i> (CEO) de empresas de grande porte, atuam em vários países e com operações diversificadas	Assegurar viabilidade para as futuras gerações da organização; Prever campos futuros de necessidade de uma sociedade.	Prever: interpreta e molda configurações de economias, políticas, nações, regiões e ideologias para criar futuros desejados
6	10 a 20 anos	Profissionais responsáveis por um grupo de empresas ou mesmo organizações de atuação transnacional	Ajustar as características de uma organização para contextos multiculturais; Formar opiniões e conceitos sobre os contextos econômico, político, social, tecnológico e religioso.	Revelar: estende sua curiosidade e análise além das áreas conhecidas de influência real ou potencial, explorando recursos inesperados de oportunidade ou instabilidade
5	5 a 10 anos	Nível típico de presidentes de empresas nacionais	Cobrir um campo geral de necessidades em uma sociedade; Definir qual é a razão da existência de uma organização complexa.	Tecer: compreende relações entre diferentes sistemas; identifica relações e vínculos potenciais entre questões e eventos desconectados
4	2 a 5 anos	Gerentes seniores, respondem por decisões estratégicas, geralmente posicionados como diretores	Fornecer um espectro completo de produtos e serviços para a totalidade de um território ou organização; Introduzir, desenvolver e manter uma unidade de negócios, integrando-a ao ambiente no qual está inserida.	Modelar: utiliza ideias e conceitos, testando possíveis combinações e produzindo inovações; constrói modelos com base no que vê em diversas realidades
3	1 a 2 anos	Gerentes de nível médio e tático, respondem por um conjunto de processos	Fornecer respostas sistemáticas de acordo com a necessidade de situações com início, meio e fim definidos; Garantir o funcionamento pleno de um sistema.	Conectar: examina cuidadosamente várias atividades na busca de ideias, tendências ou princípios que criem um todo coerente
2	3 a 12 meses	Gerentes, respondem por operações ou processos simples (primeiro nível gerencial)	Realizar tarefas concretas, cujos objetivos e implicações devem ser julgados de acordo com as especificidades da situação; Identificar as necessidades de clientes específicos.	Acumular: reúne informações, passo a passo, para revelar aspectos óbvios e implícitos de cada situação, identificando resultados das possíveis respostas
1	0 a 3 meses	Trabalhadores operacionais e qualificados, inclusive supervisores	Realizar tarefas separadas e concretas, cujos objetivos e produtos podem ser totalmente especificados.	Perceber: fornece respostas diretas para tarefas imediatas

Fonte: elaborado pela autora (2020) a partir de Dutra (2013a, p.43-45).

As classificações apresentadas no Quadro 11 servem como um direcionador para a identificação dos níveis de complexidade existentes na organização. Embora essas atribuições e responsabilidades sejam descrições genéricas, as variações de níveis dentro de uma empresa, geralmente, seguem essa lógica.

Com base nessas características é possível trabalhar na construção das atribuições e responsabilidades de cada nível de complexidade, em sua respectiva trajetória de carreira, visando contribuições para curto, médio e longo prazo. Essa análise ressalta a necessidade do estabelecimento e disseminação de uma estratégia organizacional clara para toda a empresa, assim como o alinhamento da gestão por competências com essa estratégia, visto que as entregas esperadas impactarão os resultados organizacionais por um tempo que pode ser muito superior a um período de avaliação de desempenho. Dutra argumenta que:

O conceito de competência permite estabelecer o que é esperado da pessoa de forma alinhada ao intento estratégico e às competências organizacionais. O conceito de complexidade permite melhor especificar e mensurar a entrega da pessoa para a organização. Ao associar os conceitos de complexidade e de competência, é possível definir, para cada competência, diferentes níveis de complexidade de entrega. [...] é fundamental que [esses níveis] mantenham relação consistente com as características da empresa e os elementos relevantes do mercado no qual ela está inserida. Essa relação permite maior atendimento às especificidades de cada uma das empresas e garante maior flexibilidade, gerando estratos alinhados às características e à cultura de cada uma das organizações (DUTRA, 2013a, p.46).

Em todo caso, para uma construção personalizada da gestão por competências de acordo com as especificidades da organização, as descrições das competências, das complexidades e das atribuições e responsabilidades são feitas e revistas por várias vezes ao longo do processo de construção, assim como devem ser avaliadas continuamente após a implementação do modelo para garantir que o modelo está atendendo às necessidades da empresa (BRANDÃO, 2012; DUTRA, 2013a).

Para complementar o modelo de gestão por competências, Dutra (2013a) incorpora as contribuições de Dalton e Thompson (1993) a respeito dos estágios de desenvolvimento do profissional. Embora Dutra defenda uma variedade maior de níveis de desenvolvimento, as descrições apresentadas por Dalton e Thompson são suficientes para a compreensão da existência e da diferença desses

níveis. Esses autores advogam a existência de quatro estágios de desenvolvimento ligados ao nível de complexidade da atuação da pessoa, conforme apresentado no Quadro 12:

Quadro 12 – Estágios de desenvolvimento profissional

	Estágio	Descrição
1	Aprendiz	Desenvolve atividades estruturadas, com autonomia para inovar dentro de parâmetros preestabelecidos. Necessita de supervisão para conseguir entregar o que a organização espera dele.
2	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.
3	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.
4	Diretor ou Estrategista	Responsável pela direção estratégica de 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.

Fonte: elaborado pela autora (2020) a partir de Dutra (2013a, p.50).

Independentemente do modelo operacional desenvolvido pela organização, os estágios de desenvolvimento, de acordo com Dutra (2013a), são basicamente esses descritos no Quadro 12. Contudo, empresas com estratégia de liderança em produtos (inovação) ou de intimidade com o cliente (relacionamento), podem apresentar uma variedade maior de estágios de desenvolvimento – ao exigir mais autonomia e empreendedorismo das pessoas, esses modelos operacionais incentivam e valorizam qualquer desenvolvimento pessoal que agregue valor para a empresa.

Compreender os conceitos de competência, complexidade e espaço ocupacional é fundamental para o contínuo aperfeiçoamento do modelo de gestão por competências na empresa. Se as pessoas não se apropriam desses conceitos, a tendência é que o modelo se torne apenas mais um “ritual burocrático” da organização (DUTRA, 2013a, p.35).

3.2.4 Processo de Implementação do Modelo de Gestão por Competências

Embora o modelo de gestão por competências desenvolvido e apresentado por Dutra (2013a) possua características replicáveis para outras

empresas, como o autor mesmo aponta, a implementação de sistemas fechados de gestão é responsável por causar algumas das distorções nas práticas gerenciais. Essas distorções são frutos da tentativa de se moldar toda uma realidade de acordo com o modelo adotado, desprezando as particularidades da organização. Sendo assim, a gestão por competências deve ser construída para incorporar as especificidades da organização, considerando sua estratégia, suas competências organizacionais e as competências individuais.

A prática de intervenção nas organizações adotada e praticada por Dutra (2013a) envolve a configuração de quatro tipos de grupos distintos de pessoas para proporcionar a concepção e implementação de sistemas de gestão de pessoas:

- a) O primeiro grupo a ser estabelecido é o Grupo de Coordenação, constituído por pessoas do RH e da equipe de consultoria; seu propósito é de potencializar a produção dos demais grupos e de fornecer suporte para suas atividades.
- b) O segundo grupo é o Corpo Diretivo, constituído para fornecer expectativas em relação ao sistema, estabelecer os parâmetros básicos do sistema e validar o encaminhamento em cada etapa.
- c) O terceiro é o Grupo de Modelagem, formado por um conjunto representativo de gestores para modelar e sugerir estratégias para a implementação do sistema.
- d) E, por fim, os Grupos de Consulta, grupos formados por uma amostra de funcionários para fornecer expectativas em relação ao projeto.

A formação desses grupos revela-se de grande importância para o processo de personalização e de implementação do sistema de gestão por competências para o levantamento de importantes dados a respeito da realidade organizacional. O envolvimento desses grupos no processo de implementação permite à equipe do projeto gerar as informações necessárias a respeito da cultura, estratégia, posicionamento, objetivos, pontos fortes, pontos a melhorar, ameaças, oportunidades e, obviamente, das competências para a construção de um sistema de gestão por competências compatível e alinhado com a estratégia e as competências organizacionais. Até mesmo porque, assim como defende Dutra (2013a), desenvolver

um grupo mais amplo e estável na organização é indispensável para a contínua adequação do sistema.

Embora o comprometimento de toda a liderança seja essencial para o sucesso da implementação do sistema, Dutra (2013a) recomenda que a participação dos líderes seja incorporada gradualmente, envolvendo primeiramente a liderança do nível estratégico, posteriormente do nível tático e, finalmente, do nível operacional. O autor recomenda essa cautela para evitar que as possíveis interrupções demandadas pela liderança estratégica não afetem as expectativas anteriormente geradas nas lideranças dos níveis inferiores. Contudo, conforme os principais parâmetros do sistemas, os resultados esperados, os aspectos metodológicos e a abrangência do sistema forem sendo definidos, a liderança do nível tático pode ser envolvida por meio do Grupo de Modelagem, e, na sequência, todas as pessoas da organização podem contribuir para a concepção e implementação do sistema por meio dos Grupos de Consulta.

Dutra (2013a) aponta que o sistema pode ser concebido e implementado a partir das seguintes etapas:

- I. Definição dos parâmetros do sistema de gestão de pessoas: estabelece-se o Grupo de Coordenação e envolve-se o Grupo Diretivo para estabelecer os objetivos e premissas que norteiam a personalização do sistema e dos resultados esperados com sua implantação.
- II. Modelagem do sistema: o Grupo de Modelagem é envolvido para garantir ampla participação do corpo gerencial nas discussões acerca das questões organizacionais abrangentes, respeitando as necessidades e anseios específicos.
- III. Implementação inicial do sistema e capacitação do corpo gerencial: enquadra-se as pessoas nos parâmetros estabelecidos anteriormente, com intuito inicial de verificar a existência de lacunas no valor agregado pelos profissionais, nos critérios de acesso requeridos pelas posições e na remuneração.
- IV. Monitoramento do sistema: a última etapa da concepção e implementação do sistema de gestão por competências consiste em acompanhar os fatores desencadeados a partir da

implementação do sistema. Impactos na cultura organizacional, ritmos variados de compreensão e incorporação dos objetivos do sistema e resistências a respeito das reconfigurações das relações internas são fatores que podem emergir e precisam de monitoramento para serem tratados com eficácia.

A primeira etapa representa o momento para identificação dos objetivos estratégicos da empresa para que as etapas seguintes venham a ser desenvolvidas em alinhamento com essa estratégia. Entrevistas, grupos focais, reuniões e observações são as principais fontes para o delineamento do modelo. Nessa etapa procura-se: (i) identificar as necessidades da empresa e das pessoas abrangidas pelo sistema, (ii) avaliar as políticas e práticas de gestão de pessoas existentes na empresa, (iii) analisar a cultura organizacional, (iv) definir os grupos de trabalho, e (v) construir um modelo conceitual (DUTRA, 2013a).

Na segunda etapa o sistema é modelado de acordo com as particularidades da organização, inserindo-as nas descrições das competências e dos requisitos exigidos para cada nível de complexidade. Compreender essas especificidades é um passo importante para incorporar ao modelo as necessidades e expectativas das pessoas que serão abrangidas pelo sistema. Nessa etapa são desenvolvidas atividades para: (i) modelar o sistema de gestão de pessoas, (ii) analisar a viabilidade dos modelos e (iii) instalar um sistema de comunicação entre os grupos de trabalho (DUTRA, 2013a).

A terceira etapa envolve a capacitação da liderança para gerenciar as pessoas com base nos conceitos utilizados para a personalização do sistema e para disseminar o sistema para suas equipes. Essa etapa tem os objetivos de: (i) desenhar um plano de implementação, (ii) implementar o sistema e (iii) definir os indicadores de sucesso (DUTRA, 2013a).

Por fim, a quarta etapa de implementação da gestão por competências consiste em analisar os desdobramentos do modelo implementado. Os objetivos dessa etapa são: (i) monitorar o sistema, (ii) definir o objetivo de longo prazo e (iii) revitalizar o sistema (DUTRA, 2013a).

Para Dutra (2013a), flexibilizar o processo de concepção e implementação do sistema de gestão por competências – suprimir etapas – resulta na

geração de consideráveis limitações para o desenvolvimento ou concretização do processo (DUTRA, 2013a).

Um aspecto importante de ser relacionado na personalização do modelo é a associação de uma faixa salarial para cada degrau de complexidade. Dessa forma, “[...] a remuneração não está atrelada à competência, e sim à complexidade” (DUTRA, 2013a, p.84), pois “na medida em que a pessoa se desenvolve aumenta sua agregação de valor e passa a valer mais para a empresa e para o mercado” (DUTRA, 2013a, p.81).

Em cada eixo, portanto, deve-se estabelecer critérios de mensuração do nível de agregação de valor das pessoas com base na complexidade de suas atribuições e responsabilidades, e para cada um desses níveis atribui-se uma faixa salarial (DUTRA, 2013a). Assim que implementado o modelo na organização, os profissionais atuais da empresa são enquadrados nesses níveis de complexidade de acordo com sua remuneração – as avaliações futuras dirão se o colaborador agrega ou não o valor esperado dele.

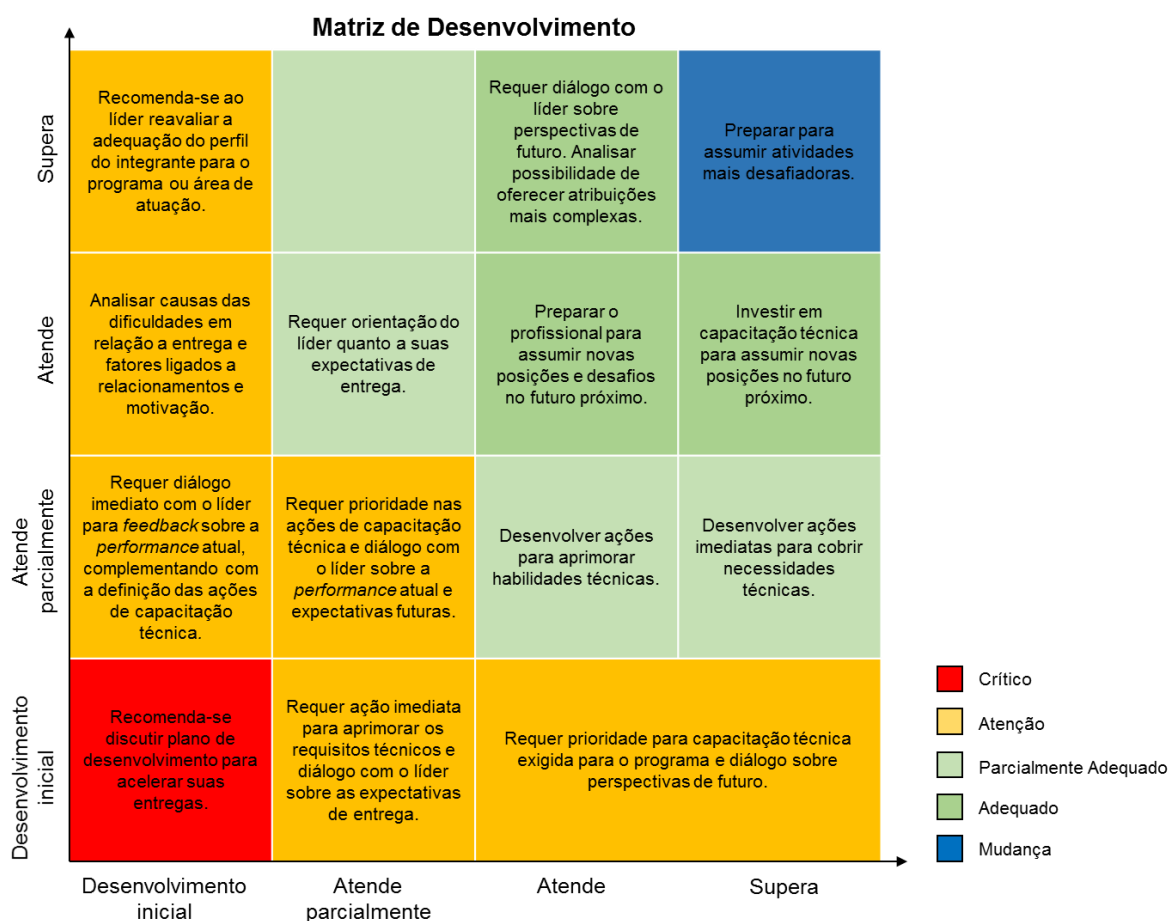
Do mesmo modo, caso a avaliação aponte variação de posicionamento da pessoa no nível de complexidade entre as competências, para mais ou para menos, pode significar que a pessoa ainda está em desenvolvimento para o atual nível ou para o nível superior. O grau de complexidade das entregas precisa ser estável no tempo, mesmo que se alterem as atribuições e responsabilidades ou até mesmo as competências. Sem essa estabilidade de complexidade, a empresa pode “puxar a régua” para cima ou para baixo, conforme for conveniente apenas para si, afetando a imparcialidade proposta pelo modelo. Por exemplo, na medida em que as pessoas forem se desenvolvendo para conquistarem espaços ocupacionais mais amplos ou elevados, alterações na complexidade podem impedir o reconhecimento de uma pessoa competente.

Além da definição das competências gerais e das competências específicas, o modelo de gestão deve desenhar as capacidades técnicas esperadas de cada pessoa (DUTRA, 2013a). A descrição dos requisitos de acesso – conhecimentos, formação acadêmica e experiência – para cada espaço ocupacional torna o processo de movimentação de pessoas ainda mais transparente, além de fundamentar os resultados obtidos com a avaliação de desempenho.

Dutra (2013a) incorpora em seu modelo de gestão por competências uma ferramenta de avaliação denominada Matriz de Desenvolvimento (Figura 6).

Nessa matriz são apontados dois valores da pessoa avaliada: um valor é inserido no eixo x, representando o nível de atendimento aos requisitos de acesso desejados para a posição, e o outro valor é inserido no eixo y, representando o nível de entrega do colaborador em relação às suas atribuições e responsabilidades.

Figura 6 – Matriz de desenvolvimento



Fonte: adaptado e modificado de Dutra (2013a).

Como pode ser observado na Matriz de Desenvolvimento, o ponto de cruzamento do eixo x com o eixo y indica um quadrante de desenvolvimento que a pessoa se encontra. Nessa matriz é possível identificar em qual dimensão a pessoa precisa de desenvolvimento ou se ela já está pronta para assumir um novo nível de complexidade.

Após descritas todas as entregas e requisitos técnicos de cada nível de complexidade, o modelo está pronto para ser testado. Nessa etapa de implementação, toda a liderança deve ser treinada para compreensão do modelo e, então, realizar um “teste piloto” para avaliar se o modelo está condizente com a realidade e com os objetivos da organização.

Diante do exposto, a personalização do modelo de gestão por competências pode ocorrer pelo seguinte caminho:

- a. Estabelecer os principais eixos de carreira da empresa;
- b. Definir as competências a serem desdobradas em entregas esperadas para cada eixo de carreira;
- c. Estabelecer os níveis de complexidade de cada competência;
- d. Identificar as faixas salariais para cada nível de complexidade;
- e. Descrever as entregas de cada competência em correspondência com os níveis de complexidade; e,
- f. Identificar as pessoas de cada eixo e enquadrá-las nos níveis correspondentes.

Dutra (2013a) afirma que os conceitos de competência, complexidade e espaço ocupacional podem ser aplicados a qualquer tipo de empresa, assim como a abordagem metodológica para a concepção e a implementação do sistema de gestão pode ser a mesma. Contudo, o grau de envolvimento e participação dos gestores e das demais pessoas influencia para a criação de legitimidade e credibilidade do sistema. Para tanto, o autor preza por uma construção coletiva do sistema, envolvendo todas as pessoas interessadas no processo, visto que as alterações no sistema de gestão impactará em mudanças nos padrões culturais e políticos da organização e, também, deve atender às necessidades e expectativas das pessoas e da empresa (DUTRA, 2013a).

Tendo em vista essa abordagem de Dutra (2013a), a GESCOM procurou replicar em sua organização os princípios e direcionamentos oferecidos pelo autor para implementação do modelo de gestão por competências, trabalhando com os conceitos de competências individuais, competências organizacionais, espaço ocupacional e complexidade – os quais terão suas aplicações descritas no próximo capítulo.

Sendo assim, com o entrelaçamento das justificativas desta dissertação, do problema organizacional levantado, da estratégia de pesquisa e do marco teórico que norteou o projeto, torna-se possível compreender o desenvolvimento da experiência, assim como seus resultados e reflexões desencadeadas.

4 RELATO DO PLANEJAMENTO, CONSTRUÇÃO, IMPLANTAÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DO MODELO

O objetivo deste capítulo consiste em apresentar, discutir e analisar a experiência vivenciada, descrevendo as atividades realizadas, os resultados encontrados e as reflexões geradas durante todo o processo.

A construção do modelo de gestão por competências da GESCOM levou em consideração as etapas metodológicas delineadas, a fundamentação teórica apresentada anteriormente e as especificidades identificadas da unidade de análise para a customização do modelo.

O processo para implementação do modelo de gestão por competências na GESCOM, conforme mencionado no item 2.3, Estratégia da Pesquisa, ocorreu pelo encontro de interesses paralelos: de um lado estava a empresa buscando aprimorar seu sistema de gestão de pessoas por meio de um modelo de gestão por competências e de outro lado estavam os pesquisadores ansiosos em acompanhar, vivenciar e multiplicar aos possíveis interessados, tanto do meio acadêmico como do meio empresarial, como ocorre o processo de implementação do modelo de gestão por competências.

Dado esse encontro, os pesquisadores foram convidados pela empresa a integrar a equipe do projeto de implementação, de modo consultivo e participante. Desse modo, como primeira contribuição, os pesquisadores se responsabilizaram por apresentar o cronograma para a construção do modelo, envolvendo as atividades que deveriam ser desenvolvidas para coleta dos dados, as etapas de apresentação e discussão das análises, e o processo de validação do modelo.

Nas primeiras reuniões, buscava-se conhecer a empresa: tanto sua estrutura física como sua estrutura organizacional – história, objetivos estratégicos, missão, visão e valores organizacionais. Para tanto, foram realizadas reuniões entre a equipe do projeto, visitas à fábrica e departamentos da empresa, e disponibilização de documentos institucionais aos pesquisadores. Simultaneamente, os pesquisadores verificavam as informações fornecidas intencionalmente pela empresa com os dados objetivamente coletados pelos pesquisadores, isto é, os pesquisadores observavam e analisavam na prática as características da empresa previamente compartilhadas.

Ao confrontar as falas do gerente de RH a respeito da estrutura e da estratégia organizacional com os documentos analisados e atividades observadas na empresa, constatou-se a transparência das informações transmitidas por Machado – as declarações do gerente sobre sua percepção do negócio, bem como das práticas gerenciais em relação ao planejamento estratégico da empresa eram possíveis de serem identificadas na realidade organizacional. Essa característica facilita o trabalho para a construção da ferramenta, pois a equipe desenvolve as atividades em alinhamento e com mais agilidade, sem gerar desgaste entre a equipe.

Contudo, apesar de ser possível identificar as percepções de Machado na realidade organizacional, isso não significa dizer que as informações não estavam enviesadas. Por exemplo, muitas das falas faziam parte da cultura organizacional e não exatamente das práticas. Ao aprofundar na coleta de dados, especialmente com as entrevistas, essa constatação pôde ser ainda mais evidenciada com a divergência existente entre as falas dos profissionais com mais tempo de trabalho na empresa (com mais de 15 anos) e dos profissionais contratados mais recentemente (com menos de 5 anos). Enquanto os profissionais antigos defendiam que a empresa é inovadora, com uma gestão descentralizada e uma equipe integrada, os mais recentes apontavam que a empresa realmente pretende ser inovadora, descentralizada e inovadora, mas que na prática os sistemas gerenciais ainda estavam engessados e centralizados. Os diversos temas levantados nas entrevistas estão apresentados adiante.

Como mencionado anteriormente, os principais elementos para a personalização do modelo de gestão por competências da GESCOM foram adquiridos por meio das entrevistas realizadas com a liderança da empresa – foram abordados por essa técnica de coleta de dados desde os supervisores de área até o diretor executivo. Os quadros a seguir apresentam os temas levantados nas entrevistas em cada uma das categorias de análise. Esses temas foram alocados nas categorias de acordo com o entendimento do entrevistado em relação ao questionamento efetuado, logo, não ocorreu, por parte dos pesquisadores, o julgamento da correspondência conceitual dessa informação com a pergunta – isto é, em uma pergunta sobre competências, mesmo que a maioria dos temas levantados possa ser defendido como uma atitude e não como uma competência, manteve-se o tema como uma indicação de competência.

A primeira pergunta do roteiro de entrevista foi definida para abordar o objetivo estratégico da organização. O Quadro 13 retorna os diversos objetivos organizacionais que a empresa poderia estar buscando.

Quadro 13 – Temas sobre o objetivo organizacional

Objetivo		
Temas	Frequência	Percentual
Cliente é consumidor final	13	72%
Top 3 Brasil	8	44%
Qualidade em todos os aspectos	5	28%
Atingir consumidor final	3	17%
Líder regional	2	11%
Reconhecimento em inovação de produtos e serviços	2	11%
Cliente é intermediário	1	6%
Dobrar de tamanho	1	6%
Estar em todas as etapas da obra	1	6%

Fonte: elaborado pela autora (2020).

Apesar da variedade de objetivos apresentados, a frequência da compreensão de que o objetivo organizacional é ter como principal cliente o consumidor final (72% dos entrevistados) demonstra a força dessa crença dentro da organização. Esse objetivo, de acordo com relatos da liderança, foi intensamente divulgado na organização, colocando os lojistas apenas como intermediários desse relacionamento com o consumidor final. Entender o cliente como consumidor final significa dizer, na linguagem da GESCOM, oferecer ao consumidor final uma simplificação na utilização de seus produtos, buscando reconhecimento de mercado pela entrega da melhor relação custo benefício.

Na sequência, aparece o objetivo Top 3 Brasil (44% dos entrevistados), o qual foi identificada pelos entrevistados como um objetivo de estar entre as 3 maiores marcas do segmento em nível nacional. Esse reconhecimento, de acordo com os entrevistados, seria identificado por índices de *market share*.

Ainda em relação aos objetivos estratégicos da empresa, a segunda categoria investigada pelo roteiro diz respeito a proposta de valor que a organização efetivamente entrega aos seus clientes (Quadro 14).

Quadro 14 – Temas sobre a proposta de valor oferecida pela empresa

Proposta de Valor		
Temas	Frequência	Percentual
Qualidade	9	50%
Simplificação	5	28%
Custo benefício	1	6%
Inovação	1	6%

Fonte: elaborado pela autora (2020).

O tema qualidade se destacou como a proposta de valor ofertada pela empresa aos clientes. Embora o objetivo estratégico tenha apontado o cliente como consumidor final, buscando processos e produtos para simplificação da experiência do consumidor final com a utilização do produto da GESCOM, o valor reconhecido e pago pelo cliente está baseado na entrega de um produto qualidade.

Quadro 15 – Temas sobre o posicionamento de mercado

Posicionamento de Mercado		
Temas	Frequência	Percentual
Nicho	12	67%
Custo benefício	9	50%
Inovação	4	22%
Customização	3	17%
Variedade no varejo	1	6%

Fonte: elaborado pela autora (2020).

Em relação ao posicionamento de mercado da GESCOM, os entrevistados apontaram que a empresa obtém retorno financeiro, principalmente, por sua atuação em nichos de mercado. Contudo, foi revelado ainda que a empresa busca competir na entrega de produtos com a melhor relação custo e benefício, além de buscar a competitividade na oferta de produtos inovadores.

Quadro 16 – Temas sobre o modelo operacional da empresa

Modelo Operacional		
Temas	Frequência	Percentual
Centralizadora	12	67%
Departamentalizada	9	50%
Conservadora	8	44%
Cultura paternalista	4	22%
Excelência operacional	4	22%
Descentralizada	3	17%
Gestão <i>hands on</i>	3	17%
Não é inovadora (medo da inovação)	1	6%
Paternalismo superado	1	6%

Fonte: elaborado pela autora (2020).

Quando questionados a respeito do modelo operacional da GESCOM, os entrevistados ressaltaram a centralização das decisões, bem como bombardearam a departamentalização dos setores, além de considerarem a empresa como conservadora.

Quadro 17 – Temas sobre as macroáreas de competências da empresa

Macroáreas		
Temas	Frequência	Percentual
Comercial	10	56%
Administrativo	9	50%
Produção	5	28%
Gerencial	4	22%
Logística	4	22%
Inovação	3	17%
Marketing	3	17%
Operações (produção e logística)	3	17%
Laboratório	2	11%
P&D	2	11%
Técnico (TI, P&D e laboratório)	2	11%
RH (estratégico)	1	6%
TI	1	6%

Fonte: elaborado pela autora (2020).

As macroáreas de competências indicadas pelos entrevistados, como apresentado no Quadro 17, foram a administrativa e a comercial (50% e 56%, respectivamente). Apesar de a empresa ser uma indústria, somente 5 dos entrevistados (28%) indicaram a produção como uma macroárea de competência.

O Quadro 18 compreende todos os pontos a melhorar da GESCOM apontados pelos entrevistados.

Quadro 18 – Temas sobre os pontos da empresa a serem melhorados

Pontos a Melhorar		
Temas	Frequência	Percentual
Falta de fluxo de processos	15	83%
Departamentalizada	13	72%
Dificuldade de execução (descontinuidade de projetos)	10	56%
Falta de foco no cliente/fidelização	10	56%
Baixa produtividade com softwares especialistas	8	44%
Falta de conhecimento do mercado	8	44%
Operações (processamento do pedido e logística)	8	44%
Falta investimento em marketing (mídias, canais de relacionamento)	6	33%
Comunicação (disseminação das informações)	6	33%
Dificuldade de promover inovação	6	33%
Mudanças de planos	6	33%
Muitas revisões e cortes de orçamento	6	33%
Qualificação comercial (representantes)	6	33%
Burocrática	5	28%
Equipe júnior	5	28%
Excesso de projetos	5	28%
Gestores com atividades operacionais	5	28%
Suporte ao representante	5	28%
Qualificação para atendimento ao cliente (lojista) (0800, financeiro)	4	22%
Decisões centralizadas	3	17%
Equipe nova	3	17%
Falta de clareza de papéis e responsabilidades	3	17%
Falta de profissionalismo (muita camaradagem)	3	17%
Política comercial	3	17%
Qualidade não percebida/reconhecida pelo consumidor	3	17%
Velocidade de expedição	3	17%
Velocidade de produção	3	17%
Velocidade do <i>BackOffice</i>	3	17%
Ausência de planejamento para médio e longo prazo	2	11%
Falta de agressividade	2	11%
Falta de soluções a problemas básicos (antigos e recorrentes)	2	11%
Hardware, internet e pacote office	2	11%
Medo do erro	2	11%
Falta de trocar quem não entrega	2	11%
Vendas na região	2	11%
Infraestrutura (laboratório)	1	6%
Melhorar compras	1	6%
Otimizar recursos	1	6%
Reduzir custos	1	6%

Fonte: elaborado pela autora (2020).

Os pontos a melhorar mais recorrentes da empresa indicaram aos pesquisadores a necessidade de aprimoramento dos processos, de desenvolvimento da liderança de equipes, de orientação para a ação, de orientação estratégica, de melhoria na articulação de atendimento, de orientação para o mercado e de negociação.

Entretanto, em relação aos pontos fortes da GESCOM, conforme Quadro 19, os entrevistados ressaltaram a qualidade do produto como principal atributo da empresa (83% dos entrevistados).

Quadro 19 – Temas dos pontos fortes da empresa

Pontos Fortes		
Temas	Frequência	Percentual
Qualidade do produto	15	83%
Credibilidade	10	56%
Engajamento das pessoas em "paredão"	10	56%
Capacidade produtiva	9	50%
Relacionamentos bons	9	50%
Ambiente	8	44%
Facilidade para mudanças	6	33%
Planejamento	6	33%
Conhecimento das áreas	5	28%
Empoderamento da média liderança	5	28%
Inovadora	2	11%
Oportunidades de crescimento	2	11%
Abertura de clientes	1	6%
Áreas estruturadas	1	6%
Bons projetos	1	6%
Comprometimento	1	6%
Conhecimento de mercado	1	6%
Controle (financeiro, desperdício, etc.)	1	6%
Criatividade, ousadia	1	6%
Equipe madura	1	6%
Softwares especialistas	1	6%

Fonte: elaborado pela autora (2020).

Os temas de destaque abordados pelos entrevistados para que a empresa aproveite as oportunidades do mercado foram comunicação com o cliente (44%) e amplitude do mercado para o segmento da empresa (28%).

Quadro 20 – Temas das oportunidades da empresa

Oportunidades		
Temas	Frequência	Percentual
Comunicação com o cliente (redes sociais e canais de relacionamento)	8	44%
Amplio mercado	5	28%
Parcerias com canais de relacionamento	4	22%
Atuar por microrregiões	2	11%
Serviços de simplificação	2	11%
Produtos sustentáveis	2	11%
Crise favoreceu marcas nacionais	1	6%
Divulgação por grandes centros de revenda	1	6%
Frete para dentro do Paraná	1	6%

Fonte: elaborado pela autora (2020).

No entanto, ainda que o mercado de atuação seja amplo para o segmento da empresa, o produto líder de mercado não tem a mesma oportunidade – o mercado está ficando restrito para esse produto em específico, representando a maior ameaça para a empresa.

Quadro 21 – Temas das ameaças da empresa

Ameaças		
Temas	Frequência	Percentual
Mercado restrito para o produto líder de mercado	6	33%
Agressividade da concorrência	4	22%
Dependência de um produto líder de mercado	4	22%
Economia	2	11%
Entrantes no mercado	2	11%
Própria empresa	2	11%
Informalidade dos concorrentes	2	11%
Soluções alternativas para substituir produtos da empresa	1	6%

Fonte: elaborado pela autora (2020).

Por fim, quando questionado a respeito das principais competências individuais presentes nas pessoas ou necessárias de serem desenvolvidas ou adquiridas para desenvolvimento organizacional, o Quadro 22 retorna os seguintes itens para a pesquisa:

Quadro 22 – Temas em competências individuais geral

Competências Individuais Geral		
Temas	Frequência	Percentual
Cooperação	6	33%
Foco no resultado	6	33%
Aprendizado	5	28%
Foco no cliente	4	22%
Atitude de dono	2	11%
Autonomia	2	11%
Comprometimento	2	11%
Comunicação	2	11%
Iniciativa	2	11%
Respeito	2	11%
Simplicidade (simplificar processos)	2	11%
Visão de mercado	2	11%
Capacidade para melhorar processos	1	6%
Excelência operacional (qualidade)	1	6%
Flexível/adaptável	1	6%
Inovação	1	6%
Responsabilidade	1	6%
Senso de urgência	1	6%

Fonte: elaborado pela autora (2020).

Com base nesses dados, entendeu-se que as principais competências individuais necessárias para todas as pessoas da organização seria Trabalho em Equipe, Orientação para Resultado e Aprendizado Contínuo.

Após tabulação dos dados, os pesquisadores apresentaram essas informações em uma reunião com a equipe do projeto. Nessa reunião os pesquisadores apresentaram brevemente as definições das disciplinas de valor de Treacy e Wiersema (1995) para apontar qual foi a estratégia organizacional identificada pelas entrevistas, assim como indicaram quais eram as competências que deveriam ser mantidas ou desenvolvidas na empresa. O arquivo da apresentação utilizada nessa reunião pode ser conferido no Apêndice E.

Em alguns pontos, as informações apresentadas surpreenderam Machado e seu analista. O primeiro motivo dessa surpresa foi devido ao apontamento tão objetivo da estratégia organizacional por parte da liderança, pois a organização tem trabalhado em diversas frentes estratégicas, ou seja, tem tentado conquistar o mercado por meio da estratégia de excelência operacional, inovação em produtos e intimidade com o cliente. Contudo, as entrevistas revelaram que a estratégia que deve conduzir os negócios da empresa, de fato, deve ser excelência operacional. Essa

informação provocou um desconforto aos integrantes da organização, visto que perceberam que muita energia estava sendo investida nas três frentes estratégicas, mas a equipe não estava identificando os resultados esperados nessa abordagem, sugerindo justamente que a empresa deveria definir um foco estratégico.

Apesar dos esforços dos pesquisadores em demonstrar a importância da definição de uma estratégia dominante para o direcionamento do negócio, Machado insistiu que o modelo de gestão por competências deveria incorporar as três estratégias. Tendo em vista que os pesquisadores estavam como observadores participantes do projeto, a falta de autonomia dos pesquisadores para determinar qualquer característica do modelo impediu que a construção seguisse por uma estratégia em específico.

Além da identificação da estratégia, os pesquisadores apresentaram uma análise SWOT do negócio, isto é, analisaram quais eram os pontos fortes, os pontos a melhorar, as oportunidades e as ameaças do negócio. Essas informações são relevantes para que o modelo trabalhe tanto as questões internas como as questões externas do negócio, pois, uma vez identificados esses pontos, a empresa pode desdobrar o planejamento estratégico para tratar dessas questões, seja para ressaltar os pontos positivos e oportunidades, seja para amenizar os pontos negativos e ameaças.

No modelo de gestão por competências, os pontos favoráveis e desfavoráveis ao negócio podem ser trabalhados por meio da avaliação das entregas. A partir da definição das competências a serem desenvolvidas e avaliadas na organização, o modelo deve comportar a descrição de todas as entregas esperadas, as quais devem estar alinhadas aos objetivos estratégicos do negócio, ou seja, as entregas precisam corresponder àquilo que agregará valor para a organização.

Nesse sentido, se os colaboradores da organização buscam por desenvolvimento e aumento de performance, com o passar do tempo, aliás, com a finalização de cada ciclo de avaliação do modelo de gestão por competências, as informações geradas por uma análise SWOT devem mudar, visto que as entregas dos colaboradores estarão contribuindo para o desenvolvimento do negócio e do alcance dos objetivos estratégicos. Ressaltando-se assim, a importância do alinhamento da avaliação de desempenho com a estratégia organizacional.

A surpresa à Machado e ao seu analista em relação a análise SWOT não foi especificadamente da informação em si, mas pelo fato de a informação ter sido

identificada também pelos entrevistados – o problema da descontinuidade dos projetos. Embora o gestor tenha apontado em sua entrevista a exaustão provocada pelos diversos projetos que andavam simultaneamente na empresa, a liderança também identificou a mesma questão da exaustão, porém, enfatizando a frustração gerada pela descontinuidade desses projetos.

A GESCOM, na tentativa de conquistar o mercado também como uma empresa inovadora, estava aventurando-se em diversos projetos diferentes, almejando que algum desses projetos viria a se destacar absurdamente no mercado. Contudo, além de esses projetos demandarem de muitos recursos da organização, alguns deles chegavam a ser conflitantes, visto que criavam impasses nos processos decisório e operacional do negócio.

Na sequência, a apresentação dos pesquisadores contemplou os eixos de carreira, os níveis de complexidade e as competências gerais e específicas de cada eixo identificados na análise dos dados coletados, os quais estão detalhados a seguir.

4.1 CONSTRUÇÃO DO MODELO

Após a análise dos dados coletados, os pesquisadores começaram a construção do modelo com a definição dos eixos de carreira. Para definição dos eixos, os pesquisadores analisaram o atual organograma da empresa em relação aos temas emergidos nas entrevistas a respeito das macroáreas de competências da empresa.

Como foi apresentado no Quadro 17 (temas sobre as macroáreas de competências da empresa), os 5 principais temas de macroáreas de competências foram: comercial, administrativo, produção, gerencial e logística. Em contrapartida, o atual organograma da empresa não corresponde a essas áreas, sendo dividido em Diretoria de Negócios (comercial e compras), Diretoria Administrativa (marketing, produção, P&D, logística e recursos humanos) e Diretoria Financeira (controladoria, finanças e TI).

Com base nessas informações, foram definidos, com aprovação da equipe do projeto, os seguintes eixos: gerencial, suporte à gestão de negócios, comercial, tecnológico e operacional.

O eixo gerencial compreende toda a liderança da empresa, com exceção do Diretor Executivo (e também Diretor Administrativo), o qual está acima

dos demais diretores por ser o proprietário da empresa. O atual plano de cargos e salários foi considerado para a definição dos níveis de complexidade. Esse eixo foi construído com quatro níveis de complexidade, sendo o primeiro nível para os supervisores, o segundo para os coordenadores, o terceiro para os gerentes e o quarto para os diretores (Quadro 23).

Quadro 23 – Composição dos cargos do eixo gerencial

Níveis	Faixas Salariais	Cargos
IV	20	DIRETOR FINANCEIRO DIRETOR DE NEGÓCIOS
III	16-17	GERENTE COMERCIAL GERENTE DE CONTROLADORIA GERENTE DE RH GERENTE DE P&D GERENTE DE TI GERENTE FINANCEIRO GERENTE DE MARKETING
II	14-15	COORDENADOR INDUSTRIAL COORDENADOR OPERAÇÕES LOGÍSTICAS COORDENADOR P&D COORDENADOR COMERCIAL COORDENADOR TI COORDENADOR PROJETOS COORDENADOR CONTRATOS COORDENADOR CONTABILIDADE COORDENADOR DE SUPRIMENTOS COORDENADOR FINANCEIRO COORDENADOR TÉCNICO E TRADE MARKETING
I	11-13	LÍDER DE P&D LÍDER DE COMUNICAÇÃO LÍDER DE OPERAÇÕES LOGÍSTICAS LÍDER COMERCIAL INTERNO LÍDER DE PRODUÇÃO LÍDER DE ARMAZENAGEM

Fonte: elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa (2020).

O eixo de suporte à gestão de negócios representa, basicamente, as funções administrativas da GESCOM. O termo suporte à gestão de negócios foi utilizado por Dutra (2013a) e aderido pelos pesquisadores para a construção deste modelo, assim como aprovado pelos representantes da empresa. Esse eixo compreende três níveis de complexidade, incorporando todos os analistas, assistentes e auxiliares administrativos (Quadro 24).

Quadro 24 – Composição dos cargos do eixo de suporte à gestão de negócios

Níveis	Faixas Salariais	Cargos
III	11-13	ANALISTA DE RH SR ANALISTA DE CRÉDITO E COBRANÇA SR ANALISTA FINANCEIRO SR ANALISTA FISCAL SR ANALISTA CONTÁBIL SR ANALISTA DE CUSTOS SR ANALISTA DE MARKETING SR ANALISTA DE COMUNICAÇÃO SR ANALISTA ADM SR ANALISTA DE OPERAÇÕES LOGÍSTICAS SR ANALISTA DE PCP SR ANALISTA DE PLANEJAMENTO LOGÍSTICO SR ANALISTA ADM MANUTENÇÃO SR ANALISTA ADM PRODUÇÃO SR ANALISTA COMERCIAL SR COMPRADOR SR CONSULTOR TÉCNICO
	10-12	ANALISTA DE RH PL ANALISTA DE COMUNICAÇÃO PL ANALISTA FISCAL PL ANALISTA DE CRÉDITO E COBRANÇA PL ANALISTA FINANCEIRO PL ANALISTA DE CUSTOS PL ANALISTA CONTÁBIL PL ANALISTA DE MARKETING PL ANALISTA ADM PL ANALISTA COMERCIAL PL ANALISTA DE OPERAÇÕES LOGÍSTICAS PL ANALISTA DE PCP PL ANALISTA DE PLANEJAMENTO LOGÍSTICO PL ANALISTA ADM MANUTENÇÃO PL ANALISTA ADM PRODUÇÃO PL COMPRADOR PL
	9-11	ANALISTA DE RH JR ANALISTA DE CRÉDITO E COBRANÇA JR ANALISTA FINANCEIRO JR ANALISTA FISCAL JR ANALISTA CONTÁBIL JR ANALISTA DE CUSTOS JR ANALISTA DE MARKETING JR ANALISTA DE COMUNICAÇÃO JR ANALISTA ADM JR ANALISTA DE OPERAÇÕES LOGÍSTICAS JR ANALISTA DE PCP JR ANALISTA DE PLANEJAMENTO LOGÍSTICO JR ANALISTA ADM MANUTENÇÃO JR ANALISTA ADM PRODUÇÃO JR PESQUISADOR DE MERCADO COMPRADOR JR

		ANALISTA COMERCIAL JR TÉCNICO DE SEG TRABALHO SR TÉCNICO DE SEG TRABALHO PL TÉCNICO DE SEG TRABALHO JR
II	6-8	ASSISTENTE DE COMUNICAÇÃO ASSISTENTE FINANCEIRO ASSISTENTE DE CRÉDITO E COBRANÇA ASSISTENTE FISCAL ASSISTENTE DE CONTABILIDADE PROMOTOR DE TRADE MARKETING ASSISTENTE DE PROMOÇÃO ASSISTENTE ADM ASSISTENTE ADM LOGÍSTICA ASSISTENTE DE PLANEJAMENTO ASSISTENTE OPERAÇÕES ASSISTENTE SAC
I	4-5	AUXILIAR ADM AUXILIAR FISCAL RECEPCIONISTA

Fonte: elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa (2020).

O eixo comercial se refere a carreira de todas as pessoas ligadas a área de vendas, seja os consultores internos (telemarketing) ou os consultores que realizam visitas externas. Esse eixo possui dois níveis de complexidade, um para os consultores internos e outro para os consultores externos (Quadro 25).

Quadro 25 – Composição dos cargos do eixo comercial

Níveis	Faixas Salariais	Cargos
II	11-12	CONSULTOR COMERCIAL ESPECIALISTA CONSULTOR COMERCIAL SR
	9-10	CONSULTOR COMERCIAL PL CONSULTOR COMERCIAL JR
I	7	CONSULTOR DE VENDAS INTERNAS

Fonte: elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa (2020).

O eixo tecnológico, por sua vez, compreende duas carreiras profissionais distintas: TI e P&D. Apesar de a formação desses profissionais serem diferentes, as entregas e níveis de complexidade são correspondentes, por isso foram agrupadas em um mesmo eixo. Esse eixo possui dois níveis de complexidade, ao quais classificam os cargos de acordo com as faixas salariais (Quadro 26).

Quadro 26 – Composição dos cargos do eixo tecnológico

Níveis	Faixas Salariais	Cargos
II	11-13	CONSULTOR TÉCNICO ANALISTA DE SISTEMAS SR ANALISTA DE SISTEMAS PL ANALISTA DE SISTEMAS JR ANALISTA DE DESENV. P&D III ANALISTA DE DESENV. P&D II ANALISTA DE DESENV. P&D I
I	7-10	ANALISTA DE SUPORTE AO USUÁRIO SR ANALISTA DE SUPORTE AO USUÁRIO PL ANALISTA DE SUPORTE AO USUÁRIO JR TÉCNICO DE LABORATÓRIO III TÉCNICO DE LABORATÓRIO II TÉCNICO DE LABORATÓRIO I

Fonte: elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa (2020).

Por fim, no eixo operacional, foram compreendidos todos os profissionais que operam o processo de fabricação dos produtos, os profissionais responsáveis pelo armazenamento e transporte desses produtos, assim como todo o suporte operacional da GESCOM, desde os copeiros, zeladores e porteiros até os responsáveis pela manutenção dos equipamentos de fabricação, como os mecânicos, eletricitistas e soldadores.

Quadro 27 – Composição dos cargos do eixo operacional*

Níveis	Faixas Salariais	Cargos
I	6-10	MECÂNICO III MECÂNICO II MECÂNICO I ELETRICISTA III ELETRICISTA II ELETRICISTA I SOLDADOR
	1-7	MOTORISTA DE BI-TREM MOTORISTA DE TRUCK MOTORISTA DE TRANSFERÊNCIA ALMOXARIFE TÉCNICO DE MANUTENÇÃO PREDIAL CONFERENTE GRANEL CONFERENTE II CONFERENTE I OPERADOR DE EMPILHADEIRA ELÉTRICA OPERADOR DE EMPILHADEIRA A GÁS OPERADOR DE TRATAMENTO DE EFLUENTES OPERADOR DE PRENSA MOTORISTA FORMULADOR III FORMULADOR II FORMULADOR I OPERADOR DE MÁQUINAS III OPERADOR DE MÁQUINAS II OPERADOR DE MÁQUINAS I OPERADOR DE PALETEIRA ASSIST MANUTENÇÃO PREDIAL AUX LABORATÓRIO SEPARADOR DE MATERIAIS PORTEIRO COPEIRO ZELADOR AUX CARGA AUXILIAR PRODUÇÃO

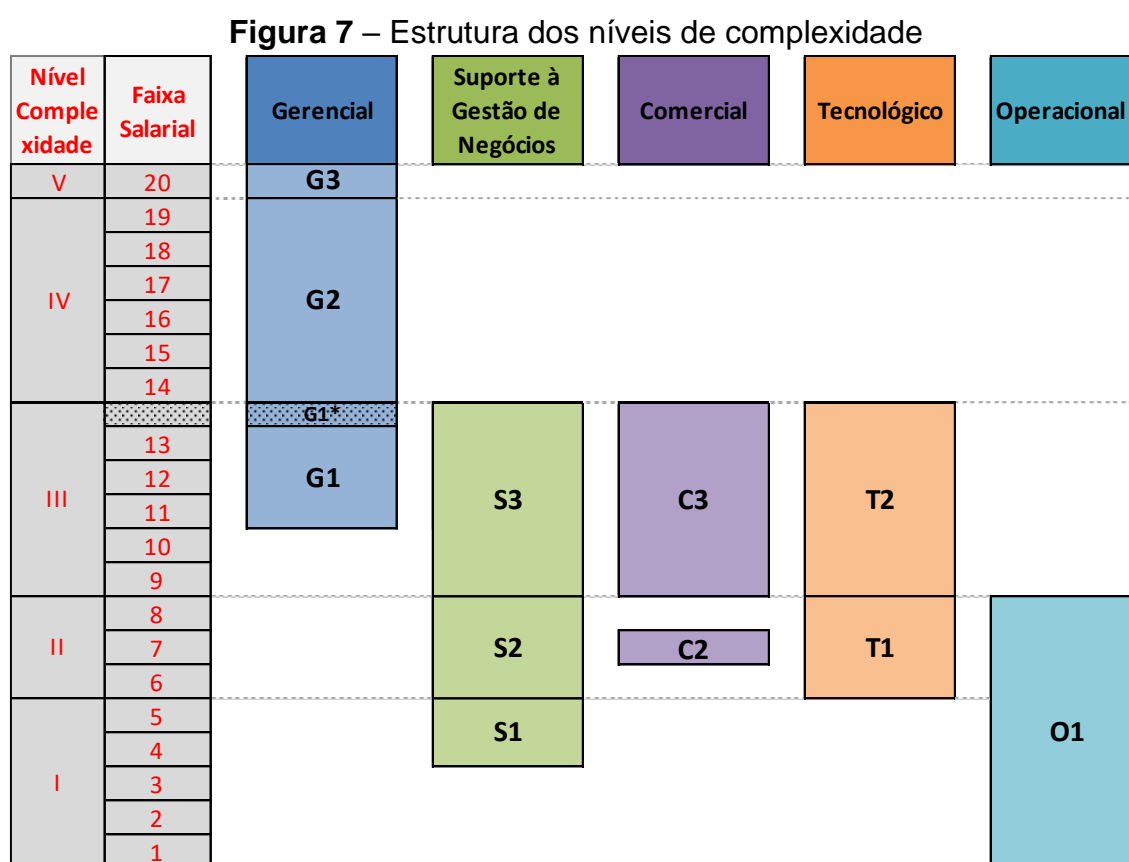
*Alguns cargos desse eixo foram ocultados para dificultar a identificação da empresa.

Fonte: elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa (2020).

Na definição dos cargos e níveis de complexidade do eixo operacional, inicialmente, houve uma tentativa de distribuir esses cargos em dois níveis distintos. Entretanto, a ausência de diferença de complexidade nas atribuições e responsabilidades entre os níveis direcionou para a extinção desses níveis, agrupando todos os cargos em um mesmo nível de complexidade. A diferença existente nos níveis de cargos (exemplo: formulador I, II e III) se dá pelo tempo de experiência que o colaborador tem na função e por sua formação acadêmica, ou seja,

o critério de diferenciação desse eixo está baseado somente nos requisitos de acesso, sendo avaliadas as mesmas entregas de todas as competências para todos os colaboradores desse eixo.

A conclusão dessa etapa de construção do modelo de gestão por competências da GESCOM identifica todas as trajetórias de carreiras da empresa, assim como esboça todos os grupos de atribuições e responsabilidades que precisarão ser descritos no modelo. A Figura 7 ilustra todos os eixos definidos com seus respectivos níveis de complexidade e faixas salariais.



Observação: *nível de complexidade está integrando cargos com salários acima da faixa salarial preestabelecida - G1

Fonte: elaborada pela autora com base nos dados da pesquisa (2020).

Embora o eixo comercial tenha dois níveis de complexidade, os representantes da empresa decidiram nomear os níveis como C2 e C3, eliminando a nomenclatura original de C1 e C2. Essa escolha foi feita para que os profissionais alocados no eixo de suporte à gestão de negócios e no eixo comercial, pelo fato de se relacionarem com muita frequência e proximidade, compreendessem que estavam no mesmo nível de entregas.

Paralelamente à definição da estrutura dos eixos de carreira e dos seus respectivos níveis de complexidade, os pesquisadores elaboraram, em parceria com a equipe de implantação da empresa, e mediante ao material coletado, a estrutura das competências definidas para a GESCOM (Figura 8).

Figura 8 – Estrutura das competências – 1ª versão

ESTRATÉGIA / PROPOSTA DE VALOR				
EXCELÊNCIA OPERACIONAL				
Competências Organizacionais				
Processo Produtivo				
Distribuição				
Monitoramento de Mercado				
Comercialização				
Parcerias Estratégicas				
Competências Humanas - Todos os Eixos				
Orientação para Resultados				
Excelência na Execução				
Aprendizado Contínuo				
Relacionamento Interpessoal				
Gestão de Melhorias				
Competências Humanas - Eixos Específicos				
Gerencial	Suporte à Gestão de Negócios	Comercial	Tecnológico	Operacional
Orientação Estratégica	Comunicação	Orientação para o Mercado	Gestão do Conhecimento e Inovação	
Atuação Sistêmica	Capacidade Analítica	Negociação		
Liderança de Equipes				

Fonte: elaborada pela autora com base nos dados da pesquisa (2020).

Para a definição dessa estrutura, foram necessários tanto a análise do material coletado na empresa como o conhecimento e experiência dos pesquisadores. Em um primeiro momento, com base nas entrevistas realizadas, foi possível definir as competências humanas requisitadas para o desenvolvimento da empresa, principalmente a partir das informações geradas a respeito dos pontos a

melhorar, dos pontos fortes e da percepção de cada líder a respeito das competências necessárias para sua equipe. Como a compreensão do conceito de competência variava entre os líderes, os pesquisadores solicitaram aos entrevistados descrever o que esperavam com as competências mencionadas e, a partir disso, identificavam qual a competência correspondente das entregas.

Para a identificação das competências da organização e do posicionamento estratégico da empresa, os dados levantados das entrevistas e dos documentos institucionais não indicavam por si só essas informações. As competências organizacionais foram sendo identificadas e monitoradas ao longo do processo de construção do modelo pelos pesquisadores. Com as reuniões de revisão e definição das atribuições e responsabilidades dos eixos de carreira, os pesquisadores foram identificando quais competências organizacionais realmente faziam sentido ou não para a GESCOM.

Esse processo foi necessário, pois nas respostas obtidas a respeito das competências organizacionais, nenhum dos entrevistados soube responder com precisão quais seriam essas competências. Embora os pesquisadores tenham explicado aos entrevistados a definição de competência organizacional, muitos dos entrevistados contextualizaram opiniões com situações vivenciadas, mas os pesquisadores compreenderam todas essas respostas como pontos fortes e não como competências organizacionais, pois eles apontaram pontos como engajamento e unidade em momentos específicos como competências. Logo, as competências organizacionais foram definidas pelos pesquisadores com base em suas observações e análises dos resultados da empresa obtidos no mercado ao longo do tempo.

O posicionamento estratégico foi um dos pontos mais conflitantes para definição no modelo. Por um lado, embora todas as frentes estratégicas fossem almejadas, identificava-se na empresa o interesse por um posicionamento predominantemente voltado para a inovação. Por outro lado, as entrevistas revelaram que o real posicionamento da empresa é de nicho, recaindo sobre a estratégia da melhor relação custo-benefício, isto é, excelência operacional.

A respeito da estratégia organizacional, como apontado anteriormente, os dados indicavam que a empresa gostaria de competir em todas as disciplinas de valor apontadas por Treacy e Wiersema (1995), ou seja, em excelência operacional, liderança em produtos e intimidade com o cliente. Entretanto, os pesquisadores identificaram que a estratégia mais provável para desenvolvimento e

manutenção da empresa no mercado competitivo é a estratégia de excelência operacional.

A análise que possibilitou a identificação da estratégia de excelência operacional como a disciplina predominante da GESCOM foi baseada principalmente nos dados acerca dos pontos fortes da empresa. Para essa definição, em um primeiro momento, os pesquisadores levaram em consideração a ênfase dada pelos entrevistados acerca da “qualidade dos produtos” e da “capacidade produtiva” da empresa. Na sequência, foram considerados os traços culturais identificados na empresa, os quais foram confirmados principalmente com a caracterização dada pelos entrevistados a respeito do modelo operacional da GESCOM, como centralizadora, departamentalizada e conservadora. Posteriormente, os pesquisadores resgataram falas pontuais, especialmente da diretoria, relacionadas a redução de custos e otimização do processo produtivo. Todas essas características, ao serem relacionadas com as características das disciplinas de valor de Treacy e Wiersema (1995), correspondem as descrições da disciplina de excelência operacional.

Aprofundando a relação da excelência operacional com o modelo operacional da GESCOM, um dos aspectos identificados diz respeito aos processos produtivos. Apesar da fala de muitos entrevistados em apontar a inovação como norte da empresa, os processos presentes e necessários para continuidade da empresa são processos que visam o atendimento básico de ponta a ponta, otimizados e simplificados para minimizar custos e aborrecimentos. Outro aspecto analisado trata-se da estrutura operacional. Na GESCOM, as operações são padronizadas e simplificadas, rigidamente controladas e planejadas centralizadamente, deixando poucas decisões a critério dos funcionários.

Entretanto, muitas das narrativas obtidas nas entrevistas afirmam que a cultura da GESCOM encoraja a imaginação e a realização individuais, ao mesmo tempo em que abomina o desperdício e premia a eficiência. Esses apontamentos, dentro da teoria de estratégia de criação de valor para o cliente, são contraditórios, visto que os custos desencadeados para financiar a imaginação e a realização não são compatíveis em um modelo operacional que preza por eficiência e redução de custos. Sendo assim, a interpretação feita pelos entrevistados a respeito das características do modelo operacional da GESCOM foi diferente para pontos de vista diferentes. Porém, o que os pesquisadores puderam identificar é que o conceito de

inovação realmente é altamente divulgado e compartilhado na organização, mas efetivamente é uma abordagem pouco praticada na rotina organizacional.

O único aspecto da GESCOM que ligeiramente se distancia da disciplina de valor de excelência operacional, de acordo com a análise dos pesquisadores, é em relação aos sistemas gerenciais. Apesar de a empresa focalizar na obediência às normas, ela reconhece o sucesso de novos produtos e não pune a experimentação necessária para a criação desses produtos. O desafio reside, no entanto, em se desenvolver um novo produto sem reduzir a eficiência nas demais atividades e ainda sem afetar o caixa da empresa.

A definição das competências humanas (ou individuais) que deveriam ser trabalhadas no modelo sofreram algumas alterações ao longo de todo o processo. Inicialmente, foram atribuídas 5 competências gerais, as quais seriam desdobradas em entregas em todos os eixos e seus respectivos níveis de complexidade. Além das 5 competências gerais, foram adicionadas em cada eixo uma ou mais competências específicas. Com a definição das competências individuais que deveriam compor o modelo de gestão por competências da GESCOM de acordo com as especificidades de cada eixo, os pesquisadores trabalharam nas descrições dessas competências, como podem ser observadas nos Quadros 28 e 29.

Quadro 28 – Descrição das competências gerais – 1ª versão

Competência	Descrição
Orientação para Resultados	Essa competência avaliará e estimulará a atuação independente, respeitando a coletividade, voltada para os resultados e rentabilidade definidos pela empresa e pelas áreas de atuação respectivamente.
Excelência na Execução	Essa competência avaliará e estimulará a atuação independente, respeitando a coletividade, voltada para a priorização e hierarquização da execução dos processos e/ou projetos e tarefas sob sua responsabilidade sem prejuízo à qualidade, prazos e planejamento orçamentário definidos pela empresa e área de atuação.
Aprendizado Contínuo	Essa competência avaliará e estimulará a atuação independente, respeitando a coletividade, voltada para a busca, revisão e aplicação de conhecimentos e técnicas pertinentes ao alcance dos objetivos e metas traçados por sua área de atuação. O avaliado deverá julgar a urgência e ser proativo frente as ações a serem tomadas.
Relacionamento Interpessoal	Essa competência avaliará e estimulará a atuação independente, respeitando a coletividade, voltada para a interação com o público interno e externo demonstrando assertividade frente as ações sob sua responsabilidade, comportamentos compatíveis com o código de conduta da empresa, respeito as diferenças individuais.
Gestão de Melhorias	Essa competência avaliará e estimulará a atuação independente, respeitando a coletividade, voltada para a o planejamento e implementação de processos de melhoria e inovação que apresentem a transformação de problemas em oportunidades frente a indicadores específicos que permitam identificar as melhorias implementadas.

Fonte: elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa (2020).

Quadro 29 – Descrição das competências específicas – 1ª versão

Eixo	Competência	Descrição
Gestão	Orientação Estratégica	Essa competência avaliará e estimulará a atuação independente, respeitando a coletividade, voltada para a identificação de riscos e oportunidades capazes de causar impactos positivos na empresa. Envolve também a estruturação e coordenação da implementação de planos de ação que viabilizem o alcance os objetivos estratégicos da empresa.
	Atuação Sistêmica	Essa competência avaliará e estimulará a atuação independente, respeitando a coletividade, voltada para a busca de resultados que alinhem os interesses do negócio e aos processos organizacionais para alcançá-los.
	Liderança de Equipes	Essa competência avaliará e estimulará a atuação independente, respeitando a coletividade, voltada para a obtenção de comprometimento e desempenho ótimo da equipe sob sua responsabilidade.
Suporte à Gestão	Comunicação	Essa competência avaliará e estimulará a atuação independente, respeitando a coletividade, voltada para a transmissão de informações que mantenham todos os envolvidos devidamente alinhados em relação a objetivos, prazos e qualidade esperados.
	Capacidade Analítica	Essa competência avaliará e estimulará a atuação independente, respeitando a coletividade, voltada para a ordenação, compreensão e análise de encaminhamentos que viabilizem tarefas sob sua responsabilidade.
Comercial	Orientação para o Mercado	Essa competência avaliará e estimulará a atuação independente, respeitando a coletividade, voltada para o suporte ao negócio a partir de estratégias alinhadas com as referências mercadológicas que influenciam a atuação da empresa.
	Negociação	Essa competência avaliará e estimulará a atuação independente, respeitando a coletividade, voltada para a construção de uma argumentação coerente que permita rever posições e entender pontos de vistas distintos.
Tecnológico	Gestão do Conhecimento e Inovação	Essa competência avaliará e estimulará a atuação independente, respeitando a coletividade, voltada para a captura, criação, disponibilização, disseminação e aplicação de conhecimentos no ambiente interno, bem como o incentivo a parceiros externos a gerar soluções, conhecimentos e inovações que se traduzam em resultados práticos para a organização.

Fonte: elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa (2020).

Os quadros 28 e 29 apresentam as descrições das competências elaboradas pelos pesquisadores e inicialmente aprovadas pelos representantes da GESCOM. O processo de descrição foi um dos momentos críticos para a construção do modelo, visto que exigiu, principalmente dos pesquisadores, muita inspiração para trazer à luz a definição do que representava cada competência. Apesar do esforço

inicial para descrição das competências, essas descrições foram sendo revistas ao longo do processo para serem adequadas com a linguagem das pessoas na organização e, assim, facilitar sua compreensão.

Além das alterações sofridas nas descrições das competências individuais, o próprio quadro de competências sofreu significativas mudanças durante a construção do modelo. O que, a princípio, era formado por 5 competências gerais e 8 competências específicas distribuídas nos eixos, foi finalizado em 7 competências gerais e somente 1 competência específica para o eixo gerencial.

A mutação da estrutura das competências foi desenvolvida gradualmente conforme as atribuições e responsabilidades eram descritas. Ao longo do processo de descrição das entregas, a equipe do projeto foi percebendo que muitas entregas correspondiam a mais de uma competência, por isso alguma das competências foram suprimidas. Do mesmo modo, a equipe identificou que as competências específicas, com exceção da competência Liderança, eram necessárias a mais de um eixo, logo, foram replicadas para todos os eixos. Nesse processo de expansão e de supressão de competências, a equipe do projeto manteve as competências que possibilitariam maior contribuição com os objetivos estratégicos da empresa. O Quadro 30 apresenta as competências individuais e suas respectivas descrições empregadas na versão final do modelo.

Quadro 30 – Descrição das competências – 13ª versão

Competência	Descrição
Orientação para Resultados	Atuação alinhada com as necessidades dos clientes externos e internos e direcionada para o alcance dos resultados (financeiros, comerciais, operacionais, entre outros) definidos no planejamento estratégico da empresa e cascateados nas metas e indicadores dos níveis táticos e operacionais das áreas.
Excelência na Execução	Envolve a execução dos processos, projetos e tarefas sob sua responsabilidade de acordo com os parâmetros de qualidade estabelecidos pela empresa.
Aprendizado Contínuo	Atuação voltada para a busca e aplicação de conhecimentos pertinentes ao alcance dos objetivos e metas traçados por sua área de atuação, e atrelados à estratégia e ao negócio.
Orientação para o mercado	Atuação voltada à conexão entre as áreas para atender ao padrão de qualidade estabelecido para o atendimento ao cliente externo.
Melhoria Contínua	Atuação direcionada ao planejamento e implementação de projetos de melhoria.
Orientação Estratégica	Analisar informações e construir cenários que contribuam para a tomada de decisões, levando em conta a interface com as demais áreas e o impacto no negócio.

Comunicação	Envolve o compartilhamento de informações e alinhamento com todos os envolvidos nas atividades sob sua responsabilidade em relação a estratégia, objetivos, prazos e qualidade esperados.
Liderança*	Atuação direcionada ao alcance do comprometimento e engajamento para o atingimento dos objetivos (estratégicos, táticos e operacionais) da empresa.

*Competência específica do eixo gerencial.

Fonte: elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa (2020).

Tendo como ponto de partida cada competência individual com sua descrição previamente definida, ainda que provisória, os pesquisadores partiram para a descrição das atribuições e responsabilidades – entregas – de cada nível de cada um dos eixos do modelo. Certamente essa foi a atividade mais longa, trabalhosa e revisada em todo o processo de construção do modelo de gestão por competências da GESCOM. Além de exigir muita inspiração para retirar dos dados coletados as entregas que precisavam ser desenhadas, os pesquisadores se desdobraram em um trabalho intenso para trabalhar a base de todas as entregas.

Fala-se em “base” porque o início dessa etapa foi marcado pela criatividade dos pesquisadores em sugerir algumas dessas entregas com descrições genéricas, mas no decorrer das revisões e análises dessas entregas realizadas pela equipe do projeto, essas entregas começaram a ser delineadas de acordo com as reais atividades executadas e/ou esperadas pelos cargos em cada um dos níveis de complexidade. Dessa forma, todas as entregas foram reescritas nas reuniões de revisão do modelo para atender tanto as necessidades específicas de cada eixo quanto a linguagem e nível de compreensão dos colaboradores e seus avaliadores, ou seja, buscava-se uma escrita clara e objetiva para minimizar qualquer alegação de incompreensão ou subjetividade que pudesse surgir na etapa de avaliação.

Nesse contexto, as primeiras atribuições e responsabilidades começaram a ser descritas, conforme apresentam os quadros 31 e 32. Como os pesquisadores optaram por fazer um desdobramento *top-down* das entregas, o desenho das entregas começou pelo maior nível de complexidade da empresa – o nível 4 do eixo gerencial, o qual compreende os diretores da GESCOM – e foi cascadeado nos demais níveis do mesmo eixo.

Quadro 31 – Descrição das entregas das competências gerais da carreira gerencial – 1ª versão

Níveis	Orientação para Resultados	Excelência na Execução	Aprendizado Contínuo	Relacionamento Interpessoal	Gestão de Melhorias
IV	Estabelece os parâmetros globais (financeiros, mercado, custos, estrutura) de resultados almejados de acordo com o planejamento estratégico em vigor	Estabelece os parâmetros de excelência para os produtos e serviços de acordo com o planejamento estratégico em vigor	Estabelece os parâmetros de aprendizado que permitem a execução do planejamento estratégico proposto	Estabelece as diretrizes posturais que balizem os relacionamentos interpessoais de forma que sejam profissionais e centrados nos objetivos da empresa; Estabelece a rede de princípios e valores da Instituição (cultura, políticas e práticas da empresa)	Proporciona recursos (financeiros, tecnológicos, estruturais) para o alcance dos objetivos de aprimoramentos da instituição e da área de atuação
III	Traduz os parâmetros globais (financeiros, mercado, custos, estrutura) de resultados almejados em planos de ação de médio e longo prazo e de controle de resultados alcançados; Coordena, monitora e controla os indicadores de resultados estabelecidos (financeiros, mercado, custos, estrutura)	Identifica e sana necessidades técnicas da equipe que gerencia	Estabelece planos de capacitação para a equipe sob seu comando que permitam a execução do planejamento estratégico proposto	Dissemina a rede de princípios e valores da Instituição (cultura, políticas e práticas da empresa); Estabelece políticas de relacionamento para as equipes que gerencia em acordo com os princípios e valores da empresa	Estabelece Planos de aprimoramento de atividades e tarefas para as equipes sob seu comando
II	Monitora os indicadores de resultados estabelecidos (financeiros, mercado, custos, estrutura)	Controla, executa e implementa os padrões de excelência estabelecidos para sua área de atuação	Executa e implementa os projetos de capacitação propostos; Estabelece programas de incentivo ao aprimoramento contínuo dos colaboradores sob seu comando	Monitora a equipe sobre a rede de princípios e valores da Instituição (cultura, políticas e práticas da empresa); Coordena e controla o alcance dos indicadores de orientação aos relacionamentos interpessoais	Coordena planos de melhorias para sua área de atuação
I	Alimenta os indicadores de resultados estabelecidos (financeiros, mercado, custos, estrutura)	Monitora, executa e implementa os padrões de excelência estabelecidos para sua área de atuação	Executa programas de incentivo ao aprimoramento contínuo dos colaboradores sob seu comando	Identifica e sana problemas de relacionamento da equipe que gerencia; Verifica se a equipe está alinhada com a rede de princípios e valores da Instituição (cultura, políticas e práticas da empresa)	Executa planos de melhorias para sua área de atuação; Propõe melhorias em atividades e tarefas para sua área de atuação

Fonte: elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa (2020).

Quadro 32 – Descrição das entregas das competências específicas da carreira gerencial – 1ª versão

Níveis	Orientação para Resultados	Excelência na Execução	Aprendizado Contínuo
IV	Estabelece as diretrizes de atuação da organização de acordo com o planejamento estratégico em vigor; Estuda e apresenta cenários econômicos que impactam no negócio para as demais áreas da empresa	Estabelece Planos de Integração de ações e processos organizacionais e monitora seu acontecimento; Estabelece parâmetros e diretrizes para a execução de projetos no curto, médio e longo prazo respeitando as particularidades das áreas e do negócio	Estabelece e acompanha os mecanismos de reconhecimento das equipes que coordena; Estabelece as metas anuais de resultados das equipes que coordena de acordo com o planejamento estratégico em vigor; Desenvolve sucessores para uma atuação alinhada com a estratégia
III	Estabelece planos de ação vinculados à estratégia em vigor; Avalia e desdobra os cenários econômicos para as demais áreas da empresa	Implementa os planos de integração de ações e processos organizacionais e da sua área de atuação estabelecidos pela diretoria; Realiza ações para correção de processos decisórios que se afastem dos planos organizacionais; Propor as ações para o alcance dos projetos de curto, médio e longo prazo respeitando as particularidades das áreas e do negócio	Estabelece ações (reuniões, feedback, reconhecimento, monitoramento de metas e atividades) para conquistar o envolvimento das equipes no sentido de alcançar os objetivos traçados; Desenvolve sucessores para uma atuação alinhada com a estratégia
II	Executa e monitora os planos de ação estabelecidos pela gerência; Monitora e analisa relatórios e dados para o acompanhamento dos planos de ação	Monitora os planos de integração de ações e processos organizacionais e da sua área de atuação estabelecidos pela diretoria; Executa e monitora mecanismos de acompanhamento de resultados; Elabora relatórios que permitam o acompanhamento dos planos de ação coletivos; Monitora as ações dos projetos de médio e curto prazo respeitando as particularidades das áreas e do negócio	Estimula e controla os indicadores de colaboração e envolvimento das equipes com os resultados traçados; Desenvolve sucessores para uma atuação alinhada com a estratégia
I	Executa os planos operacionais alinhados aos planos de ação estabelecidos pela supervisão; Acompanha relatórios e dados para o acompanhamento dos planos operacionais	Executa os planos de integração de ações e processos organizacionais e da sua área de atuação estabelecidos pela diretoria; Alimenta e Elabora relatórios que permitam o acompanhamento dos objetivos coletivos traçados; Executar as ações de curto prazo e imediatas respeitando as particularidades das áreas e do negócio	Mantem atualizados e controla os indicadores de colaboração e envolvimento das equipes que coordena; Desenvolve sucessores para uma atuação alinhada com a estratégia

Fonte: elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa (2020).

A descrição das entregas do próximo eixo, suporte à gestão do negócio, foram iniciadas após a finalização da descrição das entregas do nível de complexidade mais baixo do eixo anterior. As descrições das atribuições e responsabilidades dos outros eixos seguiram pela mesma direção, sendo iniciadas somente após a finalização do eixo anterior. Seguir essa ordem foi importante para garantir a diferenciação das competências entre os níveis, garantir a mesma complexidade dos níveis correspondentes entre os diferentes eixos e preencher com entregas toda a amplitude exigida por cada uma das competências.

No entanto, mesmo que o início das entregas de um novo eixo ocorria somente após a finalização do eixo anterior, essa finalização era, de fato, temporária, visto que em todo o momento as entregas dos eixos anteriores passavam por revisão para alinhamento entre os eixos.

No meio do processo de descrição e revisão das atribuições e responsabilidades, a equipe do projeto começou a trabalhar as entregas a partir de objetos de análise (denominados posteriormente como Pontos de Referência), isto é, a especificação dos fatores que deveriam estar compreendidos nas atribuições e responsabilidades de todos os níveis de uma determinada competência. A atenção da equipe aos pontos de referência contribuiu para que as entregas se mantivessem alinhadas aos objetivos da competência em desdobramento. Os pontos de referências que ficaram definidos para cada competência no final do processo podem ser observados no Quadro 33.

Quadro 33 – Objetos de avaliação para as entregas das competências individuais

Competência	Pontos de Referência
Orientação para Resultados	Definição de objetivos, metas e indicadores
Excelência na Execução	Qualidade, prazos, integração de processos e projetos, simplificação
Aprendizado Contínuo	Aprendizado, prontidão, iniciativa para aprender, aprendizado contínuo
Orientação para o Mercado	Colaboração, orientação para o cliente e mercado
Melhoria Contínua	Melhoria contínua, ideias. Inovação, melhores práticas
Orientação Estratégica	Integração de ações, visão sistêmica ao tomar decisões, capacidade analítica e construção de cenários
Comunicação	Alinhamento de informações, coerência no entendimento de objetivos e metas, compartilhamento de significados, atualização sobre os rumos tomados pela empresa e interação entre as áreas
Liderança	PDI, feedback, valores e relacionamento

Fonte: elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa (2020).

O processo de construção do modelo trouxe à luz questões organizacionais que precisavam ser revistas na empresa, mas que não faziam parte do escopo do projeto. Uma dessas questões diz respeito ao enquadramento de alguns dos cargos da empresa que não estavam nomeados ou posicionados apropriadamente no organograma da empresa. Tendo em vista que a construção do modelo utilizou o organograma e o plano de cargos e salários da empresa, os pesquisadores se depararam com uma falta de padronização (pode-se dizer até mesmo uma falta de lógica) na definição dos cargos da liderança dos níveis tático e operacional.

Mesmo com a constatação de uma desordem nos cargos de coordenadores, supervisores e líderes, os pesquisadores comentaram sobre a questão em reunião com a equipe do projeto, mas deram continuidade na construção do modelo com as nomenclaturas da forma como estavam. Para tanto, os pesquisadores classificaram os níveis de complexidade do eixo gerencial de acordo com a abrangência da atuação do líder: (i) abrangência organizacional, todos os diretores; (ii) abrangência de área, todos os gerentes e alguns coordenadores e supervisores; e (iii) abrangência de equipe, alguns coordenadores, supervisores e todos os líderes.

Entretanto, Machado aproveitou o período de mudanças na organização para corrigir essa questão, renomeando cargos e posições conforme nível de abrangência do cargo, ou seja, todos os supervisores que atuavam em abrangência de área foram renomeados como coordenadores e todos os coordenadores e líderes que atuavam em abrangência de equipe ficaram renomeados como supervisores.

Do mesmo modo, Machado aproveitou o momento para posicionar estrategicamente os estagiários da organização. Todos os estagiários foram enquadrados no nível de complexidade mais baixo do eixo ao qual pertenciam e passaram a compor oficialmente o organograma da empresa e serem avaliados por competências.

Após as diversas alterações durante todo o processo de construção e validação do modelo, as atribuições e responsabilidades definidas ao final do processo de construção do modelo de gestão por competências da GESCOM – a 13ª versão das descrições das entregas – podem ser visualizadas nos quadros a seguir.

Quadro 34 – Descrição das entregas das competências do eixo gestão – 13ª versão

	(V) G3 (Abrangência Organizacional)	(IV) G2 (Abrangência de Área)	(III) G1 (Abrangência de Equipe)
	DIRETORES	GERENTES, COORDENADORES	COORDENADORES, SUPERVISORES
Orientação para Resultados	1. Estabelece os objetivos estratégicos (financeiros, mercado, custos, estrutura) de longo, médio e curto prazo de acordo com a estratégia da empresa.	1. Define as metas e os indicadores para a área de atuação de acordo com os objetivos estratégicos.	1. Dissemina as metas e os indicadores para a equipe.
	2. Assegura e alinha a execução do planejamento estratégico nas áreas sob sua responsabilidade.	2. Monitora o progresso das metas e indicadores da área.	2. Monitora o progresso das metas e indicadores da equipe.
	3. Demonstra eficácia no alcance das metas estabelecidas.	3. Demonstra eficácia no alcance das metas estabelecidas para a área.	3. Demonstra eficácia no alcance das metas estabelecidas para a equipe.
	4. Viabiliza recursos (estrutura, qualificações, entre outros) e auxilia todas as áreas envolvidas (marketing, recursos humanos, financeiro, produção) para o alcance das metas.	4. Implementa soluções e viabiliza os recursos necessários (estrutura, qualificações, entre outros) para o alcance das metas.	4. Sugere soluções e viabiliza os recursos necessários (estrutura, qualificações, entre outros) para o alcance das metas.
	5. Verifica periodicamente o impacto dos indicadores (financeiro, marketing, pessoas, operações etc.) no negócio, realizando revisões ou aprimoramentos.	5. Revisa o impacto das metas e indicadores estabelecidos para o desenvolvimento do planejamento estratégico.	
Excelência na Execução	1. Estabelece e dissemina para a empresa e áreas de interface as necessidades de qualidade esperada nos produtos e serviços.	1. Dissemina (reuniões, cartilhas e folhetos) as necessidades de qualidade esperadas da sua área de atuação para a equipe e áreas de interface.	1. Dissemina (reuniões, cartilhas e folhetos) as necessidades de qualidade esperadas da sua área de atuação para a equipe e áreas de interface.
	2. Propõe e implementa soluções para otimização de recursos (exemplo, reduzir tempo de execução, índices de retrabalho, retirada de peças ou componentes que não agregam valor ao produto ou serviço).	2. Propõe e implementa soluções para otimização de recursos (exemplo, reduzir tempo de execução, índices de retrabalho, retirada de peças ou componentes que não agregam valor ao produto ou serviço) e adequações de processos.	2. Propõe e implementa soluções para otimização de recursos (exemplo, reduzir tempo de execução, índices de retrabalho, retirada de peças ou componentes que não agregam valor ao produto ou serviço) e adequações de processos.

	3. Seguir/Apoiar/Garantir corretamente os processos estabelecidos (próprios e da sua equipe) e viabiliza os mesmos (recursos, ferramentas, estrutura).	3. Seguir/Apoiar/Garantir corretamente os processos estabelecidos (próprios e da sua equipe) e viabiliza os mesmos (recursos, ferramentas, estrutura).	3. Seguir/Apoiar/Garantir corretamente os processos estabelecidos (próprios e da sua equipe) e viabiliza os mesmos (recursos, ferramentas, estrutura).
	4. Cumpre os prazos acordados para entrega das metas e projetos, apoiando sua equipe na execução dos mesmos.	4. Cumpre os prazos acordados para entrega das metas e projetos, apoiando sua equipe na execução dos mesmos.	4. Cumpre os prazos acordados para entrega das metas e projetos, apoiando sua equipe na execução dos mesmos.
	5. Cooperar para a integração das ações e dos processos de sua área e das áreas de interface.	5. Cooperar para a integração das ações e dos processos de sua área e das áreas de interface.	
Aprendizado contínuo	1. Estabelece os planos anuais de capacitação, para si e para a equipe, com base nos resultados da avaliação de desempenho.	1. Estrutura os planos de capacitação para sua área e contribui para os planos de capacitação das áreas de interface.	1. Implementa os projetos de capacitação propostos para a equipe.
	2. Demonstra com novas práticas o conhecimento adquirido atrelado ao aprimoramento da estratégia e do negócio.	2. Demonstra com novas práticas o conhecimento adquirido dentro de sua área de atuação.	2. Demonstra com novas práticas o conhecimento adquirido, frente a equipe.
	3. Coloca em prática o conhecimento adquirido e monitora a eficácia do aprendizado, conforme indicado no PDI e avaliação pós treinamento.	3. Coloca em prática o conhecimento adquirido e monitora a eficácia do aprendizado, conforme indicado no PDI e avaliação pós treinamento.	3. Coloca em prática o conhecimento adquirido e monitora a eficácia do aprendizado, conforme indicado no PDI e avaliação pós treinamento.
	4. Ensina e multiplica o conhecimento adquirido com a sua diretoria e áreas de interface, por meio de reuniões, workshops, etc.	4. Ensina e multiplica o conhecimento adquirido com a sua área e áreas de interface, por meio de reuniões, workshops, etc.	4. Ensina e multiplica o conhecimento adquirido com a equipe, por meio de reuniões, workshops, etc.
	5. Solicita e recebe feedbacks dos colegas, pares ou superiores.	5. Solicita e recebe feedbacks dos colegas, pares ou superiores.	5. Solicita e recebe feedbacks dos colegas, pares ou superiores.
	6. Melhora sua performance (ações de correção) a partir do reconhecimento e aprendizado frente aos erros (próprios e dos outros).	6. Melhora sua performance (ações de correção) a partir do reconhecimento e aprendizado frente aos erros (próprios e dos outros).	6. Melhora sua performance (ações de correção) a partir do reconhecimento e aprendizado frente aos erros (próprios e dos outros).

Orientação para o mercado	1. Interage com as demais diretorias para solucionar problemas, garantindo o atendimento adequado ao cliente externo.	1. Interage com as áreas de interface para solucionar problemas, garantindo o atendimento adequado ao cliente externo	1. Interage com a equipe para solucionar problemas, garantindo o atendimento adequado ao cliente externo.
	2. Certifica que as necessidades dos clientes estão contempladas nos objetivos estratégicos e táticos.	2. Certifica que as necessidades dos clientes estão contempladas nos objetivos táticos e operacionais.	2. Certifica que as necessidades dos clientes estão contempladas nos objetivos operacionais.
	3. Simplifica processos e rotinas organizacionais para aperfeiçoar o atendimento ao cliente externo.	3. Simplifica processos e rotinas dentro de sua área de atuação para aperfeiçoar o atendimento do cliente externo.	3. Simplifica processos e rotinas dentro de sua equipe para aperfeiçoar o atendimento do cliente externo.
	4. Prioriza a resolução de questões associadas com o cliente externo em relação as demais demandas ao que se refere a sua diretoria.	4. Prioriza a resolução de questões associadas com o cliente externo em relação as demais demandas ao que se refere a sua área de atuação.	4. Prioriza a resolução de questões associadas com o cliente externo em relação as demais demandas ao que se refere a sua equipe.
Melhoria Contínua	1. Analisa as melhores práticas e tendências do mercado (benchmarking, estudo de caso, leitura, etc) e desenvolve estratégias (produtos, processos, serviços) para seu aproveitamento nas áreas.	1. Analisa as melhores práticas e tendências da sua área de atuação no mercado (benchmarking, estudo de caso, leitura, etc) e desdobra em projetos de melhoria da área.	1. Realiza benchmarking para levantar possibilidades de melhorias dentro da sua área de atuação e desdobra em planos de ação.
	2. Identifica oportunidades (processos, produtos e serviços) que contribuirão para o desenvolvimento do planejamento estratégico e desdobra em ações para as áreas específicas.	2. Implementa melhorias nas atividades, processos e tarefas realizadas em sua área, visando o aperfeiçoamento dos produtos ou serviços e contribuindo com os planos das áreas de interface.	2. Coordena e executa os planos de melhorias da sua equipe.
	3. Analisa o impacto da sua diretoria em relação às demais, por meio da análise de informações, tomando medidas para minimizar as rupturas internas.	3. Analisa o impacto da sua área de atuação em relação as áreas correlatas, por meio da análise de informações, tomando medidas para minimizar as rupturas internas.	3. Monitora as atividades da equipe, identificando as possíveis rupturas internas (gargalos).
Orientação Estratégica	1. Fundamenta a construção da estratégia da empresa para os próximos anos baseado em dados e informações internas e de mercado e as desdobra em planejamento estratégico, orçamento e indicadores.	1. Desdobra o planejamento estratégico, o orçamento e os indicadores, de acordo com a estratégia da empresa, tomando como base dados de mercado e informações internas.	1. Participa da construção do planejamento estratégico e da realização do orçamento.

	2. Identifica oportunidades de crescimento e analisa riscos e impactos a partir de análises de informações, produtos, serviços, modelo de negócios, competidores e necessidades dos clientes.	2. Identifica tendências de mercado e oportunidades para sua área de atuação baseado em dados internos e de mercado.	2. Estabelece planos de ação de curto e médio prazo, de acordo com o planejamento, para sua área de atuação.
	3. Estuda e apresenta cenários financeiros, econômicos, comerciais e operacionais, considerando as tendências e necessidades do mercado que impactam o negócio respeitando a particularidade das demais áreas da empresa.	3. Estuda e apresenta cenários táticos (financeiros e operacionais), considerando as tendências e necessidades do mercado que impactam o negócio, a sua área e as demais áreas da empresa.	3. Executa e monitora os planos de ação estabelecidos.
	4. Monitora e dissemina os planos de ação de curto, médio e longo prazos para tratar os riscos ou aproveitar as oportunidades relativas aos objetivos estratégicos.	4. Estrutura, monitora e dissemina os planos de ação de curto, médio e longo prazos para tratar os riscos ou aproveitar as oportunidades relativas aos objetivos estratégicos.	
Comunicação	1. Estabelece, mantém e dissemina informações por meio de diálogos verbais e mensagens escritas pertinentes à eficácia das ações em toda a empresa	1. Estabelece, mantém e dissemina informações por meio de diálogos verbais e mensagens escritas pertinentes as ações em sua área e nas áreas correlatas	1. Estabelece, mantém e dissemina informações por meio de diálogos verbais e mensagens escritas pertinentes as ações em sua equipe
	2. Expressa pensamentos e ideias de forma lógica, clara e objetiva (raciocínio em tópicos), considerando sua pertinência para toda as áreas organizacionais	2. Expressa pensamentos e ideias de forma lógica, clara e objetiva (raciocínio em tópicos), considerando sua pertinência para as áreas sob sua responsabilidade	2. Expressa pensamentos e ideias de forma lógica, clara e objetiva (raciocínio em tópicos), considerando sua pertinência para sua equipe
	3. Certifica-se que as informações de responsabilidade organizacional foram compreendidas pelo público envolvido.	3. Certifica-se que as informações de responsabilidade de sua gerência foram compreendidas pelo público envolvido.	3. Certifica-se que as informações de responsabilidade de sua equipe foram compreendidas pelo público envolvido
	4. Argumenta frente a opiniões e pontos de vista divergentes com coerência e pertinência diante dos objetivos propostos pela empresa e procura pontos de concordância para chegar a decisões de ganho mútuo.	4. Argumenta sobre opiniões e pontos de vista divergentes com coerência e pertinência diante dos objetivos propostos para a área e procura pontos de concordância para chegar a decisões de ganho mútuo.	4. Argumenta sobre opiniões e pontos de vista divergentes com coerência e pertinência diante dos objetivos propostos para a equipe e procura pontos de concordância para chegar a decisões de ganho mútuo.

Liderança	1. Facilita o relacionamento interpessoal alinhado aos valores da empresa.	1. Facilita o relacionamento interpessoal alinhado aos valores da empresa.	1. Facilita o relacionamento interpessoal alinhado aos valores da empresa.
	2. Monitora a conduta dos colaboradores em relação a cultura, as políticas e as boas práticas esperadas pela empresa.	2. Monitora e corrige a conduta da área em relação a cultura, as políticas e as práticas da empresa.	2. Monitora e corrige a conduta da equipe em relação a cultura, as políticas e as práticas da empresa.
	3. Intervém e soluciona situações de conflitos ou crises que possam ocorrer em qualquer área da empresa.	3. Intervém em situações de conflitos ou crises que possam ocorrer em sua área e áreas de interface.	3. Intervém em situações de conflitos ou crises que possam ocorrer em sua equipe.
	4. Elaboro o plano de ação para desenvolvimento de seus liderados imediatos, ajudando-os em sua execução.	4. Elaboro o plano de ação para desenvolvimento de seus liderados imediatos, ajudando-os em sua execução.	4. Elaboro o plano de ação para desenvolvimento de seus liderados imediatos, ajudando-os em sua execução.
	5. Delega as atividades diárias e projetos de sua equipe, acompanhando e dando suporte para a execução.	5. Delega as atividades diárias e projetos de sua equipe, acompanhando e dando suporte para a execução.	5. Delega as atividades diárias e projetos de sua equipe, acompanhando e dando suporte para a execução.
	6. Realiza feedbacks pontuais e semestrais, reconhecendo o mérito individual.	6. Realiza feedbacks pontuais e semestrais, reconhecendo o mérito individual.	6. Realiza feedbacks pontuais e semestrais, reconhecendo o mérito individual.
	7. Identifica potenciais sucessores, criando oportunidades para seu desenvolvimento.	7. Identifica potenciais sucessores, criando oportunidades para seu desenvolvimento.	

Fonte: elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa (2020).

Quadro 35 – Descrição das entregas das competências do eixo suporte à gestão de negócios – 13ª versão

	(III) S3	(II) S2	(I) S1
	ANALISTAS, COMPRADORES, TECNICO SEG TRABALHO PL/SR	ANALISTA JR/ASSISTENTES	AUXILIARES, RECEPCIONISTA E ESTAGIARIOS
Orientação para Resultados	1. Apresenta e discute sugestões para a construção da sua meta e dos indicadores da área, de acordo com os objetivos estratégicos.	1. Monitora o progresso das metas e indicadores da equipe.	1. Alimenta os controles dos seus indicadores.
	2. Analisa as informações advindas dos indicadores e fundamenta a tomada de decisão baseada em dados.	2. Demonstra eficácia no alcance das metas estabelecidas.	2. Demonstra eficácia no alcance das metas estabelecidas.
	3. Demonstra eficácia no alcance das metas estabelecidas.	3. Colabora com os pares para o alcance das metas.	3. Colabora com os pares para o alcance das metas.
	4. Colabora com a equipe (tira dúvidas, elimina obstáculos, auxilia com informações) para o alcance das metas.		
Excelência na Execução	1. Identifica as fraquezas nos processos realizados pela área e sugere melhorias.	1. Identifica as fraquezas nos processos realizados pela área e sugere melhorias.	
	2. Propõe e implementa soluções para otimização de recursos (exemplo, reduzir tempo de execução, índices de retrabalho, retirada de peças ou componentes que não agregam valor ao produto ou serviço).		
	3. Executa corretamente os processos estabelecidos e auxilia os pares na execução dos mesmos.	2. Executa corretamente os processos estabelecidos e auxilia os pares na execução dos mesmos.	1. Executa corretamente os processos estabelecidos e auxilia os pares na execução dos mesmos.
	4. Cumpre os prazos acordados para entrega das metas e projetos.	3. Cumpre os prazos acordados para entrega das metas e projetos.	2. Cumpre os prazos acordados para entrega das metas e projetos.
	5. É responsável pela elaboração e execução de planos de ação e projetos de médio e longo prazo, tem autonomia para tomar decisões fundamentadas.	4. Participa da condução de plano de ação e projetos de curto prazo, tomando decisões endossadas por seu gestor.	3. Auxilia na condução e implementação de kaizens, contando com o apoio do seu gestor para tomada de decisão.

Aprendizado contínuo	1. Demonstra com novas práticas o conhecimento adquirido, a partir dos treinamentos e oportunidades de aprendizagem disponibilizados pela empresa.	1. Demonstra com novas práticas o conhecimento adquirido, a partir dos treinamentos e oportunidades de aprendizagem disponibilizados pela empresa.	1. Demonstra com novas práticas o conhecimento adquirido, a partir dos treinamentos e oportunidades de aprendizagem disponibilizados pela empresa.
	2. Solicita e recebe feedbacks dos colegas, pares ou superiores.	2. Solicita e recebe feedbacks dos colegas, pares ou superiores.	2. Solicita e recebe feedbacks dos colegas, pares ou superiores.
	3. Melhora sua performance (ações de correção) a partir do reconhecimento e aprendizado frente aos erros (próprios e dos outros).	3. Melhora sua performance (ações de correção) a partir do reconhecimento e aprendizado frente aos erros (próprios e dos outros).	
	4. Compartilha o conhecimento adquirido com os pares.		
Orientação para o mercado	1. Cumpre os padrões de qualidade estabelecidos para atendimento ao cliente externo	1. Cumpre os padrões de qualidade estabelecidos para atendimento ao cliente externo	1. Cumpre os padrões de qualidade estabelecidos para atendimento ao cliente externo
	2. Identifica os fatores que dificultam o atendimento ao cliente em sua área de atuação e propõe planos de ação.	2. Identifica os fatores que dificultam o atendimento ao cliente em sua área de atuação e relata ao seu líder.	2. Relata ao líder as dificuldades no atendimento ao cliente.
	3. Prioriza a resolução de questões associadas com o cliente externo em relação as demais demandas.	3. Prioriza a resolução de questões associadas com o cliente externo em relação as demais demandas.	3. Prioriza a resolução de questões associadas com o cliente externo em relação as demais demandas.
Melhoria Contínua	1. Executa os projetos de melhoria de suas atividades, processos e tarefas.	1. Propõe melhorias em atividades, processos e tarefas nas atividades sob sua responsabilidade.	1. Identifica oportunidades de melhorias (rupturas em processos, atividades ou tarefas) e relata ao seu líder.
	2. Propõe melhorias em atividades, processos e tarefas dentro de sua área de atuação.		
	3. Monitora a efetividade da melhoria implementada (processo, sistema, etc).		

Orientação Estratégica	1. Mantém uma base de dados confiável (informações organizadas e estruturadas no sistema) de forma a apoiar as suas áreas e as demais na tomada de decisão.	1. Mantém uma base de dados confiável (informações organizadas e estruturadas no sistema) de forma a apoiar as suas áreas e as demais na tomada de decisão.	1. Mantém uma base de dados confiável (informações organizadas e estruturadas no sistema) de forma a apoiar as suas áreas e as demais na tomada de decisão.
	2. Levanta dados e informações de sua e demais áreas da empresa que contribuem para o alcance dos resultados.	2. Levanta dados e informações de sua e demais áreas da empresa que contribuem para o alcance dos resultados.	
	3. Propõe soluções para minimizar rupturas na execução do plano estratégico em sua área de atuação.	3. Gera relatórios e disponibiliza os dados e as informações que contribuem para a tomada de decisão em tempo hábil, nos momentos oportunos.)	
	4. Executa os planos de ação tendo como base os relatórios gerados e o levantamento de dados realizado.		
	5. Analisa os relatórios e dados disponibilizados para orientar a tomada de decisão.		
Comunicação	1. Estabelece, mantém e dissemina informações por meio de diálogos verbais e mensagens escritas pertinentes as ações em sua e nas demais áreas da empresa.	1.Recebe e fornece informações pertinentes a finalização de atividades, tarefas e políticas pertinentes às ações em sua área.	1.Recebe e fornece informações pertinentes a finalização de atividades, tarefas e políticas em desenvolvimento em seu processo.
	2. Expressa pensamentos e ideias de forma lógica, clara e objetiva (raciocínio em tópicos)	2. Expressa pensamentos e ideias de forma lógica, clara e objetiva (raciocínio em tópicos)	2. Expressa pensamentos e ideias de forma lógica, clara e objetiva (raciocínio em tópicos)
	3. Certifica-se que as informações foram compreendidas pelo público envolvido.		
	4. Argumenta sobre opiniões e pontos de vista divergentes com coerência e pertinência diante dos objetivos propostos para a equipe		

Fonte: elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa (2020).

Quadro 36 – Descrição das entregas das competências do eixo comercial – 13ª versão

	(IV) C3	(III) C2	(II) C1
	ESPECIALISTA	CONSULTORES PL/SR	CONSULTOR JR/INTERNO
Orientação para Resultados	1. Apresenta e discute sugestões para a construção da sua meta e dos indicadores da área.	1. Apresenta e discute sugestões para a construção da sua meta e dos indicadores da área.	1. Realiza as suas vendas com base na análise das informações advindas dos indicadores.
	2. Realiza as suas vendas com base na análise das informações advindas dos indicadores.	2. Realiza as suas vendas com base na análise das informações advindas dos indicadores.	2. Demonstra eficácia no alcance das metas estabelecidas.
	3. Demonstra eficácia no alcance das metas estabelecidas para a equipe.	3. Demonstra eficácia no alcance das metas estabelecidas.	3. Colabora com os pares para o alcance das metas.
	4. Colabora com a equipe para o alcance das metas.	4. Colabora com a equipe para o alcance das metas.	
	5. Sugere soluções e viabiliza os recursos necessários (estrutura, qualificações, entre outros) para o alcance das metas.		
Excelência na Execução	1. Dissemina (reuniões, cartilhas e folhetos) as necessidades de qualidade esperadas da sua área de atuação para a equipe e áreas de interface.	1. Identifica as fraquezas nos processos realizados pela área e sugere melhorias.	1. Identifica as fraquezas nos processos realizados pela área e sugere melhorias.
	2. Propõe e implementa soluções para otimização de recursos (exemplo, reduzir tempo de execução, índices de retrabalho, retirada de peças ou componentes que não agregam valor ao produto ou serviço) e adequações de processos.	2. Propõe e implementa soluções para otimização de recursos (exemplo, reduzir tempo de execução, índices de retrabalho, retirada de peças ou componentes que não agregam valor ao produto ou serviço).	2. Executa corretamente os processos estabelecidos e auxilia os pares na execução dos mesmos.
	3. Executa corretamente os processos estabelecidos e auxilia os pares na execução dos mesmos.	3. Executa corretamente os processos estabelecidos e auxilia os pares na execução dos mesmos.	3. Cumpre os prazos acordados para entrega das metas e projetos.
	4. Cumpre os prazos acordados para entrega das metas e projetos, apoiando sua equipe na execução dos mesmos.	4. Cumpre os prazos acordados para entrega das metas e projetos.	

Aprendizado contínuo	1. Demonstra com novas práticas o conhecimento adquirido, a partir dos treinamentos e oportunidades de aprendizagem disponibilizados pela empresa.	1. Demonstra com novas práticas o conhecimento adquirido, a partir dos treinamentos e oportunidades de aprendizagem disponibilizados pela empresa.	1. Demonstra com novas práticas o conhecimento adquirido, a partir dos treinamentos e oportunidades de aprendizagem disponibilizados pela empresa.
	2. Solicita e recebe feedbacks dos colegas, pares ou superiores.	2. Solicita e recebe feedbacks dos colegas, pares ou superiores.	2. Solicita e recebe feedbacks dos colegas, pares ou superiores.
	3. Melhora sua performance (ações de correção) a partir do reconhecimento e aprendizado frente aos erros (próprios e dos outros).	3. Melhora sua performance (ações de correção) a partir do reconhecimento e aprendizado frente aos erros (próprios e dos outros).	3. Melhora sua performance (ações de correção) a partir do reconhecimento e aprendizado frente aos erros (próprios e dos outros).
	4. Ensina e multiplica o conhecimento adquirido com a equipe, por meio de reuniões, workshops, etc.	4. Compartilha o conhecimento adquirido com os pares.	
Orientação para o mercado	1. Define agenda de visitas e planos de vendas fundamentados em dados mercadológicos (tendências, perfil dos clientes, novos produtos, etc.)	1. Define agenda de visitas e planos de vendas fundamentados em dados mercadológicos (tendências, perfil dos clientes, novos produtos, etc.)	1. Realiza vendas em total acordo com os dados mercadológicos (priorização de produtos e clientes, foco na estratégia)
	2. Cumpre os padrões de qualidade estabelecidos pela empresa para atendimento ao cliente externo (empresa precisa definir)	2. Cumpre os padrões de qualidade estabelecidos pela empresa para atendimento ao cliente externo	2. Cumpre os padrões de qualidade estabelecidos pela empresa para atendimento ao cliente externo
	3. Alcança os índices de satisfação dos clientes definidos pela empresa	3. Alcança os índices de satisfação dos clientes definidos pela empresa	3. Alcança os índices de satisfação dos clientes definidos pela empresa
	4. Interage com a equipe para solucionar problemas, garantindo o atendimento adequado ao cliente externo.		
Melhoria	1. Realiza benchmarking para levantar possibilidades de melhorias dentro da sua área de atuação e desdobra em planos de ação.	1. Executa os projetos de melhoria de suas atividades, processos e tarefas.	1. Propõe melhorias em atividades, processos e tarefas nas atividades sob sua responsabilidade.
	2. Propõe melhorias em atividades, processos e tarefas dentro de sua área de atuação.	2. Propõe melhorias em atividades, processos e tarefas dentro de sua área de atuação.	
	3. Coordena e executa os planos de melhorias da sua equipe.	3. Monitora a efetividade da melhoria implementada (processo, sistema, etc).	

Orientação Estratégica	1. Mantém uma base de dados confiável (informações organizadas e estruturadas no sistema) de forma a apoiar a sua área e as demais na tomada de decisão.	1. Mantém uma base de dados confiável (informações organizadas e estruturadas no sistema) de forma a apoiar a sua área e as demais na tomada de decisão.	1. Mantém uma base de dados confiável (informações organizadas e estruturadas no sistema) de forma a apoiar a sua área e as demais na tomada de decisão.
	2. Levanta dados e informações de sua e demais áreas da empresa que contribuem para o alcance dos resultados.	2. Levanta dados e informações de sua e demais áreas da empresa que contribuem para o alcance dos resultados.	2. Levanta dados e informações de sua e demais áreas da empresa que contribuem para o alcance dos resultados.
	3. Propõe soluções para minimizar rupturas na execução do plano estratégico em sua área de atuação.	3. Propõe soluções para minimizar rupturas na execução do plano estratégico em sua área de atuação.	3. Gera relatórios e disponibiliza os dados e as informações que contribuem para a tomada de decisão, nos momentos oportunos.
	4. Executa os planos de ação tendo como base os relatórios gerados e o levantamento de dados realizado.	4. Executa os planos de ação tendo como base os relatórios gerados e o levantamento de dados realizado.	
	5. Analisa os relatórios e dados disponibilizados para orientar a tomada de decisão.		
Comunicação	1. Estabelece, mantém e dissemina informações por meio de diálogos verbais e mensagens escritas pertinentes às ações em sua e nas demais áreas da empresa	1. Estabelece, mantém e dissemina informações por meio de diálogos verbais e mensagens escritas pertinentes às ações em sua e nas demais áreas da empresa	1. Recebe e fornece informações pertinentes a finalização de atividades, tarefas e políticas pertinentes às ações em sua área.
	2. Expressa pensamentos e ideias de forma lógica, clara e objetiva (raciocínio em tópicos)	2. Expressa pensamentos e ideias de forma lógica, clara e objetiva (raciocínio em tópicos)	2. Expressa pensamentos e ideias de forma lógica, clara e objetiva (raciocínio em tópicos)
	3. Certifica-se que as informações de responsabilidade de sua equipe foram compreendidas pelo público envolvido	3. Certifica-se que as informações foram compreendidas pelo público envolvido	
	4. Argumenta sobre opiniões e pontos de vista divergentes com coerência e procura pontos de concordância para chegar a decisões de ganho mútuo.	4. Argumenta sobre opiniões e pontos de vista divergentes com coerência e procura pontos de concordância para chegar a decisões de ganho mútuo.	
	5. Auxilia os clientes e a empresa no alcance de seus objetivos por meio da apresentação de dados, informações e conhecimentos.		

Fonte: elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa (2020).

Quadro 37 – Descrição das entregas das competências do eixo tecnológico – 13ª versão

	(IV) T3	(III) T2	(II) T1
	ESPECIALISTA	ANALISTAS PL/SR	ANALISTAS JR/ASSISTENTES
Orientação para Resultados	1. Apresenta e discute sugestões para a construção da sua meta e dos indicadores da área, de acordo com os objetivos estratégicos.	1. Apresenta e discute sugestões para a construção da sua meta e dos indicadores da área, de acordo com os objetivos estratégicos.	1. Monitora o progresso das metas e indicadores da equipe.
	2. Analisa as informações advindas dos indicadores e orienta a tomada de decisão.	2. Analisa as informações advindas dos indicadores e orienta a tomada de decisão.	2. Demonstra eficácia no alcance das metas estabelecidas.
	3. Demonstra eficácia no alcance das metas estabelecidas para a equipe.	3. Demonstra eficácia no alcance das metas estabelecidas.	3. Colabora com os pares para o alcance das metas.
	4. Colabora com a equipe para o alcance das metas.	4. Colabora com a equipe para o alcance das metas.	
	5. Sugere soluções e viabiliza os recursos necessários (estrutura, qualificações, entre outros) para o alcance das metas.		
Excelência na Execução	1. Dissemina (reuniões, cartilhas e folhetos) as necessidades de qualidade esperadas da sua área de atuação para a equipe e áreas de interface.	1. Identifica as fraquezas nos processos realizados pela área e sugere melhorias.	1. Identifica as fraquezas nos processos realizados pela área e sugere melhorias.
	2. Propõe e implementa soluções para otimização de recursos (exemplo, reduzir tempo de execução, índices de retrabalho, retirada de peças ou componentes que não agregam valor ao produto ou serviço) e adequações de processos.	2. Propõe e implementa soluções para otimização de recursos (exemplo, reduzir tempo de execução, índices de retrabalho, retirada de peças ou componentes que não agregam valor ao produto ou serviço).	2. Executa corretamente os processos estabelecidos e auxilia os pares na execução dos mesmos.
	3. Executa corretamente os processos estabelecidos e auxilia os pares na execução dos mesmos.	3. Executa corretamente os processos estabelecidos e auxilia os pares na execução dos mesmos.	3. Cumpre os prazos acordados para entrega das metas e projetos.
	4. Cumpre os prazos acordados para entrega das metas e projetos, apoiando sua equipe na execução dos mesmos.	4. Cumpre os prazos acordados para entrega das metas e projetos.	

Aprendizado contínuo	1. Demonstra com novas práticas o conhecimento adquirido, a partir dos treinamentos e oportunidades de aprendizagem disponibilizados pela empresa.	1. Demonstra com novas práticas o conhecimento adquirido, a partir dos treinamentos e oportunidades de aprendizagem disponibilizados pela empresa.	1. Demonstra com novas práticas o conhecimento adquirido, a partir dos treinamentos e oportunidades de aprendizagem disponibilizados pela empresa.
	2. Solicita e recebe feedbacks dos colegas, pares ou superiores.	2. Solicita e recebe feedbacks dos colegas, pares ou superiores.	2. Solicita e recebe feedbacks dos colegas, pares ou superiores.
	3. Melhora sua performance (ações de correção) a partir do reconhecimento e aprendizado frente aos erros (próprios e dos outros).	3. Melhora sua performance (ações de correção) a partir do reconhecimento e aprendizado frente aos erros (próprios e dos outros).	3. Melhora sua performance (ações de correção) a partir do reconhecimento e aprendizado frente aos erros (próprios e dos outros).
	4. Ensina e multiplica o conhecimento adquirido com a equipe, por meio de reuniões, workshops, etc.	4. Compartilha o conhecimento adquirido com os pares.	
	5. Apresenta ideias inovadoras relacionados às rotinas e processos de trabalho frente aos indicadores de resultados estabelecidos.	5. Apresenta ideias inovadoras relacionados às rotinas e processos de trabalho frente aos indicadores de resultados estabelecidos.	
	6. Desenvolve novas formas de análise de produtos, serviços, dados, informações ou documentos no âmbito de sua área de atuação.	6. Desenvolve novas formas de análise de produtos, serviços, dados, informações ou documentos no âmbito de sua área de atuação.	
Orientação para o mercado	1. Interage com a equipe para solucionar problemas, garantindo o atendimento adequado ao cliente externo.	1. Identifica os fatores que dificultam o atendimento ao cliente em sua área de atuação e propõe planos de ação.	1. Identifica os fatores que dificultam o atendimento ao cliente em sua área de atuação e relata ao seu líder.
	2. Prioriza a resolução de questões associadas com o cliente externo em relação as demais demandas.	2. Prioriza a resolução de questões associadas com o cliente externo em relação as demais demandas.	2. Prioriza a resolução de questões associadas com o cliente externo em relação as demais demandas.
	3. Cumpre os padrões de qualidade estabelecidos para atendimento ao cliente externo.	3. Cumpre os padrões de qualidade estabelecidos para atendimento ao cliente externo.	3. Cumpre os padrões de qualidade estabelecidos para atendimento ao cliente externo.
	4. Provê a empresa de soluções (ferramentas, produtos) que atendam as necessidades específicas dos clientes externos.	4. Provê a empresa de soluções (ferramentas, produtos) que atendam as necessidades específicas dos clientes externos.	
	5. Cria novas soluções (ferramentas, produtos) para o cliente sem que seja necessária uma solicitação expressa.	5. Cria novas soluções (ferramentas, produtos) para o cliente sem que seja necessária uma solicitação expressa.	

Melhoria Contínua	1. Realiza benchmarking para levantar possibilidades de melhorias dentro da sua área de atuação e desdobra em planos de ação.	1. Executa os projetos de melhoria de suas atividades, processos e tarefas.	1. Propõe melhorias em atividades, processos e tarefas nas atividades sob sua responsabilidade.
	2. Propõe melhorias em atividades, processos e tarefas dentro de sua área de atuação.	2. Propõe melhorias em atividades, processos e tarefas dentro de sua área de atuação.	
	3. Coordena e executa os planos de melhorias da sua equipe.	3. Monitora a efetividade da melhoria implementada (processo, sistema, etc).	
Orientação Estratégica	1. Mantém uma base de dados confiável (informações organizadas e estruturadas no sistema) de forma a apoiar a sua área e as demais na tomada de decisão.	1. Mantém uma base de dados confiável (informações organizadas e estruturadas no sistema) de forma a apoiar a sua área e as demais na tomada de decisão.	1. Mantém uma base de dados confiável (informações organizadas e estruturadas no sistema) de forma a apoiar a sua área e as demais na tomada de decisão.
	2. Levanta dados e informações de sua e demais áreas da empresa que contribuem para o alcance dos resultados.	2. Levanta dados e informações de sua e demais áreas da empresa que contribuem para o alcance dos resultados.	2. Levanta dados e informações de sua e demais áreas da empresa que contribuem para o alcance dos resultados.
	3. Propõe soluções para minimizar rupturas na execução do plano estratégico em sua área de atuação.	3. Propõe soluções para minimizar rupturas na execução do plano estratégico em sua área de atuação.	3. Gera relatórios e disponibiliza os dados e as informações que contribuem para a tomada de decisão, nos momentos oportunos.
	4. Executa os planos de ação tendo como base os relatórios gerados e o levantamento de dados realizado.	4. Executa os planos de ação tendo como base os relatórios gerados e o levantamento de dados realizado.	
	5. Analisa os relatórios e dados disponibilizados para orientar a tomada de decisão.		
Comunicação	1. Estabelece, mantém e dissemina informações por meio de diálogos verbais e mensagens escritas pertinentes às ações em sua e nas demais áreas da empresa	1. Estabelece, mantém e dissemina informações por meio de diálogos verbais e mensagens escritas pertinentes às ações em sua e nas demais áreas da empresa.	1. Recebe e fornece informações pertinentes a finalização de atividades, tarefas e políticas pertinentes às ações em sua área.
	2. Expressa pensamentos e ideias de forma lógica, clara e objetiva (raciocínio em tópicos)	2. Expressa pensamentos e ideias de forma lógica, clara e objetiva (raciocínio em tópicos)	2. Expressa pensamentos e ideias de forma lógica, clara e objetiva (raciocínio em tópicos)
	3. Certifica-se que as informações de responsabilidade de sua equipe foram compreendidas pelo público envolvido	3. Certifica-se que as informações foram compreendidas pelo público envolvido.	

4. Argumenta sobre opiniões e pontos de vista divergentes com coerência e procura pontos de concordância para chegar a decisões de ganho mútuo.	4. Argumenta sobre opiniões e pontos de vista divergentes com coerência e pertinência diante dos objetivos propostos para equipe	
5. Auxilia os clientes e a empresa no alcance de seus objetivos por meio da apresentação de dados, informações e conhecimentos.		

Fonte: elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa (2020).

Quadro 38 – Descrição das entregas das competências do eixo operacional – 13ª versão

	(I) O1
	ARMAZENISTA EMPILHA. ELETRICA; ARMAZENISTA EMPILHA. GAS; AUXILIAR PRODUCAO; AUXILIAR LOG CARGA DESCARGA; COLORISTA; CONFERENTE GRANEL; CONFERENTE LOGISTICA; CONFERENTE PESAGEM SOLIDA; ELETRICISTA; FORMULADOR; MOTORISTA; OPERADOR MÁQUINA; OPERADOR PALETEIRA; TECNICO ELETRICA; TECNICO LABORATORIO; TECNICO MANUTENCAO PREDIAL; TECNICO MECANICA; SOLDADOR
Orientação para Resultados	1. Demonstra eficácia no alcance das metas estabelecidas. 2. Colabora com os pares para o alcance das metas.
Excelência na Execução	1. Identifica e informa aos superiores as fraquezas nos processos realizados pela área. 2. Executa corretamente os processos estabelecidos e auxilia os pares na execução dos mesmos. 3. Cumpre os prazos acordados para entrega das metas e projetos. 4. Certifica o atendimento dos padrões de qualidade estabelecidos 5. Atende as recomendações de segurança para a execução de suas atividades 6. Atende as normas estabelecidas para a execução de suas atividades
Aprendizado contínuo	1. Demonstra com novas práticas o conhecimento adquirido, a partir dos treinamentos e oportunidades de aprendizagem disponibilizados pela empresa.
Orientação para o mercado	1. Identifica os fatores que dificultam o atendimento ao cliente em sua área de atuação e relata ao seu líder. 2. Prioriza a resolução de questões associadas com o cliente externo em relação as demais demandas. 3. Cumpre os padrões de qualidade estabelecidos para atendimento ao cliente externo.
Melhoria Contínua	1. Identifica oportunidades de melhorias (rupturas em processos, atividades ou tarefas) e relata ao seu líder.
Orientação Estratégica	1. Trabalha alinhado com o planejamento estratégico da empresa e da sua área de atuação.
Comunicação	1. Recebe e fornece informações pertinentes a finalização de atividades, tarefas e políticas pertinentes às ações em sua área.

Fonte: elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa (2020).

Após a finalização do processo de definição das descrições das atribuições e responsabilidades de todos os eixos e seus respectivos níveis de complexidade, a equipe do projeto trabalhou no desenvolvimento dos requisitos de acesso de cada eixo para avaliação dos conhecimentos, formação e experiência das pessoas. Nessa etapa, a pedido do gestor da empresa, foi inserido um campo para avaliação do comportamento das pessoas na empresa, relacionado aos princípios e valores da GESCOM.

O termo originalmente utilizado como requisitos de acesso foi alterado pela empresa para “bagagens”, assim como o termo eixo foi substituído por “trilha” [a razão para substituição desses termos será detalhada no próximo tópico]. Embora os pesquisadores tenham alimentado as planilhas e feito observações a respeito da composição dos elementos nesse eixo de avaliação, a atividade de definição das bagagens de cada trilha foi majoritariamente realizada por Machado e seu analista, visto que essas informações já constavam nas descrições dos cargos da empresa. As bagagens necessárias ao desenvolvimento dos “exploradores” em cada trilha podem ser constatadas nos quadros a seguir:

Quadro 39 – Bagagem para a trilha de gestão

	(V) G3	(IV) G2		(III) G1
	DIRETORES	GERENTES	COORDENADORES	SUPERVISORES
Conhecimentos	Inglês Intermediário	Inglês Intermediário	Inglês Intermediário	Inglês Básico
	Pacote Office	Pacote Office	Pacote Office	Pacote Office Básico
	Domínio Sistemas da Empresa	Domínio Sistemas da Empresa	Domínio Sistemas da Empresa	Domínio Sistemas da Empresa
	Conhecimentos Específicos para o Cargo*	Conhecimentos Específicos para o Cargo*	Conhecimentos Específicos para o Cargo*	Conhecimentos Específicos para o Cargo*
Formação	Pós-Graduação	Pós-Graduação	Pós-Graduação	Superior Completo
Experiência	10 anos em cargos de gestão	6 anos em cargos de gestão	8 anos de experiência	6 anos de experiência
Princípios e Valores	**	**	**	**

*Os conhecimentos específicos para o cargo serão disponibilizados aos funcionários em uma tabela exclusiva.

**Os princípios e valores avaliados foram ocultados para dificultar a identificação da empresa estudada.

Fonte: elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa (2020).

Quadro 40 – Bagagem para a trilha de suporte à gestão de negócios

	(III) S3		(II) S2	(I) S1	
	ANALISTA SR	ANALISTA PL	ANALISTA JR	ASSISTENTE	AUXILIAR
Conhecimentos	Inglês Intermediário	Inglês Básico	Inglês Básico		
	Pacote Office Avançado	Pacote Office Intermediário	Pacote Office Intermediário	Pacote Office Intermediário	Pacote Office Básico
	Domínio Sistemas da Empresa	Domínio Sistemas da Empresa	Domínio Sistemas da Empresa	Domínio Sistemas da Empresa	Domínio Sistemas da Empresa
	Conhecimentos Específicos para o Cargo*	Conhecimentos Específicos para o Cargo*	Conhecimentos Específicos para o Cargo*	Conhecimentos Específicos para o Cargo*	Conhecimentos Específicos para o Cargo*
Formação	Superior Completo	Superior Completo	Superior Cursando	Superior Cursando	Ensino Médio Completo
Experiência	6 anos	4 anos	2 anos	1 ano	6 meses
Princípios e Valores	**	**	**	**	**

*Os conhecimentos específicos para o cargo serão disponibilizados aos funcionários em uma tabela exclusiva.

**Os princípios e valores avaliados foram ocultados para dificultar a identificação da empresa estudada.

Fonte: elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa (2020).

Quadro 41 – Bagagem para a trilha comercial

	(III) C2		(II) C1	
	CONSULTOR SR	CONSULTOR PL	CONSULTOR JR	CONSULTOR INTERNO
Conhecimentos	Pacote Office Intermediário	Pacote Office Intermediário	Pacote Office Básico	Pacote Office Básico
	Domínio Sistemas da Empresa	Domínio Sistemas da Empresa	Domínio Sistemas da Empresa	Domínio Sistemas da Empresa
	Conhecimentos Específicos para o Cargo*	Conhecimentos Específicos para o Cargo*	Conhecimentos Específicos para o Cargo*	Conhecimentos Específicos para o Cargo*
Formação	Superior Completo	Superior Completo	Superior Cursando	Superior Cursando
Experiência	6 anos	4 anos	2 anos	1 ano
Princípios e Valores	**	**	**	**

*Os conhecimentos específicos para o cargo serão disponibilizados aos funcionários em uma tabela exclusiva.

**Os princípios e valores avaliados foram ocultados para dificultar a identificação da empresa estudada.

Fonte: elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa (2020).

Quadro 42 – Bagagem para a trilha tecnológica

	(III) T2			
	CONSULTOR TÉCNICO, ANALISTA DE SISTEMAS SR E ANALISTA P&D SR	ANALISTA DE SISTEMAS PL E ANALISTA P&D PL	ANALISTA P&D JR	ANALISTA DE SISTEMAS JR
Conhecimentos	Inglês Intermediário	Inglês Intermediário	Inglês Básico	Inglês Básico
	Pacote Office Intermediário	Pacote Office Intermediário	Pacote Office Intermediário	Pacote Office Intermediário
	Domínio Sistemas da Empresa	Domínio Sistemas da Empresa	Domínio Sistemas da Empresa	Domínio Sistemas da Empresa
	Conhecimentos Específicos para o Cargo*	Conhecimentos Específicos para o Cargo*	Conhecimentos Específicos para o Cargo*	Conhecimentos Específicos para o Cargo*
Formação	Superior Completo	Superior Completo	Superior Cursando	Superior Completo
Experiência	6 anos	4 anos	2 anos	2 anos
Princípios e Valores	**	**	**	**

(II) T1					
ANALISTAS DE SUPORTE SR	ANALISTAS DE SUPORTE PL	ANALISTAS DE SUPORTE JR	TÉCNICO DE LABORATÓRIO III	TÉCNICO DE LABORATÓRIO II	TÉCNICO DE LABORATÓRIO I
Inglês Básico	Inglês Básico	Inglês Básico	Inglês Básico	Inglês Básico	Inglês Básico
Pacote Office Básico	Pacote Office Básico	Pacote Office Básico	Pacote Office Básico	Pacote Office Básico	Pacote Office Básico
Domínio Sistemas da Empresa	Domínio Sistemas da Empresa	Domínio Sistemas da Empresa	Domínio Sistemas da Empresa	Domínio Sistemas da Empresa	Domínio Sistemas da Empresa
Conhecimentos Específicos para o Cargo*	Conhecimentos Específicos para o Cargo*	Conhecimentos Específicos para o Cargo*	Conhecimentos Específicos para o Cargo*	Conhecimentos Específicos para o Cargo*	Conhecimentos Específicos para o Cargo*
Superior Completo	Superior Completo	Superior Cursando	Ensino Técnico Completo	Ensino Técnico Cursando	Ensino Médio Completo
6 anos	4 anos	2 anos	4 anos	2 anos	1 ano
**	**	**	**	**	**

*Os conhecimentos específicos para o cargo serão disponibilizados aos funcionários em uma tabela exclusiva.

**Os princípios e valores avaliados foram ocultados para dificultar a identificação da empresa estudada.

Fonte: elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa (2020).

Quadro 43 – Bagagem para a trilha operacional

(I) O1				
	SR	PL	JR, SEPARADOR, OPERADOR EMPILHADEIRA GAS E ELÉTRICA, PALETEIRA	AUXILIAR CARGA E DESCARGA/ PRODUÇÃO
Conhecimentos	Conhecimentos Específicos para o Cargo*	Conhecimentos Específicos para o Cargo*	Conhecimentos Específicos para o Cargo*	Conhecimentos Específicos para o Cargo*
Formação	Técnico Completo ou Superior Cursando	Técnico Cursando	Ensino Médio Completo	Ensino Médio Cursando
Experiência	6 anos	4 anos	2 anos	1 ano
Princípios e Valores	**	**	**	**

*Os conhecimentos específicos para o cargo serão disponibilizados aos funcionários em uma tabela exclusiva.

**Os princípios e valores avaliados foram ocultados para dificultar a identificação da empresa estudada.

Fonte: elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa (2020).

Quando o modelo foi apresentado à liderança da GESCOM [processo descrito detalhadamente no próximo tópico], embora algumas considerações tenham sido feitas em relação a descrição das entregas, a apresentação dos requisitos de acesso foi o tópico que gerou mais discussão e envolvimento dos participantes. Exclusivamente para a trilha de gestão, os líderes nos níveis de supervisão e coordenação discordaram do tempo de experiência inicialmente definidos. Em atenção a essa demanda, a equipe do projeto analisou as sugestões discutidas na apresentação e o tempo e o tipo de experiência foram alterados da seguinte forma (Tabela 4):

Tabela 4 – Tempo de experiência nos cargos da trilha de gestão

Cargos	Experiência: versão inicial	Experiência: versão final
Diretores	12 anos	10 anos em cargos de gestão
Gerentes	10 anos	6 anos em cargos de gestão
Coordenadores	8 anos	8 anos de experiência na função
Supervisores	6 anos	6 anos de experiência na função

Fonte: elaborada pela autora com base nos dados da pesquisa (2020).

Diante do exposto, nessa fase toda a estrutura necessária para implantação do modelo já estava pronta – todos os elementos de avaliação do eixo x e do eixo y foram delineados conforme a necessidade da GESCOM em avaliar e desenvolver pessoas em alinhamento com os objetivos estratégicos da empresa. Na sequência, portanto, a empresa iniciou o processo de implantação do modelo na organização, isto é, o modelo passou a ser disseminado como ferramenta oficial para avaliação e desenvolvimento das pessoas.

4.2 IMPLANTAÇÃO DO MODELO

A implantação do modelo de gestão por competências da GESCOM foi oficializada para toda a organização no 9º mês desde o início do projeto. Apesar de toda a liderança já estar ciente a respeito do desenvolvimento do modelo na empresa, principalmente por muitos deles terem participado da fase de coleta de dados por meio das entrevistas, a formalização da implantação ocorreu somente após a finalização da construção dos eixos x e y da ferramenta, ou seja, com a definição dos eixos de carreira, dos níveis de complexidade, das descrições das competências e de suas respectivas atribuições e responsabilidades.

O início da implantação foi marcado com a realização de uma apresentação para toda a liderança dos níveis estratégico e tático da GESCOM. Antes da apresentação oficial aos líderes da empresa, a apresentação foi revisada pela equipe do projeto. Para espanto dos pesquisadores, alguns conceitos trabalhados ao longo de todo o projeto ainda não pareciam estar claros ou devidamente alinhados com os integrantes da empresa, pois na apresentação foram inseridas citações de autores não utilizados no projeto, com visões distintas as teorias empregadas. Por exemplo, o conceito de competências estava sendo apresentado como a soma de conhecimentos e entregas, e para a definição de entrega foi enfatizada a importância do “como” executar e não propriamente “o que” entregar. Apesar desses “deslizes” cometidos na apresentação em relação a teoria abordada, o modelo permaneceu como desenvolvido pela equipe do projeto.

Machado e seu analista elaboraram uma apresentação fazendo uma analogia da gestão por competências e o modelo a ser implantado na empresa com a estória e os personagens de um filme de animação infantil que fala sobre uma aventura de um jovem escoteiro – “UP: altas aventuras” (WIKI, 2009). Na apresentação, Machado retratou o colaborador como o jovem escoteiro do filme, o Russell, e a empresa como o velho Carl Fredericksen, o guia do escoteiro em uma aventura pela Venezuela. Nessa apresentação, vários termos foram renomeados para manter a conexão com filme (Tabela 5):

Tabela 5 – Termos alterados na implantação do modelo de gestão por competências da GESCOM

Termo Original	Termo Adaptado
Avaliação	Mapa
Colaborador	Explorador
Eixos de Carreira	Trilhas
Empresa	Orientador
Objetos de Avaliação	Pontos de Referência
PDI	Bússola
Plano de Carreira	Jornada GESCOM
Requisitos de Acesso	Bagagens

Fonte: elaborada pela autora com base nos dados da pesquisa (2020).

O intuito de Machado com essas alterações era fornecer um estímulo visual para a interação dos colaboradores com a ferramenta, desencadeando uma melhor assimilação dos conceitos apresentados. Na percepção dos pesquisadores, essa analogia foi muito bem elaborada e conseguiu proporcionar os benefícios

esperados, pois ao final os participantes puderam expressar a compreensão obtida do modelo, bem como suas expectativas por sua implementação. Para esses líderes, a implementação do modelo proporcionaria maior objetividade nas avaliações e movimentações das pessoas na empresa, além de direcionar com maior precisão os caminhos que os colaboradores deveriam/poderiam trilhar para o auto desenvolvimento na organização.

Ao iniciar a reunião, foi entregue a todos os participantes um livreto com a descrição de todas as entregas que seriam avaliadas em cada um dos eixos. Adicionalmente, entregaram um marca-página com a definição de todas as competências. A disponibilização de um material impresso aos participantes, na percepção dos pesquisadores, contribuiu para consolidar o início da implantação do modelo, assim como possibilitou aos participantes visualizar todo o trabalho que estava sendo desenvolvido para a construção do modelo, além, é claro, de fornecer detalhes dos elementos que passariam a ser avaliados.

Nessa reunião, Machado também apresentou o *software* que seria utilizado para rodar toda a avaliação de desempenho. Esse *software* contemplava tanto os elementos da avaliação das entregas como dos requisitos de acesso, devolvendo ao avaliador e ao avaliado um relatório da nota obtida e do posicionamento do avaliado na matriz de desenvolvimento. Como o *software* permite um certo grau de customização, o analista de RH gerou os formulários de acordo com a proposta de avaliação de Dutra (2013a), com as opções “não atende”, “em desenvolvimento”, “atende” e “supera”; para cada uma dessas opções foi atribuído um percentual, 25%, 50%, 75% e 100%, respectivamente, para gerar um valor de medida.

A escolha do *software* também passou por avaliação prévia dos pesquisadores. Os pesquisadores participaram de uma reunião com o representante da ferramenta, puderam navegar e simular avaliações, assim como indicar os critérios que o programa deveria atender.

Ao final da apresentação, foi criado um grupo de validação das entregas. O objetivo desse grupo era de analisar as entregas descritas no modelo. Das 15 pessoas da empresa presentes na reunião, 9 se voluntariaram a participar do grupo. Cada uma dessas pessoas ficou com 2 eixos para análise: o eixo de sua área e um eixo escolhido por Machado. A justificativa para que cada líder avaliasse dois eixos era de que o avaliador conseguiria (i) associar cada entrega com as atividades executadas na sua área, (ii) verificar se todas as entregas do seu eixo estavam

devidamente identificadas e descritas, e (iii) indicar se as entregas do outro eixo estavam claras e objetivas até mesmo para alguém “de fora” daquele eixo.

Enfim, o modelo foi muito bem aceito pelos líderes e, inclusive, foi publicamente aprovado pelo diretor executivo após a apresentação. O diretor, antes de finalizar a reunião de apresentação do modelo, enfatizou sua expectativa em relação a implementação da gestão por competências, afirmando que o projeto representava o motor da mudança organizacional, o *set up* da empresa.

Após essa apresentação inicial, a empresa deu sequência na divulgação do modelo para os demais líderes da empresa e, aproximadamente 15 dias depois do início da implantação, já no 10º mês do projeto, foi realizada uma reunião com o grupo de validação das entregas. Foi nessa reunião que os líderes demonstraram o descontentamento em relação aos requisitos de acesso, especialmente a respeito do tempo de experiência exigido nos cargos de gestão. Apesar dos esforços de Machado e do analista para explicar a necessidade do tempo estipulado, o professor teve que intervir na discussão para explicar que o tempo de experiência era apenas um dos elementos da avaliação e, portanto, não poderia ser compreendido como um critério mínimo para promoção. Mesmo compreendendo essa questão, o grupo de avaliação sugeriu mudanças nos requisitos de acesso para viabilizar melhores resultados aos candidatos a promoções no eixo gerencial. Essas sugestões foram posteriormente analisadas e inseridas nos requisitos de acesso.

O outro ponto levantado em relação aos requisitos de acesso do eixo gerencial foi em relação ao nível de inglês exigido da liderança. Os participantes argumentaram que o fato de a empresa negociar matéria-prima com representantes de outros países, o nível de inglês para os diretores e gerentes deveria ser de fluência no idioma. Entretanto, Machado argumentou que esse elemento não estava afetando e nem poderia prejudicar os negócios da empresa, visto que alguns desses líderes possuíam a fluência e poderiam desempenhar as atividades que necessitassem do uso do idioma. Logo, a fluência no idioma inglês não se tornou um elemento requisitado.

A respeito da estrutura para a avaliação das entregas, o grupo pontuou duas observações. A primeira diz respeito a falta de um nível maior de complexidade no eixo de suporte à gestão de negócios para um cargo de especialista. Nesse ponto, Machado argumentou que, atualmente, esse nível ainda não é necessário para a empresa, por isso não seria incluído na avaliação, porém, caso a

empresa venha a demandar por especialistas na gestão, o nível será adicionado ao modelo.

A segunda observação se tratou da entrega “Alcança os índices de satisfação dos clientes”, da competência Orientação para o Mercado do eixo comercial. Foi mencionado que a empresa precisa primeiro definir os padrões de qualidade esperados, assim como todas as áreas precisam de critérios para medir o impacto no cliente. Machado concordou com a consideração do grupo e afirmou que os padrões seriam estabelecidos.

Para finalizar a reunião, Machado apresentou mais detalhes do *software* que estava sendo implantado como ferramenta da avaliação, ressaltando que todos os integrantes do grupo de validação fariam uma avaliação “café com leite” para verificar se todos os elementos do programa estavam de acordo com a proposta apresentada. Nesse momento, cada integrante ficou responsável pela avaliação de 2 pessoas e cada uma dessas pessoas avaliadas seriam avaliadas por dois líderes diferentes. Essa estratégia foi definida para que posteriormente as avaliações fossem comparadas para verificar a existência ou não de discrepâncias na percepção dos líderes em relação às entregas de determinado avaliado. Após a reunião, o professor sugeriu também a realização de uma avaliação coletiva para treinamento de todos os gestores.

Com a validação de todos os elementos do modelo de avaliação da gestão por competências, a empresa passou o mês seguinte desenvolvendo atividades para o treinamento de todos os líderes para a condução das avaliações, bem como para apresentar o modelo para todos os colaboradores da GESCOM antes da implementação do modelo.

No 12º mês do andamento do projeto, a empresa realizou diversos *workshops* para treinamento de toda a equipe para a implementação do modelo de gestão por competências, isto é, a primeira rodada de avaliações começaria a acontecer e todas as pessoas precisavam conhecer o modelo e quais seriam as etapas do processo.

Foram realizados diversos *workshops* para atender 100% dos colaboradores, então cada *workshop* compreendeu uma turma diferente. A apresentação do *workshop* seguiu pela mesma estratégia adotada na apresentação do início da implantação do modelo – a analogia da gestão por competências com o filme UP: altas aventuras, mas com aprimoramentos. Nesse evento, os colaboradores

receberam uma nova versão do livreto a respeito da avaliação de desempenho por competências, sendo que nessa versão foram acrescentados os pontos de referência de cada competência, todos os cargos incorporados em cada nível de complexidade de cada trilha de carreira, os requisitos de acesso para todos os níveis, além de frases motivacionais ao longo de todo o livreto.

O objetivo do *workshop* era apresentar aos colaboradores a Jornada GESCOM como uma maneira de ver novos caminhos dentro da empresa, uma nova forma para ver esses caminhos e uma nova forma de avaliação de desempenho. O modelo de gestão por competências foi ressaltado como uma alternativa para transparência na movimentação das pessoas e, também, para estimular expectativas realistas acerca do crescimento das pessoas dentro da empresa. Contudo, para o sucesso dessa jornada, Machado enfatizou que a missão dos colaboradores era o protagonismo e, nessa história, o líder era apenas o orientador – não é o responsável pelas escolhas dos colaboradores. Toda essa associação foi concluída com a proposta de que o modelo provocaria uma mudança de cultura na organização.

Após a apresentação do modelo, os participantes foram convidados a interagir em uma dinâmica para avaliar a compreensão obtida a respeito dos conceitos até então trabalhados. Nessa dinâmica, os participantes receberam cartões com as descrições das competências e havia um dado com o nome de uma competência em cada lado do dado. Assim, um participante jogava o dado e os outros tinham que identificar qual era a descrição da competência indicada na face superior do dado.

Nesse momento os participantes perceberam a importância em conhecer a descrição de cada competência, visto que eles trocaram, por diversas vezes, as descrições correspondentes das competências. Ao término da dinâmica, os participantes confirmaram a necessidade do desenvolvimento das competências na organização com exemplificações de situações vivenciadas na empresa; a frase mais enfatizada pelos participantes foi que “não dá para viver apagando incêndios”.

Outro ponto levantado pelos participantes desse *workshop* foi a questão de a competência “Liderança” estar somente no eixo de gestão. Para esses colaboradores, liderança não está no cargo, logo, essa competência deveria ser ampliada para todos os eixos de carreira. Entretanto, como o modelo operacional da empresa não requer que todos os colaboradores desenvolvam essa competência, o apontamento foi absorvido pelo analista de RH, mas para uma análise futura.

Para finalizar o *workshop*, o analista destacou que os cargos da empresa seriam distribuídos no percurso das trilhas de carreira, porém a nova avaliação de desempenho seria por meio das entregas dos colaboradores e não pela descrição do cargo. Após o *workshop*, a equipe do projeto se reuniu para que fossem apresentadas aos pesquisadores as próximas etapas do projeto para a implementação do modelo.

4.3 IMPLEMENTAÇÃO DO MODELO

A etapa inicial da implementação do modelo de gestão por competências na GESCOM estava prevista para compreender testes-piloto, treinamentos e a primeira rodada de avaliação de todos os colaboradores, incluindo o *feedback* e desenvolvimento do PDI, os quais deveriam ser feitos após a finalização das avaliações. As atividades dessa etapa incluíam (i) o uso dos formulários de avaliação de desempenho para auto avaliação dos líderes, (ii) uma rodada de avaliação 360° dos líderes e (iii) a primeira rodada de avaliação de alguns colaboradores, para teste e validação dos formulários e acessórios do *software* adquirido para as avaliações. Após a primeira rodada de avaliação, os líderes passariam por um *workshop* de *feedback* e PDI.

Até o final do 13º mês do projeto, estimava-se que todos os colaboradores já deveriam estar avaliados. Após essa rodada de avaliação, seria constituído um comitê de alinhamento com o intuito de reduzir desvios e subjetividade nas avaliações. No 14º mês, após a revisão do comitê de alinhamento, os líderes deveriam fazer o *feedback* com todos os colaboradores de suas respectivas equipes, construindo junto ao avaliado o PDI.

Pode-se dizer que essa primeira rodada foi uma etapa de familiarização com o modelo, com o *software* e com as atividades de avaliação e *feedback*, até mesmo porque foi enfatizado aos colaboradores que os resultados dessa primeira avaliação não seriam utilizados para movimentação das pessoas na empresa, mas seria uma forma da pessoa descobrir qual era sua posição no mapa (avaliação) dessa jornada (plano de carreiras) e, com a ajuda da bússola (PDI), começar o desenvolvimento na trilha (eixo de carreira) almejada.

Assim, para o segundo semestre, já estava programada a segunda rodada de avaliação, a qual seria “pra valer”, ou seja, cada colaborador seria avaliado

por suas entregas e, de acordo com o posicionamento resultante na matriz de desenvolvimento, as movimentações na empresa, ou para fora dela, seriam iniciadas.

Embora os pesquisadores tenham participado de todo o processo de construção do modelo para a GESCOM, a fase de implantação do projeto foi desenvolvida com uma participação mais consultiva dos pesquisadores. Na fase da implementação, por sua vez, os pesquisadores foram apenas informados das etapas e atividades que seriam desenvolvidas.

4.4 RELATO DA PESQUISA

Participar ativamente do processo de implementação de um modelo de gestão por competências, na percepção da estudante pesquisadora desta dissertação, foi uma oportunidade preciosa e enriquecedora. Acompanhar na prática a aplicação de uma teoria fez emergir questões consideravelmente relevantes a respeito dessa interação, as quais dificilmente teriam surgido sem uma oportunidade como essa. Logo, a seguir serão expostas as reflexões acerca da interface da experiência e teoria, assim como as descobertas, facilidades, dificuldades e recomendações da pesquisadora.

Apesar da inclinação particular da pesquisadora pela gestão por competências, estudar a prática somente do ponto de vista teórico estava limitando o campo de visão da pesquisadora, em outras palavras, muitos dos fatores que interferem e influenciam a implementação de um modelo de gestão por competências foram reconhecidos apenas com a experiência vivida. Embora os “achados” dessa experiência não possam ser generalizados, entende-se que ao dar a devida atenção a essas questões, os pesquisadores, consultores ou gestores podem desenvolver um processo ainda mais limpo e objetivo.

O ponto central a ser muito bem trabalhado em qualquer processo de construção, implantação ou implementação de um modelo de gestão por competências, definitivamente, é o conceito de competência utilizado para desenvolvimento do modelo – independentemente do conceito adotado. Apesar de existirem conceitos diversos e controversos de competências e de gestão por competências – muitos dos quais se afastam do conceito adotado no projeto da GESCOM –, é recomendável que todas as pessoas na equipe do projeto tenham

clareza dos conceitos adotados e, durante todo o processo, o conceito e as atividades desenvolvidas sejam revisados quanto ao alinhamento entre eles.

Logo, para construções futuras de um modelo de gestão por competências, sugere-se a aplicação de *workshops* com a liderança da organização entre a definição do projeto e o início das entrevistas. Esses *workshops* devem abordar os conceitos de competências e os objetivos do projeto, proporcionando (i) o alinhamento da compreensão dos conceitos de competência e do modelo adotados; (ii) o alinhamento das expectativas dos líderes em relação ao projeto; e (iii) a compreensão das etapas que serão desenvolvidas para a implementação do modelo. Ressalta-se essas questões, pois acredita-se que a evolução do modelo de gestão por competências envolve a conciliação de expectativas entre as pessoas e a organização (DUTRA, 2013a). Ademais, “[a]inda que recursos tangíveis, tais como máquinas, ferramentas e capital financeiro, sejam importantes elementos para o agir de uma organização, as competências necessariamente dependem do envolvimento dos indivíduos enquanto sujeitos detentores do conhecimento e da ação” (MUNCK; GALLELI, 2015, p.541).

A clareza dos objetivos entre a equipe do projeto também é indispensável tanto para otimizar o tempo do desenvolvimento do projeto como para potencializar os resultados. Saber onde se espera chegar e as etapas e atividades para alcançar tais objetivos precisam ser previamente acordados para evitar falsas expectativas e possíveis frustrações. Percebeu-se que ter esse ponto bem esclarecido e resolvido desde a primeira reunião proporcionou maior entendimento entre a equipe para desenvolvimento das atividades. Logo, a fase de elaboração do escopo do projeto não pode ser negligenciada, pois, em alguns momentos, quando se percebia a tendência para desviar do foco ou buscar atalhos, o resgate do escopo do projeto mantinha a equipe alinhada.

Nesse sentido, a comunicação foi a competência mais exigida entre a equipe do projeto para a construção desse modelo. Se fazer entender é sempre um desafio, ainda mais quando o destino da empresa e de centenas de profissionais serão influenciados por essa comunicação – pontos mal compreendidos não podiam ser levados adiante sem seu devido esclarecimento. Embora a equipe do projeto tenha sido constituída por profissionais em contextos diferentes, mercado e academia, em todos os momentos em que se fazia necessária uma explicação mais aprofundada acerca determinada questão – seja a respeito da empresa, seja a respeito da teoria –

os integrantes da equipe do projeto se empenhavam em fazê-la até extinguirem-se as dúvidas ou, ao menos, cessarem-se as perguntas.

Além disso, a comunicação se faz muito necessária nas negociações ocorridas durante a execução das atividades. A customização do modelo exigiu muita negociação entre as partes, pois de um lado buscava-se a simplificação do processo e do outro lado defendia-se a sistematização do modelo. Assim, para que o modelo atendesse as necessidades da empresa e as exigências do diretor executivo sem ferir os princípios norteadores do modelo, especialmente no processo de descrição das entregas, os integrantes do grupo do projeto tiveram que ceder em determinados pontos em busca de um ponto de equilíbrio para manter o projeto em andamento.

Um dos exemplos mais significativos desse “ponto de equilíbrio” pode ser atestado na evolução das descrições das entregas. Embora somente a primeira e a última versão das entregas do eixo gerencial encontram-se ilustradas nesta dissertação, ao longo das 13 versões revisadas, a linguagem e a estrutura das descrições foram sutilmente sendo alteradas até conseguirem atender as exigências das partes envolvidas.

Porém, tratando-se de negociação, houve uma situação específica que o acordo resultante da negociação, principalmente pela concessão feita por parte dos pesquisadores, pode ter afetado a fase de coleta de dados, mais especificamente as entrevistas. Nas reuniões da equipe do projeto que anteciparam as entrevistas, enquanto definia-se quem seriam os entrevistados e qual seria o roteiro da entrevista, discutiu-se também quem seriam os entrevistadores. Até esse momento, os pesquisadores contavam que somente um deles ou ambos seriam os entrevistadores. Contudo, Machado solicitou a inclusão do analista de RH na bancada.

Apesar de os pesquisadores terem argumentado que a presença de outro colaborador da empresa nas entrevistas poderia, de alguma forma, intimidar os entrevistados, especialmente sendo um colaborador do RH, o gestor não declinou dessa solicitação. Apesar de sua excelente *performance* como entrevistador, o fato de o analista de RH estar presente em todas as entrevistas faz pairar a dúvida se as entrevistas poderiam ter sido mais reveladoras caso os entrevistados não estivessem sendo observados e interrogados por um colaborador do RH.

Ademais, ainda nessas reuniões que antecederam as entrevistas, Machado solicitou que as entrevistas com os diretores não fossem gravadas; os pesquisadores não deveriam nem ao menos perguntar aos entrevistados se as

entrevistas poderiam ser gravadas ou não – simplesmente era para desconsiderar essa possibilidade. Obviamente que os pesquisadores respeitaram a solicitação, entretanto, a possibilidade de revisitar as entrevistas por áudio e, posteriormente, pela transcrição enriquece a análise do material coletado, até mesmo porque algumas informações podem passar despercebidas durante a entrevista ou não serem registradas apropriadamente pelos entrevistadores nos blocos de notas.

Outra questão relevante para ser abordada diz respeito as influências provenientes do diretor executivo da GESCOM para a construção do modelo. Muitas características positivas dispensadas desse diretor contribuíram para a valorização do processo da construção: primeiro por sua paixão pelo conhecimento, a qual tem atraído e desenvolvido profissionais altamente qualificados para os negócios, culminando na contratação de Machado, gestor estratégico de RH que tem trabalhado em melhorias nos sistemas gerenciais da empresa e responsável pela implementação da gestão por competências; segundo por ser um exemplo para a organização, tratando todos os colaboradores com igualdade e, inclusive, se submetendo ao mesmo processo de avaliação de desempenho que os demais; e terceiro por se envolver pessoalmente com os projetos da empresa e, por isso, acompanhou com proximidade os passos trilhados pela equipe do projeto.

É inegável o interesse do diretor executivo pelo desenvolvimento pessoal dos colaboradores. Em uma das reuniões em que esse diretor estava presente, ele enfatizou que “melhor é treinar e ele [colaborador] ir embora do que não treinar e ele ficar”, pois compreende que o desenvolvimento do colaborador impacta no desenvolvimento do negócio. Porém, as influências do diretor na construção do modelo não param por aí.

Como dito anteriormente, a definição das descrições das atribuições e responsabilidades dos níveis de complexidade da GESCOM foi a etapa mais longa e trabalhosa de todo o processo – e isso não foi à toa. Primeiro porque é a atividade que requer maior cuidado e atenção aos detalhes, principalmente em relação à escrita, a qual precisa ser clara e objetiva, exigindo da equipe do projeto uma revisão aprofundada de cada descrição. Porém, a segunda razão diz respeito as diversas revisões nas atividades do projeto realizadas pelo diretor executivo, as quais geralmente eram feitas sem a equipe do projeto.

Essas revisões realizadas pelo diretor resultavam, por diversas vezes, na necessidade de fazer com que as ações ou elementos que já estavam definidos

fossem retomados, revistos, rediscutidos, renegociados... enfim, o processo regredia até que se conseguia a aprovação do diretor. O ponto problemático dessa intervenção não se trata do interesse e da necessidade do diretor em revisar as atividades do processo para verificar a compatibilidade com os objetivos da organização – isso foi muito importante –, mas recai na falta de autonomia de Machado para manter as decisões tomadas pela equipe do projeto ou na dificuldade de defender as decisões tomadas.

O destaque para o problema da falta de autonomia pode ser evidenciado, por exemplo, por meio da comparação das versões de descrições das competências e das entregas. Todas as descrições eram revisadas e refeitas em reunião pela equipe do projeto antes de passar pela validação do diretor, ou seja, a equipe chegava a um acordo para todas as ações ou elementos do modelo definidos para o projeto. No entanto, entre uma reunião e outra, muitas dessas decisões não eram mantidas, geralmente por causa dessa intervenção do diretor.

Identificou-se que muitas das alterações realizadas nas descrições para atendimento às solicitações do diretor andaram em espiral e terminaram muito próximas de onde começaram. Isso ocorreu porque os integrantes da equipe do projeto estavam constantemente se alinhando a respeito dos objetivos do projeto com as teorias aderidas, e as discussões geradas em torno desse alinhamento resultavam nas entregas realizadas pela equipe.

Entretanto, como o diretor não estava por dentro de todos os detalhes discutidos nas reuniões – e nem se esperava isso dele –, muitas das solicitações que ele fazia para revisão eram incompatíveis com as discussões da equipe do projeto. Sendo assim, a equipe tinha que repetir as discussões (isso mesmo, repetir!) para reafirmar o porquê de tais construções. Logo, muito tempo e energia da equipe do projeto para refazer as atividades, principalmente dos pesquisadores, foram gastos com redundâncias.

Sendo assim, aponta-se que para a construção de um modelo de gestão por competências, os integrantes que compõem a equipe do projeto precisam ter a autonomia necessária para manter as decisões tomadas pela equipe. No caso da GESCOM, entende-se que teria sido mais produtivo se o gestor tivesse conseguido ou sido autorizado a manter as decisões já tomadas pela equipe do projeto ou se o diretor executivo tivesse participado das reuniões – algo que não deve ser esperado de um diretor devido suas outras obrigações com a empresa.

Ainda em referência ao diretor executivo, houve um impasse entre as partes do projeto que permaneceu até o final devido a visão da estratégia que o diretor tem para a empresa. Como dito anteriormente, a empresa tem tentado se destacar no mercado nas três frentes estratégicas – excelência operacional, inovação e intimidade com o cliente. E a escolha dessa forma de competir foi uma decisão predominantemente tomada e mantida pelo diretor executivo, pois apesar dos contra-argumentos dos pesquisadores para que a empresa formalizasse uma estratégia dominante de acordo com as competências organizacionais do negócio, o modelo de gestão por competências da GESCOM teve que ser construído sob a ideia de competir em três posições diferentes.

Possivelmente, a falta de formalização de um posicionamento estratégico da GESCOM foi o ponto de maior distanciamento do projeto entre as teorias adotadas e o modelo construído. Tendo em vista que inicialmente os pesquisadores já haviam apontado à empresa as falhas existentes na estratégia organizacional e, com isso, indicaram qual seria o caminho para fechar essas lacunas, esperava-se que até o final do projeto essas questões fossem revistas de acordo com a teoria estratégica de criação de valor para o cliente de Treacy e Wiersema (1995). Infelizmente, esse não foi um desafio conquistado por meio do projeto.

Acredita-se que a principal dificuldade para “negociação” de teorias com o diretor executivo é resultado das diversas influências conceituais e metodológicas implantadas na empresa ao longo de sua existência, especialmente nos últimos 10 anos. De acordo com relatos de Machado e de outros entrevistados, assim como constatado nos documentos da empresa analisados, diversas consultorias e palestrantes foram contratados pela empresa nos últimos anos, todos com o intuito de compartilhar conhecimento para aprimorar os processos ou sistemas organizacionais. Entretanto, a empresa foi tentando absorver e implantar todo esse conhecimento, mesmo eles sendo conflitantes entre si. Dessa forma, foram consolidados na organização fragmentos de teorias que não se correspondem, dificultando a fluidez dos processos e alinhamento na empresa – esses fragmentos acabaram interferindo no modelo de gestão por competências originalmente proposto.

Por outro lado, nesse ponto, nota-se também que a consistência da construção do modelo de gestão por competências depende muito da capacidade de entrega da equipe do projeto, tanto para associar e articular conhecimentos e elementos diversos simultaneamente como para lidar com os desafios que despontam

durante e por causa da construção do modelo. Por exemplo, o desdobramento das competências em atribuições e responsabilidades para toda a organização exigiu, tanto dos pesquisadores como dos integrantes da empresa, muito mais do que apenas o conhecimento da gestão por competências ou especificamente do modelo a ser desenvolvido. Por diversos momentos a equipe teve que demonstrar conhecimento, ao menos um panorama, de um *mix* de conhecimentos que envolvia todas as áreas da empresa, como financeiro, contabilidade, marketing, comercial, logística, P&D e, obviamente, gestão de pessoas.

Acredita-se também que um dos pontos que contribuíram para que as entregas fossem descritas do modo como foram finalizadas é pelo fato de que o gestor de pessoas da empresa e o professor orientador já haviam tido experiências com o desenvolvimento de um modelo de gestão por competências, especificamente com o modelo de Dutra, e, portanto, compreendiam o impacto que tais descrições causariam na organização. Em outras palavras, o empenho em revisar e refletir a respeito das interpretações e resultados que podem emergir de cada uma das entregas deve ser elevado, visto que a falta de comprometimento e responsabilidade para com a visão estratégica da empresa, seja de curto, médio ou longo prazos, pode fazer com que o modelo cubra uma parte das necessidades da empresa, como os objetivos de curto prazo, mas descubra outras partes, como os resultados de médio e longo prazos.

Diante desse contexto, talvez (mas muito provavelmente), se não fosse pelo envolvimento e comprometimento do professor e do gestor de RH no processo para implementação do modelo de gestão por competências, a falta de experiência da estudante pesquisadora e do analista de RH com a construção do modelo poderia ter provocado a contração de algumas etapas ou superficialidade de algumas análises, prejudicando a qualidade do produto final desse projeto.

Sendo assim, adiciona-se que o processo para implementação de um modelo de gestão por competências requer muito mais do que uma base teórica pontual. Acompanhar e vivenciar uma experiência de construção de um modelo como esse contribuem muito para a formação do consultor ou gestor que deseja se aventurar em um projeto como o relatado nesta dissertação.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Apesar de todos os desafios e dificuldades vivenciados nessa experiência de construção de um modelo de gestão por competências, se fosse possível colocar em uma balança essas questões em contrapeso com as oportunidades de aprendizagem e agregação de valor para as pessoas envolvidas no projeto e para a empresa anfitriã de um projeto como esse, certamente que jamais se encontraria o equilíbrio.

Para a pesquisadora desta dissertação, a corrida contra o tempo, a imprevisibilidade de cada entrevista, as divergências de pontos de vista, as interferências no processo e, paralelamente à isso tudo, as demais obrigações e responsabilidades externas ao projeto, são insignificantes diante dos benefícios recebidos ao vivenciar uma experiência dessa magnitude, como, apenas para citar alguns: (i) a aprendizagem da história, da estratégia, da rotina, dos sistemas gerenciais, dos processos, da cultura e do parque fabril da empresa; (ii) o aprimoramento de habilidades sociais, como empatia, assertividade e civilidade; (iii) o desenvolvimento de competências, como comunicação, visão sistêmica e visão estratégica; (iv) o aprofundamento no conhecimento de gestão por competências; e, como produto disso tudo, (v) a maturidade alcançada para desenvolvimento de um projeto de pesquisa.

Fora os benefícios pessoais, acredita-se que o projeto contribuiu para a empresa com a entrega de um modelo de gestão por competências compatível com os objetivos organizacionais, construído para a finalidade de implementar na organização um sistema de desenvolvimento de pessoas alinhado com o desenvolvimento da empresa. E para a academia, espera-se ter contribuído com a exposição dos desafios e das oportunidades encontradas ao colocar a teoria em prática, visando incentivar os pesquisadores a considerarem essas questões no desenvolvimento de suas teorias.

Diante disso, o objetivo geral desta pesquisa de “relatar o processo de implementação da gestão por competências em uma indústria do Norte do Paraná” resultou neste relato de experiência acerca do processo de implementação da gestão por competências na GESCOM. Sendo este resultado possível devido a atenção despendida na experiência para (i) o levantamento das informações a respeito da estrutura, da estratégia, do planejamento estratégico, as características e os

processos da empresa (objetivo específico *a*); (ii) a descrição das ações para identificar as áreas de competências da empresa, assim como os eixos de carreira e seus respectivos níveis de complexidade (objetivo específico *b*); (iii) a descrição do processo para identificar as competências organizacionais e das competências individuais a serem mantidas ou desenvolvidas na empresa (objetivo específico *c*); e (iv) a descrição do processo para estruturar a sistemática de avaliação e de desenvolvimento por competências (objetivo específico *d*). Portanto, acredita-se que os objetivos inicialmente propostos para esta dissertação, o objetivo geral e os objetivos específicos, foram devidamente atendidos.

Dessa forma, acredita-se ainda que a questão de pesquisa norteadora desta dissertação, “como ocorre o processo para implementação do modelo de gestão por competências em uma indústria no Norte do Paraná?”, foi amplamente respondida a partir (i) da contextualização que gerou e na qual foi desenvolvido o processo (capítulo 1); (ii) da descrição dos procedimentos metodológicos aplicados no processo (capítulo 2); (iii) da apresentação das teorias que inspiraram as ações descritas na experiência (capítulo 3); e, finalmente, (iv) com o relato da experiência vivenciada no processo de implementação da gestão por competências da GESCOM (capítulo 4). Logo, é possível compreender, por meio desta dissertação, como ocorre o processo para implementação de um modelo de gestão por competências em uma indústria no Norte do Paraná.

A metodologia qualitativa com objetivo descritivo adotada foi correspondida pela estratégia metodológica de relato de experiência empregada para o desenvolvimento desta dissertação. Entende-se que a estratégia de relato de experiência foi devidamente percorrida, bem como as técnicas de coleta (observação participante, observação direta, entrevistas e informações documentais) e análise de dados (análise de conteúdo temática e frequencial) empregadas foram suficientes para o desdobramento da experiência.

Do mesmo modo, o marco teórico equipou os integrantes do projeto com informações indispensáveis para o desenvolvimento da experiência. Em outras palavras, sem os conceitos e direcionamentos fornecidos pelas teorias apontadas, o processo para implementação da gestão por competências na GESCOM não teria ocorrido do modo como foi relatado nesta dissertação. Entretanto, por meio da experiência foi possível notar que ainda é desafiador para a empresa encontrar e conectar as competências organizacionais e humanas, pois, se “[...] são as pessoas

que, ao colocarem em prática o patrimônio de conhecimentos da organização, concretizam as competências organizacionais e fazem sua adequação ao contexto” (DUTRA, 2013a, p.24), então seria importante complementar o modelo de Dutra com métodos para identificação e avaliação das competências organizacionais no nível de detalhe que se faz com as humanas. Além disso, considerando que ambas têm bases conceituais diferentes, além do detalhamento para a identificação e avaliação das competências humanas e organizacionais, torna-se interessante a exploração da inter-relação entre esses conceitos.

A experiência demonstrou também que seria muito importante a criação de um grupo permanente de revisão do posicionamento estratégico e de sua relação com o modelo de competências. Como os conceitos da gestão por competências envolvem a mudança de um paradigma da gestão baseada em cargos e interpretações subjetivas sobre o que seria entrega, a empresa como um todo precisaria passar por um processo de mudança cultural planejada. Essa mudança deveria proporcionar que os conceitos de entrega, complexidade, espaço ocupacional, competências organizacionais, proposta de valor e as respectivas conexões obrigatórias entre eles fossem absorvidos com clareza. Caso isso não seja feito, tende-se à submissão da cultura do "*hands on*" ou a prática por rapidez, causando a total desintegração da lógica proposta.

Na experiência relatada esperava-se ainda constatar que o desdobramento do planejamento estratégico deveria seguir pela definição de um posicionamento estratégico nos parâmetros estabelecidos pelas teorias apresentadas no marco teórico, assim como a construção do modelo de gestão por competências deveria seguir e aperfeiçoar esse alinhamento estratégico. Em contrapartida, a unidade de análise não aderiu integralmente aos princípios indicados pela teoria, o que impossibilitou afirmar ser necessário que a empresa defina suas competências a partir de um posicionamento estratégico específico, visto que a empresa estudada formalmente busca competir no mercado em três posições diferentes, mas definiu um único modelo de competências para todas. Logo, a GESCOM considerou os princípios teóricos de posicionamento estratégico abordados na experiência, mas optou por não os formalizar, com base em suas competências organizacionais, uma disciplina de valor (conforme teoria de criação de valor para o cliente apresentada no marco teórico) predominante para desenvolvimento estratégico.

Como não previsto também, mas muito positivo no processo para a implementação, foi o movimento empenhado pelos integrantes da empresa na transição da fase da construção para a implantação do modelo. Assim que o modelo entrou na fase dos “acabamentos” e a fase de implantação estava sendo iniciada, houve uma inversão dos papéis entre os integrantes da equipe do projeto – os integrantes da empresa tomaram a frente nas atividades mais operacionais para a implementação do modelo enquanto os pesquisadores participaram de modo mais consultivo.

A definição e o desenvolvimento das atividades da implantação deixaram de ser responsabilidade dos pesquisadores, como era na fase de construção, e passaram a ser desenvolvidas pelos integrantes da empresa. Nessa fase, uma analista de comunicação da empresa foi envolvida no projeto para a elaboração da estratégia e a definição dos recursos a serem desenvolvidos para a implantação do modelo. Uma agência de comunicação foi contratada para a criação dos livretos, as apresentações dos *workshops*, os objetos das dinâmicas e, inclusive, para adesivar os corredores da empresa com informações das trilhas de carreira. O gestor decidiu por essas ações por serem familiares a todos os colaboradores da empresa, visto que esses colaboradores demonstraram boa aceitação em relação ao uso desses recursos em outros projetos realizados na empresa.

Para a fase de implementação do modelo, os pesquisadores foram informados pelo gestor das atividades que seriam desenvolvidas. Nesse momento os pesquisadores ressaltaram a importância que deveria ser investida no treinamento da liderança, não apenas em relação ao processo de avaliação dos colaboradores, mas também nas atividades sequenciais, como *feedback* e elaboração do PDI. Essa observação foi destacada para assegurar que o modelo não viesse a ser limitado apenas como uma ferramenta gerencial para avaliação das pessoas e, assim, futuramente perdesse sua conexão com o desenvolvimento e a movimentação dessas pessoas.

Sendo assim, embora os pesquisadores tenham participado de todas as fases para a implementação do modelo na GESCOM, percebeu-se que nas fases de planejamento e construção do modelo, foram as fases em que os pesquisadores tiveram que investir muito mais tempo, energia e conhecimento no projeto se comparada às fases finais. Na medida em que o modelo foi se consolidando, percebeu-se que os integrantes da empresa passaram a ter mais segurança e domínio

do modelo, motivando-os a tomarem as iniciativas, criativas e próximas de seu contexto, descritas anteriormente para a formalização da implantação e a implementação do modelo.

E por fim, o endereçamento da pesquisa concentrou-se na área de gestão de pessoas, no tema de gestão de pessoas articulada por competências, e ao campo metodológico para seu acontecimento, com a formatação de um estudo conduzido pela estratégia de relato de experiência. Apesar do interesse dos pesquisadores em contribuir para o campo de gestão estratégica, a restrição mencionada anteriormente a respeito da não formalização de um posicionamento estratégico e customização do modelo a partir dele, não permitiu avançar em contribuições práticas nesse sentido. Mas restou o alerta que essa proximidade deve ser mais exercitada.

Ademais, os processos e resultados descritos nesta dissertação foram possíveis devido as características da organização e das pessoas envolvidas no projeto que contribuíram e facilitaram para que o processo ocorresse – a combinação dessas peculiaridades influenciou para a construção, implantação e implementação do modelo. Logo, ao abordar empresas diferentes e/ou com integrantes diferentes na equipe do projeto, o processo pode ter que ser adaptado e os resultados podem ser diferentes.

Diante da experiência relatada, advoga-se que a gestão por competências possui características intrinsecamente relevantes para as empresas contemporâneas que almejam avaliar desempenho e desenvolver pessoas para o desenvolvimento organizacional, inclusive, portanto, para as empresas industriais.

Como levantado no marco teórico, liderar um mercado é muito mais do que ofertar um produto de qualidade, pois gerir recursos e lidar com variáveis são ações centrais e desafiadoras para qualquer negócio, quanto mais para uma indústria que depende, geralmente, de uma estrutura física robusta e de um mercado instável. Nesse sentido, o alinhamento estratégico da empresa tende a permitir um maior foco e direcionamento do negócio, coordenando todos os recursos para cumprir uma mesma missão. Todavia, a falta de alinhamento estratégico – muitas vezes a falta de se ter uma estratégia – resulta em desperdício de recursos, visto que cada setor, cada líder ou até mesmo cada colaborador da empresa acaba agindo por conta própria e, ainda que seja na melhor das boas intenções, toma decisões que podem mais distanciar o negócio do seu objetivo estratégico do que aproximá-lo.

Mas, ainda assim, acredita-se que a gestão por competências, nos conceitos adotados na experiência, tem em sua composição os elementos necessários para providenciar o alinhamento estratégico da organização, pois como realizado na GESCOM, apesar de a empresa não ter formalizado um posicionamento estratégico predominante, toda a construção do modelo implementado voltou-se para atender os objetivos estratégicos do negócio. Logo, a definição das competências organizacionais e individuais, bem como a articulação dessas competências em função dos objetivos estratégicos da empresa é essencial para que um modelo de gestão por competências tenha legitimidade em uma organização. Portanto, uma vez que todas as competências essenciais da empresa passam a se desenvolver em sintonia com a estratégia organizacional, é inevitável o alinhamento desses recursos com os objetivos estratégicos.

Enfim, com base na experiência vivida, estima-se que a pesquisa empírica da gestão estratégica de pessoas continua a ser imperativa para o desenvolvimento do campo, tanto para o aprofundamento de suas teorias como para a aproximação com os profissionais do mercado – fatores estes que exigem um maior comprometimento dos pesquisadores em relação às reais demandas organizacionais, bem como exigem uma interação ainda mais intensa entre teoria e prática, além de ser necessário, para que isso ocorra, uma abertura maior das empresas para as pesquisas acadêmicas.

Ademais, considerando que o mercado tem exigido empresas cada vez mais competitivas e alinhadas aos interesses dos clientes, procurou-se nesta pesquisa apontar as possíveis contribuições que a gestão por competências pode oferecer para o posicionamento competitivo. Identificar as potencialidades que o modelo de gestão por competências tem para atender e alavancar o alinhamento estratégico das organizações é fundamental para prover aos gestores a sustentação necessária para uma tomada de decisões de direcionamento para os negócios da empresa baseada nas competências organizacionais e individuais.

Com a experiência aqui relatada, espera-se facilitar ao leitor a compreensão de todo o processo para implementação do modelo de gestão por competências adotado neste estudo, seja para desenvolver novos estudos, seja para implementar em uma organização. Assim como é importante para o campo de pesquisa da gestão estratégica de pessoas o desvendar do processo para implementação do modelo de gestão por competências, acredita-se na relevância

desses estudos para contribuir teórica e empiricamente com o desenvolvimento das organizações.

REFERÊNCIAS

- ALVES-MAZZOTTI, A. J.; GEWANDSZNAJDER, F. *O método nas ciências naturais e sociais*. 2. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 1999.
- AZEVEDO, I. C. DE *et al.* Compartilhando saberes através da educação em saúde na escola: interfaces do estágio supervisionado em enfermagem. *Revista de Enfermagem do Centro Oeste Mineiro*, v. 4, n. 1, p. 1048–1056, 2014.
- BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70, 2016.
- BARNEY, J.; HESTERLY, W. *Administração estratégica e vantagem competitiva: conceitos e casos*. 3. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.
- BRANDÃO, H. P. *Mapeamento de competências: métodos, técnicas e aplicações em gestão de pessoas*. São Paulo: Atlas, 2012.
- CAPUANO, E. A. Gestão por competências no setor público : experiências de países avançados e lições para o Brasil. *Revista do Serviço Público*, v. 66, n. 3, p. 371–394, 2015.
- CARNEIRO, J. Ensino de estratégia em MBAs executivos e mestrados profissionais: o papel negligenciado da execução. *Revista de Administração de Empresas*, v. 59, n. 1, p. 62–67, 2019.
- CASCIO, W. F.; BOUDREAU, J. W. The search for global competence: From international HR to talent management. *Journal of World Business*, v. 51, n. 1, p. 103–114, 2016. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1016/j.jwb.2015.10.002>>.
- CASSANDRE, M. P.; ENDRICI, J. O. M.; VERCESI, C. Gestão por competências nas pequenas empresas do APL de bonés da cidade de Apucarana (PR): seu entendimento e suas práticas em confronto com as perspectivas teóricas. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, v. 9, n. 8, p. 15–38, 2008.
- CHAO, M.; SHIH, C. T. Customer service-focused HRM systems and firm performance: evidence from the service industry in Taiwan. *International Journal of Human Resource Management*, v. 29, n. 19, p. 2804–2826, 2018. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1080/09585192.2016.1256904>>.
- CHERAGHALIZADEH, R.; TÜMER, M. The effect of applied resources on competitive advantage in hotels: Mediation and moderation analysis. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, v. 31, p. 265–272, 2017. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1016/j.jhtm.2017.04.001>>.
- COLLINGS, D. G.; MELLAHI, K.; CASCIO, W. Global talent management and performance in multinational enterprises: a multilevel perspective. *Journal of Management*, 2018.
- COSTA, E. P.; POLITANO, P. R.; PEREIRA, N. A. Exemplo de aplicação do método de Pesquisa-ação para a solução de um problema de sistema de informação em uma

empresa produtora de cana-de-açúcar. *Gestão & Produção*, v. 21, n. 4, p. 895–905, 2014.

CRESWELL, J. W. *Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto*. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

DI SERIO, L. C.; VASCONCELOS, M. A. *Estratégia e competitividade empresarial: inovação e criação de valor*. São Paulo: Editora Saraiva, 2009.

DUTRA, J. S. *Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna*. São Paulo: Atlas, 2013a.

DUTRA, J. S. *Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas*. São Paulo: Atlas, 2013b.

DUTRA, J. S. *Gestão por competências*. São Paulo: Gente, 2001.

FERNANDES, B. H. R.; HIPÓLITO, J. A. M. Dimensões de avaliação de pessoas e o conceito de competências. In: DUTRA, J. S.; FLEURY, M. T. L.; RUAS, R. (Org.). *Competências: conceitos, métodos e experiências*. São Paulo: Atlas, 2008. p. 151–171.

FERNANDES, T. A. *Práticas para aquisição da proficiência na escrita em relatos de professores do ciclo de alfabetização*. 2017. 88 f. Universidade Federal da Paraíba, 2017.

FERREIRA, A. M. D. *et al.* Roteiro adaptado de análise de conteúdo - modalidade temática: relato de experiência. *Journal of Nursing and Health*, v. 10, n. 1, 2020.

FISCHER, A. L. *et al.* Absorção do conceito de competência em gestão de pessoas: a percepção dos profissionais e as orientações adotadas pelas empresas. In: DUTRA, J. S.; FLEURY, M. T. L.; RUAS, R. (Org.). *Competências: conceitos, métodos e experiências*. São Paulo: Atlas, 2008. p. 31–50.

FISCHER, A. L.; FLEURY, M. T. L.; URBAN, T. P. Cultura e competência organizacional. In: DUTRA, J. S.; FLEURY, M. T. L.; RUAS, R. (Org.). *Competências: conceitos, métodos e experiências*. São Paulo: Atlas, 2008. p. 106–124.

FLEURY, A. C. C.; FLEURY, M. T. L. *Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. C. C. Alinhando estratégia e competências. *Revista de Administração de Empresas*, v. 44, n. 1, p. 14, 2004.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. C. C. Construindo o conceito de competência. *2Revista de Administração Contemporânea*, n. Edição Especial, p. 183–196, 2001.

FRANZOLIN, J. S.; MINGHINI, L.; LOURENÇO, M. L. Pesquisa-Ação. *Pesquisa qualitativa em administração: fundamentos, métodos e usos no Brasil*. São Paulo: Atlas, 2013. p. 223–258.

FREITAS, W. R. DE S. *et al.* Gestores Ambientais De Organizações Públicas: Uma Análise Das Competências Sob a Ótica Acadêmica Environmental Managers in Public Organizations: Analysis of Skills From the Academic Perspective. *Revista de Gestão e Secretariado*, v. 8, n. 1, p. 101–118, 2017. Disponível em: <<https://www.revistagesec.org.br/secretariado/article/viewFile/526/pdf>>.

GALLELI, B.; HOURNEAUX JUNIOR, F.; MUNCK, L. Uma Proposta para a Gestão de Competências Humanas para a Sustentabilidade. *Revista de Administração FACES Journal*, v. 18, n. 3, p. 8–26, 2019. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/56622/uma-proposta-para-a-gestao-de-competencias-humanas-para-a-sustentabilidade>>.

GARCIA, L. G.; PINHEIRO, C. B. F. Developing the information literacy of organizations through competence-based people management. *Encontros Bibli*, 2015.

GIBERTONI, D. *A contribuição da pesquisa-ação na construção do conhecimento científico na engenharia de produção brasileira*. 2012. 1–194 f. Universidade Federal de São Carlos, 2012.

GONZÁLEZ-SÁNCHEZ, D.; SUÁREZ-GONZÁLEZ, I.; GONZALEZ-BENITO, J. Human resources and manufacturing: where and when should they be aligned? *International Journal of Operations and Production Management*, v. 38, n. 7, p. 1498–1518, 2018.

HENKLAIN, M. H. O. *et al.* Obstáculos e Benefícios na Implantação do Modelo de Gestão por Competências: A Percepção de Consultores de Recursos Humanos. *Revista Eletrônica Gestão e Serviços*, v. 7, n. 1, p. 1441–1465, 2016.

HILL, A. *et al.* Service fitness ladders: improving business performance in low cost or differentiated markets. *International Journal of Operations & Production Management*, v. 37, n. 10, p. 1266–1303, 2017. Disponível em: <<http://centaur.reading.ac.uk/82473/>>.

IBICT, I. B. DE I. EM C. E T. *BDTD*. Disponível em: <<http://bdt.d.ibict.br/vufind/>>. Acesso em: 8 jun. 2020.

LIANG, Z.; HOWARD, P. F.; LEGGAT, S. G. 360 degrees management competency assessment: is our understanding adequate? *Asia Pacific Journal of Human Resources*, v. 55, n. 2, p. 213–233, 2017.

LIMBERGER, J. B. Metodologias ativas de ensino-aprendizagem para educação farmacêutica: Um relato de experiência. *Interface: comunicação, saúde e educação*, v. 17, n. 47, p. 969–975, 2013.

LOUFRANI-FEDIDA, S.; SAGLIETTO, L. Mechanisms for Managing Competencies in Project-Based Organizations: An Integrative Multilevel Analysis. *Long Range Planning*, v. 49, n. 1, p. 72–89, 2016. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1016/j.lrp.2014.09.001>>.

MACHADO-DA-SILVA, C. L.; BARBOSA, S. DE L. Estratégia, fatores de competitividade e contexto de referência das organizações: uma análise arquetípica. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 6, n. 3, p. 7–32, 2002.

MCCLELLAND, D. C. Testing for competence rather than for “intelligence”. *American Psychologist*, v. 28, n. 1, p. 1–14, 1973.

MEDINA, R.; MEDINA, A. Managing competence and learning in knowledge-intensive, project-intensive organizations: A case study of a public organization. *International Journal of Managing Projects in Business*, v. 10, n. 3, p. 505–526, 2017.

MELLO, C. H. P. *et al.* Pesquisa-ação na engenharia de produção: proposta de estruturação para sua condução. *Production*, v. 22, n. 1, p. 1–13, 2011.

MELLO, C. H. P. *et al.* Pesquisa-ação na engenharia de produção: proposta de estruturação para sua condução. *Production*, v. 22, n. 1, p. 1–13, 2012.

MERLIN, H. A.; OLIVEIRA, F. F. DE; JESUS, D. L. N. DE. Seleção Interna por Competências: proposta para implantação do processo na Justiça do Trabalho brasileira. *Revista Foco*, v. 12, n. 1, p. 132–157, 2019.

MILLS, J.; PLATTS, K.; BOURNE, M. Competence and resource architectures. *International Journal of Operations and Production Management*, v. 23, n. 9, p. 977–994, 2003.

MINAYO, M. C. DE S. *Pesquisa social: teoria, método e criatividade*. Petrópolis: Vozes, 2016.

MINTZBERG, H. *et al.* *O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados*. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MONTEZANO, L. *et al.* Percepção de Servidores de uma Organização Pública Federal Quanto à Implantação da Gestão por Competências. *Gestão e Sociedade*, v. 13, n. 34, 2018.

MUNCK, L.; BORGES, M. Aprendizagem, desenvolvimento de competências e reflexões sobre o aprender: relato de experiência utilizando aprendizado mais profundo e metodologias ativas. *Revista Alcance*, v. 27, n. 1, p. 4–17, 2020.

MUNCK, L.; CROCHEMORE, M. L.; PAULA, M. B. DE. *Gestão por competências e resultados na administração pública: integrando servidor, organização e sociedade*. Londrina: IAPAR, 2014.

MUNCK, L.; GALLELI, B. Avanços e desafios da conceituação e operacionalização das competências organizacionais em 15 anos de produção científica internacional. *Revista de Gestão*, v. 22, n. 4, p. 525–544, 2015.

MUNCK, L.; MUNCK, M. G. M.; SOUZA, R. B. DE. Gestão de pessoas por competências: análise de repercussões dez anos pós-implantação. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, v. 12, n. 1, p. 4–52, 2011.

MUNCK, L.; SOUZA, R. Competências individuais e competências organizacionais: proposição de uma lógica de acontecimento simultânea e concomitante. *Administração de Empresas em Revista*, v. 1, n. 5, p. 75–94, 2010.

MUSSI, A. P. T. M. *Mapeamento de competências com base no planejamento estratégico das organizações: proposta de metodologia*. 2011. 124 f. Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Curitiba, 2011. Disponível em: <http://bdtd.ibict.br/vufind/Record/UTFPR-12_942aaa3f1329e7d404a194e53b91b6c4>. Acesso em: 8 jun. 2020.

NASCIMENTO NETO, A. C. *et al.* Estratégias de treinamento e desenvolvimento a partir do uso das trilhas de aprendizagem por competências: proposta para uma instituição de ensino superior. *Revista de Administração de Roraima*, 2016.

PEREIRA, L. F. DE A.; SILVA, S. S. DA. Burocracia no Setor de Recursos Humanos de uma Autarquia Em uma organização , o Recursos Humanos é a área onde se mantém a política de contratações via concurso , vida funcional (afastamentos , progressões funcionais , licenças e direitos) e legislações. *Revista de Administração, Sociedade e Inovação*, v. 2, n. 2, p. 118–131, 2016.

PERIN, E. DOS S.; FREITAS, M. DO C. D.; SILVA, H. DE F. N. Estudo cientométrico sobre competências docentes. *Revista Brasileira de Educação em Ciência da Informação*, v. 6, n. 1, p. 102–114, 2019.

PODMETINA, D. *et al.* Developing a competency model for open innovation: From the individual to the organisational level. *Management Decision*, v. 3830, n. 2013, 2018.

PORTER, M. E. *Competição*. Revisada e ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

PORTER, M. E. O que é estratégia. In: MINTZBERG, H. *et al.* (Org.). *O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados*. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006. .

POTNURU, R. K. G.; SAHOO, C. K. HRD interventions, employee competencies and organizational effectiveness: an empirical study. *European Journal of Training and Development*, v. 40, n. 5, p. 345–365, 2016.

PULAKOS, E. D.; MUELLER-HANSON, R.; ARAD, S. The Evolution of Performance Management: Searching for Value. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, v. 6, n. 1, p. 249–271, 2018.

QUINN, J. B. Estratégias para mudança. In: MINTZBERG, H. *et al.* (Org.). *O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados*. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006. .

REJAS-MUSLERA, R.; URQUIZA, A.; CEPEDA, I. Competency-based model through it: An action research project. *Systemic Practice and Action Research*, v. 25, n. 2, p. 117–135, 2012.

RIBAS, R. T. M. *et al.* O princípio constitucional da impessoalidade e a seleção por competências nas universidades públicas federais brasileiras. *Revista de Ciências da Administração*, v. 1, n. 2, p. 50–62, 2019.

RICHARDSON, R. J. *Pesquisa social: métodos e técnicas*. São Paulo: Atlas, 1989.

ROCHA, G. B.; PASSADOR, C. S.; SHINYASHIKI, G. T. What is the social gain from competency management? The employees' perception at a Brazilian public university. *Revista de Administração*, v. 52, n. 3, p. 233–245, 2017.

SANTOS, D. DA N. *Jogo e malabarismo: uma experiência com o circo dentro da escola*. 2016. Universidade Federal da Paraíba, 2016.

SANTOS, G. WAMPS 2011 - VII Workshop Anual do MPS Como Escrever um Relato de Experiência. p. 1–18, 2011.

SCOZ MENDES, M. *et al.* Mapeamento e desenvolvimento de competências: Um estudo de caso nos cargos administrativos do Departamento de Cultura e Eventos da UFSC. *RACE - Revista de Administração, Contabilidade e Economia*, v. 18, n. 2, p. 299–320, 2019.

SILVA, K. O. E. DA. *Sala de aula invertida: relato de experiência de tutoria do programa de intercâmbio internacional "Gira Mundo" na Paraíba*. 2017. 105 f. Universidade Federal da Paraíba, 2017.

SOUSA, N. DE A. M. *Participação na Gestão da Educação Pública no Município de Jatobá do Piauí: relato de uma experiência (2000 a 2009)*. 2015. 84 f. Universidade Federal da Bahia, 2015.

THÉVENET, M. As competências como alternativa à gestão dos recursos humanos. In: DUTRA, J. S.; FLEURY, M. T. L.; RUAS, R. (Org.). *Competências: conceitos, métodos e experiências*. São Paulo: Atlas, 2008. p. 297–303.

THIOLLENT, M. *Metodologia da pesquisa-ação*. São Paulo: Cortez, 2003.

TREACY, M.; WIERSEMA, F. *A disciplina dos líderes de mercado: escolha seus clientes, direcione seu foco, domine seu mercado*. Rio de Janeiro: Rocco, 1995.

VARGAS, M. A. DE O.; MANCIA, J. R. A importância e seriedade do pesquisador ao apontar as limitações do estudo. *Revista Brasileira de Enfermagem*, v. 72, n. 4, p. 832–833, 2019.

VON MEDING, J. *et al.* Competence-based system development for post-disaster project management. *Disaster Prevention and Management*, v. 25, n. 3, p. 375–394, 2016.

VUORINEN, T. *et al.* Mapping the landscape of strategy tools: A review on strategy tools published in leading journals within the past 25 years. *Long Range Planning*, v. 51, n. 4, p. 586–605, 2018.

WIKI, D. *Up - Altas Aventuras*. Disponível em: <https://disney.fandom.com/pt-br/wiki/Up_-_Altas_Aventuras>. Acesso em: 6 out. 2020.

WRIGHT, P. M.; ULRICH, M. D. A Road Well Traveled: The Past, Present, and Future Journey of Strategic Human Resource Management. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, v. 4, n. 1, 2017.

WROBLOWSKÁ, Z. Comparison of Requirements for Brand Managers Responsible for Competitiveness of Brands: a Cross-National Study in the Us and the Czech Republic. *Journal of Competitiveness*, v. 9, n. 4, p. 148–163, 2017.

YIN, R. K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

APÊNDICES

APÊNDICE A – Declaração de Concordância de Instituição Coparticipante

Declaração de Concordância de Instituição Coparticipante

Local, __ de _____ 2019.

Ilmo. Sr. Prof. Dr. Osvaldo Coelho Pereira Neto
Coordenador do CEP/UEL

Senhor Coordenador

Declaramos que nós, da indústria química _____, localizada na Rodovia _____, número _____, no município de _____, estado do Paraná, estamos de acordo com a condução do projeto de pesquisa “Gestão por Competências: compreendendo o processo de implementação em uma indústria do norte do Paraná” sob a responsabilidade de Monica de Cássia Borges da Silva nas nossas dependências, tão logo o projeto seja aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa Envolvendo seres Humanos da Universidade Estadual de Londrina até o seu final em dezembro deste ano.

Estamos cientes que as unidades de análise da pesquisa serão as pessoas em cargos de liderança da organização, como os coordenadores, supervisores, gerentes e diretores, bem como de que o presente trabalho deve seguir a Resolução 466/2012 do CNS e complementares.

Atenciosamente,

XXXXXXXXXXXXX

Diretor Executivo

APÊNDICE B – Termo de Confidencialidade e Sigilo

TERMO DE CONFIDENCIALIDADE E SIGILO

Eu, **Monica de Cássia Borges da Silva, brasileira, casada, estudante**, inscrito(a) no CPF/ MF sob o nº **009.964.569-61**, abaixo firmado, assumo o compromisso de manter confidencialidade e sigilo sobre todas as informações técnicas e outras relacionadas ao projeto de pesquisa intitulado “**Gestão por competências: compreendendo o processo de implementação em uma indústria do norte do Paraná**”, a que tiver acesso nas dependências da **empresa**.

Por este termo de confidencialidade e sigilo comprometo-me a:

1. não utilizar as informações confidenciais a que tiver acesso, para gerar benefício próprio exclusivo e/ou unilateral, presente ou futuro, ou para o uso de terceiros;
2. não efetuar nenhuma gravação ou cópia da documentação confidencial a que tiver acesso;
3. não me apropriar de material confidencial e/ou sigiloso que venha a ser disponível;
4. não repassar o conhecimento das informações confidenciais, responsabilizando-me por todas as pessoas que vierem a ter acesso às informações, por meu intermédio, e obrigando-me, assim, a ressarcir a ocorrência de qualquer dano e/ou prejuízo oriundo de uma eventual quebra de sigilo das informações fornecidas.

Neste Termo, as seguintes expressões serão assim definidas:

Informação Confidencial significará toda informação revelada ou cedida pelo participante da pesquisa, a respeito da pesquisa, ou associada à Avaliação de seus dados, sob a forma escrita, verbal ou por quaisquer outros meios. Avaliação significará todas e quaisquer discussões, conversações ou negociações entre, ou com as partes, de alguma forma relacionada ou associada com o desenvolvimento da pesquisa.

Informação Confidencial inclui, mas não se limita a dados pessoais, informação relativa a operações, processos, planos ou intenções, informações sobre produção, instalações, equipamentos, segredos de negócio, segredo de fábrica, dados, habilidades especializadas, projetos, métodos e metodologia, fluxogramas, especializações, componentes, fórmulas, produtos, amostras, diagramas, desenhos de esquema industrial, patentes, oportunidades de mercado e questões relativas a negócios.

Pelo não cumprimento do presente Termo de Confidencialidade e Sigilo, fica o abaixo assinado ciente de que sanções judiciais poderão advir.

_____, ____, ____, 2019.

Monica de Cássia Borges da Silva

APÊNDICE C – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

“Gestão por competências: compreendendo o processo de implementação em uma indústria do Norte do Paraná”

Prezado(a) Senhor(a):

Gostaria de convidá-lo (a) para participar da pesquisa “Gestão por competências: compreendendo o processo de implementação em uma indústria do Norte do Paraná”, a ser realizada na empresa. O objetivo da pesquisa é identificar quais são as dificuldades e as facilidades enfrentadas pelos gestores da organização durante a implantação de um modelo de gestão de pessoas que avalia as competências dos colaboradores. Sua participação é muito importante e ela se dará por meio de uma entrevista, na qual serão feitas perguntas a respeito dos objetivos, da cultura e de algumas características específicas da empresa, como pontos fortes e fracos da organização. A entrevista será gravada, mas se você preferir, a gravação pode ser cancelada, interrompida ou apagada imediatamente a sua solicitação.

Esclareço que sua participação é totalmente voluntária, podendo você: recusar-se a participar, ou mesmo desistir a qualquer momento, sem que isto acarrete qualquer ônus ou prejuízo à sua pessoa. Esclareço, também, que suas informações serão utilizadas somente para os fins desta pesquisa e serão tratadas com o mais absoluto sigilo e confidencialidade, de modo a preservar a sua identidade. A gravação será utilizada exclusivamente pela pesquisadora responsável apenas para que seja possível verificar se todas as informações foram captadas e compreendidas adequadamente no momento da entrevista. Os registros da gravação serão todos excluídos após o término desta pesquisa.

Esclareço ainda, que você não pagará e nem será remunerado(a) por sua participação. Garanto, no entanto, que todas as despesas decorrentes da pesquisa serão ressarcidas, quando devidas e decorrentes especificamente de sua participação.

Os benefícios esperados com essa pesquisa são de fornecer a você e aos demais gestores da organização as alternativas de ações apropriadas para que o processo de implantação do modelo de gestão por competências seja mais produtivo e atinja os resultados esperados com a implantação do modelo na

organização. Quanto aos riscos, a entrevista pode gerar cansaço e atraso de suas outras atividades pelo tempo necessário para realizar todas as perguntas pertinentes à pesquisa; aborrecimentos com a insistência ou solicitação de detalhamentos a respeito dos assuntos abordados pela pesquisa; desconforto, constrangimento ou alterações de comportamento durante a gravação de áudio da entrevista; e, apesar de involuntária e não intencional, ainda há o risco de quebra de sigilo. No entanto, afirmo possuir a habilidade necessária para coletar os dados por meio da entrevista, reduzindo a possibilidade de quaisquer riscos, e tentarei evitar ou minimizar os possíveis desconfortos sendo pontual com o horário de início e término da entrevista, fazendo perguntas de forma clara ou esclarecendo qualquer solicitação que não tenha sido compreendida, garantindo local reservado e liberdade para não responder qualquer questão que julgar inconveniente, assim como para não ter o áudio da entrevista gravado, e, ainda, mantendo a gravação e os registros da entrevista fora do alcance de qualquer outra pessoa e somente pelo prazo necessário para concretização da pesquisa. Além de tudo, asseguro que as informações adquiridas com essa pesquisa não serão utilizadas para prejudicar outra pessoa ou a organização envolvida, e garanto também que a pesquisa será suspensa imediatamente caso seja percebido algum dano físico, material ou psicológico decorrente dessa pesquisa em você.

Caso você tenha dúvidas ou necessite de maiores esclarecimentos poderá me contatar: Monica de Cássia Borges da Silva, residente na Rua Sapopema, número 11, Jardim Lindóia, Londrina, Paraná, celular (43) 9 9153-5553, e-mail monicaborges.cbs@gmail.com, ou procurar o Comitê de Ética em Pesquisa Envolvendo Seres Humanos da Universidade Estadual de Londrina, situado junto ao prédio do LABESC – Laboratório Escola, no Campus Universitário, telefone 3371-5455, e-mail: cep268@uel.br.

Este termo deverá ser preenchido em duas vias de igual teor, sendo uma delas devidamente preenchida, assinada e entregue a você.

Londrina, ____ de _____ de 2019.

Pesquisador Responsável:

Monica de Cássia Borges da Silva

RG: 8.812.126-0

Eu, _____ (colocar nome por extenso do participante da pesquisa), tendo sido devidamente esclarecido sobre os procedimentos da pesquisa, concordo em participar voluntariamente da pesquisa descrita acima.

Assinatura (ou impressão dactiloscópica): _____

Data: _____

APÊNDICE D – Roteiro da Primeira Rodada de Entrevistas

ROTEIRO DE ENTREVISTAS

1. Onde a empresa espera chegar nos próximos 5 anos? Líder no segmento X, atuação regional, internacional, etc.

1.1. Como esse objetivo pode ser mensurado? Qual o indicador para saber se o objetivo foi alcançado?

1.2. Fale sobre a estratégia da empresa e da sua área de atuação em específico?

1.3. Como tem atuado para cumprir os direcionamentos estratégicos e/ou táticos?

1.4. Você tem todos os recursos (ferramentas e conhecimentos) necessários para executar sua função em relação à estratégia?

2. Poderia nos falar sobre a proposta de valor da empresa para seus clientes, atual e futura?

2.1. Qual o principal valor agregado nos produtos/serviços da empresa ao cliente?

2.2. Como a empresa ganha dinheiro? oferecendo a melhor relação custo benefício do mercado (melhor qualidade com o menor preço para o maior número de clientes possível); com produtos específicos de alto valor agregado para públicos selecionados, se comparado à concorrência? Ou procuramos atender a nichos de clientes específicos, customizando ao máximo os produtos para os clientes?

2.3. Se acontecem as três propostas, tente estabelecer um percentual em que cada uma contribui para o faturamento da empresa e também identificar os produtos que fazem parte de uma ou outra proposta de valor.

3. O que torna a empresa diferente hoje no mercado? O que ela sabe fazer coletivamente que se a concorrência tentar imitar não consegue num curto espaço de tempo (3 anos ou mais). Não se refere a atuação específica de um ou outro setor, mas sim de um fator crítico de sucesso para a empresa permanecer no mercado.

3.1. Qual o diferencial da empresa com relação à concorrência? Tem um sistema logístico diferenciado? Tem uma equipe diferenciada que entrega mais rápido, com mais qualidade, com exclusividade o produto ou serviço X, Y, Z? Fale sobre isso.

3.2. Quais conhecimentos, habilidades e/ou ferramentas são necessárias para sua equipe/área se desenvolver para chegar ao nível de excelência? Quais conhecimentos ou ferramentais ou tecnologias estariam faltando no repertório da empresa para chegar ao nível de excelência almejado?

3.3. Quais as três principais competências que os integrantes de sua equipe necessitam ter/desenvolver?

4. Você poderia apontar [mais] algum ponto a melhorar da empresa como um todo? E quais os [outros] pontos fortes? E as oportunidades que se apresentam? E as ameaças? Lembrando que pontos fortes e fracos se referem a parte interna da empresa em comparação à concorrência e as ameaças e oportunidades se referem ao mercado.

4.1. Qual o principal gap/dor da empresa junto ao seu cliente?

4.2. Como você recebe as informações da empresa?

4.3. Como você transfere estas informações, para equipes, pares e parceiros?

4.4. Como você enxerga seu gestor? Ele te apoia no que é necessário?

4.5. Gestão de indicadores: o que vocês fazem se não estiverem indo bem?

Específico Comercial:

4.6. Quais as principais dificuldades você tem na rua para acessar os clientes e converter vendas?

4.7. Como você acompanha o relacionamento dos vendedores/rep com os clientes?

5. Fale sobre as principais práticas institucionais de qualificação da liderança

5.1. Qual o seu papel, suas principais ações, dentro da proposta de atuação da empresa?

5.2. Qual o papel do gerente/supervisor/diretor?

5.3. Como se percebe enquanto gestor da sua equipe?

5.4. Quais os dificultadores e facilitadores para agir no dia a dia?

5.5. Quais os dificultadores e facilitadores no que se refere ao relacionamento entre as áreas? E entre os níveis hierárquicos?

5.6. Que sugestões você daria para aprimorar os relacionamentos entre as áreas e níveis hierárquicos (conhecimentos e ferramentas)?

5.7. O que mais procura quando contrata um novo membro para a equipe?

6. Quais são em sua visão as principais macroáreas de competência da empresa hoje? Produção, administrativo, comercial?

6.1. Comente sobre possíveis aprimoramentos nos setores fundamentais para a empresa continuar competitiva? Percebe-se a necessidade de um novo setor?

6.2. Quais são as três principais competências que todas as pessoas na empresa necessitam ter/desenvolver?

APÊNDICE E – Apresentação da Análise dos Dados

GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

GESCOM

Categorias

- Objetivo
- Estratégia
- Proposta de Valor
- Posicionamento Estratégico
- Modelo Operacional
- Pontos a Melhorar
- Pontos Fortes
- Ameaças
- Oportunidades
- Competências Organizacionais
- Competências Gerais
- Competências Específicas

Objetivo

“SIMPLIFICAR A EXPERIÊNCIA DO CONSUMIDOR FINAL”

Gerar uma proposta de valor ao cliente significa que a empresa está disposta a entregar uma determinada combinação de valores continuamente melhorada (TREACY; WIERSEMA, 1995).

Estratégia

“[...] a forma de competir influencia o estabelecimento de competências organizacionais [...]” (DUTRA, 2013, p. 86)

- Excelência Operacional
- Inovação em Produtos
- Intimidade com o Cliente

(TREACY; WIERSEMA, 1995; PORTER, 1996)

Ajustando o Foco

“Empresas sem foco em um posicionamento estratégico geralmente apresentam competência operacional sem excelência operacional, responsividade aos clientes sem intimidade com os clientes e diferenciação de produtos sem liderança em produtos”

(TREACY; WIERSEMA, 1995).

Excelência Operacional

- **Processos**
 - Processos de suprimento e atendimento básico de ponta a ponta otimizados e simplificados para minimizar custos e aborrecimentos
- **Estrutura**
 - Operações padronizadas e simplificadas que são rigidamente controladas e planejadas centralizadamente, deixando poucas decisões a critério de funcionários subalternos
- **Sistemas Gerenciais**
 - Focalizam transações integradas, confiáveis e rápidas, além da obediência a normas
- **Cultura**
 - Abomina o desperdício e premia a eficiência

Inovação em Produtos

- **Processos**
 - Foco sobre os processos essenciais de invenção, desenvolvimento de produtos e exploração do mercado
- **Estrutura**
 - Frouxamente alinhavada, *ad hoc* e mutável, para se ajustar às iniciativas e redireções empreendedoras que caracterizam o trabalho em territórios inexplorados
- **Sistemas Gerenciais**
 - Voltados para resultados, que medem e premiam o sucesso de novos produtos e não punem a experimentação necessária à sua criação
- **Cultura**
 - Encoraja a imaginação e a realização individuais, bem como uma mentalidade aberta e movida pelo desejo de criar o futuro

Intimidade com o Cliente

- Processos
 - Obsessão com os processos essenciais de desenvolvimento de soluções, gerenciamento de resultados e gerenciamento de relacionamentos
- Estrutura
 - Delega as tomadas de decisões aos funcionários próximos aos clientes e lhes dá autoridade para agir e fazer o acompanhamento das suas decisões
- Sistemas Gerenciais
 - Voltados para a criação de resultados para os clientes, cuidadosamente selecionados e estimulados
- Cultura
 - Prefere soluções específicas em vez de genéricas, que prospera com relacionamentos profundos e duradouros com os clientes

Competências Organizacionais em Excelência Operacional

- Custo
 - Qualidade
 - Processo Produtivo
 - Distribuição
 - Monitoramento de Mercado
 - Comercialização
 - Parcerias Estratégicas
-
- The diagram consists of a list of organizational competencies on the left and two callout boxes on the right. The first callout box, titled 'Qualidade dos produtos', is connected to 'Qualidade' and 'Processo Produtivo' by lines, and contains the text '83% dos entrevistados'. The second callout box, titled 'Capacidade Produtiva', is connected to 'Processo Produtivo' and 'Distribuição' by lines, and contains the text '50% dos entrevistados'.
- | Competência | Prevalência entre entrevistados |
|--------------------|---------------------------------|
| Qualidade | 83% |
| Processo Produtivo | 83% e 50% |
| Distribuição | 50% |

Competências Humanas em Excelência Operacional

- Orientação a custos e qualidade
- Gestão de recursos e prazos
- Trabalho em equipe
- Planejamento
- Interação com sistemas
- Multifuncionalidade
- Relacionamento interpessoal

CONSTRUÇÃO DO
MODELO

Eixos

- Gerencial
- Suporte à Gestão de Negócios
- Comercial
- Operacional
- Tecnológico

Competências Gerais

- 33% cooperação
- 33% foco no resultado
- 28% aprendizado

- Trabalho em Equipe
 - Capacidade de interagir e realizar atividades com outras pessoas na sua área de atuação e em outras áreas da organização com iniciativa e dinamismo, respeitando as diferenças individuais, fornecendo contribuições que agreguem valor ao trabalho e favoreçam o alcance dos resultados pretendidos pelo grupo.

Competências Gerais

- **Orientação para Resultado**
 - Atuação independente, ou envolvendo outras pessoas, voltada para os resultados e rentabilidade da empresa. O indivíduo atua com determinação e foco, obtendo e/ou superando de forma consistente e com qualidade os desafios assumidos. Para fazê-lo, assume riscos e consegue remover obstáculos.
- **Excelência na Execução**
- **Aprendizado Contínuo**
 - Capacidade de buscar, rever e aplicar conhecimentos pertinentes ao alcance das metas traçadas.

Dados para Competências Específicas

Pontos a Melhorar:

- 83% fluxo de processos
- 72% departamentalização
- 56% descontinuidade de projetos
- 56% falta de foco no cliente
- 44% baixo conhecimento do mercado
- 44% falta de agilidade em operações (pedidos, produção e logística)

Dados para Competências Específicas

Pontos Fortes:

- 83% qualidade dos produtos
- 56% credibilidade
- 56% engajamento (eventos específicos)
- 50% capacidade produtiva
- 50% relacionamentos bons

Eixo Gerencial

- Orientação estratégica
 - Visão global e de futuro, que permite à pessoa identificar riscos e oportunidades capazes de causar impacto na empresa, no âmbito de sua atividade. A partir dessa visão, estrutura e coordena a implementação de planos que viabilizem os objetivos estratégicos da empresa.
- Visão Sistêmica
 - Envolve o entendimento do negócio, da empresa toda, a relação entre os processos organizacionais e da clareza sobre sua agregação de valor ao negócio. Busca resultados, influenciando e aprimorando processos para garantir qualidade, velocidade e obtenção de resultados.
- Liderança de equipes
 - O líder obtém comprometimento e desempenho máximo das pessoas e é considerado um bom exemplo a ser seguido. Delega a sus liderados, com precisão e limites adequados, missões e desafios, promovendo o acompanhamento e o apoio necessários para que eles alcancem os objetivos. Orienta o processo de desenvolvimento dos liderados. Investe tempo e recursos na identificação da talentos, formação de empreendedores e processos de sucessão.

Suporte à Gestão de Negócios

- **Relacionamento Interpessoal**
 - Capacidade de interagir com o público interno e externo frente às exigências diárias e situações de conflito, demonstrando atitudes positivas e assertivas, além de comportamentos equilibrados, construtivos e focados nos objetivos traçados.
- **Orientação para a ação**
 - A pessoa define prioridades e métricas para acompanhamento das ações implementadas, obtendo os resultados nos prazos pactuados. Tem senso de urgência e proatividade, dando respostas rápidas e precisas. Quando é responsável por parte de um processos ou projeto, garante o fluxo normal das atividades e das informações, sem prejuízo da qualidade e sem onerar a empresa.

Suporte à Gestão de Negócios

- **Planejamento e Organização**
 - Organização, sistematização e antecipação de tendências; pronta disponibilização de informações e conhecimentos estruturados; orientação técnica e/ou coordenação de processos e organização de trabalhos; e coordenação e/ou acompanhamento das atividades da área. Objetivam garantir qualidade, facilidade de acesso, velocidade, disciplina na execução das ações e obtenção dos resultados.
- **Comunicação**
 - Transmite informações e conhecimentos de forma a ser compreendido por qualquer interlocutor, e em qualquer ambiente; sabe ouvir e dar feedback; utiliza eficientemente os recursos de comunicação disponíveis na empresa; apresenta informações de maneira clara e objetiva; e mantém todos os seus pares informados com relação a resultados alcançados, novidades e melhoramentos pertinentes.

Eixo Comercial

- Relacionamento Interpessoal
 - Capacidade de interagir com o público interno e externo frente às exigências diárias e situações de conflito, demonstrando atitudes positivas e assertivas, além de comportamentos equilibrados, construtivos e focados nos objetivos traçados.
- Orientação para o mercado
 - O indivíduo domina as variáveis de mercado – clientes, fornecedores, concorrentes, fatores de regulamentação e fatores políticos e estratégicos – para obter vantagens competitivas nos negócios. Quando responsável por uma atividade de suporte ao negócio, define e orienta suas estratégias e resultados alinhado com as melhores referências do mercado.
- Negociação
 - Inclui a busca pelo equilíbrio dos resultados de uma negociação, visando a benefícios para os envolvidos, buscando gerar credibilidade e criar relacionamentos necessários para a obtenção dos resultados desejados. Abrange a construção de uma argumentação coerente e abertura para rever posições e entender pontos de vistas distintos dos seus. Envolve ainda a caracterização do nível de autonomia decisória nas negociações de que participa.

Eixo Operacional

- Planejamento e Organização
 - Planejamento de atividades, definição de prioridades, gerenciamento do tempo e à responsabilidade por organizar o trabalho e o ambiente, pronta disponibilização de informações, dentro de seu escopo de atuação, otimizando recursos e obtendo respostas mais eficientes. Objetiva garantir qualidade, facilidade de acesso, velocidade, disciplina na execução das ações e obtenção dos resultados.
- Gestão de Melhorias
 - Gestão de processos de melhoria e inovação, desde o planejamento até sua implementação, envolvendo identificação sistemática de pontos para superação dos resultados alcançados, transformação de problemas em oportunidades, criação de múltiplas alternativas originais e seleção das mais eficazes, bem como a criação de indicadores específicos que permitam aproximar ao máximo o acompanhamento das melhorias implementadas.
- Capacidade Analítica
 - Possui foco/concentração para esquematizar determinado assunto em partes menores, para ordenação, compreensão e análise, adequando encaminhamentos e facilitando ações decorrentes.

Eixo Tecnológico

- **Multifuncionalidade**
 - Envolve a mobilização de uma diversidade de conhecimentos e informações, adaptando-se a vários papéis e ajustando-se para responder adequadamente a novas estruturas organizacionais, processos, demandas ou outras modificações ambientais. É flexível em lidar com mudanças, fazendo-o de forma consistente ao investir no autodesenvolvimento.
- **Gestão de Melhorias**
 - Gestão de processos de melhoria e inovação, desde o planejamento até sua implementação, envolvendo identificação sistemática de pontos para superação dos resultados alcançados, transformação de problemas em oportunidades, criação de múltiplas alternativas originais e seleção das mais eficazes, bem como a criação de indicadores específicos que permitam aproximar ao máximo o acompanhamento das melhorias implementadas.
- **Gestão do Conhecimento**
 - Atua sistematicamente na captura, criação, disponibilização, disseminação e aplicação de conhecimentos no ambiente interno, bem como incentivando parceiros externos a gerar soluções e conhecimentos que se traduzam em resultados práticos para a organização. Atua com foco no autodesenvolvimento e no de seus pares.

