

Capítulo 8


Cristiana Akel
Daniel Pacchiarotti
Isabela Gravatin
João Vitor Hidaka
Otávio Silva
Pedro Varoto



Desenvolvimento de instrumentos e práticas de gestão de pessoas com base em competências

- Conceito de competência, complexidade e espaço ocupacional em sistemas de gestão de pessoas (anos 90/2000)
- Análise prática de uma empresa do setor petroquímico

Análise prática:

- Fusão de empresas do setor petroquímico com diferentes culturas;
- Sistema de gestão de pessoas baseados em competências, complexidade e espaço ocupacional;
- Preocupação com a valorização das pessoas;
- Interesse em um modelo de gestão de pessoas que integrasse os pontos positivos das diferentes culturas;
- Criação de uma nova cultura visando as melhores políticas e práticas de gestão.

Análise prática:

Setor Petroquímico no mundo:

- Final dos anos 40 – Surgimento nos EUA com demandas provocadas pós guerra;
- Anos 60 – Japão e países da Europa ocidental incrementam sua produção no setor;
- 1974 – Diminuição da demanda por produtos petroquímicos;
- Anos 80 – Aumento da produção em países da Europa oriental e América Latina (capacidade ociosa).

Análise prática:

Setor Petroquímico no Brasil:

- Anos 40/60 – Surgimento através de pequenas fábricas com subsidiadas por multinacionais.
- 1972 – Criação do primeiro polo petroquímico na cidade de Mauá, SP;
- Anos 80/90 – Expansão e descentralização da indústria, assim surgindo novos polos;
- Pós anos 90 – Privatizações, fusões e aquisições caracterizam o setor desde então. Atualmente representa 10% do PIB industrial e 3% do PIB brasileiro.

Análise prática:

Empresa estudada – fusão de 3 grandes grupos empresariais:

- Grupos A: composto por duas empresas que lideram a produção termoplásticos cloro-soda na América do Sul - caracterizadas pela moderna gestão de seu capital humano com foco em competências.
- Grupo B: Composto por duas empresas, sendo uma central de matérias-primas e uma produtora de polietileno. Também possui moderno sistema de gestão com base em competências.
- Grupo C: Empresas com origem no setor financeiro e com participação no desenvolvimento do setor petroquímico no Brasil – Sem sistema de gestão de capital humano em prática.

Bases para concepção do sistema de competência

Retomando:

Empresas Grupo A: sistema de competência implementado pela equipe externa;

Empresas Grupo B: sistema de gestão de competência implementado internamente;

Empresas grupo C: sistema concebido mas não implementado por causa da fusão.

Implementação segundo os conceitos de espaço ocupacional, competência e complexidade.

Bases para concepção do sistema de competência

Grupo A - empresa reconhecida por gestão tradicional.

3 anos antes da fusão, já tinha identificado a necessidade de gestão por competência:

- Falhas no sistema de avaliação de desempenho e carreiras
- Pesquisa de clima
- Conceitos e noções de sistemas
- Ampla participação da gerência e implementação na empresa como um todo

Bases para concepção do sistema de competência

Grupo A - base para gestão por competência:

- Gestores alinhados;
- Potencializar a capacidade individual (algumas pessoas eram vindas de outras áreas de negócio);
- Valores e postura;
- Política: foco em resultado e remuneração variável.
- Competências comuns: trabalho em equipe, comunicação e orientação para resultados;
- Competências específicas: gestão do conhecimento, capacidade analítica, aprimoramento de processo e inovação, organização e qualidade, saúde, segurança e meio ambiente.

Bases para concepção do sistema de competência

Grupo B - equipe interna havia implementado sistema de GC baseado em Lawler.

- Dificuldades em mapear habilidades: nem todas as habilidades têm o mesmo valor e contribuem para o resultados;
- Determinação de critérios: as habilidades possuem diferentes valores e pesos para cada pessoa; o acúmulo significa maior promoção; foco em resultados para gerar valor.
- Complexidade e espaço ocupacional

Bases para concepção do sistema de competência

Grupo B - a implementação foi dada por tentativa e erro

Começou com equipes mais operacionais dentro da empresa, porém não funcionou de primeira:

- Habilidades não traduziam a realidade;
- Critérios para avaliação muito subjetivos;
- Parâmetros para mapear as habilidades não mensuraram corretamente;

Bases para concepção do sistema de competência

Empresa 1: modelo de gestão de pessoas por competências (instalou há 7 anos)

Enfoque áreas industriais: manutenção, qualidade, etc.

Implantação do modelo surgiu a partir da preocupação com a necessidade de estímulo ao aprimoramento técnico dos profissionais

Empresa 2 (instalou há 1 ano).

Bases para concepção do sistema de competência

Em ambas: atestado e certificação de habilidades técnicas era julgado por uma banca de profissionais renomados nas áreas.

Todos os profissionais almoçavam no mesmo refeitório, grande e privilegiando o coletivo.

Em ambas, RH era de fácil acesso.

Supervisores de turno e técnicos eram vistos como formadores de opinião.

Questões humanas são colocadas como centrais.

Homem operador não é inferiorizado por sua posição hierárquica, ao contrário, é considerado um elemento central.

Bases para concepção do sistema de competência

POLÍTICAS

Pessoas eram estimuladas a se desenvolverem continuamente.

Reconhecimento financeiro era visto como uma compensação adequada.

Bases para concepção do sistema de competência

PROCESSOS

- Ø Competência era entendido como um “saber fazer e fazer” = Entrega de si.
- Ø Habilidades foram se caracterizando como entregas.
- Ø Escalonadas por complexidade e definidas para atender às demandas de determinado processo produtivo.
- Ø Cada macroprocesso era dividido em etapas e cada etapa em habilidades.
- Ø Habilidades condicionavam conhecimentos necessários.
- Ø A avaliação de habilidades era efetuada por um grupo certificador e na medida em que a pessoa era certificada, fazia jus a um incremento em seu salário.

Bases para concepção do sistema de competência

O QUE FOI PERCEBIDO?

- Ø Pessoas certificadas em habilidades (aumento na entrega) não caia o nível ao mudar de setor/processo.
- Ø Em processos de mesma complexidade, o funcionário se adequava rapidamente
- Ø Então, idealizadores do modelo associaram o desenvolvimento ao preenchimento de um “tanque” de competências.
- Ø Se a pessoa preencher seu tanque, ninguém poderá esvazia-lo.
- Ø Conhecimento da pessoa, não da empresa.

Bases para concepção do sistema de competência

- Ø Níveis do tanque: A,B,C,D ou E
- Ø Para cada preenchimento, um aumento salarial.
- Ø Com 70% do tanque preenchido: posições de maior responsabilidade (movimento vertical da carreira).
- Ø Aspectos comportamentais também enchiam os tanques.
- Ø Trabalhadores não se incomodavam em ser avaliados em nenhum dos critérios (comportamentais ou de entrega).

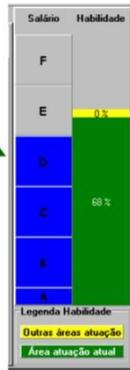
Bases para concepção do sistema de competência

- Ø O modelo foi levado para o setor administrativo
- Ø Competências comuns de avaliação: Trabalho em equipe, Comunicação e Orientação para resultados.
- Ø Competências específicas: Gestão do Conhecimento, Capacidade Analítica, Aprimoramento de Processos e Inovação, Organização e Qualidade, Saúde, Segurança e Meio Ambiente.
- Ø Avaliações eram feitas anualmente
- Ø O RH orientava todo o processo

Gestão de Competências de Lawler (1990)

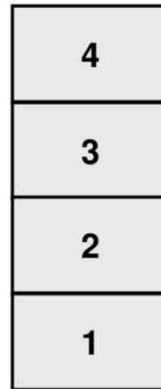
Vinculação do “tanque” de habilidades diretamente à sistemática remuneratória.

Exemplo de tanque:

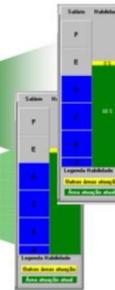


Acompanhamento das **habilidades** técnicas, para movimentação salarial (horizontal).

Eixo de Carreira



Avaliação de perfil somente para movimentação vertical.

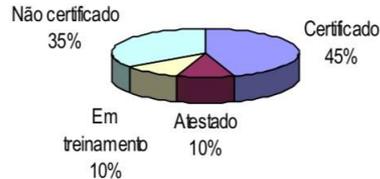


Gestão de Competências de Lawler (1990)

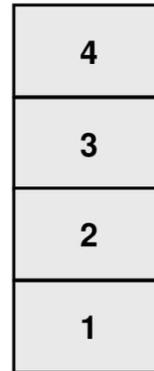
Vinculação do desenvolvimento de habilidades diretamente à sistemática remuneratória.

Acompanhamento das **habilidades** técnicas, para movimentação salarial (horizontal).

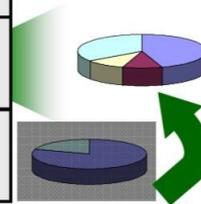
Ilustração do acompanhamento de habilidades:



Eixo de Carreira



No grupo operacional, a movimentação vertical ocorre **sem avaliação de perfil ou de competências**.



Grupo C

- As empresas desse grupo passaram por vários estilos de gestão ao longo da história
 - Controladores atuavam prioritariamente no setor financeiro

A partir de 1990 recebeu maior atenção - Plano Real

Busca por uma maior eficiência operacional e técnica

Se mostrou rentável na desvalorização do Real em 1999

Aspectos de Modernização da empresa: Sistema de Gestão de Pessoas

Grupo C

A proposta era abranger todas as empresas e ênfase na remuneração e não na carreira

Dificuldade da implantação: Problemas orçamentários e resistência por parte dos gestores em realizar as avaliações para aplicação do sistema

Dificuldade de implantação do software

Princípios

Ambas das empresas do grupo C eram controladas por um grupo financeiro

Pessoa é tratada como um recurso (sist. tradicional)

Mesmo com o trabalho de intervenção realizado pela empresa

Indica dificuldade de absorver propostas modernizadoras

Política e Processo

Política claramente privilegiava investimentos em máquinas e equipamentos

Fazia 2 anos que as empresas do Grupo C haviam desenv. sist. de gestão por competências similar ao grupo A. Porém sua implantação não ocorreu

Desta maneira se manteve no modelo tradicional (controle taylorista-fordista) sem preocupação com o desenv. pessoal.

Política e Processo

Política claramente focava investimentos em máquinas e equipamentos

Fazia 2 anos que as empresas do Grupo C haviam desenv. sist. de gestão por competências similar ao grupo A. Porém sua implantação não ocorreu

Desta maneira se manteve no modelo tradicional (controle taylorista-fordista) sem preocupação com o desenv. pessoal.

Concepção e Implantação do Sist. de Gestão de pessoas.

Processo se dividiu em 4 etapas:

Etapa I - Definição dos parâmetros do Sistema

Etapa II - Modelagem do Sistema

Etapa III - Implantação do Sistema

Etapa IV - Monitoramento do Sistema

Concepção e Implantação do Sist. de Gestão de pessoas.

Processo se dividiu em 4 etapas:

Etapa I - Definição dos parâmetros do Sistema

Etapa II - Modelagem do Sistema

Etapa III - Implantação do Sistema

Etapa IV - Monitoramento do Sistema

Etapa I - Definição dos parâmetros do sistema

Deu-se a partir de entrevistas com pessoas chaves conhecedoras do sistema de gestão

Parâmetros definidos:

- resultados esperados do sistema de gestão de pessoas
- abrangência do sistema em termos de processo de gestão de pessoas
- metodologia para concepção e implantação

Etapa I - Definição dos parâmetros do sistema

Resultados Esperados:

- Alinhar as necessidades e as expectativas das diferentes unidades de negócio organizacionais
- Criar um sist. simples que permita os gestores gerirem suas equipes
- Oferecer um conjunto de sistema de gestão integrados

Etapa I - Definição dos parâmetros do sistema

As pessoas foram agrupadas nas seguintes categorias para o desenvolvimento do trabalho:

- Operacionais

- Técnicos

- Administrativos

- Gerenciais

Etapa I - Definição dos parâmetros do sistema

Com o intuito de a metodologia envolver todas as pessoas foram elaborados os seguintes grupos para a concepção do sistema:

- Operações

- Finanças

- Comercial e Marketing

- Apoio a Gestão

Etapa I - Definição dos parâmetros do sistema

A formação dos grupos possibilitou uma agilidade do processo de concepção e implantação

Houve uma boa receptividade por todos

Nos grupos A e B os gestores das áreas operacionais e técnicas já utilizavam sistema de gestão por competências o que facilitou a absorção

Etapa II - Modelagem do sistema

Workshop 1: Levantamento de expectativas, alinhamento com os parâmetros da etapa I, definição das trajetórias profissionais, estabelecimento das competências para cada trajetória e validação da matriz de complexidade.

Workshop 2: Detalhamento das competências, validação do modelo e orientações sobre o levantamento de habilidades técnicas.

Workshop 3: Apresentação de políticas remuneratórias, análise de consistência entre habilidades e estabelecimento de critérios de avaliação/ponderação/certificação e de estratégias de implementação.

Etapa II - Modelagem do sistema

Sistema adotado pelas empresas do:

- Grupo A: base para os trabalhadores técnicos, administrativos e gerenciais;
- Grupo B: base para os trabalhadores operacionais.

Etapa III - Implantação do Sistema

➔ Capacitação dos gestores para operar o sistema;

Simulação da gestão da equipe sob o sistema modelado

➔ Infraestrutura necessária.

Software a ser utilizado. No caso da petroquímica, foi facilitado pois tanto grupo A quanto B já possuíam um software.

Etapa III - Implantação do Sistema

- 1. Enquadramento de cada pessoa de acordo com seu **conjunto de atribuições e responsabilidades dentro da empresa, e enquadrada em sua trajetória de carreira.**

Esse enquadramento deve ser feito de acordo com o salário, pois reflete naturalmente a agregação de valor das pessoas ou seja, o nível de complexidade das tarefas e responsabilidades. Normalmente, menos de 10% das pessoas são enquadradas incorretamente.

- 2. Avaliação das pessoas de acordo com os parâmetros definidos (pelo gestor)

Etapa III - Implantação do Sistema

- 3. Ajustes dos parâmetros, caso seja necessário:

Nível de exigência: se mais de 20% ficaram a baixo ou acima em determinado parâmetro;

Adequação da caracterização das competências e descrição das complexidades;

- 4. Segunda avaliação pelo gestor e autoavaliação e reunião para discutirem a avaliação e estabelecer ações de desenvolvimento.
- No caso a petroquímica, a implementação foi mais efetiva nas áreas operacionais e técnicas, por empenho dos gestores.

Etapa VI - Monitoramento do Sistema

Recomendações: que os gestores que participaram da modelagem e implementação, participem também do monitoramento, para que não fique apenas com a equipe de RH.

Pontos relevantes sobre a petroquímica:

1. Áreas oriundas de organizações com estrutura de gestão de pessoas desenvolvida, têm mais facilidade de assimilação do sistema;
2. É crucial a participação dos gestores e não apenas da equipe de RH;
3. Áreas em que havia maior necessidade de modernização, foram as que mais se empenharam em promover mudanças.

Conclusões

A construção de uma visão comum de gestão de pessoas deve ser algo construído em conjunto entre pessoas, gestores e dirigente;

A visão comum sobre a realidade deve permitir que pessoas e dirigente critiquem a realidade e a transformem;

Essa visão comum permite a construção de uma identidade e foco da organização, os quais serão mais facilmente mantidos em casos de fusão/aquisição.