



# Capítulo 9 - Sistema de Gestão de Pessoas com base em Competências: Análise de um caso

- Fernando Calvo
- Isabelle de Barros Piccolo
- Laura Piccolo Cunha
- Maria Clara Bodas Vidilli
- Mariana Gomes Assis da Silva
- Matheus Reffatti
- Milena Franzini Piccolo
- Thais Suemi Varicoda Makyama
- Thais de Lima Brugnaro
- Tissiane Sarine Bruno
- Yana Medeiros Guimarães



# Retomada dos Conceitos de Competência, Complexidade e Espaço Ocupacional

## → Competência

- ◆ Permite estabelecer o que é esperado pela pessoa alinhado à estratégia e às competências organizacionais
- ◆ Modelo de Competências no Brasil (CHA: conhecimentos, habilidades e atitudes)
- ◆ Visão Americana (comportamentos esperados; entregas)
- ◆ Escola Francesa (compreensão da demanda do contexto sobre o indivíduo “saber ser”)

## → Complexidade

- ◆ Nível de exigência do indivíduo
- ◆ Complexidade vs. Dificuldade



# Retomada dos Conceitos de Competência, Complexidade e Espaço Ocupacional

## → Complexidade

- ◆ Ao lidar com maior complexidade, a pessoa agrega valor à empresa (alta relação com padrões remuneratórios)
- ◆ Integração: complexidade e competência (que é o que ocorre no caso analisado a seguir)

## → Espaço Ocupacional

- ◆ Atribuições e responsabilidades do indivíduo
- ◆ Correlação entre complexidade e entrega
- ◆ Ampliação do espaço ocupacional → indicação do desenvolvimento da pessoa → maior capacidade de agregar valor (atrelada ao aumento salarial)

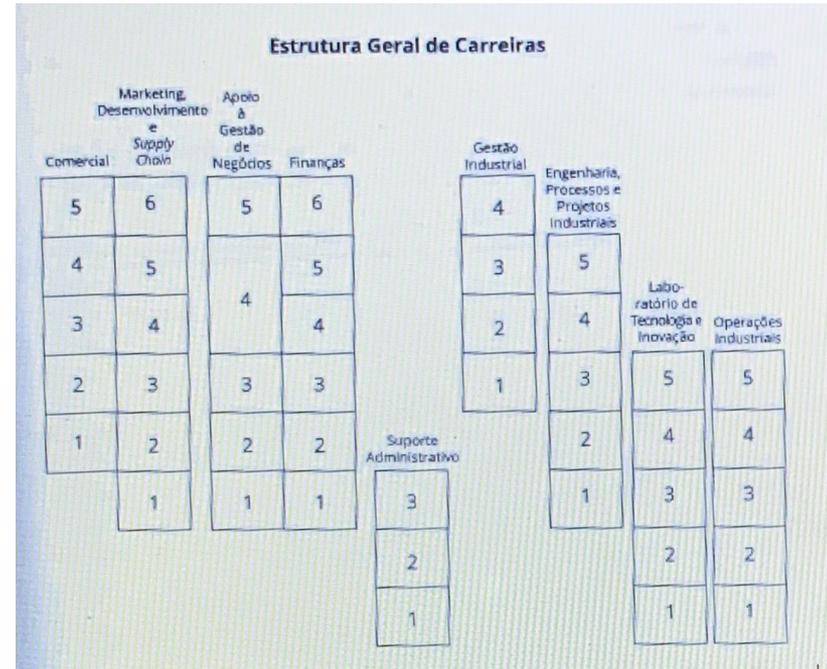


## 1.1 - Introdução

- Sistema de gestão de pessoas aplicado no caso possui diferentes perspectivas na forma de articular esses três conceitos (em diferentes realidades operacionais e culturas)
- Permitindo avaliá-los e suas potencialidades quando articulados em processos de gestão de pessoas, compondo um sistema de gestão.
- Assim, para apresentar o sistema de gestão serão apresentadas as trajetórias de carreira, as competências estabelecidas para cada uma destas e os critérios de complexidade.

## 1.2 - Trajetórias de carreira

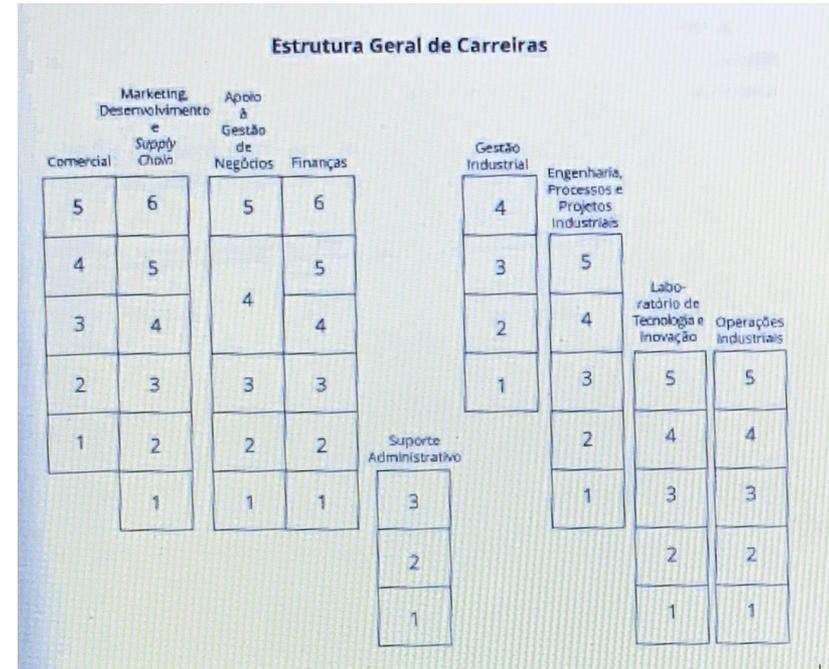
- Desenhadas após reuniões com a equipe e entrevistas com pessoas-chave da empresa
- Agrupadas a partir de atribuições e responsabilidades que demandam conhecimentos e habilidades de mesma natureza.
- Foram inseridas também demandas específicas sobre as pessoas para definir as trajetórias



## 1.2 - Trajetórias de carreira

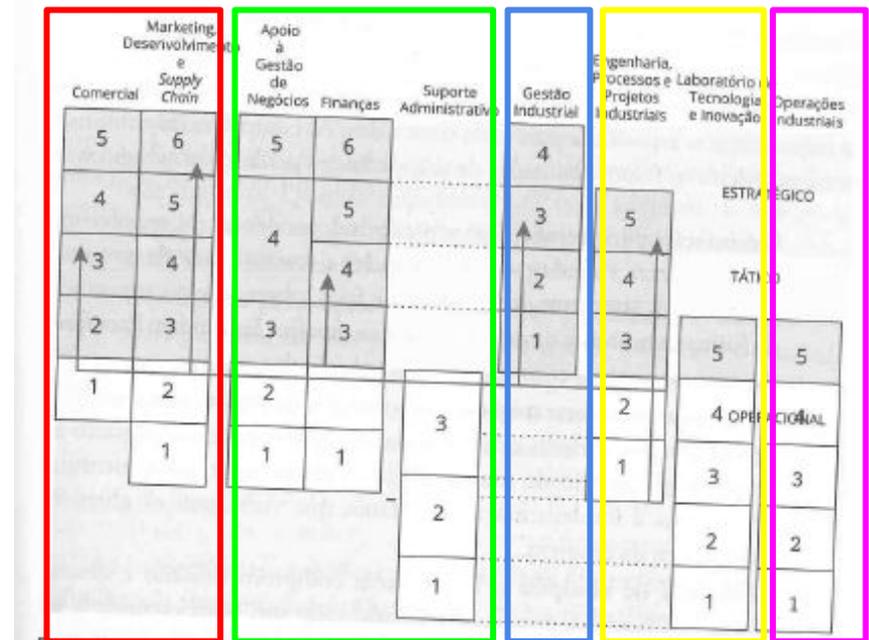
→ As áreas abrangidas pelas trajetórias de carreiras são:

- ◆ comercial
- ◆ marketing, desenvolvimento de mercado e supply chain
- ◆ apoio à gestão do negócio
- ◆ finanças
- ◆ suporte administrativo
- ◆ gestão industrial
- ◆ engenharia, processos e projetos industriais
- ◆ laboratório de tecnologia e inovação
- ◆ operações industriais



## 1.2 - Trajetórias de carreira

- As trajetórias foram agrupadas de acordo com a natureza dos conhecimentos e habilidades requeridas
- Assim, foram formados os agrupamentos: suporte à gestão de negócios; comercial e marketing; técnica; operacional e gerencial
- A estrutura de mobilidade das trajetórias procurou enfatizar também a possibilidade de mobilidade lateral entre as trajetórias
- A condição de mobilidade horizontal → disponibilidade da posição e a disposição da pessoa em mudar sua trajetória.





## 1.3 - Competências e critérios de complexidade

- Foram definidas competências para cada trajetória, dividida em dois conjuntos: **as comuns** e **as específicas**.
- Competências Gerais:
  - ◆ **Orientação para resultados** - voltado para resultados e rentabilidade da empresa;
  - ◆ **Direcionamento estratégico** - identifica riscos e oportunidades;
  - ◆ **Liderança de equipe** - delega aos seus liderados com precisão;
  - ◆ **Agente de mudança** - influencia e lidera processos de mudança e transformação;
  - ◆ **Colaboração irrestrita** - colabora em projetos que contribuem para os objetivos da empresa;
  - ◆ **Orientação para o mercado** - domina as variáveis de mercado para obter vantagem competitiva;
  - ◆ **Orientação para ação** - define prioridades e métricas para o acompanhamento das ações;

# 1.3 - Competências e critérios de complexidade

→ Competências específicas:

Quadro 9.1 – Competências específicas de cada trajetória profissional da petroquímica estudada

## Competências Específicas – Visualização Geral

Comercial	Marketing, Desenvolvimento e Supply Chain	Apoio à Gestão de Negócios*	Suporte Administrativo	Gestão Industrial	Engenharia, Processos e Projetos Industriais	Laboratório de Tecnologia e Inovação	Operações Industriais
Planejamento e Organização	Gestão do Conhecimento	Planejamento e Organização	Capacidade Analítica	Multifuncionalidade	Gestão de Melhorias/ Inovação	Gestão do Conhecimento	Orientação para QSSMA
Comunicação	Visão Sistêmica	Comunicação	Planejamento e Organização	Negociação	Gestão do Conhecimento	Gestão de Melhorias/ Inovação	Orientação Desenvolvimento Pessoal
Negociação	Capacidade Analítica	Negociação	Comunicação	Visão Sistêmica	Visão Sistêmica	Orientação para QSSMA	
		Multifuncionalidade Capacidade Analítica Articulação de Relacionamentos					

\* No eixo de Apoio à Gestão de Negócios, as competências listadas podem referir-se a áreas de atuação diversas.

Fonte: Desenvolvido pela equipe técnica do projeto.

# 1.3 - Competências e critérios de complexidade

- Critérios de complexidade para cada trajetória;
- Para cada dimensão de complexidade foram caracterizadas as entregas típicas;
- Na trajetória comercial foram definidos cinco degraus de complexidade;
- Através da análise da própria realidade;
- Assegurando a precisão na caracterização de cada degrau.

Quadro 9.2 – Degraus de complexidade da trajetória comercial

Eixo Comercial				
Nível	Escopo de Responsabilidade	Impacto das Decisões	Grau de Autonomia/ Necessidade de Supervisão	Utilização da Informação
5	Responde por uma ou mais equipes comerciais.	Suas ações atingem a organização como um todo.	Representa a empresa. Estabelece diretrizes organizacionais.	Define táticas organizacionais. Traça tendências e cenários (nacional e internacional).
4	Coordena equipes, de apoio ou comerciais.	Impacto sobre carteira de clientes de grande porte (complexidade) segmentos/regiões e/ou grupo de distribuidores.	Eventualmente, representa a empresa.	Participa da definição de táticas organizacionais. Subsidiária tendências e cenários (nacional e internacional).
3	Participa de equipe, responde por tarefa ou processo de atividade específica. Pode liderar equipe de apoio.	Impacto sobre carteira de clientes de grande porte (complexidade)/ segmentos/ regiões e/ou grupo de distribuidores.	Representa a área interna e/ ou externamente. Orienta/ estrutura processos/negócios.	Articula e consolida informações para negócios e planejamento tático da UN.
2	Participa de equipe, responde por tarefa ou processo de atividade específica. Pode liderar equipe de apoio.	Impacto sobre carteira de clientes de grande, médio ou pequeno porte; ou por região e/ou segmento.	Orienta e estrutura processos/negócios. Requer supervisão ou <i>coaching</i> eventual.	Traça cenários específicos do negócio em que atua.
1	Participa de equipe, responde por tarefa ou processo de atividade específica. Pode liderar equipe de apoio.	Impacto sobre carteira de clientes de pequeno porte/ complexidade.	Estrutura fluxos de informação para atividades de seu escopo de atuação. Requer supervisão ou <i>coaching</i> frequente.	Contribui para a consolidação do planejamento da equipe.

Fonte: Desenvolvido pela equipe técnica do projeto.



## 1.4 - Níveis de complexidade: competência e requisitos técnicos

- Competências descritas e requisitos exigidos: importantes parâmetros para os sistemas de gestão de pessoas
- O desenvolvimento dos parâmetros procura caracterizar cada fase da trajetória de uma carreira de forma clara e precisa, a fim de facilitar o enquadramento do indivíduo nos critérios, bem como avaliar seu desempenho, sua contribuição para a empresa e seu desenvolvimento
- Exemplo: Definição das competências específicas para a carreira comercial - planejamento e organização, comunicação e negociação

- Exemplo: Escalonamento da competência específica de Planejamento e Organização na trajetória comercial.
- Competências: Todas foram definidas utilizando a mesma estrutura
- Níveis de complexidade: Avaliados conforme parâmetros estabelecidos pelos gestores

#### Planejamento e Organização

Relaciona-se com organização, sistematização, antecipação de tendências que facilitem o processo de decisão de líderes e gerentes, através:

- da pronta disponibilização de informações e conhecimentos estruturados;
- da orientação técnica e/ou coordenação de processos e organização de trabalhos;
- da coordenação e/ou acompanhamento das atividades da área.

Com vistas a garantir a qualidade, facilidade de acesso, velocidade, disciplina na execução das ações e obtenção dos resultados.

Nível	ATRIBUIÇÕES E RESPONSABILIDADES
5	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Com as <u>tendências de mercado</u> que traça e sua visão sistêmica do <u>Negócio e/ou CC de sua responsabilidade</u>, articula e ajusta os <u>planos de ação das equipes e áreas envolvidas</u>.</li> </ul>
4	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relaciona conhecimentos e informações técnicas, de mercado e do <u>negócio pelo qual responde</u>, a fim de gerar <u>planos de ação que otimizem recursos e maximizem a consecução de objetivos de médio e longo prazos</u>.</li> </ul>
3	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realiza análises de obstáculos enfrentados no passado, apresentando-as junto a pares e lideranças a fim de <u>evitar a reincidência de problemas similares no planejamento das próximas ações das equipes que orienta ou relacionadas</u>.</li> </ul>
2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Disponibiliza e sistematiza informações</u> de sua responsabilidade, que <u>possam interferir no planejamento das atividades que realiza</u>.</li> <li>• <u>Mantém informações e dados atualizados e organizados</u>, de modo a facilitar o acesso e possibilitar o acompanhamento dos resultados das <u>atividades que realiza</u>.</li> </ul>
1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Disponibiliza e sistematiza informações</u> de sua responsabilidade, que possam interferir no planejamento das <u>atividades que realiza</u>.</li> <li>• <u>Mantém informações e dados atualizados e organizados</u>, de modo a facilitar o acesso e possibilitar o acompanhamento dos <u>resultados das atividades que realiza</u>.</li> </ul>



## 1.4 - Níveis de complexidade: competência e requisitos técnicos

- Feita a caracterização dos níveis de complexidade vem a definição dos requisitos para o acesso aos níveis de carreira
  - ◆ Trajetória 'operações industriais': habilidades gerais
  - ◆ Demais trajetórias: capacidade técnica

## 1.4 - Níveis de complexidade: competência e requisitos técnicos

- Exemplo de escalonamento de capacidade técnica para a trajetória em apoio a gestão de negócios
- O exemplo mostra diferentes exigências dentro de um mesmo nível e, por conta disso, é necessário um cuidado para que não prejudique a mobilidade do indivíduo em sua trajetória de carreira

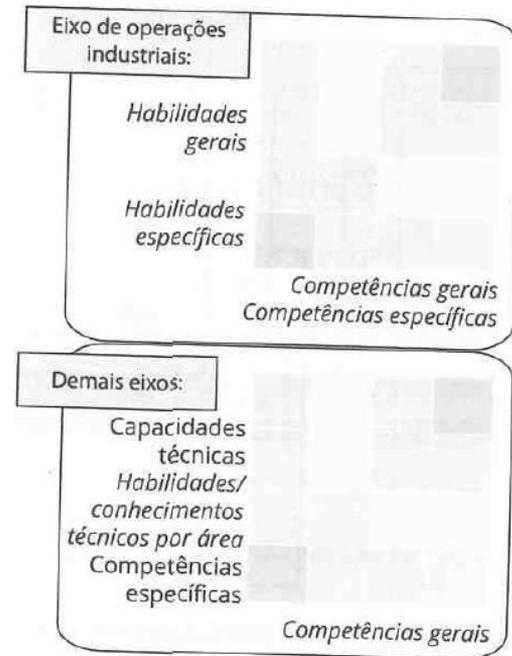
Requisitos apresentados para trajetória de apoio à gestão de negócios

Nível	Requisito	RH	Suprimentos e Logística
4	Formação		Desejável MBA na área
	Promoção		8 anos
	Contratação		10 anos
3	Formação	Especialização na área	Desejável especialização na área
	Promoção	3 a 5 no nível 2	6 anos
	Contratação	5 anos	8 anos
2	Formação	Graduação	Graduação em Administração, Economia, Engenharia
	Promoção	2 anos como nível 1	2 anos
	Contratação	3 anos	4 anos
1	Formação	Graduação em andamento	Graduação
	Promoção	1 ano como estagiário	1 ano
	Contratação	1 ano como analista	1 ano

Fonte: Desenvolvido pela equipe técnica do projeto.

## 1.4 - Níveis de complexidade: competência e requisitos técnicos

- Modelo de gestão: formado pelo conjunto de competências gerais, competências específicas e competências técnicas
- Em um eixo ficam competências exigidas em um determinado nível de complexidade e no outro os requisitos exigidos





## 1.5 - Políticas e práticas de gestão

→ Processos de gestão para a petroquímica foram:

- ◆ avaliação de desenvolvimento;
- ◆ remuneração;
- ◆ ações de desenvolvimento;
- ◆ movimentação.



## 1.5.1 - Avaliação

- Para **avaliação** foram escolhidas duas técnicas, grau de atendimento de exigências para a trajetória das operações industriais, e escala de habilidade para demais trajetórias.
  - ◆ Desenvolvimento inicial (DI)
  - ◆ Atendimento parcial (AP)
  - ◆ Atendimento (A)
  - ◆ Superação (S)
- Para operações industriais foi usado um procedimento de certificação das habilidades específicas.



## 1.5.1 - Avaliação

- Na **ponderação**, os critérios para trajetórias industriais foi que cada habilidade tem um peso. Para as demais trajetórias, usou-se a regra de que capacidades técnicas têm o mesmo peso que cada uma das específicas;
- O objetivo da avaliação é evidenciar as ações de desenvolvimento que devem ser feitas.
- Deve ser feita sem que uma data seja marcada., de maneira espontânea
  - ◆ Não tem ocorrido na petrolífera.



## 1.5.2 - Remuneração

- Política para **movimentação na faixa salarial**.
  - ◆ A decisão deve ser orientada pela diferença entre o ideal e o real.
- Os critérios seguiram a pontuação resultante da etapa da avaliação, podendo não se recomendar a movimentação ou orientar uma movimentação na faixa de até 115% do valor.
  - ◆ Auxiliam na avaliação da distância entre o salário real e o ideal.
  - ◆ Empresa ainda não trabalha com isso.



## 1.5.3 - Movimentação

- A política de movimentação na carreira e na remuneração determina que pode ocorrer de duas maneiras:
  - ◆ Vertical (promoção - até 30%) - avaliação deve mostrar em superação nas competências, capacidades e habilidades, e, se preciso, verificar os requisitos de referência.
  - ◆ Horizontal (mérito - até 10%) - avaliação deve resultar em desenvolvimento e ocorrer 1 ano após a última movimentação salarial.

## 1.5.4 - Desenvolvimento

		<b>ATENÇÃO</b>	<b>PARCIALMENTE ADEQUADO</b>	<b>ADEQUADO</b>	<b>MUDANÇA</b>
HABILIDADES TÉCNICAS	Supera	Recomenda-se ao líder reavaliar a adequação do perfil do integrante para o programa ou área de atuação.		Requer diálogo com o líder sobre perspectivas de futuro. Analisar possibilidade de oferecer atribuições mais complexas.	Preparado para assumir atividades mais desafiadoras.
	Atende	Analisar causas das dificuldades em relação à entrega e fatores ligados a relacionamentos e motivação.	Requer orientação do líder quanto a suas expectativas de entrega.	Prepara o profissional para assumir novas posições e desafios no futuro próximo.	Investir em capacitação técnica para assumir novas posições no futuro próximo.
	Atende parcialmente	Requer diálogo imediato com o líder para <i>feedback</i> sobre a <i>performance</i> atual, complementando com a definição das ações de capacitação técnica.	Requer prioridade nas ações de capacitação técnica e diálogo com o líder sobre a <i>performance</i> atual e expectativas futuras.	Desenvolver ações para aprimorar habilidades técnicas.	Desenvolver ações imediatas para cobrir necessidades técnicas.
	Desenvolvimento inicial	Recomenda-se discutir plano de desenvolvimento para acelerar suas entregas.	Requer ação imediata para aprimorar os requisitos técnicos e diálogo com o líder sobre as expectativas de entrega.	Requer prioridade para capacitação técnica exigida para o programa e diálogo sobre perspectivas de futuro.	
		Desenvolvimento inicial	Atende parcialmente	Atende	Supera
		<b>Competências</b>			



## 1.6 - Conclusões

- A empresa estudada permitiu o desenvolvimento de um novo sistema de gestão de pessoas capaz de integrar seus diferentes processos.
- Isso ocorreu graças a articulação de conceitos já conhecidos, como complexidade, competência e espaço ocupacional.
- Na prática: elaboração de uma matriz multidimensional relacionando habilidades específicas, competência e requisitos de acesso



## 1.6 - Conclusões

### → Descobertas:

- Caracterização de conhecimentos e habilidades que indicam um avanço do indivíduo em lidar com maior complexidade;
- Criação de novas categorias de competências;
- Avaliação de distorções internas de salários;
- Múltiplas fontes de orientação e determinação de ações de desenvolvimento profissional.



# Artigo 1 - Gestão por Competências: um estudo de caso em uma Indústria no Brasil

- Artigo publicado em 2015 na revista *Globalização, competitividade e governabilidade*.
- Autores da Universidade Federal de Ouro Preto
- No Brasil, há uma lacuna de publicações sobre este assunto
- Objetivo da pesquisa: descrever o processo de implantação e as práticas de gestão por competências adotadas em uma organização de grande porte no Brasil.



# Artigo 1 - Introdução

- Ao longo do tempo, houve uma **evolução dos modelos de gestão**:
  - ◆ **Antigamente** → baseado na administração científica com pessoas responsáveis por um conjunto bem delimitado de atividades → essa visão tem sido responsável por distorções na análise e interpretação da realidade organizacional, gerando processos, metodologias e instrumentos inadequados de gestão de pessoas.
  - ◆ **Atualmente** → modelos pautados no capital humano como um diferencial competitivo de qualquer organização.



# Artigo 1 - Introdução

- **Lacunas** deixadas pelas abordagens tradicionais → busca por novas abordagens
- Nas duas últimas décadas do século XX: desafios colocados pelas mudanças econômicas ligadas à globalização, à crescente concorrência internacional e às mudanças tecnológicas → impuseram às organizações revisões em suas práticas administrativas e impulsionaram a criação de novos modelos de gestão de pessoas, com destaque para o modelo de competência, que surgiu pela primeira vez no **setor privado** nos **Estados Unidos e no Reino Unido** nos anos de **1980**



# Artigo 1 - Introdução

## → Modelo de gestão por competências

- ◆ alternativo aos tradicionais
- ◆ recurso capaz de integrar a gestão de pessoas aos diversos processos da área, articulando-os à estratégia do negócio
- ◆ objetivo: diminuir o gap entre as competências necessárias para atingir as metas da empresa e aquelas que já existem dentro da organização; orientar e estimular os profissionais a eliminarem as discrepâncias entre o que eles são capazes de fazer e o que a organização espera que eles façam
- ◆ tem sido adotado pelas empresas referências de mercado



## Artigo 1 - Referencial teórico

- Estudos atuais definem competência não apenas como o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para exercer determinada atividade, mas também como o desempenho alcançado pela pessoa em um dado contexto, em termos de comportamentos e realizações decorrentes da aplicação disso no trabalho
- Conceito de competência correlaciona-se com temas como: mobilizar, integrar e transferir conhecimentos, aplicação do saber, saber fazer, saber agir de maneira responsável, entre outros → todos esses saberes afetam as pessoas e a organização, em um aprendizado compartilhado, agregando valor econômico, pessoal e social
- A competência pode ser mensurada, quando comparada a padrões estabelecidos pelas organizações e, também, pode ser melhorada, por meio de treinamentos e desenvolvimento, servindo aos propósitos da organização



## Artigo 1 - Referencial teórico

- Gestão por competências → implica que sejam identificadas as competências necessárias para o cumprimento adequado das atividades da organização e que seja elaborado um modelo que sirva de base ao recrutamento, à seleção, à formação, ao desenvolvimento e à avaliação das pessoas
- Contribui para a coerência entre a identificação e a avaliação da qualidade dos empregados em todo o processo de gestão de recursos humanos.
- No contexto brasileiro, destaca-se o modelo de Dutra (2011), que articula o conceito de competências com os conceitos de entrega, complexidade, agregação de valor e espaço ocupacional.



# Artigo 1 - Aspectos metodológicos

- Método: estudo de caso com empresa de grande porte
- organização a escolhida pertence ao setor siderúrgico do Brasil, que gerou, no ano de 2013, saldo comercial de US\$1,3 bilhões, sendo responsável, no mesmo ano, por mais de 124 mil empregos.
- Coleta de dados → análises de documentos da área de Recursos Humanos e entrevistas com os profissionais do departamento
- Informações coletadas → forma como ocorreu o processo de implantação da gestão por competências na empresa, quais as práticas de gestão adotadas nos processos de recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, remuneração e carreira e avaliação de desempenho, as vantagens e desvantagens do modelo adotado, os tipos de competências valorizadas pela organização e, por fim, as principais dificuldades e barreiras que o modelo apresenta.

# Artigo 1 - Discussão dos Resultados

- Empresa do setor siderúrgico, unidade do estado de Minas Gerais;
- Escolhida por ser a maior do grupo e por ter sido o projeto piloto da gestão por competências;
- O modelo adotado objetivava que seus colaboradores apresentassem comportamentos e habilidades em sintonia com suas metas e modelo de gestão;
- Entrevistas com mais de 40 executivos globais;
- Projeto inicial em MG e depois de validado, aplicado a todos os núcleos;
- **Primeiro Passo:** definição das competências

Figura 1. Modelo global de competências

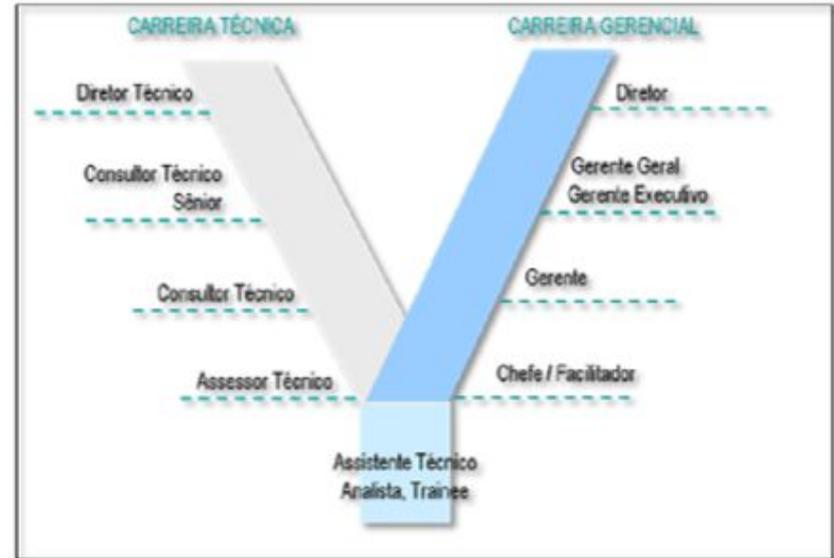
Core Competences	
<b>Foco em Resultados</b>	Atinge as metas estabelecidas, entregando resultados sustentáveis consistentemente. Gosta de desafios e estabelece metas desafiadoras baseadas nos objetivos da empresa, bem como assume a responsabilidade pela austeridade e simplicidade no uso de recursos.
<b>Visão do Negócio</b>	Conhece o negócio da empresa e seu ambiente de negócios, e compreende o impacto das suas ações no contexto regional e global, e trabalha para gerar valor sustentável (econômico, social e ambiental) para a organização.
<b>Trabalho em Equipe</b>	Como integrante de uma equipe, trabalha de forma íntegra e respeitosa com seus colegas, engajando e estimulando-os para o desempenho superior de acordo com os valores e objetivos da empresa.
<b>Construção de Relacionamento com Stakeholders</b>	Desenvolve redes permanentes de relacionamento com stakeholders (colaboradores, comunidades, acionistas, fornecedores, autoridades, outros) que possam impactar o negócio, buscando uma relação ganha-ganha.
<b>Orientação para o Cliente</b>	Foca seus esforços para agregar valor aos seus clientes, sejam eles internos ou externos.
<b>Comprometimento com a Organização</b>	Dedica-se ao trabalho, alinhado à cultura e aos valores, e engaja as pessoas pelo seu compromisso e orgulho de pertencer à empresa.
<b>Flexibilidade Intercultural</b>	Compreende as diferenças culturais e atua para eliminar barreiras e obter sinergias dentro de contextos culturais específicos (grupos, regiões e países).
<b>Comportamento Seguro</b>	Compromete-se com a segurança total no ambiente de trabalho, atentando-se para as condições físicas, cumprindo normas e procedimentos, e buscando melhoria contínua.
Competências Técnicas	
<b>Gestão do Conhecimento</b>	Adquire, consolida, registra e dissemina conhecimentos que garantam a excelência nos processos da empresa.
<b>Impacto e Influência</b>	Influencia e lidera pessoas pela sua capacidade técnica mobilizando-as para o alcance dos objetivos do negócio.
Competências de Gestão	
<b>Liderança &amp; Gestão de Pessoas</b>	Legitima-se como líder e gestor de equipe pelo foco em pessoas e desempenho, conquistando respeito e confiança. Garante o desenvolvimento das pessoas e crescimento sustentável do Negócio.

Fonte: Departamento de Recursos Humanos da empresa X.

# Artigo 1 - Discussão dos Resultados

- Campanhas por meio de veículos internos;
- Avaliação 360 - questionários + planos de desenvolvimento;
- Remuneração baseada em competências;
- Modelo de carreira Y;
- Treinamento e Desenvolvimento;
- **PONTOS CRÍTICOS:**
  1. Feedback bem conduzido, gestores com as competências claras;
  2. Fazer uma avaliação baseada no desempenho e não na pessoa;
  3. Colaboradores entenderem a importância do novo modelo de gestão.

Figura 3. Modelo de carreira adotado na empresa estudada



# Artigo 1 - Conclusões

---

## VANTAGENS DO MODELO

- Maior objetividade e assertividade em todo processo de contratação de acordo com as competências exigidas pelo cargo;
- A atuação eficiente dos gestores no desenvolvimento de suas equipes;
- Maior clareza nos critérios de promoção;
- Aumento da satisfação e consciência dos colaboradores quanto aos seus deveres, responsabilidades e possibilidades de crescimento e desenvolvimento;
- Maior integração entre empresa e colaboradores.

## DESVANTAGENS DO MODELO

- Alto índice de estresse e relações de trabalho estremecidas próximo ao período de avaliação de desempenho;
- Receio dos colaboradores com o resultado das avaliações;
- Dificuldade de lidar com demissões justificadas por desempenho recorrentemente insuficiente
- Falta de comprometimento de alguns colaboradores com o cumprimento dos prazos de avaliação.

# Artigo 1 - Conclusões



“Apesar de este estudo ter-se limitado ao setor siderúrgico, o modelo de gestão por competências apresentado pode ser aproveitado por empresas de outros setores, considerando que o arcabouço no qual se baseou a construção do mesmo é amplo e robusto, podendo adaptar-se às especificidades de outras organizações. Para isso, basta que a relação de competências valorizadas pela organização esteja alinhada à sua missão, visão e valores, e que o instrumento de avaliação de desempenho e o plano de carreira sejam estruturados de acordo com tais competências.”

Ceribeli, H.C.; Almeida, C.A.M (2015), “Gestão por Competências: um Estudo de Caso em uma Indústria no Brasil”, Globalização, competitividade e governabilidade, Ouro Preto, pp.129



## Artigo 2 - Sistema de Gestão de Pessoas por Competências: Um olhar crítico para a dimensão do desenvolvimento individual

COMINI, Graziella Maria et al. Sistema de gestão de pessoas por competências: Um olhar crítico para a dimensão do desenvolvimento individual. **Gestão & Regionalidade**, v. 24, n. 69, 2008.

# Artigo 2 - Introdução

---

- Contexto de globalização: Aumento da competitividade entre as organizações; necessidade de transformação mais frequente
- Consequências percebidas não só na esfera organizacional coletiva, mas também na individual de cada colaborador
- Movimento contínuo para a maior integração dos planejamentos e execuções de atividades.
- Necessidade de planos de desenvolvimento individual: Ocorriam em 60% dos funcionários. Índice diminuía conforme o nível gerencial do cargo aumentava.
- Criação do focus group.
- Apresentação e discussão das dificuldades enfrentadas na elaboração dos planos de desenvolvimento individual.

# Artigo 2 - Referencial Teórico



- Anos 2000: Preocupação com o tema “Competências”. Crescimento significativo das produções nacionais e internacionais.
- Agregar valor mobilizando recursos, sempre considerando o contexto organizacional, aplicando ao indivíduo e à organização.  
Cenário da carreira e da aprendizagem: Desenvolvimento das competências nas esferas coletivas e individuais
- Exposição às situações organizacionais: Garantir a efetiva evolução das competências, abordando todos os aspectos que influenciem no real aprendizado.

# Artigo 2 - Metodologia



- Estudo exploratório
- Focus group como instrumento de coleta de dados
- Organizações selecionadas: banco de dados do Programa de Gestão de Pessoas da Fundação Instituto de Administração. Foram selecionadas 100 empresas que tivessem sede em São Paulo e encaminhado algum profissional da sua área de RH para um curso de competências da referida Fundação, indicando que a empresa já teria introduzido ou implementado o sistema por competência
- Houveram 25 participantes de 15 empresas que foram organizados em subgrupos heterogêneos, separando os membros das mesmas empresas.
- Relato dos participantes sobre as principais dificuldades na implementação do sistema de gestão por competências, nos processos de avaliação e desenvolvimento
- Debate sobre as dificuldades existentes para a estruturação de planos de desenvolvimento.

# Artigo 2 - Discussão de Resultados



## Dificuldades

- Aspecto Cultural - Os gestores consideram a avaliação como sendo algo burocrático e obrigatório, fazendo a avaliação somente para atender o prazo que a área de RH deu.
- Planos individuais de desenvolvimento - Os resultados da avaliação contribuíram para identificar colaboradores para promoções, mas não são utilizados para basear a estruturação de planos individuais de desenvolvimento, visto que os gestores entendem que o desenvolvimento e treinamento de funcionários é papel exclusivo da área de RH.
- Sustentação e manutenção do plano - O RH se questionou sobre o quanto eles têm sido enfáticos e ativos para a conscientização do papel do gestor nesse processo, além de esclarecer como devem ser utilizadas as ferramentas, concluindo que a área de RH gasta muito tempo para introduzir o sistema de competências e pouco para sustentá-lo ao longo do tempo.

# Artigo 2 - Discussão de Resultados



- Conceitos - há dificuldades dos profissionais de entenderem os conceitos da gestão por competência, e, dos critérios avaliativos. As mesmas soluções foram sugeridas, de aumento de investimento em comunicação e do RH estar mais próximo para auxiliar.
- Passividade do colaborador - Na visão dos entrevistados do RH, o colaborador possui uma postura passiva, com dificuldade de cobrar feedbacks dos seus gestores, sem buscar seu autodesenvolvimento. Isso demonstra uma necessidade de esforços do colaborador para manter sua empregabilidade e da organização para garantir situações para que isso ocorra.
- Problema estrutural - capacidade de organização de movimentar verticalmente as pessoas e orçamento. O primeiro tem relação a organizações com pouca rotatividade, em que o funcionário tem um desenvolvimento maior do que para o seu cargo, mas não existem vagas para a sua promoção. O segundo, de orçamento, ao ser gastado muito dinheiro com a implementação do sistema, não há espaço para outras manutenções.

## Artigo 2 - Discussão de Resultados



- Importância da comunicação - o RH deve estar mais ativo e presente e mostrar aos gestores e colaboradores como utilizar as ferramentas para a gestão por competências, reforçando o papel do gestor em uma atuação mais presente, que irá utilizar os resultados da avaliação como recurso para planos individuais de desenvolvimento dos colaboradores.
- Apoio da alta gestão - Alinhamento com a estratégia organizacional e sua difusão por diferentes áreas.
- Desvinculação da avaliação com remuneração - evitar vieses em resultados, visando apenas aumentos salariais.

# Artigo 2 - Considerações finais



- As organizações estão buscando cada vez mais utilizar o modelo de competências, mas nem todas conseguem integrar as práticas de RH nesse conceito.
- Introdução do sistema x desenvolvimento individual dos funcionários.
- Os principais problemas são referentes a diferença entre os fatores avaliados e ações concretizadas, que pode a longo prazo gerar uma descrença e passividade em novos sistemas de mudanças.
- Visão limitada dos gestores sobre o que significa gerir pessoas, e por parte dos profissionais, falta o senso de responsabilidade por seu próprio desenvolvimento.

# Atualidades: Notícia - Descubra quais são as áreas e competências mais desejadas de 2020



- Como o mundo corporativo reagiu a retomada econômica de 2019?
- Um pouco de como é a diferença salarial de diferentes setores na área de RH.
- Quais as especializações necessárias na área de RH, e o que é requerido deste profissional
- Quais os próximos desafios e como deverá ocorrer o desenvolvimento da área para o futuro

# Atualidades: Podcast Mundo RH: O profissional do futuro - Quais serão as competências para trabalhar com tecnologia?

---

- Flávia Vergili, Chief People Officer da VTEX – empresa líder em digital commerce no Brasil.
- Mercado tech: ainda aquecido; lacuna de profissionais; dinâmico e competitivo; o colaborador tem impacto direto no produto final com que trabalha (se desenvolve junto com o produto).
- “Com a pandemia as pessoas não estão trabalhando em home office. Antes quem fazia regime home office tinha muito mais liberdade, podia fazer uma atividade física no meio do dia, sair para tomar um café. Agora está todo mundo preso em casa.” -> **Importância de orientar e ajudar com a saúde mental e bem-estar dos trabalhadores nesse momento.**
- Novo modelo de trabalho está alinhado ao momento de mercado que estamos vivendo: paradigmas (como home office) sendo implantados forçadamente em poucos dias.
- Gestor é peça chave nessa transformação: empatia, confiança na equipe, tolerância ao erro, liberdade, autonomia e autogestão.
- Principais competências: adaptação à mudança; espírito de comunidade; empatia; autonomia; protagonismo da própria carreira; conhecimentos específicos; capacidade de resolver problemas; inovação.



**Obrigado!**