

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

**Um método para modelagem das competências
individuais vinculadas à estratégia empresarial por
meio do Balanced Scorecard.**

Rogério Teixeira Mâsih

Florianópolis, dezembro de 2005

ROGÉRIO TEIXEIRA MÂSIH

Um método para modelagem das competências individuais vinculadas à estratégia empresarial por meio do Balanced Scorecard.

Esta Tese foi julgada adequada para obtenção do título de Doutor em Engenharia de Produção e aprovada na sua forma final pelo Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina.

Orientador: Prof. Paulo Mauricio Selig, Dr.

Florianópolis, dezembro de 2005.

Rogério Teixeira Mâsih

Um método para modelagem das competências individuais vinculadas à estratégia empresarial por meio do Balanced Scorecard.

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina para obtenção do título de Doutor em Engenharia de Produção.

Prof. Edson Pacheco Paladini, Dr.
Coordenador do Programa

Banca examinadora:

Prof. Paulo Mauricio Selig, Dr. (Orientador)

Prof. Marilda Todescat, Dra. (Moderadora)

Prof. Antonio Cezar Bornia, Dr.

Prof. Fernando Ribeiro de Melo Nunes, Dr.

Prof. Osvaldo Luiz Gonçalves Quelhas, Dr.

SUMÁRIO

| | |
|--|-----|
| LISTA DE FIGURAS | 6 |
| RESUMO | 8 |
| ABSTRACT..... | 9 |
| | |
| CAPÍTULO 01 – INTRODUÇÃO | 10 |
| 1.1. DEFINIÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA..... | 10 |
| 1.2. OBJETIVOS | 12 |
| 1.3. RELEVÂNCIA DO TEMA..... | 13 |
| 1.4. JUSTIFICATIVA DA PESQUISA | 14 |
| 1.5. INDICATIVO DE ORIGINALIDADE e DE NÃO-TRIVIALIDADE | 15 |
| 1.6. CONTRIBUIÇÃO TEÓRICA..... | 20 |
| 1.7. METODOLOGIA DA PESQUISA..... | 20 |
| 1.8. ESTRUTURA DO TRABALHO | 21 |
| 1.9. LIMITES DA PESQUISA..... | 22 |
| | |
| CAPÍTULO 02 – GESTÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIAS | 23 |
| 2.1 UM BREVE HISTÓRICO | 23 |
| 2.2 O CONCEITO DE COMPETÊNCIA | 26 |
| 2.5 O NOVO AMBIENTE DE GESTÃO DE PESSOAS | 43 |
| 2.6 GESTÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIAS | 44 |
| 2.7 A GESTÃO DE COMPETÊNCIAS E GESTÃO ESTRATÉGICA..... | 50 |
| | |
| CAPÍTULO 03 – MODELAGEM DE COMPETÊNCIAS | 63 |
| 3.1. MODELAGEM DE COMPETÊNCIAS | 63 |
| 3.2. CARACTERÍSTICAS DOS MODELOS DE COMPETÊNCIAS | 65 |
| 3.3. AVALIAÇÃO DOS MODELOS DE COMPETÊNCIAS | 70 |
| 3.4. SÍNTESE DA ANÁLISE DOS MODELOS | 102 |

| | |
|--|-----|
| CAPÍTULO 04 – MODELO PROPOSTO | 107 |
| 4.1 DESENVOLVIMENTO DO MODELO | 107 |
| 4.2 APRESENTAÇÃO DO MODELO PROPOSTO | 110 |
| | |
| CAPÍTULO 05 – APLICAÇÃO DO MODELO PROPOSTO..... | 118 |
| 5.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA..... | 118 |
| 5.2 DESCRIÇÃO DA APLICAÇÃO DO MODELO PROPOSTO..... | 120 |
| 5.3 CONSIDERAÇÕES FINAIS SOBRE A APLICAÇÃO..... | 156 |
| | |
| CAPÍTULO 06 - CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS | 161 |
| 6.1 QUANTO AOS OBJETIVOS | 161 |
| 6.2 QUANTO À REVISÃO BIBLIOGRÁFICA..... | 161 |
| 6.3 QUANTO AO MODELO PROPOSTO | 162 |
| 6.4 QUANTO AO ESTUDO DE CASO..... | 163 |
| 6.5 RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS..... | 164 |
| | |
| REFERÊNCIAS..... | 165 |

LISTA DE FIGURAS

| | |
|---|----|
| Figura 1 - Dimensão das Competências Estratégicas | 19 |
| Figura 2 - Modelo do Iceberg | 31 |
| Figura 3 - Árvore das Competências..... | 32 |
| Figura 4 - Casa das competências..... | 34 |
| Figura 5 - Pirâmide das competências | 37 |
| Figura 6 - Competência como fonte de valor para o indivíduo e para a organização...41 | 41 |
| Figura 7 - Objetivos dos sistemas de competências..... | 46 |
| Figura 8 - Benefícios dos modelos de competências para os sistemas de RH..... | 50 |
| Figura 9 - Etapas da gestão de competências..... | 53 |
| Figura 10 - Modelo de gestão de desempenho baseada nas competências..... | 55 |
| Figura 11 - Alinhamento dos ativos intangíveis | 58 |
| Figura 12 - Mapa de Competências Estratégicas..... | 61 |
| Figura 13 - Modelo de Prontidão do Capital Humano | 62 |
| Figura 14 - Modelo integrado de remuneração e carreira | 75 |
| Figura 15 - Modelo de Lucia e Lepsinger (1999) | 76 |
| Figura 16 - Matriz de competências definidas pelos especialistas | 85 |
| Figura 17 - Matriz de competências apuradas com nível de concordância | 86 |
| Figura 18 - Ponderações dos especialistas | 87 |
| Figura 19 - Ordem de importância das competências..... | 87 |
| Figura 20 - Metodologia Resolution..... | 88 |
| Figura 21 - Modelo de competências e gestão de talentos..... | 91 |
| Figura 22 - Formulário de orientação para desdobramento de competências | 93 |
| Figura 23 - Matriz 01- Conhecimentos X Responsabilidades | 96 |
| Figura 24 - Matriz 02 - Identificação das responsabilidades das diretorias..... | 97 |
| Figura 25 - Matriz 03 - Mapeamento das competências | 97 |

| | |
|--|-----|
| Figura 26 - Análise dos modelos de competências | 106 |
| Figura 27 - Visão geral dos componentes do CommonKADS | 108 |
| Figura 28 - Adaptações realizadas nos componentes do CommonKADS | 109 |
| Figura 29 - Etapas do modelo proposto | 110 |
| Figura 30 – Tabela de identificação dos conhecimentos | 112 |
| Figura 31 - Roteiro de perguntas | 114 |
| Figura 32 - Rotulagem dos comportamentos | 114 |
| Figura 33 - Síntese do modelo proposto | 116 |
| Figura 34 - Mapa Estratégico do Plano de Saúde | 121 |
| Figura 35 - Balanced Scorecard do Plano de Saúde | 123 |
| Figura 36 - Macro-processo autorização de procedimentos médicos..... | 126 |
| Figura 37 (c) - Fluxograma da autorização de procedimentos médicos | 129 |
| Figura 38 - Tabela de conhecimentos | 131 |
| Figura 39 - Avaliação do questionário | 138 |
| Figura 40 - Influência do direcionamento no Mapa Estratégico..... | 155 |
| Figura 41 - Mapa das Competências Estratégicas | 156 |

RESUMO

MÂSIH, Rogério Teixeira. **Um método para modelagem das competências individuais vinculadas à estratégia empresarial por meio do Balanced Scorecard**. 2005. 174pp. Tese de Doutorado (Doutorado em Engenharia de Produção). Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção. Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis.

Visando o aumento da competitividade, as empresas têm investido cada vez mais no desenvolvimento de seus recursos humanos. Entretanto, para que os investimentos apresentem os resultados esperados, é necessário que as ações voltadas para a capacitação das pessoas estejam alinhadas com a estratégia corporativa. Neste sentido, uma das principais tendências é a gestão de pessoas por competências. O presente trabalho tem por objetivo desenvolver um método para determinar as competências individuais necessárias para a implementação da estratégia empresarial através do BSC. O referido método foi desenvolvido com a partir das limitações identificadas nos modelos tradicionais e teve sua aplicabilidade avaliada através de um estudo de caso em um plano de saúde. Os resultados obtidos através do estudo de caso demonstram que cada etapa do modelo é exequível, possibilitando concluir que sua combinação forma um conjunto articulado de ações que culmina com a obtenção e representação das competências individuais relevantes para a implementação estratégica.

Palavras-chave: Gestão por competências; Balanced Scorecard; Operadora de plano de Saúde.

ABSTRACT

Aiming the increase of the competitiveness, the enterprises have invested more and more in the development of its human resources. However, in order to their investments present the expected results, it is necessary that the actions directed toward the people's qualification are lined up with the corporative strategy. In this sense, one of the main trends is the management of people by competencies.

The present report has the objective to develop a method to determine the individual competencies necessary for the implementation of the business strategy through the BSC. The related method was developed from the limitations identified in traditional models and had its applicability evaluated through a case study in a health care plan. The results reached through the case study demonstrate that each stage of the model is feasible, making possible to conclude that its combination forms an articulated set of action that culminates with the attainment and representation of the individual outstanding competencies for the strategic implementation.

Key-words : competence based management; Balanced Scorecard; Healthcare System.

CAPÍTULO 01 – INTRODUÇÃO

1.1. DEFINIÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

O novo paradigma das organizações do século XXI fundamenta-se na disponibilidade de trabalhadores do conhecimento, capazes de trabalhar com fluxos dinâmicos de conhecimento, criando novas competências que apóiam a melhoria contínua das empresas, capacitando-as para elevar dinamicamente sua competitividade (LIMA e URBINA, 2003).

Com o conhecimento empresarial transformado em patrimônio estratégico e o ambiente empresarial em constante mudança, os indivíduos inseridos neste contexto passam a ter de buscar atualização constante de suas competências, de forma a mantê-las alinhadas com os objetivos estratégicos da empresa (FLEURY, 2003).

Segundo Brandão e Guimarães (1999), as propostas para obtenção de vantagem competitiva, apesar das diferenças de ordem semântica, parecem caminhar para uma mesma direção: gestão estratégica de recursos humanos; gestão de competências; gestão de desempenho; acumulação do saber; e gestão do capital intelectual. Percebe-se nestas proposições a ênfase dada às pessoas como recurso determinante do sucesso organizacional.

O aumento do foco na gestão de pessoas é plenamente justificável para Horney e Koonce (1995), pois, independente do desafio que a empresa está enfrentando, a solução começa e termina com as pessoas. É a força de trabalho da empresa que deve adaptar-se a qualquer mudança, alinhar seu comportamento com as novas prioridades, e estar preparada para enfrentar os desafios futuros.

Nesse contexto, é impraticável pensar em melhorias na qualidade de produtos e serviços, e em ganhos de produtividade sem envolver aspectos relacionados com o desenvolvimento de competências, treinamentos, remuneração variável, gestão do conhecimento e outros. O interessante é que todos estes aspectos estão diretamente ligados à gestão de recursos humanos (OLIVEIRA e GUEIROS, 2004).

Além de aspectos operacionais, a gestão de pessoas também assume um importante papel estratégico, onde “um aspecto importante na concretização dos objetivos da empresa está na capacidade das empresas para desenvolver e organizar rapidamente as aptidões e competências necessárias”(HRISTOV e SILVA, 2005, p.57).

Considerando que o ponto de partida para o estudo do diferencial competitivo das organizações é o conhecimento, tem-se que o indivíduo é a unidade relevante para uma análise baseada em competências (KROGH e ROOS, 1995).

O tema competência vem se tornando uma constante na pauta das discussões acadêmicas e empresariais. No âmbito das empresas, esta discussão justifica-se pela crescente modificação contextual e a conseqüente busca por sistemas de gestão mais efetivos (KILIMNIK, LUZ e SANT'ANNA, 2003).

Para Albuquerque e Oliveira (2002), o principal motivo pelo gradual aumento no interesse pelo modelo de gestão de pessoas por competências está na possibilidade de alinhamento deste com a estratégia empresarial. Essa possibilidade, ou a falta dela, é, na concepção dos referidos autores, a grande limitação dos modelos tradicionalmente utilizados.

Na opinião de Barbosa, Ferraz e Lopes (2002) essa vinculação com a estratégia empresarial é essencial e “as práticas e ferramentas que não se incorporam ao ‘core estratégico’ ficam relegadas a um segundo plano e, porque não dizer, podem até mesmo ser consideradas dispensáveis” (BARBOSA, FERRAZ e LOPES, 2002).

Assim, os sistemas de gestão de pessoas por competências se consolidam como uma fonte de sustentação para a criação de vantagem competitiva e integração das pessoas às estratégias organizacionais. A ligação entre a administração estratégica e as competências individuais pode ser obtida por meio da implementação de um sistema de gestão de pessoas por competências (COSTA, 2004).

A ligação entre estratégia e gestão de pessoas por competências possui um duplo papel em relação à gestão empresarial: as competências dos indivíduos devem ser determinadas a partir da estratégia e devem fornecer suporte à implementação estratégica através do comportamento dos empregados (ILES, 1993).

Portanto, os modelos de competência devem ser entendidos como uma importante ferramenta para garantir que os objetivos estratégicos da organização estejam suportados pela gestão de recursos humanos (LUCIA e LEPSINGER, 1999, p.10).

Assim, o processo de modelagem de competências deve ser capaz de responder à seguinte pergunta: dada nossa estratégia, quais conhecimentos, habilidades e atitudes nossos líderes devem possuir? (INTAGLIATA, ULRICH e SMALLWOOD, 2000).

Entretanto, apesar de sua importância, a verdadeira existência da vinculação dos modelos de competência com a estratégia corporativa é questionada por Gramigna (2002, p.11), a qual indaga se “as mudanças que ocorrem dentro e fora da organização estão sendo levadas em consideração nos nossos projetos e planos?” e, conseqüentemente, se a implantação de um modelo de competências garante que “dispomos das competências essenciais para atingir os objetivos do negócio?” (GRAMIGNA, 2002, p.11).

Essa também é a dúvida de Ruas (2003), o qual considera que muitas questões em torno do emprego de competências continuam pouco esclarecidas, “por exemplo: qual tem sido a articulação entre o uso da noção de competências e as diretrizes estratégicas das empresas?” (RUAS, 2003).

Um importante sistema de gestão estratégica utilizado por empresas do mundo todo é o Balanced Scorecard (BSC). Organizado em torno de 04 (quatro) perspectivas estratégicas, o BSC defende que as competências dos indivíduos devem ser definidas de modo a garantir que estes estejam aptos a executar os processos internos críticos para o sucesso da estratégia (KAPLAN e NORTON, 2004, p.229).

Nesse contexto foi identificado o problema de pesquisa, o qual é expresso pela seguinte pergunta: **como deve ser realizada a modelagem das competências individuais de modo a garantir sua vinculação com a estratégia empresarial através do Balanced Scorecard?**

1.2. OBJETIVOS

1.2.1. OBJETIVO GERAL

O Objetivo Geral deste trabalho é **desenvolver um método para determinar as competências individuais necessárias para a implementação da estratégia empresarial a partir da estrutura do Balanced Scorecard.**

1.2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Em função do Objetivo Geral proposto para o presente trabalho, foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos:

- Caracterizar os pontos de interseção entre a modelagem de competências individuais e a estratégia empresarial;
- Identificar as principais limitações dos modelos tradicionalmente utilizados para a modelagem de competências individuais em relação ao vínculo com a estratégia empresarial;
- Definir ações que permitam superar as limitações identificadas nos modelos tradicionais;
- Consolidar a modelagem das competências individuais com a implementação das estratégias empresariais.

1.3. RELEVÂNCIA DO TEMA

A gestão de pessoas nas organizações vem passando por um amplo processo de transformação. Dentre as principais modificações observadas destaca-se a gradual substituição dos sistemas tradicionalmente utilizados, focados em cargos, por sistemas baseados em competências. Essa substituição ocorre principalmente em função das fragilidades demonstradas pelos sistemas tradicionais diante do ambiente turbulento e mutável no qual as empresas encontram-se inseridas (DUTRA, HIPÓLITO e SILVA, 1998).

Esta tendência é ratificada por Currie e Darby (1995), pois, em função do aumento da atenção sobre a importância dos recursos humanos para o sucesso das organizações, destaca-se o foco que tem recebido, tanto na literatura como na prática, o estudo das **competências individuais** dos funcionários e das equipes.

Em relação às principais tendências relacionadas com a gestão de pessoas, um pesquisa realizada por Fischer e Albuquerque (2001), intitulada DELPHI RH 2010, constata que:

Embora esteja presente há algum tempo no discurso de Recursos Humanos, a **Gestão de Competências** é considerada um princípio relevante (99%) e muito pouco incorporado pelas organizações (33%). Os resultados obtidos

indicam que este tema estará presente nas estratégias de RH das empresas no futuro (96%). Mostram também que se trata de um princípio cuja dificuldade de implantação é relativamente alta (FISCHER e ALBUQUERQUE, 2001).

Outra pesquisa, realizada por Lacombi e Tonelli (2000), mostra que, dentre os grupos consultados, o grupo composto por empresas de grande porte e que vêm em RH uma função estratégica busca a **determinação de competências individuais** como uma das ações para garantir vantagem competitiva.

Na mesma direção apontam os resultados obtidos pela pesquisa realizada por Silva e Rachid (2003), os quais constataram que o modelo de **gestão por competências** tem se mostrado como uma referência normativa atual para os gerentes de recursos humanos, pois “mesmo em empresas onde existem poucas medidas relacionadas a esta forma de gestão, os gerentes entrevistados a mencionam como um modelo a ser buscado” (SILVA e RACHID, 2003).

Esta busca futura é ratificada em pesquisa de Flink e Vanalle (2003). Segundo os autores, mesmo verificando que um grupo composto por 71% do total de empresas entrevistadas não possui nenhum tipo de modelo de gestão relacionados a competências, descobriu-se que “dentre as empresas que não se utilizam da Gestão por Competências, nem mesmo parcialmente, a maioria, ou 72%, pretende utilizá-la nos próximos 02 (dois) anos, o que demonstra ser algo novo para as empresas” (FLINK e VANALLE, 2003).

Assim, além da crescente utilização da noção de ‘competência’ no ambiente empresarial brasileiro, o que permite concluir que o tema tem se firmado como uma importante referência dentre os princípios e práticas de gestão no Brasil (RUAS, 2003), verifica-se que “a opção de trabalhar a gestão por competências já não estará apenas nas mãos de empresários que queiram estar atualizados [...] o desperdício de competências por má gestão de recursos humanos será severamente punido nos próximos anos” (NERI, 1999, p.11).

1.4. JUSTIFICATIVA DA PESQUISA

Segundo Barbosa, Ferraz e Ávila (2004), a justificativa para o desenvolvimento de estudos que busquem o aprimoramento das ferramentas voltadas para a gestão de pessoas deve passar pelo novo enfoque dado pelas organizações para esta questão. Neste sentido, observa-se que:

Mesmo que o discurso corrente aponte para uma ênfase na gestão de pessoas, tratando-os como o mais significativo diferencial competitivo, o fato é que as ações de RH dentro do ambiente organizacional estão cada vez mais condicionadas à comprovação quase ‘matemática’ de sua efetividade. O que, naturalmente, impõe uma série de desafios. A adoção do conceito de competências nas práticas organizacionais reforça a tendência da necessidade de se realinhar a gestão de pessoas a vetores paramétricos dentro da lógica organizacional (BARBOSA, FERRAZ e ÁVILA, 2004).

Nesse contexto, Currie e Darby (1995) ressaltam que as principais críticas em relação à gestão de pessoas por competências estão voltadas para a **definição de competências** e para a avaliação de competências.

Entre as duas, destaca-se a importância da **definição (ou modelagem) de competências**. Uma vez que o produto desta etapa será utilizado como referencial em todas as demais atividades relacionadas com a gestão por competências, tem-se que, caso seja definido de maneira errada ou mesmo distorcida, todo o processo estará seriamente comprometido.

Além do aspecto metodológico relacionado com a definição das competências, outra questão que deriva dessa limitação é a relevância das competências identificadas. Se a modelagem das competências não utilizar referenciais que traduzam os objetivos estratégicos da empresa, todo o sistema estará alicerçado por um conjunto de fatores que não traduzem a necessidade organizacional em termos de competências individuais.

Assim, configura-se a justificativa para o desenvolvimento do presente trabalho: a busca pelo aprimoramento das ferramentas atualmente utilizadas para realizar a definição de competências individuais, tendo como principal diretriz o foco no alinhamento das competências dos empregados com os requisitos necessários à implementação da estratégia organizacional.

1.5. INDICATIVO DE ORIGINALIDADE e DE NÃO-TRIVIALIDADE

A originalidade e a não trivialidade do presente trabalho encontram-se fundamentada em duas vertentes distintas: (i) **a modelagem estratégica de competências individuais**; e (ii) **a representação das competências individuais como uma nova dimensão do Balanced Scorecard**.

1.5.1. MODELAGEM ESTRATÉGICA DE COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS

Conforme já apresentado, a modelagem de competências individuais é uma etapa particularmente importante dentro do ambiente de gestão de pessoas por competências. É exatamente durante essa etapa que é determinada a lista de competências que será utilizada como referência para todas as ações dentro dos diversos subsistemas de recursos humanos.

Entretanto, mesmo com a ocorrência de grandes transformações na forma de gerir pessoas observadas no final dos anos 90 e início dos anos 2000, o que se constata é que **essas transformações não foram acompanhadas pelos conceitos e ferramentas que dão suporte à gestão de pessoas** (DUTRA, 2004, p.17).

Assim, mesmo considerando o aumento da consciência sobre a necessidade de reformas nas formas de gestão do trabalho, Dutra (1996, p.08) ressalta que facilmente percebe-se com o seguinte desafio: **“ausência de instrumentos e ferramentas de gestão** que estimulem e ofereçam suporte a um maior envolvimento e comprometimento das pessoas com seu trabalho” (DUTRA, 1996, p.08).

No contexto da gestão de pessoas por competências, esta realidade aparece durante a definição das competências individuais necessárias para suportar a implementação estratégica.

Apesar de sua importância ser destacada diversas vezes na literatura sobre o tema, constata-se a existência de uma lacuna no momento de operacionalizar esse discurso, ou seja, apesar de importância do vínculo com a estratégia ser mencionado repetidas vezes ao longo dos textos, verifica-se a falta de ferramentas capazes de identificar o conjunto de competências que as pessoas-chave da organização precisam dispor para criar um ambiente propício para a implementação de sua estratégia.

A situação descrita acima é ilustrada por Rodrigues, Scianni e Maciel (2003), os quais afirmam que :

A baixa eficácia desses métodos para estruturar novas modalidades de organização do trabalho, mobilizou a equipe no sentido de buscar estratégias metodológicas que fossem não apenas apropriadas, mas também inovadoras. **Essa tarefa, no entanto, se revelou extremamente difícil.** Como reflexo das variações de enfoques e perspectivas em torno da **noção de competência**, e que nas situações concretas muitas vezes expressam uma visão idiossincrática e exclusiva da organização, **foi praticamente impossível ter acesso ou dispor de procedimentos testados e validados** (RODRIGUES, SCIANNI e MACIEL, 2003).

Nota-se que a lacuna apresentada pelos autores supracitados resume-se à inexistência de metodologias validadas em função das diversas abordagens utilizadas para o conceito de competência; os autores sequer chegaram a abordar a questão do vínculo com a estratégia. Sendo este mais um requisito a ser exigido das metodologias e ferramentas adotadas, considera-se que sua inclusão torna os procedimentos ainda mais complexos e demanda maior criteriosidade na definição e estruturação de cada uma de suas etapas.

Inserindo a variável estratégica na abordagem baseada em competências, Ruas (2003) ressalta que, apesar da existência de uma diretriz corporativa voltada para a orientação para os resultados, o grande obstáculo está na **dificuldade para desenvolver modelos de competências a partir das competências coletivas**. Esta dificuldade reside exatamente na **“não existência de processos formais de desdobramentos de ‘competência coletiva.’”** (RUAS, 2003)

Assim, com base na argumentação do autor, verifica-se a existência de uma lacuna na gestão de pessoas por competências: **a incapacidade traduzir a abordagem macro, ou organizacional, em uma micro, voltada para os indivíduos**. Essa limitação implica na impossibilidade de incluir diretrizes estratégicas de amplitude organizacional na determinação dos critérios que irão direcionar as ações voltadas para a gestão das competências de seus empregados.

Visando fundamentar essa constatação, diversos modelos de competências foram avaliados em sua capacidade de vincular a modelagem de competências à estratégia organizacional. A descrição dos modelos e a comprovação da referida limitação são apresentadas no Capítulo 03 do presente trabalho.

1.5.2. REPRESENTAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS COMO UMA NOVA DIMENSÃO DO BALANCED SCORECARD

A outra vertente que compõe a originalidade do presente trabalho está relacionada com a forma de representação do modelo de competências dentro da estrutura do Mapa de Competências do Balanced Scorecard (BSC).

Observa-se que na grande maioria das situações em que é necessário realizar alguma adaptação na estrutura do BSC, opta-se pela inclusão de novas perspectivas. Esta adaptação encontra-se resguardada pela orientação de Kaplan e Norton (1997, p.35), na qual os autores

sugerem que as quatro perspectivas “devem ser consideradas como um modelo, não como uma camisa-de-força” (KAPLAN e NORTON, 1997, p. 35).

A constatação, no entanto, é que sempre que são criadas novas perspectivas, mesmo relacionadas à gestão de pessoas, tem-se que estas novas perspectivas situam-se no mesmo plano das demais e utilizam indicadores de maneira similar (MAISEL *apud* OLVE, ROY e WETTER, 1999; RIBEIRO e RIBEIRO, 2004; MONTEIRO, CASTRO e PROSHINIK, 2003)

Segundo Kaplan e Norton (1997, p.131), a Perspectiva do Aprendizado e Crescimento do Balanced Scorecard:

Desenvolve objetivos e medidas para orientar o aprendizado e o crescimento organizacional. Os objetivos estabelecidos nas perspectivas financeira, do cliente e dos processos internos revelam onde a empresa deve se destacar para obter um desempenho excepcional. Os objetivos da perspectiva do aprendizado e crescimento oferecem a infra-estrutura que possibilita a consecução de objetivos ambiciosos nas outras três perspectivas (KAPLAN e NORTON, 1997, p.131).

Apesar de ter a finalidade de oferecer suporte em termos de infra-estrutura para as demais perspectivas (KAPLAN e NORTON, 1997, p.131) e incluir a Capacidade dos Funcionários como uma de suas categorias básicas (KAPLAN e NORTON, 1997, p.132), constata-se que existem limitações na utilização da Perspectiva do Aprendizado e Crescimento no sentido de vincular a gestão por competências ao BSC.

A principal limitação é imposta pela própria estrutura de uma perspectiva, a qual é composta por objetivos e medidas (KAPLAN e NORTON, 1997, p.08). Assim sendo, tem-se que a mesma não tem como apresentar a infra-estrutura básica de um modelo por competências, ou seja, a lista de competências necessárias à consecução dos objetivos estratégicos das demais perspectivas.

A simples criação de uma perspectiva adicional não representaria uma solução satisfatória, pois, além de tornar o modelo mais complexo e desperdiçar uma de suas grandes vantagens, que é que o fato de ser compacto e ter foco em um pequeno conjunto de medidas (OLVE, ROY e WETTER, 1999, p.120), a nova perspectiva também teria sua estrutura limitada a objetivos e medidas.

Dessa forma, é proposta neste trabalho a criação de uma nova dimensão para as perspectivas do BSC: o Mapa das Competências Estratégicas.

Conforme apresentado na Figura 1, esta nova dimensão deve ser acrescentada ao Mapa Estratégico do Balanced Scorecard a fim de disponibilizar a infra-estrutura, em termos de competências individuais, necessárias à implementação estratégica através da consecução dos objetivos das diversas perspectivas do Balanced Scorecard. A utilização do Mapa das Competências estratégicas permite que a gestão de pessoas por competências ocorra de maneira interligada à gestão estratégica da organização através do Balanced Scorecard.

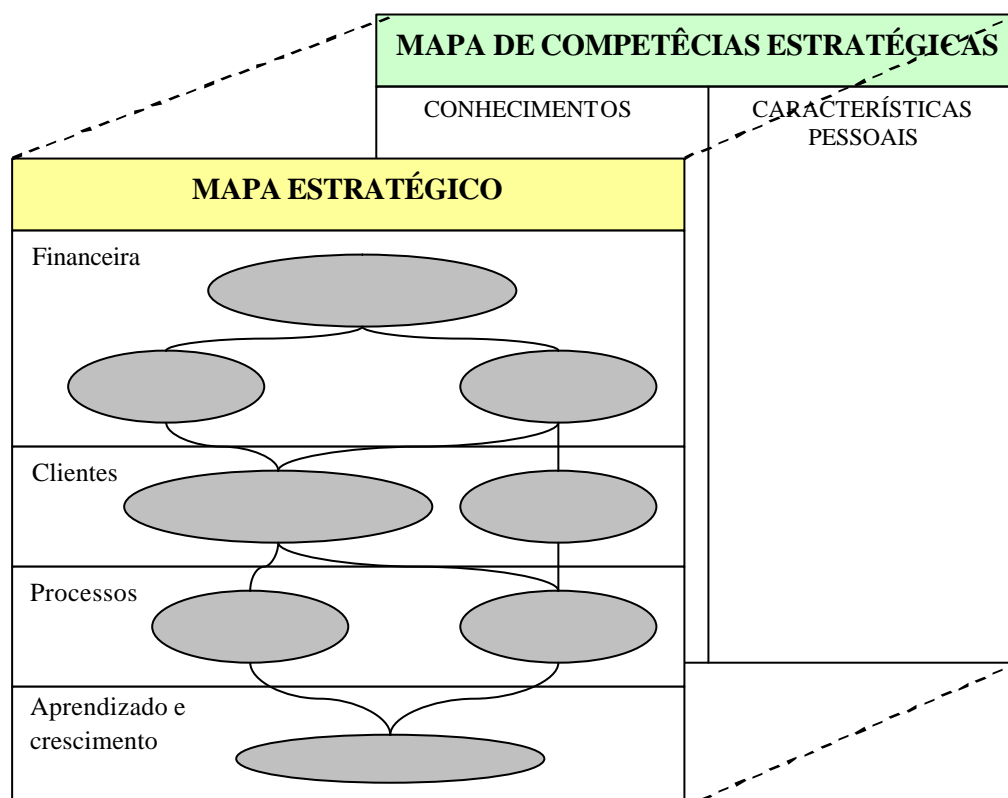


Figura 1 - Dimensão das Competências Estratégicas
Fonte: elaborado pelo autor.

Nesse contexto é oportuno ressaltar que apesar da grande quantidade de material bibliográfico disponível sobre Balanced Scorecard, poucas são as publicações que abordam a gestão de competências dentro de ambientes gerenciados pelo Balanced Scorecard (KAPLAN e NORTON, 2004; RUZZARIN, AMARAL e SIMIONOVSKI, 2002; BECKER, HESELID e ULRICH, 2001; NISEMBAUM, 2000) e nenhuma das obras consultadas realizou a vinculação das listas de competências à estrutura dos Mapas Estratégicos.

1.6. CONTRIBUIÇÃO TEÓRICA

Consoante com a descrição do indicativo da originalidade e da não trivialidade, a contribuição teórica do presente trabalho encontra-se igualmente fundamentada nas vertentes citadas com esta finalidade.

A primeira delas, modelagem estratégica das competências individuais, apresenta uma discussão sobre o vínculo da modelagem de competências com a estratégica e os objetivos estratégicos da organização. A importância dessa relação é ressaltada pela grande maioria dos autores que discutem o tema e, neste trabalho, enfocou-se na maneira como esta vinculação é estabelecida e quais são as suas principais limitações. Esta discussão foi estruturada a partir da avaliação de diversos modelos de competências individuais sob a ótica de sua vinculação com os direcionadores estratégicos das organizações.

A segunda vertente aborda a estrutura utilizada para representar graficamente os Mapas Estratégicos do Balanced Scorecard, notadamente a perspectiva do Aprendizado e Crescimento, e sua intercessão com a gestão de pessoas por competências. A discussão desta vertente encontra-se pautada na limitação apresentada pelo modelo original dos Mapas Estratégicos em relação à possibilidade de utilizar a gestão de competência acoplada ao Balanced Scorecard. A abordagem proposta não é criar uma nova perspectiva e sim uma nova dimensão, o Mapa das Competências Estratégicas, o qual deve suportar todas as demais perspectivas e atuar como um navegador estratégico da gestão de pessoas por competências.

Por fim, ressalta-se ainda a contribuição obtida pela reunião e análise dos principais modelos de competências existentes na literatura disponível sobre o tema.

1.7. METODOLOGIA DA PESQUISA

O trabalho de pesquisa aqui desenvolvido se encontra dentro da Classificação apresentada a seguir:

- Quanto ao tipo, trata-se de pesquisa aplicada, por ser um estudo que decorre do desejo de conhecer e fazer algo de maneira mais eficiente e eficaz. Além disso, esta pesquisa busca apresentar resultados a um problema prático (GIL 1991, p.19);
- Quanto ao estudo, é do tipo explicativo – descritivo, pois, segundo Gil (1991), a pesquisa científica pode apresentar bastante complexidade segundo a qual é

possível classificá-las. As pesquisas descritivas são aquelas que têm como objetivo a descrição das características de determinada população ou fenômeno, ou ainda, o estabelecimento de variáveis. Já as pesquisas Explicativas têm o objetivo de identificar os fatores que determinam ou contribuem para o acontecimento de um fenômeno;

- O Tipo de delineamento da pesquisa em questão é o Estudo de caso, pois os dados são fornecidos por pessoas, em entrevistas; e considerando, também, como elemento mais importante o procedimento adotado na coleta de dados (GIL 1991, p. 48). Além disso, para o autor, o estudo de caso é exaustivo em relação a um ou poucos objetos, com a finalidade de permitir conhecimento amplo e detalhado dos mesmos;
- A abordagem é do tipo qualitativa, tendo em vista que o trabalho de pesquisa se detém em verificar as características de um fenômeno com a função de descrevê-lo (TRIVIÑOS 1987, p.126).

1.8. ESTRUTURA DO TRABALHO

O trabalho encontra-se estruturado em 05 (cinco) capítulos, incluindo este, conforme detalhado a seguir:

- **Capítulo 02 – Gestão de Pessoas por Competências:** neste capítulo são apresentados os principais conceitos relacionados com a gestão de competências, estando seu foco voltado para a definição de competência e para a vinculação da gestão pessoas por competências com os direcionadores estratégicos da organização.
- **Capítulo 03 – Modelagem de Competências Individuais:** com base nos conceitos apresentados no capítulo anterior, o capítulo 03 analisa diversos modelos de competências com o objetivo de identificar possíveis limitações destes em relação à vinculação da modelagem com a estratégia organizacional.
- **Capítulo 04 – Método Proposto:** através do detalhamento e discussão de cada uma das etapas que o compõem, neste capítulo é realizada a apresentação do modelo proposto.

- **Capítulo 05 – Aplicação do modelo proposto:** descreve o estudo de caso utilizado para a avaliação do modelo proposto. Neste capítulo é apresentado o detalhamento da aplicação de cada etapa do modelo e os resultados obtidos com a aplicação do modelo proposto.
- **Capítulo 06 - Considerações Finais e Resultados Esperados:** apresenta as conclusões obtidas com o desenvolvimento do estudo. As conclusões foram organizadas em relação aos objetivos do trabalho, ao modelo proposto e ao estudo de caso.

1.9. LIMITES DA PESQUISA

O escopo do presente trabalho limita-se à identificação das competências individuais necessárias à implementação estratégica.

Assim, dentro desse limite, não serão abordadas as atividades relacionadas com a identificação e certificação daquelas competências já disponíveis nos profissionais que compõe a empresa; o foco é unicamente a modelagem daquelas que deveriam existir para suportar a implementação da estratégica da organização.

Ressalta-se também que não faz parte dos objetivos desta pesquisa o desenvolvimento de ações que visem transformar as competências modeladas em instrumentos operacionais relacionados com os diversos subsistemas de gestão de pessoas. Mesmo considerando que a operacionalização desses subsistemas, em um ambiente de gestão de recursos humanos por competências, depende da etapa de modelagem de competências, tem-se que a recíproca não é verdadeira. Nesse contexto, ter-se-á que o trabalho atingiu seus objetivos a partir do momento em que foi realizada a modelagem das competências individuais, sem que necessariamente estas precisem ser convertidas nos instrumentos e ferramentas necessários às atividades de recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, avaliação de desempenho, remuneração e recompensa, movimentação, e planejamento da sucessão.

CAPÍTULO 02 – GESTÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIAS

O presente capítulo discute o conceito de competência e analisa a relação que deve existir entre a gestão de pessoas por competências e a gestão estratégica da empresa. Como referencial estratégico para a gestão estratégica foi adotado o Balanced Scorecard (BSC).

2.1 UM BREVE HISTÓRICO

Apesar do conceito de competência ter sua origem relacionada com o direito e com a psicologia clínica, atualmente sua aplicação extrapola estas dimensões, sendo utilizado com frequência nas mais diversas áreas do conhecimento. Neste contexto, destacam-se a pedagogia e psicologia organizacional (SHIPPMANN et al, 2000).

No fim da Idade Média, a expressão competência era associada essencialmente à linguagem jurídica. Imersa neste ambiente, competência dizia respeito à faculdade atribuída a alguém ou a uma instituição para apreciar e julgar certas questões. Mais tarde o conceito passou a ser utilizado de forma mais genérica, para qualificar o indivíduo capaz de realizar determinado trabalho (BRANDÃO e GUIMARÃES, 1999).

Para Ruzzarin, Amaral e Simionovisci (2002, p.23), o nascimento do conceito de competências no ambiente empresarial se deu a partir de um novo modelo de remuneração (*pay for skills*) surgido na década de 60, nos EUA, na empresa Procter e Gamble Co.

Entretanto, a grande maioria dos autores associa a inserção do conceito na gestão empresarial a partir da psicologia organizacional, tendo como principal referência os trabalhos realizados por McClelland durante a década de 70.

Cooper (2000) destaca que ainda no início da década de 60, David C. McClelland, um psicólogo com atuação ligada a treinamento e avaliação de recursos humanos, publicou um artigo na *American Psychologist* criticando o uso de testes de personalidade e de Q.I. como instrumentos capazes de prever o potencial de sucesso dos empregados. Para McClelland, as empresas deveriam contratar com base em competências e não na pontuação obtida em testes padronizados. Na década seguinte, McClelland iniciou seus trabalhos visando desenvolver novos métodos capazes de prever o desempenho das pessoas - era o início das avaliações por competências (COOPER, 2000, pp.05 e 06).

“Em 1973, McClelland publicou o *paper Testing for competence rather than intelligence*, que de certa forma iniciou o debate sobre competências entre os psicólogos e administradores dos Estados Unidos” (FLEURY e FLEURY, 2001 (b)).

A nova abordagem proposta por McClelland buscava identificar os comportamentos que caracterizavam o sucesso e, conseqüentemente, a competência das pessoas em determinadas situações. Posteriormente, a abordagem baseada em comportamentos desenvolvida por McClelland tornou-se uma etapa fundamental no desenvolvimento de modelos de competências (LUCIA e LEPSINGER, 1999, p.18).

Apesar de o conceito de competência estar muito relacionado aos estudos desenvolvidos por McClelland no início da década de 70, é possível observar que Taylor, pai da administração científica, defendia, já na década de 20, a fragmentação das atividades e o estudo de tempos e movimentos. Esta forma de administração do trabalho permitia identificar os requisitos necessários para o desenvolvimento de cada atividade ou parte desta (LUCIA e LEPSINGER, 1999, p.17).

Entretanto, segundo Cooper (2000, p.04), o conceito de competência no contexto de Taylor estava muito restrito a fatores físicos: aquele que possuísse destreza, força e resistência suficiente para executar determinada tarefa era considerado competente para tal.

Lucia e Lepsinger (1999, p.17) destacam também o trabalho de John Flanagan, o qual, durante a Segunda Guerra Mundial, desenvolveu uma técnica (*critical incident interview*) capaz de identificar traços e habilidades necessárias para obtenção de sucesso em determinadas situações.

Nos anos 80 começam a ser definidas as escalas de competências, as quais passavam a considerar, além do conhecimento da tarefa, as habilidades necessárias e as atitudes favoráveis (GRAMIGNA, 2002, p.11).

É também nesse período que “começa a proliferação de muitos trabalhos abordando o conceito de ‘gestão por competência.’” (RUZZARIN, AMARAL e SIMIONOVISCI, 2002, p.24)

Dutra (2004, p.34) ressalta que nesse período foram observados alguns ‘desconfortos’ relacionados ao uso do conceito de competência, dentre os quais se destaca a ausência de vinculação das competências em relação aos objetivos estratégicos das empresas.

Outra referência da década de 80 foi a criação no Reino Unido do *National Council for Vocational Qualifications* (NCVQ) e da *National Vocational Qualifications* (NVQs) (ROWE, 1995).

O movimento das competências ganhou espaço no Reino Unido particularmente em função da intervenção pública para desenvolver as NVQs, as quais são essencialmente baseadas em competências. A partir daí, um volume considerável e crescente de literatura sobre o tema passou a ser produzido (HOLMES, 1995). Assim, o que se observa é que no Reino Unido o conceito de competência tornou-se muito ligado aos NVQs e, conseqüentemente, a padrões de desempenho em funções específicas (MOORE, CHENG e DAINTY, 2002).

Os NVQs são baseados em padrões de desempenho (*National Occupational Standards – NOS*) que descrevem o que se espera de pessoas competente em uma determinada ocupação. Uma vez que os NVQs certificam as competências dos indivíduos, eles são utilizados tanto por empregados, no desenvolvimento de suas carreiras, como por empregadores, que os utilizam na busca de profissionais com o perfil adequado para aumentar a produtividade e a competitividade de seus empreendimentos (NVQ, 2005).

Outro marco importante surgiu no início dos anos 90. Neste período, Prahalad e Hamel (1998, p.293) já alertavam para a necessidade de mudança no foco dos gestores: a tendência era que eles passariam a ser “julgados por sua capacidade de identificar, cultivar e explorar as competências essenciais que tornam o crescimento possível”. Esta tendência estava baseada na possibilidade das empresas serem vistas como uma carteira de competências e não mais como um conjunto de unidades de negócios: “o que parece ser uma carteira extremamente diversificada de negócios é no fundo um conjunto de umas poucas competências essenciais compartilhadas” (HAMEL e PRAHALAD, 1998, p.299). Neste momento, começava a ser desenvolvido o conceito de *Core Competences*.

Segundo Shippmann *et al* (2000), a importância do trabalho de Hamel e Prahalad é tanta que seu artigo *Competing for the Future*, publicado na *Harvard Business Review* em 1990, é o que mais vezes foi reimpresso na história da revista.

Na opinião de Ruzzarin, Amaral e Simionovisci (2002),

Com o advento das *core competences*, passou-se a ‘subir um nível’ quando da discussão a respeito das competências [...] já não mais bastava interrogar o gestor do cargo sobre quais as competências eram requeridas para a atuação com sucesso no cargo. Precisávamos ampliar esta discussão em

nível estratégico da organização. Precisávamos saber da estratégica e da visão de futuro da empresa em questão [...] o desafio seria o de tentar decodificar quais as competências estariam implícitas neste planejamento. (RUZZARIN, AMARAL e SIMIONOVISCI, 2002, p.54-55)

Assim, a década de 90, com seus desafios de crescente competitividade e globalização das atividades, levou ao alinhamento definitivo das políticas de gestão de recursos humanos às estratégias empresariais, incorporando à prática organizacional o conceito de competência como base do modelo de gerenciar pessoas (FLEURY e FLEURY, 2001, p.64). Foi a partir dessa década que o termo competência despertou o interesse de empresas e profissionais ligados à gestão de recursos humanos (MATURO, 2005, p.209)

“Durante a segunda metade da década de 90, foi possível observar a rápida evolução do uso do conceito no aprimoramento da gestão de pessoas” (DUTRA, 2004, p.35). Essa evolução, segundo o autor, se deu principalmente pela utilização da “competência como conceito integrador da gestão de pessoas e desta com os objetivos estratégicos da empresa” (DUTRA, 2004, p.34).

“Atualmente, a gestão de competências é um importante conceito a ser compreendido na Gestão de Recursos Humanos, implicando em uma maior integração entre estratégia, sistema de trabalho e cultura organizacional, ao lado de maior conhecimento das potencialidades das pessoas e seu desenvolvimento” (SANTOS, 2001).

2.2 O CONCEITO DE COMPETÊNCIA

Em função das diferentes origens e da multiplicidade de abordagens, é natural que existam diversos conceitos aceitos para competência e, como consequência, que não exista um consenso em relação a sua definição.

Alguns autores preferem considerar que a falta de consenso ocorre pelo fato do conceito de competência ainda estar em construção (Le BOTERF apud FLEURY e FLEURY, 2001, p.17; DUTRA, 2004, p.33; ALBUQUERQUE e OLIVEIRA, 2001).

Também é praticamente impossível traçar uma linha do tempo, uma vez que as diferentes abordagens convivem simultaneamente em cada momento histórico (MATURO, 2005, p.217).

Mesmo quando focado somente no âmbito da gestão empresarial, a falta de consenso sobre uma definição para a palavra ‘competência’ continua existindo.

Observa-se também que quando o termo ‘competência’ sai do contexto acadêmico para o empresarial, seu significado fica ainda mais confuso, (MOORE, CHENG e DAINTY, 2002) não sendo possível observar uma unicidade nos conceitos utilizados pela empresas (BARBOSA, FERRAZ e LOPES, 2002).

Assim sendo, observa-se que um dos conceitos mais empregados na administração moderna, também poder considerado o mais controvertido (BARBOSA, FERRAZ e LOPES, 2003; RUZZARIN, AMARAL e SIMIONOVISCI, 2002, p.23; WOODUFFE, 1991; SANTOS, 2001).

Essa condição torna-se ainda mais complicada para ocupações profissionais cuja atuação é complexa e exige uma variedade de conhecimentos e habilidades (CHEETHAM e CHIVERS, 1996).

Apesar do uso de competências ter provado ser o maior avanço dos últimos dez anos na área de desenvolvimento gerencial (JUBB e ROBOTHAM, 1997) e na gestão de pessoas (MOORE, CHENG e DAINTY, 2002), ainda existem limitações que impedem sua utilização de maneira adequada e uma maior difusão entre as empresas e, dentre as principais limitações identificadas, uma que surge como prioritária é a falta de uma definição amplamente aceita para o conceito de competência (JUBB e ROBOTHAM, 1997; ALBUQUERQUE e OLIVEIRA, 2002; ALBUQUERQUE e OLIVEIRA, 2001).

Outrossim, sem uma definição precisa, nenhuma técnica de identificação de competências pode ser empregada com sucesso dentro do confuso contexto sob o qual encontra-se o conceito de competência. A consequência imediata disso é a falha na identificação das causas que predizem o sucesso no desempenho das pessoas (WOODDRUFFE, 1993).

Além disso, a falta de clareza na definição implicará em desperdício de tempo e esforço: além do desperdício relacionado com a coleta de informações desnecessárias ou mesmo inadequadas, ter-se-á o desestímulo e a resistência provocados pela necessidade de retrabalhos (HOFFMANN, 1999).

Entretanto, apesar da multiplicidade de conceitos existentes, é interessante observar que as diferentes abordagens convergem para a necessidade explícita de vínculo com o desempenho (BARBOSA, FERRAZ e LOPES, 2002).

Assim, no ambiente empresarial, a definição de competência deve ser estabelecida e entendida dentro do contexto específico de sua aplicação e das necessidades dos usuários (ZEMKE *apud* SHIPPMANN *et al*, 2000; HOFFMANN, 1999).

Considerando que o termo ‘competência’ é derivado do latim *competentia*, que literalmente significa ‘acordo/conformidade/concordância’, somente onde existe concordância entre ‘conhecimento’ e ‘tarefa’ é que se pode falar em competência, ou seja, só é significativo discutir competência em um contexto específico de conhecimento-tarefa (KROGH e ROOS, 1995).

Para fins desse trabalho será buscada uma definição concisa e objetiva para competência, a qual possa ser utilizada com relativa facilidade pelos diversos gestores e funcionários das organizações na busca da integração da gestão de pessoas com a estratégica empresarial.

Nesse contexto, o próximo item apresenta e discute as diversas abordagens conceituais para o termo competência que podem ser utilizados satisfatoriamente no ambiente empresarial.

2.2.1 OS DIVERSOS CONCEITOS DE COMPETÊNCIA

Segundo Currie e Darby (1995), a popularidade do conceito de competência pode ser atribuída a Boyatzis, o qual a definiu como o conjunto de características subjacentes aos indivíduos, as quais resultam em eficiência ou desempenho superior no trabalho. Essas características, segundo Boyatzis (*apud* CURRIE e DARBY, 1995), podem ser expressas em termos de motivações, traços, habilidades, aspectos relacionados com a sua imagem ou papel, ou conjunto de conhecimentos.

Para Wooduffe (1991), a abordagem de Boyatzis, publicada no livro *The competent manager*, foi a grande responsável pela popularidade do tema, transformando-o em conhecimento obrigatório do final dos anos 80.

Entretanto, apesar de sua importância, a definição de Boyatzis acaba sendo muito abrangente e, por isso, definições mais específicas, acabam sendo mais úteis.

O próprio Wooduffe (1991), que em um primeiro momento enaltece a importância do conceito, afirma que, em função de incluir muitas possibilidades (motivação, traços e

habilidades, entre outros), a definição de Boyatzis pode ser considerada como parcialmente culpada pela confusão existente acerca da definição de competência.

Neste sentido, com a evolução do conceito, buscou-se a redução do conjunto de características proposto por Boyatzis. Atualmente, a abordagem mais utilizada está relacionadas com o agrupamento de conhecimentos, habilidade, atitudes e outras características (*knowledges, abilities, skills and others characterisitcs* – KASO), o qual ainda possui uma variação enfocada apenas em conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA).

Na opinião de Ruas (2003), tem-se que:

Quanto à composição das competências individuais, ou seja, os recursos que vão ser mobilizados para que ela possa ser expressa por uma capacidade de ação, observa-se variadas concepções a esse respeito, pois depende muito do contexto da organização e da atividade a qual a noção de competência é associada. Entretanto, mesmo essa variação não impede que os recursos se concentrem em torno do conhecido CHA: conhecimentos, habilidades e atitudes (RUAS, 2003).

Sendo estes os conceitos mais difundidos no ambiente empresarial (KASO e CHA), diversas outras definições acabam sendo influenciadas por estas abordagens. Dentre estes, merecem destaque:

- Conjunto de conhecimentos, habilidades e aptidões que podem servir a propósitos produtivos nas empresas (NORDHAUG e GORDHAUG, 1994).
- Combinação de conhecimentos, habilidades e atitudes que afetam a maior parte de um trabalho, que estão relacionadas com o desempenho no trabalho, que podem ser mensuradas através de padrões bem aceitos, e que podem ser melhorados através de treinamento e desenvolvimento (PARRY, 1996).
- Combinação de conhecimentos, e saber-fazer, de experiências, e comportamentos que se exerce em um contexto preciso. Ela é constatada quando da sua utilização em situação profissional a partir da qual é passível de validação (MEDEF *apud* ZARIFIAN, 2001, p.66).
- Características possíveis de serem verificadas nas pessoas, incluindo conhecimentos, habilidades e atitudes, que viabilizam uma performance superior (RUZZARIN, AMARAL e SIMIONOVSKI, 2002, p.25).

- Mobilização de conhecimentos (saber), habilidades (fazer) e atitudes (querer) necessários ao desempenho de atividades ou funções, segundo padrões de qualidade e produtividade requeridos pela natureza do trabalho (FPNQ, 2005).
- Repertórios de comportamentos e capacitações que algumas pessoas ou organizações dominam melhor que outras, fazendo-as eficazes em uma determinada situação (LEVY-LEBOYER *apud* GRAMIGNA, 2002, p.16).
- Características subjacentes às pessoas, que, enquanto tendência, mantém relação causal com o bom desempenho no trabalho contextualizado em determinada cultura organizacional (SANTOS, 2001).
- Descrição escrita de hábitos de trabalho mensuráveis e habilidades pessoais utilizados para alcançar um objetivo de trabalho (GREEN, 1999 ,p.07).

Conforme já mencionado, verifica-se que todas as definições convergem para um mesmo ponto: a busca pela melhoria dos resultados no trabalho. Outra constatação interessante é a associação do conceito de competências a um conjunto de comportamentos esperados.

A inter-relação destes três fatores (competência, comportamento e resultado) é descrita por Barbosa, Ferraz e Lopes (2002) da seguinte forma:

Mesmo que o discurso da gestão de competências esteja associado a um processo que percebe a importância do desenvolvimento da competência do indivíduo [...] as práticas organizacionais convergem para a valorização do comportamento mensurável, traduzido em desempenho e resultados (BARBOSA, FERRAZ e LOPES, 2002).

Além de uma definição para o termo 'competência', alguns autores também buscam uma forma de realizar a representação gráfica de seu significado. Neste sentido, uma das formas utilizadas para representar competências é o Modelo do Iceberg (Figura 2). Segundo este modelo, a estrutura da competência humana pode ser comparada com um iceberg (SPENCER *apud* BERGENHENEGOUWEN, HORN e MOOIJMAN, 1997; HOFRICHTER e SPENCER, 1996; BRUNO, 2005).



Figura 2 - Modelo do Iceberg

Fonte: adaptado de Berghenhenegouwen, Horn e Mooijman (1997)

O Modelo do Iceberg mostra os conhecimentos e habilidades sobre a superfície, uma vez que são mais fáceis de observar e medir, e uma série de outras competências ‘embaixo da água’, aquelas difíceis de ver e medir (HOFRICHTER e SPENCER, 1996).

Assim, enquanto a parte superior, que é ‘visível’, representa o conhecimento explícito e as habilidades relacionadas com o desenvolvimento adequado de atividades ou desempenho de um papel ou função (BERGENHENEGOUWEN, HORN E MOOIJMAN, 1997), os traços mais arraigados de personalidade aparecem no nível oculto. Este nível engloba aspectos relacionados com auto-conceito, traços de personalidade e motivadores; os aspectos do nível oculto são mais difíceis de serem desenvolvidos (BRUNO, 2005).

Além de necessitarem de mais esforço para mensuração e observação, as características ‘submersas’ são os fatores que impulsionam as pessoas a se comportar da forma que elas são capazes. Estas características também refletem como as pessoas irão aplicar os conhecimentos e habilidade que dispõe, ou seja, como irão usá-los de forma que forma eficiente e apropriada à cultura organizacional (HOFRICHTER e SPENCER, 1996).

Apesar de discutir a fundo as diversas características que compõem a competência de um indivíduo, a simples observação do modelo permite constatar que esta abordagem não considera a relação entre competência, comportamento e desempenho.

Bem mais difundida que o Modelo do Iceberg, outra abordagem bastante utilizada para representar o conceito de competência é a *Árvore de Competências* (Figura 3).

Baseado no conceito CHA (conhecimento, habilidade e atitude), a *Árvore de Competências* apresenta uma concepção de competência bem mais simples do que o Modelo do Iceberg. Seu principal objetivo, conforme apresentado na Figura 3, é ilustrar como as competências podem ser estruturadas a partir da combinação de conhecimentos, habilidades e atitudes (GRAMIGNA, 2002; CIDRAL, KEMCZINSKI e ABREU, 2003). Assim, tem-se que:

- **A copa corresponde às habilidades:** agir com talento, capacidade e técnica, sobre a realidade resolvendo problemas e obtendo resultados positivos; é demonstrar que sabe.
- **O tronco e galhos correspondem ao conhecimento:** trata-se do conjunto de informações que a pessoa armazena e utiliza quando necessário.
- **A raiz corresponde às atitudes:** ou seja, o conjunto de valores, crenças e princípios, os quais são formados ao longo da vida. Estão relacionados com o ‘querer ser e o querer agir’ e implicam no grau de envolvimento e comprometimento com o trabalho.

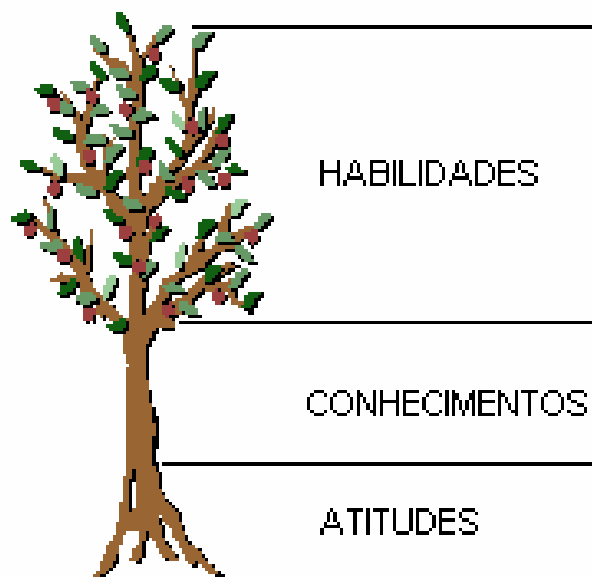


Figura 3 - *Árvore das Competências*
Fonte: adaptado de Gramigna (2002)

Para Boyatzis (2004), estas três dimensões podem ser melhor entendidas se analisadas sob a seguinte ótica: o que precisa ser feito (conhecimento); como deve ser feito (habilidades); e, porque será feito (atitudes).

A importância da combinação desses elementos é ressaltada por Bündchen e Silva (2004), os quais afirmam que, apesar de tecnicamente apto, pode acontecer que o indivíduo não modifique seu comportamento simplesmente porque não quis ou até mesmo por não ter sido encorajado para tal. Nesta situação, verifica-se que mesmo quando se possuem os conhecimentos e habilidades (estar apto), mas falta atitude (querer agir), os resultados desejados não são obtidos.

Segundo Boyatzis (2004), um erro muito comum é pensar que, somente adquirindo novos conhecimentos, uma pessoa irá se tornar um melhor profissional. Para ser eficiente é necessário usar este conhecimento para fazer com que as coisas aconteçam.

A Árvore das Competências, de maneira similar ao Modelo do Iceberg, também não inclui a relação entre competência, comportamento e desempenho na representação das competências individuais.

Uma terceira possibilidade de representação, intitulada de Casa da Competência, é apresentada por Ruzzarin, Amaral e Simionovisci (2002, p.26). Conforme esquematizado na Figura 4, as competências dos indivíduos são entendidas como a combinação entre competências técnicas (conhecimento) e competências comportamentais (habilidades e atitudes) requeridas para cada função.

Assim, na Casa das Competências observa-se: o telhado, (responsabilidades) com a descrição daquilo que se espera do cargo; os pilares, que representam as competências; e, por fim, a base da casa, a qual indica os esforços de treinamento e desenvolvimento (RUZZARIN, AMARAL e SIMIONOVISCI, 2002, p.26).

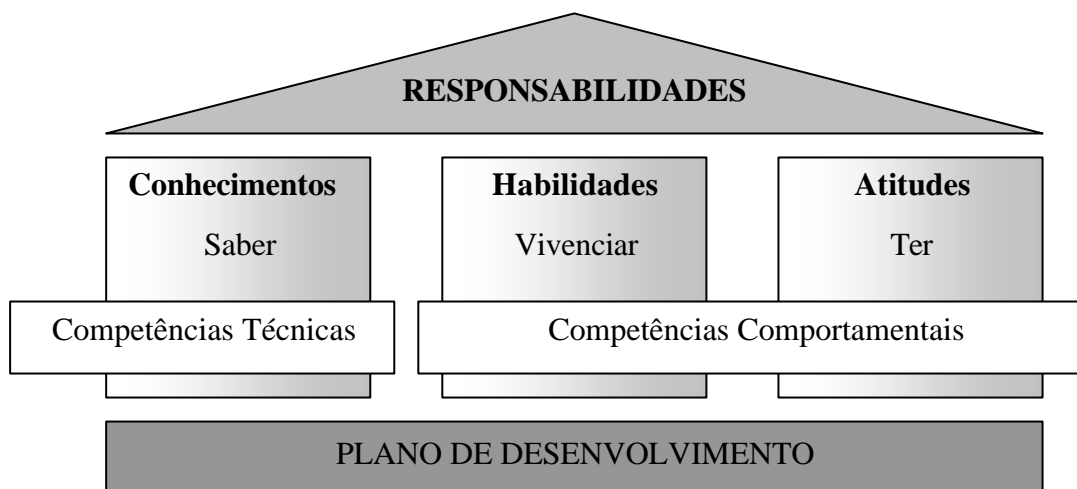


Figura 4 - Casa das competências

Fonte: adaptado de Ruzzarin, Amaral e Simionovisci (2002, p.26)

Em relação aos demais modelos (Iceberg e Árvore das Competências), a Casa das Competências apresenta 03 (três) diferenças: (i) agrupa as competências em técnicas e comportamentais; (ii) considera os resultados esperados (responsabilidades); e, por fim, (iii) vincula a estrutura das competências com um plano de desenvolvimento.

Em relação ao primeiro aspecto, agrupamento das competências, Ruzzarin, Amaral e Simionovisci (2002), defendem que:

observa-se muita energia na discussão se determinada competência era uma habilidade ou uma atitude – ‘dois pilares da casa’, cuja fronteira é realmente muito tênue. Como esta discussão não agregava maior valor, foi consensuados metodologicamente que, em vez de tratá-las de maneira individualizada (habilidade e atitude), ambas teriam o mesmo tratamento, isto é, seriam demandadas como ‘competências comportamentais’ (RUZZARIN, AMARAL e SIMIONOVISCI, 2002, p.53).

Esta visão também é compartilhada por Reis (2003, p.23), a qual afirma que um perfil de competências compreende apenas competências técnicas e comportamentais. Entretanto, a autora defende que as competências técnicas são formadas por conhecimentos e habilidades em técnicas ou funções específicas, e as comportamentais por atitudes e comportamentos compatíveis com as atribuições a serem desempenhadas.

O outro ponto que merece destaque na Casa da Competência é a inserção dos resultados esperados para o cargo (responsabilidades). A falta de ênfase neste aspecto é uma das maiores críticas associadas aos conceitos CHA e KASO.

Dutra (2004, p.28) ressalta que o enfoque relacionado unicamente ao conjunto de conhecimentos, habilidade e atitudes é pouco instrumental, uma vez que o simples fato de possuir essas características não implica em estar agregando valor para a organização. Para o autor, “podemos falar de competência apenas quando há ‘competência em ação’, traduzindo-se em saber ser e saber mobilizar o repertório individual em diferentes contextos” (DUTRA, 2004, p.30).

Assim, não é possível garantir que uma pessoa que possui o correto conjunto de competências (conhecimentos, habilidades e atitudes) está apta a utilizá-las de modo combinado e realizar a entrega um resultado desejado. A existência de tais repertórios não se traduz, obrigatoriamente, em resultados para a organização, e são justamente esses resultados que são relevantes (CHEETHAM e CHIVERS, 1996; HIPÓLITO, 2001; BARBOSA, FERRAZ e LOPES, 2003; SILVA e HIPÓLITO, 2000).

Dutra (2004, p.23) ressalta que para que seja possível transformar o conceito de competência em um instrumento de gestão, é necessário considerar: a entrega exigida pela organização; a caracterização dessa entrega; e a forma de mensurar a entrega. Nesse contexto, observa-se, mais uma vez, a agregação da noção dos resultados esperados ao conceito de competência; observa-se também a necessidade de descrever como estes resultados podem ser identificados e mensurados.

A necessidade de incluir a idéia de resultado no conceito de competência é compartilhada por diversos autores, pois, segundo Hoffmann (1999), mesmo quando se faz referência somente às características implícitas das pessoas, o foco está na demonstração visível do desempenho obtido através desses fatores. Esta condição ratifica a necessidade de uma aplicação demonstrável de desempenho como forma de provar a existência de conhecimento e habilidade.

Uma das formas mais utilizadas para a descrição do resultado esperado dentro de um modelo de competências é através da especificação dos comportamentos que representam esses resultados.

Segundo Becker, Huselid e Ulrich (2001, p.36) “é apenas por meio de seus comportamentos que os seres humanos afetam seus contextos de atuação [...] definimos ‘comportamentos estratégicos’ como o subconjunto de comportamentos produtivos que contribuem diretamente para a implementação da estratégia da empresa”.

Para Hofrichter e Spencer (1996), a definição de competências deve incluir conhecimentos e habilidades na mesma proporção de comportamentos demonstrados por pessoas com reconhecido desempenho superior. Para os autores, a combinação de conhecimento e habilidades apenas indica o que as pessoas podem fazer e não o que realmente vão fazer.

A definição das competências a partir do detalhamento dos comportamentos esperados também é endossada por Wooduffe (1991), o qual afirma que, no fundo, os diversos conceitos apresentados não passam de rótulos convenientes para o comportamento das pessoas. Segundo o autor, o processo de definição de competências deve, em primeiro lugar, determinar um conjunto de comportamentos esperados e, somente em seguida, criar um rótulo para estes comportamentos – a competência – e não o contrário.

Assim sendo, verifica-se que, apesar da grande variedade de metodologias e técnicas para modelagem de competências, todas são baseadas, total ou parcialmente, em inferências a partir de manifestações de comportamento. Estas manifestações são agrupadas e rotuladas através de julgamento, de metodologia quantitativa ou ainda de uma combinação das duas possibilidades (SHIPPMANN *et all*, 2000).

“De uma maneira bem clara, quando os gerentes descrevem as pessoas como um ativo estratégico, ele estão descrevendo aspectos do comportamento dos empregados; estão focando no desempenho dos empregados que irão implementar a estratégica da companhia” (BECKER, HESELID e ULRICH (b), 2001).

Para Green (1999, p.182), “quanto mais uma medida de competência é comportamental (e ligada ao trabalho), mais fácil é fazer observações, descrições e inferências sobre o desempenho de uma pessoa”.

Entretanto, Hoffmann (1999) ressalta que as competências devem estar relacionadas com os comportamentos que as pessoas necessitam para realizar um trabalho de maneira eficiente e não com aqueles que simplesmente descrevem o trabalho.

A descrição do trabalho consiste em uma série de entregas e saídas, os quais, por sua vez, necessitam de uma série de competências individuais. Algumas listas de competências confundem essas duas abordagens, misturando o que as pessoas estão aptas a fazer com aquilo que elas precisam fazer de maneira eficiente (WOODDRUFFE, 1993).

Desta forma, pode ser considerado que comportamento é a demonstração observável da competência; é a expressão definitiva de uma competência em termos de um conjunto de

ações, as quais presume-se que podem ser observados, aprendidos, ensinados e medidos (MIRABILE, 1997). Uma competência é invisível quando não está sendo observada através dos comportamentos que a refletem (MCLANGAN, 1996).

Para Santos (2001), os perfis de competência definidos pelas organizações são “descrições mais ou menos detalhadas de pautas de condutas (dimensões) que exemplificam o desenvolvimento de uma competência”.

Expressar as competências em termos de comportamentos permite que sejam obtidos exemplos que ilustram como as competências são demonstradas em um trabalho específico (LUCIA e LEPSINGER, 1999, p. 07).

Esses exemplos facilitam a identificação dos padrões de resultado, sendo úteis para orientar as atividades de aprendizado e de avaliação de desempenho (HOFFMANN, 1999).

Além disso, a comparação dos padrões com os comportamentos realizados permite verificar se os programas de capacitação e desenvolvimento de pessoas estão efetivamente influenciando o trabalho realizado por estes indivíduos (ANDRADE, 2000; ARAÚJO e FREITAS, 2000).

Alinhada com estas questões, surge a proposta de Lucia e Lepsinger (1999), a qual, conforme esquematizado na Figura 5, sugere que as competências sejam definidas a partir da combinação de: (i) habilidades e conhecimentos adquiridos; (ii) com aptidões e características natas das pessoas; (iii) visando obter comportamentos específicos.



Figura 5 - Pirâmide das competências
Fonte: adaptado de Lucia e Lepsinger (1999, p.07).

Observa-se que a proposta de Lucia e Lepsinger combina elementos das demais representações e ainda agrega novos elementos à medida que: utiliza a noção de resultados

esperados (Casa da Competência); representa esse conceito sob a forma de comportamentos específicos (Pirâmide das Competências); e considera a combinação de conhecimentos e habilidades (Árvores das Competências) com aptidões e características natas das pessoas (Iceberg).

Assumindo uma posição oposta à simplificação apresentada na Casa da Competência, que considera apenas competências técnicas e comportamentais, a inclusão de aptidões e características natas no conceito de competência é o maior foco das críticas feitas à Pirâmide das Competências. Entretanto, essa discussão deve passar obrigatoriamente pela definição das características que devem ser utilizadas ou eliminadas da definição de competência.

Neste sentido, faz-se oportuna a utilização da abordagem apresentada por Parry (1996). Conforme já apresentado, para o autor competência pode ser definida como (i) uma combinação de conhecimentos, habilidades e atitudes que afeta a maior parte de um trabalho; (ii) que estão relacionadas com o desempenho no trabalho; (iii) que podem ser mensuradas através de padrões bem aceitos; e (iv) que podem ser melhoradas através de treinamento e desenvolvimento.

Mesmo sendo bem específico em relação à inclusão de conhecimentos, habilidades e atitudes, observa-se que Parry (1996) estabelece claramente 04 (quatro) critérios para a identificação de competências:

- **Combinação de conhecimentos, habilidades e atitudes que afetam a maior parte de um trabalho:** sendo esta a maior crítica à abordagem de Boyatzis, Parry limita o conjunto das características que compõem uma competência ao agrupamento de conhecimentos, habilidade e atitudes. Além disso, o autor enfatiza que este agrupamento deve ser capaz de afetar o resultado do trabalho relacionado à competência em destaque.
- **Estão relacionadas com o desempenho no trabalho:** em relação a esta última consideração (que afetam a maior parte de um trabalho), Parry ressalta que o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que compõem a competência deve ser capaz de influenciar no desempenho no trabalho, ou seja, quando combinadas estas características devem ser capazes de levar uma pessoa a obter um desempenho desejado no exercício de determinada função ou na realização de uma atividade específica.

- **Podem ser mensuradas através de padrões bem aceitos:** alinhado com “uma antiga máxima da administração na qual onde o que não pode ser medido não pode ser gerenciado” (ULRICH, 1997), Parry elimina do conjunto de fatores que compõem o conceito de competência qualquer critério que não possa ser mensurado de maneira clara e objetiva. Dessa forma, espera-se restringir o conjunto de características de forma a facilitar o seu gerenciamento.
- **Podem ser melhoradas através de treinamento e desenvolvimento:** este último critério associa ao conceito de competência a possibilidade de esta ser continuamente melhorada. Assim, o autor determina que somente devem ser consideradas como competências aquelas características que podem ser desenvolvidas e cuja evolução possa ser acompanhada através de padrões de proficiência.

•

Para Cooper (2000), os quatro critérios apresentados por Parry devem ser utilizados como referência na definição do perfil de competências de um cargo ou função e, assim sendo, qualquer característica que não atenda a estes requisitos deve ser prontamente excluída. Nesse sentido, o autor defende que traços de personalidade, capacidades, talentos e atitudes devem ser eliminadas do conjunto de fatores que compõem uma competência.

Em contraposição à abordagem de Cooper, e alinhada com o Modelo do Iceberg Lucia e Lepsinger (1999, pp. 06 a 08) defendem que, apesar de serem de difícil definição e possuírem caráter mais subjetivo, algumas características, como atitudes e talentos, são importantes para o sucesso em determinado cargo.

Além de indicar um potencial para a obtenção de conhecimentos e habilidades, até mesmo traços que parecem ser natos podem ser modificados e desenvolvidos (LUCIA e LEPSINGER, 1999; MAURER *et al*, 2003).

Além disso, é importante salientar que características de difícil desenvolvimento devem ser buscadas de maneira mais criteriosa ainda nos processos de seleção de pessoal (WOODDRUFFE, 1993). Também é oportuno lembrar que mesmo características mais intangíveis, de difícil quantificação, podem ser mensuradas e avaliadas mais facilmente quando traduzidas em comportamentos esperados (LUCIA e LEPSINGER, 1999).

Entretanto, apesar da coerência dos argumentos e da importância dessas características, retoma-se a questão abordada por Ruzzarin, Amaral e Simionovisci (2002,

p.53): até que ponto a energia utilizada no enquadramento de cada característica em uma categoria específica agrega valor? Ou seja, se as características vão estar descritas por meio de comportamentos, qual a necessidade de definir se esta é especificamente uma habilidade, uma atitude ou, ainda, uma aptidão?

Assim, em função da diversidade de abordagens utilizadas para definir o conceito de competência e das várias contradições existentes entre estas, faz-se necessário estabelecer o conceito que será utilizado como referência para o desenvolvimento do presente trabalho.

2.3 OUTRAS ABORDAGENS PARA O CONCEITO DE COMPETÊNCIA

Antes de dar continuidade à discussão sobre a abordagem que será adotada no decorrer deste trabalho, é oportuno ressaltar que os conceitos apresentados até aqui não são os únicos, e nem tampouco os mais completos existentes sobre o assunto; foram apresentados aqueles que se mostraram mais adequados ao contexto da pesquisa.

Dentre os vários conceitos que não foram abordados ao longo do item anterior, merece destaque, no sentido de justificar a exclusão de algumas abordagens, o conceito de Fleury e Fluery (2001).

Para os referidos autores, competência pode ser definida como “um saber agir responsável e reconhecido, que implica em mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agregam valor econômico à organização e valor social ao indivíduo” (FLEURY e FLEURY, 2001, p.21).

A definição dos referidos autores, representada pela Figura 6, apesar de sua completude, acaba sendo demasiadamente complexa quando analisada sob a ótica do objetivo geral do presente trabalho.

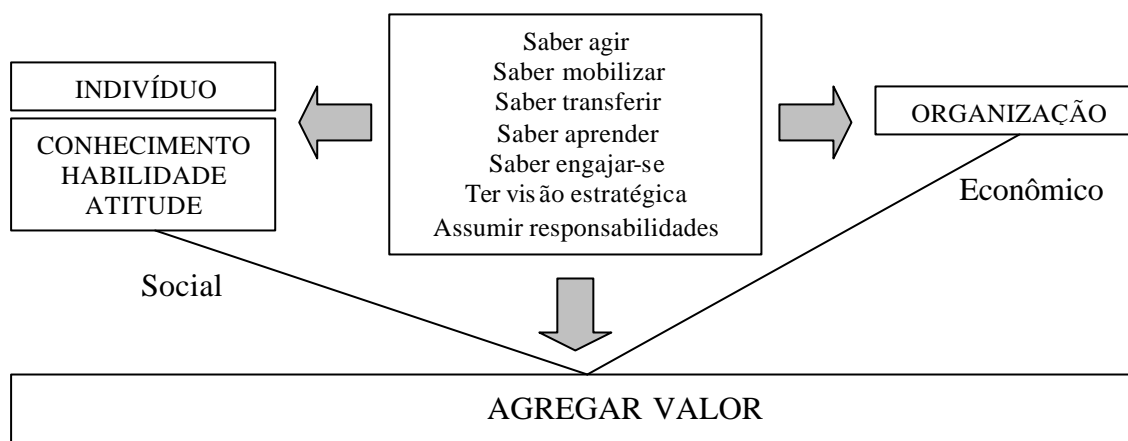


Figura 6 - Competência como fonte de valor para o indivíduo e para a organização.
Fonte: adaptado de Fleury e Fleury (2001)

Conforme já mencionado, busca-se neste trabalho uma definição concisa e objetiva para competência, a qual possa ser utilizada como referência por gestores e funcionários no alinhamento da gestão de pessoas com a estratégia empresarial.

Assim, a definição apresentada pelos autores remete a uma série de questionamentos (o que significa agregar valor social para o indivíduo?, por exemplo), os quais podem dificultar a utilização prática desta abordagem.

Além disso, o conjunto de ações que compõem o conceito de competência (saber agir, saber mobilizar,..., assumir responsabilidades) é outro aspecto que pode influenciar negativamente a utilização deste conceito por parte de gestores e funcionários que não estejam devidamente familiarizados com todas essas questões.

Outros conceitos que merecem destaque, mesmo não tendo sido efetivamente utilizados neste trabalho, são as abordagens desenvolvidas por Zarifian e Le Boterf.: Enquanto para o primeiro competência é ‘o tomar iniciativa’ e ‘o assumir responsabilidade’ do indivíduo diante de situações profissionais com as quais se depara (ZARIFIAN, 2001, p.68), o segundo define competência como uma resultante do saber agir, querer agir e poder agir, onde, segundo Le Boterf (2003, p.160), tem-se que:

- **Saber agir:** recursos; treinamento à combinação de recursos; situações variadas de aprendizagem; curvas de aprendizagem, retorno de experiências; conhecimento de seus recursos; situações profissionalizantes; e representações pertinentes.

- **Poder agir:** contexto facilitador; meios; atribuições; redes de recursos; organização do trabalho.
- **Querer agir:** ter sentido; auto-imagem; reconhecimento; confiança; contexto iniciativo.

Assim, em função da diversidade de conceitos para competência e da falta de consenso entre estes, salienta-se que foram apresentadas ao longo deste trabalho somente aquelas abordagens que se mostraram alinhadas com os objetivos propostos para esta pesquisa.

2.4 ESTABELECIMENTO DE UM CONCEITO PARA COMPETÊNCIA

A partir das diversas abordagens apresentadas ao longo deste capítulo chega-se, portanto, à definição de competência que será utilizada como referência no contexto do presente trabalho. Assim, tem-se que:

Competência individual é uma combinação específica de conhecimentos e características pessoais que se manifesta através comportamentos observáveis capazes de influenciar positivamente o resultado de determinada atividade.

A análise da definição apresentada permite que sejam realizadas algumas inferências:

- O conceito de competência está relacionado com a existência de uma combinação específica de um conjunto de fatores (conhecimentos e características pessoais). Assim, a existência parcial dos fatores, ou mesmo a combinação deficiente destes, não implica na caracterização da competência individual;
- As características pessoais foram agrupadas em conhecimentos, mais fáceis de identificar, e características pessoais, as quais englobam todos demais fatores relevantes para a obtenção dos comportamentos esperados. Observa-se que não existe a intenção de classificar as características pessoais em habilidades, atitudes, aptidões, motivações, entre outros;

- O resultado da combinação dos conhecimentos e características pessoais deve ser observável através de comportamentos. Estes comportamentos devem ser relevantes para que se obtenha um resultado esperado no desenvolvimento de determinada atividade;
- O conceito apresentado possui uma visão por processos, uma vez que os comportamentos esperados, os quais representam as competências, devem ser obtidos a partir da análise das atividades realizadas na empresa, sem necessariamente estarem vinculados a cargos ou funções.

2.5 O NOVO AMBIENTE DE GESTÃO DE PESSOAS

Em decorrência de uma série de mudanças experimentadas ao longo das últimas décadas, as organizações não podem mais continuar a empregar pessoas simplesmente porque estas são leais. Elas precisam de pessoas cujo perfil se encaixe com suas necessidades estratégicas, as quais estão em constante mutação (LAWLER III, 2004).

O fim desse contrato de lealdade, por outro lado, também implica em grandes repercussões para as empresas, principalmente em termos de custos e disponibilidade dos bons profissionais. Atualmente, estes buscam um ambiente de trabalho desafiador, que possibilite oportunidades de aprendizagem, respeito profissional e recompensas substanciais (LAWLER III, 2003).

Assim, a estabilidade das relações empregatícias fica condicionada ao desempenho das pessoas e a sua relevância para a realização das estratégias da organização (FLEURY e FLEURY, 2001, p.63).

Nesse contexto, qualquer ativo organizacional, inclusive as pessoas, somente poderão ser considerados como estratégicos quando criam uma vantagem competitiva. “Talento, comprometimento e flexibilidade são características desejáveis, mas não suficientes para transformar as pessoas em ativos estratégicos” (BECKER, HESELID e ULRICH (b), 2001).

O que se observa é que “a gestão de pessoas concentrou-se no modelo explícito de ‘resultado = oportunidade’, em que o resultado alcançado pelas pessoas em prol da empresa traduz-se em oportunidades que a empresa oferece” (TRASATTI e COSTA, 2005, p.15).

“O conceito da administração de recursos humanos por competências fornece uma metodologia clara e coerente que permite a gestão desse novo contrato entre pessoas e empresas” (TRASATTI e COSTA, 2005, p.16). Entretanto, para que as pessoas possam direcionar os esforços visando a obtenção dos resultados almejados pela organização, é necessário que esta possua objetivos definidos de maneira clara e que estes tenham sido amplamente divulgados entre os funcionários.

De uma forma geral, as pessoas somente irão agir de maneira satisfatória em situações onde elas sabem como agir e valorizam os resultados obtidos através da realização da ação. Ulrich (1998) afirma que para que as pessoas possam realmente assumir o papel de capital intelectual dentro de uma organização, é preciso que sejam combinadas duas variáveis: competência e comprometimento.

Nesse contexto, o papel reservado à área de recursos humanos passa a ser o de construir ferramentas de gestão de pessoas que levem ao alcance da estratégia de negócio (BARBOSA, FERRAZ e ÁVILA, 2004) e, desta forma, o uso da abordagem por competências na gestão de pessoas é a possibilidade de criar bases para conciliar as expectativas entre pessoas e empresas (DUTRA, 2004, p.65).

2.6 GESTÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIAS

Para a Wooduffe (1991), ‘competências’ deve ser a linguagem comum a todo o sistema de gestão de pessoas, de forma que a organização possa comparar suas disponibilidades com suas necessidades.

Um modelo de competências deve descrever uma combinação particular de conhecimentos, habilidades e características necessárias para se desempenhar um papel em uma organização; deve ser utilizado como ferramenta de gestão de recursos humanos para seleção, treinamento e desenvolvimento, avaliação e planejamento de sucessão (LUCIA e LEPSINGER, 1999, p. 05; UBEDA e SANTOS, 2002).

Neri (1999, pp. 09 e 10) defende que “quando uma empresa define seus procedimentos e políticas de recursos humanos em torno de competências, ela provoca alterações nas relações de trabalho que podem ser associadas a verdadeiras revoluções”. Para o autor, a gestão de RH por competências permite que:

- Os trabalhadores tenham referenciais sobre o que a empresa valoriza e, com isso, possam dirigir seus esforços de desenvolvimento e desempenho;
- Os sistemas de remuneração e recompensa utilizem critérios mais transparentes, influenciando positivamente o clima organizacional, a motivação e o comprometimento dos funcionários;
- A avaliação de desempenho, através de referenciais e objetivos explícitos, passe a ter um maior foco na contribuição de cada indivíduo ou grupo para os resultados da empresa;
- Os processos de seleção de novo funcionários ou de promoção se tornem mais eficientes em função da existência de características de delimitação e objetivação de comportamentos que o trabalho exige;
- A vida e o trabalho em grupo fiquem facilitados quando organizados em torno de referenciais claros e explícitos de comportamento individual e grupal.

Green (1999, p.14), a partir do resultado de uma pesquisa, identificou as principais razões apresentadas pelas empresas para a utilização de sistemas de competências. Conforme apresentado na **Figura 7**, a seguir, constata-se que o principal resultado esperado com a implementação de um modelo de competências é a vinculação das diversas ações de gerenciamento de recursos humanos aos **referenciais estratégicos** e cultura da organização.

| ORDEM | OBJETIVOS |
|-------|---|
| 1º | Vincular entrevistas, avaliações, treinamento, <i>coaching</i> e remuneração à visão, missão, aos valores e à cultura; |
| 2º | Planejar as habilidades necessárias para que a organização cresça; |
| 3º | Comunicar os comportamentos valorizados; |
| 4º | Esclarecer o foco da liderança; |
| 5º | Focalizar a atenção na qualidade/comportamento orientado para o cliente; |
| 6º | Fechar as lacunas (<i>gaps</i>) de habilidades; |
| 7º | Desenvolver a nossa vantagem competitiva; |

| ORDEM | OBJETIVOS |
|-------|---|
| 8º | Identificar critérios de seleção para as entrevistas; |
| 9º | Estruturar os tópicos discutidos em uma avaliação de desempenho; |
| 10º | Desenvolver um <i>feedback</i> de 360º; |
| 11º | Planejar a sucessão; |
| 12º | Orientar os gerentes quanto à estratégia e à cultura corporativas; |
| 13º | Incorajar a cooperação corporativa; |
| 14º | Guiar as decisões promocionais; |
| 15º | Facilitar o fluxo de pessoas através do negócio e das fronteiras globais. |

Figura 7 - Objetivos dos sistemas de competências
 Fonte: Green (1999, p.15)

Para Homer (2001), um dos grandes benefícios do gerenciamento das competências está no potencial de economia dos recursos financeiros aplicados pelas empresas no desenvolvimento de seus funcionários.

Essa economia, obtida pelo aumento da eficiência nos investimentos realizados nas pessoas, é decorrente de uma melhor identificação das competências que ajudam a atingir os objetivos estratégicos da empresa.

O foco nas competências que realmente são importantes permite melhorar a seleção de pessoal, o que implica em menores lacunas entre as competências necessárias e as disponíveis. Com lacunas menores, reduz-se também a necessidade de investimentos em programas de treinamento e desenvolvimento de pessoal.

Os programas de capacitação por competências têm ocupado cada vez mais os espaços nas empresas. No lugar de investir em listas de cursos, os projetos são elaborados diretamente para o desenvolvimento das competências prioritárias para o bom desempenho empresarial e o aumento da competitividade (GRAMIGNA, 2002, p.39).

Além disso, os programas de treinamento e desenvolvimento baseados em competências permitem a definição de critérios que facilitam o processo de levantamento das necessidades de treinamento e, com isso, evita-se que os gestores prescrevam horas de treinamentos como solução para qualquer problema de desempenho (MASIH, 1999), comprando e aplicando treinamentos sem uma análise prévia e sistemática das reais necessidades (LACERDA e ABBAD, 2002).

Trasatti (2005) ressalta que o modelo de treinamento baseado em competências proporciona o alinhamento externo e interno. Enquanto o primeiro está relacionado com a estratégia da organização, o segundo refere-se à possibilidade da atividade de treinamento “fazer parte de em um sistema que se retroalimente e continuamente procure o resultado empresarial” (TRASATTI, 2005, p.45 e 46).

Por sua vez, o fortalecimento da cultura do desempenho e dos resultados deve ser considerado como outra das grandes contribuições dos modelos de competências para a gestão das empresas, uma vez que o desenvolvimento de competências representa uma busca por resultados mais duradouros e alcançados de acordo com os valores e cultura organizacional (BARBOSA, FERRAZ e ÁVILA, 2004).

Neste contexto, a organização passa a ter uma visão compartilhada em relação ao desempenho esperado no trabalho e os fatores que influenciam esse desempenho. Tanto os gestores como os empregados são beneficiados: enquanto os primeiros passam a ter referenciais comuns e aceitos em toda a organização para orientar as atividades de gestão de pessoas, os empregados obtêm uma visão clara daquilo que é esperado em relação ao seu trabalho e quais as ações que podem contribuir para alavancar este desempenho (LUCIA e LEPSINGER, 1999, p.11).

Em função desses benefícios, Moore, Cheng e Dainty (2002) defendem que a abordagem baseada em competências foi a maior evolução nos sistema de avaliação de desempenho durante a última década.

Essa evolução é facilmente detectada quando se compara a avaliação de desempenho tradicional com a abordagem por competências. Enquanto a primeira apenas compara os resultados alcançados com os esperados, a fim de corrigir os possíveis desvios existentes nos processos que influenciam os resultados, a abordagem por competências integra a gestão de desempenho a um processo estratégico maior de gerenciamento de pessoas. Como resultado obtém-se a possibilidade de rever estratégias, objetivos, processos de trabalho e políticas de recursos humanos, corrigindo os desvios de maneira a dar sustentabilidade às competências da organização (UBEDA e SANTOS, 2002).

Quando vinculada ao sistema de remuneração, o desafio passa a ser a conversão da idéia de competências em características mensuráveis que permitam a determinação das razões de pagamentos de maneira válida e confiável (HOFRICHTER e SPENCER, 1996). Nesse sentido, não devem ser remuneradas as competências que o funcionário possui, e sim

aquelas que estão em concordância com as exigências do cargo e da organização (BARBOSA, FERRAZ e LOPES, 2003).

Este desafio torna-se importante à medida que, em função das mudanças que influenciam o ambiente das organizações, é exigida a gradativa substituição do conceito de cargos por outras técnicas alternativas de gestão salarial, com destaque para aquelas centradas nos conceitos de competências. O vínculo entre a remuneração e a estratégia do negócio tem sido apontado como mais um dos diferenciais advindos da adoção do conceito de competências (HIPÓLITO, 2000).

Outro desafio associado à utilização da remuneração por competências é apontado por Silva e Hipólito (2000). Os referidos autores defendem que as pesquisas salariais devem utilizar metodologia compatível com a realidade desse sistema de remuneração, de maneira a garantir que as limitações das metodologias tradicionais não sejam repassadas para um ambiente de gestão de pessoas baseado em competências.

Ribeiro, Guimarães e Souza (2001) mostram, através de pesquisa realizada por Imberman (1999), que em apenas 05 (cinco) anos as empresas que optaram por sistemas de remuneração por competências aumentaram sua produtividade em 80% e reduziram os custos de qualidade em 70%.

Segundo os autores, estes benefícios foram obtidos pelo incentivo ao auto-desenvolvimento, à auto-avaliação e à busca de constante aperfeiçoamento. Verifica-se que à medida que a organização explicita quais as competências que devem ser desenvolvidas, os funcionários passam a ter uma maior responsabilidade compartilhada no desenvolvimento individual dessas competências (DUBOIS, 2004). Isso evidencia que, para atingir plenamente o seu potencial, os modelos de competência precisam ser mais colaborativos do que controladores (ILES, 1993).

Por sua vez, o desenvolvimento profissional dentro de um contexto de gestão de pessoas por competências também é refletido no planejamento da sucessão.

Como o planejamento da sucessão pode ser considerado uma composição das demais atividades da gestão de pessoas, e uma vez que os modelos de competências podem agregar valor para os demais subsistemas, tem-se que a gestão de recursos humanos por competências irá invariavelmente contribuir para a eficiência dos sistemas de planejamento da sucessão (LUCIA e LEPSINGER, 1999, p.33).

Nesse contexto, segundo Resende (1999, p.29), um aspecto que merece destaque na administração da sucessão com base em competências é o estabelecimento de critérios para a definição das carreiras e a criação de instrumentos para a avaliação das pessoas em relação a esses critérios. Agindo desta forma, na opinião do autor, seriam evitadas situações onde “muitas vezes os gerentes e os supervisores dificultam a transferência e a promoção de seus funcionários porque não existem pessoas preparadas para substituí-los” (RESENDE, 1999, p.29).

Os principais benefícios obtidos com a utilização da gestão de competências para os diversos sub-sistemas de gestão de pessoas encontram-se resumidos na **Figura 8**, a seguir.

| SUB-SISTEMA DE RH | BENEFÍCIOS |
|-------------------------------|--|
| SELEÇÃO | <ul style="list-style-type: none"> • Proporciona uma visão completa dos requisitos do trabalho; • Aumenta a probabilidade de contratar pessoas que serão bem sucedidas no trabalho; • Minimiza os investimentos (tempo e dinheiro) em pessoas que não atendem às expectativas da empresa; • Garante um processo de entrevista mais sistemático; • Ajuda a distinguir entre as competências com maior ou menor possibilidade de desenvolvimento. |
| TREINAMENTO e DESENVOLVIMENTO | <ul style="list-style-type: none"> • Permite o foco nas habilidades, conhecimentos e características que possuem maior impacto nos resultados; • Garante que as ações de treinamento e desenvolvimento estão alinhadas com os valores e estratégias da organização; • Melhora a eficiência dos recursos investidos em treinamento e desenvolvimento; • Desenvolve uma estrutura que incentiva ações contínuas de <i>coaching</i> e <i>feedback</i>. |
| AVALIAÇÃO | <ul style="list-style-type: none"> • Proporciona um entendimento compartilhado daquilo que será monitorado e medido; • Melhora o foco e facilita a discussão da avaliação de desempenho; • Proporciona foco na obtenção de informações sobre o comportamento das pessoas no trabalho. |
| SUCESSÃO | <ul style="list-style-type: none"> • Esclarece as habilidades, conhecimentos e características necessárias para o cargo/função em |

| SUB-SISTEMA DE RH | BENEFÍCIOS |
|-------------------|--|
| | questão; <ul style="list-style-type: none"> • Proporciona um método para avaliar a prontidão de candidatos; • Enfoca planos de treinamento e desenvolvimento no preenchimento de competências faltantes; • Permite que a organização avalie a quantidade de substitutos com alto potencial de desempenho. |

Figura 8 - Benefícios dos modelos de competências para os sistemas de RH

Fonte: adaptado de Lucia e Lepsinger (1999, p.23)

Entretanto, em relação aos benefícios listados, Neri (1999, p.10) ressalta que as empresas só terão como tirar pleno proveito desses benefícios se existirem **referenciais, metodologias e procedimentos confiáveis** para trabalhar as competências.

Além disso, segundo Santos (2001), para a adequada gestão de competências é importante que a empresa possua definição clara de sua **missão e visão**, seguindo um processo coerente de trabalho. Para o autor, a definição das competências fundamentais da organização deve partir desses referenciais.

A vinculação estratégica também é ressaltada por Ruzzarin, Amaral e Simionovisci (2002), os quais afirmam que dentre as vantagens da gestão por competências em relação aos modelos convencionais, baseado em cargos, tem-se que:

A descrição dos cargos era feita em sua ampla maioria em cima das atividades que o cargos respondia. Não havia aqui conexão com o futuro, ou seja, com a **visão estratégica** da empresa. Como se não bastasse, ainda ocorriam deslizes em descrições que acabavam representando muito mais que o ocupante do cargo fazia (e entendia) do que efetivamente o cargo deveria fazer (RUZZARIN, AMARAL e SIMIONOVISCI, 2002, p.34).

Nesse contexto, o próximo item investiga a relação da gestão de pessoas por competências com a gestão estratégica da empresa.

2.7 A GESTÃO DE COMPETÊNCIAS E GESTÃO ESTRATÉGICA

Em conformidade com o que vem sendo discutido ao longo do trabalho, tem-se que a vinculação entre a gestão de pessoas por competências e a estratégica empresarial é de

fundamental importância por 02 (dois) motivos: orientar estrategicamente as ações de RH; e suprir a empresa com as competências necessárias à implementação estratégica.

É válido lembrar que a simples elaboração da estratégia não pode ser mais considerada como um diferencial, pois o que faz a diferença entre as empresas é a habilidade de executar a estratégia (BECKER, HESELID e ULRICH (b), 2001).

Assim sendo, é oportuno salientar que no início da década de 80 verificava-se que apenas 10% das estratégias formuladas com eficácia eram implementadas com êxito; no final da década de 90, com índices de fracasso na faixa de 70 a 90%, percebeu-se que o verdadeiro problema não é a elaboração da estratégia e sim sua execução (KAPLAN e NORTON, 2000, p.11).

A implementação da estratégia começa pela capacitação e envolvimento das pessoas que devem executá-la (KAPLAN e NORTON, 1997, p.207). A gestão de pessoas por competências e a administração estratégica devem ser entendidos como instrumentos que fazem parte de um mesmo propósito. Um sistema de gestão de pessoas deve, portanto, ter como objetivo desenvolver e estimular as competências individuais necessárias para que as estratégias organizacionais se viabilizem (COSTA, 2004).

Entender a estratégia organizacional e a contribuição individual para a implementação estratégica é um elemento importante para obter um clima satisfatório para a ação. Uma visão clara do futuro e de como chegar até lá passa a ser fundamental para direcionar os esforços dos profissionais (DYSON e HOBBY, 2002).

Desta forma, a gestão de competências surge como uma alternativa na qual a gestão dos recursos humanos é realizada de acordo com a contribuição do indivíduo para o sucesso do negócio; são considerados fatores como conhecimentos, habilidades, atitudes, desempenho e resultados. Essa tecnologia de gestão é apresentada na literatura como uma catalisadora das energias da organização, pois realiza o alinhamento da gestão de recursos humanos ao contexto e à estratégia da empresa (RIBEIRO e GUIMARÃES, 1999).

Assim, um modelo de competências pode ser entendido como uma ferramenta muito útil para garantir que os sistemas de gestão de recursos humanos estejam aptos a facilitar e dar suporte para os objetivos estratégicos da organização (LUCIA e LEPSINGER, 1999, p.10).

Para Fleury e Fleury (2001, p. 55), o processo de formação de competências deve seguir a perspectiva de um círculo virtuoso composto de 03 (três) etapas interdependente: definição da estratégia do negócio; identificação das competências essenciais e das

competências das várias áreas da empresa; e, alinhamento das competências individuais com as competências essenciais e das áreas da empresa.

Por outro lado, é importante considerar que existe um amplo e importante conjunto de competências que não está conectado às tarefas operacionais; este grupo de competências, entretanto, pode ser aplicável em um grande número de situações. O que se observa é que muitas competências não estão tecnicamente ligadas às tarefas, mas sim a aspectos políticos, culturais e relacionais da organização (NORDHAUG, 1998).

Como consequência tem-se que modelos de competência bem construídos não devem incluir apenas os comportamentos necessários para o bom desenvolvimento do trabalho; devem considerar também aqueles necessários para suportar as diretrizes estratégicas da organização e para o desenvolvimento e a manutenção da cultura necessária para atingir os objetivos da empresa.

Entretanto, apesar da importância da vinculação estratégica, verifica-se que dentre os principais problemas relacionados com a implementação da gestão por competências destacam-se a falha de clareza na definição das competências e **a falta de ligação com a estratégia da corporação** (CURRIE e DARBY, 1995).

Na opinião de Hristov e Silva (2005, p.55), poucas são as empresas que realmente conseguem conjugar a forma de administrar as pessoas e a sua estratégia global.

Essa falta de ligação com a estratégia corporativa é crítica, pois, segundo Fleury e Fleury (2001, p.65), o ponto chave da gestão de pessoas por competências é que todo o processo deve estar alinhado à definição das estratégias de negócio e das competências essenciais da organização.

Santos (2001), por sua vez, defende que as competências devem ser consideradas como o nexo das condutas e desempenhos individuais com a estratégia da organização e o sistema de trabalho adotado.

A relação entre as competências individuais e a estratégia da empresa, conforme pode ser verificado na Figura 9, é um processo cíclico onde, a partir da intenção estratégica da empresa, são identificadas as competências necessárias para fornecer o devido suporte para as ações estratégicas da empresa (IENAGA *apud* BRANDÃO e GUIMARÃES, 1999).

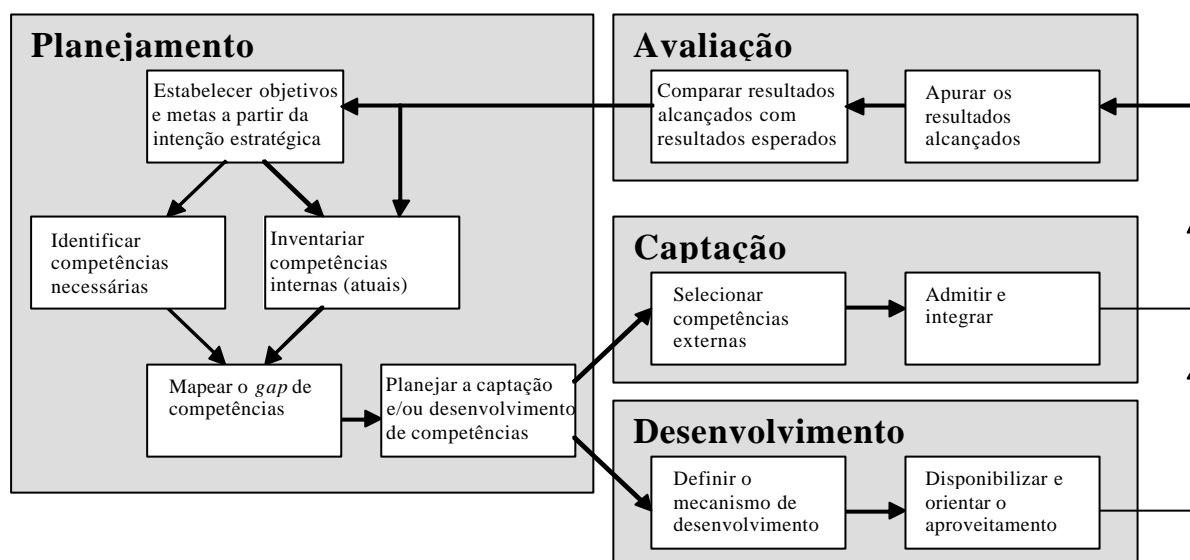


Figura 9 - Etapas da gestão de competências.
Fonte: Ienaga *apud* Brandão e Guimarães (1999)

Com base nas etapas apresentadas na Figura 7, tem-se que, tendo como referência a estratégia da organização, deve ser realizado um diagnóstico das competências que são essenciais e estabelecidos objetivos e indicadores de desempenho organizacionais. Após completar um ciclo (planejamento, desenvolvimento, captação e avaliação), deve ser realizado um novo diagnóstico das competências humanas necessárias. Este novo diagnóstico deve ser composto de duas etapas distintas: identificação e desenvolvimento das competências internas; e seleção e desenvolvimento das competências externas (IENAGA *apud* SILVA e RACHID, 2003)

Portanto, a gestão de competências deve ser vista como um processo circular, envolvendo os diversos níveis da organização, desde o corporativo até o individual, passando pelo divisional e grupal. O importante é que a gestão de competências esteja em perfeita sintonia com a estratégia organizacional (missão, visão de futuro e objetivos) (BRANDÃO e GUIMARÃES, 1999).

Durante o processo de desenvolvimento de um modelo de competências, todas as etapas dependem da definição das competências necessárias. Assim sendo, tem-se que distorções nesta etapa terão forte influência nas demais, podendo comprometer o resultado de todo o processo.

Quando a etapa de definição do perfil de competência não é realizada de maneira adequada, o resultado pode ser um sistema de competências fadado ao fracasso simplesmente por não espelhar a realidade e as necessidades da empresa.

Para Bitencourt e Gonçalo (2004), o fator mais importante no sucesso de um programa de gestão por competências é exatamente a:

Consolidação das intenções estratégicas condizentes com as práticas e com o desenvolvimento das pessoas na organização. Portanto, mais que um discurso, a gestão de competências carece de uma revisão nas próprias intenções da empresa e expectativas em relação aos resultados esperados (BITENCOURT e GONÇALO, 2004).

Baseado no exposto, pode-se afirmar que a discussão sobre competências traz à tona uma questão importante e que por vezes passa despercebida, perdida nesta discussão mais conceitual, que é a importância de se estabelecer uma estratégia articulada que explicita os objetivos organizacionais. “Apesar de ser aparentemente óbvia, essa articulação entre estratégia e práticas organizacionais continua algo muito complexo para a maioria das empresas” (BITENCOURT e GONÇALO, 2004).

Entretanto, apesar da inegável importância da utilização dos direcionadores estratégicos da organização como referenciais para os modelos de competências, o que se defende neste trabalho é que a definição dos objetivos estratégicos de uma empresa não faz parte do escopo de um projeto de modelagem de competências. A modelagem de competências deve apenas utilizar os referenciais previamente estabelecidos, os quais já devem estar consensuados e disseminados por toda a organização.

Na verdade, deve ser considerado que a gestão de competências faz parte de um sistema maior de gestão organizacional. Assim sendo, tem-se que a gestão de competências é um processo contínuo que toma como referência a estratégia da empresa e direciona as ações de gestão de pessoas visando a captação, desenvolvimento e retenção das competências necessárias ao atingimento dos objetivos organizacionais (BRANDÃO e GUIMARÃES, 1999; CASTANHA e SANTOS, 2003)

Esta condição é ilustrada na **Figura 10**, a qual explicita que o diagnóstico das competências humanas depende da prévia formulação da estratégia organizacional, da definição da visão e da tradução de ambos em um conjunto de objetivos e indicadores de desempenho. Por outro lado, as informações geradas no sistema de gestão de competências voltam para os indicadores, permitindo a mensuração do desempenho e sua comparação com os padrões estabelecidos.

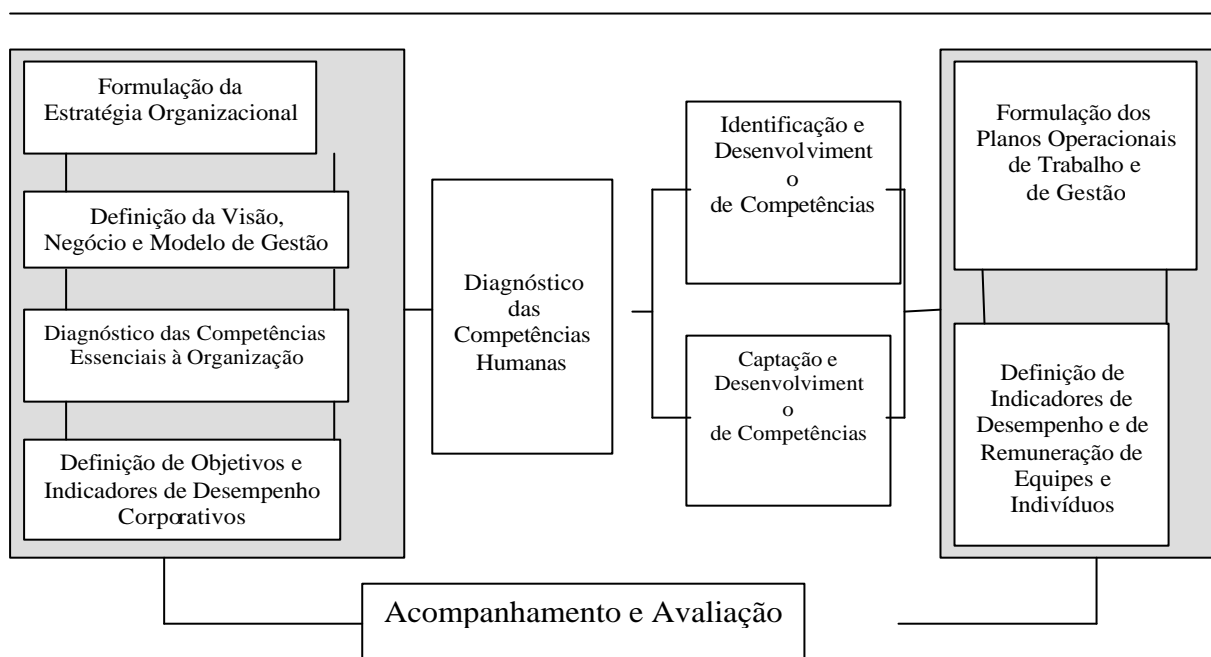


Figura 10 - Modelo de gestão de desempenho baseada nas competências.

Fonte: Guimarães *et al apud* Brandão e Guimarães (1999)

Assim, em função da relação de dependência com os objetivos estratégicos da organização, constata-se que é importante que o sistema de gestão de pessoas por competências esteja vinculado a um sistema de gestão estratégica, o qual deve ser capaz de traduzir a estratégia em objetivos e indicadores de desempenho. É neste contexto que surge a gestão estratégica através do **Balanced Scorecard (BSC)**.

2.8 O BALANCED SCORECARD E A GESTÃO DE COMPETÊNCIAS

Em meados de 1990, o Instituto Nolan Norton, uma unidade de pesquisa da KPMG, patrocinou um estudo intitulado *Measuring Performance in the Organization of the Future*.

Tomando como referência as limitações dos métodos tradicionalmente utilizados para a mensuração do desempenho empresarial, que se baseavam prioritariamente em indicadores contábeis e financeiros, chegou-se a uma proposta que foi denominada de *Balanced Scorecard* (BSC). A partir de uma série de experiências de implantação do BSC, verificou-se que, mais que um sistema de medição de desempenho, o BSC poderia ser utilizado como um sistema gerencial.

Devido a essa mudança de foco, “o *Balanced Scorecard* deixou de ser um sistema de medição aperfeiçoado para se transformar em um sistema de gerencial essencial” (KAPLAN e NORTON, 1997, p.IX).

Quando entendido como um sistema gerencial, o *Balanced Scorecard* deve traduzir a missão e a estratégia em objetivos e medidas tangíveis, criando uma estrutura capaz de comunicá-las por toda a empresa através de quatro perspectivas: Financeira, do Cliente, dos Processos Internos, e do Aprendizado e Crescimento (KAPLAN e NORTON, 1997, p.25).

Nesse contexto, a perspectiva do Aprendizado e Crescimento surge com a responsabilidade de oferecer a infra-estrutura necessária à consecução dos objetivos das demais perspectivas em termos de: capacidade dos funcionários; capacidade dos sistemas de informação; e motivação, *empowerment* e alinhamento (KAPLAN e NORTON, 1997, pp.131 e 132).

“A quarta perspectiva reconhece que a capacidade de executar os processos de negócio internos de forma inovadora e diferenciada dependerá da infra-estrutura organizacional, da habilidades, capacidades e conhecimentos dos empregados” (KAPLAN e NORTON, 2000, p.89).

Partindo do pressuposto que a grande limitação da gestão estratégica está na implementação da estratégia e não na sua formulação, “o BSC permite que as empresas acompanhem o desempenho financeiro, monitorando, ao mesmo tempo, o progresso na construção de capacidades e na aquisição dos ativos intangíveis necessários para o crescimento futuro” (KAPLAN e NORTON, 1997, p.02).

Com o claro objetivo de **focar** e **alinhar** os recursos em torno da estratégia (KAPLAN e NORTON, 2000, p.18; KAPLAN e NORTON, 2004, p. IX), o sistema de gestão estratégica baseado no *Balanced Scorecard* se propõe a viabilizar os seguintes processos críticos: esclarecer e traduzir a visão e a estratégia; comunicar e associar objetivos e medidas

estratégicas; planejar, estabelecer metas e alinhar iniciativas estratégicas; e, melhorar o *feedback* e o aprendizado estratégico (KAPLAN e NORTON, 1997, pp. 09 e 11).

Através desse alinhamento é possível, dentre outros benefícios, mostrar como empregados motivados e habilitados são capazes de criar valor econômico (KAPLAN e NORTON, 2000, p.37).

A partir da experiência acumulada em sucessivas aplicações bem sucedidas, chegou-se ao desenvolvimento de estruturas para a representação gráfica da relação causal entre os objetivos estratégicos: os Mapas Estratégicos. Segundo Kaplan e Norton (2004, p.XI), “o mapa estratégico revelou-se uma inovação tão importante quanto o próprio *Balanced Scorecard* original”.

O Mapa estratégico é uma arquitetura genérica utilizada para a descrição da estratégia através da explicitação da hipótese da estratégia em uma cadeia lógica de causa e efeito. A estrutura do mapa estratégico realiza a descrição do processo de transformação dos ativos intangíveis em resultados tangíveis para a organização (KAPLAN e NORTON, 2000, P.81).

Conforme representado na Figura 11, a perspectiva do aprendizado e crescimento aparece no mapa estratégico com o objetivo de realizar o alinhamento estratégico dos ativos intangíveis, descrevendo o papel desses ativos na estratégia. “Embora todas as organizações tentem desenvolver seu pessoal, tecnologia e cultura, a maioria não alinha esses ativos intangíveis com a estratégia” (KAPLAN e NORTON, 2004, p.53).

Nesse contexto, os ativos intangíveis encontram-se organizados em 03 (três) categorias: capital humano, capital da informação e capital organizacional. O capital humano representa a disponibilidade de habilidades, talento e *know-how* necessários para sustentar a estratégia (KAPLAN e NORTON, 2004, p.53).

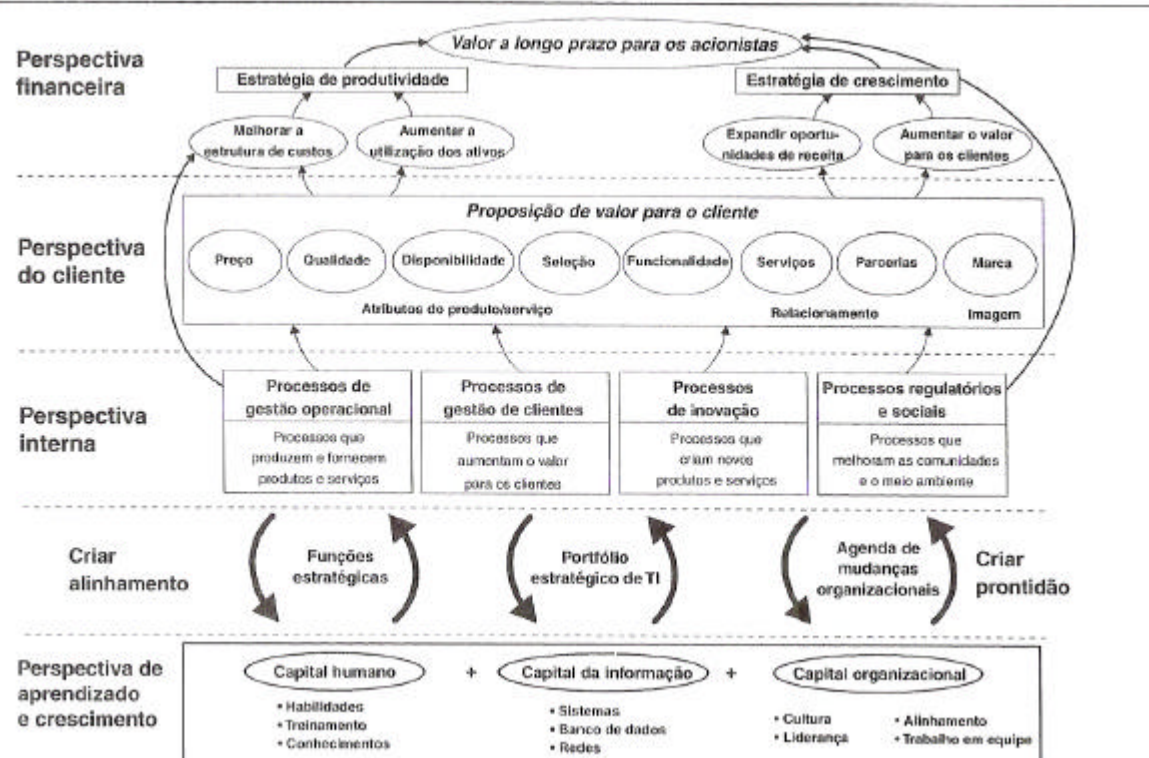


Figura 11 - Alinhamento dos ativos intangíveis
Fonte: Kaplan e Norton (2004, p.52)

Para Olve, Roy e Wetter (1999, pp. 253 e 261), a própria estrutura do BSC, que traduz a visão e a estratégia da empresa em termos tangíveis, serve como linguagem comum para o alinhamento das ações das pessoas que compõem a organização. Segundo os autores, a transformação da visão e da estratégia em ações específicas é realizada pelas pessoas através de processos relacionados com mudança de comportamento e desenvolvimento de competências individuais.

Dessa forma, em ambientes gerenciados pelo Balanced Scorecard, a definição do perfil dos funcionários pode ser realizada a partir dos objetivos estratégicos das demais perspectivas (MÂSIH, 1999; NISEMBAUM, 2000, P.71). Essa vinculação garante que as competências que serão desenvolvidas nos funcionários estarão alinhadas com a estratégia da organização.

Para Becker, Heselid e Ulrich (b) (2001), a solução para a falta de ligação entre RH e a estratégia da empresa é o conceito de Mapa Estratégico desenvolvido por Robert Kaplan e David Norton.

Assim sendo, os mapas estratégicos do Balanced Scorecard possuem um papel de fundamental importância na vinculação da gestão de pessoas por competências e com a gestão

estratégica: além de fornecer suporte para a identificação das competências individuais necessárias para o atingimento dos objetivos estratégicos da organização, ainda facilitam o processo de aquisição e desenvolvimento dessas competências, uma vez que permite a constante revisão e alinhamento das necessidades inicialmente mapeadas com novos referenciais resultantes de mudanças estratégicas.

Por outro lado, observa-se que a própria arquitetura original dos mapas estratégicos representa uma barreira para a sua plena utilização como um instrumento de ligação entre a gestão estratégica organizacional e a gestão de pessoas baseada em competências.

Todas as perspectivas do Balanced Scorecard encontram-se estruturadas em torno de objetivos e indicadores. O mesmo acontece com os mapas estratégicos, uma vez que estes são a representação gráfica da relação causal entre os objetivos dessas várias perspectivas.

Desta forma, verifica-se que a atuação do Balanced Scorecard na gestão de pessoas limita-se à utilização de objetivos estratégicos e indicadores de desempenho que permitam monitorar o resultado das ações de gerenciamento de recursos humanos.

No contexto da gestão de competências, são relatados casos onde a perspectiva do aprendizado e crescimento monitora o **índice de cobertura de funções estratégicas** (KAPLAN e NORTON, 1997, p.160) ou ainda a **necessidade de reciclagem da força de trabalho** (KAPLAN e NORTON, 1997, p.138). Entretanto, em nenhum dos casos são explicitadas essas funções estratégicas ou mesmo as competências que precisam ser desenvolvidas e/ou recicladas (WANDERLEY *et al*, 2003; EDVINSSON e MALONE, 1998, p.104).

Mesmo fugindo da estrutura original dos mapas estratégicos, e passando a incluir as iniciativas estratégicas que compõem a estrutura do BSC (estas iniciativas fazem parte do Balanced Scorecard mas não do mapa estratégico), constata-se que são indicadas somente as ações que devem ser tomadas, **formar perfis de competências** ou **identificar a defasagem**, por exemplo (KAPLAN e NORTON, 1997, p.161), mas sem que sejam detalhados quais os fatores que devem ser considerados nesses perfis de competência.

Neste contexto, propõe-se que seja criada uma nova dimensão para os mapas estratégicos do Balanced Scorecard – a dimensão das competências individuais, aqui denominada de **Mapas das Competências Estratégicas**.

Ressalta-se que a criação de uma nova dimensão é bem diferente da criação de uma nova perspectiva. Mesmo que a nova perspectiva esteja diretamente voltada para a gestão de

pessoas, (MAISEL *apud* OLVE, ROY e WETTER, 1999, pp.19-20) tem-se que esta não conseguirá superar as limitações impostas pela estrutura típica de uma perspectiva.

Por outro lado, a inclusão de novas perspectivas poderia, ainda, contribuir para que o modelo se torne mais complexo e perca alguns de seus principais pontos fortes: ser compacto e ter foco em um pequeno conjunto de medidas (OLVE, ROY e WETTER, 1999, p.120).

Além disso, verifica-se que nas situações onde a perspectiva dos recursos humanos é utilizada como uma perspectiva adicional tem-se a dificuldade de situar a perspectiva do aprendizado e crescimento em relação às demais (OLVE, ROY e WETTER, 1999, p. 121).

Assim, conforme apresentado na Figura 12, o Mapa das Competências Estratégicas seria agregado à estrutura original do mapa estratégico do Balanced Scorecard, permitindo a identificação e o gerenciamento das competências individuais necessários para que a estratégia empresarial seja implementada satisfatoriamente.

Com a inclusão dessa nova dimensão, a proposta original da perspectiva do aprendizado e crescimento mantém-se inalterada, podendo ser utilizada, inclusive, para monitorar as ações relacionadas com a gestão das competências individuais através do estabelecimento de objetivos estratégicos e indicadores de desempenho adequados para esta finalidade.

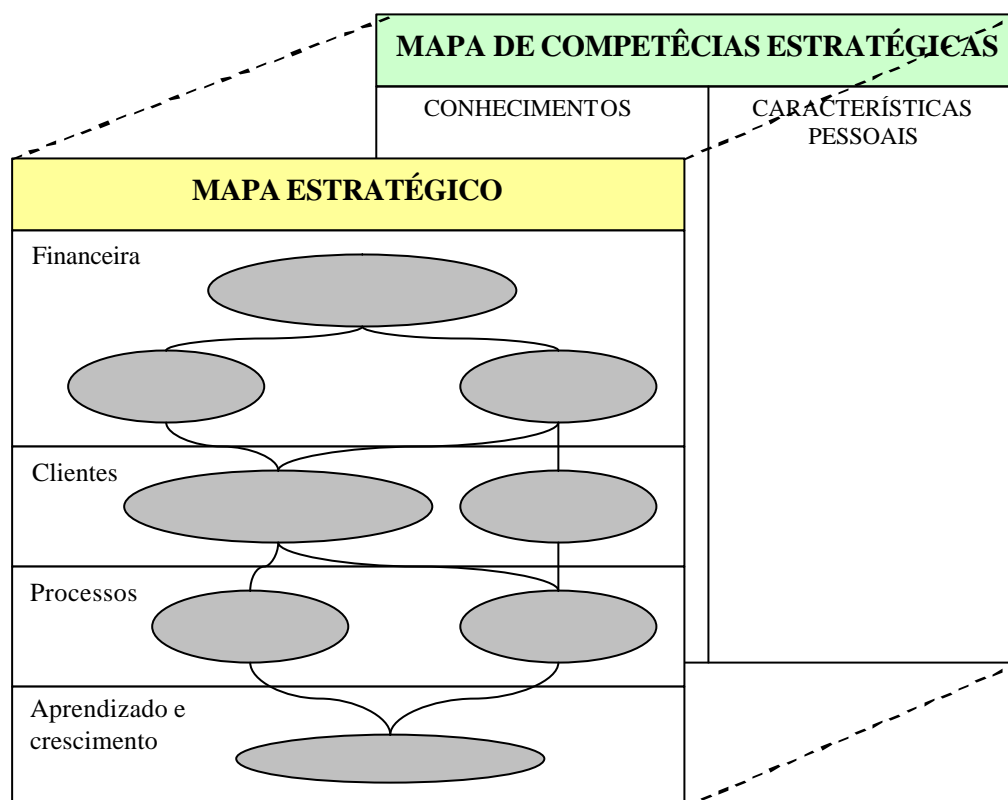


Figura 12 - Mapa de Competências Estratégicas
Fonte: elaborado pelo autor

Sendo o Mapa das Competências Estratégicas apenas uma forma de representar graficamente a lista das competências individuais necessárias para a implementação estratégica, sua elaboração depende diretamente da prévia modelagem dessas competências. Neste sentido, torna-se possível realizar a vinculação das listas de competências com os diversos objetivos constantes no mapa estratégico.

É importante salientar que essa possibilidade de vinculação é abordada por Kaplan e Norton. Para os idealizadores do Balanced Scorecard, o processo de avaliação da disponibilidade de habilidades, talentos e *know-how* entre os funcionários (indicador do grau de prontidão do capital humano) começa com a identificação das competências necessárias para que se execute cada um dos processos críticos para a organização (KAPLAN e NORTON, 2004, p.229).

Assim, conforme ilustrado na Figura 13, a referida identificação de competências deve utilizar o mapa estratégico como referência e ser realizada através das seguintes etapas: (i) identificar as funções estratégicas; (ii) **definir o perfil de competências**; (iii) avaliar a

prontidão estratégica; e, por fim, (iv) elaborar o programa de desenvolvimento do capital humano (KAPLAN e NORTON, 2004, p.229).

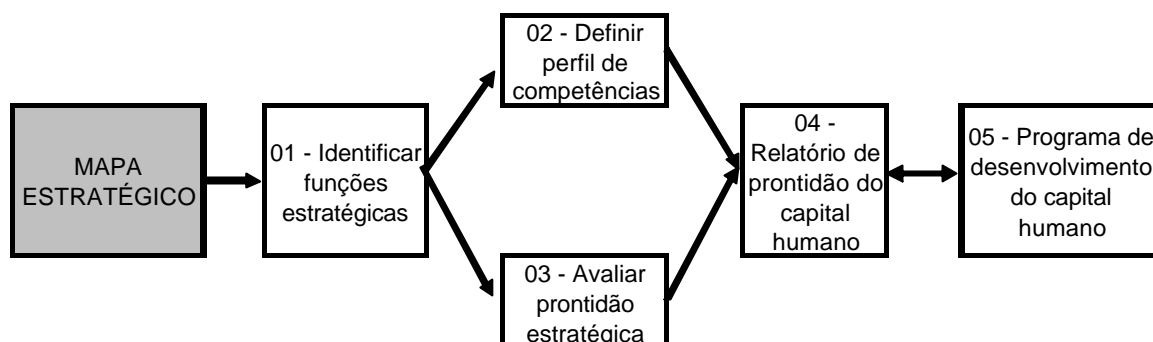


Figura 13 - Modelo de Prontidão do Capital Humano

Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (2004)

Entretanto, durante o detalhamento da etapa **Definição Perfil de Competências**, os autores limitam-se a mencionar que “os departamentos de recursos humanos dispõem de várias metodologias para desenvolver tais perfis, como, por exemplo, entrevistar a pessoa que melhor compreende as especificações da função” (KAPLAN e NORTON, 2004, pp. 235 e 236)

Assim, verifica-se que abordagem dos autores resume-se a discutir a importância do alinhamento entre a modelagem das competências e os referenciais estratégicos da organização apresentados no mapa estratégico, não dando a devida importância para as metodologias utilizadas para esta finalidade.

Baseado no exposto, conclui-se que, na concepção de Kaplan e Norton, esta responsabilidade deve ser delegada para o departamento de recursos humanos. Entretanto, independente de quem seja o responsável pelo desenvolvimento da atividade, o que se questiona neste trabalho é a eficiência das metodologias tradicionalmente utilizadas para realizar a modelagem de competências em relação à maneira como é estabelecido o vínculo entre a estratégia e os perfis de competências.

Consoante com este questionamento, no próximo capítulo são apresentadas e avaliadas as diversas metodologias utilizadas para realizar a identificação de competências individuais. Independente da associação ao Balanced Scorecard, a avaliação está focada primordialmente na forma como a variável estratégica é inserida no modelo de competências

CAPÍTULO 03 – MODELAGEM DE COMPETÊNCIAS

Ao longo deste capítulo são apresentados e analisados os principais modelos de competências. A análise destes modelos está enfocada na forma com é realizada a vinculação das competências individuais com os objetivos estratégicos da empresa.

3.1. MODELAGEM DE COMPETÊNCIAS

Um modelo de competências pode ser definido como o produto de uma análise que diferencia os melhores desempenhos dos demais. Os modelos de competência podem ser representados em diferentes formatos, os quais dependem dos métodos utilizados para coletar dados, das necessidades da empresa e das preferências pessoais dos envolvidos na atividade (MIRABILE, 1997).

Para Mansfield (1996), um modelo de competências é uma descrição comportamental detalhada das habilidades e traços que os empregados necessitam para realizar com eficiência um trabalho.

McLagan (1996) define modelo de competências como uma ferramenta de decisão que descreve as capacidades-chave para realizar um trabalho específico. A autora ressalta que gestores e empregados devem estar aptos a entender e aplicar o modelo e suas relações com o trabalho.

Os modelos de competências oferecem um método para identificar as habilidades que as pessoas devem possuir para ajudar a empresa a enfrentar os seus desafios e garantir que os sistemas de recursos humanos estão focados nos comportamentos que são críticos para o sucesso da organização (LUCIA e LEPSINGER, 1999, p.35).

Nesse contexto, a fase de **definição de perfis** deve ser cuidadosamente desenvolvida, pois dela partem todas as ações subsequentes (GRAMIGNA, 2002, p.38).

A forma como ocorre essa identificação, ou seja, a maneira como as listas (ou perfis) de competências como são determinadas nos modelos tradicionais é uma das principais críticas em relação à gestão por competências (CURRIE e DARBY, 1995).

Portanto, verifica-se que deve ser aumentada a ênfase na importância de abordagens mais rigorosas para realizar a **identificação das competências** que diferenciam as pessoas com melhor desempenho na organização (HOFRICHTER e SPENCER, 1996).

Especificamente no caso deste trabalho, o foco está em avaliar se a definição das competências individuais reflete as necessidades organizacionais em termos de implementação estratégica. Entende-se que se esta relação não for obtida logo da etapa de definição (ou modelagem) de competências, todas as ações de RH que tomarem a lista de competências como referencial não estarão obrigatoriamente alinhadas com a estratégia da empresa.

Para Dyson e Hobby (2002), dentre as principais causas de falha em programas de desenvolvimento está a generalização das características, habilidade ou conhecimentos que devem ser buscados, ou seja, está propriamente na **identificação do perfil que deve ser desenvolvido**.

Essa generalização é uma das manifestações práticas da limitação das metodologias tradicionalmente utilizadas para a modelagem de competências individuais. Nestes casos, pode-se acabar incorrendo no superdimensionamento da lista de competências estabelecida para determinado cargo.

Esta percepção é compartilhada por Ruas (2003), o qual assegura que “outra constatação é que para algumas funções aparecem atribuições de competências com base numa perspectiva ideal, excessivamente abrangente e praticamente inatingível por um indivíduo”.

Maturo (2005, pp.216 e 217) afirma que :

Em algumas situações de uso do conceito de gestão por competências, como nos processos seletivos, percebemos uma quase ausência de ponderação e precisão ao nos depararmos com longas listas de competências a serem exigidas do futuro ocupante de um determinado cargo. Em algumas situações, poderemos ser levados a acreditar que o que está se buscando é um ser competente acima de qualquer contexto [...] listas enormes de competências que entendemos serem muito difíceis de encontrar numa mesma pessoa [...] o risco é visualizarmos um ‘super-homem’ ao procurarmos trabalhadores competentes (MATURO, 2005, pp. 216 e 217).

Para McLangan (1996), 80% das ações importantes para o desempenho satisfatório em determinado cargo são controladas por apenas 20% das competências utilizadas no referido cargo. Assim, segundo a autora, um modelo de competências deve capturar esses 20% e,

assim sendo, tem-se que não é necessário que um modelo de competências seja completo, mas é importante que seja bem representativo. Um modelo deve conter as competências cruciais para obter os resultados esperados para o cargo.

Mas, “será que estão sendo valorizados aqueles aspectos que de fato projetarão a empresa competitivamente no futuro?” (HIPÓLITO, 2001, p.80)

O excesso de exigências na listagem das competências está normalmente associado à falta de objetividade causada pela ausência de referências durante o processo de modelagem das competências. Uma vez sem foco, todas as habilidades e, principalmente, as atitudes positivas parecem ser úteis – úteis, mas não prioritárias.

Esta situação é exemplificada por Parry (1996), o qual afirma que criatividade e inovação estão presentes em listas de competências, até mesmo para empregados que trabalham em operações ‘zero defeito’, com rígidas especificações, que devem ser realizadas exatamente igual aos procedimentos e onde nenhuma variação ou experimento é tolerado.

Outro exemplo vem da constatação de Intagliata, Ulrich e Smallwood (2000). Os autores relatam que durante um seminário, 10 (dez) diferentes empresas - indústrias de ramos distintos e com estratégias diferenciadas - apresentaram seus modelos de competência. Ao final, “se tivéssemos que identificar as empresas a partir dos modelos de competência apresentados, seria impossível. Os atributos desejados eram praticamente os mesmos” (INTAGLIATA, ULRICH e SMALLWOOD, 2000).

Assim, novamente se verifica a importância de ter nos objetivos estratégicos da organização os referenciais utilizados na determinação das competências que devem ser buscadas nos empregados. Isso evitaria exageros nas listas de competências e fortaleceria a relação entre a gestão de pessoas e a gestão estratégica da organização.

3.2. CARACTERÍSTICAS DOS MODELOS DE COMPETÊNCIAS

Dentre os diversos critérios que podem ser utilizados para a caracterização dos modelos de competência, 03 (três) merecem destaque: (i) **vínculo com a estratégia organizacional** (Modelo Estratégico); (ii) **capacidade de acompanhar as mudanças da empresa e do ambiente** (Modelo Dinâmico); e, (iii) **possibilidade de participação dos funcionários em sua construção** (Modelo Participativo).

Estes critérios, detalhados a seguir, serão posteriormente utilizados para avaliar os diversos modelos utilizados na gestão de pessoas por competências em relação ao procedimento estabelecido para identificar as competências individuais.

3.2.1. MODELO ESTRATÉGICO

O desempenho das organizações é diretamente influenciado pelas competências dos seus funcionários. A competência humana, aliada a outros recursos empresariais, dá origem e sustentação à competência organizacional. Para construir uma gestão estratégica de recursos humanos é necessária a compreensão tanto da missão quanto da visão da organização. A função de recursos humanos, para possibilitar o sucesso das organizações, deve ser capaz de se antecipar e se preparar para as necessidades futuras do gerenciamento estratégico (UBEDA e SANTOS, 2002).

Nesse contexto, tem-se que os modelos de competência são ferramentas de decisão a serem utilizadas no futuro; eles devem relatar os requisitos futuros dos cargos. É importante que seja adotada uma visão estratégica e futurísticas do trabalho através da análise da estratégia da empresa e da unidade (McLANGAN, 1996).

Segundo Wooddruffe (1993), as listas de competências podem realmente adicionar valor na busca pela sobrevivência futura das empresas. Entretanto, elas não devem ser baseadas simplesmente no passado. Deve ser buscada uma boa estimativa do ambiente futuro e do que será exigido das pessoas nesse ambiente.

Um sistema baseado no passado carrega o risco de não acompanhar as mudanças necessárias nas competências; essas mudanças são exigências decorrentes de mudanças na organização ou no ambiente em que esta se encontra inserida.

Assim, é vital que a organização mantenha a lista de competências sob constante revisão, garantindo que as necessidades da empresa estejam sendo refletidas de maneira adequada.

As principais dificuldades relatadas por empresas brasileiras na implementação da gestão de competências referem-se basicamente à falta de articulação com as estratégias e práticas organizacionais; esta falta de articulação leva ao questionamento da validade dos programas de competências.

Assim, a operacionalização dos modelos de competência passa invariavelmente pela vinculação dos objetivos organizacionais aos individuais, visando o desenvolvimento da organização, de seus grupos e de suas pessoas (BITENCOURT e GONÇALO, 2004; RUAS, 2003).

Entretanto, na concepção de Lucena (1992, p.38), a administração de recursos humanos não acompanhou a evolução dos sistemas de gestão e, por isso, passou a operar como um sistema paralelo à gestão do negócio.

O modelo de gestão de pessoas por competências surge, então, com o desafio de vincular a administração de recursos humanos aos demais sistemas de gestão empresarial. Ajustado a esse objetivo, os modelos de competência têm de suprir a empresa com as competências individuais necessárias para o atingimento dos objetivos estratégicos.

Nesse contexto, tem-se que:

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 [...] não podemos pensar as competências individuais de forma genérica e sim atreladas às competências essenciais para a organização (DUTRA, 2004, pp. 24 e 25).

Consoante com esta lógica, Trasatti e Costa (2005, p.17) recomendam que, visando assegurar o alinhamento dos recursos humanos com as necessidades estratégicas da empresa, o processo de formação das competências individuais deve seguir a seguinte sequência: estabelecimento de estratégia empresarial; identificação das competências organizacionais necessárias; e, formulação de quadros de competências funcionais.

Obviamente que a consecução dos objetivos não depende apenas da disponibilidade de pessoas com o perfil adequado, mas o papel do sistema de gestão por competências passa a ser o de fornecer suporte à estratégia através da captação, desenvolvimento e manutenção das pessoas com o perfil adequado para apoiar a implementação estratégica.

3.2.2. MODELO DINÂMICO

Na concepção de Fensterseifer e Wilk (2003), as empresas devem ser entendidas como sistemas evolutivos e por isso, torna-se fundamental visualizar recursos, capacitações e competências em função de sua utilidade e valor estratégico ao longo do tempo. Assim sendo,

“as empresas têm de renovar constantemente o seu estoque de conhecimentos e habilidades, tanto aprendendo novas como reconfigurando as antigas, adquirindo o que se define como ‘capacitações dinâmicas’” (FENSTERSEIFER e WILK, 2003).

Neste sentido, é vital que uma lista de competências seja flexível e apta a refletir mudanças no caminho da organização. A lista deve ser o reflexo da melhor estimativa das necessidades futuras e deve ser continuamente revisada (WOODRUFFE, 1991).

Essa condição ultrapassa o próprio conteúdo de uma lista de competências; a flexibilidade deve ser uma característica do modelo de competências, independente de este apresentar em sua estrutura a presença de competências relacionadas com a mudança organizacional (WOODRUFFE, 1993).

Para Dutra (2004, pp. 88 e 89), um sistema de gestão de pessoas deve contemplar as necessidades e expectativas tanto da empresa como das pessoas. “Como essas necessidades são dinâmicas, o sistema deve ajustar-se continuamente, assumindo configuração também dinâmica”. Para o autor, um sistema de gestão de pessoas nunca é uma obra acabada (DUTRA, 2004, p.93).

Fiates e Fiates (2004) também consideram que a etapa de modelagem das competências deve ser encarada como um trabalho por natureza inconclusivo, uma vez que as competências requeridas pela organização devem acompanhar a dinâmica evolutiva do mercado.

Por fim, uma vez que, conforme já discutido, existe a necessidade de alinhamento do modelo de competências com as questões estratégicas da organização, é imperativo que este tenha a capacidade de continuamente adequar-se aos reposicionamentos estratégicos adotados pela empresa.

3.2.3. MODELO PARTICIPATIVO

Para Trasatti e Costa (2005, p.19) “não há ‘quadro de competências’ que seja eterno [...] ele deve passar por revisões freqüentes [...] deve ser construído de tal maneira que as pessoas envolvidas possam contribuir para sua produção”.

Assim, dentre as principais práticas que devem ser buscadas visando o sucesso de um modelo de gestão de pessoas por competências estão: “explicação do conceito aos

funcionários de competência de uma maneira clara e em linguagem popular; Alto envolvimento dos funcionários na confecção e implementação do modelo” (ALBUQUERQUE e OLIVEIRA, 2002).

Estas práticas visam garantir a legitimidade dos resultados obtidos com a elaboração e implantação do modelo. Se desenvolvido de maneira participativa, um modelo de competência permite que aqueles que serão diretamente afetados pelo novo sistema estejam cientes de sua importância e comprometidos com o seu sucesso. Por isso, deve ser continuamente buscada a participação de todos os funcionários que terão suas carreiras envolvidas no projeto.

Essa também é a recomendação de Dutra (2004, p.88), o qual enfatiza que a concepção de um sistema de gestão de pessoas deve ser coletiva, envolvendo e comprometendo todas as pessoas interessadas no processo. Somente assim será possível contemplar as alterações nos padrões culturais e políticos da organização e garantir a efetividade do sistema.

Para Mirabile (1997), um dos aspectos mais importantes na construção de um modelo de competências é a garantia de que o processo e o formato final do modelo sejam definidos por aqueles que o utilizarão no futuro.

Nessa linha, Currie e Darby (1995) defendem que é necessário que exista um sentimento de propriedade por parte das pessoas-chave na elaboração e implantação do modelo.

Esta situação também é endossada por Intagliata, Ulrich e Smallwood (2000). Segundo estes autores, muitas vezes o desenvolvimento dos sistemas de competências é realizado distante daqueles que realmente irão fazer uso de sua estrutura. Como resultado, o modelo será ‘aprovado e abençoado’ pelos gestores, mas dificilmente será efetivamente utilizado (os grifos são dos autores).

A ênfase através dos grifos, e das próprias expressões (aprovado e abençoado) utilizadas pelos autores, mostra que em alguns casos a participação das pessoas que irão efetivamente utilizar o modelo de competências resume-se à validação do mesmo em um momento no qual este já se encontra finalizado. Nestes casos, conforme ressaltado pelos autores, a atuação destas pessoas estará limitada a entender o que foi desenvolvido, restringindo-se a aprovar o modelo apresentado. Assim, caso não seja reconhecida a legitimidade e utilidade deste, é praticamente certo que o modelo não receberá a devida importância e terá sua implementação questionada.

É importante considerar que a migração de um sistema de gestão de pessoas baseado em cargos para um sistema por competências afeta os mais diversos aspectos da carreira dos empregados. Assim, quando o novo sistema não é devidamente validado pelos funcionários, sua implantação pode resultar em uma série de insatisfações e na conseqüentemente resistência à mudança.

Mansfield (1996) lembra que mesmo que as pessoas aceitem o conjunto de competências e reconheçam o seu valor, a utilização acaba ficando prejudicada pelo falta de entendimento de como estas competências se manifestam dentro de condições específicas do seu trabalho.

Nesse contexto, retoma-se a discussão sobre o vínculo com a estratégia, mas sob uma nova ótica: a participação dos funcionários no processo de tradução dos objetivos estratégicos em competências individuais. Quando esse processo ocorre de maneira participativa, os empregados passam a compreender o motivo da composição da lista de competências relacionado com seu cargo ou função, a importância desses fatores para a organização, o impacto de suas ações nos resultados globais da organização e, ainda, a necessidade de buscar os comportamentos descritos no modelo de competência para a implementação estratégica.

3.3. AVALIAÇÃO DOS MODELOS DE COMPETÊNCIAS

A seguir são apresentados diversos modelos de competências. Cada modelo foi descrito e posteriormente avaliado visando identificar, principalmente, a forma como este realiza a **vinculação da estratégia com a identificação das competências individuais**. Ao final é apresentada uma tabela com a síntese da referida avaliação e informações adicionais sobre a dinamicidade (Modelo Dinâmico) e participação dos funcionários (Modelo Participativos).

Ressalta-se que, dentre vários os modelos encontrados na literatura disponível sobre o tema, encontram-se aqui transcritos aqueles que apresentaram métodos de trabalho mais estruturados em relação à etapa de identificação da lista de competências individuais. Os modelos são apresentados segundo a ordem cronológica de sua publicação.

3.3.1. MODELO DE PARRY (1996)

Apesar de não apresentar um modelo estruturado, Parry (1996) apresenta um questionário que serve de orientação na coleta das informações necessárias para a modelagem de competência. Contemplando 10 (dez) dimensões, o referido questionário é composto pelas seguintes perguntas:

- **OBJETIVO:** Por que esta função existe? Quais as suas responsabilidades?
- **FUNÇÃO:** Quais atividades, procedimentos e tarefas devem ser desenvolvidas dentro das responsabilidades listadas?
- **FREQÜÊNCIA:** Qual o percentual do seu tempo dedicado a cada atividade?
- **RELEVÂNCIA:** Como as atividades listadas podem ser hierarquizadas? Justificar.
- **NÍVEL DE DIFICULDADE:** Quais as atividades mais difíceis? Justificar.
- **CRITÉRIOS:** Como você e dos demais podem dizer o quão bem as atividades estão sendo realizadas?
- **COMPETÊNCIAS:** Quais os conhecimentos, habilidade e atitudes (valores, estilo, traços pessoais) necessários para cada responsabilidade?
- **ESTABILIDADE:** Quais as mudanças que ocorrerão nesta função? Como ela ira mudar nos próximos 02 ou 03 anos?
- **ENQUADRAMENTO:** Quais qualidades você buscaria em uma pessoa durante uma seleção para esta função?
- **COMPROMETIMENTO:** Quais os conselhos que você daria para alguém que está se preparando para este cargo?

O método merece destaque por ter organizado a identificação das competências em torno de dimensões. Ressalta-se que as dimensões não são categorias de competências, e sim critérios através dos quais a atividade de mapeamento das competências pode ser realizada de maneira mais estruturada.

Entretanto, verifica-se que não existe uma dimensão voltada para a variável estratégica, a qual poderia estar focada na importância das competências mapeadas para a

implementação da estratégia. A falta dessa dimensão, ou de outra que trabalhe especificamente essa questão, evidencia a falta de preocupação do modelo em estabelecer vínculos entre as competências e a estratégia adotada pela empresa.

Uma alternativa para a inserção da variável estratégica utilizando a estrutura original do questionário de Parry seria através da dimensão **Relevância**. Entretanto, ainda assim, seria necessária a estruturação de um método específico para que a lista de competências fosse hierarquizada de maneira coerente.

Essa abordagem alternativa, no entanto, acarretaria outra limitação: a variável estratégica seria utilizada somente para hierarquizar uma lista de competências pré-determinada. Desta forma, caso a lista de competências fosse determinada de maneira que não espelhasse a estratégia, a simples hierarquização dos itens constantes na lista de competências não seria suficiente para fazer com que esta passasse a ser representativa em relação aos objetivos estratégicos da organização.

Assim sendo, conclui-se que a abordagem de Parry não é suficiente para identificar a lista de competências individuais necessárias à implementação estratégica.

3.3.2. MODELO DE RESENDE (1999)

Resende (1999, p. 46) declara ter desenvolvido 06 (seis) diferentes modelos de planos de remuneração e carreira baseados em competências, “sendo dois deles há mais de 15 anos, quando ainda não se usava esse conceito”.

Segundo o autor, “As variações entre os modelos referem-se à forma de estabelecer, combinar e ordenar os fatores que estão sendo considerados como competências (tarefas, domínio de conhecimentos, habilidades) e, conseqüentemente, à forma de avaliar estes fatores” (RESENDE, 1999, p.49).

O primeiro modelo apresentado, desenvolvido em meados de 1974, foi aplicado junto ao pessoal operacional de manutenção e, segundo Resende (1999, pp. 46 e 47), em vez de descrever cargos, buscou a definição de:

- Os tipos de máquinas e equipamentos existentes na unidade;
- As diferentes intervenções de manutenção realizadas;
- Os recursos de medição utilizados;

- Os graus de supervisão e autonomia na realização do trabalho.

“Em seguida, avaliavam-se os empregados para saber a quantidade de máquinas e equipamentos que dominavam, os tipos de intervenção que sabiam fazer; os meios e recursos que sabiam utilizar e o grau de supervisão que recebiam autonomia com que trabalhavam; quantificavam-se essas ‘competências’ e aplicavam-se os pontos recebidos em uma tabela construída especialmente para diferenciar salários por quantidade de pontos de competências obtidos” (RESENDE, 1999, p.47).

Observa-se claramente a diferenciação entre as etapas de identificação das competências e a de avaliação dos empregados, na qual já se faz uso das competências identificadas na etapa anterior. Enfocando somente as etapas de modelagem é possível verificar que nenhum referencial estratégico é utilizado, ficando toda a modelagem embasada em questões estritamente operacionais.

O fato de este modelo não apresentar vínculo com a estratégica pode ser justificado pelas características do cargo/função em análise, o qual acaba tendo atuação limitada a questões operacionais. De qualquer forma, verificou-se não existir a preocupação com a inclusão de questões de cunho estratégico ligadas a essas atividades.

O Segundo modelo, desenvolvido em torno de 1982, também foi aplicado a grupos de operadores de máquinas. Sua elaboração deu-se da seguinte forma:

- Foram criadas carreiras por famílias de máquinas, em cinco grupos;
- Os grupos foram ordenados por complexidade, das menores e mais simples para as maiores e mais complexas;
- Foram estabelecidos critérios para entrada e movimentação nessas carreiras e entre elas, inclusive requisitos de aptidões e qualificações;
- Criou-se um sistema de avaliação de desempenho associado ao plano visando a movimentação dos funcionários nessas carreiras.

Quando comparado ao primeiro modelo, verifica-se que a única diferença em termos de modelagem é o agrupamento das máquinas em famílias visando a criação das diversas carreiras. Apesar da abordagem do autor estar relacionado com os sistemas de remuneração,

verifica-se novamente que não é feita nenhuma referência às questões estratégicas na etapa de identificação de competências.

Os modelos subseqüentes têm sua aplicação ampliada para cargos administrativos e começam a considerar o conceito de multifuncionalidade (1989); são inseridos critérios de hierarquização de competências (1983); e, por fim, passa-se a definir a quantidade máxima de competências por cargo e passam a definir as mesmas em conjunto com cada área (1994).

Assim, não havendo grandes mudanças em relação aos fatores considerados na identificação das competências, a única possibilidade de inserção de questões estratégicas nos modelos supracitados volta-se para a definição dos critérios de hierarquização de competências. Neste caso, os direcionadores estratégicos poderiam ser utilizados como referenciais para realizar a referida hierarquização.

Entretanto, o autor deixa bem claro que a hierarquização ocorre em função de critérios de complexidade e grau de aplicação técnica (RESENDE, 1999, p.48), não tendo nenhuma relação com fatores estratégicos.

O último modelo apresentado pelo autor é o Modelo Integrado de Remuneração e Carreira (1999), o qual “pode integrar e subsidiar todos ou parte dos seguintes subsistemas: remuneração, carreira, avaliação de pessoal, treinamento e recrutamento e seleção, medicina, higiene e segurança no trabalho” (RESENDE, 1999, p.51).

Segundo o autor, a construção deste modelo deve seguir as seguintes etapas:

- Em primeiro lugar, deve ser verificada a possibilidade de racionalização ou fusão dos cargos existentes, agrupamento daqueles que representam uma maturidade natural (júnior, pleno e sênior) e daqueles que podem ser expressos em termos de multifuncionalidade;
- Aproveitar as descrições de cargos existentes ou fazer um levantamento e dispor blocos de tarefas em forma crescente de aplicação de conhecimentos, complexidade e responsabilidade. Podem ser criados de 02 (dois) a 06 (seis) blocos de atividades;
- Em seguida, indicam-se as qualificações e treinamento requeridos para os ocupantes dos cargos;
- Posteriormente, definem-se as competências e habilidades específicas requeridas para o cargo, correspondendo a cada grupo de tarefas;

- Procede-se da mesma maneira em relação aos fatores de segurança e qualidade do trabalho, e meio ambiente. Neste caso, devem ser consideradas as responsabilidades requeridas;
- Para recrutamento e seleção, devem ser indicados os requisitos de qualificação, experiência, testes e exames aplicados para o ingresso na carreira ou no cargo, e os requisitos para evolução dentro desta.

O resultado do desenvolvimento das etapas supracitadas deve ser apresentado em um formulário de operacionalização similar ao representado pela **Figura 14**.

| INDICADORES | MÓDULOS | | | | |
|---|---------|----|-----|----|---|
| | I | II | III | IV | V |
| Atividades exercidas | | | | | |
| Qualificações / Treinamento | | | | | |
| Competências e Habilidades | | | | | |
| Segurança / Qualidade/ Meio Ambiente | | | | | |
| Recrutamento / Seleção | | | | | |

Figura 14 - Modelo integrado de remuneração e carreira
Fonte: adaptado de Resende (1999)

Apesar da afirmação de Resende (1999, p.54), na qual “enfatizamos que o modelo mostrado [...] é o mais completo de todos que já conhecemos e experimentamos”, constata-se, novamente, que não é feita nenhuma menção à maneira como o modelo de competências está vinculado à estratégica organizacional.

Apesar de existir a preocupação com a integração entre os diversos subsistemas de gestão de pessoas, verifica-se que o modelo apresentado realiza a identificação das competências considerando somente as atividades realizadas pelo cargo ou função em análise, sem avaliar sua importância para os objetivos globais da organização.

3.3.3. MODELO DE LUCIA E LEPSINGER (1999)

Lucia e Lepsinger (1999) propõem que a modelagem das competências ocorra em 03 (três) etapas distintas: (i) **planejamento do projeto**; (ii) **desenvolvimento do modelo**; e, (iii)

finalização e validação do modelo. Enquanto a primeira e a segunda fase têm o objetivo de coletar as informações necessárias para o desenvolvimento de uma versão preliminar do modelo de competências, o qual é denominado de Modelo Interino de Competências, a terceira está focada na validação e ajuste do modelo interino visando sua conversão para um modelo definitivo. Os passos que compõem cada etapa encontram-se representados na Figura 15 e descritos a seguir.

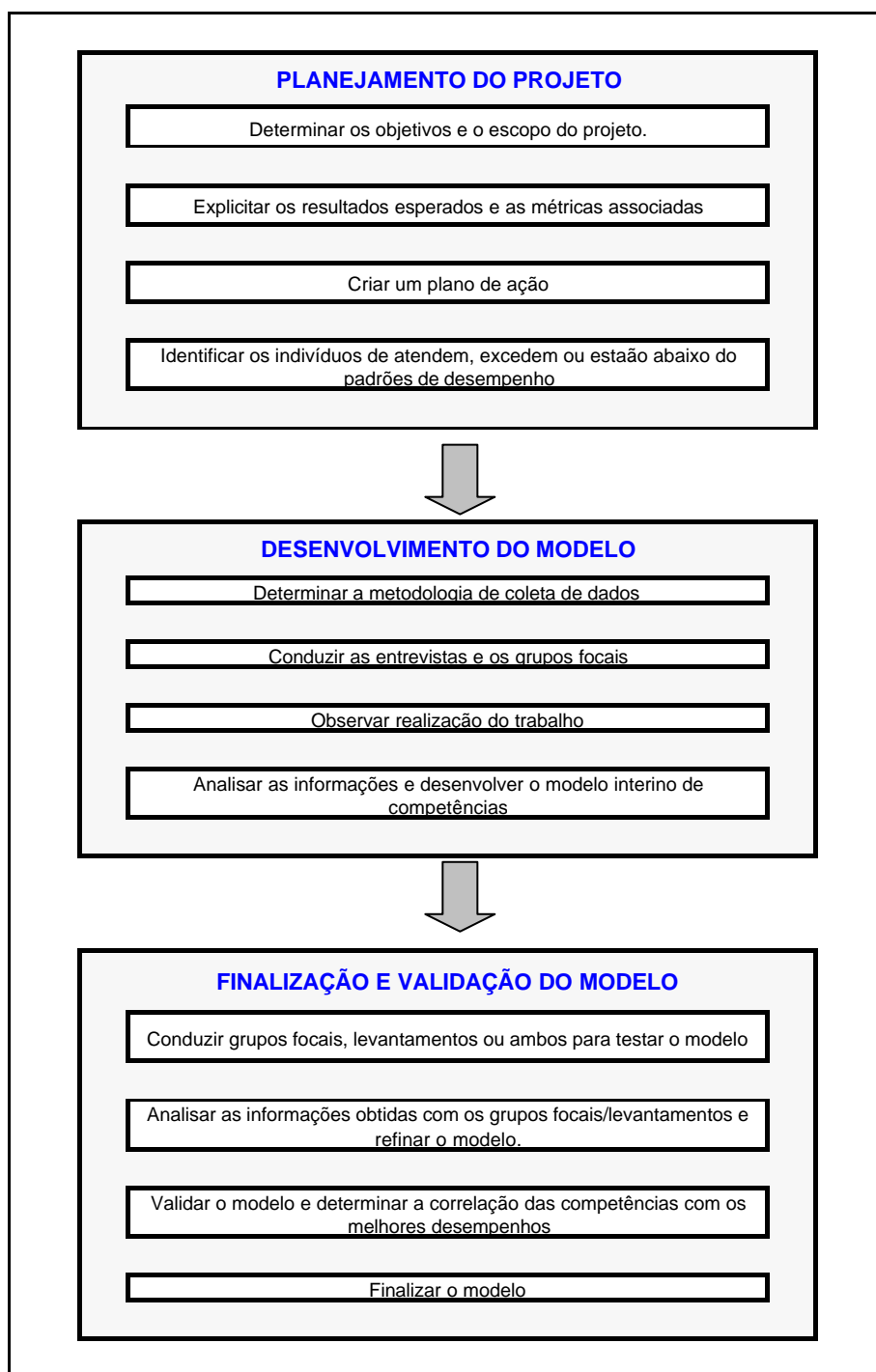


Figura 15 - Modelo de Lucia e Lepsinger (1999)

Fonte: elaborado peb autor.

3.3.3.1. PLANEJAMENTO DO PROJETO

- **Determinar os objetivos e o escopo do projeto:** deve ser a primeira atividade do projeto. Tem como objetivo identificar as necessidades da empresa que devem ser englobadas pelo projeto, bem como os cargos, funções ou unidades que serão contempladas. Ainda neste momento deve ser definido o método que será utilizado no desenvolvimento do modelo de competências e as características da equipe responsável pelo projeto.
- **Explicitar os resultados esperados e as métricas associadas:** uma vez determinado o escopo do projeto, faz-se oportuno estabelecer os resultados esperados e a forma como estes serão medidos. A definição prévia dos resultados esperados e das métricas facilita o acompanhamento e controle da evolução do projeto. As métricas devem ser estabelecidas através de padrões de quantidade, qualidade e tempo que devem ser atingidos.
- **Criar um plano de ação:** de posse dos objetivos e das métricas, torna-se possível estabelecer um plano de ação. Além de facilitar o acompanhamento e comunicar o estágio de desenvolvimento do projeto, esta ferramenta é útil para realizar a alocação dos recursos e prover informações úteis para auxiliar na tomada de decisão.
- **Identificar os indivíduos que atendem, excedem ou estão abaixo dos padrões de desempenho:** os modelos de competência descrevem como as pessoas de sucesso realizam seu trabalho. Portanto, uma das primeiras definições deve estar relacionada aos padrões de desempenho tidos como satisfatórios e os comportamentos que diferenciam aqueles com desempenho satisfatório dos demais (LUCIA e LEPSINGER, 1999, p.63).

3.3.3.2. DESENVOLVIMENTO DO MODELO

- **Determinar a metodologia de coleta de dados:** o objetivo da coleta de dados é obter informações sobre os incidentes críticos e as histórias que refletem o desempenho no desenvolvimento do trabalho. Nesta etapa devem ser contempladas as seguintes atividades: decidir quem será entrevistado; determinar a forma de coleta das informações; e, escolher o método de registro das informações.

- **Conduzir as entrevistas e/ou os grupos focais:** as entrevistas e/ou grupos focais serão utilizados para coletar as informações necessárias ao desenvolvimento do modelo preliminar. Durante esta etapa deve ser buscada a descrição das atribuições do cargo/função em análise a partir do relato sobre “o que é feito, como é feito e porque é feito” (LUCIA e LEPSINGER, 1999, p. 75). Durante esta etapa também devem ser buscadas estórias e exemplos de situações que retratam os comportamentos, habilidades e características associadas ao bom desempenho no trabalho.
- **Observar a realização do trabalho:** tem como objetivo confrontar “o que as pessoas dizem que fazem com aquilo que realmente é feito” (LUCIA e LEPSINGER, 1999, p. 77), ou seja, realiza a comparação das informações obtidas durante as entrevistas/grupos focais com aquelas coletadas durante a observação direta da execução do trabalho.
- **Analisar as informações e desenvolver o modelo interino de competências:** compreende as atividades de análise das informações obtidas nas etapas anteriores (entrevistas, grupos focais e observação direta) visando identificar temas e padrões. Em seguida os temas e padrões devem ser utilizados para a identificação das competências relevantes. Como resultado desta etapa tem-se uma lista preliminar de conhecimentos, habilidades e características do cargo/função. Essa lista é chamada de Modelo Interino de Competências.

3.3.3.3. FINALIZAÇÃO E VALIDAÇÃO DO MODELO

- **Conduzir grupos focais, levantamentos, ou ambos para testar o modelo:** submete o modelo interino à apreciação de um grupo maior do que o envolvido na sua elaboração. Esta avaliação tem o objetivo de: verificar se todas as competências importantes foram identificadas; identificar possíveis variações nas competências para diferentes grupos de trabalho; e, obter o envolvimento e o comprometimento de um número maior de pessoas.
- **Analisar as informações obtidas com os grupos focais/levantamentos e refinar o modelo:** a partir das informações obtidas na etapa anterior deve ser realizado o refinamento do modelo interino. O refinamento contempla a inclusão, eliminação ou modificação dos itens da lista de competências. O refinamento deve ser finalizado pela circulação do novo modelo por todas as pessoas que participaram da validação. Esta

circulação irá garantir que todos os fatores críticos para o bom desempenho do cargo foram identificados e incluídos no modelo.

- **Validar o modelo e determinar a correlação das competências com os melhores desempenhos:** “se o modelo for utilizado somente para treinamento e desenvolvimento, a validação (realizada na etapa anterior) é suficiente para garantir que o modelo contenha as habilidades, conhecimentos e características necessárias para se obter sucesso no cargo. Mas se o modelo for utilizado como base para seleção, avaliação ou sistema de recompensas, uma etapa adicional de validação do modelo é altamente recomendada” (LUCIA e LEPSINGER, 1999, p.104). Esta validação adicional é composta pelas seguintes atividades: converter a lista de competências em um questionário de avaliação 360º; compor o grupo que será utilizado na validação com participantes que possuam desempenho diferente (superior, normal e inferior); distribuir o questionário de avaliação para subordinados, colegas, chefe e clientes, quando apropriado; e, analisar as informações obtidas.
- **Finalizar o modelo:** a finalização do modelo consiste na eliminação de qualquer categoria ou item que não esteja devidamente correlacionado com o desempenho esperado e particularidades do cargo.

Analisando cada uma das etapas propostas pelo modelo de Lucia e Lepsinger, verifica-se que não existe uma preocupação explícita com a utilização de referenciais estratégicos na definição das competências individuais.

A atividade essencial na definição da lista de competências é a de ‘Conduzir Entrevistas e/ou Grupos Focais’, a qual faz parte da etapa de ‘Desenvolvimento do Modelo’. Mesmo considerando que as informações obtidas durante esta atividade ainda serão devidamente trabalhadas em atividades posteriores, esse é o momento para, conforme já apresentado, definir “o que é feito, como é feito e porque é feito” (LUCIA e LEPSINGER, 1999, p. 75).

Nesse sentido, e com o objetivo de realizar a coleta das informações, os autores propõem a aplicação do seguinte questionário:

NATUREZA DO TRABALHO:

- Qual o seu papel e quais suas responsabilidades?
- Como você normalmente utiliza o seu tempo?
- Quais os principais obstáculos que você terá que enfrentar nos próximos 06 (seis) ou 12 (doze) meses?
- Quais os problemas e desafios enfrentados no dia-a-dia?
- Quais os cargos/funções e departamentos com os quais você tem que interagir para conseguir realizar o teu trabalho?

COMPETÊNCIAS RELACIONADAS COM O TRABALHO

- Descreva um problema com o qual você teve que lidar e conseguiu resolver de maneira satisfatória. O que você fez? Por quê?
- Descreva um problema com o qual você teve que lidar e conseguiu resolver de maneira insatisfatória. O que você fez? Por quê?
- Descreva um dos mais frustrantes problemas ou situações com que você teve contato. O que aconteceu? Como você conseguiu resolver?
- Forneça exemplos de ações que você realizou e que podem exemplificar uma contribuição positiva de um eficiente <nome do cargo/função que está sendo avaliado>.
- Quais são os fatores que podem limitar o sucesso de pessoas na tua posição?
- Quais alguns dos comportamentos ou habilidades que precisam ser modificados e/ou que atualmente podem ser considerados como fracos? Por quê? Como eles podem ser melhorados?

Se forem utilizados grupos focais na etapa de ‘Desenvolvimento do Modelo’, as questões a seguir devem ser incluídas:

- Quais as principais responsabilidades dos profissionais de <nome do cargo/função que está sendo avaliado> nesta organização?
- Descreva um produto ou serviço fornecido por esta empresa que é considerado pelos clientes como um produto de destaque (ou seja, que é percebido com alto valor agregado ou inovador, por exemplo). Quais as habilidades e/ou conhecimentos necessários para fornecer estes produtos ou serviços?
- Descreva um problema que tenha ocorrido recentemente entre você e um parceiro (cliente, consumidor, colega, chefe ou fornecedor) e que foi resolvido de maneira satisfatória. Por que (e como) este resultado foi obtido?
- Descreva um problema que tenha ocorrido recentemente entre você e um parceiro (cliente, consumidor, colega, chefe ou fornecedor) e que NÃO foi

resolvido ou foi resolvido de maneira insatisfatória. Por que (e como) este resultado foi obtido?

- Quais os comportamentos que nesta organização diferenciam um <nome do cargo/função que está sendo avaliado> bem sucedido dos demais?
- Qual o principal desafio enfrentado pelo <nome do cargo/função que está sendo avaliado> ? Quais as habilidades, conhecimentos e características que precisam ser desenvolvidas de forma a garantir que este desafio será superado satisfatoriamente?

Analisando o questionário proposto, é possível verificar que na sua estrutura não existe nenhum questionamento voltado para a utilização de referenciais estratégicos. Somente na pergunta ‘quais os obstáculos para os próximos 06 (seis) ou 10 (doze) meses’ é abordada, ainda que de maneira bem superficial, a orientação futura da organização.

Contata-se, então, que o modelo apresentado por Lucia e Lepsinger (1999) não considera de maneira apropriada os referenciais estratégicos da organização na modelagem das competências individuais.

Um dos pontos positivos do modelo é a forma como este utiliza a **técnica do incidente crítico** para identificar os comportamentos necessários ao bom desempenho no cargo. Entretanto, a técnica é aplicada de maneira muito abrangente, sem objetividade. Entende-se que ganhos consideráveis poderiam ser obtidos caso as perguntas que buscam identificar os comportamentos críticos estivessem vinculadas aos objetivos estratégicos da organização.

3.3.4. MODELO DE COOPER (2000)

Cooper (2000) apresenta uma seqüência de diretrizes que devem ser seguidas para visando a construção de um modelo de competências. Apesar de não ser um modelo bem estruturado sob o aspecto metodológico, a análise da proposta de Cooper faz-se oportuna no sentido de avaliar o tratamento dado à variável estratégica durante o processo de elaboração da lista de competências. As diretrizes apontadas por Cooper (2000, pp. 100 a 126) encontram-se detalhadas a seguir.

- **Tamanho do modelo de competências:** segundo Cooper (2000), a primeira pergunta a ser realizada no processo de construção de um modelo de competências deve ser “quantas competências devem existir no modelo?” (COOPER, 2000, p.100). Entretanto, o autor ressalta que esta não é uma pergunta fácil de responder e que a referida resposta não deve ser buscada no início do projeto, uma vez que a rigidez na limitação do número de competências pode levar à eliminação de competências críticas para o sucesso do cargo ou função em análise.
- **Revisão de diretrizes e conceitos:** com o objetivo de incluir na lista de competências somente atributos válidos, logo no início das atividades devem ser retomados as principais diretrizes e conceitos necessários ao desenvolvimento do modelo de competências. Nesse contexto, o autor sugere que cada competência seja avaliada em relação aos seguintes critérios: conjunto de conhecimentos, habilidades e/ou atitudes que afetam uma atividade; possui relação com o desempenho no trabalho; pode ser medida através de padrões; e, pode ser melhorado. Somente os itens que atenderem a todos esses requisitos devem ser incluídos no modelo de competências.
- **Hierarquização de competências:** visando obter uma lista hierarquizada, as competências, identificadas devem ser separadas e posteriormente agrupadas em diferentes categorias. A hierarquização deve ser realizada de maneira a obter uma correlação entre as competências dos diversos níveis.
- **Validação das definições:** as competências identificadas e validadas nas etapas anteriores devem possuir definições amplamente aceitas ou, caso contrário, sua utilização poderá ficar comprometida. Assim, mesmo quando o modelo for estruturado a partir de outro pré-existente, é necessário validar as definições utilizadas para cada competência.
- **Identificação de competências:** uma ferramenta básica para o desenvolvimento de modelos de competências é o conceito de processo. Quando representados através de fluxogramas, a análise das atividades e decisões listadas permite identificar, respectivamente, as habilidades e os conhecimentos necessários. A identificação das competências deve ocorrer em um processo *top-down*, de um nível mais genérico para um mais específico, podendo ser realizada através de determinação simples (assume-se quais as competências que devem estar presentes na lista); de exigência da legislação; particularidades do setor produtivo, ramo, empresa e equipe de trabalho. Para esta finalidade, podem ser obtidas informações junto a pesquisas realizadas pela empresa,

publicações relacionadas com o setor de atuação, *feedback* de clientes, legislação e regulamentações, certificações, programas de qualidade, descrição do cargo.

- **Entrevistas:** as entrevistas podem ser utilizadas para obter as informações necessárias para a elaboração do modelo de competências. Estas podem ser realizadas junto a clientes, fornecedores, empregados e supervisores. Cooper (2000, pp. 90 a 93) recomenda as seguintes perguntas para cada um dos referidos grupos:

- **Clientes:**

- Pense em um excelente [nome do cargo ou função]. O que ele faz que o diferencia dos demais?
- Pense em um péssimo [nome do cargo ou função]. O que ele faz que o diferencia dos demais?
- O que você espera de um bom [nome do cargo ou função]?
- Quais as competências que ele precisa possuir?
- Como você classificaria nosso [nome do cargo ou função]?
- Quais as competências que nosso [nome do cargo ou função] deve desenvolver?

- **Fornecedores:**

- Pense no teu melhor cliente. O que ele faz que o diferencia dos demais?
- Pense no teu pior cliente. O que ele faz que o diferencia dos demais?
- Como estamos classificados dentro desta escala?
- Como você procederia se estivesse no nosso lugar em relação à compra dos teus produtos?
- Quais as competências que nosso pessoal precisa desenvolver para agir dessa maneira?
- Quais tuas recomendações para que nosso pessoal passe a ser classificado na melhor categoria?

- **Melhores empregados:**

- Quais os requisitos necessários ao teu cargo?
- Quais os fatores que você associa ao teu sucesso?
- Em que você faz particularmente bem de modo a influenciar no resultado do teu trabalho?
- Quais as competências que alguém na tua posição precisa possuir?

- O que podemos fazer para ajudar outras pessoas que estão na sua posição a ser mais eficientes?

- **Piores empregados:**
 - O quão preparado você estava para assumir o cargo quando o fez?
 - O que você não sabia ou entendia e deveria fazê-lo?
 - Sabendo o que você sabe agora, o que você diria para alguém que está iniciando?
 - Como poderíamos ter te preparado melhor para assumir o cargo?
 - Quais as competências que alguém na tua posição precisa possuir?
 - O que podemos fazer para te ajudar a ser mais eficiente?

- **Supervisores:**
 - Pense nos teus melhores empregados. Por que eles são mais eficientes?
 - Pense nos teus piores empregados. Por que eles fracassam?
 - Quais as competências que as pessoas precisam para ter sucesso como [nome do cargo ou função]?
 - Os novos contratados estão devidamente preparados para o trabalho?
 - O que é necessário para que eles desenvolvam as competências necessárias?

Mesmo considerando a opinião de Cooper (2000, p.67), na qual o autor defende que não existe uma metodologia única recomendada para todos os caso de modelagem de competências, verifica-se que as diretrizes apontadas por Cooper sequer mencionam a necessidade de incluir a variável estratégica no processo de construção do modelo de competências. Esta condição também é constatada nas perguntas sugeridas pelo autor para a realização da coleta de informações, pois para nenhum dos grupos referenciados faz-se menção às competências necessárias para a implementação estratégica.

3.3.5. MÉTODO DELPHI NA DETERMINAÇÃO DE COMPETÊNCIAS (SANTOS, 2001)

O método proposto por Santos (2001), baseia-se na utilização do método Delphi para a determinação das competências individuais e é composto pelas seguintes etapas:

- **Criação do grupo de especialistas:** o grupo deve ser montado e submetido à aprovação da alta direção da organização. Após a aprovação, o grupo deve passar por um treinamento de 20h (vinte horas) sobre gestão de competências e sobre o método Delphi.
- **Desenvolvimento da primeira rodada:** cada especialista do grupo recebe uma folha de papel para responder, sem trocar idéias com o grupo, a seguinte pergunta: ‘Quais são as competências que devem configurar o conteúdo do cargo executivo X?’ Posteriormente a lista é consolidada e ocorre a eliminação de repetições ou semelhanças e o resultado deve ser registrado em uma tabela conforme apresentado na Figura 16.

| COMPETÊNCIAS | ESPECIALISTAS | | | | |
|--------------|---------------|----|----|-----|----|
| | E1 | E2 | E3 | ... | E9 |
| 1 | x | - | x | | x |
| 2 | x | x | x | | - |
| 3 | - | - | - | | x |
| (...) | | | | | |
| 17 | x | x | x | | - |

LEGENDA:

X: competência relacionada pelo especialista

-: competência não relacionada pelo especialista

Figura 16 - Matriz de competências definidas pelos especialistas
Fonte: Santos (2001)

- **Segunda rodada:** cada especialista recebe separadamente uma folha de papel em que consta a matriz de competências definida na primeira rodada (Figura 16). Em seguida é feita a seguinte pergunta: ‘Você concorda que essas competências correspondem exatamente às necessárias para ocupar esse cargo?’ Os especialistas devem marcar com ‘N’ aquelas com as quais não concorda. A partir do resultado deve ser calculado o nível de concordância através da Equação 01.

$$C_c = (1 - V_n/V_t) * 100$$

Equação 1- Coeficiente de concordância

Fonte: Santos (2001)

Onde:

- C_c - coeficiente de concordância expresso em porcentagem;
- V_n – quantidade de especialistas em desacordo com o critério predominante;
- V_t – quantidade total de especialistas.

O resultado deve ser registrado na matriz apresentada na Figura 17 e deve ser considerado como aceitável somente para $C_c \geq 60\%$. As competências com C_c menores que 60% devem ser eliminadas.

| COMPETÊNCIAS | ESPECIALISTAS | | | | | COEFICIENTE DE CONCORDÂNCIA (%) |
|--------------|---------------|----|----|-----|----|---------------------------------|
| | E1 | E2 | E3 | ... | E9 | |
| 1 | | | | | | 100 |
| 2 | | | | | | 100 |
| 3 | | N | N | N | | 67 |
| (...) | | | | | | |
| 17 | N | N | | | | 78 |

Figura 17 - Matriz de competências apuradas com nível de concordância

Fonte: Santos (2001)

- **Terceira rodada:** nesta etapa é feita a pergunta ‘que peso você atribuiria a cada uma das competências com o objetivo de ordená-las de acordo com seu grau de importância para um excelente desempenho?’ Os especialistas devem atribuir peso 01 (um) para a competência mais importante e ir aumentando o valor do peso à medida que a competência avaliada torna-se menos importante. Não deve ser atribuído o mesmo peso para mais de uma competência. Ao final, deve ser realizado o somatório das ponderações atribuídas para cada competência (R_j). Essa variável (R_j) permite a ordenação segundo o valor discreto da R_j média. Após a obtenção deste valor, deve ser calculado o nível de concordância. Os resultados devem ser expressos em tabelas conforme apresentado nas Figura 18 e Figura 19, a seguir. Quando existirem competências com coeficiente de concordância menor que 60%, deve-se proceder a uma nova rodada.

| COMPETÊNCIAS | ESPECIALISTAS | | | | | Rj |
|--------------|---------------|----|----|-----|----|----|
| | E1 | E2 | E3 | ... | E9 | |
| 1 | 2 | 3 | 2 | | 3 | 24 |
| 2 | 1 | 2 | 1 | | 1 | 12 |
| 3 | 3 | 4 | 3 | | 4 | 31 |
| (...) | | | | | | |
| 17 | 7 | 1 | 8 | | 7 | 42 |

Figura 18 - Ponderações dos especialistas

Fonte: Santos (2001)

| COMPETÊNCIAS | Rj Média | Valor de Rj | Coefficiente de concordância % |
|--------------|----------|-------------|--------------------------------|
| 1 | 24 | 2,6 | 67 |
| 2 | 12 | 1,3 | 67 |
| 3 | 31 | 3,4 | 56 |
| (...) | | | |
| 17 | 42 | 4,6 | 45 |

Figura 19 - Ordem de importância das competências

Fonte: Santos (2001)

- **Quarta rodada:** Com base nos resultados obtidos na etapa anterior, representado pelas Figura 18 e Figura 19, é feita a seguinte pergunta para os especialistas: “Concorda com as ponderações obtidas? Reflita cuidadosamente. Pode mudar ou manter suas ponderações”.

A principal aplicação do Método Delphi é a busca pelo consenso da opinião de um grupo de especialistas; a premissa básica é que o julgamento coletivo, quando organizado adequadamente, é melhor do que a opinião individual. Outra vantagem é a possibilidade de uma abordagem interdisciplinar (WRIGHT e GIOVINAZZO, 2000).

Verifica-se, no entanto, que em nenhum momento o autor aplicou o método visando obter esse consenso no sentido de determinar a lista das competências mais importantes para a consecução dos objetivos estratégicos, ou seja, por mais que o método Delphi tenha sido bem aplicado, o critério utilizado pelo grupo de especialistas para refinar a lista inicial não foi a importância das competências para a implementação estratégica.

Detalhando mais a questão da utilização da variável estratégica no modelo proposto por Santos, observa-se também que outra limitação, talvez a mais importante, está na elaboração da lista inicial.

O autor não apresenta nenhuma referência sobre como a lista que foi trabalhada durante a aplicação do modelo foi elaborada. Assim, conforme já discutido na descrição do modelo de Parry, se a mesma já houver sido desenvolvida de maneira errada, sem relação com a estratégia, poder ser que o refinamento obtido pelo modelo não seja suficiente para que esta se torne útil para a gestão estratégica da empresa.

Desta forma, verifica-se que o modelo de Santos possui limitações que o impede de ser utilizado de maneira isolada na determinação das competências individuais.

3.3.6. O MODELO RESOLUTION - RUZZARIN, AMARAL e SIMIONOVISCI (2002)

O Modelo Resolution, desenvolvido por Ruzzarin, Amaral e Simionovisci (2002), realiza a modelagem de competência através de 09 (nove) etapas, conforme representado na Figura 20 e descritas a seguir.

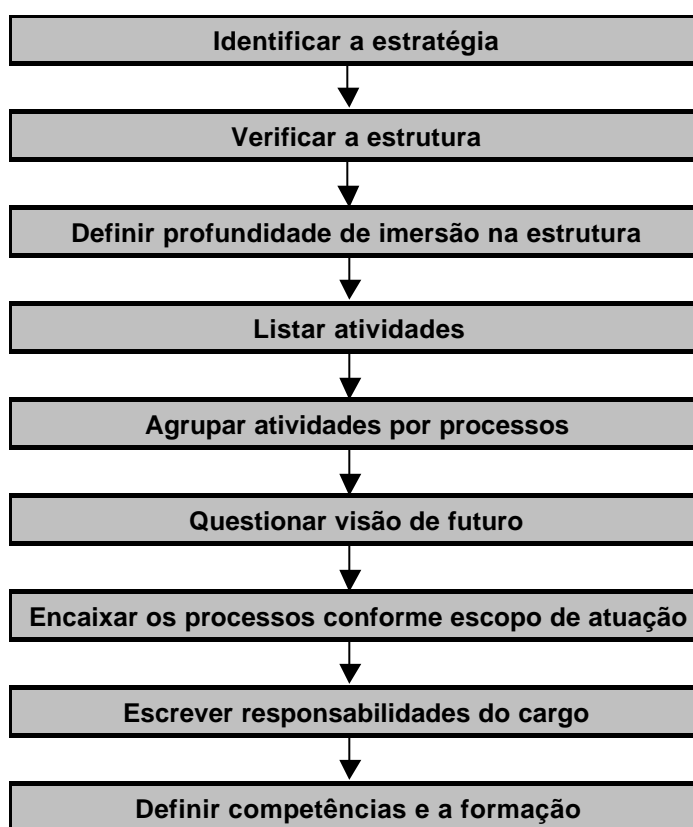


Figura 20 - Metodologia Resolution
Fonte: Ruzzarin, Amaral e Simionovisci (2002)

- **Identificar a estratégia:** realiza o entendimento e leitura dos referenciais estratégicos da organização. É essencial para que o modelo seja desenvolvido de maneira adequada e alinhado com a estratégia da organização.
- **Verificar a estratégia da organização:** oportunidade de verificar se a estrutura organizacional da empresa está compatível com os referenciais estratégicos identificados na etapa anterior. Nesta ocasião, poderão ser redefinidos o organograma e o agrupamento ocupacional.
- **Definir profundidade de imersão na estrutura:** “mergulhando na estrutura irão aparecer as necessidades em relação aos cargos [...] os gestores, assim como o RH, deverão estar com a mente aberta para pensar em cargos mais ‘vitaminados’, que possam demandar responsabilidades mais complexas, bem como competências diferenciadas” (RUZZARIN, AMARAL e SIMIONOVISCI, 2002, p.61). É o momento de verificar a necessidade de fusão de cargos.
- **Listar atividades:** durante esta etapa deverá ser realizada a listagem das atividades contempladas por cada cargo. “Esta seria a garantia de que nenhuma tarefa foi esquecida no mapeamento do mesmo” (RUZZARIN, AMARAL e SIMIONOVISCI, 2002, p.62).
- **Agrupar as atividades por processos:** o agrupamento é realizado para garantir a alocação do cargo dentro da estrutura de funcionamento da empresa. “Se não conseguirmos enxergar claramente onde estas atividades conectam-se no contexto organizacional, certamente este cargo é candidato a uma possível extinção” (RUZZARIN, AMARAL e SIMIONOVISCI, 2002, p.62).
- **Questionar a visão de futuro:** devem ser respondidas as seguintes perguntas: os processos deste cargo mantêm-se inalterados? Estes processos recebem um *plus*? Alguns dos atuais processos deixam de existir? Algum desdobramento estratégico não está presente na atual concepção deste cargo?
- **Encaixar os processos conforme escopo de atuação:** com base em possíveis modificações realizadas a partir das perguntas utilizadas na etapa anterior, realizar o encaixe do cargo em um dos 03 (três) grupos ocupacionais: inovação, solução de problemas, ou melhorias.
- **Escrever as responsabilidades do cargo:** “após a clarificação do cargo no contexto organizacional, será o momento de transportar para o modelo a ‘razão de ser do cargo’,

sempre com um enfoque de processo, vinculando-o aos desafios estratégicos organizacionais” (RUZZARIN, AMARAL e SIMIONOVISCI, 2002, p. 06).

- **Definir as competências e a formação:** momento de conectar as competências às responsabilidades. “Nesta derradeira etapa faz-se a decodificação de quais serão as competências que irão sustentar o desenvolvimento das responsabilidades mapeadas” (RUZZARIN, AMARAL e SIMIONOVISCI, 2002, p.64).

Analisando a descrição das etapas do modelo Resolution, constata-se que o mesmo é conceitualmente bem estruturado e possui a clara intenção de utilizar os referenciais estratégicos da organização na modelagem de competências individuais.

Além de estarem inter-relacionadas de forma coerente, verifica-se que as diversas etapas sempre buscam a efetiva utilização dos referenciais estratégicos no desenvolvimento do modelo de competências.

Outros pontos que merecem destaque no modelo é a utilização da visão processual e a busca por oportunidades de melhoria durante a análise da estrutura de cargos da empresa.

Entretanto, a proposta de Ruzzarin, Amaral e Simionovisci possui uma limitação que restringe a sua operacionalização. Conforme já discutido durante a análise de outros modelos, na descrição do Resolution ressalta-se de maneira contínua ‘**o que**’ deve ser feito, mas não é definido ‘**como**’ deve ser feito. Assim, tem-se a ênfase na retórica sobre a necessidade de identificar referenciais estratégicos e utilizá-los para definir a lista de competências individuais, mas falta a descrição das metodologias que devem ser utilizadas para fazê-lo.

A operacionalização ainda é trabalhada, por exemplo, na etapa de análise da visão de futuro, onde os autores sugerem que a mesma seja desenvolvida através de algumas perguntas: os processos deste cargo mantêm-se inalterados? Estes processos recebem um *plus*? Alguns dos atuais processos deixam de existir? Algum desdobramento estratégico não está presente na atual concepção deste cargo?

Entretanto, durante a etapa de definição das competências, a orientação dos autores resume-se em definir que este é o momento de realizar a decodificação das competências.

Desta forma, mesmo constatando que o modelo possui diversos pontos fortes, a limitação relacionada com a identificação das competências indica que seriam necessárias melhorias na técnica utilizada para sua decodificação.

3.3.7. MODELO DE GRAMIGNA (2002)

Segundo Gramigna (2002, p.21), “a gestão por competências é um programa que se instala por meio de blocos de intervenção, que se sucedem de forma simultânea ou por uma seqüência de passos”.

Nesse contexto, conforme Figura 21, a autora propõe que a implantação seja realizada através de 05 (cinco) blocos de intervenção: **(i) Sensibilização; (ii) Definição de perfis; (iii) Avaliação de potencial e formação de bancos de talentos; (iv) Capacitação; e, (v) gestão do desempenho.**

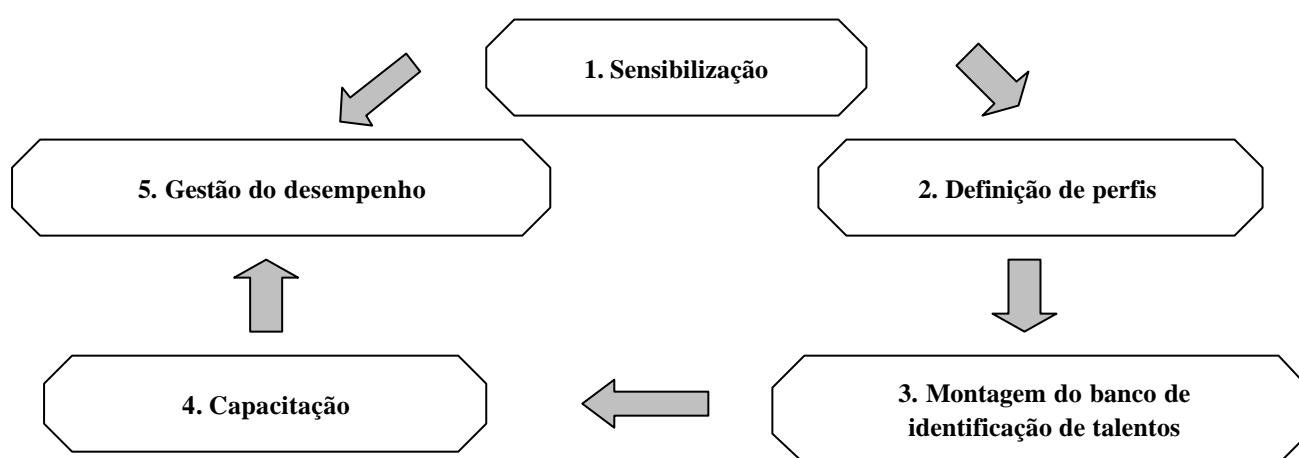


Figura 21 - Modelo de competências e gestão de talentos
Fonte: Gramigna (2002)

Consoante com os objetivos propostos para o presente trabalho, a análise do modelo de proposto por Gramigna (2002) limitar-se-á etapa de definição dos perfis de competências (Bloco 02). Esta limitação é justificável uma vez que o primeiro bloco engloba apenas as atividades de divulgação e sensibilização dos participantes para a importância do projeto, sem realizar atividades de modelagem de competências, e os demais blocos já utilizam as competências identificadas no Bloco 02 como ponto de partida para suas atividades.

O **Bloco 02 (Definição de perfis)** consiste em definir as competências necessárias a cada grupo de funções e delinear os perfis. “Fase em que a diretoria e pessoas-chave definem as competências com as quais querem trabalhar [...] geralmente se trabalha o perfil, tendo como foco a missão, o negócio, a visão e os valores vigentes na empresa” (GRAMIGNA, 2002, p.37).

Entretanto, apesar da autora ressaltar que “o foco principal do modelo é a integração dos processos de recursos humanos [...] faz-se necessário alinhar as necessidades humanas com a estratégia da empresa” (GRAMIGNA, 2002, p.30), verifica-se que a metodologia sugerida não considera uma análise criteriosa dos referenciais estratégicos. Os 07 (sete) passos sugeridos por Gramigna (2002, p. 112) para a definição dos perfis são:

- Em subgrupos de, no máximo 07(sete) pessoas, usar a técnica do *brainstorming* para definir as competências essenciais;
- Selecionar, no máximo, 10 competências essenciais, a partir da análise de necessidade para a unidade de negócio;
- Verificar os conceitos: estão de acordo com o entendimento que as pessoas têm da competência?
- Desdobrar cada competência, orientando-se pelos formulários (ver Figura 21) que indicam, em linhas gerais, os conteúdos de cada uma delas: atitudes, habilidades e conhecimentos;
- Completar o desdobramento de acordo com a realidade da unidade de negócios ou grupos de função dentro do perfil definido;
- Ponderar cada competência desdobrada, usando os indicadores de zero a três;
- Preparar uma forma de apresentação para o restante dos subgrupos.

| COMPETÊNCIAS - CONCEITOS E DADOS DE OBSERVAÇÃO |
|--|
| GRUPO DE FUNÇÕES OU ÁREA: |
| COMPETÊNCIA E CONCEITO: |
| ATITUDES ESPERADAS: |
| HABILIDADES: |
| CONHECIMENTOS: |
| PESO: |

Figura 22 - Formulário de orientação para desdobramento de competências
Fonte: Gramigna (2002)

Assim, verifica-se, mais uma vez, que apesar da importância de considerar a variável estratégica na definição dos perfis de competência ter sido destacada diversas vezes durante a descrição do modelo, a metodologia utilizada para este fim acaba não a realizando de maneira adequada.

O primeiro ponto que merece questionamento é o estabelecimento das competências essenciais. Essas competências deveriam ser derivadas dos direcionadores estratégicos da organização, e não serem obtidas através de um *brainstorming* com apenas 07 (sete) participantes. Não que o número de participantes para realizar uma sessão tradicional de *brainstorming* esteja reduzido, mas, dependendo do perfil dos envolvidos, a determinação das competências essenciais pode não representar adequadamente os objetivos estratégicos.

Outro ponto que merece destaque é o desdobramento das competências essenciais em conhecimentos, habilidades e atitudes. Observa-se que não existe uma orientação metodológica apropriada e que o formulário sugerido (Figura 22) não fornece um suporte metodológico adequado para a realização do referido desdobramento.

Assim, mesmo considerando que a etapa de identificação das competências essenciais seja realizada de maneira satisfatória, o modelo proposto por Gramigna revela-se bastante subjetivo na determinação das competências individuais. Assim, verifica-se que a maior limitação deste modelo está no desdobramento das competências essenciais em conhecimentos, habilidades e atitudes dos indivíduos.

3.3.8. MODELO DE RABAGLIO (2004)

Uma vez que Rabaglio (2004, p.25) considera que “mapear competências significa identificar as competências técnicas e comportamentais que são pré-requisitos para o atingimento das estratégias da empresa”, espera-se que o modelo de mapeamento de competência proposto pela autora possua uma forte relação com os objetivos estratégicos da empresa.

O referido modelo encontra-se estruturado em 03 (três) passos, conforme descrito a seguir.

- **1º PASSO – PESQUISA DOS INDICADORES DE COMPETÊNCIAS:** os indicadores de competência representam o conjunto de informações que devem ser utilizadas para realizar o mapeamento das competências. Segundo Rabaglio (2004, p.26), os indicadores mais importantes para o mapeamento do perfil de competências são: descrição do cargo, desafios mais significativos do cargo, cultura da equipe, missão da equipe, padrão de atendimento a clientes internos. Através dos indicadores de competência devem ser extraídos os conhecimentos (competências técnicas), habilidades (pré-requisitos do cargo) e atitudes (competências comportamentais) necessários para o sucesso no cargo. No modelo proposto por Rabaglio (2004), o perfil de competências é formado por competências técnicas (conhecimentos e habilidades) e competências comportamentais (atitudes).
- **2º PASSO – AGRUPAMENTO DE COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS:** durante esta etapa as atitudes devem ser organizadas em pequenos grupos. A quantidade de vezes que as competências aparecem nos indicadores determina o peso que elas terão para o cargo.

- **3º PASSO – DEFINIÇÃO DAS COMPETÊNCIAS TÉCNICAS E COMPORTAMENTAIS:** durante a etapa final do modelo deve ser realizada a definição das competências técnicas e comportamentais identificadas nas etapas anteriores.

Analisando as etapas que compõe o modelo, logo no primeiro passo constata-se a ausência de referenciais estratégicos dentre os indicadores de competências. Uma vez que durante esta etapa são obtidas as informações que serão utilizadas na definição dos perfis de competências, verifica-se que o modelo de competências proposto por Rabaglio (2004) não utiliza informações relacionadas com os objetivos estratégicos da empresa na definição dos perfis de competências individuais.

Além disso, apesar da autora ressaltar que “todos os conhecimentos, habilidades e atitudes foram extraídos dos indicadores de competências sem o uso de ‘achômetros’ ou ‘achologias’” (RABLAGIO, 2004, p.27) ou ainda que “como podemos observar, não há nenhum segredo para mapear competências” (RABLAGIO, 2004, p.30), verifica-se que a autora não apresenta nenhuma metodologia estruturada e nem considera a variável estratégica na definição das competências individuais.

3.3.9. MODELO DE SANTIAGO Jr. (2004)

O modelo desenvolvido por Santiago Jr. (2004, p.84) tem o objetivo de estruturar o conhecimento de formar a torná-lo explícito e facilitar sua utilização nas atividades operacionais da empresa. Dentre as diversas atividades apresentadas no referido modelo, destaca-se, para fins deste trabalho, o Levantamento dos Conhecimentos para as Atividades da Empresa.

Segundo o autor, a metodologia utilizada baseou-se no QFD (*Quality Function Deployment*), sendo necessário uma série de adaptações que resultaram na montagem de 03 (três) matrizes (SANTIAGO Jr., 2004, p.91).

- **MATRIZ 01 – Conhecimentos X Responsabilidades:** consiste na realização de perguntas que permitam o levantamento de uma lista e conhecimentos importantes para

que a empresa possa desenvolver as suas atividades. Após a aplicação das perguntas, realiza-se a tabulação das respostas e a geração de uma lista de conhecimentos. A partir desta lista, cada entrevistado atribui um valor (1 a 5) sobre o grau de importância de cada um deles, de acordo com a estratégia definida pela empresa e sua própria experiência profissional. Posteriormente é realizada uma listagem das atividades desenvolvidas por cada uma das áreas da empresa, o que possibilita o levantamento das atividades de cada setor. Por fim, são realizadas discussões para definir o grau de associação entre os conhecimentos listados na primeira etapa e as responsabilidades de cada uma das áreas da empresa. Como produto final desta etapa tem-se a Matriz 01- Conhecimentos X Responsabilidades, apresentada na Figura 23.

| Conhecimentos | Peso (1...5) | Responsabilidades | | | | | | | | | | Nº Absoluto de Pontos | Nº Relativo de Pontos |
|-----------------------|-----------------|-------------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------------------|--------------------------|
| | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | |
| Nº Absoluto de Pontos | | | | | | | | | | | | | |
| Nº Relativo de Pontos | | | | | | | | | | | | | |

Figura 23 - Matriz 01- Conhecimentos X Responsabilidades

Fonte: Santiago Jr. (2004)

- **MATRIZ 02 – Identificação das responsabilidades das diretorias:** esta matriz, esquematizada na Figura 24, é utilizada para identificar as áreas da empresa que possuem as responsabilidades identificadas na Matriz 01. Nesta etapa não são realizadas ponderações ou hierarquizações, mas apenas a identificação da existência, ou não, de relação entre as diversas áreas e as responsabilidades mapeadas. “No próximo passo, montagem da Matriz 03, estas responsabilidades foram associadas às competências, supostamente, já existentes em cada uma das áreas” (SANTIAGO Jr., 2004, P.98).

| Responsabilidades | Áreas | | |
|-------------------|-------|--|--|
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |

Figura 24 - Matriz 02 - Identificação das responsabilidades das diretorias

Fonte: Santiago Jr. (2004)

- **MATRIZ 03 – Mapeamento das competências:** durante esta etapa é realizada a ponderação de cada competência técnica em relação às responsabilidades selecionadas na etapa anterior. O objetivo é identificar e classificar as competências técnicas mais relevantes para cada área da empresa. Esta classificação é realizada a partir do somatório dos pontos obtidos por cada competência, os quais, por sua vez, são atribuídos de acordo com a importância da competência para o atendimento da responsabilidade. A Matriz 03 encontra-se esquematizada na Figura 25.

| Competências | Responsabilidades | | | | |
|--------------|-------------------|--|--|--|--|
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |

| Nº Absoluto de Pontos | Nº Relativo de Pontos |
|-----------------------|-----------------------|
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |

Figura 25 - Matriz 03 - Mapeamento das competências

Fonte: Santiago Jr. (2004)

Apesar de apresentar-se como uma metodologia bem estruturada e ter sua operacionalização baseada no método do QFD, observa-se que o modelo proposto por Santiago Jr. acaba tendo um foco operacional, uma vez que o grande referencial utilizado para

a hierarquização dos conhecimentos são as responsabilidades de cada diretoria, as quais são determinadas pelo conjunto de atividades realizadas por essas áreas. Assim sendo, constata-se que a variável estratégica não foi formalmente utilizada para determinar as atividades ou mesmo as responsabilidades de cada área.

Mesmo considerando a possibilidade de utilização do referencial estratégico durante a determinação do peso de cada conhecimento, tem-se que este referencial é utilizado de maneira subjetiva e com certa parcialidade, uma vez que o próprio autor sugere que cada profissional envolvido utilize sua experiência profissional para este objetivo. Ao invés de ser vista apenas como mais um dos passos que compõem a etapa, de importância secundária, esta classificação deveria ser realizada de maneira mais criteriosa, inserindo de forma clara e objetiva a variável estratégica na determinação do grau de importância de cada conhecimento.

Outra questão que merece destaque é a seguinte: por que estabelecer graus de importância para os conhecimentos ao invés de fazê-lo para as responsabilidades? Na Matriz 01, apresentada na Figura 23, tem-se que os conhecimentos recebem uma ponderação (peso), o mesmo não acontecendo em relação às responsabilidades.

Uma vez que o objetivo dessa hierarquização é identificar o grau de importância dos fatores para a estratégia da empresa, constata-se que é bem mais fácil e objetivo relacionar o impacto das responsabilidades nos objetivos estratégicos da organização do que o impacto dos conhecimentos nestes objetivos. Nesse sentido, seria mais oportuno hierarquizar as responsabilidades e posteriormente associá-las aos conhecimentos do que proceder da maneira proposta pelo autor.

Outra crítica ao modelo fica por conta da maneira dissociada através da qual foram identificados as responsabilidades e os conhecimentos.

Ainda segundo a metodologia proposta por Santiago Jr., na estruturação da Matriz 01 devem ser seguidos os seguintes passos: identificar os conhecimentos; ponderar os conhecimentos; identificar as responsabilidades; e relacionar os conhecimentos e com as responsabilidades. O que se defende neste trabalho é que os conhecimentos, assim como as habilidades e as atitudes, devem **derivar** dos processos críticos, especificamente neste caso, das responsabilidades. O que se observa, no entanto, é que as competências estão sendo listadas de maneira isolada e, somente após sua ponderação, é buscada uma relação entre estas e as responsabilidades.

Assim, entende-se que os esforços deveriam ser direcionados para o objetivo de traduzir as responsabilidades em conhecimentos, habilidades e atitudes - e não no sentido de buscar a criação de uma relação entre ambos. A determinação desta relação somente se faz necessária porque competências e responsabilidades foram mapeadas de maneira dissociada.

Esta crítica também é válida para o desenvolvimento da Matriz 02 (Figura 24) e Matriz 03 (Figura 25). Enquanto na primeira é buscada a relação entre as responsabilidades e as diversas diretorias, na segunda busca-se a definição das relações entre as responsabilidades e as competências existentes em cada diretoria.

Outra constatação interessante é que o modelo busca a identificação das competências **existentes** em cada diretoria e não daquelas que **deveriam existir** para suportar o desenvolvimento das atividades visando a implementação estratégica.

Nesse contexto, considerando que o objetivo do modelo é identificar as principais competências, ou mesmo somente os conhecimentos, relevantes para os objetivos da organização, o mais prático seria identificar, em primeiro lugar, os objetivos estratégicos, para, em seguida, identificar as atividades de cada diretoria ou setor que influenciam esses objetivos e, por fim, as competências – conhecimentos, habilidades e atitudes – necessárias para o correto desenvolvimento destas atividades.

Assim procedendo seriam evitadas possíveis distorções resultantes das diversas etapas que têm como objetivo criar uma relação entre fatores (conhecimentos, responsabilidades, diretorias, e competências) mapeados de maneira independente e dissociada.

Enquanto a ação que permeia toda a metodologia proposta por Santiago Jr. é o **‘estabelecimento de relações’**, o que se propõe neste trabalho é que a modelagem de competências individuais seja realizada através de **sucessivos desdobramentos**.

Nesse contexto, tem-se que o processo de desdobramento deve ser realizado a partir de uma identificação lógica e visual dos inter-relacionamentos que devem ser desempenhados para atingir o propósito principal. A conjugação de elementos e unidades de competência e componentes normativos conforma um padrão ou estrutura que, quando normalizados, oferece uma descrição do conjunto de capacidades que uma pessoa deve possuir para desempenhar uma atividade produtiva (RODRIGUES, SCIANNI e MACIEL, 2003).

3.3.10. MODELO DE TRASATTI e COSTA (2005)

O modelo apresentado por Trasatti e Costa (2005), assim como a grande maioria dos demais modelos, parte da premissa de que “a definição dos quadros de competências funcionais está condicionada à estratégia empresarial e às competências organizacionais necessárias para a consecução dessa estratégia” (TRASATTI e COSTA, 2005, pp. 20-23).

Assim sendo, o mesmo encontra-se estruturado em 04 (quatro) fases: **(i) Descoberta;** **(ii) Construção;** **(iii) Assessment;** e, **(iv) Implantação.** Os autores ressaltam que o modelo, em função da metodologia adotada, também pode ser implantando em empresas onde não existe planejamento formal e nem a definição das competências organizacionais.

- **FASE 01 – DESCOBERTA:** a primeira fase consiste no levantamento de informações através de entrevistas. Devem ser entrevistadas pessoas que representem as várias interfaces da organização e mostrem uma circunstância específica de negócio. Segundo os autores, “dependo do amadurecimento do processo estratégico da empresa, algumas vezes podem ser suprimidas ou fundidas, entretanto são necessários os seguintes dados” (TRASATTI e COSTA, 2005, p.20):

- Voz do cliente externo;
- Voz do cliente interno;
- Voz dos acionistas;
- Voz da organização (clima e cultura organizacional);
- Voz do mercado (fornecedores, concorrentes, dados de tecnologia e *market share*).

A fase deve ser finalizada com um *workshop*, no qual os dados levantados devem ser validados e a deve ser realizada a preparação da fase seguinte.

- **FASE 02 – CONSTRUÇÃO:** nesta fase são definidas as competências organizacionais e, como base na definição dessas competências, é construído o quadro de competências funcionais. “Na confecção desse quadro, são imprescindíveis o trabalho conjunto com todos os envolvidos e a legitimação de todo esse trabalho pela diretoria” (TRASATTI e COSTA, 2004, p.20).

- **FASE 03 – ASSESSMENT:** a partir das informações obtidas na etapa anterior, faz-se necessário identificar a lacuna existente entre as competências definidas no quadro de competências e a situação atual dos funcionários. Após a realização do *assessment*, deve ser realizada uma entrevista devolutiva com cada funcionário, de modo a informá-lo sobre o resultado de sua avaliação e suas necessidades de desenvolvimento. Ao final, devem ser estruturados um plano individual de desenvolvimento (PDI) e um plano geral de desenvolvimento (PGD), os quais devem ser utilizados para orientar as ações de aquisição e desenvolvimento de competências. A fase deve ser encerrada com a apresentação desses resultados (PDI e PDG) somados a um plano de ação e uma estimativa dos investimentos necessários.
- **FASE 04 – IMPLANTAÇÃO:** esta fase deve ser iniciada pelo detalhamento do plano de ação elaborado na fase anterior. Segundo os autores, a implantação pode ser considerada como concluída quando todo o nível gerencial estiver capacitado a administrar seu dia-a-dia por meio das competências.

Apesar de os autores ressaltarem que “os quadros de competências individuais devem traduzir a visão de futuro da empresa e seus objetivos organizacionais, decompondo-os em ações” (Trasatti e Costa, 2005, p.17) e da iniciativa de utilizar *insights* fornecidos pelos clientes internos e externos, acionistas, funcionários e mercado, o que se constata novamente é a falta de uma metodologia estruturada para converter essas informações em uma lista de competências individuais que devem ser buscadas nos funcionários. Os autores limitam-se a orientar que a elaboração do quadro de competências funcionais deve tomar como referências as competências essenciais da organização e que todo o trabalho deve ser legitimado pela diretoria.

Assim, mesmo considerando que a Fase 01 (Descoberta) fosse capaz de identificar os direcionadores estratégicos da organização, a plena utilização do modelo de Trasatti e Costa esbarraria na falta de uma metodologia estruturada para realizar o desdobramento dos referenciais estratégicos em um conjunto coerente de competências dos funcionários. Dessa forma, conclui-se que o modelo não permite a sua plena utilização para o mapeamento das competências individuais.

3.4. SÍNTESE DA ANÁLISE DOS MODELOS

No item anterior foi realizada a descrição dos diversos modelos de competências e uma avaliação da forma através da qual cada um deles utiliza os direcionadores estratégicos da organização para determinar as necessidades da empresa em termos de competências individuais dos seus empregados. A **Figura 26**, a seguir, apresenta uma tabela com a síntese das avaliações dos modelos em relação ao seu vínculo com a estratégia e acrescenta alguns comentários sobre a sua dinamicidade e a participação dos funcionários durante sua elaboração.

| MODELO | CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO | | |
|-----------------------|--|--|---|
| | VÍNCULO COM ESTRATÉGIA | DINÂMICO | PARTICIPATIVO |
| PARRY (1996) | <p>Busca identificar, ainda que de maneira simplificada, os desafios futuros específicos para o cargo ou função em análise.</p> <p>Não realiza vinculação com a estratégia organizacional.</p> | <p>O questionário tenta prever as mudanças que ocorrerão nas atividades desempenhadas pelo cargo ou função.</p> <p>Em decorrência do foco estritamente operacional, o modelo atende a este quesito somente em relação a mudanças na forma de realizar as atividades.</p> <p>Não consegue internalizar mudanças no mercado ou na estratégia da empresa.</p> | <p>Como somente o questionário é apresentado, não são disponibilizadas maiores informações sobre este quesito.</p> <p>O envolvimento das pessoas pode ser obtido pela aplicação do questionário junto à totalidade (ou maioria) dos funcionários que serão afetados pela implantação do modelo.</p> |
| RESENDE (1999) | <p>Não realiza nenhuma vinculação do modelo com a estratégia organizacional.</p> <p>O modelo está voltado para atividades</p> | <p>Em decorrência do foco estritamente operacional, o modelo atende a este quesito somente em relação à mudança na forma de realizar as atividades.</p> | <p>Apesar de não discutir esta questão, as características do modelo possibilitam que este seja elaborado com a participação dos empregados.</p> |

| MODELO | CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO | | |
|---------------------------------|--|---|--|
| | VÍNCULO COM ESTRATÉGIA | DINÂMICO | PARTICIPATIVO |
| | operacionais. | Não consegue internalizar mudanças no mercado ou na estratégia da empresa. | |
| LUCIA E LEPSINGER (1999) | <p>Busca identificar, ainda que de maneira superficial, os desafios futuros específicos para o cargo ou função em análise.</p> <p>Não realiza vinculação com a estratégica organizacional.</p> | <p>Em função de o modelo estar muito vinculado à aplicação do questionário proposto pelos autores, sua atualização demanda praticamente o mesmo esforço da elaboração inicial, o que certamente prejudica a capacidade de adaptação do modelo.</p> <p>A própria estrutura do questionário não alerta para a necessidade de realizar atualizações.</p> | <p>É um dos pontos fortes do modelo.</p> <p>Sugere que além dos ocupantes dos cargos e funções em análise, outras pessoas sejam envolvidas na modelagem das competências.</p> <p>As etapas propostas permitem que novas pessoas ou grupos de pessoas sejam gradativamente incluídos no processo.</p> |
| COOPER (2000) | <p>A variável estratégica não é referenciada em nenhuma das diretrizes apresentadas pelo autor para realizar a construção do modelo de competências.</p> <p>Os questionários sugeridos pelo autor não buscam informações relacionadas com a estratégia da empresa.</p> | <p>Esta questão não é abordada em nenhuma das diretrizes apresentadas pelo autor.</p> | <p>A participação dos empregados pode ser obtida durante a realização das entrevistas sugeridas pelo autor.</p> |
| MÉTODO | Não realiza vinculação com a | O método permite que a lista de | O método sugere que a hierarquização seja |

| MODELO | CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO | | |
|--|---|--|--|
| | VÍNCULO COM ESTRATÉGIA | DINÂMICO | PARTICIPATIVO |
| DELPHI NA DETERMINAÇÃO DE COMPETÊNCIAS (SANTOS, 2001) | <p>estratégica organizacional.</p> <p>Os objetivos estratégicos poderiam ter sido utilizados como referenciais para orientar a hierarquização das competências.</p> | <p>competências seja facilmente avaliada com a finalidade de determinar novas prioridades.</p> <p>Não são utilizados referenciais explícitos e consensuados para nortear o processo de hierarquização.</p> | <p>realizada por um grupo de especialistas, o que restringe a participação dos demais funcionários.</p> <p>Como a hierarquização parte de uma lista de competências pré-selecionadas, a participações das pessoas que não irão compor o grupo de especialistas pode ser realizada na determinação dessa lista inicial.</p> |
| RESOLUTION RUIZZARIN, AMARAL E SIMIONOVISCI (2002) | <p>O modelo trabalha bem a utilização da variável estratégia, mas não apresenta uma metodologia estruturada para a etapa de identificação das competências.</p> | <p>O modelo utiliza os elementos necessários para internalizar mudanças na empresa e no mercado, podendo ser considerado como satisfatório em relação a sua dinamicidade.</p> | <p>Apesar dos autores ressaltarem a necessidade de envolver os gestores da organização, a equipe de RH e, <u>se possível</u>, os funcionários ocupantes dos cargos em análise, acredita-se que o modelo pode ser aplicado sem problemas em relação à participação dos funcionários.</p> |
| GRAMIGNA (2002) | <p>O modelo não apresenta uma metodologia estruturada para realizar a tradução</p> | <p>A questão não foi abordada na descrição do modelo, o que leva à conclusão de que essa</p> | <p>Apesar de ser buscada em todas as demais fases do modelo, a participação dos</p> |

| MODELO | CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO | | |
|----------------------------|---|--|--|
| | VÍNCULO COM ESTRATÉGIA | DINÂMICO | PARTICIPATIVO |
| | das competências essenciais em competências individuais. | característica não é entendida como essencial para o modelo proposto. | funcionários é restrita durante a etapa de definição dos perfis de competência. A restrição ocorre pela necessidade de criação de grupos de discussão e pela clara orientação da autora para que a diretoria e as pessoas-chave realizem a determinação dos perfis de competência. |
| RABAGLIO (2004) | O modelo sequer relaciona os referenciais estratégicos da empresa durante a listagem das informações que devem ser consideradas na definição dos perfis de competência. | Uma vez que as competências são definidas com base na descrição do cargo, a dinamicidade do modelo fica limitada às atualizações da descrição do cargo. | Apesar de não ter sido abordada pela autora, a participação dos funcionários pode ser obtida durante a etapa de identificação e definição das competências. |
| SANTIAGO JR. (2004) | Apesar de ser metodologicamente bem estruturado, o modelo utiliza os referenciais estratégicos de maneira muito subjetiva. | Uma vez que o modelo é estruturado a partir de relação entre os diversos fatores envolvidos e a atualização das relações pode realizada com relativa facilidade, tem-se que essa característica é contemplada de maneira satisfatória pelo modelo. | Apesar do assunto não ter sido aprofundado pelo autor e o mesmo sugerir a formação de grupos de discussão, verifica-se que a estrutura proposta permite que os diversos níveis organizacionais participem do desenvolvimento do modelo de maneira satisfatória. |

| MODELO | CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO | | |
|--------------------------------|---|---|---|
| | VÍNCULO COM ESTRATÉGIA | DINÂMICO | PARTICIPATIVO |
| TRASATTI E COSTA (2005) | Apesar de o modelo buscar a identificação dos direcionadores estratégicos da organização, não é apresentada nenhuma metodologia estruturada para realizar o desdobramento desses direcionadores em um conjunto coerente de competências dos funcionários. | Como o modelo se baseia em <i>insights</i> buscados através dos clientes internos e externos, acionistas, funcionários e mercado, a dinamicidade do modelo se sujeita à frequência com que é realizada nova consulta visando à atualização desses referenciais. | Os autores ressaltam diversas vezes a necessidade do envolvimento das pessoas e sugerem que sejam realizadas diversas atividades de validação. Desta forma, acredita-se que a participação dos funcionários poder ser obtida de maneira satisfatória durante a aplicação do modelo. |

Figura 26 - Análise dos modelos de competências

Fonte: elaborado pelo autor.

Com base nos comentários apresentados na **Figura 26**, conclui-se que nenhum dos modelos apresentados realiza satisfatoriamente a vinculação da estratégia organizacional com o processo de identificação das competências individuais.

Uma das constatações foi que, apesar dos modelos serem bem diferentes, as limitações identificadas podem ser agregadas em 02 (dois) grupos: (i) **aqueles que ressaltam que a vinculação deve ser realizada, mas não apresentam a forma de fazê-lo**; e, (ii) **aqueles que apresentam metodologia estruturada, mas efetivamente não realizam a vinculação com a estratégia**.

Neste sentido, no próximo capítulo descreve-se o modelo proposto neste trabalho, o qual, baseado nas limitações identificadas nos modelos encontrados na literatura, apresenta uma metodologia estruturada para realizar a identificação das competências individuais necessárias para a consecução dos objetivos estratégicos da organização.

CAPÍTULO 04 – MODELO PROPOSTO

Consoante com o objetivo geral do presente trabalho, este capítulo apresenta um método para realizar a modelagem de competências individuais a partir dos objetivos estratégicos de uma empresa.

4.1 DESENVOLVIMENTO DO MODELO

O modelo proposto no presente trabalho foi idealizado a partir da estrutura original do **CommonKADS** (Figura 27). Desenvolvido com o objetivo de realizar a modelagem de sistemas baseados em conhecimento, o CommonKADS é considerada a mais difundida e compreensível de todas as abordagens utilizadas na engenharia do conhecimento (MOTTA, 2000). Sua utilização permite realizar a melhoria dos processos da organização focando apenas em uma pequena fração das atividades realizadas dentro da empresa (SCHREIBER *et al*, 2002, p.25).

Esta abordagem pontual é de grande importância para superar uma das maiores limitações dos modelos tradicionais de competências: a criação de perfis com uma quantidade exagerada de competências individuais. Através da utilização da lógica do CommonKADS espera-se que o modelo seja capaz de focar o que realmente é importante para a implementação da estratégia.

| ETAPA 01 IDENTIFICAR PROBLEMAS E OPORTUNIDADES | ETAPA 02 DESCRIÇÃO ORGANIZACIONAL | ETAPA 03 DETALHAMENTO DOS PROCESSOS | ETAPA 04 DESCRIÇÃO DOS CONHECIMENTOS |
|--|---|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Problemas e oportunidades • Contexto organizacional • Soluções | <ul style="list-style-type: none"> • Estrutura • Processo - - - - - • Pessoas • Recursos • Conhecimento - - - - - • Cultura e Poder | <p style="text-align: center;">▶ Detalhamentos dos processos</p> | <p style="text-align: center;">▶ Ativos de conhecimento</p> |

Figura 27 - Visão geral dos componentes do CommonKADS

Fonte: adaptado de Schreiber *et al* (2002)

O modelo proposto neste trabalho não se trata de uma simples replicação do CommonKADS, mas de uma nova proposta desenvolvida a partir de sua estrutura. Assim, no sentido de adequar os componentes do CommonKADS para os objetivos do presente trabalho, foram realizadas diversas modificações em suas etapas. Estas modificações encontram-se descritas a seguir e representadas na Figura 28:

- ETAPA 01: uma vez que a esta etapa possui o objetivo de definir o foco do trabalho a partir da identificação dos problemas, oportunidades e possíveis soluções, foi determinado que o referencial a ser utilizada passaria a ser o Mapa Estratégico do Balanced Scorecard. Dessa forma, a identificação de problemas e oportunidades, e conseqüentemente as competências individuais relacionadas com as possíveis soluções, estarão vinculadas à estratégica organizacional.
- ETAPA 02: esta etapa apresenta a descrição da área da organização onde serão desenvolvidas as soluções identificadas na etapa anterior. No modelo proposto esta

descrição deverá estar voltada somente para a identificação e mapeamento dos processos que terão impacto significativo no conjunto de soluções identificado na etapa anterior. Durante o mapeamento deverão ser identificados também os recursos associados a cada atividades.

- **ETAPA 03:** durante esta etapa deveria ser realizado o detalhamento dos processos da organização, entretanto, como o detalhamento ocorreu na etapa anterior, definiu-se que este deve ser o momento de identificar as competências necessárias para a execução dos referidos processos.
- **ETAPA 04:** originalmente utilizada para a descrição dos ativos de conhecimento, esta etapa foi modificada visando a apresentação das competências identificadas na etapa anterior. Conforme já mencionado, esta apresentação deverá ser realizada sob a forma do Mapa das Competências Estratégicas.

| ETAPA 01 IDENTIFICAR PROBLEMAS E SOLUÇÕES | ETAPA 02 DESCRIÇÃO ORGANIZACIONAL | ETAPA 03 DETALHAMENTO DOS PROCESSOS | ETAPA 04 DESCRIÇÃO DOS CONHECIMENTOS |
|---|--|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Mapa Estratégico <ul style="list-style-type: none"> • Obj. Estrat. • Problemas e oportunidades • Soluções | <ul style="list-style-type: none"> • Estrutura • Mapeamento dos Processo <ul style="list-style-type: none"> • Recursos: <ul style="list-style-type: none"> • Pessoas • Sist. Inform. • Maq. Equip. | <ul style="list-style-type: none"> • Conhecimentos • Características pessoais | <ul style="list-style-type: none"> • Mapa de Competências Estratégicas |
| <ul style="list-style-type: none"> • Contexto organizacional | | | |

Figura 28 - Adaptações realizadas nos componentes do CommonKADS
Fonte: elaborado pelo autor.

4.2 APRESENTAÇÃO DO MODELO PROPOSTO

O modelo proposto neste trabalho tem o objetivo de identificar as competências individuais necessárias à implementação estratégica, sendo composto por 04 (quatro) etapas: (i) Determinar problemas e soluções; (ii) Mapear processos críticos; (iii) Identificar comportamentos e competências; e, (iv) Estruturar Mapa das Competências Estratégicas.

Conforme esquematizado na Figura 29, tem-se que o modelo é cíclico e deve ser desenvolvido a partir de informações obtidas no Mapa Estratégico do Balanced Scorecard. O produto final do modelo é o Mapa das Competências Estratégicas.

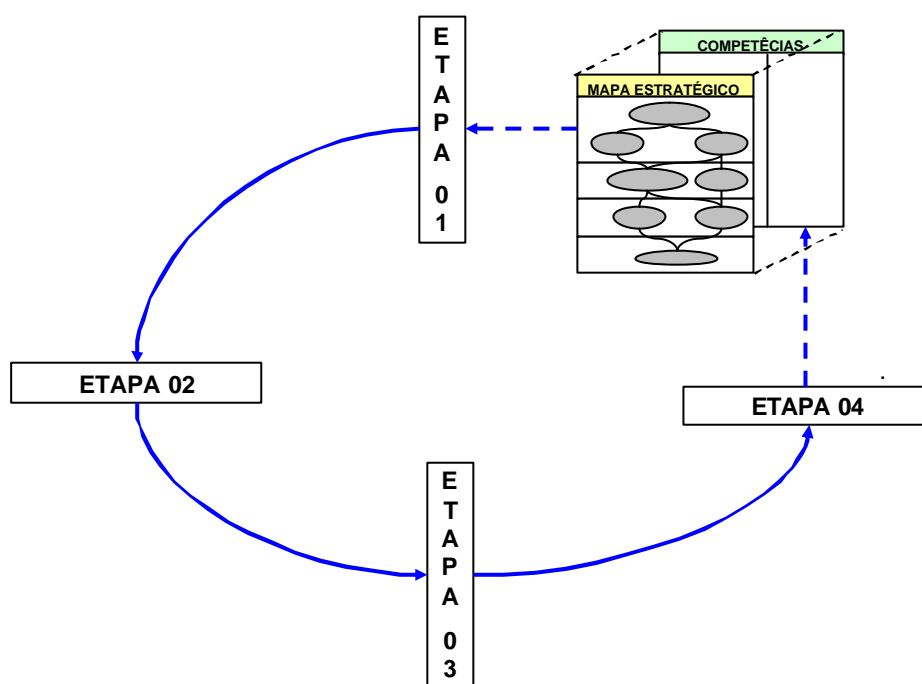


Figura 29 - Etapas do modelo proposto
Fonte: elaborado pelo autor

4.1 ETAPA 01 – IDENTIFICAR PROBLEMAS E SOLUÇÕES

Esta etapa tem o objetivo de definir o foco de aplicação do modelo, o qual deve ser estabelecido a partir dos objetivos apresentados no Mapa Estratégico. Se bem realizada,

permite que sejam evitadas listas de competências individuais extensas, complexas e sem objetividade.

Como o Mapa Estratégico apresenta a relação causal entre os objetivos estratégicos das diversas perspectivas do Balanced Scorecard, sua análise permite identificar quais as questões estratégicas mais importantes para a implementação estratégica. Estas questões devem ser utilizadas para identificar os processos críticos e, posteriormente, para a identificação das competências individuais que os funcionários devem desenvolver.

O produto desta etapa deve ser uma lista com os principais problemas e/ou oportunidades relacionadas com a implementação estratégica, bem como suas possíveis soluções.

4.2.1 ETAPA 02 – MAPEAR PROCESSOS CRÍTICOS

O mapeamento dos processos deve ser realizado somente para aqueles processos realmente importantes para a implementação estratégica. A identificação desses processos deve ser realizada com base nos problemas e/ou oportunidades identificadas na etapa anterior.

O mapeamento deve ser realizado de forma a permitir a identificação dos recursos necessários para sua correta execução. A lista dos recursos necessários, bem como as demais informações obtidas durante o mapeamento dos processos, deverão ser utilizadas para a posterior identificação das competências individuais.

O produto da presente etapa é o mapeamento dos processos estratégicos críticos com o detalhamento dos diversos recursos.

4.2.2 ETAPA 03 – IDENTIFICAR COMPORTAMENTOS E COMPETÊNCIAS

Consoante com a definição de competência estabelecida para o presente trabalho, a identificação das competências deve ser realizada através de 03 (três) diferentes atividades: (i) identificação dos conhecimentos; (ii) identificação dos comportamentos esperados; e, (iii) agrupamento e rotulagem com comportamentos em características pessoais.

4.2.2.1 Identificar Conhecimentos

A primeira atividade de identificação dos conhecimentos deve ser realizada com o auxílio do formulário apresentado na Figura 30.

No referido formulário estão disponíveis campos onde devem ser listados os conhecimentos relacionados com os recursos listados durante o mapeamento dos processos. Ressalta-se que as categorias de conhecimentos apresentadas na Figura 30 podem ser modificadas ou adaptadas em função das particularidades de cada caso.

| ATIVIDADES | CONHECIMENTOS | | | | | | | |
|--------------|----------------------|-------------------------|-----------|--|------------------------|-------------|---------|------------|
| | TÉCNICOS ESPECÍFICOS | MÁQUINAS E EQUIPAMENTOS | MATERIAIS | NORMAS, PROCEDIMENTOS E INSTRUÇÕES DE TRABALHO | SISTEMAS DE INFORMAÇÃO | INFORMÁTICA | IDIOMAS | LEGISLAÇÃO |
| Atividade 01 | | | | | | | | |
| Atividade 02 | | | | | | | | |
| Atividade 03 | | | | | | | | |
| . | | | | | | | | |
| . | | | | | | | | |
| Atividade N | | | | | | | | |

Figura 30 – Tabela de identificação dos conhecimentos

Fonte: elaborado pelo autor.

Após a elaboração de uma lista preliminar de conhecimentos, estes devem ser agrupados visando eliminar repetições e estabelecer o consenso sobre a nomenclatura que será utilizada.

O produto desta etapa deve ser uma lista com os conhecimentos necessários para a realização das atividades identificadas durante o mapeamento dos processos críticos.

4.2.2.2 Identificar comportamentos esperados

Conforme discutido ao longo do trabalho, as competências individuais, notadamente as habilidades e atitudes, são rótulos aplicados aos comportamentos que devem ser apresentados pelas pessoas.

Neste sentido, a identificação das características pessoais necessárias ao bom desempenho nas atividades profissionais deve ser precedida pela identificação dos comportamentos esperados. A presente etapa propõe-se a identificar estes comportamentos.

Com este objetivo, conforme detalhado na Figura 31, foi desenvolvido um roteiro de perguntas baseado nas propostas de Parry (1996), Lucia e Lepsinger (1999) e Cooper (2000).

| FONTE | PERGUNTA | OBJETIVO |
|--------------------------------------|--|---|
| Desenvolvido pelo autor | Quais as principais situações vivenciadas durante a <nome da atividade>? | <p>Fornece uma visão geral sobre a atividade que está sendo estudada.</p> <p>Pode ser utilizada logo no começo da entrevista para determinar o enfoque que será dado no detalhamento da atividade.</p> |
| Adaptado de COOPER (2000) | <p>Pense na melhor pessoa que você já viu realizando a <nome da atividade>. O que ela faz que a diferencia das demais?</p> | <p>Permite identificar os comportamentos que devem ser buscados e os que devem ser evitados.</p> <p>O fato de focar em um funcionário que se destaca dos demais facilita a identificação dos comportamentos críticos.</p> <p>O pesquisador deve lembrar que estão sendo identificados comportamentos e não apenas uma lista de características.</p> <p>Devem ser buscados exemplos reais de comportamentos.</p> |
| Adaptado de LUCIA e LEPSINGER (1999) | <p>Descreva um problema com o qual você teve que lidar e conseguiu resolver de maneira satisfatória. O que você fez? Por quê?</p> | <p>De maneira complementar às perguntas anteriores, permite que o entrevistado apresente exemplos de situações críticas vivenciadas por ele.</p> <p>Possibilita a identificação dos comportamentos utilizados para resolver cada situação e o resultados associado a cada</p> |

| FONTE | PERGUNTA | OBJETIVO |
|--------------------------|--|---|
| | Descreva um problema com o qual você teve que lidar e conseguiu resolver de maneira insatisfatória . O que você fez? Por quê? | comportamento listado. |
| Adaptado de PARRY (1996) | Como você sabe que o trabalho está sendo bem feito? Como os resultados são avaliados? | Identificar os critérios utilizados para medir o desempenho da atividade. A partir desses critérios pode-se identificar a relevância dos comportamentos identificados com as perguntas anteriores. |

Figura 31 - Roteiro de perguntas
Fonte: desenvolvido pelo autor.

4.2.2.3 Identificar características pessoais

Ao término das entrevistas, os comportamentos similares devem ser agrupados e traduzidos em termos de características pessoais. A tabulação dos comportamentos é também uma oportunidade de ratificar os conhecimentos já identificados.

A tradução dos comportamentos em conhecimentos e características pessoais pode ser registrada no formulário apresentado na **Figura 32**.

| CARACTERÍSTICAS PESSOAIS | COMPORTAMENTOS | CONHECIMENTOS |
|--------------------------|----------------|---------------|
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |

Figura 32 - Rotulagem dos comportamentos
Fonte: elaborado pelo autor.

4.2.3 ETAPA 04 – ESTRUTURAR MAPA DAS COMPETÊNCIAS ESTRATÉGICAS

A última etapa do modelo proposto consiste na estruturação do mapa das competências estratégicas, ou seja, esta etapa realiza a vinculação das competências identificadas nas etapas anteriores com o mapa estratégico da empresa.

O Mapa das Competências Estratégicas deve ser entendido com uma nova dimensão do Mapa Estratégico e, nesse sentido, sua estrutura deve estar adequada à estrutura do Mapa Estratégico.

O principal objetivo do Mapa das Competências Estratégicas é permitir que os gestores conheçam e gerenciem as competências necessárias para a implementação estratégica. Como o modelo foi elaborado a partir da estrutura do CommomKADS, as competências identificadas estarão voltadas para um problema ou oportunidade específica, a qual, conforme já relatado, deriva dos objetivos estratégicos da empresa.

4.2 SÍNTESE DO MODELO PROPOSTO

Conforme discutido durante a apresentação de suas etapas, o modelo proposto pode ser caracterizado da seguinte forma (**Figura 33**):

| | ETAPA 01 | ETAPA 02 | ETAPA 03 | ETAPA 04 |
|-----------------------------|---|--|--|---|
| OBJETIVO | Determinar o enfoque da modelagem de competências. | Mapear os processos críticos para a implementação estratégica. | Identificar as competências necessárias à execução dos processos críticos. | Elaborar o mapa das competências. |
| AÇÕES | A partir dos objetivos do Mapa Estratégico, devem ser identificados problemas e/ou oportunidades de melhorias relacionados com a estratégia organizacional. | Com base na lista de prioridades de atuação elaborada na etapa anterior, devem ser detalhados os processos críticos para a implementação das possíveis soluções. | Devem ser identificados os conhecimentos e características pessoais necessárias ao bom desempenho das atividades mapeadas nas etapas anteriores A identificação das competências deve partir dos comportamentos esperados e não vice-versa. | Vincular as competências identificadas ao Mapa Estratégico através do Mapa das Competências Estratégicas. |
| RESULTADOS ESPERADOS | Lista das prioridades de atuação (problemas, oportunidades de melhoria e possíveis soluções). | Mapeamento dos processos críticos, com detalhamento dos recursos necessários. | Perfil de competências para os diversos profissionais relacionados com os processos críticos. | Mapa das Competências Estratégicas vinculado ao Mapa Estratégico do Balanced Scorecard. |

Figura 33 - Síntese do modelo proposto

Fonte: elaborado pelo autor

4.3 CONSIDERAÇÕES FINAIS SOBRE O MODELO PROPOSTO

O modelo proposto no presente trabalho foi desenvolvido com base nas limitações encontradas nos modelos tradicionais, notadamente naquelas relacionadas com a legitimidade da vinculação da estratégia organizacional com as competências individuais.

Neste sentido, buscou-se realizar a modelagem de competência a partir de direcionadores estratégicos confiáveis e aceitos por toda a organização. Os direcionadores selecionados são os objetivos do Mapa Estratégico do Balanced Scorecard.

A proposta do modelo é que a vinculação das competências individuais com os objetivos estratégicos ocorra em dois momentos: no início do processo, para identificar as competências, e ao final, para associar as competências identificadas com o Mapa Estratégico através de uma estrutura denominada de Mapa das Competências Estratégicas.

A vinculação com o BSC facilita o processo de aceitação do modelo de competências por parte daqueles profissionais que terão suas carreiras afetadas pela implantação do novo modelo de gestão de pessoas, pois, conforme já apresentado, o Balanced Scorecard traduz a estratégia da organização em objetivos e medidas de fácil entendimento e realiza a comunicação desses objetivos e medidas por toda a empresa. Sendo o BSC um sistema de gestão plenamente aceito pela empresa, acredita-se que as ações derivadas desse sistema terão maior facilidade para serem difundidas entre os funcionários.

Uma das formas de buscar o apoio dos funcionários em projetos dessa natureza é através de sua participação direta na modelagem das competências.

A participação dos funcionários na aplicação do modelo proposto neste trabalho pode ser realizada durante todas as etapas, entretanto sugere-se que a primeira etapa seja definida junto aos gestores da empresa e somente nas demais, quando os processos estratégicos já estão identificados, os demais funcionários devem ser incluídos no processo.

Em relação à flexibilidade e dinamicidade do modelo, entende-se que a vinculação com o Mapa Estratégico seja suficiente para garantir a ligação com as novas diretrizes estratégicas, permitindo que ocorram constantes atualizações.

Por fim, ressalta-se que, uma vez que o modelo proposto toma como referência as informações contidas no Mapa Estratégico, sua aplicação prática fica restrita a empresas que utilizam o Balanced Scorecard como sistema de gestão estratégica.

CAPÍTULO 05 – APLICAÇÃO DO MODELO PROPOSTO

O presente capítulo descreve a aplicação do modelo proposto em um ambiente empresarial. Em função das características do modelo e dos objetivos deste trabalho, foi escolhida uma empresa cujo sistema de gestão está baseado no Balanced Scorecard.

5.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

O setor de saúde suplementar reúne mais de 2.000 (duas mil) empresas operadoras de planos de saúde, milhares de médicos, dentistas e outros profissionais, hospitais, laboratórios e clínicas. Toda essa rede prestadora de serviços de saúde atende a mais de 37 milhões (trinta e sete milhões) de consumidores que utilizam planos privados de assistência à saúde para realizar consultas, exames ou internações (ANS, 2005).

Operadoras de Planos de Assistência à Saúde são as empresas e entidades que atuam no setor de saúde suplementar oferecendo os planos de assistência à saúde para os consumidores. A ANS definiu 08 (oito) modalidades de operadoras: administradoras, cooperativas médicas, cooperativas odontológicas, instituições filantrópicas, autogestões (patrocinadas e não patrocinadas), seguradoras especializadas em saúde, medicina de grupo e odontologia de grupo (ANS, 2005).

A medicina de grupo, também conhecida por convênio médico, presta serviços médico-hospitalares através de recursos próprios e contratados, cobrando um valor *per capita* fixo. Atualmente existem cerca de 750 (setecentos e cinquenta) empresas de medicina de grupo no Brasil, as quais possuem aproximadamente 15,2 milhões (quinze milhões e duzentos mil) associados e movimentam mais de R\$ 10 bilhões (dez bilhões de reais) por ano (ABRAMGE, 2005).

A empresa selecionada para a aplicação do modelo proposto neste trabalho é uma operadora de plano de saúde (medicina de grupo). Esta empresa faz parte de um sistema de saúde composto pela referida operadora, 05 (cinco) hospitais próprios, 26 (vinte e seis) clínicas, 05 (cinco) clínicas de diagnóstico por imagem e 02 (dois) laboratórios. Estas unidades realizam anualmente cerca de 1.200.000 (um milhão e duzentos mil) consultas e 1.700.000 (um milhão e setecentos mil) exames.

A primeira unidade deste sistema foi fundada em 1979, sendo o primeiro hospital do Nordeste a obter a certificação pelas normas ISO 9002 e o primeiro do Brasil a se certificar pela ISO 9001. Esta unidade também recebeu o Selo de Acreditação Hospitalar e o Prêmio Fleming de Qualidade.

A aplicação do modelo proposto foi enfocada especificamente na operadora do plano de saúde, a qual, para fins deste trabalho, será denominada simplesmente de Plano de Saúde.

O Plano de Saúde possui registro na Agência Nacional de Saúde Suplementar (ANS) desde 1998 e, segundo dados da Associação Brasileira de Medicina de Grupo (ABRAMGE), é o 7º (sétimo) maior plano de saúde privado do Brasil e o maior do Norte/Nordeste (ABRAMGE, 2005).

Com sede em Fortaleza-CE, o Plano de Saúde possui 18 (dezoito) filiais distribuídas em 10 (dez) estados:

- CEARÁ: Fortaleza, Juazeiro do Norte, Sobral, Quixadá, Crato e Iguatú;
- RIO GRANDE DO NORTE: Natal e Mossoró;
- PARAÍBA: João Pessoa e Campina Grande;
- BAHIA: Salvador e Feira de Santana;
- MARANHÃO: São Luís e Feira de Santana;
- PIAUÍ: Teresina;
- PARÁ: Belém;
- AMAZONAS: Manaus;
- ALAGOAS: Maceió;
- AMAPÁ: Macapá (em implantação).

Atualmente, o Plano de Saúde possui cerca de 350.000 (trezentos e cinquenta mil) usuários e uma rede credenciada com mais de 3.300 (três mil e trezentos) médicos, 700 (setecentas) clínicas, 300 (trezentos) laboratórios e 350 (trezentos e cinquenta) hospitais.

Além dos produtos tradicionais, o Plano de Saúde oferece ainda os seguintes serviços agregados: odontologia global, seguro de acidentes pessoais, orientação médica telefônica, seguro-desemprego, seguro remissivo, área protegida, *check-up*, programa de controle médico de saúde ocupacional, emergências médicas domiciliares.

O Plano de Saúde foi selecionado para a aplicação do modelo proposto em função de seu porte, importância para as regiões Norte e Nordeste, e, principalmente, por ter implantado desde 2003 um modelo de gestão estratégica baseado no Balanced Scorecard.

5.2 DESCRIÇÃO DA APLICAÇÃO DO MODELO PROPOSTO

5.2.1 ETAPA 01 –IDENTIFICAR PROBLEMAS E SOLUÇÕES

Em 2003, o Plano de Saúde iniciou um projeto visando elaborar e implantar o Balanced Scorecard como sistema de gestão. O projeto foi desenvolvido por uma empresa de consultoria externa e contou com o suporte de uma equipe interna, a qual foi composta especialmente para esta finalidade. Ao final, obteve-se um BSC composto por 05 (cinco) perspectivas: financeira, dos clientes, dos processos, das pessoas, e social.

Tomando como referência a missão do Plano de Saúde, a qual estabelece que “[se] queremos satisfazer nossos clientes na promoção e manutenção de sua saúde, [então] precisamos obter excelência na prestação dos serviços e na gestão dos custos”, foram estabelecidos 13 (treze) objetivos estratégicos.

Posteriormente foi formalizada a relação causal entre os objetivos das diferentes perspectivas e estruturado o Mapa Estratégico do Plano de Saúde.

Por fim, foram determinados os indicadores de desempenho, em um total de 44 (quarenta e quatro), e as metas associadas a cada indicador. O Mapa Estratégico encontra-se esquematizado na Figura 34 e a estrutura com BSC, com objetivos e indicadores por perspectiva, está apresentada na **Figura 35**.

A lógica da relação de causa e efeito descreve as seguintes estratégias:

- Para satisfazer nossos acionistas, em consonância com nossa missão, precisamos aumentar o nosso faturamento e recebimento, e garantir o cumprimento das metas de despesas.
- Para aumentar o faturamento e recebimento, é necessário aumentar a retenção dos clientes atuais, captar novos clientes e reduzir a inadimplência. A retenção dos clientes atuais e a redução da inadimplência passam pela melhoria de sua satisfação.

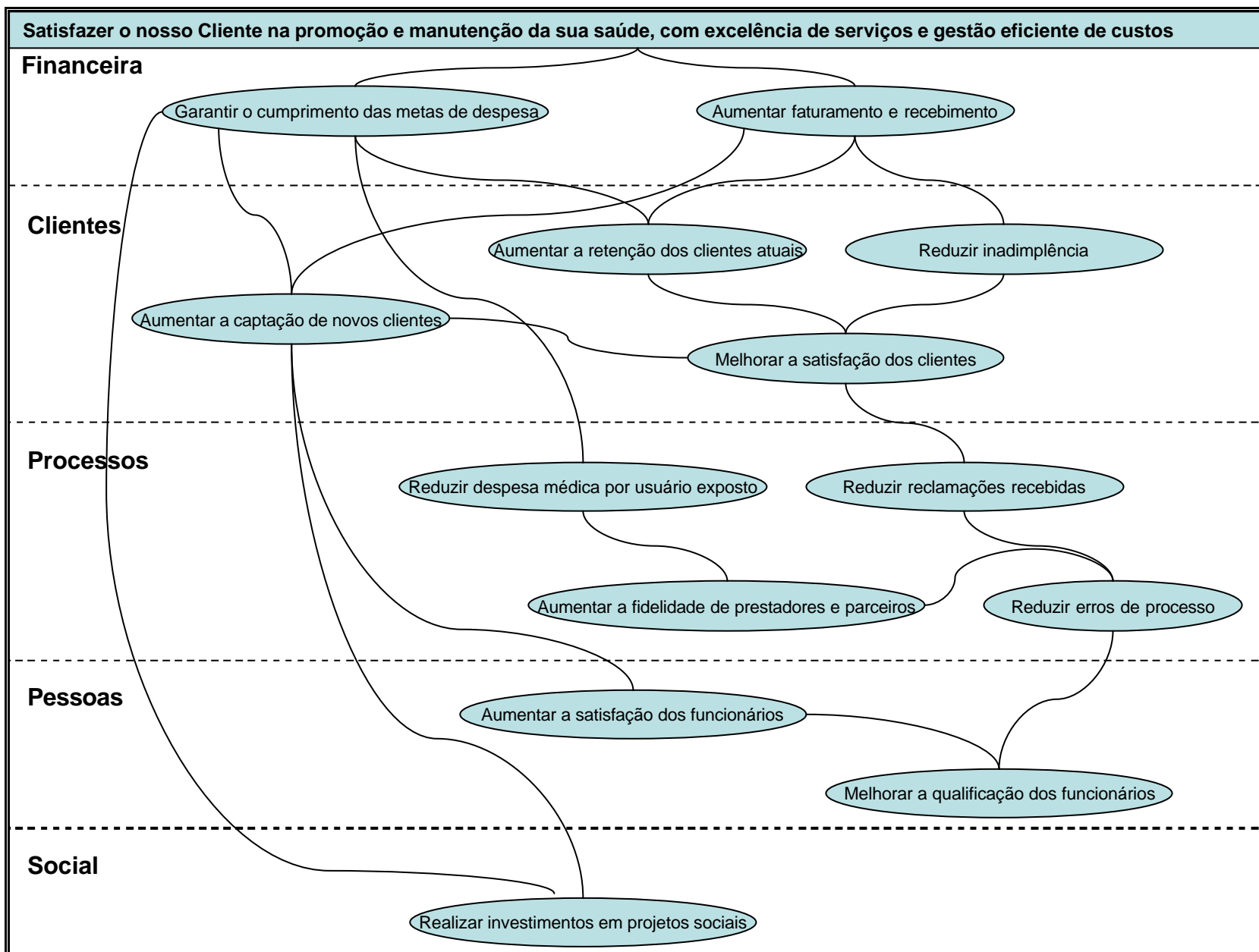


Figura 34 - Mapa Estratégico do Plano de Saúde
 Fonte: elaborado pelo autor.

- A satisfação dos clientes atuais influencia também na captação de novos clientes.
- As ações necessárias para melhorar a satisfação dos clientes, reter clientes atuais e captar novos clientes devem ser limitadas pelas metas de despesas.
- A melhoria da satisfação dos clientes depende diretamente da redução dos erros de processo, os quais também influenciam na quantidade de reclamações recebidas e no aumento da fidelidade dos parceiros e prestadores de serviços conveniados ao Plano de Saúde.
- Com o aumento da fidelidade de parceiros e prestadores de serviços, espera-se uma melhor utilização do Plano e, conseqüentemente, uma redução na despesa médica¹ por usuário.
- Para reduzir a quantidade de erros de processo é necessário melhorar a qualificação dos funcionários e aumentar sua satisfação com o trabalho. Entende-se que a própria capacitação influencia positivamente na satisfação dos funcionários. Esta satisfação também é necessária para realizar a captação de novos clientes.
- As ações voltadas para a capacitação e aumento da satisfação dos funcionários devem ser limitadas pela metas de despesa.
- A captação de novos clientes também depende da imagem da empresa, a qual pode ser trabalhada através de investimentos voltados para projetos sociais.
- Os investimentos em projetos sociais devem ser limitados pela metas de despesa.

A análise das relações causais entre os objetivos estratégicos permite verificar que existem duas vertentes de atuação estratégica: (i) aumento do faturamento e recebimento; e, (ii) controle das despesas. Todos os objetivos estratégicos definidos para as diversas perspectivas convergem para uma dessas vertentes.

As metas de despesa, conforme apresentado na **Figura 35**, são mensuradas por indicadores voltados para despesas administrativas, médicas, financeiras, com pagamento de juros², e de marketing. Por serem em grande parte variáveis e em função de sua representatividade sobre o faturamento, cerca de 65%, as despesas médicas são as que recebem maior atenção dos gestores.

¹ A despesa médica representa aproximadamente 65% do faturamento.

² Apesar do pagamento de juros ser uma despesa financeira, optou-se por tratá-la separadamente para garantir sua redução e, se possível, eliminação.

| “Satisfazer o nosso Cliente na promoção e manutenção da sua saúde, com excelência de serviços e gestão eficiente de custos.” | |
|---|---|
| PERSPECTIVA FINANCEIRA | |
| OBJETIVOS | INDICADORES |
| AUMENTAR FATURAMENTO E RECEBIMENTO EM CONSONÂNCIA COM O PLANO DE CRESCIMENTO DA EMPRESA | Faturamento mensal Recebimento mensal |
| GARANTIR O CUMPRIMENTO DAS METAS DE DESPESAS | Despesas administrativas Despesas médicas Despesas financeiras Despesas de marketing Despesas com comissões pagamento de juros |
| PERSPECTIVA DOS CLIENTES | |
| OBJETIVOS | INDICADORES |
| AUMENTAR A CAPTAÇÃO DE NOVOS CLIENTES | No. de novos usuários plano empresa No. de novos usuários plano individual |
| AUMENTAR A RETENÇÃO DOS CLIENTES ATUAIS | Índice de confirmação Cancelamentos no período No. de clientes com mais de 02 produtos agregados |
| REDUZIR INADIMPLÊNCIA | Inadimplência no período Inadimplência após 45 dias |
| MELHORAR A SATISFAÇÃO DOS CLIENTES | No. de cliente que não aceitaram direcionamento % de negativas No. de clientes com aprazamento fora da meta Tempo médio de autorização |
| PERSPECTIVA DOS PROCESSOS INTERNOS | |
| OBJETIVOS | INDICADORES |
| REDUZIR DESPESA MÉDICA POR USUÁRIO EXPOSTO | No. de eventos por 1.000 usuários expostos Custo médio por evento |
| AUMENTAR A FIDELIDADE DA REDE DE PRESTADORES E PARCEIROS | % de glosas % de solicitações de análise de glosa No. de prestadores e parceiros contactados % das despesas médicas em atraso |
| REDUZIR ERROS DE PROCESSO | % de faturas (plano empresa) entregues fora do prazo % de boletos (plano individual) entregues fora do prazo Representatividade (%) dos erros de cadastro na inadimplência % de kits (novos clientes) entregues fora do prazo % da movimentação entregue fora do prazo % de empresas com movimentação automatizada |
| REDUZIR RECLAMAÇÕES RECEBIDAS | No. de reclamações recebidas No. de ações judiciais |
| PERSPECTIVA DAS PESSOAS | |
| OBJETIVOS | INDICADORES |
| AUMENTAR A SATISFAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS | Turnover Absentéismo Investimento em ações sociais para os funcionários |
| MELHORAR A QUALIFICAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS | No. de funcionários treinados Horas de treinamento por funcionário |
| PERSPECTIVA DA RESPONSABILIDADE SOCIAL | |
| OBJETIVOS | INDICADORES |
| REALIZAR INVESTIMENTOS EM PROJETOS SOCIAIS DE ACORDO COM O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA EMPRESA | Investimentos realizados pela empresa Investimentos realizados por empresas parceiras Doações realizadas por funcionários No. de beneficiários diretos e indiretos No. de voluntários entre os funcionários |

Figura 35 - Balanced Scorecard do Plano de Saúde
Fonte: elaborado pelo autor.

É por sua importância para os resultados financeiros da empresa que, desde o início das atividades do Plano de Saúde, o sistema de saúde vem investindo maciçamente na estruturação de uma rede própria. O objetivo é que sejam eliminadas, ou pelo menos minimizadas, fraudes e vícios comuns ao tipo de mercado onde o Plano de Saúde atua.

Com uma boa estrutura de instalações, equipamentos e profissionais, o Plano de Saúde pode buscar o encaminhamento dos atendimentos (consultas, exames e internações) que seriam realizados na rede conveniada para a rede própria.

Entretanto, se por um lado, a rede própria permite que seja realizado um controle mais rígido dos atendimentos e das despesas médicas, por outro onera demasiadamente o sistema de saúde.

Assim sendo, uma das grandes diretrizes estratégicas da empresa é o encaminhamento de procedimentos médicos, principalmente internações e exames de alto custo, para a rede própria.

Esta diretriz aparece bem retratada na declaração de missão da empresa, pois, no sentido de obter a satisfação dos clientes, a empresa necessita realizar a **gestão eficiente de custos**. Conforme já apresentado, a parcela mais representativa dos custos da empresa tem origem nas despesas médicas.

Assim, a expressão 'gestão eficiente de custos' resume a intenção da empresa em realizar a maior parte dos seus gastos com procedimentos médicos dentro da rede própria.

Outra evidência que permite chegar a esta conclusão aparece no item 'Palavras do Presidente' apresentado no documento intitulado Portfólio da Empresa. Segundo a declaração do presidente, "desde o princípio, apostamos no desenvolvimento de uma estrutura própria que, além de evitar o repasse da responsabilidade somente para as mãos de nossos parceiros, permitiria estar fortemente presente no Norte e Nordeste [...]".

Assim sendo, verifica-se claramente o objetivo de desenvolver uma rede própria e, conseqüentemente, a necessidade de maximizar a utilização dessa estrutura.

O direcionamento é buscado logo no momento onde o cliente solicita a autorização para o seu procedimento no *call center* da empresa. Neste momento são realizadas duas atividades de grande importância para o gerenciamento dos custos médicos: (i) a autorização de procedimentos; e, (ii) o encaminhamento para a rede própria.

A autorização tem o objetivo de avaliar e, quando necessário, barrar a realização de procedimentos indevidos. Os principais motivos para apresentar negativa são: procedimento não é coberto pelo contrato do solicitante; o usuário encontra-se dentro do período de carência; ou, ainda, o procedimento é desnecessário para o diagnóstico, acompanhamento ou tratamento da saúde do usuário.

Apesar de o processo de autorização ser uma importante ação para a gestão eficiente dos custos médicos, esta é suportada por um setor de auditoria médica. Este suporte é realizado por um médico-auditor, o qual realiza a avaliação das solicitações e emite a autorização ou negativa para a realização do procedimento. Os médicos-auditores possuem inclusive a incumbência de negociar junto ao médico do usuário que está solicitando o procedimento.

O direcionamento para a rede própria, por sua vez, torna-se mais crítico por ser de responsabilidade dos operadores de *call center*, tendo apenas o suporte de seus supervisores.

Entretanto, apesar da importância deste setor para o gerenciamento eficiente dos custos médicos, no início de 2005 o Sistema de Saúde decidiu realizar a terceirização do setor de *call center* do Plano de Saúde.

O objetivo da terceirização é reduzir custos relacionados com encargos trabalhistas e, principalmente, com afastamentos por licença médica.

Esta terceirização, no entanto, evidencia que o setor não é visto como estratégico para a empresa, sendo entendido como uma função meramente operacional.

Nesse contexto, decidiu-se realizar a modelagem de competências para a atividade de **direcionamento para a rede própria**.

É importante salientar que a modelagem das competências individuais será realizada para os processos estratégicos para a empresa e não para cargos ou funções. Os operadores de *call center* do Plano de Saúde fornecem diversos ‘produtos’ para a empresa, entretanto, dentre estes diversos produtos, o **direcionamento para a rede própria** surge como um processo importante para a implementação da estratégia da empresa. Este enfoque específico, derivado da estrutura do CommonKADS, é um dos maiores diferenciais do modelo proposto neste trabalho em relação aos demais modelos avaliados.

5.2.2 ETAPA 02 – MAPEAR PROCESSOS CRÍTICOS

Com a certificação pelas normas NBR ISO-9000, O Plano de Saúde elaborou um manual da qualidade e um manual de procedimentos. No manual de procedimentos existem procedimentos voltados para o atendimento a clientes.

Apesar do estudo de caso estar focado no procedimento de encaminhamento para a rede própria, foi necessário analisar os demais processos que compõem o macro-processo de autorização de procedimentos médicos.

Conforme apresentado na **Figura 36**, a autorização procedimentos médicos depende da identificação do usuário, caracterização do contrato, avaliação da solicitação e encaminhamento para a rede própria.

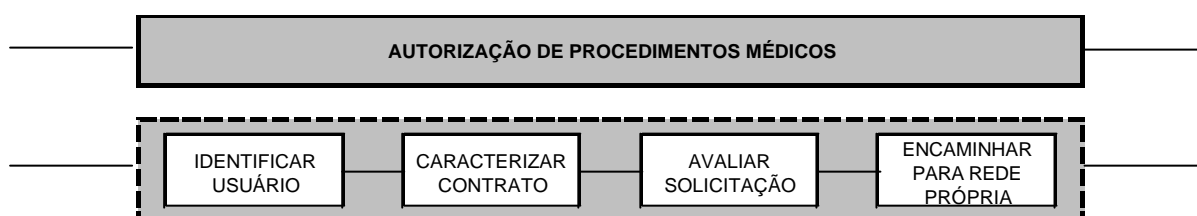


Figura 36 - Macro-processo autorização de procedimentos médicos
Fonte: elaborado pelo autor.

O fluxograma das atividades que compõem a autorização de procedimentos médicos estão representadas na **Figura 37** (a), (b) e (c), a seguir.

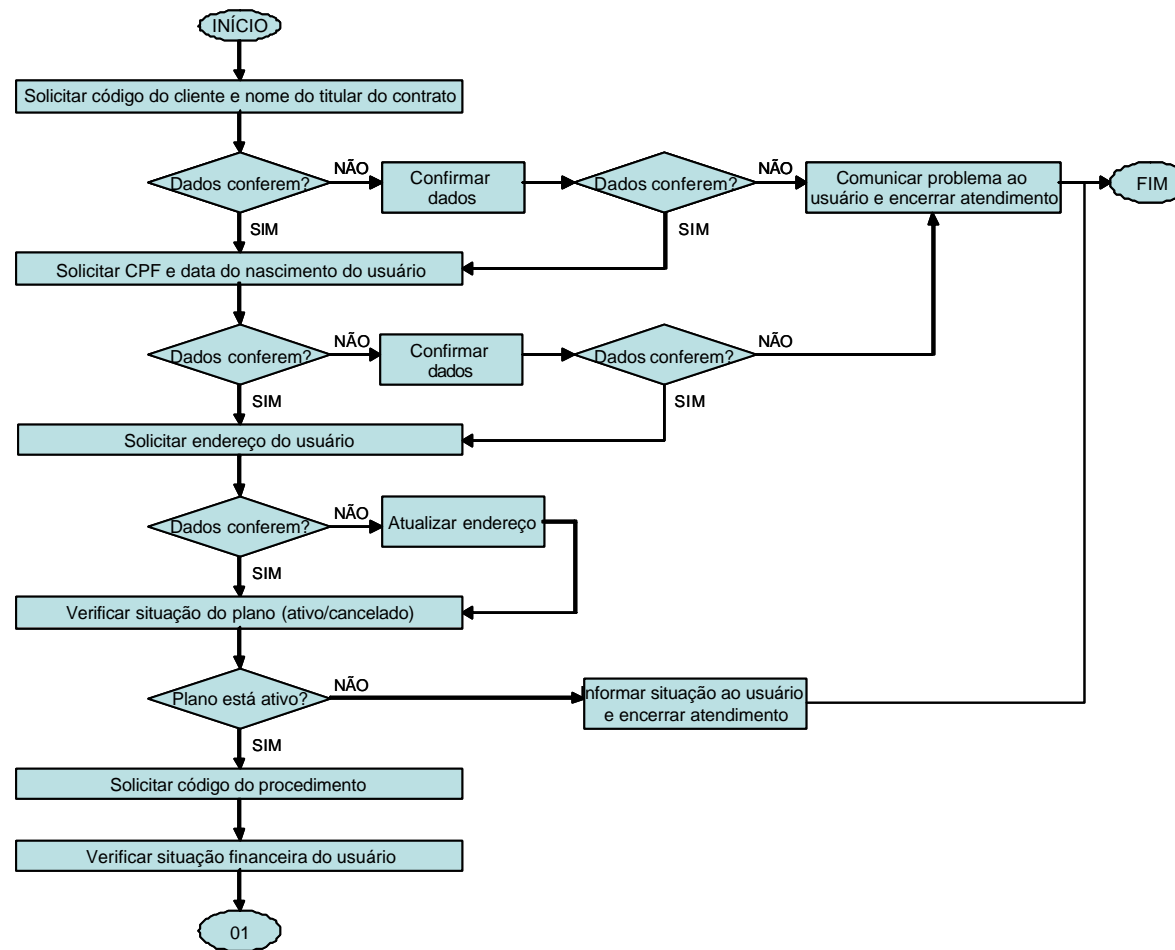


Figura 37 (a) - Fluxograma da autorização de procedimentos médicos
 Fonte: Elaborado pelo autor.

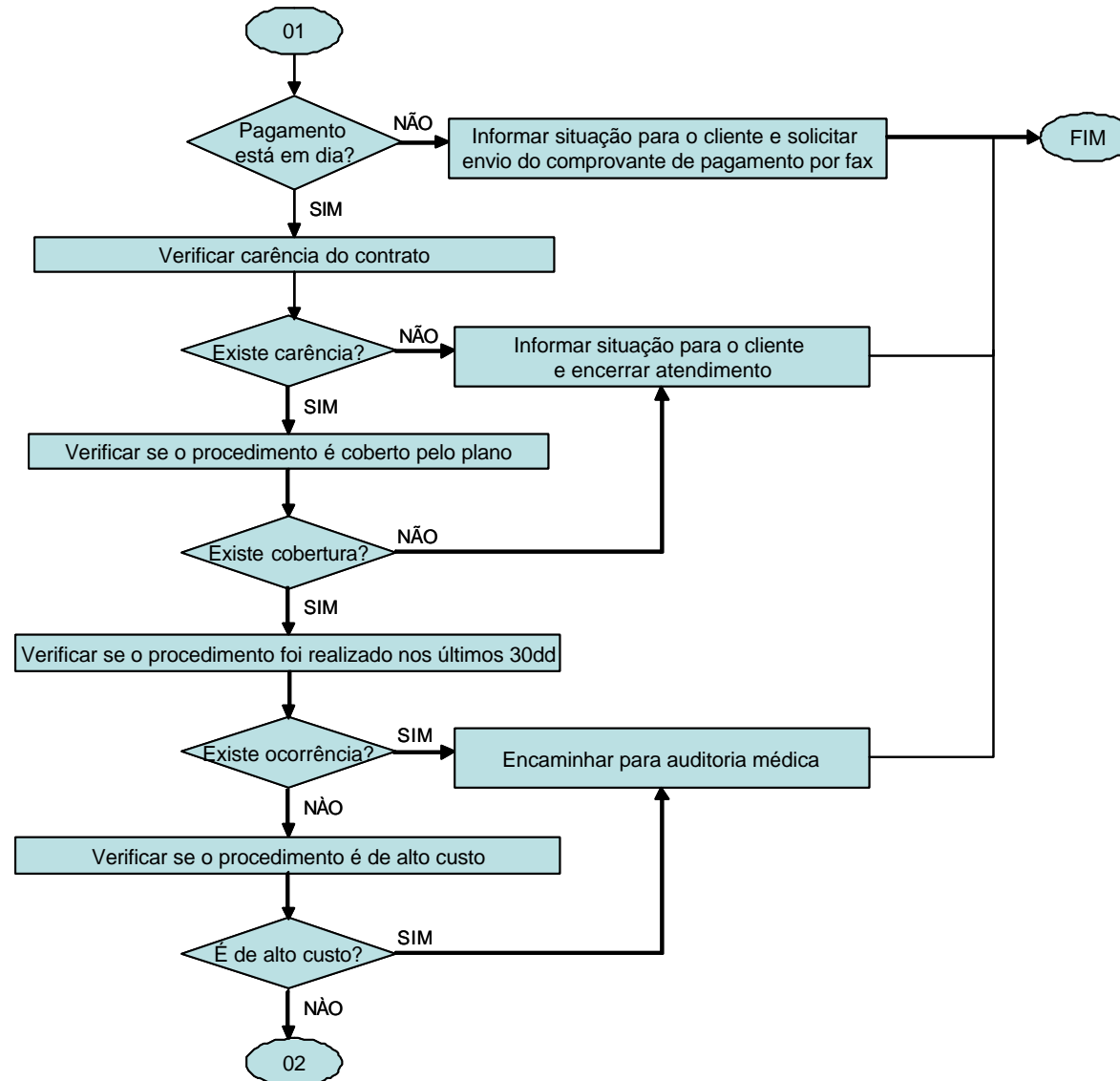


Figura 37 (b) - Fluxograma da autorização de procedimentos médicos
 Fonte: Elaborado pelo autor.

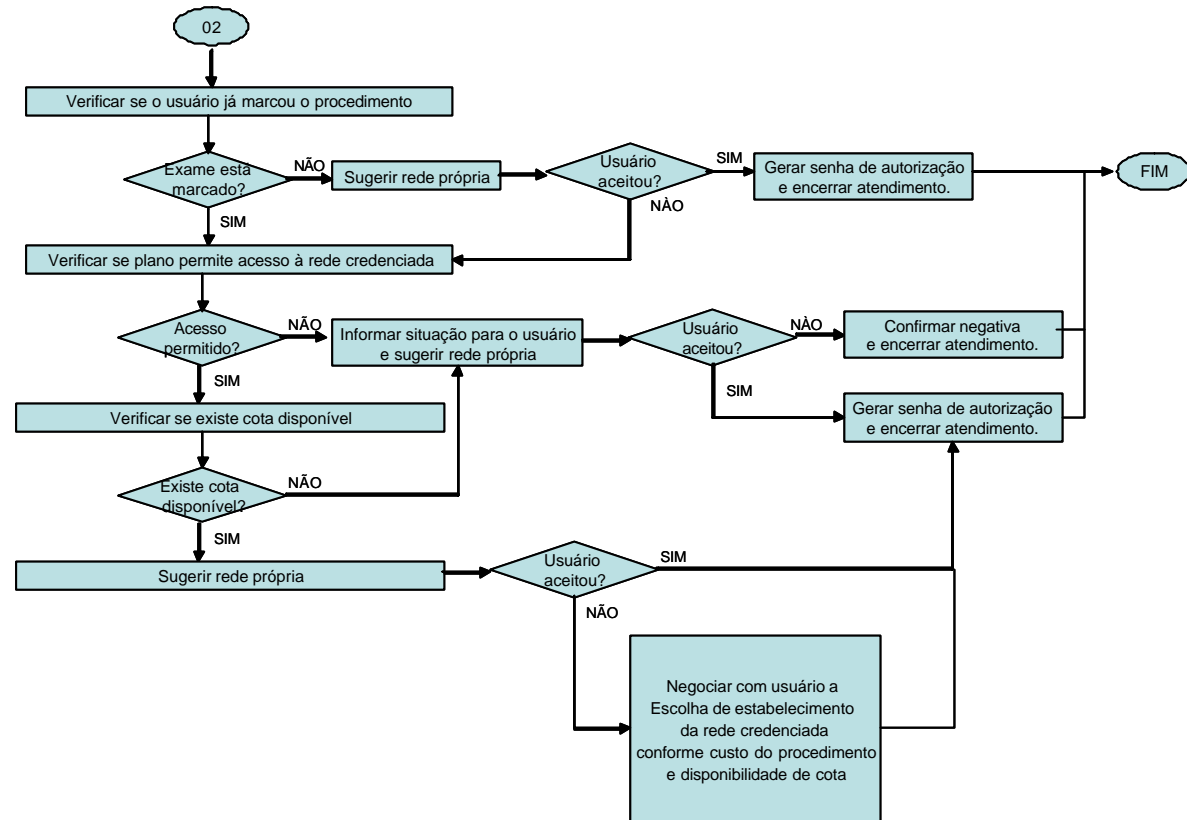


Figura 37 (c) - Fluxograma da autorização de procedimentos médicos
 Fonte: Elaborado pelo autor.

5.2.3 ETAPA 03 – IDENTIFICAR COMPORTAMENTOS E COMPETÊNCIAS

Uma vez mapeados os processos que influenciam no resultado do problema ou oportunidade de melhoria identificado na etapa anterior, faz-se oportuno identificar os conhecimentos, comportamentos e características pessoais que os funcionários devem possuir para realizar com eficiência as atividades listadas.

5.2.3.1 Identificar conhecimentos

A partir do fluxo das atividades, foi realizada a aplicação do formulário apresentado na Figura 30. O objetivo da aplicação é identificar os recursos e, conseqüentemente, os conhecimentos necessários para sua correta execução. O resultado obtido encontra-se apresentado na **Figura 38**.

| ATIVIDADES | CONHECIMENTOS | | | | | | | | |
|--|--|-------------------------|-----------|--|--------------------------------------|--------------------------------------|--------------------------------|---------------------------------------|--|
| | TÉCNICOS ESPECÍFICOS | MÁQUINAS E EQUIPAMENTOS | MATERIAIS | NORMAS, PROCEDIMENTOS E INSTRUÇÕES DE TRABALHO | SISTEMAS DE INFORMAÇÃO | INFORMÁTICA | IDIOMAS | LEGISLAÇÃO | SAÚDE E SEGURANÇA NO TRABALHO |
| Validar código do cliente e nome do titular | - | Call center | - | Procedimento 'posição de usuário' | Sistema 'Controle de Plano de Saúde' | Micro-informática básica / digitação | Português - Linguagem adequada | Lei 9656/98 (Lei dos planos de saúde) | Ações para evitar LER e doenças ocupacionais em operadores de telemarketing e digitação. |
| Validar dados do usuário | - | | | | | | | | |
| Confirmar ou atualizar endereço do usuário | - | | | | | | | | |
| Verificar situação do plano (ativo/inativo, situação financeira, carência, entre outros) | Especificações de contratos de plano de saúde | | | | | | | | |
| Identificar procedimento solicitado | Características e aplicações de procedimentos e exames médico | | | | | | | | |
| Verificar se o procedimento solicitado é coberto pelo contrato | Especificações de contratos de plano de saúde | | | | | | | | |
| Avaliar necessidade de encaminhamento para auditoria médica | Características e aplicações de procedimentos e exames médico / Especificações de contratos de plano de saúde | | | | | | | | |
| Autorizar ou negar autorização de procedimento | | | | | | | | | |
| Buscar encaminhamento para a rede própria | | | | | | | | | |
| Gerar senha de autorização | Custo de procedimento e cotas disponíveis por estabelecimento conveniado / Especificações de contratos de plano de saúde | | | | | | | | |

Figura 38 - Tabela de conhecimentos
Fonte: elaborado pelo autor

Consolidando os resultados, tem-se que os principais conhecimentos necessários para que um operador de *call center* realize o atendimento de usuários visando seu direcionamento para a rede própria são:

- **CONHECIMENTOS TÉCNICOS ESPECÍFICOS:**
 - **Contratos de planos de saúde:** o operador deve conhecer termos técnicos, coberturas, carências e restrições de cada tipo de contrato. Este conhecimento é importante para permitir que as solicitações sejam analisadas em função das características de cada contrato. Em relação ao direcionamento para a rede própria, este conhecimento permite identificar situações onde não existe cobertura para a rede credenciada.

- **Procedimentos e exames médicos:** este conhecimento é de suma importância para que o operador possa avaliar se a solicitação deve ser encaminhada para o setor de auditoria e qual seu impacto nas metas de direcionamento para a rede própria. Um bom conhecimento sobre os procedimentos e exames médicos também é necessário para facilitar a negociação sobre o direcionamento, permitindo que o operador argumente com segurança.
- **Disponibilidade de especialidades por estabelecimento da rede próprio:** para obter o encaminhamento, é de fundamental importância que o operador conheça todas as unidades da rede própria, passando por sua localização e especialidades disponíveis.
- **Características e diferenciais da rede própria:** além da disponibilidade de especialidades, é necessário que o operador esteja familiarizado com a estrutura, equipamentos e profissionais que compõem cada unidade da rede própria. Combinado com os conhecimentos sobre procedimentos e especialidades médicas, este conhecimento é essencial para negociar o direcionamento para a rede própria.
- **Disponibilidade de cotas por estabelecimento credenciado:** a falta de cota é um dos motivos utilizados para negociar o direcionamento para a rede própria. Além disso, mesmo em casos onde a autorização é gerada para a rede credenciada, este conhecimento é necessário para que o usuário seja encaminhado para um estabelecimento de menor custo e com disponibilidade de cotas de atendimento.
- **Custo por procedimento na rede credenciada:** quando o direcionamento não é obtido, é importante que o operador negocie a autorização da solicitação para um estabelecimento da rede credenciada com menor custo. Assim sendo, o acesso a esta informação, combinada com a disponibilidade de cotas, é fundamental para esta finalidade.
- **Setores de apoio ao atendimento:** em alguns casos, é necessário que o operador entre em contato com outros setores da empresa para buscar as informações ou solicitar procedimentos necessários para o

atendimento do usuário. As principais interações são realizadas com o setor financeiro (pendências em relação a pagamentos em atraso), cadastro (erros de cadastro), informática (suporte ao sistema), credenciamento (disponibilidade de especialidades), marcação de consultas (agilidade/encaixe na marcação de consultas).

- **MÁQUINAS E EQUIPAMENTO:**
 - **Equipamentos de *call center*:** conhecimentos gerais sobre os equipamentos necessários à atividade de atendimento.
- **NORMAS, PROCEDIMENTOS E INSTRUÇÕES DE TRABALHO:**
 - **Posição de usuário:** procedimento de trabalho que permite identificar o usuário e o seu contrato. A partir das características do contrato é que serão realizadas todas as negociações. É importante que o operador saiba como identificar e interpretar estas informações. Este procedimento faz parte do Sistema Controle de Plano de Saúde.
 - **Posição financeira de usuário:** permite identificar a situação atual do usuário em relação ao pagamento do plano. Esta informação deve ser buscada logo no início do atendimento para garantir a agilidade. Este procedimento faz parte do Sistema Controle de Plano de Saúde. Em situações onde o pagamento do usuário está atrasado, o operador deve possuir os conhecimentos necessários para orientar o usuário sobre a regularização da situação.
 - **Glossário de exames e especialidades médicas:** apresenta informações básicas sobre os principais exames e procedimento médicos. Apesar de não ser suficiente, é de extrema importância para a análise das solicitações e para o direcionamento para a rede própria.
 - **Cobertura contratual:** disponibiliza para o operador informações sobre os exames e procedimentos médicos cobertos pelo contrato do usuário. O entendimento destas informações é fundamental para agilizar o atendimento e para realizar a análise da solicitação. Este conhecimento é mais importante para o processo de autorização do que

para o direcionamento para a rede própria. Este procedimento faz parte do Sistema Controle de Plano de Saúde.

- **Auditoria médica:** apesar do operador não ser o responsável pela realização da auditoria, é importante que ele conheça como este procedimento acontece para que sua atuação durante o atendimento esteja alinhada com as normas de auditoria médica.
- **Autorização de internação, autorização de procedimentos e ativa de autorização pendente:** estes procedimentos são necessários para agilizar o atendimento durante a autorização de procedimentos. Como a emissão da senha de autorização é associada a um estabelecimento específico, o domínio deste conhecimento facilita a negociação do direcionamento para a rede própria. Estes procedimentos fazem parte do Sistema Controle de Plano de Saúde.
- **Histórico de ficha médica:** permite o acesso ao histórico de utilização do plano para cada usuário. O acesso e capacidade de interpretação dessas informações são muito úteis para negociar o direcionamento de usuários que possuem planos de baixo valor (principalmente aqueles que não estão regulamentados pela Lei 9656/98) e com alta utilização. Este procedimento faz parte do Sistema Controle de Plano de Saúde.
- **Detalhamento de ficha financeira:** de maneira complementar ao Histórico de Ficha Médica, este procedimento disponibiliza informações sobre o custo de utilização por usuário. Esta informação é útil durante as negociações de direcionamento para a rede própria. Este procedimento faz parte do Sistema Controle de Plano de Saúde.
- **SISTEMA DE INFORMAÇÃO:**
 - **Sistema Controle de Plano de Saúde:** sistema que dá suporte e disponibiliza todas as informações necessárias para o atendimento. É necessário que o operador conheça detalhadamente todas as funções do sistema relacionadas com o atendimento de usuários.

- **INFORMÁTICA:**
 - **Micro-informática básica:** conhecimentos básicos sobre a operação de micro-computadores. Este conhecimento é necessário para garantir a agilidade e precisão no atendimento.
 - **Digitação:** necessário para garantir a agilidade e precisão no atendimento.
- **IDIOMA:**
 - **Português – adequação de linguagem:** não são exigidos conhecimentos em línguas estrangeiras, entretanto é necessário que o operador realize o atendimento com uma linguagem adequada, com cortesia e livre de vícios de linguagem.
- **LEGISLAÇÃO:**
 - **Lei dos Planos de Saúde (Lei 9656/98):** a Lei dos Planos de Saúde apresenta uma série de regras que devem ser seguidas pelas operadoras de plano de saúde. Para que os operadores tenham segurança no atendimento, é importante que estejam bem familiarizados com estas diretrizes e com as particularidades dos planos antigos que não foram regularizados.
- **SAÚDE E SEGURANÇA NO TRABALHO:**
 - **Lesão por esforço repetitivo e doenças ocupacionais em *call center*:** apesar de não ser utilizado diretamente durante o atendimento, constatou-se que este conhecimento é importante para tanto para a empresa como para os operadores. As lesões e doenças ocupacionais são responsáveis pelo afastamento de operadores e, por isso, é necessário que estes conhecimentos sejam divulgados.

Assim, após consolidar os conhecimentos identificados, verifica-se que existem 12 (onze) grupos de conhecimentos necessários para realizar o direcionamento para a rede própria: (i) utilização do Sistema de Controle de Plano de Saúde; (ii) características e situação atual de contratos de planos de saúde; (iii), Lei dos Planos de Saúde (Lei 9656/98); (iv)

procedimentos, exames e especialidades médicas; (v) auditoria médica para autorização de procedimentos e exames médicos; (vi) estrutura de cada unidade da rede própria; (vii) cotas e custo por procedimento na rede credenciada; (viii) funcionamento dos setores de apoio ao atendimento; (ix) utilização de equipamentos de *call center*; (x) normas de atendimento em *call center* (inclusive linguagem); (xi) operação de micro-computadores (inclusive digitação); (xii) Cuidados para evitar LER e doenças ocupacionais em *call center*.

5.2.3.2 Identificar comportamentos esperados

Conforme apresentado na descrição do modelo proposto, a coleta das informações sobre os comportamentos desejados foi orientada por um roteiro. Este roteiro foi elaborado a partir da combinação de questões utilizadas nos modelos de Parry (1996), Lucia e Lepsinger (1999), e Cooper (2000).

No sentido de avaliar a eficiência do roteiro, este foi submetido a um teste. O resultado, que encontra-se detalhado na tabela apresentada na **Figura 39**, comprovou que o mesmo é suficiente para atingir os objetivos a que se propõe.

Uma vez verificada a eficiência do questionário, partiu-se para sua aplicação. No Plano de Saúde existem 04 (quatro) equipes de *call center*: manhã, tarde, noite, e madrugada. As equipes somam 103 (cento e três) operadores, 06 (seis) supervisores e 01 (um) gerente.

Conforme orientação de Lucia e Lepsinger (1999) e Cooper (2000), foram entrevistados os melhores e piores de cada turma, além dos supervisores e gerente. Como a diretriz relacionada o direcionamento para rede própria é um ponto de conflito em relação aos interesses de alguns clientes, ficou estabelecido que estes não seriam envolvidos nas entrevistas.

Outra questão interessante foi observada bgo nas primeiras entrevistas. Verificou-se que a ocorrência de situações relacionadas com o encaminhamento para a rede própria ocorria com mais frequência nos turnos da manhã e tarde; nos turnos da noite e madrugada eram mais comuns situações de autorização de procedimentos de emergência. Assim sendo, apesar de terem sido entrevistados operadores de todos os turnos, uma parcela maior de operadores foi selecionada junto às equipes dos turnos diurnos.

| PERGUNTA | PONTOS POSITIVOS | PONTOS NEGATIVOS |
|---|---|--|
| <p>Quais as principais situações vivenciadas durante a <nome da atividade>?</p> | <p>Deve ser mantida como a primeira pergunta, pois evita que as respostas sejam apenas repetições das situações citadas nas demais perguntas.</p> <p>Mostrou-se útil para garantir que seja estabelecido o foco do processo em análise. No caso deste estudo, a pergunta foi eficiente para informar ao respondente que o foco do estudo é somente o direcionamento para a rede própria e não o conjunto de atividades desenvolvidas no <i>call center</i>.</p> | <p>Como a pergunta é muito aberta, pode tomar muito tempo da entrevista.</p> <p>Em alguns casos, a resposta pode iniciar uma conversa que diverge do objetivo da pesquisa. O entrevistador deve ficar atento para evitar que essa situação aconteça.</p> |
| <p>Pense na melhor pessoa que você já viu realizando a <nome da atividade>. O que ela faz que a diferencia das demais?</p> | <p>O fato de estabelecer um referencial prático – comportamento de um colega de destaque – facilita a obtenção de respostas úteis.</p> | <p>Verificou-se a tendência de serem apresentadas características e conhecimentos ao invés de comportamentos. É importante que o pesquisador esteja atento para respostas desse tipo e realize as devidas correções ainda durante as entrevistas.</p> |
| <p>Pense na pior pessoa que você já viu realizando a <nome da atividade>. O que ela faz que a diferencia das demais?</p> | <p>Permite identificar comportamentos que devem ser buscados e que devem ser evitados.</p> | <p>Em alguns casos, verificou-se que os respondentes argumentavam que o melhor ou pior operador não estava mais na empresa. É importante ressaltar, logo no momento da pergunta, que isso não é relevante e que o referido profissional deve ser utilizado apenas como um referencial.</p> |

| PERGUNTA | PONTOS POSITIVOS | PONTOS NEGATIVOS |
|--|--|--|
| <p>Descreva um problema com o qual você teve que lidar e conseguiu resolver de maneira satisfatória. O que você fez? Por quê?</p> | <p>Por solicitar situações particulares, comuns ao cotidiano do respondente, verificou-se que utilização destas perguntas facilita a identificação dos comportamentos esperados.</p> <p>De maneira complementar às perguntas anteriores, também permite identificar os comportamentos que devem ser buscados e aqueles que devem ser evitados.</p> | <p>Permite que seja aplicada a resposta “não me lembro” ou similar. Nesse sentido, é importante intercalar as duas perguntas para que as respostas sejam gradativamente obtidas.</p> <p>Verificou-se que os entrevistados não ficam a vontade para narrar situações onde não se saíram bem. Nesses casos, normalmente a culpa pelo fracasso foi atribuída a outros setores da empresa. De qualquer forma, sua utilização permite mapear a necessidade de interação com outros setores.</p> |
| <p>Descreva um problema com o qual você teve que lidar e conseguiu resolver de maneira insatisfatória. O que você fez? Por quê?</p> | | |
| <p>Como você sabe que o trabalho está sendo bem feito? Como os resultados são avaliados?</p> | <p>Permite confrontar a opinião dos funcionários com a dos supervisores, clientes e demais participantes do processo. Através dessa análise, pode-se verificar se os indicadores utilizados são conhecidos e se realmente traduzem os resultados esperados pelos diversos participantes.</p> | <p>O resultado converge muito rápido e as respostas ficam muito repetitivas. No caso deste estudo de caso, existem apenas poucos indicadores que foram citados logo nas primeiras entrevista. Depois de identificar esses indicadores, a pergunta ficou sem utilidade.</p> |

Figura 39 - Avaliação do questionário
 Fonte: elaborado pelo autor.

As respostas mais representativas obtidas para cada pergunta encontram-se listadas a seguir. Ressalta-se que muitas foram suprimidas por serem uma mera repetição de situações já apresentadas por outro participante ou ainda por serem pouco expressivas. Assim sendo, tem-se:

1. Quais as principais situações vivenciadas durante o direcionamento para a rede própria?

- Normalmente o operador é obrigado a lidar com pessoas que estão com problemas particulares de saúde ou na família. Uma simples sugestão de direcionamento pode ser motivo para iniciar uma discussão.
- Em função cargo, alguns usuários acabam sendo grosseiros e desrespeitosos com os operadores de *call center*.
- O usuário tem direito a realizar seus exames na rede credenciada e deve ser convencido a ir para a rede própria.
- Usuários de planos antigos, cujo valor é muito baixo e estes possuem idade avançada, têm o direito à rede credenciada, mas não são financeiramente interessantes para a empresa.
- Usuário exige falar com o supervisor. Muitas vezes, somente o fato de estar falando com o superior do operador já é suficiente para convencer o usuário a aceitar o encaminhamento.
- Usuário se nega a aceitar o encaminhamento em função de experiência anterior negativa, principalmente em relação ao atendimento.
- O médico indica um local específico para realizar o exame e, por isso, o usuário posiciona-se de maneira resistente em relação ao direcionamento para a rede própria.
- Necessidade de direcionamento para a rede própria em função da quantidade de cotas (número de vagas disponíveis) do Plano de Saúde em cada estabelecimento da rede credenciada.
- Como muitos clientes já sabem que é mais fácil conseguir vaga na rede credenciada no começo do mês, a quantidade de chamada é bem maior nesse período.
- O usuário tem que entrar em contato com outras instituições ou setores da empresa para buscar as informações necessárias para resolver o problema do cliente.
- Alguns operadores passam por situações de conflito interno porque acham que estão negando um direito do cliente.
- Falta de conhecimento do usuário sobre os direitos e restrições do seu contrato.

- O cliente ameaça cancelar o plano e o operador fica com medo de ser responsabilizado pelo referido cancelamento. Neste tipo de situação, eles acabam passando para o supervisor concluir o procedimento.
- Para esta situação (cliente ameaça cancelar o plano), outra opção seria tentar vender um plano mais caro, entretanto poucos são os operadores que possuem essa iniciativa.

2. Pense no melhor operador de call center da empresa em relação ao encaminhamento para a rede própria. O que ele faz que se diferencia dos demais?

- O melhor operador é aquele que consegue satisfazer o usuário e preservar os interesses da empresa.
- Conhece a política da empresa e entende a necessidade do direcionamento para a rede própria.
- Tem que entender os interesses da empresa.
- Não questiona as diretrizes da empresa, apenas preocupa-se em segui-las. Sabe receber ordens sem muitos questionamentos.
- Acredita na importância do que está fazendo.
- Conhece bem os diferenciais da empresa e os utiliza para buscar o encaminhamento. Os principais diferenciais são: equipamentos, atendimento, rapidez na entrega dos exames e disponibilidade de especialidades.
- Têm bastante conhecimento sobre os exames, os contratos e o sistema.
- Conhece os produtos, processos e pessoas que compõem a empresa.
- Tem facilidade para analisar os contratos e comparar as situações apresentadas pelos clientes com as características e restrições dos contratos.
- Devem conhecer as normas e as restrições de cada tipo de contrato.
- Tem que conhecer as particularidades de cada tipo de contrato.
- Entende com facilidade as expressões técnicas dos contratos, como por exemplo, carência, pré-existência.
- Conhece bastante sobre os exames e, por isso, consegue argumentar com bom embasamento e firmeza junto aos clientes.
- Tem que passar firmeza e segurança quando estiver expondo seus argumentos.
- Sabe escutar o cliente. Deixa que ele fale sobre o seu problema e, somente após o cliente terminar, sugere o direcionamento.
- O operador tem que ser paciente, saber ouvir e saber a hora certa de apresentar seus argumentos.
- Não deixa o cliente dominar a conversa. Consegue controlar a situação e expor os seus argumentos.

- Sabe conduzir a negociação.
- Não fica apenas escutando as reclamações. Busca solução para os problemas.
- Possui grande poder de convencimento.
- Busca superar os obstáculos através da argumentação.
- Possui boa comunicação verbal e boa argumentação.
- É educado durante as conversas com os clientes.
- Deve ser objetivo sem ser agressivo ou mesmo duro com o cliente.
- Um bom operador não deve enfrentar o cliente.
- Não pode se colocar no lugar do cliente. Deve buscar entender o problema e procurar uma solução sem se envolver com a situação do cliente.
- É imparcial. Não se envolve nos problemas dos clientes.
- Não desiste no primeiro 'não'. Ele é persistente em relação ao direcionamento.
- Possui raciocínio rápido, lançando novas respostas aos argumentos dos usuários.
- Ser pró-ativo. Ele deve buscar soluções para os problemas apresentados pelos clientes. Em relação ao direcionamento, ele deve buscar soluções e argumentos que tragam o usuário para a rede própria.
- Consegue aprender através de novas experiências.
- Para conseguir o direcionamento, um operador tem que ser criativo. Aparecem novas situações todos os dias e o operador tem que estar pronto para argumentar com criatividade e rapidez.
- O operador precisa ser ágil. Tem que ter a resposta certa e rápida para todos os argumentos dos clientes.
- Possui capacidade de análise. Utiliza senso crítico para resolver problemas.
- Passa por situações de frustração sem se abalar. Possui alta tolerância à frustração. Não tem problemas para dizer 'não'.
- Sabe resolver situações de stress.
- Tem atitude. Toma iniciativa para resolver problemas.
- É independente e resolve as situações sem ter que consultar a supervisão.
- Saber resolver conflitos.

3. Pense no seu pio operador de call center em relação ao encaminhamento para a rede própria. O que ele faz que se diferencia dos demais?

- Fala mal da empresa para os clientes.
- Não entendem o motivo do encaminhamento para a rede própria e ficam incomodados em ter que convencer o cliente para o direcionamento.
- Discute com os clientes e argumenta que 'a culpa não é minha'.

- O operador precisa entender que o encaminhamento é uma boa opção e não um ‘castigo’. Quanto mais se utiliza a rede própria, mais esta é melhorada.
- É acomodado. Tanto faz conseguir ou não o direcionamento. Ele não tem compromisso com os objetivos da empresa.
- É desinteressado.
- Fica nervoso facilmente, principalmente quando o cliente está estressado e resistindo ao direcionamento.
- É explosivo. Não consegue ficar indiferente às provocações dos usuários.
- Não consegue lidar com situações de conflito ou de stress.
- Recusa-se a falar com clientes nervosos.
- Não transmite sensação de segurança para os usuários durante os atendimentos.
- Apresenta variações de comportamento ou humor durante o atendimento.
- Passa insegurança para os clientes.
- Tem medo de estar invadindo o espaço do cliente.
- É reativo. Fica somente ouvindo o cliente sem intervir para apresentar os seus argumentos.
- Passa muito tempo conversando com o cliente sem objetividade. Apenas conversando, sem tentar resolver o problema dele.
- Apesar de ter boa argumentação, não consegue obter resultados.
- Não insiste na sua argumentação.
- Possui baixa capacidade de argumentação.
- Fica curioso para saber o que está acontecendo na cabine ao lado. Deixa de se preocupar com o seu trabalho para ficar olhando o trabalho do colega.
- Consulta os colegas com muita frequência. Além de atrapalhar o trabalho do colega, ainda acaba deixando-o nervoso e inquieto.
- Transfere a ligação para a supervisora após a primeira recusa do cliente.
- Quer passar todos os atendimentos para a supervisão.
- ‘Deduz’ que o cliente não vai aceitar o direcionamento e passa para a supervisora sem tentar junto ao cliente.
- Recorre frequentemente a expressões do tipo “Não posso fazer nada”, o que acaba deixando o usuário irritado.
- Utiliza muita gíria, pronomes de tratamento inadequados e vícios de linguagem.
- Recorre mais a desculpas do que a busca por resultados. Este comportamento é muito frequente quando o operador precisa buscar em outro setor a informação necessária para resolver o problema do cliente.

4. Descreva um problema com o qual você teve que lidar e conseguiu resolver de maneira satisfatória. O que você fez? Por quê?

- Quando um cliente liga solicitando uma autorização para um exame fora da nossa rede, pergunto logo: “o senhor já marcou?” Se a resposta for negativa, então me ofereço: “posso marcar para o senhor?” Aí apresento duas opções, uma na rede própria, perto da casa dele e em uma data bem próxima, e outra onde ele solicitou para uma data mais distante. Sempre apresento primeiro a opção que ele solicitou e depois uma segunda opção dentro de casa e com uma melhor condição. A intenção

é que ele entenda que estou tentando ajudar quando proponho o encaminhamento para a rede própria.

- Teve uma situação na qual convenci o cliente a realizar um exame na rede própria, mas não tínhamos nenhum médico credenciado para realizar esse exame. Entrei em contato com o setor de credenciamento médico e conseguimos um profissional no mesmo dia. A atuação do pessoal do credenciamento foi muito importante para conseguir esse direcionamento.
- Foi uma vez que o paciente já estava internado e consegui que fosse realizada a remoção para a rede própria. Para isso, tive que negociar inclusive a disponibilidade de uma ambulância para fazer a remoção e da equipe de atendimento médico em nosso hospital. Tive que entrar em contato com diversos setores da empresa para conseguir fechar o direcionamento.
- O cliente tinha sido direcionado por seu médico para uma clínica credenciada, entretanto, como a cota neste local estava estourada, consegui uma vaga na nossa rede própria para o mesmo dia e o cliente se convenceu a aceitar o direcionamento.
- O cliente insistia em fazer em uma clínica específica porque esta havia sido indicada por seu médico. Argumentei sobre nossos médicos, equipamentos e instalações. Somente assim consegui o direcionamento. Foi uma situação legal porque consegui superar a indicação do médico do cliente e isso é muito difícil.
- Quando o usuário vem com estória que o médico dele indicou algum local específico, argumento que não é o médico dele que vai fazer exame. Além disso, o mais importante para o resultado de um exame são os equipamentos e o nosso, além de moderno, é operado por profissionais competentes.
- Argumentei com o cliente que a cota para o local onde ele queria realizar o exame estava estourada, mas, se fosse do interesse dele, eu poderia conseguir uma vaga em nosso hospital. Consegui o direcionamento e o cliente ainda ficou agradecido pelo 'favor'.
- Dependendo do tipo e do risco do procedimento, sugiro que o mesmo seja realizado dentro do hospital, pois é mais seguro. Começo fazendo umas perguntas para verificar se o usuário entende alguma coisa sobre o procedimento que vai realizar. Quando ele é leigo, fica mais fácil convencer.
- O cliente não estava aceitando o direcionamento e aproveitei para oferecer uma opção mais cara de plano, o qual tem preferência na marcação de exames na rede credenciada. Ele acabou aceitando o direcionamento e entendendo o motivo.
- O cliente estava querendo realizar um exame na rede credenciada, mas o seu tipo de plano somente permitia que este exame fosse realizado na rede própria. Tive até que ler o contrato junto com ele. No final acabou dando tudo certo. Por isso que é importante entender de contrato e ter paciência para conversar com o cliente.
- Estava em dúvida sobre uma situação e, para não passar esta dúvida para o cliente, falei que ia pegar uma confirmação e daria um retorno para ele. Peguei o telefone do cliente e combinei de dar um retorno em no máximo dez minutos. Ele pensou que eu não fosse retornar e ficou bem contente quando liguei para dar o resultado. Pediu inclusive para falar com a supervisora para agradecer pelo atendimento.
- Quando é o atendente da clínica (credenciada) que liga para solicitar a autorização, eles não nos deixam falar com os clientes. O objetivo é evitar que nossa tentativa

de convencê-lo a ir para uma clínica da rede própria. Quando isso acontece, tento conseguir o celular do cliente e ligo direto para ele. Muitas vezes acaba dando certo.

- Quando o cliente tem alguma restrição, mas fica insistindo, falo que não posso gerar senha de autorização para o procedimento que ele quer e apresento outra opção, a qual, obviamente, é dentro da rede própria.
- Sempre que um cliente fala que vai dar queixa ao PROCOM/DECOM, argumento que ele tem todo o direito, mas isso só vai atrasar ainda mais a marcação do exame. Como eles percebem que não fiquei com medo, acabam desistindo e aceitando o direcionamento.

5. Descreva um problema com o qual você teve que lidar e conseguiu resolver de maneira insatisfatória. O que você fez? Por quê?

- Foi uma vez que um cliente estava com seu filho doente dentro de um hospital de rede credenciada. Entretanto, além da cota com esse hospital já estar estourada, o cliente possuía um plano básico – era um plano que dava direito à rede credenciada, mas não era um plano preferencial. O cliente estava muito nervoso e não aceitou a remoção do filho. Tive que encaminhar para a supervisora resolver. Foi realmente muito chato.
- O pior é quando o usuário já está na clínica (credenciada) para fazer o exame. Como vou convencê-lo a sair de lá e ir para outro local?
- Eu já havia conseguido o direcionamento e o cliente não conseguiu uma vaga no período que ele queria. Meu trabalho foi prejudicado pela atuação ineficiente de outro setor.
- O cliente nem estava querendo a rede credenciada, mas como eu fiquei em dúvida onde conseguir uma clínica perto da casa do cliente que realizasse o exame que ele estava querendo, ele acabou ficando nervoso. Como não conseguia achar a informação, tive que passar para a supervisora.
- Eu estava tentando conseguir o encaminhamento de um procedimento muito caro para dentro de uma clínica da rede própria, mas como o tempo de atendimento estava estourado, não consegui fazer o direcionamento. É esse tipo de coisa que é chata: o que é melhor, demorar com um cliente ou conseguir o direcionamento de um exame caro? Pois é, sou cobrado pelas duas coisas.
- Eu estava apenas fazendo minha obrigação e o cliente começou a me xingar. Não agüentei, larguei tudo e saí da sala chorando.
- Tem cliente que é muito grosseiro. Quando falamos em direcionar o exame para a rede própria, eles vão logo gritando.
- A pior situação é quando o usuário fica insatisfeito e descarrega a raiva na gente.
- Tem cliente que faz ameaças. Fico com medo de não autorizar o procedimento que eles querem e me prejudicar depois (ser agredida ao sair da empresa).

- Quando se fala em encaminhar para a rede própria, tem cliente que fica logo exaltado. É preciso melhorar a imagem da rede própria, pois isso dificulta muito o nosso trabalho.
- O mais desagradável é ter que obrigar um cliente que tem direito a rede credenciada a ser atendido na rede própria. Fico me sentindo mal quando tenho que agir assim.
- O grande problema do nosso trabalho é que não temos muita liberdade de atuação. Existem coisas que dependem de outros setores e situações que só podem ser resolvidas pela supervisão.
- Uma situação muito chata é quando o cliente insiste em falar com o supervisor. Não posso fazer nada e os supervisores normalmente não gostam muito de falar com os clientes.
- Tem cliente que não tem direito à rede credenciada, mas não entende isso. Por mais que você explique, eles fazem questão de não entender.
- Existem muitos tipos de procedimentos e exames. Não sou médico, como posso entender de tudo? Tem coisa que os clientes pedem e não sei nem sobre o que estão falando.
- O mais difícil é quando o cliente já vem orientado pelo médico. Quem quer ir contra uma orientação do seu próprio médico para aumentar o lucro do plano de saúde?
- É quando você escuta um 'bem que meu médico falou que vocês iam querer me empurrar para a rede própria'. Em uma situação dessas, o que posso fazer?
- Tem usuário que fica 'esticando a conversa' e acaba prejudicando o nosso trabalho. É difícil desligar sem ser grosseiro com o usuário e temos metas de tempo de atendimento para serem atingidas.
- Eu vivo economizando para a empresa e, quando erro, sou cobrado em dinheiro pelo erro. Isso é justo?
- A empresa já tem muito lucro. É certo ficar sugando dos usuários?
- No início do mês é mais fácil, pois os indicadores ainda permitem a autorização para a rede credenciada, entretanto, quando vai chegando o final do mês, as metas vão apertando e somos obrigados a buscar o direcionamento para todos os clientes.

6. Como você sabe que o trabalho está sendo bem feito? Como os resultados são medidos?

- Através de indicadores de desempenho relacionados com: tempo de atendimento; perda de ligações; número de reclamações sobre o atendimento; e, % de direcionamento para a rede própria.

- Exames com meta de direcionamento para a rede própria:
 - Angiografia
 - Cintilografia
 - Colangio
 - Colonoscopia
 - Densitometria
 - Ecocardiograma
 - Eletrocardiograma
 - Eletroencefalograma
 - Endoscopia digestiva
 - Endoscopia peroral
 - Holter
 - Litotripsia
 - Mamografia
 - Mapeamento
 - Quimioterapia
 - Radioterapia
 - Raio-X contrastado
 - Ressonância
 - Teste ergométrico
 - Tocardiograma
 - Tomografia
 - Ultrasonografia

Após a atividade de coleta de informações, os comportamentos obtidos foram agrupados em função de sua similaridade, facilitando o trabalho de 'rotulagem'. Os rótulos são as características pessoais que resumem o comportamento esperado.

A proposta de identificar primeiro os comportamentos e posteriormente determinar um rótulo que traduza o grupo de comportamentos é outro diferencial do modelo proposto no presente trabalho.

Os modelos tradicionalmente utilizados buscam primeiramente identificar uma lista de atributos para depois transformá-los em exemplos de comportamentos que são úteis no ambiente em análise. Quando trabalhado dessa forma, conforme já discutido, o modelo de competências acaba sendo criando listas muito extensas e complexas.

Durante o agrupamento dos comportamentos identificados, foram criadas 02 (duas) categorias: comportamentos esperados e comportamentos evitados. Os indicadores de desempenho identificados não se mostraram úteis para a identificação das características pessoais. Assim sendo, obteve-se o seguinte resultado:

| CARACTERÍSTICAS PESSOAIS | COMPORTAMENTOS ESPERADOS | PRINCIPAIS CONHECIMENTOS |
|--|---|--|
| VISÃO ESTRATÉGICA | O melhor operador é aquele que consegue satisfazer o usuário e preservar os interesses da empresa. | Objetivos estratégicos da empresa |
| | Conhece a política da empresa e entende a necessidade do direcionamento para a rede própria. | |
| | Tem que entender os interesses da empresa. | |
| | Não questiona as diretrizes da empresa, apenas preocupa-se em segui-las. Sabe receber ordens sem muitos questionamentos. | |
| | Acredita na importância do que está fazendo. | Estrutura da rede própria |
| | Conhece bem os diferenciais da empresa e os utiliza para buscar o encaminhamento. Os principais diferenciais são: equipamentos, atendimento, rapidez na entrega dos exames e disponibilidade de especialidades. | |
| | Tem bastante conhecimento sobre os exames, os contratos e o sistema. | Procedimentos, exames e especialidades médicas |
| | Conhece os produtos, processos e pessoas que compõem a empresa. | Estrutura da rede própria |
| | O operador precisa entender que o encaminhamento é uma boa opção e não um 'castigo'. Quanto mais se utiliza a rede própria, mais esta é melhorada. | Estrutura da rede própria / Objetivos estratégicos da empresa |
| O cliente não estava aceitando o direcionamento e aproveitei para oferecer uma opção mais cara de plano, o qual tem preferência na marcação de exames na rede credenciada. Ele acabou aceitando o direcionamento e entendendo o motivo. | Características e situação atual de contratos de planos de saúde | |
| Quando é o atendente da clínica (credenciada) que liga para solicitar a autorização, eles não nos deixam falar com os clientes. O objetivo é evitar que nossa tentativa de convencê-lo a ir para uma clínica da rede própria. Quando isso acontece, tento conseguir o celular do cliente e ligo direto para ele. Muitas vezes acaba dando certo. | Sistema de Controle de Plano de Saúde | |
| CARACTERÍSTICAS PESSOAIS | COMPORTAMENTOS EVITADOS | PRINCIPAIS CONHECIMENTOS |
| VISÃO ESTRATÉGICA | O mais difícil é quando o cliente já vem orientado pelo médico. Quem quer ir contra uma orientação do seu próprio médico para aumentar o lucro do plano de saúde? | Objetivos estratégicos da empresa |
| | Discute com os clientes e argumenta que 'a culpa não é minha'. | |
| | Recorre frequentemente a expressões do tipo "Não posso fazer nada", o que acaba deixando o usuário irritado. | |
| | O mais desagradável é ter que obrigar um cliente que tem direito a rede credenciada a ser atendido na rede própria. Fico me sentindo mal quando tenho que agir assim. | |
| | Eu vivo economizando para a empresa e, quando erro, sou cobrado em dinheiro pelo erro. Isso é justo? | |
| | A empresa já tem muito lucro. É certo ficar sugando dos usuários? | |
| | O mais difícil é quando o cliente já vem orientado pelo médico. Quem quer ir contra uma orientação do seu próprio médico para aumentar o lucro do plano de saúde? | Estrutura da rede própria |
| | Não entendem o motivo do encaminhamento para a rede própria e ficam incomodados em ter que convencer o cliente para o direcionamento. | |
| | Quando se fala em encaminhar para a rede própria, tem cliente que fica logo exaltado. É preciso melhorar a imagem da rede própria, pois isso dificulta muito o nosso trabalho. | |
| Fala mal da empresa para os clientes. | | |

| CARACTERÍSTICAS PESSOAIS | COMPORTAMENTOS ESPERADOS | PRINCIPAIS CONHECIMENTOS |
|--------------------------|--|--|
| PRÓ-ATIVO | O cliente ameaça cancelar o plano e o operador fica com medo de ser responsabilizado pelo referido cancelamento. Neste tipo de situação, eles acabam passando para o supervisor concluir o procedimento. | Características e situação atual de contratos de planos de saúde |
| | Para esta mesma situação (ameaça de cancelamento), outra opção seria tentar vender um plano mais caro, entretanto poucos são os operadores que possuem essa iniciativa. | |
| | Ser pró-ativo. Ele deve buscar soluções para os problemas apresentados pelos clientes. Em relação ao direcionamento, ele deve buscar soluções e argumentos que tragam o usuário para a rede própria. | Características e situação atual de contratos de planos de saúde / Estrutura da rede própria |
| | Tem atitude. Toma iniciativa para resolver problemas. | - |
| | É independente e resolve as situações sem ter que consultar a supervisão. | - |
| | Quando um cliente liga solicitando uma autorização para um exame fora da nossa rede, pergunto logo: "o senhor já marcou?" Se a resposta for negativa, então me ofereço: "posso marcar para o senhor?" Aí apresento duas opções, uma na rede própria, perto da casa dele e em uma data bem próxima, e outra onde ele solicitou para uma data mais distante. Sempre apresento primeiro a opção que ele solicitou e depois uma segunda opção dentro de casa e com uma melhor condição. A intenção é que ele entenda que estou tentando ajudar quando proponho o encaminhamento para a rede própria. | Estrutura da rede própria |
| | O cliente tinha sido direcionado por seu médico para uma clínica credenciada, entretanto, como a cota neste local estava estourada, consegui uma vaga na nossa rede própria para o mesmo dia e o cliente se convenceu a aceitar o direcionamento. | Estrutura da rede própria |
| | O cliente não estava aceitando o direcionamento e aproveitei para oferecer uma opção mais cara de plano, o qual tem preferência na marcação de exames na rede credenciada. Ele acabou aceitando o direcionamento e entendendo o motivo. | Características e situação atual de contratos de planos de saúde |
| PRÓ-ATIVO | Quando é o atendente da clínica (credenciada) que liga para solicitar a autorização, eles não nos deixam falar com os clientes. O objetivo é evitar que nossa tentativa de convencê-lo a ir para uma clínica da rede própria. Quando isso acontece, tento conseguir o celular do cliente e ligo direto para ele. Muitas vezes acaba dando certo. | Sistema de Controle de Plano de Saúde |
| | Teve uma situação na qual convenci o cliente a realizar um exame na rede própria, mas não tínhamos nenhum médico credenciado para realizar esse exame. Entrei em contato com o setor de credenciamento médico e conseguimos um profissional no mesmo dia. A atuação do pessoal do credenciamento foi muito importante para conseguir esse direcionamento. | Funcionamento dos setores de apoio ao atendimento |
| | É desinteressado. | - |
| | É reativo. Fica somente ouvindo o cliente sem intervir para apresentar os seus argumentos. | Normas de atendimento em call center (inclusive linguagem) |
| | Recorre freqüentemente a expressões do tipo "Não posso fazer nada", o que acaba deixando o usuário irritado. | |
| | Recorre mais a desculpas do que a ações de resultado. Este comportamento é muito freqüente quando o operador precisa buscar em outro setor a informação necessária para resolver o problema do cliente. | Funcionamento dos setores de apoio ao atendimento |
| | O grande problema do nosso trabalho é que não temos muita liberdade de atuação. Existem coisas que dependem de outros setores e situações que só podem ser resolvidas pela supervisão. | |
| | O pior é quando o usuário já está na clínica (credenciada) para fazer o exame. Como vou convencê-lo a sair de lá e ir para outro local? É quando você escuta um 'bem que meu médico falou que vocês iam querer me empurrar para a rede própria'. Em uma situação dessas, o que posso fazer? | Procedimentos, exames e especialidades médicas / Estrutura da rede própria |

| CARACTERÍSTICAS PESSOAIS | COMPORTAMENTOS ESPERADOS | PRINCIPAIS CONHECIMENTOS |
|--------------------------|---|---|
| OBJETIVIDADE | Não fica apenas escutando as reclamações. Busca solução para os problemas. | - |
| | Deve ser objetivo sem ser agressivo ou mesmo duro com o cliente. | Normas de atendimento em <i>call center</i> (inclusive linguagem) |
| | Quando o usuário vem com estória que o médico dele indicou algum local específico, argumento que não é o médico dele que vai fazer exame. Além disso, o mais importante para o resultado de um exame são os equipamentos e o nosso, além de moderno, é operado por profissionais. | Procedimentos, exames e especialidades médicas / Estrutura da rede própria |
| CARACTERÍSTICAS PESSOAIS | COMPORTAMENTOS EVITADOS | PRINCIPAIS CONHECIMENTOS |
| OBJETIVIDADE | Eu estava tentando conseguir o encaminhamento de um procedimento muito caro para dentro de uma clínica da rede própria, mas como o tempo de atendimento estava estourado, não consegui fazer o direcionamento. É esse tipo de coisa que é chata: o que é melhor, demorar com um cliente ou conseguir o direcionamento de um exame caro? Pois é, sou cobrado pela duas coisas. | Sistema de Controle de Plano de Saúde / operação de micro-computadores (inclusive digitação) / operação de equipamentos de <i>call center</i> / Normas de atendimento em <i>call center</i> (inclusive linguagem) |
| | Passa muito tempo conversando com o cliente sem objetividade. Apenas conversando, sem tentar resolver o problema dele. | Normas de atendimento em <i>call center</i> (inclusive linguagem) |
| | Tem usuário que fica 'esticando a conversa' e acaba prejudicando o nosso trabalho. É difícil desligar sem ser grosseiro com o usuário e temos metas de tempo de atendimento para serem atingidas. | |
| | Fica curioso para saber o que está acontecendo na cabine ao lado. Deixa de se preocupar com o seu trabalho para ficar olhando o trabalho do colega. | |
| | Apesar de ter boa argumentação, não consegue obter resultados. | |

| CARACTERÍSTICAS PESSOAIS | COMPORTAMENTOS ESPERADOS | PRINCIPAIS CONHECIMENTOS |
|--------------------------|---|--|
| SEGURANÇA | Tem que passar firmeza e segurança quando estiver expondo seus argumentos. | - |
| | Sempre que um cliente fala que vai dar queixa ao PROCOM/DECOM, argumento que ele tem todo o direito, mas isso só vai atrasar ainda mais a marcação do exame. Como eles percebem que não fiquei com medo, acabam desistindo e aceitando o direcionamento. | Características e situação atual de contratos de planos de saúde / Lei dos Planos de Saúde |
| | Usuário exige falar com o supervisor. Muitas vezes, somente o fato de estar falando com o superior do operador já é suficiente para convencer o usuário a aceitar o encaminhamento. | - |
| CARACTERÍSTICAS PESSOAIS | COMPORTAMENTOS ESPERADOS | PRINCIPAIS CONHECIMENTOS |
| SEGURANÇA | Existem muitos tipos de procedimentos e exames. Não sou médico, como posso entender de tudo? Tem coisa que os clientes pedem e não sei nem sobre o que estão falando. | Procedimentos, exames e especialidades médicas |
| | Não transmite sensação de segurança para os usuários durante os atendimentos. | - |
| | Passa insegurança para os clientes. | - |
| | O cliente nem estava querendo a rede credenciada, mas como eu fiquei em dúvida onde conseguir uma clínica perto da casa do cliente que realizasse o exame que ele estava querendo, ele acabou ficando nervoso. Como não conseguia achar a informação, tive que passar para a supervisora. | Procedimentos, exames e especialidades médicas / Estrutura da rede própria |
| | Consulta os colegas com muita frequência. Além de atrapalhar o trabalho do colega, ainda acaba deixando-o nervoso e inquieto. | Normas de atendimento em <i>call center</i> (inclusive linguagem) |
| | Uma situação muito chata é quando o cliente insiste em falar com o supervisor. Não posso fazer nada e os supervisores normalmente não gostam muito de falar com os clientes. | |
| | Tem medo de estar invadindo o espaço do cliente. | - |
| | Transfere a ligação para a supervisora após a primeira recusa do cliente. | - |
| | Quer passar todos os atendimentos para a supervisão. | - |
| | 'Deduz' que o cliente não vai aceitar o direcionamento e passa para a supervisora sem tentar junto ao cliente. | - |

| CARACTERÍSTICAS PESSOAIS | COMPORTAMENTOS ESPERADOS | CONHECIMENTOS |
|--|--|---|
| NEGOCIAÇÃO | O cliente ameaça cancelar o plano e o operador fica com medo de ser responsabilizado pelo referido cancelamento. Neste tipo de situação, eles acabam passando para o supervisor concluir o procedimento. | Características e situação atual de contratos de planos de saúde |
| | Sabe escutar o cliente. Deixa que ele fale sobre o seu problema e, somente após o cliente terminar, sugere o direcionamento. | Normas de atendimento em <i>call center</i> (inclusive linguagem) |
| | Um bom operador não deve enfrentar o cliente. | |
| | O operador tem que ser paciente, tem que saber ouvir e saber a hora certa de apresentar seus argumentos. | |
| | Não deixa o cliente dominar a conversa. Consegue controlar a situação e expor os seus argumentos. | |
| | Sabe conduzir a negociação. | Funcionamento dos setores de apoio ao atendimento / Estrutura da rede própria |
| | Não desiste no primeiro 'não'. Ele é persistente em relação ao direcionamento. | |
| | O operador precisa ser ágil. Tem que ter a resposta certa e rápida para todos os argumentos dos clientes. | |
| | Teve uma situação na qual convenci o cliente a realizar um exame na rede própria, mas não tínhamos nenhum médico credenciado para realizar esse exame. Entrei em contato com o setor de credenciamento médico e conseguimos um profissional no mesmo dia. A atuação do pessoal do credenciamento foi muito importante para conseguir esse direcionamento. | |
| | Foi uma vez que o paciente já estava internado e consegui que fosse realizada a remoção para a rede própria. Para isso, tive que negociar inclusive a disponibilidade de uma ambulância para fazer a remoção e da equipe de atendimento médico em nosso hospital. Tive que entrar em contato com diversos setores da empresa para conseguir fechar o direcionamento. | Procedimentos, exames e especialidades médicas / Estrutura da rede própria |
| O usuário tem que entrar em contato com outras instituições ou setores da empresa para buscar as informações necessárias para resolver o problema do cliente. | - | |
| O cliente tinha sido direcionado por seu médico para uma clínica credenciada, entretanto, como a cota neste local estava estourada, consegui uma vaga na nossa rede própria para o mesmo dia e o cliente se convenceu a aceitar o direcionamento. | - | |
| Sabe resolver conflitos | - | |
| Estava em dúvida sobre uma situação e, para não passar esta dúvida para o cliente, falei que ia pegar uma confirmação e daria um retorno para ele. Peguei o telefone do cliente e combinei de dar um retorno em no máximo dez minutos. Ele pensou que eu não fosse retornar e ficou bem contente quando liguei para dar o resultado. Pediu inclusive para falar com a supervisora para agradecer pelo atendimento. | Normas de atendimento em <i>call center</i> (inclusive linguagem) | |
| CARACTERÍSTICAS PESSOAIS | COMPORTAMENTOS EVITADOS | CONHECIMENTOS |
| NEGOCIAÇÃO | O pior é quando o usuário já está na clínica (credenciada) para fazer o exame. Como vou convencê-lo a sair de lá e ir para outro local? | Procedimentos, exames e especialidades médicas / Estrutura da rede própria |
| | Eu já havia conseguido o direcionamento e o cliente não conseguiu uma vaga no período que ele queria. Meu trabalho foi prejudicado pela atuação ineficiente de outro setor. | Funcionamento dos setores de apoio ao atendimento / Estrutura da rede própria |
| | O grande problema do nosso trabalho é que não temos muita liberdade de atuação. Existem coisas que dependem de outros setores e situações que só podem ser resolvidas pela supervisão. | Funcionamento dos setores de apoio ao atendimento |
| | O mais difícil é quando o cliente já vem orientado pelo médico. Quem quer ir contra uma orientação do seu próprio médico para aumentar o lucro do plano de saúde? | Procedimentos, exames e especialidades médicas / Estrutura da rede própria |

| CARACTERÍSTICAS PESSOAIS | COMPORTAMENTOS ESPERADOS | PRINCIPAIS CONHECIMENTOS |
|---|---|--|
| ARGUMENTAÇÃO | Situações onde o usuário tem direito a realizar seus exames na rede credenciada e deve ser convencido a ir para a rede própria. | Objetivos estratégicos da empresa |
| | Usuário se nega a aceitar o encaminhamento em função de experiência anterior negativa, principalmente em relação ao atendimento. | Estrutura da rede própria |
| | O médico indica um local específico para realizar o exame e, por isso, o usuário posiciona-se de maneira resistente em relação ao direcionamento para a rede própria. | Procedimentos, exames e especialidades médicas / Estrutura da rede própria |
| | Necessidade de direcionamento para a rede própria em função da quantidade de cotas (número de vagas disponíveis) do Plano de Saúde em cada estabelecimento da rede credenciada. | Cotas e custo por procedimento na rede credenciada |
| | Busca superar os obstáculos através da argumentação. | - |
| | Tem cliente que não tem direito à rede credenciada, mas não entende isso. Por mais que você explique, eles fazem questão de não entender. | - |
| | Possui grande poder de convencimento. | - |
| | Possui boa comunicação verbal e boa argumentação. | Normas de atendimento em call center (inclusive linguagem) |
| | É educado durante as conversas com os clientes. | |
| | Possui raciocínio rápido, lançando rapidamente novas respostas aos argumentos dos usuários. | - |
| Para conseguir o direcionamento, um operador tem que ser criativo. Aparecem novas situações todos os dias e o operador tem que estar pronto para argumentar com criatividade e rapidez. | Procedimentos, exames e especialidades médicas / Estrutura da rede própria | |
| O cliente insistia em fazer em uma clínica específica porque esta havia sido indicada por seu médico. Argumentei sobre nossos médicos, equipamentos e instalações. Somente assim consegui o direcionamento. Foi uma situação legal porque consegui superar a indicação do médico do cliente e isso é muito difícil. | | |
| Quando o usuário vem com estória que o médico dele indicou algum local específico, argumento que não é o médico dele que vai fazer exame. Além disso, o mais importante para o resultado de um exame são os equipamentos e o nosso, além de moderno, é operado por profissionais. | | |
| CARACTERÍSTICAS PESSOAIS | COMPORTAMENTOS EVITADOS | PRINCIPAIS CONHECIMENTOS |
| ARGUMENTAÇÃO | Não insiste na sua argumentação. | Normas de atendimento em call center (inclusive linguagem) |
| | Possui baixa capacidade de argumentação. | |
| | Utiliza muita gíria, pronomes de tratamento inadequados e vícios de linguagem. | Procedimentos, exames e especialidades médicas / Estrutura da rede própria |
| | Quando você escuta um 'bem que meu médico falou que vocês iam querer me empurrar para a rede própria'. Em uma situação dessas, o que posso fazer? | |
| | O pior é quando o usuário já está na clínica (credenciada) para fazer o exame. Como vou convencê-lo a sair de lá e ir para outro local? | - |
| Tem cliente que não tem direito à rede credenciada, mas não entende isso. Por mais que você explique, eles fazem questão de não entender. | - | |

| CARACTERÍSTICAS PESSOAIS | COMPORTAMENTOS ESPERADOS | PRINCIPAIS CONHECIMENTOS |
|--------------------------|---|--|
| SEGURANÇA | Tem que passar firmeza e segurança quando estiver expondo seus argumentos. | - |
| | Sempre que um cliente fala que vai dar queixa ao PROCOM/DECOM, argumento que ele tem todo o direito, mas isso só vai atrasar ainda mais a marcação do exame. Como eles percebem que não fiquei com medo, acabam desistindo e aceitando o direcionamento. | Características e situação atual de contratos de planos de saúde / Lei dos Planos de Saúde |
| | Usuário exige falar com o supervisor. Muitas vezes, somente o fato de estar falando com o superior do operador já é suficiente para convencer o usuário a aceitar o encaminhamento. | - |
| CARACTERÍSTICAS PESSOAIS | COMPORTAMENTOS ESPERADOS | PRINCIPAIS CONHECIMENTOS |
| SEGURANÇA | Existem muitos tipos de procedimentos e exames. Não sou médico, como posso entender de tudo? Tem coisa que os clientes pedem e não sei nem sobre o que estão falando. | Procedimentos, exames e especialidades médicas |
| | Não transmite sensação de segurança para os usuários durante os atendimentos. | - |
| | Passa insegurança para os clientes. | - |
| | O cliente nem estava querendo a rede credenciada, mas como eu fiquei em dúvida onde conseguir uma clínica perto da casa do cliente que realizasse o exame que ele estava querendo, ele acabou ficando nervoso. Como não conseguia achar a informação, tive que passar para a supervisora. | Procedimentos, exames e especialidades médicas / Estrutura da rede própria |
| | Consulta os colegas com muita frequência. Além de atrapalhar o trabalho do colega, ainda acaba deixando-o nervoso e inquieto. | Normas de atendimento em call center (inclusive linguagem) |
| | Uma situação muito chata é quando o cliente insiste em falar com o supervisor. Não posso fazer nada e os supervisores normalmente não gostam muito de falar com os clientes. | |
| | Tem medo de estar invadindo o espaço do cliente. | - |
| | Transfere a ligação para a supervisora após a primeira recusa do cliente. | - |
| | Quer passar todos os atendimentos para a supervisão. | - |
| | 'Deduz' que o cliente não vai aceitar o direcionamento e passa para a supervisora sem tentar junto ao cliente. | - |

| CARACTERÍSTICAS PESSOAIS | COMPORTAMENTOS | PRINCIPAIS CONHECIMENTOS |
|---|--|---|
| SENSO CRÍTICO | Falta de conhecimento do usuário sobre os direitos e restrições do seu contrato. | Características e situação atual de contratos de planos de saúde / Procedimentos, exames e especialidades médicas |
| | Tem facilidade para analisar os contratos e comparar as situação apresentadas pelos clientes com as características e restrições dos contratos. | |
| | Devem conhecer as normas e as restrições de cada tipo de contrato. | |
| | Tem que conhecer as particularidades de cada tipo de contrato. | |
| | Entende com facilidade as expressões técnicas dos contratos, como por exemplo carência, pré-existência. | |
| | Conhece bastante sobre os exames e, por isso, consegue argumentar com bom embasamento e firmeza junto aos clientes. | |
| | O cliente estava querendo realizar um exame na rede credenciada, mas o seu tipo de plano somente permitia que este exame fosse realizado na rede própria. Tive até que ler o contrato junto com ele. No final acabou dando tudo certo. Por isso que é importante entender de contrato e ter paciência para conversar com o cliente. | |
| | Possui capacidade de análise. Utiliza senso crítico para resolver problemas. | - |
| | o paciente já estava internado e consegui que fosse realizada a remoção para a rede própria. Para isso, tive que negociar inclusive a disponibilidade de uma ambulância para fazer a remoção e da equipe de atendimento médico em nosso hospital. Tive que entrar em contato com diversos setores da empresa para conseguir fechar o direcionamento. | Funcionamento dos setores de apoio ao atendimento / Estrutura da rede própria |
| | Sempre que um cliente fala que vai dar queixa ao PROCOM/DECOM, argumento que ele tem todo o direito, mas isso só vai atrasar ainda mais a marcação do exame. Como eles percebem que não fiquei com medo, acabam desistindo e aceitando o direcionamento. | Características e situação atual de contratos de planos de saúde / Lei dos Planos de Saúde |
| O cliente não estava aceitando o direcionamento e aproveitei para oferecer uma opção mais cara de plano, o qual tem preferência na marcação de exames na rede credenciada. Ele acabou aceitando o direcionamento e entendendo o motivo. | Características e situação atual de contratos de planos de saúde | |
| Quando o cliente tem alguma restrição, mas fica insistindo, falo que não posso gerar senha de autorização para o procedimento que ele quer e apresento outra opção, a qual, obviamente, é dentro da rede própria. | Características e situação atual de contratos de planos de saúde / Estrutura da rede própria | |

| CARACTERÍSTICAS PESSOAIS | COMPORTAMENTOS ESPERADOS | PRINCIPAIS CONHECIMENTOS |
|--|---|--|
| TOLERÂNCIA A STRESS | Normalmente o operador é obrigado a lidar com pessoas que estão com problemas de saúde particulares ou na família. Uma simples sugestão de direcionamento pode ser motivo para iniciar uma discussão. | Normas de atendimento em call center (inclusive linguagem) |
| | Em função cargo, alguns usuários acabam sendo grosseiros e desrespeitosos com os operadores de call center. | |
| | Alguns operadores passam por situações de conflito interno porque acham que estão negando um direito do cliente. | Objetivos estratégicos da empresa |
| | Passa por situações de frustração sem se abalar. Possui alta tolerância à frustração. Não tem problemas para dizer 'não'. | - |
| | Sabe resolver situações de stress. | - |
| CARACTERÍSTICAS PESSOAIS | COMPORTAMENTOS ESPERADOS | PRINCIPAIS CONHECIMENTOS |
| TOLERÂNCIA A STRESS | Fica nervoso facilmente, principalmente quando o cliente está estressado e resistindo ao direcionamento. | - |
| | É explosivo. Não consegue ficar indiferente às provocações dos usuários. | Normas de atendimento em call center (inclusive linguagem) |
| | Recusa-se a falar com clientes nervosos. | |
| | Não consegue lidar com situações de conflito ou de stress. | - |
| | Apresenta variações de comportamento ou humor durante o atendimento. | - |
| | A pior situação é quando o usuário fica insatisfeito e descarrega a raiva na gente. | - |
| | Tem cliente que faz ameaças. Fico com medo de não autorizar o procedimento que eles querem e me prejudicar depois (ser agredida ao sair da empresa). | - |
| | Quando se fala em encaminhar para a rede própria, tem cliente que fica logo exaltado. É preciso melhorar a imagem da rede própria, pois isso dificulta muito o nosso trabalho. | Estrutura da rede própria |
| Eu estava apenas fazendo minha obrigação e o cliente começou a me xingar. Não agüentei, larguei tudo e saí da sala chorando. | - | |
| Tem cliente que é muito grosseiro. Quando falamos em direcionar o exame para a rede própria, eles vão logo gritando. | - | |

| CARACTERÍSTICAS PESSOAIS | COMPORTAMENTOS ESPERADOS | PRINCIPAIS CONHECIMENTOS |
|---------------------------|--|---|
| IMPARCIALIDADE | Situações onde o usuário tem direito a realizar seus exames na rede credenciada e deve ser convencido a ir para a rede própria. | Procedimentos, exames e especialidades médicas / Estrutura da rede própria |
| | Usuários de planos antigos, cujo valor é muito baixo, que têm direito à rede credenciada, mas não são financeiramente interessantes para a empresa. | Características e situação atual de contratos de planos de saúde / Lei dos Planos de Saúde |
| | O médico indica um local específico para realizar o exame e, por isso, o usuário posiciona-se de maneira resistente em relação ao direcionamento para a rede própria. | Procedimentos, exames e especialidades médicas / Estrutura da rede própria |
| | Necessidade de direcionamento para a rede própria em função da quantidade de cotas (número de vagas disponíveis) do Plano de Saúde em cada estabelecimento da rede credenciada. | Cotas e custo por procedimento na rede credenciada / Procedimentos, exames e especialidades médicas / Estrutura da rede própria |
| | Não pode se colocar no lugar do cliente. Deve buscar entender o problema e procurar uma solução sem se envolver com a situação do cliente. | Normas de atendimento em call center (inclusive linguagem) |
| | É imparcial. Não se envolve nos problemas dos clientes. | - |
| Saber resolver conflitos. | - | |
| CARACTERÍSTICAS PESSOAIS | COMPORTAMENTOS EVITADOS | PRINCIPAIS CONHECIMENTOS |
| IMPARCIALIDADE | O mais desagradável é ter que obrigar um cliente que tem direito a rede credenciada a ser atendido na rede própria. Fico me sentindo mal quando tenho que agir assim. | - |
| | A pior situação foi uma vez que um cliente estava com seu filho doente dentro de um hospital de rede credenciada. Entretanto, além da cota com esse hospital já estar estourada, o cliente possuía um plano básico – era um plano que dava direito à rede credenciada, mas não era um plano preferencial. O cliente estava muito nervoso e não aceitou a remoção do filho. Tive que encaminhar para a supervisora resolver. Foi realmente muito chato. | - |
| | O mais difícil é quando o cliente já vem orientado pelo médico. Quem quer ir contra uma orientação do seu próprio médico para aumentar o lucro do plano de saúde? | Procedimentos, exames e especialidades médicas / Estrutura da rede própria |

A análise dos comportamentos possibilitou a identificação de 09 (nove) características pessoais necessárias para realizar o direcionamento para a rede própria: (i) Visão estratégica; (ii) Pró-ativo; (iii) Objetividade; (iv) Negociação; (v) Argumentação; (vi) Segurança; (vii) Senso Crítico; (viii) Tolerância a stress; e (ix) imparcialidade.

Outra constatação interessante foi a identificação de mais um conhecimento: objetivos estratégicos. Apesar de não ter sido identificado nas etapas anteriores, que possuem uma abordagem mais operacional, a análise dos comportamentos evidenciou a necessidade de os profissionais ligados ao direcionamento para a rede própria estarem inteirados sobre os objetivos estratégicos da empresa.

Neste sentido, durante a análise dos comportamentos verificou-se a ausência de ocorrência dos conhecimentos relacionados com auditoria médica e prevenção de doenças ocupacionais.

Em relação ao primeiro, conforme mencionado anteriormente, tem-se que este conhecimento não é realmente utilizado pelo operador de *call center*, uma vez que a auditoria é realizada pelo médico auditor. Esta situação é ainda mais evidente durante o direcionamento para a rede própria, uma vez que a auditoria é importante para realizar a autorização de procedimentos e não para negociar a utilização da rede própria. Neste contexto, optou-se pela retirada deste conhecimento do Mapa das Competências Estratégicas.

Quanto ao segundo, tem-se que a prevenção de doenças ocupacionais, apesar de não influenciar diretamente no direcionamento, é importante para a empresa e para o funcionário. Neste contexto, ficou optou-se pela manutenção deste conhecimento.

Com a definição dos conhecimentos e características pessoais passa a ser possível a estruturação do Mapa das Competências Estratégicas.

5.2.4 ETAPA 04 – ESTRUTURAR MAPA DAS COMPETÊNCIAS ESTRATÉGICAS

Conforme determinado na Etapa 01, o processo de modelagem de competências preocupou-se com a identificação das competências necessárias para que os operadores de *call center* do Plano de Saúde estejam aptos a negociar o direcionamento de exames e procedimento médicos para a rede própria.

O direcionamento para a rede própria, conforme já discutido, é essencial para a implementação da estratégia do Plano de Saúde, tendo relação direta com os objetivos estratégicos destacados na **Figura 40**.

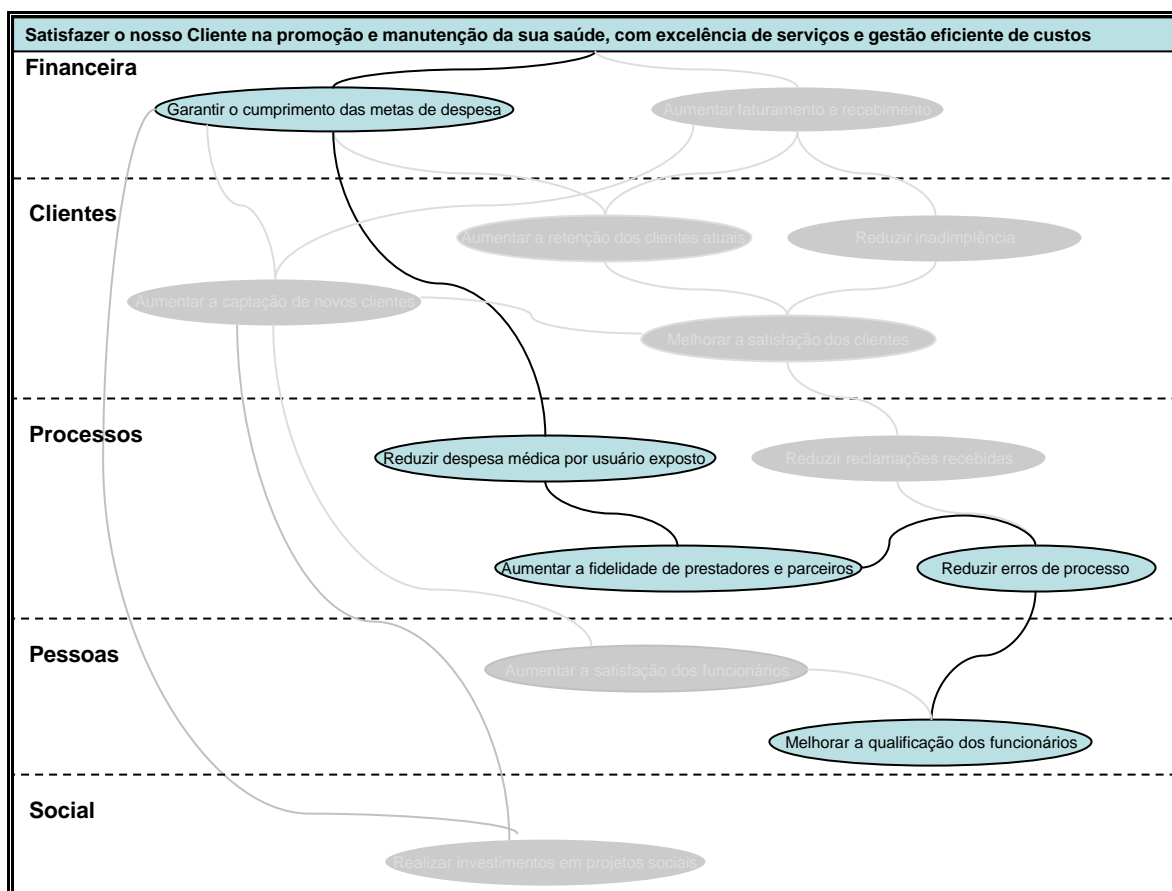


Figura 40 - Influência do direcionamento no Mapa Estratégico
 Fonte: elaborado pelo autor.

Nesse contexto, o Mapa das Competências Estratégicas, apresentado na **Figura 41**, foi estruturado com os seguintes componentes:

| DIRECIONAMENTO PARA A REDE PRÓPRIA | |
|--|---------------------------------|
| CONHECIMENTOS | CARACTERÍSTICAS PESSOAIS |
| Características e situação atual de contratos de planos de saúde | Argumentação |
| Cotas e custo por procedimento na rede credenciada | Imparcialidade |
| Cuidados para evitar LER e doenças ocupacionais em call center. | Negociação |
| Equipamentos de call center | Objetividade |
| Estrutura da rede própria | Pró-ativo |
| Funcionamento dos setores de apoio ao atendimento | Segurança |
| Lei dos Planos de Saúde (Lei 9656/98) | Senso Crítico |
| Normas de atendimento em call center (inclusive linguagem) | Tolerância a stress |
| Objetivos Estratégicos | Visão estratégica |
| Operação de micro-computadores (inclusive digitação) | |
| Procedimentos, exames e especialidades médicas | |
| Sistema de Controle de Plano de Saúde | |

Figura 41 - Mapa das Competências Estratégicas

Fonte: Elaborado pelo autor

5.3 CONSIDERAÇÕES FINAIS SOBRE A APLICAÇÃO

No contexto deste trabalho, o objetivo do estudo de caso foi realizar a avaliação do comportamento do modelo proposto em um ambiente real, permitindo identificar pontos fortes, limitações e possíveis oportunidades de melhoria.

Assim sendo, considera-se que o estudo de caso atingiu seu intento e que o modelo mostrou-se apto a obter os resultados a que se propõem.

Dentre os pontos fortes, destaca-se o enfoque dado apenas aos processos importantes para a implementação estratégica. Esse enfoque é determinado logo na primeira etapa e permite que todo o restante do trabalho seja desenvolvido centrado apenas naquilo que realmente é representativo para as questões estratégicas da empresa.

Em relação a este aspecto, verificou-se neste estudo de caso que um processo que era tratado como meramente operacional pela administração da empresa e que se encontra em processo de terceirização é de extrema importância para a maximização do direcionamento para a rede própria.

Esta condição foi ratificada várias vezes durante o desenvolvimento do estudo de caso, pois se verificou que muitos dos entrevistados não entendiam o porquê da pesquisa estar focada em um processo que aparentemente não é complexo e nem está diretamente ligado aos objetivos estratégicos da empresa.

Outra questão interessante verificada durante o desenvolvimento do estudo de caso foi o fato de o projeto ter sido entendido por muitos como uma ação do setor de recursos humanos e não como uma ação estratégica de interesse da empresa. Observou-se que o estudo estava sendo entendido como uma espécie de levantamento das necessidades de treinamento. Essa constatação reforça a idéia de que as ações relacionadas com a gestão de recursos humanos são tratadas como atividades paralelas ao restante das atividades de gestão da empresa. Acredita-se que a vinculação com o Mapa Estratégico pode contribuir para minimizar essa impressão.

Em relação ao desenvolvimento de cada etapa, pode-se inferir que:

- **ETAPA 01 – IDENTIFICAR PROBLEMAS E SOLUÇÕES**
 - Foi importante para definir o enfoque a ser dado para a modelagem de competência. Foi desenvolvida com facilidade em função da forte vertente relacionada com o direcionamento para a rede própria. A participação dos gestores da empresa foi fundamental para dar credibilidade para o processo selecionado. É um momento importante para desvincular a imagem do processo a ações específicas de recursos humanos e associá-lo às iniciativas estratégicas da empresa.
- **ETAPA 02 – MAPEAR PROCESSOS CRÍTICOS**
 - O mapeamento dos processos foi importante, inicialmente, para familiarizar o pesquisador com o ambiente onde o estudo foi desenvolvido e, posteriormente, para fornecer os subsídios necessários para identificar os conhecimentos necessários para realizar as atividades. No caso deste estudo de caso, o trabalho foi facilitado pelo fato do Plano de Saúde estar certificado pelas Normas da Série NBR-ISO 9000. A existência do Manual da Qualidade e do Manual de Procedimentos eliminou a necessidade de validar os procedimentos, sendo adotados aqueles já utilizados pela empresa.
- **ETAPA 03 – IDENTIFICAR COMPORTAMENTOS E COMPETÊNCIAS**

- Com os processos mapeados, a identificação dos conhecimentos necessários foi desenvolvida sem maiores dificuldades. Percebeu-se a necessidade de uma maior discussão, junto aos participantes do projeto, sobre as categorias de conhecimento que devem ser utilizadas. Durante a aplicação da tabela de identificação dos conhecimentos, constatou-se que as categorias de conhecimento não foram bem representativas – alguns campos não foram úteis (materiais) e foi necessário incluir o campo Saúde e Segurança no trabalho. Apesar de ter sido mencionado que as categorias podem ser modificadas de acordo com as particularidades do processo em estudo, constatou-se que a definição dessas categorias deve ser melhor trabalhada durante o desenvolvimento e a aplicação do modelo.
 - O roteiro utilizado mostrou-se eficiente para a identificação de uma lista de comportamentos esperados, além de possibilitar a intensa participação dos profissionais envolvidos no desenvolvimento das atividades, notadamente os operadores e supervisores. A identificação dos comportamentos que devem ser evitados também foi importante para ratificar a escolha das características pessoais. Os indicadores de desempenho, no entanto, apesar de sua contribuição, não se mostraram tão úteis como originalmente imaginado. Entretanto, por se tratar de um estudo de caso, não foi possível concluir se esta pergunta é dispensável ou foi apenas uma condição específica da situação em estudo. Sugere-se que a mesma seja mantida para, na menor das contribuições, orientar o pesquisador sobre os aspectos relevantes da situação em análise.
 - A análise dos comportamentos foi útil para ratificar a identificação dos conhecimentos.
-
- **ETAPA 04 – ESTRUTURAR MAPA DAS COMPETÊNCIAS ESTRATÉGICAS**
 - Com a ênfase no conjunto de objetivos que estão sendo analisados, o Mapa das Competências Estratégicas apresenta de maneira clara e objetiva o conjunto de conhecimentos e características pessoais que devem ser buscadas nos profissionais envolvidos nos processos críticos para a

implementação da estratégia. Sem o desenvolvimento do Mapa das Competências Estratégicas a lista de conhecimentos e características ficaria desvinculada da estratégia da empresa, o que implicaria na perda da relação desta lista com os objetivos estratégicos.

Por fim, chega-se ao final deste estudo de caso salientando que:

- Verificou-se que os operadores têm dificuldade para separar as situações de encaminhamento para a rede própria de outras situações, como negativa de autorizações, por exemplo. Constatou-se que não existe uma clara separação dos produtos ‘oferecidos’ pelo *call center* para o Plano de Saúde.
- Os operadores consideram que o direcionamento é importante para aumentar o lucro da empresa, mas nem todos entendem a importância dessa diretriz. Não está clara a relação entre os investimentos na rede própria e a necessidade de encaminhamento dos usuários.
- O Plano de Saúde disputa mercado através de uma estratégia de menor preço e, nesse sentido, o direcionamento é de grande importância para a garantia dos resultados financeiros. Entretanto, alguns dos operadores verbalizaram que o direcionamento não é justo, uma vez que o “o cliente paga caro e tem direito à rede credenciada”. Verifica-se que este diferencial não está claro para todos os operadores.
- Existe a mentalidade que a liberação para a rede credenciada é um prêmio para o cliente. Nesse sentido, visando a satisfação do cliente, alguns operadores se empenham para identificar uma maneira de conseguir a emissão da autorização diretamente para a rede credenciada.
- Contatou-se a dificuldade para distribuir as liberações ao longo do mês. Como as cotas na rede credenciada são zeradas no início do mês, as autorizações para a rede credenciada são mais frequentes. Com o passar dos dias e a redução na disponibilidade de cotas, tem-se o aumento da necessidade de direcionamento no final do mês. Verificou-se que não existem critérios bem definidos para orientar decisões desta natureza.
- Existem indicadores de desempenho que parecem estar em conflito com o direcionamento para a rede própria (tempo de atendimento e necessidade de

argumentação, por exemplo). A combinação destes dois referenciais, no entanto, força que o operador seja ágil e objetivo durante a negociação com o usuário. Constatou-se que esta condição não é entendida por todos.

- Apesar do custo por procedimento na rede credenciada estar disponível no sistema, verificou-se que alguns operadores não sabiam o valor dos exames.
- Contatou-se que é necessário melhorar a imagem da rede própria junto aos operadores. Poderiam ser realizadas visitas para mostrar os equipamentos e instalações.

CAPÍTULO 06 - CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

Este capítulo apresenta as conclusões do estudo e as recomendações para o desenvolvimento de trabalhos futuros. Conforme apresentado a seguir, as conclusões foram organizadas em função de sua relação com: (i) os objetivos propostos para o trabalho; (ii) a revisão bibliográfica; (iii) o modelo proposto; e (iv) o estudo de caso.

6.1 QUANTO AOS OBJETIVOS

Considerando que o objetivo geral proposto para o presente trabalho é desenvolver um método para determinar as competências individuais necessárias para a implementação da estratégia empresarial a partir da estrutura do Balanced Scorecard, pode-se afirmar que o mesmo foi atingido.

Esta afirmação baseia-se nas características do modelo proposto, o qual foi capaz de preencher as lacunas existentes nos demais modelos em relação à vinculação das competências individuais com os referenciais estratégicos das empresas. As características associadas ao modelo proposto foram validadas através dos resultados obtidos com sua aplicação prática durante o estudo de caso.

Conclui-se também que o trabalho atendeu aos objetivos específicos, uma vez que, para fundamentar o desenvolvimento do modelo proposto, foi necessário identificar as principais limitações dos modelos existentes e propor ações voltadas para a superação dessas limitações.

6.2 QUANTO À REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Em relação à revisão bibliográfica, entende-se que esta foi suficiente para proporcionar o suporte necessário para o desenvolvimento deste trabalho.

Em um primeiro momento foi estabelecida uma definição para o termo competência, a qual passou a ser utilizada como referência para todo o trabalho. Esta definição foi importante em função das diversas e divergentes abordagens existentes para o conceito.

Na seqüência, a revisão da literatura procurou identificar a interseção existente entre a gestão de pessoas por competências e a gestão estratégica da empresa. Esta identificação foi importante para permitir uma análise consistente da relação entre os modelos de competências e os objetivos estratégicos das empresas. O Balanced Scorecard foi definido como referencial teórico para os modelos de gestão estratégica, o qual, através do Mapa Estratégico, passou a ser o norteador das ações de modelagem das competências individuais.

A revisão sobre os modelos de competência constitui outra importante contribuição deste trabalho, uma vez que descreve e analisa as principais abordagens utilizadas para a modelagem de competências. Os modelos foram apresentados em ordem cronológica, permitindo acompanhar sua evolução. No entanto, a análise destes modelos foi limitada ao objetivo proposto para o presente trabalho, ou seja, o vínculo da modelagem de competência com os objetivos estratégicos definidos para a empresa.

A partir dos resultados desta análise é que foi possível fundamentar a estruturação do modelo proposto.

6.3 QUANTO AO MODELO PROPOSTO

Elaborado a partir das limitações dos demais modelo estudados, a proposta apresentada neste trabalho tem o objeto de identificar as competências individuais importantes para a implementação da estratégia empresarial.

A intenção foi desenvolver uma proposta que reunisse as principais características necessárias a um modelo de competências: participativo, dinâmico, e, principalmente, vinculado à estratégia empresarial. Neste sentido, foram combinadas contribuições de alguns modelos de competências e do CommonKADS.

As etapas foram desenvolvidas de modo que sua aplicação proporcionasse a convergência para o objetivo maior do modelo, ou seja, a identificação das competências individuais necessárias para a implementação da estratégia empresarial.

Nesse sentido, o Mapa Estratégico do Balanced Scorecard foi utilizado como fonte dos referenciais estratégicos. Verificou-se que a utilização do BSC permite que o modelo seja entendido como uma ação estratégica da empresa, e não como uma ação isolada do setor de recursos humanos. Outro benefício associado à utilização do Mapa Estratégico é a possibilidade de manter a lista de competências atualizadas à medida que os objetivos estratégicos são modificados.

Por fim, confirmou-se que a necessidade de estar vinculado ao BSC representa uma limitação do modelo proposto, pois empresas que não possuem Mapa Estratégico não teriam como aplicá-lo.

6.4 QUANTO AO ESTUDO DE CASO

Com o intento de verificar a aplicabilidade e as oportunidades de melhoria do modelo proposto, o estudo de caso foi realizado em uma empresa que reúne as características necessárias para a efetiva utilização do modelo. O principal critério utilizado na seleção da empresa foi a utilização de um sistema de gestão baseado nas premissas do Balanced Scorecard.

Os resultados obtidos com o estudo de caso permitiram verificar que o modelo proposto é capaz de se alcançar os resultados esperados. Cada etapa do modelo mostrou-se exequível, uma vez que sua combinação forma um conjunto articulado de ações que culminou com a obtenção e representação das competências individuais relevantes para a implementação estratégica.

Uma particularidade deste estudo foi que a aplicação do modelo proposto definiu como estratégico um processo que está sendo terceirizado pela empresa. Este enfoque lançou luzes sobre um antigo problema da empresa, o qual nunca havia sido tratado como uma questão estratégica, e aumentou o interesse dos envolvidos nos resultados da aplicação.

Com o desenvolvimento da aplicação, o modelo proposto mostrou ser de fácil aplicação, tendo em vista que durante o estudo de caso não foram identificadas dificuldades de implantação. A participação dos funcionários foi obtida sem maiores esforços e os resultados foram bem aceitos. A maior recomendação está relacionada com a definição das categorias de conhecimento. Portanto, sugere-se que estas sejam determinadas levando-se em conta as particularidades de cada situação na qual o modelo venha a ser aplicado.

O Mapa das Competências Estratégicas, além de possuir uma estrutura simples, permitiu que conhecimentos e características pessoais fossem associados a uma cadeia de objetivos estratégicos. É importante salientar que, sem a utilização dessa associação entre competências individuais e Mapa Estratégico, seria praticamente impossível entender como estes requisitos poderiam influenciar nos objetivos estratégicos em destaque.

Além da modelagem das competências individuais, verificou-se que a utilização do modelo proposto permite identificar oportunidades de melhorias relacionadas com o processo em análise.

6.5 RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

Em relação ao desenvolvimento de trabalhos futuros relacionados com a temática abordada no presente trabalho, sugere-se:

- O desenvolvimento de sistemas informatizados para: facilitar a operacionalização do modelo proposto; permitir o gerenciamento do Mapa das Competências estratégicas e de possíveis lacunas existentes entre as competências identificadas e as disponíveis nos funcionários;
- O desenvolvimento de métodos de trabalho que realizem a conversão das competências identificadas, através do modelo proposto neste trabalho, em instrumentos para o gerenciamento dos sub-sistemas de recursos humanos;
- O desenvolvimento de modelos capazes de interligar as ações voltadas para a gestão de pessoas por competências com as demais ações estratégicas derivadas do BSC. Esta vinculação complementa o processo de vinculação da gestão de pessoas por competências com a gestão estratégica da empresa.
- Estudos que permitam mensurar a influência do investimento no desenvolvimento das competências identificadas pelo modelo nos resultados da empresa.

REFERÊNCIAS

ABRAMGE. **Informe de imprensa: dados e estatísticas de medicina de grupo.** www.abramge.com.br. Acessado em 01/11/2005.

ALBUQUERQUE, Lindolfo G. OLIVEIRA, Patrícia M **COMPETÊNCIAS OU CARGOS: UMA ANÁLISE DAS TENDÊNCIAS DAS BASES PARA O INSTRUMENTAL DE RECURSOS HUMANOS.** Caderno de Pesquisas em Administração. Vol. 08. No. 04. out/dez. 2001. pp. 13-25

_____ **Implementação do modelo de gestão de pessoas por competências: o caso da Oxiteno.** In Anais do XXVI Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração. Salvador. 2002.

ANDRADE, Jairo E. B. **Desenvolvimento de Medidas em Avaliação de Treinamento.** In Anais do XXVI Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração. Salvador. 2002.

ANS. **Entenda o setor.** www.ans.gov.br . Acessado em 01/11/2005.

ARAÚJO, Marizia F. FREITAS, Isa A. **Avaliação de impacto de treinamento no trabalho: uma experiência no banco do Brasil.** In Anais do XXIV Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração. Florianópolis. 2000.

BARBOSA, Allan Claudius Q. FERRAZ, Dalini M. LOPES, Daniel Paulino T. **Competências nas Organizações: O Discurso e a Prática na Gestão de Pessoas.** In Anais do XXVI Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração. Salvador. 2002.

_____ **Competências nas Organizações: O Discurso e a Prática na Gestão de Pessoas.** . In Anais do XXVI Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração. Salvador. 2002.

_____ **É possível remunerar pelas competências? discurso e prática frente a frente – um estudo em grandes organizações.** In Anais do XXVII Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração. Atibaia. 2003.

BARBOSA. Allan Claudius Q. FERRAZ, Darlini M. ÁVILA, Fernanda B. **Recursos humanos em direção ao futuro? a gestão de competências em empresas de telefonia móvel.** In Anais do XXVIII Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração. Curitiba. 2004.

BECKER, Brian E. HESELID, Mark A. ULRICH, Dave. **Gestão estratégica de pessoas com o scorecard: interligando pessoas, estratégia e performance.** Rio de Janeiro: Campus, 2001.

_____ (b) **The link between people and strategy Companies often treat workers as a cost, rather than as a source of competitive advantage.** Financial Times. Nov. 2001. Vol. 19. pp. 06

BERGENHENEGOUWEN, G.J. HORN, H.F.K. MOOIJMAN, E.A.M. **Competence development – a challenge for human resource professionals: core competences of organizations as guidelines for the development of employees.** Industrial and Commercial Training. 1997. Vol. 29. No. 02 · 1997. pp. 55–62.

BITENCOURT, Cláudia C. GONÇALO, Cláudio R. **A Consolidação de Competências com Base em Práticas Informais: Uma Opção Estratégica na Ação Organizacional.** In Anais do XXVIII Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração. Curitiba. 2004.

BOYATZIS, Richard E. **Self-Directed Learning.** Executive Excellence. Feb 2004. Vol. 21. No. 2. pp. 11 e 12.

BRANDÃO, Hugo P. GUIMARÃES, Tomás de **A Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto?** In Anais do XXIII Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração. Foz do Iguaçu. 1999.

BRUNO, Marcos L. **Selecionar por competências.** In NERI, Aguinaldo A. **Gestão de RH por competências e a empregabilidade.** Campinas: Papirus, 2005.

BÜNDCHEN, Edson. SILVA, Anielso B. **Competências individuais genéricas no Banco do Brasil: o caso da agência setor público de Florianópolis-sc.** In Anais do XVII Congresso da Sociedade Latino-Americana de Estratégia. Itapema. 2004.

CASTANHA, Márcio. SANTOS, Fernando C. A. **Gestão de recursos humanos como fator estratégico da gestão do conhecimento.** In Anais do XXIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Ouro Preto. 2003

CIDRAL, Alexandre. KEMCZINSKI, Avanilde. ABREU, Aline F. **Uma metodologia de aprendizagem vivencial para o desenvolvimento de competências para o gerenciamento da implementação de sistemas de informação.** In Anais do XXIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Ouro Preto. 2003

CHEETHAM, Graham. CHIVERS, Geoff. **Towards a holistic model of professional competence.** Journal of European Industrial Training. 1996. Vol. 20. No. 05. pp. 20-30.

COOPER, K. C. **Effective competency modeling & reporting.** New York: Amacon, 2000.

COSTA, Maria Amália S. **Gestão de Pessoas por Competências e Administração Estratégica – O Caso de uma Empresa do Pólo Petroquímico de Camaçari – Bahia.** In Anais do XXVIII Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração. Curitiba. 2004.

CURRIE, Graeme. DARBY, Roger. **Competence-based management development: rhetoric and reality.** Journal of European Industrial Training. 1995. Vol.19. Num. 5. pp. 11-18.

DUBOIS, David. ROTHWELL, William. **Competency-Based or a Traditional Approach to Training?** TD. Abril 2004. Vol. 58. No. 04. pp. 46-57

DUTRA Joel S. **Administração de carreira: uma proposta para repensar a gestão de pessoas.** São Paulo: Atlas, 1996.

_____ **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna.** São Paulo: Atlas, 2004.

DUTRA, Joel S. HIPÓLITO, José A. M. SILVA, Cassiano M. **Gestão de pessoas por competências: o caso de uma empresa do setor de telecomunicações.** In Anais do XXII Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração. Foz do Iguaçu. 1998.

DYSON, Chris. HOBBY, Russel. **The way forward -- competencies rule OK -- but whose competencies matter most?** The British Journal of Administrative Management. Orrington. Jan/Fev. 2002. Vol. 29. pp. 26-27.

EDVINSSON, Leif. MALONE, Michael S. **Capital intelectual.** São Paulo: Makron Books, 1998.

FENSTERSEIFER, Jaime E. WILK, Eduardo de O. **Inteligência Corporativa de Recursos.** In Anais do XXIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Ouro Preto. 2003

FIATES, Gabriela G. S. FIATES, José E. A. **gestão do conhecimento em organizações: o desenvolvimento e implementação de um modelo de gestão de competências em um instituto de pesquisa e desenvolvimento.** In Anais do VII Seminário em Administração da FEA/USP. São Paulo: 2004.

FISCHER, André Luiz. Albuquerque, Lindolfo. **Tendências que orientam as decisões dos formadores de opinião em gestão de pessoas no Brasil – RH 2010.** In Anais do XXV Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração. Campinas. 2001.

FLEURY, André L. **Redes de Conhecimento: aplicações temáticas e regionais.** In Anais do XXIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Ouro Preto. 2003

FLEURY, Afonso. FLEURY, Maria Tereza L. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira.** São Paulo: Atlas, 2001.

_____ (b). **Construindo o conceito de competência.** Revista da Administração Contemporânea – RAC. Edição Especial 2001. pp. 183-196.

FLINK, Richard José da S. VANALLE, Rosangela M. **Gestão por competências – um novo modelo de gerenciamento.** In Anais do XXIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Ouro Preto. 2003

FNPQ. **Critérios de excelência: o estado da arte da gestão para a excelência do desempenho e o aumento da competitividade.** São Paulo: FPNQ, 2005.

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

GREEN, Paul C. **Desenvolvendo competências organizacionais consistentes: como vincular sistemas de recursos humanos a estratégias organizacionais.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

HIPÓLITO, José A. M. **Competências e níveis de complexidade do trabalho como parâmetros orientadores de estruturas salariais.** *In* Anais do XXIV Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração. Florianópolis. 2000.

_____ **Tendências no campo da remuneração para o novo milênio.** *In* DUTRA, Joel S. **Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas.** São Paulo: Editora Gente, 2001.

HOFFMANN, Terrence. **The meanings of competency.** *Journal of European Industrial Training.* 1999. Vol. 23. No. 06. pp. 275-285.

HOFRICHTER, David A; SPENCER, Lyle M. **Competencies: The right foundation for effective human resources management.** *Compensation and Benefits Review.* Nov/Dez. 1996. Vol.28. No. 06. pp. 20-24.

HOLMES, Len. **HRM and the irresistible rise of the discourse of competence.** *Personnel Review.* 1995. Vol. 24. No. 04. pp.34-49.

HOMER, Mark. **Skills and competency management.** *Industrial and Commercial Training.* 2001. Vol. 33. No. 02. pp. 59-62.

HORNEY, Nicholas F. KOONCE, Richard. **The missing piece in reengineering.** *Training & Development.* Dez. 1995. Vol. 49. No. 12. pp. 37-43.

HRISTOV, Vagner. SILVA, Valdirene. **Competências de liderança na gestão de recursos humanos.** *In* NERI, Aguinaldo A. **Gestão de RH por competências e a empregabilidade.** Campinas: Papirus, 2005.

ILES, Paul A **Achieving strategic coherence in HRD through competence-based management and organization development.** *Personnel Review.* 1993.Vol. 22. No. 06. pp. 63-80.

INTAGLIATA, Jim. ULRICH, Dave. SMALLWOOD, Norm. **Leveraging leadership competencies to produce leadership brand: Creating distinctiveness by focusing on strategy and results.** *HR. Human Resource Planning.* 2000. Vo. 23. No. 03. pp. 12-23

JUBB, Richard. ROBOTHAM, David. **Competences in management development: challenging the myths.** *Journal of European Industrial Training.* 1997. Vol. 21. No. 5. pp. 171-175.

KAPLAN. Roberto S. NORTON, David P. **A estratégia em ação: Balanced Scorecard.** Rio de Janeiro: Campus, 1997.

_____ **Organizações orientadas para a estratégia.** Rio de Janeiro: Campus, 2000.

_____ **Mapas estratégicos – Balanced Scorecard: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

KILIMNIK, Zélia M. LUZ, Talita R. SANT'ANNA, Anderson de S **Estará a crescente demanda por novas competências sendo devidamente sustentada por uma modernidade de políticas e práticas de gestão?** *In* Anais do XXVII Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração. Atibaia. 2003.

KROGH, George V. ROOS, Johan. **A perspective on knowledge, competence and strategy.** *Personnel Review.* 1995. Vol. 24. No. 3. pp. 56-76.

LACERDA, Erika. ABBAD, Gardênia. **Impacto do treinamento no trabalho: investigando variáveis motivacionais e organizacionais como suas preditoras.** . *In* Anais do XXVI Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração. Salvador, 22 a 25 de setembro de 2002.

LACOMBE, Beatriz M. TONELLI, Maria J. **O discurso e a prática: o que nos dizem os especialistas e o que nos mostram as práticas das empresas sobre os modelos de gestão de Recursos Humanos.** *In* Anais do XXIV Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração. Florianópolis. 2000.

LAWLER III. Edward E. **What it means to treat people right.** *Ivey Business Journal Online.* Nov/Dez 2003. pp. 01-08

_____ **Develop people right.** *Executive Excellence.* Mar. 2004. Vol. 21. No. 03. p. 12.

LE BOTERF, Guy. **Desenvolvendo a competências dos profissionais.** Porto Alegre: Artmed, 2003.

LIMA, Claudinete L. URBINA, Lígia M. S. **Investimentos em capital humano no contexto das estratégias competitivas de Michael Porter.** *In* Anais do XXIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Ouro Preto. 2003

LUCENA, Maria D. da S. **Avaliação de desempenho.** São Paulo: Atlas, 1992.

LUCIA, A. D. LEPSINGER, R. **The art and science of competency models.** San Francisco: Jossey-Bass, 1999.

MANSFIELD, Richard S. **Building Competency Models: Approaches for HR Professionals.** *Human Resource Management.* 1996. Vol. 35. No. 01. pp. 7-18.

McLAGAN, Pat. **Competency models: Great ideas revisited.** *Training & Development.* Jan. 1996. Vol. 50. No. 01. pp. 60-64.

MIRABILE, Richard J. **Everything you want to know about competency modeling.** *Training & Development.* Agosto 1997. Vol. 51. No. 08. pp. 73 a 77.

MÂSIH, Rogério T. **O levantamento das necessidades de treinamento em ambientes gerenciados pelo Balanced Scorecard.** Dissertação de Mestrado (Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção). Florianópolis: UFSC, 1999.

MATURO, Regiane de C. **Competência: análise dos conceitos que fundamentaram as principais propostas de gestão por competências.** *In* NERI, Aguinaldo A. (org) **Gestão de RH por competências e a empregabilidade.** Campinas: Papyrus, 2005.

MAURER, Todd J. WRENN, Kimberly A. PIERCE, Heather R. TROSS, Stuart A. COLLINS, William C. **Beliefs about 'improvability' of career-relevant skills: relevance to job/task analysis, competency modeling, and learning orientation.** Journal of Organizational Behavior. Fev. 2003. Vol.24. No. 1. pp. 107-131

MONTEIRO, Paulo Roberto A. CASTRO, Alexander R. PROCHNIK, Victor. **A Mensuração do desempenho ambiental no Balanced Scorecard e o caso da Shell.** In Anais do VII Encontro Nacional sobre Gestão Empresarial e Meio Ambiente. São Paulo: FGV/USP, 2003.

MOORE, David R. CHEG, Mei-I. DAINTY, Andrew R. **Competence, competency and competencies: performance assessment in organizations.** Work Study. 2002. Vol. 51. No. 06. pp. 314-319.

MOTTA, Enrico. **The knowledge modeling paradigm in knowledge engineering.** Handbook of Software Engineering and Knowledge Engineering. 2000.

NERI, Aguinaldo A. **Gestão de RH por competências e a empregabilidade.** Campinas: Papirus, 1999.

NISEMBAUM, Hugo. **A Competência essencial.** São Paulo: Editora Infinito, 2000.

NORDHAUG, Odd. **Competence specificities in organizations.** International Studies of Management & Organization. 1998. Vol. 28. No. 01. pp. 08-29.

NORDHAUG, O. GRONHAUG, K. **Competences as resources in firms.** International Journal of Human Resources, Vol. 5 No. 1, February 1994, pp. 89-103.

NVQ. **What are NVQs?** Disponível em <http://www.dfes.gov.uk/nvq/what.html>. Acessado em 15/06/2005.

OLIVEIRA, Lúcia Maria B. GUEIROS, Manuela G. **Clientes internos satisfeitos com as práticas de RH conduzem à satisfação dos clientes externos? Um estudo no setor hoteleiro.** In Anais do XXVIII Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração. Curitiba. 2004.

OLVE, Nils-Göran. ROY, Jan. WETTER, Magnus. **Performance Drivers: a practical guide to using the Balanced Scorecard.** New York: John Wiley & Sons, 1999.

PARRY, Scott B. **The quest for competencies.** Training. Jul. 1996. Vol. 33. No. 07. pp. 48-54

PRAHALAD, C.K. HAMEL, G. **A competência essencial da corporação.** In: MONTGOMERY, C. A. PORTER, M.E. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva.** Rio de Janeiro: Campus, 1998.

RABAGLIO, Maria Odete. **Ferramentas de avaliação de performance com foco em competências.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

REIS, Valéria dos. **A entrevista de seleção com foco em competências comportamentais.** Rio de Janeiro: Qualitymark; São Paulo: ABRH-Nacional, 2003.

RESENDE, Enio. **Remuneração e carreira baseadas em competências e habilidades.** Rio de Janeiro: Qualitymark: 1999.

- RIBEIRO, Lore M. GUIMARÃES, Tomás de A. Competências organizacionais e humanas de uma organização financeira estatal: o ponto de vista de seus gerentes. *In* Anais do XXIII Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração. Foz do Iguaçu. 1999.
- RIBEIRO, Lore M. M. GUIMARÃES, Tomás de A. SOUZA, Eda C. L. Remuneração baseada nas competências: o ponto de vista de gestores de uma empresa financeira estatal. *In* Anais do XXV Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração. Campinas. 2001.
- RIBEIRO, Marcelo de Paula M. RIBEIRO, Rosana Z. M. **Balanced Scorecard – BSC: metodologia que proporciona a sobrevivência no mundo dos negócios.** Gestão: Revista Científica de Administração. Nov/Dez. 2004. Vol. 3. No. 03. pp. 47-65.
- RODRIGUES, Marco A. SCIANNI, Marcelo A. MACIEL, Ana Alice D. **Estratégias metodológicas para a identificação de competências: o caso de uma empresa de manufatura contratada.** *In* Anais do XXIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Ouro Preto. 2003
- ROWE, Christopher. **Clarifying the use of competence and competency models in recruitment, assessment and staff development.** Industrial and Comercial Training. 1995. Vol. 27. No. 11. pp 12-17.
- RUAS, Roberto. **Gestão Por Competências: Uma Contribuição à Perspectiva Estratégica da Gestão de Pessoas.** *In* Anais do XXVII Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração. Atibaia. 2003.
- RUZZARIN, Ricardo. AMARAL, Augusto. SIMIONOVSKI, Marcelo. **Gestão por competências: indo além da teoria.** Porto Alegre: Sebrae/RS, 2002.
- SANTIAGO Jr., José R. **Gestão do conhecimento: a chave para o sucesso empresarial.** São Paulo: Novatec Editora, 2004.
- SANTOS, Armando C. **O uso do método Delphi na criação de um modelo de competências.** Revista da Administração. Vol. 36, No. 02, pp. 25-32, abril/junho 2001.
- SCHREIBER, G. AKKERMANS, H. ANJEWIERDEN, A. HOOG, R. SHADBOLT, N. DE VELDE, W. WIELINGA, B. **Knowledge Engineering and Management: the CommonKADS Methodology.** Massachusetts: MIT Press. Cambridge, 2002
- SHIPPMANN, Jeffery S. ASH, Ronald A. CARR, Linda. HESKETH, Beryl. Et al. **The practice of competency modeling.** Personnel Psychology. Durham: Autumn 2000. Vol. 53, Num. 3; pp. 703-740.
- SILVA, Marco Antonio C. RACHID, Alessandra. **A GESTÃO POR COMPETÊNCIAS - UM ESTUDO INICIAL.** *In* Anais do XXIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Ouro Preto. 2003
- SILVA, Cassiano M. HIPÓLITO, José A. **Metodologia de pesquisa salarial por competências: aplicação e resultados.** *In* Anais do XXIV Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração. Florianópolis. 2000.

TRASATTI, Sidnei R. **Treinamento de competências funcionais: moldando o futuro organizacional pelas pessoas.** In NERI, Aguinaldo A. **Gestão de RH por competências e a empregabilidade.** Campinas: Papyrus, 2005.

TRASATTI, Sidnei R. COSTA, Maria I. **Administração de recursos humanos por competências: a gestão do novo contrato entre pessoas e empresas no novo milênio.** In NERI, Aguinaldo A. **Gestão de RH por competências e a empregabilidade.** Campinas: Papyrus, 2005.

UBEDA, Cristina L. SANTOS, Fernando C. A. **Gestão de desempenho por competências como elemento viabilizado das estratégias de recursos humanos e de produção.** In Anais do XXII Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Curitiba. 2002.

ULRICH, Dave. **Measuring human resources: an overview of practice and a prescription.** Human Resource Management. 1997. Vol. 36. No. 03. pp. 303-320.

_____ **Intellectual Capital = Competence x Commitment.** Sloan Management Review. 1998. Vol. 39. No. 2. pp. 15-26.

ZARIFIAN, Philippe. **Objetivo competência: por uma nova lógica.** São Paulo: Atlas, 2001.

WANDERLEY, Cláudio de A. MEIRA, Juliana M. SILVA, Ana Carolina M. MIRANDA, Luiz Carlos. **Um estudo sobre indicadores de desempenho para a perspectiva do aprendizado e crescimento do Balanced Scorecard.** In Anais do VIII Congresso Internacional de Custos. 2003. Punta del Este – Uruguai

WOODRUFFE, C. **Competent by any other name.** Personnel Management. Vol. 23. No. 09. Set. 1991. pp. 30-33.

_____ **What is meant by a competency?** Leadership & Organization Development Journal. 1993. Vol. 14. No. 01. pp. 29-36.

WRIGHT, James T. C. GIOVINAZZO, Renata A. **Delphi – uma ferramenta de apoio ao planejamento prospectivo.** Cadernos de Pesquisa em Administração. São Paulo. 2000. Vol. 01. No. 12. pp. 54-65