

Dalberto Mafra Silva

**GESTÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIA:  
Um Estudo de Caso na Caixa Econômica Federal**

Dissertação apresentada ao  
Programa de Pós-Graduação em  
Engenharia de Produção da  
Universidade Federal de Santa Catarina  
como requisito parcial para obtenção  
do grau de Mestre em  
Engenharia de Produção

Orientador: Profa. Édis Mafra Lapolli, Dra.

Florianópolis

2003

Dalberto Mafra Silva

**GESTÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIA:  
Um Estudo de Caso na Caixa Econômica Federal**

Esta dissertação foi julgada e aprovada para a  
obtenção do grau de Mestre em Engenharia de  
Produção no Programa de Pós-Graduação em  
Engenharia de Produção da  
Universidade Federal de Santa Catarina

Florianópolis, 26 de novembro de 2003

Prof. Edson Pacheco Paladini, Dr.  
Coordenador do Programa de Pós-Graduação  
em Engenharia de Produção

**BANCA EXAMINADORA**

---

Profa. Ana Maria B. Franzoni, Dra.

---

Profa. Édis Mafra Lapolli, Dra.  
Orientadora

---

Profa. Sônia Maria Pereira, Dra.

---

Prof. José Lucas P. Bueno, M. Eng.

A minha mãe pelo incentivo,  
desejando me ver como Mestre  
A minha irmã pelo incentivo,  
tornando real o sonho de nossa mãe

## Agradecimentos

Aos Professores e colaboradores do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC, em especial à Professora Dra. Édis Mafra Lapolli, com tantas funções especiais e principal razão pela realização deste Trabalho.

À Professora Dra. Sonia Maria Pereira, responsável por minha decisão em pesquisar pessoas.

À Professora Dra. Ana Maria B. Franzoni pelo positivismo e alegria contagiante.

Ao Rae, eterno empreendedor e inspirador em muitos momentos do curso.

À CAIXA, em especial aos colegas da Agência Universitária e demais colaboradores ligado ao Escritório de Negócios de Florianópolis.

Aos colegas de classe e outros profissionais que tivemos contato, influenciando nossa reflexão.

*“Todos os dias é um vai e vem, a vida se repete na estação,  
tem gente que chega e quer ficar, tem gente que vai pra nunca mais.  
Tem gente que vem e quer voltar, tem gente que vai e quer ficar.  
Tem gente que veio só olhar, tem gente a sorrir e a chorar,  
e, assim, chegar e partir.  
São só dois lados da mesma viagem,  
o trem que chega é o mesmo trem da partida.”*

*(Encontros e Despedidas)  
MILTON NASCIMENTO*

## Resumo

SILVA, Dalberto Mafra. **GESTÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIA: Um Estudo de Caso na Caixa Econômica Federal**. 2003. 125 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis.

O presente estudo verifica as novas práticas de gestão estratégica do conhecimento organizacional de uma das maiores instituições brasileiras, a CAIXA. As organizações em geral vem se deparando com um cenário competitivo marcado por incertezas, afetado sobretudo pela globalização, hipercompetição, volatilidade da informação, valorização do conhecimento, entre outras questões. As organizações modernas, estas sim, estão cada vez mais preocupadas em direcionar os investimentos ao desenvolvimento humano de modo que os mesmos agreguem valor para as pessoas e para a empresa. Diante deste cenário, os trabalhadores são cada vez mais exigidos em sua capacidade intelectual. O modelo de Gestão de Pessoas por Competência, adotado pela CAIXA, pretende direcionar suas ações de treinamento, formação e gestão de carreira. Verifica-se aqui como a empresa está conduzindo o processo e quais as dificuldades surgidas nos passos iniciais do mesmo. Em seguida apresenta-se sugestões com o objetivo de amenizar tais dificuldades.

**Palavras-chaves: informação, conhecimento, gestão de pessoas, competência.**

## Abstract

SILVA, Dalberto Mafra. **GESTÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIA: Um Estudo de Caso na Caixa Econômica Federal**. 2003. 125 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis.

The present study verifies new practical on strategical management of organizacional knowledge of one of the biggest Brazilian institutions: CAIXA ECONÔMICA FEDERAL. The organizations in general are facing a competitive scene marked by uncertainties, affected over all by globalization, hypercompetition, volatileness of information, valuation of knowledge, among others questions. And modern organizations, these for sure, are more and more directing investments to the human development in a way to add value for the people and the company. Ahead of this scene, the workers are each time more demanded their intellectual capacity. The model of Management of People by Competence, adopted by CAIXA, intends to direct its action of training, formation and management of career. It is verified here how the company is leading the process and which are the difficulties in the initial steps of the process. After that, it's presented suggestions with the objective to clear such difficulties.

**Key-words: information, knowledge, people's management, competence.**

## Sumário

Lista de figuras	p. 011
Lista de quadros	p. 012
Lista de tabelas	p. 013
1 INTRODUÇÃO	p. 014
1.1 Gestão por competência – o tema	p. 014
1.2 Gestão por competência – o problema	p. 019
1.3 Justificativa	p. 021
1.4 Objetivos da pesquisa	p. 022
1.4.1 Objetivo geral	p. 022
1.4.2 Objetivos específicos	p. 022
1.5 Limitações da pesquisa	p. 023
1.6 Estrutura do trabalho	p. 023
2 REVISANDO A LITERATURA	p. 025
2.1 Revolução e evolução – mudanças na sociedade	p. 025
2.2 A Nova Era – Informação gerando conhecimento	p. 029
2.3 A teoria do conhecimento	p. 032
2.3.1 A criação do conhecimento – uma abordagem japonesa	p. 033
2.3.2 Organizações que aprendem – uma abordagem ocidental	p. 035
2.3.3 Formando o conhecimento organizacional	p. 037
2.3.4 Conhecimento como instrumento de gestão	p. 039
2.3.5 Capitais do conhecimento	p. 043
2.3.5.1 Capital ambiental	p. 043
2.3.5.2 Capital estrutural	p. 044
2.3.5.3 Capital intelectual	p. 045
2.3.5.4 Capital do relacionamento	p. 045
2.3.6 A interação entre os Capitais de conhecimento	p. 046
2.4 Gestão por competência	p. 046

2.4.1 Um breve histórico	p. 050
2.4.2 Competência	p. 051
2.4.3 Um modelo nas empresas que aprendem	p. 057
2.4.4 Passos do modelo	p. 060
2.4.4.1 Sensibilização	p. 061
2.4.4.2 Definição de perfis	p. 062
2.4.4.3 Avaliação de potencial e formação de banco de talentos	p. 062
2.4.4.4 Capacitação	p. 064
2.4.4.5 A gestão do desempenho	p. 064
2.4.5 Mais considerações dos autores sobre certos aspectos do processo	p. 064
3 A CAIXA	p. 074
3.1 Do Império aos dias atuais	p. 074
3.2 Sua estrutura organizacional	p. 075
3.2.1 Quem faz a CAIXA	p. 077
3.3 Missão da CAIXA	p. 077
3.4 Gestão de Desempenho na CAIXA – um breve histórico	p. 078
3.4.1 Um novo modelo a caminho	p. 079
3.5 GPC – O modelo da CAIXA	p. 080
3.5.1 Competência – conceito CAIXA	p. 082
3.5.1.1 Competência Corporativa	p. 082
3.5.1.2 Competência das Pessoas	p. 083
3.5.1.3 Competência Técnica	p. 086
3.5.2 Cargos – agrupamento e seleção de competências	p. 086
3.5.3 Mapeamento de Competências	p. 089
3.5.4 Certificação de Competências	p. 091
3.5.5 PDI – Plano de Desenvolvimento Individual	p. 091
3.5.6 PDC – Plano de desenvolvimento Corporativo	p. 092
3.5.7 GPC CAIXA – Instrumento de auxílio	p. 092
3.5.7.1 Guia de Atuação	p. 092
3.5.7.2 Dicionário de Competências CAIXA	p. 093
3.5.7.3 Análise das Causas e Ações de desenvolvimento	p. 093
3.5.7.4 Banco de Competências	p. 093
4 METODOLOGIA	p. 094

4.1 Procedimento metodológico	p. 094
4.2 Estudo de caso	p. 095
4.2.1 Amostra e coleta de dados	p. 097
4.3 Análise dos resultados	p. 098
5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES PARA FUTUROS TRABALHOS	p. 111
5.1 Conclusões	p. 111
5.2 Recomendações para futuros trabalhos	p. 114
BIBLIOGRAFIA	p. 116
APÊNDICE	p. 120

## Lista de figuras

Fig. 1 As três dimensões da competência	p. 51
Fig. 2 Estratégia da CAIXA	p. 81
Fig. 3 Exemplo de perfil de competência para cargo técnico	p. 88
Fig. 4 Exemplo de perfil de competência para cargo gerencial	p. 89
Fig. 5 Conhecimento sobre o ASSUNTO (Questão 1)	p.100
Fig. 6 Conhecimento sobre o PROCESSO (Questão 2)	p.101
Fig. 7 Dificuldade em acessar o sistema (Questão 5)	p.106
Fig. 8 Conhecimento dos instrumentos de auxílio (Questão 5)	p.106
Fig. 9 Dificuldades no feedback (Questão 8)	p.108
Fig.10 Percepção de vantagens sobre o GPC (Questão 9)	p.109

## Lista de quadros

Qd. 1 Exemplo de Competência Corporativa	p.83
Qd. 2 Exemplo de Competência das Pessoas	p.85
Qd. 3 Tipos de mapeamento	p.90

## Lista de tabelas

Tab. 1 Características da Amostra	p.097
Tab. 2 Participação dos empregados no processo de mapeamento	p.098

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 Gestão por competência – o tema

A sociedade está sujeita à mudança contínua e à evolução ao longo do tempo. E estas mudanças na sociedade têm influência direta sobre as organizações. Ainda hoje nos primeiros anos do novo milênio, pode-se sentir novas transformações e novos modelos de organizações, sobretudo quando se estuda a gestão das mesmas.

Obviamente um ponto bem marcante nessas mudanças se deu com a revolução industrial ocorrida no final do século XVIII na Inglaterra. Numa primeira etapa o sistema de produção ainda era artesanal e os conhecimentos sobre produtos e processos eram dominados e integrados numa mesma pessoa (FLEURY & FLEURY apud LELIS & ESTEVES, 2003). Em seguida houve um processo de evolução onde a pequena oficina deu lugar ao agrupamento de máquinas e a conseqüente especialização do trabalho.

A sociedade industrial do pós-guerra evoluiu para uma sociedade de serviços. Quin (apud NONAKA & TAKEUCHI, 1997) observou que a economia norte-americana atual é fundamentalmente reestruturada pelos gestores de serviços e, mesmo na indústria quase 100% dos funcionários estão envolvidos com serviços. Pensadores de hoje dizem que na nova era os setores de produção, serviços e informações basear-se-ão no conhecimento e as organizações de negócios evoluirão, transformando-se em critérios de conhecimentos de muitas formas.

Percebe-se que face a estas evoluções, as expressões continuam surgindo, sobretudo a evolução tecnológica. Pode-se ouvir ou achar na literatura termos como “nova economia”, “era da informação” ou “era da Internet”. Estas designações referem-se as mudanças que afetam o cotidiano da vida de muitos cidadãos no planeta. De cientistas a economistas, de estudantes a donas de casa, todos parecem estar sendo envolvidos por essa nova onda. São mudanças profundas e surpreendentes nos níveis social, econômico e cultural.

A menos de vinte anos atrás não se podia afirmar com segurança que o sistema bancário seria totalmente informatizado. Segundo Cavalcanti et al. (2001) um único computador de bolso, encontrado nos dias de hoje e conhecido como palm

top, tem uma capacidade de memória maior que toda aquela existente no mundo em 1961. Antes o que gerava riqueza e o poder era o domínio do capital, da terra e do trabalho. Hoje a realidade é outra: as riquezas advêm do conhecimento. Gerenciar o conhecimento é uma preocupação antiga do homem. Os seres humanos gerenciam o conhecimento desde os tempos das cavernas. Naquela época, por exemplo, eles transmitiam para seus descendentes as informações sobre as melhores formas e locais de se obter comida. Hoje os interesses são outros, mas de fundamental importância para a sociedade em que se vive.

As mudanças sentidas nos dias de hoje afetam também a organização do mercado de trabalho. Castels (apud CAVALCANTI, GOMES & PEREIRA, 2001) mostra em estudo nos EUA que a maior parte da mão-de-obra que se concentrava na agricultura e na indústria em 1920, migrou para o setor de serviços em 1990. Os números são semelhantes no Brasil. Segundo Cavalcanti, Gomes & Pereira (2001, p.23) o número de trabalhadores no setor de serviços passou de menos de 10% no início do século XX para cerca de 70% no final de 1999. E com a informação tão disponibilizada em diversos sistemas e de tão fácil aquisição, percebe-se o aumento da participação do conhecimento capaz de gerar riqueza para as organizações e, portanto, para os países.

Na sociedade industrial a produção era em escala. Fabricava-se uma grande quantidade de um mesmo produto. O consumidor adapta-se aos produtos que a indústria conseguiu produzir. Já na sociedade do conhecimento, o processo produtivo permite que o consumidor escolha as características do produto que pretende consumir. Ou seja, nesta nova sociedade são os produtos e serviços que se adaptam ao consumidor.

Estas mudanças ocorridas ao longo do tempo provocaram a evolução das empresas e o surgimento de técnicas revolucionárias de administração e, sobretudo, de gestão de pessoas. Obviamente alguns modelos são adaptados conforme a região em que se aplicam. Sobretudo devido à cultura local. Outros sofreram evoluções para se adaptarem às novas tecnologias e novos cenários e muitos sofreram alterações diante da complexidade das organizações.

Esta realidade não foi diferente para as organizações brasileiras. Considerando que se vive atualmente numa economia globalizada, os dirigentes brasileiros têm demandado esforços no realinhamento de suas práticas de gestão.

Seu grande desafio na nova economia é implantar um modelo de gestão adaptado constantemente às contínuas mudanças no meio ambiente empresarial.

Cavalcanti, Gomes & Pereira (2001) sugerem que as empresas se transformem em organizações que aprendem (learning organizations), onde erros e acertos se transformem em fatores capazes de agregar valor as mesmas.

As definições mais comuns de uma organização que aprende enfatizam sua capacidade de adaptação às taxas aceleradas de mudanças que ocorrem no mundo. De qualquer forma Senge (1993) lembra que a adaptabilidade crescente constitui apenas o primeiro passo no processo de aprendizagem. Segundo o autor o desejo de aprender vai mais adiante: é criativo e produtivo.

Com relação aos modelos administrativos, as organizações brasileiras aprendem, mas sempre de forma reativa, aguardando os acontecimentos para então agir. Talvez porque durante muito tempo o lugar do Brasil foi o de grande produtor agrícola e grande importador de produtos industrializados. O Brasil como os demais países emergentes são um excelente mercado consumidor. Na transição da sociedade industrial para a sociedade do conhecimento o país tem sido produtor e exportador de produtos agrícolas e industriais de baixo valor agregado e importador de produtos intensivos em conhecimento (CAVALCANTI, GOMES & PEREIRA, 2001, p. 41).

Há que se considerar as mudanças contextuais e o alto nível de complexidade do ambiente atual exercendo forte impacto nas organizações de todo o mundo, colaborando para o fortalecimento do fator competitividade.

Aparentemente o Brasil acordou para a ineficiência de antigos modelos de gestão a partir da abertura de seu mercado em 1991. Segundo Gramigna (2002) hoje, no ambiente empresarial, os olhos estão voltados para indicadores que asseguram o diferencial de mercado. Entre eles: as competências fundamentais, gestão de pessoas, gestão do conhecimento, mudanças na estrutura organizacional, inovação e custo de produção.

Na década de 80 o país adotou os programas de desenvolvimento organizacional, ancorados no planejamento estratégico. O ganho maior para as pessoas foi a possibilidade de participação, pois ao rever a estratégia organizacional, dirigentes e equipes compartilham o trabalho estabelecendo a missão da empresa e a definição do negócio.

O modelo foi reforçado com a chegada do movimento da qualidade total ainda naquela década. Proliferaram as caixas de sugestões e reuniões para discussão de problemas onde empregados tinham espaço para contribuições.

Na década de 90 ocorre a guerra entre mercados cada vez mais competitivos. Formam-se os blocos comerciais. A abertura do mercado brasileiro às exportações, já com o advento da globalização, deixa transparente a ineficiência dos processos referentes às práticas brasileiras de gestão.

Nesse momento inicia-se a escalada rumo à excelência. Descobre-se, finalmente, o cliente como fonte e riqueza. O Japão torna-se exemplo e intensificam-se as práticas de qualidade total.

A reengenharia foi outro modelo adotado por algumas empresas brasileiras nos anos 90. A filosofia deste modelo se dava através de alterações estratégicas, priorizando mudanças de cultura, estrutura e indivíduos. Quanto a este modelo Gramigna (2002, p.3) lembra que “seus frutos não foram satisfatórios, devido à forma radical como o modelo foi entendido e implantado”. Como resultado as empresas perderam talentos e saberes inestimáveis.

Aos poucos o país vem acertando o ritmo e se distanciando menos das nações do primeiro mundo. Os conjuntos de pequenas mudanças e o realinhamento na maneira de gerenciar pessoas vêm apresentando bons resultados aos negócios.

O sucesso alcançado pelas empresas japonesas levou os países ocidentais a reverem suas concepções não apenas sobre a organização do trabalho, mas também sobre os modelos de gestão de pessoas.

Com todo os problemas e soluções típicos destes tempos modernos, as organizações têm cada vez mais alinhado suas políticas de gestão de recursos humanos às estratégias empresariais. Essa tendência tem sido observada também nas empresas brasileiras, principalmente pelo fato de se estar incorporando à prática organizacional o conceito de competência como base do modelo para se gerenciar pessoas. Fischer (1998) confirma esta tendência das empresas brasileiras estarem passando por mudanças e incorporando novas práticas como o modelo de gestão estratégica de recursos humanos. Tal modelo enfatiza o princípio de gestão marcada por incentivos e valorização ao desenvolvimento e comprometimento das pessoas frente à exigência crescente por resultados.

As estratégias e competências são definidas pela empresa em função de sua relação com o mercado e da sua posição nessa rede complexa de interações

empresariais. Assim o ambiente onde as empresas se inserem e os arranjos interempresariais podem modificar a lógica da formulação de estratégias e da formação de competências nas empresas tomadas individualmente (FLEURY & FLEURY, 2001).

Esses arranjos e rearranjos indicam a competitividade presente entre as empresas e, desta forma, uma das maiores preocupações dos gestores de pessoa é sua capacidade de formar e manter capital intelectual, evitando a “dança das cadeiras” (GRAMIGNA, 2002).

A autora refere-se ao fato das organizações modernas estarem cada vez mais preocupadas em direcionar os investimentos ao desenvolvimento humano de modo dos mesmos agregarem valor para as pessoas e para a empresa, inibindo a perda de talentos.

Dutra (2003) diz que a competência pode ser atribuída a diferentes atores. Um lado é representado pela própria organização com seu conjunto de competências advindas de sua gênese e formação ao longo do tempo. Do outro lado estão as pessoas que possuem um conjunto de competências e que podem agregar valor ao patrimônio de conhecimentos da organização.

Ao se colocar organização e pessoas lado a lado verifica-se um processo contínuo de troca de competências. Empresários e trabalhadores conhecem esse intercâmbio e entendem que aquisição do conhecimento e valorização dos ativos intangíveis é imprescindível para o sucesso da organização. A nova sociedade do conhecimento não admite mais ambientes inalterados, burocráticos e sem flexibilidade e interação. O ambiente criativo tem como características a criatividade, as ações integradas, as inovações e buscam sempre o desenvolvimento de habilidades (O'Dell e Grayson apud GOTTARDO, 2000).

o conceito de competência mais comum cobre o conhecimento, habilidades e atitudes de um indivíduo. Le Boterf (apud FLEURY & FLEURY, 2001, p.20) conceitua competência como sendo “um saber agir responsável e que é reconhecido pelos outros”. Além do conhecimento, seu conceito aponta para a atitude de transferência do mesmo e sua habilidade frente à determinada situação. A organização precisa definir sua competência essencial, normalmente associada ao domínio de qualquer estágio do ciclo de negócios. Isto se refere a um conhecimento que na sua evolução ou fixação, necessariamente deve estar associado a um

sistemático processo de aprendizagem (PRAHALAD & HAMEL apud FLEURY & FLEURY, 2001).

As empresas voltadas para o desenvolvimento de competências assumem formas de organização e práticas para gestão de pessoas, diferentes do modelo clássico taylorista-fordista. Só para lembrar a gestão fordista tinha como características:

- A racionalização taylorista do trabalho: profunda divisão e especialização do trabalho. Esta divisão ocorre tanto a nível horizontal, com o parcelamento das tarefas, quanto no nível vertical, com a separação entre concepção e execução.
- Desenvolvimento da mecanização, por meio de equipamentos altamente especializados, consolidando a produção em série ou produção em escala de produtos padronizados.
- Salários relativamente elevados e sistematicamente incorporando ganhos de produtividade. (HIRATA apud LELIS & ESTEVES, 2003).

As empresas de hoje adotam práticas mais avançadas, enfatizadas por gestão marcada por incentivos e valorização ao desenvolvimento e comprometimento das pessoas, incluindo a captação de talentos (FISCHER, 1998).

A implantação do modelo de gestão de pessoas segue determinados passos, quase todos seqüenciais. Os autores apresentam esses passos e sugerem linhas de ação. As empresas adotam os mesmos, às vezes com denominações diferentes. Gramigna (2002, p.21), por exemplo, sugere um programa composto por cinco blocos de intervenção: sensibilização, definição de perfis, avaliação de potencial e formação do banco de talentos, capacitação e gestão do desempenho. Diz a autora que o foco principal do modelo “é a integração dos produtos de recursos humanos”, sendo esta a condição básica para a obtenção de resultados positivos.

## **1.2 Gestão por competência – o problema**

Qualificar, formar e potencializar os profissionais no contexto atual de globalização, competitividade e era da informação tem sido assuntos publicados em livros e artigos dos mais diversos profissionais e estudiosos do mundo do trabalho.

Cruz (apud SILVA, M. K., 2001, p.51), por exemplo, diz que “a crescente busca pelo conhecimento, pela rapidez de informações, pela inovação tecnológica e

por novos modelos de gestão da força de trabalho tem cada vez mais ampliado o grau de competitividade social e profissional”. Segundo o autor, as inovações no processo produtivo significam novos conhecimentos a serem adquiridos, o que requer uma formação profissional adequada à demanda de mercado. A busca por trabalhador competente e instrumentalizado, e tão necessário à organização que deseja vencer, está diretamente relacionada à mudança no eixo de sua educação, apontando para o desafio da formação científico-tecnológica e política.

A gestão de pessoas por competência aponta assim para uma nova mudança de relacionamento entre empresa e empregado, permitindo observar que o ser humano vem recebendo uma atenção mais especial do que a recebida em outros tempos.

Algumas empresas 100% brasileiras e mesmo transnacionais já vêm adotando o modelo desde a segunda metade da década passada. Entre elas está a Caixa Econômica Federal, doravante denominada CAIXA, empresa pública, centenária, com mais de 60 mil colaboradores em seu quadro. Seus primeiros estudos para adoção do plano ocorreram em 2000. A CAIXA pretende com seu modelo de gestão de pessoas facilitar a implementação de suas estratégias, subsidiar a gestão do conhecimento, orientar o estabelecimento de parcerias e subsidiar o desenvolvimento e encarecimento dos empregados, inclusive com adoção do banco de sucessão para provisionamento de cargos.

Apesar de ter iniciado os estudos para a implantação do GPC há aproximadamente três anos, o modelo encontra-se ainda nos passos iniciais na maioria dos Escritórios de Negócios da Empresa. Como em outros processos a CAIXA adotou primeiramente um “piloto”, aplicado normalmente em uma ou duas unidades vinculadas, para posteriormente repassar as demais. Não se pode esquecer que a CAIXA é uma empresa pública, gestora de grande parte dos programas sociais do Governo Federal. Ações demandadas pelo mesmo podem influenciar na implantação e encaminhamento de alguns programas da empresa. Além disso, diante da complexidade do tema e da estrutura do modelo, a CAIXA decidiu implantar o mesmo aos poucos até atingir todas as suas Unidades. Em julho de 2003 inicia-se o processo e as primeiras avaliações realizadas em Santa Catarina, começando pelos Gerentes Gerais e Gerentes de Relacionamento das Unidades de Ponta, em seguida aplicando-se nas demais unidades dos Escritórios de Negócio do estado. A primeira etapa realizada até o momento consta do auto-

mapeamento dos Gerentes e mapeamento dos mesmos pelo subordinados. Além disso, apenas uma competência será avaliada – Gestão de Pessoas.

O que se pretende observar é justamente como está atualmente a implementação do modelo e de que forma ele tem contribuído ou pode vir a contribuir para atingir os objetivos da Empresa com relação ao programa.

### **1.3 Justificativa**

Nas décadas passadas, mesmo nos anos 70, 80 e 90 as empresas brasileiras adotavam com certa defasagem os modelos administrativos e de gestões aplicados em outros países, sobretudo nos EUA, Europa e Japão. No final do século XX e início do terceiro milênio, a sociedade mundial posicionou-se na era da informação. E uma das principais características destes novos tempos é a rapidez na troca de informações.

As inovações no campo da tecnologia acontecem de forma mais acelerada do que as inovações no campo de gestão de pessoas. Neste aspecto algumas empresas brasileiras ainda encontram-se bem atrasadas. Enquanto o mercado brasileiro esteve fechado, havia justificativa para a manutenção daquelas práticas atrasadas. Afinal o acesso à informação era mais restrito e as oportunidades de contato com as empresas de primeiro mundo eram reduzidas. Com a abertura do mercado brasileiro no início da década de 90 a distância entre fato e informação foi diminuindo. Segundo Gramigna (2002, p.6) : “não há mais desculpas. Ou corre-se atrás do prejuízo ou ficaremos à reboque do processo de globalização”.

Felizmente algumas empresas brasileiras começam a posicionar-se, como é o caso da CAIXA. O desafio de se adotar novos modelos de gestão é grande, sobretudo agora que em virtude da globalização e competitividade mundial, não há muito tempo para as empresas refletirem se o modelo está funcionando ou não no outro lado do mundo. Grande também é o desafio da CAIXA por apresentar certas peculiaridades, sobretudo pelo fato de ser uma empresa pública e estar submetida aos interesses e políticas do Governo Federal. Apesar disto, o que se percebe é que nas últimas décadas a área de recursos humanos da CAIXA tem conseguido se alinhar aos mais modernos modelos de gestão de pessoas, implantando na empresa

e promovendo as retificações necessárias. É o caso do modelo GPC adotada pela mesma, assunto deste trabalho.

A análise aqui proposta verifica os passos iniciais na implantação do modelo de gestão de pessoas por competência na CAIXA e, deverá apontar para um paralelo entre teoria e prática, além de analisar as opiniões dos empregados (por amostragem). Serão levantados os pontos negativos e positivos do processo. É fundamental saber se os principais envolvidos no caso, os empregados, estão entendendo o processo e sabem para que serve o mesmo. Se observado o entendimento do processo, o presente trabalho poderá descrever os pontos fortes ou positivos daquele. Quando observado o não entendimento do processo, estar-se-á diante das dificuldades ou pontos negativos do mesmo.

## **1.4 Objetivos da pesquisa**

### 1.4.1 Objetivo geral

Esta pesquisa tem como objetivo geral, partindo-se da compreensão pelos empregados, apontar aspectos negativos e positivos relativos à implementação do modelo de gestão por competência, adotado pela CAIXA.

### 1.4.2 Objetivos específicos

Abaixo estão relacionados os objetivos específicos deste trabalho:

- Traçar um paralelo entre a teoria descrita e exemplificada por alguns autores, e a prática adotada pela CAIXA com relação ao modelo de Gestão de Pessoas por Competência.
- Verificar o que os envolvidos, no caso os empregados, esperam do novo programa, abordando suas sugestões.
- Apresentar sugestões à CAIXA para condução e aperfeiçoamento de seu novo modelo.
- Sugerir pontos a serem abordados em futuros trabalhos sobre este tema.

## **1.5 Limitações da pesquisa**

O modelo de gestão de pessoas por competência da CAIXA encontra-se em sua fase inicial, sobretudo em Santa Catarina. Até o presente momento apenas a primeira etapa do processo teve início e mesmo assim parcialmente. Trata-se do mapeamento e atinge somente os Gerente Gerais e Gerentes de Relacionamento das Unidades de Ponta. Estes gestores serão mapeados por seus subordinados, pelo gestor acima deles e procederão com o auto-mapeamento. Neste primeiro momento os empregados sem função gerencial não serão mapeados. Isto porque a única competência a ser avaliada é a gestão de pessoas.

A limitação da presente pesquisa está justamente sobre este aspecto e também pelo fato da mesma colher a opinião dos empregados somente de uma agência da região do Escritório de Negócios de Florianópolis – Agência Universitária/SC.

Uma pequena amostra de empregados de outras agências da região fizeram parte da pesquisa apenas para se analisar se as opiniões divergiam muito daquelas apresentadas pelos empregados da Agência Universitária. Como não se percebeu divergências, ou seja, não se registrou algum caso isolado que pudesse influir nos resultados, achou-se por bem computar esta amostra.

Os procedimentos metodológicos da pesquisa poderiam ser aplicados em qualquer outra agência da CAIXA ou mesmo em outra empresa com processo semelhante.

## **1.6 Estrutura do trabalho**

Este trabalho está organizado em capítulos e sub-itens mostrando a teoria sobre gestão de pessoas por competência, o modelo da CAIXA e a pesquisa realizada junto aos empregados.

Inicialmente no capítulo 1 tem-se a introdução mostrando o assunto e o trabalho como um todo, sua estrutura, o tema, o objetivo geral e os objetivos específicos, bem como a razão da pesquisa e suas limitações.

O capítulo 2 tem como objetivo analisar a fundamentação teórica referente ao assunto. São opiniões de autores e profissionais da área de gestão de recursos

humanos, conforme descritos em seus livros e artigos, revelando aspectos teórico, prático e, por vezes, curiosos relativos ao tema principal. Inicialmente o capítulo aborda as mudanças ocorridas na sociedade pré-revolução industrial até os dias de hoje, principalmente com relação ao trabalho e gestão de pessoas. Aborda aspectos da criação e gestão do conhecimento fazendo um paralelo entre a sociedade oriental e ocidental. Comenta a importância do conhecimento e das empresas que aprendem conforme descrito por Senge (1993). Culmina em gestão por competência, onde são descritos os passos básicos para a implementação do modelo nas organizações, analisando-se cada etapa do mesmo.

O capítulo 3 apresenta breve histórico e as principais características da empresa Caixa Econômica Federal. Neste capítulo é demonstrado passo a passo o modelo de Gestão de Pessoas por Competência (GPC) adotado pela CAIXA. Apresenta-se a missão da empresa, as definições e as ferramentas que lhe dão suporte para a implementação do modelo em estudo.

No capítulo 4 descreve-se a metodologia aplicada, o tratamento das informações e investigações tendo como base um estudo de caso, através de pesquisa por meio de questionário acompanhado por entrevista dos empregados envolvidos no processo. Os resultados da pesquisa são aqui apresentados.

O capítulo 5 tece considerações finais, recomendações para a empresa e recomendações para trabalhos futuros.

A partir daí são apresentadas fontes bibliográficas e no Apêndice tem-se o modelo do questionário investigativo.

## **2 REVISANDO A LITERATURA**

Tão importante quanto analisar o modelo de gestão de pessoas por competências, adotado pela CAIXA, e que está em sua fase inicial, é analisar o que os autores e especialistas nos dizem em seus livros e artigos a respeito deste tema tão atual. É esta justamente a função deste capítulo. A partir de fundamentações teóricas, conceitos ou simplesmente opiniões de profissionais, pode-se verificar as transformações que vem ocorrendo nas últimas décadas na sociedade e por conseguinte nas organizações.

A exploração destes conceitos, as análises e opiniões que apontam para paradigmas tradicionais e contemporâneos acabam por suscitar as transformações pelo qual o mundo passa, o que permite relacionar o estudo, objeto deste trabalho, com a experiência e práticas relatadas de outras empresas.

São também fatores cruciais desta investigação a metodologia em si, sobretudo o mapeamento e identificação de potencial, diga-se avaliação de desempenho, e etapas como o feedback.

Le Boterf (apud FLEURY & FLEURY, 2001) já se referia à competência como um conceito em construção. E justamente nesta etapa do trabalho procura-se contribuir de alguma forma para a construção deste conceito, tendo-se como ótica ora a pessoa ora a empresa.

### **2.1 Revolução e evolução – mudanças na sociedade**

Certamente sempre que surge um novo modelo de gestão ou de processo organizacional, é motivo para os autores comentarem as mudanças profundas pelo qual se está passando a sociedade. Tais comentários lembram que as transformações sociais, econômicas, políticas e culturais podem ser percebidas em toda a Sociedade Contemporânea (DRUCKER, 1993; LEVY, 1996; NEGROPONTE, 1995).

Mas já no século XVIII o mundo sofreu grande impacto com a Revolução Industrial. De lá para cá as formas de se administrar uma empresa tem sido objeto de exaustivos estudos. É só consultar literatura pertinente. Comentando a fase pré-revolução, Buono (apud SILVA, A.M.O., 2002, p.22) lembra o que se considera como

sendo a primeira empresa: “Na sociedade agrária o homem dedicava-se principalmente à agricultura ou ao artesanato e trabalhava na fazenda ou no seu lar, tendo a família como unidade básica de produção”. O autor considera que não havia real necessidade de práticas administrativas.

Foi a Revolução Industrial que transformou a sociedade agrária em industrial, baseada em tecnologia, indústria e ambiente urbano (SARONI apud SILVA, A. M. O., 2002).

Becker (1986) deixa claro que a industrialização iniciou-se na Inglaterra, depois atingindo os demais países da Europa, fazendo com que a sociedade acordasse para questões econômicas, interessando-se mais pela lucratividade.

Chiavenatto (1998) identifica como sendo quatro as ondas de mudanças organizacionais na história da humanidade até o momento. Para o autor “estas mudanças no mundo empresarial acontece destes tempos imemoriais”. Em cada uma dessas etapas as organizações humanas sofreram drásticas mudanças e transformações. A etapa mais longa estendeu-se desde o início das civilizações até o século XVIII, mais aproximadamente 1776, quando se deu a Revolução Industrial.

O autor chama esta de “**Etapa da Agricultura**”. Era a predominância de atividade agrícola e pastoril. A principal fonte de riqueza foi a terra, sendo a agricultura a base da sustentação e provento do homem. Seu modo de produção evoluiu muito lentamente baseado sempre em eventos naturais e com introdução de tecnologias puramente artesanais rudimentares e primitivas.

Este período foi marcado pela improvisação, ausência de métodos, desperdício e despreparo humano. Obviamente mesmo nos dias atuais ainda existem atividades agrícolas, com a diferença que houve introdução de equipamentos e métodos adequados de trabalho em substituição à improvisação. Praticamente houve uma redução substancial do desperdício através do preparo profissional.

A segunda onda conhecida como “**Etapa do Artesanato**” é caracterizada por rápida sucessão de eventos e transformações ocorridas entre 1776 e 1860. Durante este período a principal fonte de riqueza é o trabalho, sendo a pequena oficina seu centro de operações. Neste período segundo Burns (apud CHIAVENATTO, 1998, p.32) ocorreram os seguintes fenômenos:

- a) A agricultura é gradativamente mecanizada. Surgem as máquinas de fiar, o tear hidráulico, o tear mecânico e o descaroçados de algodão, que vieram a substituir o trabalho e a força muscular do homem e mesmo do animal.
- b) As oficinas são transformadas à medida que se aplica força motriz na produção, além do vapor utilizado nas máquinas. Enormes progressos são verificados na agricultura e nas comunicações com o surgimento das primeiras estradas de ferro e navios a vapor.
- c) A atividade rural cede espaço para as pequenas indústrias tendo como resultado o fenômeno da urbanização e o aparecimento das cidades.
- d) Outros meios de transportes aparecem abrindo novas fronteiras e mercados. Intensificam-se as comunicações, principalmente com invenções do telegrafo elétrico e telefone.

Chiavenato (1998) acredita que mesmo hoje, a Etapa do Artesanato pode ser verificada em alguns países subdesenvolvidos, e mesmos nos emergentes como o Brasil, com suas empresas de pequeno porte e de industrialização incipiente.

De qualquer forma esta etapa marca o início da preocupação com a divisão do trabalho, com a especialização do trabalhador e com os métodos de trabalho. A propriedade privada constitui o tipo fundamental de organização.

A “**Etapa da Industrialização**” surge a partir de 1860 com a segunda fase da Revolução Industrial. Aqui o capital constitui a principal fonte de riqueza. É a substituição do ferro pelo aço, do vapor pela eletricidade e os derivados de petróleo como principais fontes de energia. O desenvolvimento industrial e o gradativo distanciamento entre países desenvolvidos e subdesenvolvidos são verificados nesta etapa. Outras características, entre elas algumas destacadas por Burns (apud CHIAVENATTO, 1998, p.33) são:

- a) Desenvolvimento da maquinaria automatizada e, alto grau de industrialização.
- b) Surgimento do avião, do rádio e televisão.
- c) Novas formas de Organização Capitalista: Sociedades anônimas, sociedades de participação etc. O capitalismo industrial cede lugar ao capitalismo financeiro: As instituições financeiras dominam a indústria; acúmulo de capital proveniente de fusões de empresas; separação entre a propriedade particular e a direção das empresas; etc.

Até a metade do séc XX houve um período caracterizado por um ambiente empresarial estável com estrutura organizacional hierárquica, alta, centralizada e piramidal na maioria das empresas.

“ A aplicação do modelo burocrático, a busca do desempenho padronizado das pessoas, a precisão e a eficiência, as relações de trabalho ordenadas e o controle hierárquico foram as características mais marcantes desse período” (CHIAVENATTO, 1998, p.34).

A partir da década de 50 o que se verificou foi uma etapa de transição. O desenvolvimento tecnológico verificado na época trouxe mudanças no sentido das empresas passarem a produzir em larga escala. Mercados locais expandiram-se regionalmente, nacionalmente e internacionalmente.

Ocorrem as primeiras mudanças administrativas, um processo híbrido, entre a ênfase interna nas funções organizacionais e a ênfase externa nos produtos ou serviços oferecidos. O ambiente tornou-se mutável e até mesmo instável, já que são percebidas intensas mudanças sociais, culturais, econômicas e tecnológicas. Os mercados se expandiram e novos produtos, serviços e processos são verificados. Nesta segunda metade do século XX a nova realidade chamada de “globalização da economia” trouxe ainda novos conceitos como qualidade total, produtividade e competitividade.

O mundo ficou menor, principalmente devido a novas tecnologias de comunicação.

O final do século XX marca o início daquela que é chamada de quarta etapa das organizações humanas, a “**Era da Informação**”.

Segundo Chiavenatto (1998, p.34) : “ A nova riqueza passa a ser o conhecimento, a ferramenta administrativa mais importante”. Isto porque a burocracia cede lugar à inovação e à criação do conhecimento. Os departamentos funcionais da estrutura, verificados no esquema matricial, abrem espaço aos grupos de trabalho. Segundo o autor o modelo organizacional passa a ser orgânico, flexível e maleável. Estão em voga as unidades autônomas, as redes internas e atividades de grupos. A comunicação “topo/base” é substituída pela liderança gerencial do meio para baixo. O que se verifica é o estímulo ao espírito empreendedor. Então a criatividade é fortemente estimulada.

Fleury & Fleury (2001, p.36) reconhecem três ondas de mudanças que se sobrepõem nos dias de hoje e que geram um contexto de grande turbulência: “a

passagem de um regime de mercado vendedor para mercado comprador, a globalização dos mercados e da produção e o advento da economia baseada em conhecimento”. Isto faz com que as empresas se organizem de forma distinta até então, seja em termos de estratégias, arranjos interempresariais ou em sua gestão.

O mercado tornou-se mais comprador a partir de meados dos anos 70 onde havia excesso de capacidade produtiva, acirrando-se a competitividade. As empresas passaram a “orientar-se para o cliente”.

O mundo estaria, no final da década de 90, entrando num terceiro estágio do processo de globalização (BAUMANN apud FLEURY & FLEURY, 2001). O primeiro estágio foi o da globalização financeira, no início da década de 70 com a desregulamentação dos mercados financeiros e avanços na área da comunicação e computação. Em seguida surge a globalização comercial, intensificada na década de 80 por novos equipamentos e sistemas criados pelas tecnologias de transporte. O terceiro e atual estágio é o da globalização produtiva indicando certa organização na atuação global das empresas internacionais. Surgem os blocos comerciais (União Européia, Mercosul etc) e regulação de mercados pela Organização Mundial do Comércio (OMC) e Fundo Monetário Internacional (FMI).

As competições oriundas do efeito globalização produzem nas empresas a inovação e a busca por novas formas de se manter no mercado. A velocidade da inovação tecnológica produz efeitos na economia, na cultura e na sociedade. Verificam-se aí novas necessidades e novos padrões de comportamentos e de negócios são criados.

## **2.2 A Nova Era – Informação gerando conhecimento**

Mas o que realmente vem acontecendo no mundo, com as empresas e com as pessoas? “Obviamente, a sociedade está sujeita à mudança contínua e à evolução ao longo do tempo. A sociedade industrial do pós-guerra evoluiu, transformando-se cada vez mais numa sociedade de serviços e, mais recentemente na sociedade da informação” (NONAKA & TAKEUCHI, 1997, p.50).

Davenport (1998) lembra que a sociedade passa por uma nova revolução em virtude dos avanços tecnológicos, o que causa uma inovação empresarial sem precedentes. As novas tecnologias como os cada vez mais avançados

processadores e as fibras óticas nas comunicações são alguns dos exemplos que vem modificando continuamente a maneira de operar das organizações e, portanto, a maneira das pessoas trabalhar.

Realmente no ambiente organizacional, as transformações refletem-se em novas tecnologias, assim como em novos modelos de gestão, através dos quais as empresas buscam obter maior competitividade e melhores resultados (MORASSUTTI, 2002).

E a essência disto leva a uma percepção onde nessa nova era, como jamais ocorreu em toda a história da humanidade, nunca a informação fez tanta diferença nos negócios das empresas.

Sabe-se que com a moderna tecnologia, a informação pode dar volta ao mundo em apenas um milésimo de segundo (CHIAVENATTO, 1998, p.35). Numa de suas reflexões o autor diz que “a informação é o petróleo da empresa, seu principal combustível”.

Silva, M. K. (2001, p.54) diz que “informação é o resultado do relacionamento entre um ou mais dados”. Então dados combinados e que geram informações podem ser encontrados numa variedade de objetos inanimados, desde um livro até um disquete de computador. A autora faz este comentário para lembrar que ao contrário da informação, o conhecimento só é encontrado nos seres humanos. Para fundamentar isto apresenta a reportagem da revista Computerworld que diz que “uma informação solitária é como uma andorinha – não faz verão”. A mesma reportagem também esclarece que milhões de dados trocados entre filiais de uma corporação, podem também não significar nada. Para interpretá-los entra em jogo a engenharia do conhecimento.

Na verdade o fluxo contínuo de informações entre o sistema, seus componentes internos e o ambiente externo criam um circuito fechado de retroalimentação, fazendo com que a organização se adapte às mudanças das condições ambientais (SILVA, 2002). Em outras palavras, a organização aprende a partir dos dados processados e/ou interpretados sob forma de informação.

Para Steiner (apud SILVA, 2002), transformar informações em conhecimento estratégico é parte do processo da gestão de pessoas nas organizações. É necessário que se estabeleça a gestão empresarial estratégica, utilizando-se recursos da organização a fim de que se entenda o ambiente do qual a mesma faz

parte, permitindo-a superar dificuldades e ameaças, transformando estas em oportunidades de crescimento e de mercado.

Chiavenatto (2000) diz que para ser bem sucedida a organização precisa definir rapidamente o que é importante para ela. Não é o tamanho que importa, mas sim sua velocidade e sua flexibilidade. Barlett (apud CHIAVENATTO,1998) já conclamava isto ao dizer que na economia globalizada não é o peixe grande que engole o pequeno e sim, é o veloz que devora o lerdo.

Chiavenatto (1998, p. 38) considera que a informação tem propriedades mágicas que outros recursos não possuem nem proporcionam. É infinitamente mais fácil de transportar do que os bens físicos. É compartilhável e não simplesmente trocada. Na era da informação instantânea, tudo muda rápido e incessantemente. Então o mundo mudou! Tudo ficou diferente. “E tudo será mais diferente ainda” prevê. As mudanças nas vidas das pessoas, a crescente competição e os clientes agora preocupados em comparar preço, qualidade e valor agregado constituem os grandes fatores que estão levando as empresas rumo ao sucesso ou ao fracasso. O autor considera que as organizações bem-sucedidas são aquelas mais abertas à mudança, sendo mais competitivas e totalmente voltadas para o cliente. “Para tanto”, conclui, “elas devem contar com pessoas que se encarreguem destas tarefas”.

Se os dados estão nos computadores e nas planilhas das empresas e, se a reunião e o compartilhamento destes dados dão origem às informações, são as pessoas, por outro lado, que as transformam em conhecimento.

Nonaka & Takeuchi (1997, p.63) descrevem melhor as semelhanças e diferenças entre conhecimento e informação. Primeiramente dizem que o conhecimento, ao contrário da informação diz respeito a crenças e compromissos e está relacionado à ação. E citam Bateson que diz que “ A informação consiste em diferenças que fazem a diferença”. A informação proporciona um novo ponto de vista para a interpretação de eventos ou objetos, dando luz a algo inicialmente obscuro. Por isso, consideram que “ a informação é um meio ou material necessário para extrair e construir o conhecimento”.

Pode-se assim dizer que a informação é um fluxo de mensagens e o conhecimento é criado por esse fluxo, ancorado nas crenças e compromissos de seu detentor.

Quanto às semelhanças, os autores referem-se mais aos meios onde informação e conhecimento se convergem. Dizem eles que “tanto a informação

quanto o conhecimento são específicos ao contexto e relacionais na medida em que dependem da situação e são criados de forma dinâmica na interação social entre as pessoas”. Para melhor entendimento disto, Berger & Luckmann (apud NONAKA & TAKEUCHI,1997, p.64) argumentam que “as pessoas que interagem em um determinado contexto histórico e social, compartilham informações a partir das quais constroem o conhecimento social como uma realidade, o que por sua vez influencia seu julgamento, comportamento e suas atitudes”.

### **2.3 A teoria do conhecimento**

Chiavenatto (1998) acredita que no terceiro milênio o principal recurso econômico será o conhecimento. E o trabalhador do conhecimento será aquele capaz de transformar dados processados em benefício para clientes ou para sociedade. Para isto não é necessário que o trabalhador opere computador ou algum equipamento sofisticado, mas sim interprete a informação em suas mãos.

O conhecimento teve ao longo da história diferentes significados e funções. Em tempos remotos o conhecimento era usado para o crescimento pessoal, e deveria aumentar a satisfação e sabedoria individual. Com o advento da Revolução Industrial no século XVIII, o conhecimento era tido como fator a ser aplicado para a sociedade como um todo e não somente algo exclusivo do indivíduo. Como já visto, foi neste período que o padrão artesanal foi substituído por outro de cunho industrial e mesmo tecnológico (DRUCKER,1997).

Entre o século XIX e XX era evidente a alienação do homem em relação ao seu trabalho. Charles Chaplin registra com ironia este momento na película “Tempos modernos”. No filme o trabalhador podia esquecer seu cérebro em casa, pois seu trabalho prescindia de criatividade e inteligência (CAVALCANTI, GOMES & PEREIRA, 2001).

A importância do conhecimento vem se consolidando nos dias atuais. Uhry & Bulgocov (2003) lembram que “as organizações vêm se deparando com um ambiente competitivo cercado de incerteza e que é afetado pela globalização, hipercompetição, volatilidade da informação, mudanças demográficas, valorização do conhecimento, entre outras questões”. Os autores citam Geus que afirma que o conhecimento é considerado “a única vantagem competitiva sustentável”.

Nonaka & Takeuchi (1997, p.5) citam vários outros autores, entre eles nomes famosos como Peter Drucker, Alvin Toffler e Robert Reich, cada qual a seu modo, anunciava a chegada de uma nova economia ou sociedade à qual se referiam como “sociedade do conhecimento”. Drucker, por exemplo, argumenta que o conhecimento não é apenas mais um recurso ao lado dos tradicionais fatores de produção, ou seja, trabalho, capital e terra; Mas sim o único recurso significativo na nova economia. Já Toffler reafirma esta idéia ao declarar que o conhecimento é a fonte de poder de mais alta qualidade e é o substituto definitivo de outros recursos. E Reich afirma que a verdadeira vantagem competitiva pertencerá àqueles equipados com conhecimento para identificar, solucionar e avaliar novos problemas.

E quando se fala em organização, não se pode esquecer das trocas que ocorrem entre a mesma e seu corpo funcional. Macedo (2002), por exemplo, diz que a criação do conhecimento nas organizações está relacionada ao modo como as mesmas sistematizam o aprendizado, dispõem as informações, além de sua capacidade em resolver problemas através de ações dos indivíduos que as compõem.

Sobre este tipo de intercâmbio Fleury & Fleury (2001, p.21) dizem que “os conhecimentos e o know-how não adquirem status de competência a não ser que sejam comunicados e trocados”.

Lyles (apud FLEURY & FLEURY, 2001) diferenciam dois níveis de aprendizagem:

- 1) Um nível mais baixo representado pelo conhecimento explícito que é resultante de repetições e rotinas e pode ser explicado e codificado.
- 2) Um nível mais alto representado pelo conhecimento tácito, que envolve o ajustamento de crenças e normas, resultando em novos quadros de referência e novas habilidades.

E sobre a teoria da criação do conhecimento organizacional vale a pena verificar o que escreveu Nonaka & Takeuchi (1997) quando aborda o modelo oriental, mais precisamente aquele adotado no Japão:

### 2.3.1 A criação do conhecimento – uma abordagem japonesa.

O ocidente vê a organização como uma máquina para processamento de informações. As empresas neste lado do mundo entendem conhecimento como algo

“explícito”, ou seja formal e sistemático, expresso em palavras e números. Sendo assim considera-se que o mesmo é facilmente comunicado e compartilhado. Alguns autores como Tofler, por exemplo, utilizam palavras “dados”, “informação” e “conhecimento” como sendo a mesma coisa, alternando-as em seu livro apenas “para evitar repetições tediosas” (NONAKA & TAKEUCHI, 1997, p.7).

As empresas japonesas entendem o conhecimento de forma diferente ou pelo menos de uma forma mais específica. Expressar o mesmo em palavras e números é apenas a ponta do iceberg. Na verdade os japoneses entendem o conhecimento como algo “tácito”, ou seja, dificilmente visível e exprimível.

O conhecimento tácito, encontrado nas pessoas, é difícil de formalizar, o que dificulta sua transmissão e compartilhamento. As empresas japonesas acreditam que o conhecimento tácito é aquele enraizado nas ações e experiências de um indivíduo, levando em conta também suas emoções, valores ou ideais. Assim como consiste em esquemas, modelos mentais, crenças e percepções.

Na verdade a distinção entre conhecimento tácito e explícito esclarece as diferenças entre as abordagens japonesa e ocidental. O conhecimento explícito pode ser “processado” por via computacional ou transmitido eletronicamente. Já a natureza subjetiva e intuitiva do conhecimento tácito dificulta o processamento. Isto significa dizer que para ser compartilhado dentro de uma organização este tipo de conhecimento deve ser convertido em palavras ou números.

Ao reconhecer uma empresa desta forma, sob ponto de vista do conhecimento tácito, tem-se uma perspectiva totalmente diferente, ou seja, a organização não simplesmente como uma máquina de processamento de informações, mas como um organismo vivo.

Os autores lembram que “conclusões, insights e palpites altamente subjetivos são parte integrante do conhecimento”. A visão japonesa do conhecimento também abrange ideais, valores e emoções. Quando se domina determinada técnica num esporte ou trabalho, por exemplo, e não se pode expressar essa técnica em palavras, está-se diante do conhecimento tácito. Isto faz questionar a premissa, comum no ocidente, de que se pode transmitir o conhecimento através da educação e do treinamento.

Autores como Levitt (apud NONAKA & TAKEUCHI, 1997, p.9) acreditam que “o conhecimento mais precioso não pode ser ensinado nem transmitido”. De fato, uma criança que põe a mão no fogo aprende algo tão importante quanto andar e

falar. Aprende com a experiência, por mais dolorosa que possa parecer. Os gerentes japoneses valorizam o aprendizado tanto da experiência direta quanto por tentativa e erro. Entretanto não acreditam, como é suposto pela teoria ocidental, que o conhecimento possa ser adquirido, transmitido e treinado por meio de manuais, livros ou conferências. Também deixam claro que criar novos conhecimentos não é apenas uma questão de aprender com outros ou adquirir conhecimentos externos. A interação laboriosa entre membros de uma organização pode ajudar, mas o conhecimento deve ser construído por si mesmo.

Essa, entretanto, não é a maneira de pensar de alguns autores do ocidente.

### 2.3.2 Organizações que aprendem – uma abordagem ocidental

Diferente do pensamento japonês, o “foco da organização que aprende concentra-se em aprender com a mente e não com o corpo” (NONAKA & TAKEUCHI, 1997, p.9). Os autores citam Senge que afirma que o aprendizado por tentativa e erro é uma ilusão. O mesmo defende-se dizendo que críticas recebidas ou decisões mais complexas tomadas em uma organização pode ter maiores conseqüências para o sistema e, seu efeito pode durar anos ou décadas. Isto torna o aprendizado pela experiência direta uma impossibilidade.

Aliás, em seu livro “A Quinta Disciplina”, Peter Senge (1993) aborda a importância do conhecimento humano e se vale do termo “raciocínio sistêmico”, destruindo a ilusão de que o mundo é composto por forças separadas, não relacionadas entre si. Segundo o autor o raciocínio sistêmico é uma estrutura conceitual baseada em conhecimentos e ferramentas, com intuito de ajudar as pessoas a verem com mais clareza os padrões, tornando mais claro todo o conjunto.

Peter Senge (1993) aponta ainda outros quatro componentes além do raciocínio sistêmico, que convergindo entre si podem desempenhar um papel fundamental para as organizações que aprendem. São elas:

- Domínio pessoal
- Modelos mentais
- Objetivo comum
- Aprendizado em grupo

O **domínio pessoal** concentra-se mais no lado espiritual da aprendizagem, tais como o desenvolvimento da paciência ou visão objetiva da realidade, por exemplo. Todavia são poucas as organizações que incentivam o desenvolvimento de seus membros nesse aspecto, o que resulta numa vasta quantidade de recursos não aproveitados.

**Modelos mentais** referem-se às idéias analisadas, generalizações ou imagens que influenciam o modo de se encarar o mundo e as próprias atitudes. Trabalhar os modelos mentais significa expor com clareza suas idéias e impressões.

Senge também considera que uma organização não pode se manter em posição de grandeza sem objetivos, valores e compromissos compartilhados com todos os membros. Somente com **objetivo comum**, as pessoas dão tudo de si e aprendem espontaneamente. Buscar “imagens do futuro” para a organização auxilia na criação do objetivo comum da mesma. Mas o autor deixa claro que isto é uma função de todos e não somente do líder, ou seja, os objetivos pessoais destes às vezes não são compartilhados com o grupo e aí não ocorre o verdadeiro engajamento.

Já a disciplina do **aprendizado em grupo** enfrenta um paradoxo de que o indivíduo trabalhando em equipe pode angariar um conhecimento individual maior do que consegue a equipe coletivamente. É como se o QI individual dos participantes do grupo se sobressaísse ao QI coletivo do mesmo. “Quando as equipes estão realmente aprendendo, além de produzirem resultados extraordinários em conjunto, seus integrantes também se desenvolvem com maior rapidez no sentido individual” (ROSS, 1999, p.12). O diálogo entre os membros do grupo é fundamental, pois permite que os mesmos percebam idéias pré-concebidas, o que lhes permitem alterar padrões se necessário. Senge (1993) considera que a unidade fundamental das organizações modernas é o grupo e não os indivíduos. A organização só terá capacidade de aprender se os grupos forem capazes de aprender.

Todas as cinco disciplinas devem funcionar conjuntamente. Na verdade o “raciocínio sistêmico” é a “Quinta disciplina” e é a que integra as outras quatro. Vistas conjuntamente e ao mesmo tempo reforçando cada uma delas, o raciocínio sistêmico mostra que o todo pode ser maior que a soma das suas partes.

### 2.3.3 Formando o conhecimento organizacional

Em 1978 a Honda formou uma equipe de desenvolvimento de um novo carro, cuja atribuição era criar um conceito de produto fundamentalmente diferente de tudo o que a empresa já tivesse feito antes. O produto deveria ser mais barato, mas não de qualidade inferior. A idéia era substituir os modelos Honda Civic e Honda Accord pois a alta gerência considerava que os mesmos estavam se tornando familiares demais. Em diversos momentos a equipe criou slogans para expressar o desafio que haviam recebido. Os estudos evoluíram para novos slogans até que surgiu o projeto do Honda City – um carro em forma de esfera, pequeno em comprimento e grande na altura, oferecendo mais lugar para os passageiros e tomando o mínimo espaço nas estradas. O modelo foi o primeiro de uma série de carros compactos (NONAKA & TAKEUCHI, 1997, p.12).

O exemplo da Honda remete-se à transformação do conhecimento tácito em explícito e expõe características importantes neste processo: Em primeiro lugar, acreditar no simbolismo ou na linguagem figurada. Em segundo lugar, compartilhar conhecimento pessoal com outros integrantes do grupo. E em terceiro, surgem novos conhecimentos em meio à ambigüidade e redundância.

Através de metáforas ou analogias as pessoas podem exprimir o que sabem, mas que ainda não são capazes de dizer. Isto acaba por promover um processo criativo nos estágios da criação do conhecimento.

O conhecimento pessoal, às vezes adquiridos ao longo de anos, pode resultar num processo de inovação. O compartilhamento destas experiências, através de diálogos e debates, acaba por se cristalizar no grupo.

A ambigüidade, como a sugerida no projeto do Honda City, acaba sendo útil mostrando novo senso de direção. Já a redundância estimula o diálogo freqüente e a comunicação.

Mc Kinsey & Company (apud SILVA , 2002) dividem os níveis de criação do conhecimento em individual, grupal, organizacional e interorganizacional. A interação destes níveis gera um processo na seguinte ordem: compartilhamento do conhecimento tácito, criação de conceitos, justificativas destes conceitos, construção de modelo e difusão interativa do conhecimento.

Já Hamel & Phahalad (apud SILVA , 2002,p.47) apontam cinco fatores para a criação do conhecimento: “visão, estratégia, estrutura, sistema e pessoas”.

A construção de memória organizacional é feita através da armazenagem de informações com base na história organizacional, as quais podem ser recuperadas auxiliando nas tomadas de decisões presentes. Isto porque tanto as informações como as experiências, bem ou mal-sucedidas, são de fácil recuperação, permitindo sua disponibilidade às pessoas (FLEURY & FLEURY, 2001, p.32).

Alguns pesquisadores estudam as chamadas comunidades de prática, que se constitui num processo de construção e disponibilização do conhecimento. Grupos formados em torno da prática de uma profissão, acabam por partilhar experiências, construindo um conhecimento coletivo, implicando tanto na geração de conhecimentos como também de identidade (DUGUID apud FLEURY & FLEURY, 2001).

Qualquer empresa, em qualquer lugar do mundo, seja no Japão, nos Estados Unidos ou no Brasil, pode passar por transformações tentando inovar-se ou tentando resolver problemas ou dificuldades que porventura estejam passando. Então é necessário que as empresas apoiem as pessoas voltadas para a inovação, para qualidade e produtividade (CHIAVENATTO, 1998, p.294). Ao falar sobre a necessidade de se passar de uma cultura individualista e restritiva para uma cultura voltada para equipes, com plena utilização dos recursos humanos, Chiavenatto julga existirem condições necessárias para o sucesso desse processo. Algumas delas estão relacionadas à criação do conhecimento, especialmente no que tange ao compartilhamento do mesmo:

- A empresa deve proporcionar uma nova estrutura organizacional enxuta e flexível, capaz de aproximar as pessoas da alta direção;
- A empresa deve proporcionar a todas as pessoas as atitudes e o ensino das habilidades para inovar e resolver os problemas operacionais, desde o topo até a base.
- A empresa deve proporcionar uma cultura de trabalho em equipe, baseado em inovação, participação e envolvimento emocional.

Nos anos 80, devido ao sucesso apresentado, o modelo de gestão japonês entrou na pauta de discussões acadêmicas e empresariais. Na empresa japonesa a responsabilidade pela execução do trabalho é atribuída ao grupo e não ao indivíduo (FLEURY & FLEURY, 2001). Isto corrobora o fato de que de acordo com o pensamento japonês “o conhecimento pessoal de um indivíduo deve ser compartilhado com outros” (NONAKA & TAKEUCHI, 1997, p.12).

Os autores lembram como exemplo o processo de desenvolvimento da Home Bakery – máquina automática para fazer pão em casa – cujo novo conhecimento, considerando a complexidade da mesma, espalhou-se além da equipe de desenvolvimento de produto, mostrando que era possível desenvolver um produto inovador através da cooperação e não da concorrência interna.

Nadler, Hackman, Lawler III (1983) sugerem mesmo o aperfeiçoamento da qualidade das relações interpessoais entre os membros de uma organização a fim de se aumentar a efetividade do grupo. Segundo eles, freqüentemente a qualidade destas relações deixa a desejar, enquadrando as pessoas em padrões de competitividade e hostilidade. Técnicas de treinamento interpessoal podem ser poderosas para modificação de comportamentos, crenças e atitudes. O gerente deve assumir uma abordagem mais direcionada nos processos interpessoais em equipes de trabalho tais como coordenar esforços e incentivar o comprometimento, avaliar inputs e repartir conhecimentos e, por último, implementar e inventar estratégias de desempenho.

Não só os gerentes, mas qualquer profissional da área bancária, por exemplo, admite que a necessidade de acertar em 99,5% dos casos. A margem para erro é muito pequena. Nesse contexto, extrair conhecimento e desenvolver meios para prever a expectativa de perdas é essencial. Só o treinamento adequado abre as portas para se aumentar o lucro (BHARGAVA, 2003).

Parece que é mesmo essencial o esforço individual com objetivos diversos e relativos à aprendizagem. Handy (1996, p.67) como consultor em um estudo sobre educação e carreira de executivos árabes revela dez fatores que os ajudaram a alcançar suas posições. Os pesquisados citaram o auto-desenvolvimento, o conhecimento técnico, treinamento e desenvolvimento formal da carreira. O que revela “uma cultura de resoluções de problemas, em que protocolo e status são minimizados, os erros são oportunidades de aprendizado, colegas são aliados e não concorrentes”. O autor acredita que o resultado deste estudo se aplica a qualquer executivo bem-sucedido de qualquer cultura.

#### 2.3.4 Conhecimento como instrumento de gestão

Como se viu até aqui o conhecimento é ferramenta imprescindível para as empresas enfrentarem a globalização e seus efeitos, como a competitividade, por exemplo. A queda das fronteiras fez com que os consumidores tivessem acesso a produtos de todo o mundo, seja através das lojas reais, seja através das lojas virtuais que dispõem de catálogos na Internet (VELOSO, 2000).

Foi visto também que dados geram informações que geram conhecimento. Num caminho de vai e vem, percebe-se que o conhecimento pode gerar novo dado, nova informação e daí novo conhecimento. Cohen & Levinthal (apud GOTTARDO, 2000, p.24) dizem que “o conhecimento pré-existente permite uma melhor assimilação de novas informações”. Aspectos previamente conhecidos, num processo cumulativo como a aprendizagem, podem gerar ganhos intelectuais.

Teixeira Filho (apud GOTTARDO, 2000, p.28) evidencia este fato ao lembrar que o armazenamento de dados e informações configura-se no “principal ativo das empresas, ou seja, o conhecimento”.

Alguns autores parecem dar mais ênfase à informação propriamente dita. Freitas (apud LEITE & ALMEIDA, 1996, p. 1) diz que a informação é um elemento de um processo pelo qual a empresa se informa sobre ela própria e sobre seu ambiente. “Informações são o resultado do processo de informação”. Assim além de obter e acumular informações é necessário interpretá-las e utilizá-las adequadamente. Não seria isto o próprio processo de formação do conhecimento? Ora as empresas podem atingir o sucesso quanto mais e mais informações e conhecimentos integrarem-se aos serviços e produtos oferecidos pelas mesmas. Agrega-se mais valor ao produto através de consultas a clientes, seja por pesquisa ou mesmo por observação de suas reações. “Suas necessidades podem criar as tendências do amanhã” (HEIL, P. & TATE apud LEITE & ALMEIDA, 1996, p.7).

Já o artigo de Heifetz & Laurie (1998) ressalta importante papel do líder, que é dar acesso às informações aos seus subordinados, especialmente àqueles que sirvam de base para decisões táticas e estratégicas. O envolvimento dos empregados na busca de soluções faz-lhes co-responsáveis pela sobrevivência da empresa. Segundo os autores “quando uma empresa não consegue aprender rapidamente como se adaptar a novos desafios, a probabilidade de que ela venha a se defrontar com sua extinção é muito alta”.

A troca de informações seja entre empresa e clientes ou empregados entre si, beneficiam o aprendizado organizacional, que segundo Bartlett & Goshal (apud

GOTTARDO, 2000, p.30) acontece quando as corporações “se tornam capazes de transferir, compartilhar e impulsionar os seus conhecimentos e experiências ainda individualizadas”.

Nestes dias de complexo ambiente político, institucional e econômico, as empresas que buscam competitividade adotam uma postura de aprendizagem intensiva e permanente, enquanto buscam estratégias que as façam sobreviver, crescer e prosperar (FLEURY & FLEURY, 2001).

Segundo Nonaka & Takeuchi (1997, p.95) há cinco fases no processo de criação do conhecimento organizacional:

- 1) Compartilhamento do conhecimento tácito
- 2) Criação de conceitos
- 3) Justificação dos conceitos
- 4) Construção de um arquétipo
- 5) Difusão interativa do conhecimento

A primeira fase corresponde à socialização onde o conhecimento individual precisa ser aplicado dentro da organização. A segunda fase ocorre com o compartilhamento deste conceito tácito entre a equipe convertendo-o em conhecimento explícito. Em seguida, a organização decide se aceita ou não o novo conceito. Se acatado, na quarta fase, é hora de se transformar, por exemplo, num protótipo ou num mecanismo de ação. Algo que traga um novo valor para a empresa, que seja um novo sistema gerencial ou um novo produto concreto. A última fase é quando a organização externaliza o novo conhecimento, seja entre divisões da empresa ou com os clientes, empresas afiliadas, universidades etc.

Segundo a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) ligada à ONU, mais de 55% da riqueza mundial advêm do conhecimento e dos denominados bens ou produtos intangíveis (softwares, patentes, royalties, filmes, música etc) (OCDE apud CAVALCANTI, GOMES & PEREIRA, 2001, p.21). O mesmo relatório também aponta que “em 1998 o uso do conhecimento foi responsável por mais de 50% do PIB dos países desenvolvidos”. Outro destaque é que a facilidade de obtenção de informação tem gerado o aumento da participação do conhecimento na geração de riqueza em organizações, regiões e países.

Drucker (1997) diz que as empresas que ocupam o lugar central entre as organizações que mais geram riquezas são justamente aquelas que produzem e distribuem informações e conhecimento.

O conhecimento é o novo motor da economia, sendo seu principal fator de produção; E urgência é a palavra chave da economia nos dias de hoje. As organizações de sucesso são aquelas capazes de explorar o conhecimento tácito de seus profissionais, o que certamente agregará valor a seus produtos e serviços. (TAPSCOTT apud GOTTARDO,2000).

A história mostra que empresas com alto poder de conhecimento sobre determinado produto não podem se acomodar com o sucesso do mesmo. Aqueles empregados responsáveis pela invenção ou solidificação do produto no mercado, podem e devem ser explorados em busca de transformações capazes de dar sobrevida à criação. Veja o exemplo da XEROX CORPORATION: A empresa foi provavelmente a empresa que mais expandiu seus negócios no mundo inteiro até a década de 70. A concorrência japonesa atingiu a XEROX nos anos 80, quando ofereceu produtos de mesma função a preços menores e de alto padrão de qualidade. Um dos motivos que levou a XEROX perder sua posição foi ter-se distanciado do cliente final, adotando uma postura arrogante diante de seus concorrentes e encantando-se com seu próprio sucesso inicial. “Ao negligenciar seu cliente final, a XEROX também ignorou as necessidades do mercado, comercializando apenas produtos de grande porte. Já os concorrentes japoneses invadiram o mercado americano com copadoras pequenas e econômicas” (CHIAVENATTO, 1998, p. 135).

Ao que parece a interação entre empresa e mercado pode ser fundamental para a sobrevivência da mesma. A lucrativa indústria de jogos de computador surgiu da interação da indústria de conteúdo e informática. Já a TV a cabo surgiu da convergência das telecomunicações e da indústria cultural (CAVALCANTI, GOMES & PEREIRA, 2001). Os autores afirmam que a capacidade de gerar conhecimentos, inovar e empreender são as condições necessárias para o sucesso de uma empresa na atual sociedade.

Mas adquirir e manter o conhecimento só não basta! É preciso direcioná-lo. Melhor dizendo, é necessário geri-lo. Sveiby (1997) considera que o valor das empresas intensivas em conhecimento está mais relacionado aos ativos intangíveis. O autor propõe um modelo de gestão formado por três componentes: estrutura interna, estrutura externa e competência. A estrutura interna inclui conceitos e modelos administrativos e informatizados. A estrutura externa inscreve a cultura da organização. E a competência é a capacidade individual de atuação. Aqui se

incluem as habilidades individuais, a educação formal, a experiência e os valores do próprio indivíduo.

Outros autores como Thomas Stewart e Leif Edvinsson (apud CAVALCANTI, GOMES & PEREIRA,2001) se aproximam da teoria de Sveiby. Stewart por exemplo apresenta um modelo formado por capital estrutural, capital de clientes e capital humano. Este último componente se assemelha muito a definição de competência dada por Sveiby. A importância do modelo de Stewart é justamente mostrar como o capital de cliente contribui para o valor global de uma empresa. Edvinsson adota estrutura semelhante: Capital organizacional, capital de clientes e capital humano. Cavalcanti, Gomes & Pereira (2001, p.53) ressaltam a importância destes modelos, apesar da semelhança entre eles, porque “foram concebidos por profissionais envolvidos com a prática concreta da gestão em grandes empresas”. E eles também apresentam um modelo muito próximo ao daqueles autores, chamado de “Capitais do conhecimento”.

### 2.3.5 Capitais do conhecimento

O modelo apresentado por Cavalcanti, Gomes & Pereira (2001, p.56-79) é composto por quatro capitais:

- O Capital ambiental
- O Capital estrutural
- O Capital intelectual
- O Capital do relacionamento

Estes capitais devem ser “devidamente monitorados e gerenciados para a efetiva gestão do conhecimento de uma organização”. Em sua publicação os autores mostram como este modelo pode ser aplicado na prática a partir do exemplo da empresa Modulo Security Solutions S.A. Não é o caso do presente estudo. Aqui se aborda brevemente o lado teórico do modelo.

#### 2.3.5.1 Capital ambiental

O capital ambiental é um conjunto de fatores que descrevem o ambiente no qual a organização se encontra. Como exemplo pode-se citar as características

sócio-econômicas da região (renda, nível de escolaridade etc), aspectos legais, valores éticos e culturais, aspectos governamentais e aspectos financeiros (taxa de juros, financiamentos à produção etc).

Os autores consideram que “o valor de uma organização é altamente dependente do contexto onde ela é inserida”. Para a sua sobrevivência é necessário que a organização esteja atenta às mudanças, perceba as inovações tecnológicas, torne-se flexível e, naturalmente, entendam que informação e conhecimento são fatores estratégicos. “Além disso, a definição do segmento de atuação, a perseguição da excelência e, sobretudo o alinhamento com as necessidades dos clientes/consumidores devem ser considerados”.

#### 2.3.5.2 Capital estrutural

O capital estrutural é um conjunto de sistemas administrativos, conceitos, modelos, rotinas, programas, enfim, a infra-estrutura necessária para fazer a empresa funcionar. Inclui-se neste Capital a cultura da organização que é o modo como ela trabalha.

Edvisson (apud CAVALCANTI, GOMES & PEREIRA, 2001, p.63) define o capital estrutural como “tudo aquilo que fica na organização quando as pessoas vão embora para casa”.

Sendo o único dos capitais do conhecimento realmente pertencente à organização, permite efetivamente calcular-se o valor da mesma. Afinal pode-se determinar o custo dos softwares, computadores e salas pertencentes à empresa.

Gerir o Capital estrutural significa estabelecer a estrutura organizacional da empresa, os processos do negócio e os instrumentos de gestão a serem utilizados. Na sociedade do conhecimento a empresa deve se estruturar por processos, reunindo os colaboradores com as habilidades necessárias para a realização da atividade fim. A medição em tempo real das atividades é outro fator importante. Para isso a estrutura deve ser dinâmica, eliminando barreiras entre funcionários, executivos, investidores e clientes. Os autores consideram que a empresa deve buscar uma estrutura integrada horizontalmente, isto é, que permita a participação do conjunto dos colaboradores.

### 2.3.5.3 Capital intelectual

Cavalcanti, Gomes & Pereira (2001, p.67) vão contra a idéia de que as pessoas são o maior patrimônio das empresas. Isto porque, para eles as pessoas apenas trabalham nas empresas e não são propriedades delas. O Capital intelectual (habilidades, competências e relacionamentos) sim, é propriedade dos indivíduos. “As empresas utilizam o capital intelectual das pessoas sem, no entanto, deter sua propriedade”.

O Capital intelectual refere-se tanto à capacidade, habilidade e experiência quanto ao conhecimento formal das pessoas integrantes da organização. A empresa pode utilizar o Capital intelectual dos empregados para gerar lucro ou aumentar seu prestígio e reconhecimento. Para isto, além de reunir e manter o Capital intelectual, a empresa deve definir suas competências essenciais. Mais do que produtos e serviços, o que realmente caracteriza uma organização é seu conjunto de competências essenciais, ou seja, suas habilidades e tecnologias capazes de oferecer benefícios aos clientes e sociedade.

Supondo que a organização possua em seu quadro os talentos necessários, resta mantê-los, oferecendo-lhes ambiente estimulante e agradável, além de remuneração adequada.

### 2.3.5.4 Capital de relacionamento

O último dos capitais do conhecimento é aquele que valoriza e incentiva que uma empresa estabeleça alianças estratégicas com clientes, fornecedores, governo, enfim, qualquer parceiro, mesmo competidores capaz de ampliar sua presença no mercado.

Verna Allee (apud GONÇALVES, GOMES & PEREIRA,2001,p.71) diz que “as redes de relacionamento são compostos por conjuntos de ligações dinâmicas entre parceiros engajados em trocas deliberadas e estratégia de serviço, conhecimento e valor”.

Os relacionamentos precisam ser gerenciados a partir da visão estratégica da empresa, onde a mesma determina quem são os companheiros-chaves para o sucesso de seu negócio. A partir daí constroem-se uma estratégia de

relacionamento com cada um deles. É interessante perceber que alguns parceiros dão retorno financeiro, compram seu produto ou serviço. Outros dão retorno de imagem. Outros ainda apenas cobram qualidade sem, no entanto, agregar valor econômico nem de imagem.

### 2.3.6 A interação entre os Capitais do conhecimento

Cavalcanti, Gomes & Pereira (2001) concluem seus estudos demonstrando como a interação dos capitais do conhecimento é a fonte de riqueza das organizações. O Capital estrutural pode aumentar o Capital intelectual através de “learning center”. Por exemplo, universidades corporativas existentes em algumas empresas oferecem cursos técnicos ou de línguas. Da mesma forma o Capital intelectual incrementa o Capital do relacionamento. Como exemplo, a habilidade individual de comunicação interpessoal pode estabelecer relação-chave para o sucesso de um empreendimento.

Inversamente o Capital de relacionamento pode incrementar o capital intelectual quando um cliente seja ele pessoa física ou jurídica, oferece conhecimento como troca na transação entre as partes.

A partir daí os autores sugerem três mapas de conhecimento que cubram justamente o Capital estrutural, o Capital intelectual e o Capital de relacionamento, através de questões que identifiquem as necessidades da empresa para:

- Conquistar habilidades e/ou competências
- Definir estruturas necessárias
- Reconhecer com quem se relacionar

A empresa agora estaria apta a identificar as lacunas de conhecimento, ou seja, a diferença entre o conhecimento necessário para a realização do negócio e o conhecimento atualmente disponível na organização.

## 2.4 Gestão por competência

Valdez Luiz Ludwig (apud GOTTARDO, 2000, p.7), consultor da empresa MCG, comenta que o fundamental é o capital humano já que o maior bem deste, o capital intelectual, é o principal recurso competitivo de uma organização. Pelas

palavras do mesmo pode-se situar o presente trabalho até o momento: “O gerenciamento da informação leva ao conhecimento, que é o julgamento que se faz a partir de uma informação. Cada organização tem que descobrir, em primeiro lugar, quais são os conhecimentos que ela deve deter para ser competitiva no mercado”.

Então neste capítulo, depois de discorrido a importância do conhecimento para as empresas, pode-se dar início ao assunto tema deste trabalho, a competência das pessoas.

Ao que parece na sociedade do conhecimento (ou na era da informação) tornou-se imprescindível qualificar o indivíduo, preparando-o para as inovações em seu ambiente organizacional e mesmo potencializando-o para acompanhar as mudanças e evoluções do mercado (TACHIZAWA & SAICO apud GOTTARDO, 2000). Isto não é um procedimento tão fácil, visto que a evolução técnica, científica e cultural das economias presentes no mundo atual, não comportam modelos iguais. Mesmo considerando a globalização, as fórmulas são diferentes e diferentes são os resultados. Tendo isto em vista, observou-se a necessidade da criação e da gestão do conhecimento. O vertiginoso processo de transformação, típicos dos dias atuais, exige das organizações prontidão para se antecipar e se adaptar aos novos desafios. Surge entre o planejamento estratégico, onde os executivos movimentam suas equipes à procura de aprendizagem. O próprio trabalhador é considerado como arquivo vivo de conhecimento, podendo resolver questões importantes, internamente e externamente ao ambiente organizacional.

Gottardo (2000, p.77) diz que “as mudanças sobre mudanças são sentidas dentro das empresas frente a um mercado em transformação”. Segundo o autor, o avanço tecnológico, a visão globalizada do mercado e a valorização dos ativos intangíveis requerem mudanças nos recursos humanos das empresas, pois fazem parte dele as forças ativas de todo o processo. Esta movimentação mostra que a empresa está viva e possui capacidades dinâmicas.

O conceito “capacidades dinâmicas” foi atribuído por Teece, Pisano & Shuen (apud NONAKA & TAKEUCHI, 1997, p.55) à “capacidade de uma organização de aprender, adaptar-se, mudar-se e se renovar com o tempo”, o que “envolve busca, identificação do problema e resolução do mesmo (em nível organizacional)”.

O papel das pessoas no desenvolvimento destas capacidades é fundamental. Por isso mesmo fala-se que uma organização vencedora é aquela que também desenvolve e retém talentos. Isto nem sempre foi assim! Akio Morita, ex-presidente

mundial da Sony, lembra que adotar novas práticas foi necessário para sua empresa tornar-se líder de mercado. Diz o mesmo que, não raro, todo talento novo que surgia era visto como uma ameaça por gerentes, especialmente os mais medíocres, sendo perseguidos por estes até sair da empresa. Percebendo isto e, principalmente, reconhecendo a necessidade vital de novos talentos para que a empresa fosse inovadora, Morita resolveu introduzir um novo critério de avaliação de seus gerentes. Além do desempenho financeiro, os mesmos passaram a ser avaliados pelo número de pessoas talentosas que revelaram para a companhia (CAVALCANTI, GOMES & PEREIRA, 2001).

O novo sistema de avaliação lançado pela Sony é um exemplo de como se modificar cultura e práticas numa organização, estabelecendo novos diferenciais e agregando valor.

Se a organização é que se importa com os talentos presentes em seu quadro ou se são os indivíduos que se importam com a sobrevivência da organização, o fato é que na fronteira deste encontro exige-se competências. A analogia feita por Prahalad & Hamel (apud DUTRA, 2003) compara as competências às raízes de uma árvore, as quais oferecem à organização alimento, sustentação e estabilidade.

Até o momento foi visto que um dos indicadores de desempenho organizacional, talvez o mais importante no atual contexto de mercado, é sua capacidade de atrair, desenvolver e reter pessoas talentosas. Mas também se sabe que grandes e poderosas organizações, apesar de todo talento como corporação, se vêem diante de um cenário novo: apresentam dificuldades para identificar em seus próprios quadros, profissionais que atendam à demanda de competências exigida pelo mundo globalizado (GRAMIGNA, 2002).

As empresas que se anteciparem, implantando estratégia que atraiam, desenvolvam e retenham bons profissionais enfrentarão em melhores condições a concorrência, além de ganhar mercado. O novo modelo administrativo, mais adequado aos novos tempos e denominado de “gestão por competências” encontra-se amplamente difundido nos Estados Unidos. Na Europa está em franco crescimento e no Brasil o movimento chega de forma tímida neste início de século.

Ainda assim, segundo Fé (2003), as empresas brasileiras estão conscientes de que valor e perenidade dos negócios dependem de um bom sistema de gestão de competências. Sua adoção em larga escala enfrenta barreiras como o receio dos gestores em definir estratégias baseadas em um conceito ainda não consolidado.

Outra barreira seria a dificuldade de quantificar o impacto dessa inovação no desempenho financeiro. Por outro lado prevalece a consciência de que se trata de alternativa simples, eficaz e transparente de gestão de pessoas.

Zarifian (apud FLEURY & FLEURY, 2001, p.19) aponta três mutações que vem ocorrendo no mundo do trabalho, justificando a necessidade de se implantar este modelo nas gestões das organizações:

- 1) O imprevisto: Aquele incidente não programado que pode afetar a rotina normal e diária, interrompendo atividades. A complexidade dos negócios nos dias atuais exige que a pessoa esteja constantemente mobilizando recursos para resolver estas nas situações presentes no trabalho.
- 2) A comunicação: Apointando-se a necessidade de se compreender o outro e fazer-se compreender. Numa organização mostra a necessidade de se estar alinhado aos objetivos da mesma, partilhando normas comuns a sua gestão.
- 3) Os serviços: Implica no atendimento ao cliente, seja ele externo ou interno.

Segundo o autor o trabalho não é mais o conjunto de tarefas associadas ao cargo. O imprevisto faz cada vez mais parte do cotidiano, tornando-se quase que numa rotina e o indivíduo mobiliza competências para resolver esta situação profissional presente no dia a dia do trabalho.

Zarifian tem como foco principal de análise as atividades de produção, então Fleury & Fleury (2001,p.20) sugerem outras duas dimensões ligadas às mutações no mundo do trabalho e que se somam as anteriores:

- 4) Âmbito de atuação da organização: Que pode ser local, regional, nacional ou internacional. Sugerindo que nestes tempos de globalização surgem novos padrões de operações nas empresas e muitas vezes requerem competências específicas dos indivíduos.
- 5) Visão estratégica: Se antes a visão estratégica era privilégio dos administradores, centrados na cúpula da organização, hoje ela deve estar presente em outros níveis da empresa, permitindo novas ponderações e significações, fazendo parte das competências dos indivíduos.

De qualquer forma os gestores terão de contornar armadilhas e solucionar paradoxos sedimentados no meio empresarial. Um dos paradoxos mais visíveis ocorre quando a empresa cobra autonomia, iniciativa e espírito empreendedor de seus empregados, simultaneamente a uma cultura organizacional que reforça e estimula o perfil obediente, passivo e disciplinado (FÉ, 2003).

Segundo a autora as empresas devem evitar armadilhas como o uso de sistema de competência para reforçar a pressão e o controle psicossocial sobre os trabalhadores. O resultado seria a desconfiança e rejeição dos empregados, o que condenaria o sistema ao insucesso.

#### 2.4.1 Um breve histórico

O tema pode ser recente, mas a atitude parece ser um pouco mais remota. Durand (apud FLEURY & FLEURY, 2001, p.23) afirma que “nos tempos medievais, os alquimistas procuravam transformar metais em ouro, hoje os gerentes e as empresas procuram transformar recursos e ativos em lucro”.

Mas segundo Gramigna (2002) as primeiras investigações sobre competência partiram de David McClelland nos anos 70. Em 1973 aquele autor publicou seu trabalho sobre mensuração de competências e inteligência na revista *American Psychologist*. Sua pesquisa abriu caminho para novos estudos.

Inicialmente gerou-se um processo sistematizado, típico em entrevista de seleção, onde se pode verificar a adequação de uma pessoa ao perfil de competências de determinado cargo ou função. Baseia-se numa comparação de comportamentos, apresentado pela pessoa no seu dia a dia, aos requeridos para o trabalho.

Na década de 80 surgem as escalas de competências baseadas em estudo de perfis organizacionais em vários países. Eram indicadores de desempenho, mostrando as habilidades necessárias e atividades favoráveis às tarefas. O detalhamento dos diversos perfis necessários para determinada função gerou projetos, planos de treinamento e desenvolvimento por competências, além da orientação de processos seletivos.

A década de 90 já diante da crescente competitividade, efeito da globalização, levou ao alinhamento definitivo das políticas de recursos humanos às estratégias empresariais. O conceito de competência, incorporado à prática organizacional, torna-se a base do modelo para se gerir pessoas.

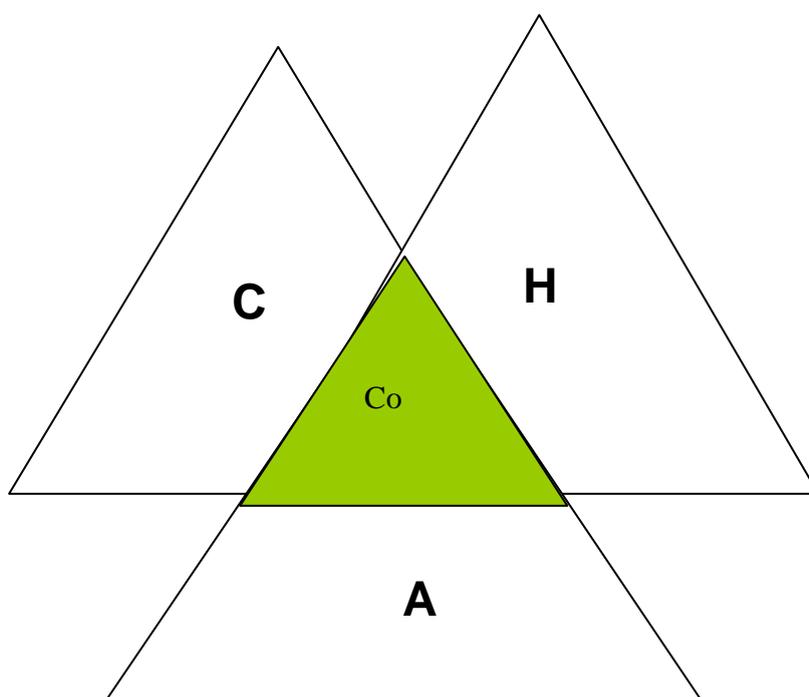
Então quase trinta anos desde sua gênese, a gestão por competências tornou-se um processo de enorme impacto nos resultados organizacionais. No Brasil já existem algumas empresas trabalhando com este modelo, como por exemplo,

TIM, SABESPE, INFOGLOBO, MÓDULO SECURITY SOLUTIONS e CAIXA ECONÔMICA FEDERAL.

#### 2.4.2 Competência

Segundo Hilário (2002,p.10) a expressão “competência” tem recebido vários conceitos. O mais usual engloba três dimensões que são: conhecimentos, habilidades e atitudes. Todos necessários à execução de determinada tarefa ou atividade.

A figura 1 representa o conceito de competência conforme Durand:



**C = CONHECIMENTO** (Informação; Saber o que e porque fazer)

**H = HABILIDADE** (Técnica; Destreza; Saber como fazer)

**A = ATITUDE** (Interesse; Determinação; Querer fazer)

**Co = COMPETÊNCIA**

Figura 1: As três dimensões da competência

Fonte: Durand apud (HARB,2001, p.14)

Adaptado

A figura enfoca o caráter de interdependência e complementaridade entre as dimensões (conhecimento, habilidades e atitudes), que na interseção conferem competência ao indivíduo. Durand (1998) construiu um conceito que engloba estas três dimensões, levando em consideração aspectos técnicos, sociais e comportamentais relacionados ao trabalho. Nesta tríade, o conhecimento está relacionado à informações dos produtos e serviços, à capacidade de conhecer as possibilidades internas e externas de atuação e ao grau de complexidade das atribuições do empregado dentro do negócio da empresa. A habilidade está relacionada à capacidade do empregado realizar seu papel na instituição. A atitude remete-se ao “querer fazer”, à iniciativa em executar determinada função (MORASSUTTI, 2002).

O termo competência não é novo! No final da idade média, por exemplo, a palavra competência estava ligada à linguagem jurídica, designando alguém ou alguma instituição capaz de apreciar ou julgar determinadas questões. Mais tarde a expressão se generalizou e nas empresas qualificava o indivíduo capaz de realizar com habilidade determinada tarefa (HARB, 2001).

Muitos autores expressivos desenvolveram seus trabalhos nas décadas de 70 e 80. Num contexto mais atual, alguns autores tratam competência como o conjunto de qualificações que uma pessoa tem para executar um trabalho com um nível superior de performance. Spencer & Spencer (1993), por exemplo, acreditam que as competências podem ser previstas e estruturadas de modo a se estabelecer um conjunto ideal de qualificações para que a pessoa desenvolva uma performance superior em seu trabalho (DUTRA, 2003).

Magalhães et al. (apud HARB, 2001, p.10), indo pelo mesmo caminho, afirmam que competência é o “conjunto de conhecimentos, habilidades e experiências que credenciam um profissional a exercer determinada função”.

Parece ser senso geral que competência designa pessoa qualificada para realizar algo. Seu antônimo, além de implicar a negação dessa capacidade, sugere algo depreciativo e mesmo pejorativo. A pessoas sob este julgamento poderá estar marginalizada nos circuitos de trabalho e reconhecimento social (FLEURY & FLEURY, 2001).

Em inglês o termo competência aparece de duas formas: a palavra “competency” refere-se a dimensões do comportamento que estão por trás de um desempenho competente de um indivíduo e sugere o conjunto de conhecimentos,

habilidades e atitudes do mesmo. Já “competence” designa área de trabalho em que a pessoa é competente, referindo-se mais aos resultados e produtos originados de determinada tarefa (MCLAGAN apud FLEURY & FLEURY, 2001, p.18).

E ao que parece também é possível separar as pessoas das organizações quando se estuda conceito de competência. Alguns autores assim o fazem no intuito de se verificar as competências organizacionais de uma empresa. Para Nadler, Hackman & Lawler III (1983, p. 32) as organizações “são conjuntos de indivíduos e grupos desempenhando tarefas (...) de maneira coordenada”. Esta coordenação pode ser formal (seguindo o organograma da empresa) ou informal (na ordem pela vontade dos indivíduos). De qualquer forma se é intuito da organização obter resultados favoráveis a si própria, faz-se necessário a definição de suas competências essenciais.

Cavalcanti, Gomes & Pereira (2001, p.68) definem competências essenciais como “ o conjunto de habilidades e tecnologias, que permite à organização oferecer benefícios ao cliente”.

Manville e Foote (apud GOTTARDO, 2000, p.26) referem-se às competências essenciais de uma empresa como sendo o conjunto de conhecimento e experiência formado a partir de informações que não necessariamente encontram-se em um banco de dados. Apesar disto, Teixeira Filho (apud GOTTARDO, 2000, p.28) ressalva o aspecto da tecnologia que trouxe à organização possibilidade real de armazenamento de dados, informações e conhecimentos, configurando-se no seu principal ativo.

Segundo Prahalad & Hamel (apud FLEURY & FLEURY, 2001, p.23) as competências de uma organização são essenciais quando oferecem reais benefícios aos clientes da mesma; quando são de difícil imitação e, por último, são capazes de oferecer acesso a diferentes mercados. Assim competência, concluem, seria a capacidade de combinar, misturar e integrar recursos em produtos e serviços.

Ao identificar suas competências essenciais, a empresa revela os caminhos que os funcionários podem seguir se quiserem crescer e prosperar dentro dela. De certa forma as empresas podem mapear as habilidades profissionais necessárias para seu melhor exercício. Ou seja, este conhecimento deve estar associado a um sistemático processo de aprendizagem, envolvendo descobrimento, inovação e capacitação de recursos humanos. Fala-se em dois tipos de competências. A competência organizacional que se refere ao conjunto de conhecimentos de uma

organização, capaz de lhe oferecer vantagens competitivas. Já a competência individual é o conjunto de conhecimento do indivíduo, capaz de agregar valor ao patrimônio da organização (DUTRA apud HILARIO, 2002, p. 10).

Porém alguns autores, na sua maioria europeus, como Le Boterf e Zarifian alertam para o fato de que a pessoa deter as qualificações necessárias para um trabalho, não asseguram que a mesma irá entregar o que lhe é demandado. Isto ocorre, na verdade, dependendo do contexto no qual o indivíduo se encontra. Isto é, contexto marcado pelas relações de trabalho, cultura da empresa, imprevistos etc. A competência estaria aí associada à atuação da pessoa em áreas de conforto profissional, colocando em prática seus pontos fortes, procurando realização e felicidade (DUTRA, 2003).

De certa forma as competências da organização tem origem desde a fundação da mesma, desenvolvendo-se com sua formação ao longo do tempo, oferecendo-lhe vantagem competitiva na concorrência do mercado. As pessoas que dela fazem parte também possuem seu conjunto de competências, que podem ou não estar sendo aproveitado pela empresa.

Lipparini, Cazzola e Pistarelli (apud GOTTARDO, 2000, p.33) argumentam que “as competências das empresas residem na capacidade de empregar os recursos, combinando-os para atingir um objetivo específico, criando assim a vantagem competitiva no mercado”.

Karl Ettinger (1980) e Flávio Toledo (1979) voltam-se para as pessoas, sendo a competência algo resultante da soma das experiências e da bagagem de conhecimentos adquiridos, proporcionando ao indivíduo a capacidade de avaliar e resolver situações no trabalho.

E Le Boterf (apud HARB, 2001) lembra que a competência organizacional provém na verdade da competência conjunta de uma equipe de trabalho, o que emerge da articulação e sinergia entre as competências individuais de seus membros.

Já Gramigna (2002,p.15) não entra no mérito da questão e utiliza o termo “competências” para designar “repertórios de comportamentos e capacitações que algumas pessoas ou organizações dominam melhor que outras, fazendo-as eficazes em uma determinada situação”.

Benn (apud MEDEIROS, 1994) acredita que a competência é resultado de mérito pessoal, refletindo habilidades especiais fora da área específica de atuação,

mas que contribuem no aumento da eficiência na execução das tarefas relativas ao cargo do indivíduo.

Passando do nível mais estratégico de formação das competências organizacionais para o nível da formação das competências do indivíduo, Fleury & Fleury (2001, p.24) tendem a categorizá-las em três grandes blocos que envolvem a relação do indivíduo com toda a empresa. Estas competências se classificam assim:

- 1) Competências de negócio: Estão relacionadas ao entendimento e compreensão do negócio da empresa, verificando seus objetivos junto ao mercado, incluindo-se clientes e competidores, bem como sua relação com o ambiente social e político.
- 2) Competências técnico-profissionais: Refere-se às competências específicas para determinada operação, ocupação ou atividade.
- 3) Competências sociais: São aquelas competências necessárias para interagir com as pessoas. Ex: comunicação, negociação, cultura etc.

Sveiby (1997) procede com considerações mais relativas à empresa. Para o autor a competência do indivíduo é aquela representada por sua escolaridade e experiência profissional. Segundo o mesmo, este conjunto torna as pessoas os verdadeiros agentes das empresas, pois seus ativos e estruturas – quer tangíveis ou intangíveis – são resultados de ações humanas. Assim “a competência do funcionário deveria ser incluída no balanço patrimonial dos ativos intangíveis”, considera, já que “é impossível conceber uma organização sem pessoas”.

Gramigna (2002, p.17) aponta quatro tipos de competências:

- 1) Diferenciais: São as competências estratégicas, estabelecendo vantagem competitiva da empresa. São identificadas através de sua missão e são descritas de forma genérica. “São constituídas por um conjunto de capacitações que auxiliam a empresa a alcançar seus resultados e fazer o diferencial no mercado”.
- 2) Essenciais: “São aquelas identificadas e definidas como as mais importantes para o sucesso do negócio e devem ser percebidas pelos clientes”.
- 3) Básicas: Refere-se àquelas necessárias para manter a organização funcionando. Percebidas internamente, estimulam e alicerçam o clima de produtividade.
- 4) Tercerizáveis: Refere-se àquelas não ligadas a atividade-fim da empresa, podendo ser repassadas a colaboradores – fontes externa com maior competência e valor agregado.

Hammel e Prahalad (apud GRAMIGNA, 2002, p.53) consideram as competências essenciais “como o elemento base para a sobrevivência das empresas no mundo atual”. Segundo os mesmos, ao se competir pelo futuro, faz-se necessário o desenvolvimento de competências que abram as portas para as oportunidades do amanhã. O domínio de uma competência essencial representa uma potencialidade quando deflagrada e explorada de forma criativa. Ver o exemplo da SONY: sua busca pela miniaturização permitiu à empresa o acesso à ampla gama de produtos de áudio pessoal. A 3M desenvolveu competências específicas em adesivos.

Mais classificações referente à competência organizacional podem ser verificadas na literatura. Independente de nomenclaturas adotadas pode-se perceber que a essência está no conhecimento, habilidades e atitudes. Veja por exemplo como Nisenbaum (2000) as classifica:

- 1) Competências básicas: Refere-se aos pré-requisitos para empresa administrar eficazmente seus negócios.
- 2) Competências essenciais: De difícil imitação pelos concorrentes. Possuem valor percebido pelo cliente e, por isto mesmo, são responsáveis pela expansão da empresa.

Zarifian (apud HARB, 2001) confere cinco competências à organização:

- 1) Competências sobre processos (conhecimentos de processos)
- 2) Competências técnicas (conhecimentos específicos)
- 3) Competências sobre a organização (fluxo de trabalho)
- 4) Competências de serviços (relativo a serviços aos clientes)
- 5) Competências sociais (atitudes e comportamentos das pessoas. Ex: comunicação).

A classificação proposta por Zarifian está mais ligada a formação de competências segundo os processos industriais. Fleury & Fleury (2001), um pouco mais abrangentes, sugerem outras estratégias por meio das quais as empresas podem relacionar-se e competir no mercado:

- 1) Excelência operacional: Ao oferecer um produto médio a seu cliente, a empresa busca incluir na operação o melhor preço e bom atendimento.
- 2) Inovação no produto: A empresa oferece a seu cliente produtos de ponta, sendo essencial a inovação constante dos mesmos.

3) Orientação para serviço: O atendimento tende a ser a principal atividade, sendo meta a satisfação dos clientes, sempre que possível antecipando suas necessidades.

Então as competências essenciais proporcionam à organização um diferencial competitivo que através de novos produtos ou serviços, possibilitam o surgimento de novas oportunidades no mundo dos negócios. Para Prahalad (1997) a busca por vantagens competitivas tende a posicionar o empresário frente a seus rivais.

#### 2.4.3 Um modelo nas empresas que aprendem

Em tempos de cybercultura, torna-se evidente a mutação contemporânea com relação ao saber. Pela primeira vez na história da humanidade, a maior parte das competências adquiridas por uma pessoa, no início de seu percurso profissional, estará obsoleta no fim de sua carreira, constata LÉVY (2003). Na nova natureza do trabalho, onde a transação de conhecimento não pára de crescer, trabalhar significa cada vez mais aprender, transmitir saber e produzir conhecimento.

Ao considerar-se apenas o indivíduo, já se pode dizer que a aprendizagem é um processo complexo que leva à construção de memórias. Aquilo que se aprende e depois se esquece é como se nunca tivesse acontecido (FLEURY & FLEURY, 2001, p.27).

O ser humano é predominante visual e verbal, sendo que sua memória visual é maior que a auditiva. Ainda segundo os autores “as emoções e os afetos regulam o aprendizado e a formação de memórias”. É uma tendência das pessoas lembrar-se melhor daquilo que lhes despertou sentimentos positivos do que daquilo que lhes despertou sentimentos negativos. Por outro lado mal se lembram daquilo que as deixou indiferentes.

Na verdade a aprendizagem pode ser caracterizada como um processo que provocado por estímulos diversos e mediado por emoções, pode vir ou não se manifestar na mudança de comportamento da pessoa.

As empresas precisam ter visão estratégica, motivação e sinergia organizacional. Devem oferecer também estímulos para que o conhecimento seja compartilhado, além de possuir um eficaz sistema de comunicação interna e externa. Alguns autores como Cavalcanti, Gomes & Pereira (2001), McGill & Slocum (1995) e

Senge (1993) dizem que este processo transforma as empresas em organizações que aprendem (learning organization), onde erros e acertos são transformados em fatores que agregam valor à empresa e ao negócio. McGill (1995), por exemplo, acredita que “as organizações mais inteligentes aprendem com as outras”. Alianças estratégicas e joint ventures oferecem meios e oportunidades de se aprender com outras organizações inteligentes.

A vantagem competitiva de uma empresa surge de capacidades profundamente nela enraizadas, através de seus produtos e serviços (HAMEL & PRAHALAD apud HARB, 2001). A CANON, por exemplo, tem uma competência central em ótica. Não por acaso a empresa tornou-se numa das maiores fabricantes de câmaras fotográficas e lentes.

Para atingir objetivos como os da CANON, várias empresas têm aplicado o modelo de gestão de recursos humanos que incorporam o conceito de competência. Para desenvolver as competências em uma organização é necessário percorrer o caminho que vai da aprendizagem individual para a aprendizagem em grupo.

O conceito de aprendizagem organizacional abrange, segundo Fleury & Fleury (2001,p.29) , os seguintes níveis:

- 1) Nível do indivíduo: O processo de aprendizagem ocorre primeiro junto ao indivíduo, mediado por emoções positivas ou negativas, através de caminhos diversos.
- 2) Nível de grupo: Trata-se de um processo social e coletivo onde a aprendizagem baseia-se na combinação de conhecimentos e crenças individuais, que interpretados e integrados em esquemas partilhados podem constituir-se em orientações para ações.
- 3) Nível da organização: A aprendizagem individual, compreendida, interpretada e partilhada pelo grupo torna-se institucional, ou seja, surge em forma de normativos, regras e procedimentos organizacionais.

Os autores lembram que as organizações podem não ter cérebros, mas têm sistemas cognitivos que são capazes de utilizar tanto dados objetivos e comportamentais como dados subjetivos, tais como crenças e percepções do indivíduo. Além disso, as organizações têm memórias e desenvolvem rotinas para enfrentar situações e problemas internos e externos. Lançar mão dessas rotinas ou mesmo procurar por mudanças em processos, estruturas e comportamentos seriam alguns dos indicadores de que a aprendizagem aconteceu.

Fischer (apud HARB,2001, p.29) observou que nas empresas mais avançadas, o modelo de gestão por competência apóia-se em três pontos:

- 1) Captação: Atrair e manter talentos, treinando e capacitando-os para os desafios.
- 2) Desenvolvimento: A organização desenvolve suas competências essenciais. As pessoas que dela fazem parte buscam o autodesenvolvimento.
- 3) Remuneração: Novas formas de remuneração baseada no desenvolvimento de competências e performances dos empregados.

Segundo Fleury & Fleury (2001, p.65) mesmo “nos tradicionais processos de recrutamento e seleção, novos instrumentos, novas técnicas vêm sendo empregados, visando identificar pessoas com potencial de crescimento, flexibilidade para enfrentar os incidentes críticos e as novas demandas das empresas, pensamento estratégico”.

Internamente as empresas devem criar valores capazes de estimular a aprendizagem ao oferecer ao seu corpo funcional apoio, encorajamento e reconhecimento. As organizações precisam de trabalhadores que sejam honestos e exercitem seu senso de responsabilidade, demonstrando autocontrole e que se orgulhem de seu trabalho (McGILL, 1995).

Não se pode esquecer que todo processo de melhoria do desempenho implica transformações na estratégia, nos métodos, nas normas, nos procedimentos e nas relações de uma empresa. Por isto mesmo o papel gerencial é de fundamental importância no processo de mudança, especialmente na tarefa de internalizá-la na cultura organizacional (RUAS apud MORASSUTTI, 2002).

Sabe-se que estratégias assim foram adotadas pela Modulo Security Solutions, que suportado por competências essenciais, fizeram da mesma líder em segurança para redes, Internet e Intranet na América Latina (CAVALCANTI, GOMES & PEREIRA, 2001).

Com sede no Rio de Janeiro, a Módulo tem visão estratégica ou filosofia empresarial guiando o conjunto de ações da empresa. Definido em seu BP (Business Plan) o documento é resultado do planejamento participativo da empresa e ponto de partida para a conversa com o investidor cliente. No mesmo constam indicadores como resultados financeiros e de negócios, tendência do mercado, pesquisa de satisfação de clientes etc. Com transparência nas informações, a empresa dissemina suas diretrizes entre os colaboradores e indica sua personalidade através de sua missão: “Prover soluções de segurança eletrônica das

informações para viabilizar e agregar valor aos negócios da economia digital e aplicações em Internet, Intranet e comércio eletrônico” (BP da Módulo apud CAVALCANTI, GOMES & PEREIRA, 2001).

Romeu Abreu (apud MEDEIROS, 1994, p.35) tem como teoria que a maximização dos resultados de uma organização é função direta do uso adequado dos recursos existentes. Neste sentido, acredita que:

Para otimizar a ação dos recursos humanos na empresa, e torná-lo efetivamente o mais importante dos recursos, é necessário que suas qualidades sejam maximizadas e seus defeitos minimizados. Passando por etapas como a capacitação, as empresas tornam-se capazes de responder com grande velocidade as exigências do mercado consumidor.

Em algumas empresas os processos de treinamento e desenvolvimento assumem mesmo novos contornos. É o exemplo da universidade corporativa. O ponto chave desse conceito é que todo o processo de desenvolvimento das pessoas alinha-se às estratégias de negócio e competências essenciais da organização (FLEURY & FLEURY, 2001).

Então definido qual é o seu negócio e conhecendo o ambiente onde a mesma está inserida, qualquer outra empresa em situação semelhante a da Módulo pode estabelecer um conjunto de procedimentos para sua gestão.

#### 2.4.4 Passos do Modelo

A seguir apresenta-se passos e discussões gerais sobre como se implantar o Modelo de Gestão de Pessoas por Competências, mais especificamente aquele apresentado por Gramigna (2002).

Inicialmente a autora lembra que o sistema autoritário e centralizador, presentes nas empresas até pouco tempo têm sido substituído pelo participativo. As decisões já são tomadas na base da pirâmide, ou seja, na esfera de competências das equipes. A autora lembra que é necessário investir nas pessoas, pois:

- Sem as pessoas, qualquer tecnologia, por mais necessária e inovadora que seja, não funciona.
- Pessoas têm o dom de fazer o sucesso ou fracasso de qualquer empresa.
- Pessoas trazem de si história de vida, emoções, saberes, valores, crenças e expectativas.
- Pessoas têm necessidade de integrar seus sonhos a um projeto coletivo.

- Pessoas carregam a expectativa do patrocínio deste empreendimento, em que cada parte precisa ser atendida e o resultado deve ser favorável, “ganha-ganha”.
- Pessoas podem colocar seu talento a favor das organizações, quando encontram ambiente para tal.
- Pessoas são leais àqueles que as respeitam, abrem oportunidades e valorizam-nas.

A integração das diversas funções de recursos humanos, sobretudo quando apoiada por um processo de gestão efetivo, é o passo fundamental para a geração de resultados. Já o domínio de determinadas competências faz com que profissionais e organizações façam a diferença no mercado.

Estruturalmente o modelo segue algumas premissas básicas:

- 1) São necessários pessoas com perfis específicos para cada tipo de negócio.
- 2) Cada posto de trabalho na empresa possui característica própria e, portanto, deve ser ocupado por profissional com determinado perfil de competências.
- 3) Os detentores de funções gerenciais são os responsáveis pela oferta de oportunidades aos empregados, permitindo-lhes adquirir novos conhecimentos e competências.
- 4) Sempre haverá demanda para o desenvolvimento de novas competências. O essencial hoje na execução de determinada tarefa poderá agregar novas exigências amanhã.

Gramigna (2002) apresenta ainda a metodologia de implantação, composta por seqüência de cinco passos fundamentais: sensibilização, definição de perfis, avaliação de potencial e formação de banco de talentos, capacitação e gestão do desempenho.

#### 2.4.4.1 Sensibilização

Parte da estratégia inicial do processo, a sensibilização tem como objetivo envolver pessoas chaves da administração e postos de trabalho.

A sensibilização pode se dar através de reuniões com apresentação e discussão do modelo, fóruns de discussão com objetivo de detectar falhas, seminários, palestras etc. A proposta é vender a idéia, especialmente à cúpula da empresa. Em seguida, pressupondo-se a aceitação da diretoria, passa-se à fase de preparação do terreno e de coletas de dados. À partir daí é fundamental algumas ações como:

- Verificar se as missões setoriais se alinham com a missão da empresa;
- Verificar se os setores têm suas atividades descritas de forma objetiva;
- Avaliar e discutir possíveis riscos do projeto, tais como custo, fatores restritivos e reações do corpo funcional. A definição das estratégias pode minimizar e mesmo eliminar possíveis riscos;
- Definir papéis e responsabilidades com participação direta e apoio da direção e tendo a área de RH como facilitadora do processo.

#### 2.4.4.2 Definição de perfis

Aqui são definidas as competências básicas e essenciais de cada grupo de funções, delineando-se os perfis.

Esta etapa pode ser feita através de reuniões orientadas por consultoria externa junto a diretores e alguns gerentes selecionados. Neste caso o consultor externo deve receber o maior número possível de informações sobre a cultura da empresa. A grande vantagem deste método é a imparcialidade.

Pode-se ainda optar por consultoria interna com a presença de diretores e pessoas chaves. Neste caso o ponto positivo é a valorização do profissional interno. Por outro lado se a empresa tem histórico de insucesso com outros planos, a consultoria interna pode sentir-se enfraquecida na condução do processo.

E, por último, pode-se optar por workshops ou seminários ministrados por consultoria externa ou interna. A grande vantagem é a participação de pessoas com idéias e sugestões de implantação. O custo, especialmente se realizadas por tercerizáveis, pode vir a ser o maior impecilho desta opção.

De qualquer forma, após definirem-se os perfis de competências, faz-se necessário a atribuição de pesos de acordo com as exigências de cada unidade de negócio. Neste passo é importante o envolvimento dos profissionais da empresa. No caso de consultoria externa, esta deve limitar-se a orientar e facilitar o processo disponibilizando metodologia específica.

#### 2.4.4.3 Avaliação de potencial e formação de banco de talentos

Neste bloco a metodologia prevê entrevistas, diagnósticos, seminários de identificação de potenciais, resultando no BIT (Banco de Identificação de Talentos).

Na gestão das competências é fundamental conhecer a força de trabalho disponível, identificando pontos de excelência e insuficiência de cada colaborador. Com o banco de talentos a empresa tem um raio X de si mesma, onde se pode observar o potencial do corpo funcional, servindo de base para decisões e ações gerenciais. Com o BIT fica mais fácil a elaboração de planos de treinamento e desenvolvimento de pessoal, além de indicadores que sirvam para contratação de pessoal, formação de grupos de trabalhos ou provisão de cargos. Outras vantagens a serem consideradas são:

- Prospecção dos colaboradores na carreira.
- Elevação do moral e da satisfação das pessoas com adequação de novas funções e missões ao seu potencial.
- Ampliação do domínio de competências.
- Maior rendimento e produtividade.

A comparação entre a performance individual com o perfil de competência necessário para determinada função tem como objetivo identificar eventuais “gaps” que é a não apresentação de comportamentos recomendados para o cargo.

Gramigna (2002, p.47) aponta alguns métodos de identificação de potencial, ou seja, de avaliação:

- 1) Auto-avaliação (percepção do avaliado sobre si próprio).
- 2) Avaliação de desempenho tradicional (percepção do gestor sobre avaliado, com reunião de consenso).
- 3) Observação no posto de trabalho (conforme percepção do gestor e/ou cliente sobre o avaliado).
- 4) Testes específicos de mapeamento de potencial (método aplicado por pessoa treinada e com metodologia específica).
- 5) Entrevistas pessoais.
- 6) Avaliação presencial (por meio de situações-testes que simulam a realidade).

O autor considera que a metodologia mais adequada é “a que reúne um número ótimo de instrumentos e estratégias, gerando para o consultor (interno ou externo) responsável pela verificação um número de informações suficientes para mapear o potencial dos colaboradores”.

#### 2.4.4.4 Capacitação

Gramigna (2002, p.27) afirma que “a filosofia do modelo de competência ancora-se na crença do potencial ilimitado de desenvolvimento do ser humano”. Diante disto a organização pode identificar pessoas de baixo potencial e mau desempenho até as pessoas de talentos, que geralmente tem alto potencial e desempenho correspondente ao esperado.

Segundo o autor “é imprescindível que as empresas mantenham um programa de desenvolvimento específico para cada grupo de talentos, tendo como finalidade retê-los na organização”.

#### 2.4.4.5 A gestão do desempenho

Após mapear e definir perfis, verificar performances, montar o banco de identificação de talentos e capacitar, é chegado o momento de serem avaliados os resultados. Pela avaliação das performances individuais, o gerente verifica a evolução ou involução de sua equipe. É importante salientar que na gestão de competência deve-se evitar atrelar a avaliação do desempenho a promoções ou vantagens financeiras. Na verdade o objetivo é o desenvolvimento das pessoas, tendo a avaliação como metodologia para identificação de “gaps” (e não de punição).

É importante também preparar a empresa para a cultura do “feedback” que é a troca de informações entre gestor e subordinados, ou melhor, entre o avaliador e seu avaliado.

#### 2.4.5 Mais considerações dos autores sobre certos aspectos do processo

Pelo que se viu o modelo de gestão de pessoas por competências envolve troca de informações, propagação de conhecimento, avaliações, discussões, identificações de “gaps”, feedback e capacitação ou treinamento. Gramigna (2002, p.24) prevendo a existência de pessoas na organização que são contra o programa, seja lá qual for o motivo, diz que os promotores do mesmo precisam assegurar o apoio e o patrocínio da direção, buscando formas de comprometimento e usando

estes argumentos para convencer os incrédulos. Além disso, diz a mesma, “faz-se necessário alinhar as necessidades humanas com a estratégia da empresa, tornando o ambiente de trabalho um espaço de aprendizagem e troca de experiência”.

Drucker (apud MEDEIROS, 1994, p.6) diz que:

O desenvolvimento (econômico e social) decorre da boa utilização de todos os recursos pela administração das empresas, pois quando apenas participam fatores econômicos de produção, o desenvolvimento não é alcançado. Para atingi-lo, são necessárias energias humanas e não apenas riqueza econômica. A geração, alocação e otimização dessas energias são tarefas da administração. Então cabe às empresas a implantação de programas que visem maior produtividade e melhoria na qualidade de vida dos empregados, por exemplo.

Então numa época na qual a sociedade requer da maioria das empresas constantes inovações e melhorias dos produtos e serviços oferecidos, é necessário a renovação de seus sistemas produtivos, bem como a ênfase na competência dos seus recursos humanos.

De maneira geral a maioria das organizações, incluindo seus empregados, seja pequena ou grande empresa, até pouco tempo ainda agiam conservadoramente no papel simplista de patrão/empregado ou remuneração por trabalho. Começa a surgir uma mudança de comportamento. Os administradores americanos, por exemplo, cada vez mais reconhecem que eles devem desenvolver empregados mais habilitados e mais fortemente motivados (Walton,1993). “Muitas companhias estão mudando sua estratégia de administração de pessoal, ao passar daquela baseada na obediência para uma baseada no comprometimento”.

O autor examina esta distinção: “A relação de emprego tradicional não inclui nada além do empregador e a obediência do empregado. Cada um concorda em seguir certos termos da relação, seja formal ou tacitamente compreendida”. O empregado oferece um bom trabalho em troca de um bom pagamento diário. Da administração espera-se a supervisão dessa troca de maneira firme, mas justa.

Já o comprometimento mútuo vai bem além do contrato tradicional. “O empregado se torna comprometido com a organização e seus objetivos, e isso é completado pelo comprometimento adicional do empregador em relação ao bem-estar do empregado”. Este apresenta comprometimento sob diversas formas: iniciativas de melhoria de qualidade, redução de refugo e outras perdas, além do aumento de produtividade. Já a empresa compromete-se com o empregado ao

garantir-lhe sua posição, ou seja, seu emprego, além de treinamento e re-treinamento.

Há muitas décadas algumas empresas têm praticado o mútuo comprometimento, mas a tendência em direção a políticas que favorecem a contribuição dada pelo empregado, ao invés de simples imposição, iniciou-se no começo da década de 70. Abordagens como trabalho desafiante, auto-supervisão e comunicação aberta, foram os primeiros passos. “Em um contexto de mútuo comprometimento, o trabalho é tratado como recurso a ser desenvolvido, não como custo variável”. Walton (1993, p.92) em seu livro “Tecnologia de Informação” cita exemplos de políticas e práticas que promovam a competência e o comprometimento organizacional. Algumas dessas ações, especialmente aquelas relacionadas à competência são:

- 1) Aprovação dos projetos com a finalidade de aprendizagem.
- 2) Usar equipes de desenvolvimento interdisciplinares.
- 3) Formação de equipes interdepartamentais para transferência de tecnologia.
- 4) Delegação da tomada de decisões.
- 5) Estruturação de equipes semi-autônomas.
- 6) Criação de maior amplitude nas funções.
- 7) Permitir a participação na solução de problemas.

Ao tomar-se a profissão de bancário como exemplo, e analisando seu conhecimento e competência, Segnini (apud MOTTA & CALDAS, 1997, p.185) diz que:

No trabalho de atendimento ao público, nas agências, é considerado bancário qualificado aquele que realiza um grande número de negócios, que inclui a venda de produtos e serviços. Nesse sentido, torna-se necessário não só conhece-los, mas também possuir um conjunto de habilidades, adquiridas fora do espaço do trabalho e reforçadas neste, que lhe possibilite exercer sua função de forma mais produtiva, como, por exemplo, ter capacidade de trabalhar com diferentes produtos e serviços do banco, ao mesmo tempo, de acordo com as solicitações do segmento de mercado no qual se insere e também de acordo com as necessidades específicas de cada cliente.

A que se considerar que nos dias atuais o mercado está em permanente evolução, então nesta sociedade em que o conhecimento é priorizado nas empresas, desaprender o antigo e aprender o novo tornou-se uma tarefa árdua (Pereira apud GOTTARDO, 2000, p.36). Felizmente algumas empresas se preocupam com o aprendizado organizacional e adotam o planejamento estratégico,

onde investem pesado no reparo e aperfeiçoamento de profissionais. Obviamente isto depende da boa vontade coletiva e uma infra-estrutura condizente com as necessidades da empresa e da sua filosofia de trabalho. Segundo o autor a motivação “pode ser instigada através de vários fatores emocionais que levam o indivíduo a participar do processo”.

Já Stoner (apud SILVA, A. M. O., 2002) aponta as características do novo gerente, inserido no papel de gestor da atualidade, que é de viabilizar o melhor relacionamento com seus colaboradores, estimulando-os e estimulando-se, preparando-os e preparando-se, tratando-os como gostaria de ser tratado, entendendo que o controle das emoções confusas é a chave do bem estar emocional.

A tradicional avaliação dos profissionais pelos seus respectivos gerentes tem sido substituído por sistemas arrojados de avaliação realizada na horizontal, utilizando a dimensão da equipe, configurando-se em processos como a avaliação 360° (HILÁRIO,2002).

Para Gramigna (2002) a avaliação 360° pertence ao modelo de redes que, seguindo a filosofia da administração participativa começa a tomar lugar nas empresas brasileiras. A popularidade deste método já é grande nos Estados Unidos e Europa, justamente por propiciar ao quadro profissional a oportunidade de dar e receber feedback.

Pesquisas recentes apontam que 90% das mil maiores empresas listadas na revista Fortune têm alguma forma de avaliação baseada em múltiplas fontes, cujo objetivo é desenvolvimento de carreira e/ou gerenciamento (HILÁRIO,2002,p.25). Segundo a autora o método propicia maior justiça e credibilidade à avaliação de desempenho.

Na verdade, a performance de todos em uma organização está sendo constantemente avaliada, tanto ao nível de auto-avaliação ou avaliação pelos colegas, superiores e subordinados. A avaliação é mesmo uma consequência inevitável da maneira como as organizações são estruturadas e da tendência natural de julgar-se uns aos outros. Quando se demanda a um indivíduo a realização de uma tarefa, é natural e necessária a avaliação de como ele a executa. Até porque as organizações precisam ter informações sobre quão bem os trabalhos estão sendo executados (NADLER, HACKMAN & LAWLER III, 1983, p.67).

Os autores consideram que a avaliação de desempenho não pode ser um evento em forma de reunião anual. Isto tornaria o encontro demasiadamente importante, com muitos pontos a se discutir, tornando-o potencialmente traumático. As pessoas precisam de feedback e apoio constantes, para poderem realizar um trabalho efetivo.

O modelo 360º apresenta vantagens tanto para o avaliado como para a empresa. Com certeza as entrevistas de retorno (feedback) proporcionam ao avaliado, momentos de reflexão e conscientização de suas dificuldades. O avaliado recebe informações de seu chefe e subordinados (quando é o caso), resultando num mapa pessoal capaz de orientá-lo a traçar seu plano de desenvolvimento de competências. Para a organização “o processo auxilia na formação de uma cultura de aprendizado permanente, já que é dinâmico e permanente” (GRAMIGNA,2002,p.92).

A validade da avaliação de desempenho tem muito a ver com a metodologia adotada, porém, em qualquer circunstância, o mais importante para garantir o sucesso do sistema é a capacitação do avaliador, que deverá ser treinado para este fim. “Mais do que proporcionar conhecimentos, esse treinamento deverá favorecer a aquisição de atitudes favoráveis à avaliação” (GIL, 2001, p.162). O autor ressalva, entretanto, que considera pouco provável que o treinamento dos avaliadores produza os resultados esperados em menos de um ou dois anos. Sem querer oferecer fórmula, o mesmo sugere:

- é importante conhecer bem cada um dos subordinados: suas aptidões físicas, seu temperamento, suas habilidades sociais etc.;
- é importante reconhecer que as pessoas são diferentes entre si; que na execução de uma tarefa dois empregados tenderão a apresentar diferentes rendimentos;
- para avaliar bem, é preciso conhecer com profundidade a natureza e o conteúdo dos cargos ocupados pelos subordinados, pois eles é que constituem o padrão de avaliação;
- embora a avaliação ocorra numa época previamente definida, o avaliador deve manter uma atitude constante de observação do desempenho dos subordinados;
- é importante definir com clareza o que se deve observar. Por isso é que o supervisor deve ter bem claro o significado de cada fator de avaliação;
- a avaliador não pode se deixar impressionar pelos acontecimentos recentes. Deve, pois, providenciar o registro de todos os fatos relevantes que ocorreram ao longo do período de avaliação;
- a avaliação de desempenho não pode ser vista como um ajuste de contas com o empregado. O avaliador deve, pois, se esforçar para ser o mais imparcial possível;
- o supervisor deve instruir seus subordinados acerca do processo de avaliação, demonstrando sua utilidade tanto para a empresa quanto para o empregado;

- é preciso estar atento às mudanças de comportamento do empregado com o decorrer do tempo. Quando isso não acontece, corre-se o risco de avaliar de forma rotineira;
- o avaliador deve evitar a “tendência central” , que consiste em utilizar preferencialmente os valores médios para julgar os subordinados.

Jean-Paul Sartre, o pensador existencialista francês, tinha sua base de pensamento na crença de que o homem é o único responsável pelo seu destino. Dor ou prazer, fracasso ou sucesso, tudo é gerado a partir de escolhas individuais. Sartre resumia: “não importa o que fazem a você, interessa o que você faz do que fizeram com você” (CARDOSO,2002). É a sua atitude pessoal que regulará e estabelecerá a forma de lidar e reagir ao mundo. Cardoso diz que o psicólogo Howard Gardner conceituou esta capacidade, classificando-a como “Inteligência Intrapessoal” (auto-conhecimento) e “Interpessoal” (habilidade para se relacionar com pessoas). Já David Goleman (apud CARDOSO,2002) popularizou a mesma como “Inteligência Emocional”, consagrando o conceito de que “a forma de lidar com a realidade é que faz toda a diferença”. Este aspecto é aqui abordado porque se está falando de pessoas e, numa entrevista de avaliação, considerando-se o feedback recebido, o indivíduo dará importância à mesma, cada qual a sua maneira e cada qual com uma resposta. Dulce Magalhães (apud CARDOSO,2002), doutora em planejamento de carreira pela Universidade de Columbia nos Estados Unidos e especialista em educação de adultos pela Universidade de Oxford na Inglaterra, lembra que todos mais ou menos sabem onde erram, mas a questão é: “Como agir para melhorar?”, questiona. Dulce afirma que a resposta está na conscientização e ela vem aos poucos. Enquanto você não tem consciência, parece não haver possibilidade de mudanças. “Nem por mágica se transfere consciência. As pessoas podem lhe dar feedback, mas se você não achar que é assim, não adianta, você não vai mudar”. E para mudar, Dulce sugere uma reflexão sobre seu comportamento e observação dos de outras pessoas. “Quanto mais repertório de atitudes, mais você vai melhorando e ajustando a sintonia”, argumenta. Reconhecer o outro é encontrar uma área de interesse mútuo. Por isso mesmo é fundamental o desenvolvimento da Inteligência Interpessoal.

Os erros não representam fracasso. O feedback negativo aponta para algo feito e que não deu certo. Os erros são uma boa fonte de aprendizado (WANDERLEY,1999). O autor sugere: “Aprenda com os erros. Preferencialmente dos outros”.

A avaliação geralmente traz em si alguma forma de crítica ou julgamento. E o feedback, inoportuno neste aspecto, quase sempre tem a intenção de fazer o receptor perceber as conseqüências de suas ações, sob o ponto de vista de seus erros. Radcliff (2003) sugere uma mudança de visão, onde o emissor sugira de alguma forma que está mudando de atitude ou alterando seu padrão de atuação para se adequar ao comportamento (inadequado) do receptor.

Radcliff diz que o feedback deve se apresentar de duas formas:

1) Feedback de ajustamento, que “colabora para que o sistema determine se está no caminho certo para alcançar seu objetivo”. O Emissor diz ao receptor o que está faltando, ou aquilo que ele ainda não apresenta.

2) Feedback de reforço, que “diz ao sistema se o objetivo está adequado”. O emissor sugere ações de desenvolvimento, mesmo sobre ações ou tarefas já realizadas pelo receptor.

Outro autor, Chanlat (1993,p.32) tece considerações sobre gestos e posturas. Diz o mesmo que “a avaliação que um interlocutor faz do outro é influenciado pelos sinais gestuais e de postura, mesmo quando esses sinais desempenham papel menos importante do que a expressão facial”.

Philippe D'Iribarne (apud MOTTA & CALDAS, 1997, p.26) reforça aspecto semelhante:

Os seres humanos vivem em um universo de significações. Eles decodificam sem cessar, não apenas as palavras de seus semelhantes, mas também suas expressões, suas posturas, suas ações dos mais variados tipos, sempre lhes atribuindo um sentido. Ocorre da mesma forma com os sentidos que vão assumir suas próprias ações.

O gesto até pode indicar algo, mas é a palavra que faz a diferença. Sobre como comentar sobre erros e acertos, Cardoso (2003) sugere que o chefe converse em particular com o empregado, dizendo inicialmente que o aprecia enquanto pessoa e porque não está de acordo com alguma atitude tomada pelo mesmo. É extremamente importante explicar porque o comportamento foi ou está inadequado. Assim a crítica estaria sendo dirigida contra aquele comportamento específico do empregado, e não contra ele enquanto pessoa. Este conselho vale para qualquer situação, especialmente numa avaliação de desempenho. Segundo o autor o importante é questionar o comportamento e não a pessoa. Assim o empregado tem forte impressão de que seu avaliador está interessado em seu progresso pessoal.

Sergio Navega (apud CARDOSO,2003), um estudioso da Inteligência artificial fala sobre o desafio de se equilibrar emoção e razão como mais um passo para a evolução humana:

Se não mantivermos nossas emoções bem nutridas neste século, nossas chances de sobrevivência ficarão reduzidas a quase zero. Vimos que nós, primatas de cérebro grande, sobrevivemos até agora porque desenvolvemos uma forma de expressão emocional sofisticada e útil. Sabemos que ocasionalmente essa expressão tem seus problemas, principalmente quando ocorrem desvios e irracionalidades. Mas também sabemos que nosso gosto pela vida. Que instintivamente temos, se deve muito a nossas origens emocionais.

Somos seres sociais, organismos que sentem prazer em compartilhar, colaborar e interagir. Somos seres sofisticados, com emoções de alto nível como altruísmo, solidariedade, compaixão. Mas é imprescindível que essas atividades emocionais sejam temperadas e refinadas com o uso criterioso da racionalidade da ciência e do pensamento crítico e investigativo. Sabendo tolerar e respeitar as diferenças individuais e buscando um convívio pacífico, teremos todas as chances possíveis para sobreviver em épocas tão difíceis quanto as que nos aguardam no futuro.”

O feedback bem realizado ajudará ao empregado receptor identificar suas lacunas de aprendizado. O emissor por sua vez poderá orientá-lo quanto à sua capacitação. Segundo Gramigna (2002,p.61), independente das ofertas de cursos e treinamentos oferecidos pela empresa, o esforço individual potencializa o domínio de novas competências. A autora sugere algumas dicas:

- 1) Pergunte-se e pergunte aos outros: que atitudes são exigidas em sua atual função?
- 2) Crie uma forma de auto-avaliação e peça feedback aos pares.
- 3) Pergunte-se o que você sabe fazer bem em seu trabalho e faça sua avaliação de habilidades.
- 4) Faça um rol de metas, definindo as habilidades que você quer desenvolver ou demonstrar nos próximos meses.
- 5) Defina uma forma de avaliar seus progressos.
- 6) Peça feedback sobre seu desempenho.

A qualidade de aprendizado em uma organização é um produto direto da qualidade de feedback gerado. O objetivo em uma organização inteligente é criar sistema que forneça feedback de qualidade que a gerência possa usar para mudar experiências e formas de experimentação (McGILL & SLOCUM, 1995, p.126). O autor comenta que as despesas com educação de empregados cresceram em 91% nos últimos dez anos nas maiores empresas americanas. Segundo o mesmo tendo

em vista que “o aprendizado traz lucros tanto para o indivíduo quanto para a empresa, os funcionários ficam com um sentido de conexão pessoal com sua agenda de aprendizado”.

Medeiros (1994) acredita que entre alguns métodos para o desenvolvimento da competência das pessoas, pode-se destacar o aprendizado pela experiência, participações em programas de treinamentos que combinem teoria e prática, participações em simulações entre outros. Segundo o autor o treinamento visa corrigir desvios, aumentando a eficiência dos participantes e a eficácia dos processos.

Para Ferreira (apud MEDEIROS, 1994) o treinamento faz-se necessário em quase todas as empresas. Mesmos as de menor porte. O autor diz que não é o tamanho da empresa que justifica ou não a conveniência do treinamento, mas sim a natureza das atividades que elas desenvolvem. Para ele os programas de treinamento, quase sempre ligados a programa de qualidade, proporcionam às empresas benefícios que com certeza estão relacionados ao desenvolvimento de competências dos empregados. Medeiros (1994) cita alguns destes benefícios:

- Aprimoramento da produção dos produtos ou serviços da empresa;
- Melhoria dos padrões profissionais dos empregados;
- Maior competitividade;
- Otimização do aproveitamento das aptidões dos empregados;
- Eliminação de erros, diminuição de custos, desperdícios e mesmo baixa dos índices de acidente de trabalho;
- Especialização da mão-de-obra e conseqüente segurança econômica.

Os conhecimentos práticos e teóricos convertem-se em desafios e estímulos sobre os trabalhadores, conclui.

Cavalcanti, Gomes & Pereira (2001) ao comentar a metodologia de capacitação oferecida aos empregados da Módulo Security Solutions, lembra que oferecer treinamentos tradicionais e sem planejamento é pura perda de tempo e dinheiro. Então a Módulo define cursos de treinamento técnicos e gerenciais por meio do sistema de avaliação de competências dos trabalhadores.

E, finalmente, Prahalad (1999) diz que o desenvolvimento de competências concentra-se no aprendizado em três níveis: individual, familiar e empresa. Aprender não requer somente desenvolver capacidade analítica. Deve incluir também os

processos e valores. O autor considera crucial haver processos que capacitem as equipes a desenvolver habilidades especiais.

## **3 A CAIXA**

### **3.1 Do Império aos dias atuais**

A empresa Caixa Econômica federal, hoje comercialmente conhecida como CAIXA, surgiu em 12 de janeiro de 1861 na cidade do rio de Janeiro. Fundada pelo Imperador D. Pedro II, a Caixa Econômica e Monte de Socorro, como era chamada, tinha como finalidade conceder empréstimos sob penhor e incentivar a poupança popular.

Era desejo do Imperador inibir atividades de outros grupos ou empresas que não ofereciam garantias, além de cobrarem juros exorbitantes em suas concessões de empréstimos. Apesar do alvo ser as classes menos favorecidas, a Caixa Econômica e Monte de Socorro teve suas funções abrangidas por outras camadas sociais. Tanto escravos como príncipes e barões utilizavam seus serviços, caracterizando assim desde o início a função social da empresa.

Em 1874, a empresa deu início a sua expansão, instalando-se nas províncias de Alagoas, Paraná, Pernambuco, Rio Grande do Sul e São Paulo.

Já em 1892, após a proclamação da república, suas agências passaram a atuar de maneira autônoma. No decorrer dos anos outras unidades foram abertas em outros estados.

A partir de 1915 as Caixas Econômicas passaram a oferecer empréstimos sob caução, criaram suas carteiras hipotecárias e de consignações, além de cheques e operações de cobrança e pagamentos.

Em 1961, entraram em atividades as Loterias Federais e um importante passo foi dado para os já existentes programas sociais do Governo.

A unificação das 22 (vinte e duas) Caixas Econômicas existentes pelo país aconteceu em 1969, um pouco mais de cem anos desde sua fundação. Num processo derivado de ampla reforma administrativa, onde se procurava desburocratizar serviços e operações, além de se buscar uma unidade de comando, surge a empresa pública Caixa Econômica Federal.

Na década de 70 outras funções de caráter essencialmente social foram implantadas e regulamentadas pela CAIXA. Entre elas, o PIS – Programa de Integração Social. Cabe citar ainda a expansão da loteria esportiva por todo país e a

execução da política determinada pelo Conselho de Desenvolvimento Social, através do Fundo de Apoio ao Desenvolvimento Social – FAS.

Em 1986, com a extinção do Banco Nacional da Habitação – BNH, a CAIXA absorveu suas funções, se transformando na maior agência de desenvolvimento social da América Latina. Isto porque a partir daí a empresa passou a administrar o Fundo de Garantia por Tempo de Serviço – FGTS, cabendo a mesma executar as políticas de desenvolvimento urbano, habitação e saneamento. Até 1991 os 130 (cento e trinta) milhões de contas do FGTS, antes espalhadas por outras instituições financeiras, já haviam migrado para a CAIXA. A partir de então a instituição fortaleceu seu papel como banco público e social.

Em 1995 houve a implantação do Programa de racionalização e Competitividade – PRC. Com isto a Diretoria promoveu a descentralização da empresa, tornando-a mais ágil e funcional. A finalidade era o aumento da eficiência, redução de custos e despesas operacionais, melhorando a qualidade dos serviços prestados.

Hoje a empresa é reconhecida como instrumento de crédito governamental, viabilizando ações sociais, sendo responsável pela execução das políticas de fomento nas áreas habitacional, saneamento e infra-estrutura urbana, pela administração de fundos e programas sociais e das loterias federais, pela custódia de depósitos judiciais federais, empréstimos com garantia em penhor civil e, também atuando com operações típicas de um banco comercial.

### **3.2 Sua estrutura organizacional**

A Caixa Econômica federal criada sob os preceitos do Decreto Lei nº 759 de 12 de agosto de 1969, é uma instituição financeira sob a forma de empresa pública vinculada ao Ministério da Fazenda. Com sede e foro na Capital da República, atua em todo o território nacional.

Seu prazo de duração é indeterminado.

A CAIXA, hoje, submete-se às decisões e disciplina normativa do Banco Central e às normas do Conselho Monetário Nacional. A CAIXA integra ainda o Sistema Financeiro Nacional – SFN; o Sistema Brasileiro de Poupança e

Empréstimo – SBPE e a Associação Brasileira de Entidades de Crédito Imobiliário e Poupança – ABECIP.

Suas contas e operações estão sujeitas ao exame e julgamento pelo Tribunal de Contas da União e Secretaria Federal de Controle do Ministério da Fazenda.

A administração da CAIXA conta com três instâncias: o Conselho de Administração, a diretoria Executiva e o Conselho Diretor. O Conselho de Administração é o órgão de orientação superior da caixa, possuindo atribuições estratégicas, orientadoras e fiscalizadoras de seu desempenho e atuação. Seus sete membros, entre eles o próprio Presidente da CAIXA que atua como vice-presidente do Conselho, são nomeados pelo Presidente da república.

A administração da CAIXA compete à Diretoria Executiva. Possui de dez a trinta membros, entre eles o Presidente da Empresa, também nomeado pelo Presidente da República. É composto ainda por nove vice-presidências. Destas, uma é responsável exclusivamente pela administração de ativos de terceiros. Há uma outra responsável pela gestão, administração ou operacionalização de fundos, programas e serviços delegados pelo Governo Federal. As demais vice-presidências junto com o Presidente da CAIXA formam o Conselho Diretor.

O Estatuto da CAIXA prevê ainda a existência de Conselho fiscal, designado pelo Ministério da Fazenda e cuja responsabilidade é exercer atribuições relativas ao poder de fiscalização, conforme a legislação vigente, inclusive fiscalizar os atos dos administradores, verificar o cumprimento de seus deveres legais e estatutários, opinar sobre a prestação de contas anual da CAIXA e avaliar os sistemas de controles internos da Empresa.

A estrutura organizacional da CAIXA compõe-se por Unidades da Matriz, Filiais, Escritórios de Negócios e Agências.

A Matriz é a sede do comando da empresa, possuindo representação de todos os processos que sustentam as atividades da mesma. É formada pelas Superintendências Nacionais que são o primeiro nível de gestão da CAIXA. Também formada pelas Gerências Nacionais, que representam o segundo nível de gestão, estando vinculadas à Superintendência Nacional ou Diretoria Colegiada.

As Filiais são extensões de alguns processos existentes na Matriz, estando vinculadas às Superintendências Nacionais ou às Gerências Nacionais, atuando em âmbito regional.

Os Escritórios de negócios – EN – também atuam regionalmente. Em maior quantidade e por isto cobrindo um número menor de cidades sob sua abrangência, são os responsáveis pela gestão de negócios da CAIXA e pela gestão da rede de Agências. Os EN's são ligados diretamente à Matriz.

A CAIXA possui hoje 1950 agências. As Agências são denominadas internamente de Pontos de Venda – PV – e são responsáveis pela venda de produtos e serviços. Os PV's são ligados diretamente aos EN's.

### 3.2.1 Quem faz a CAIXA

Além de sua Administração, a CAIXA conta hoje com aproximadamente 855000 empregados, 8000 estagiários e 40000 prestadores de serviços, além de 3000 menores (office-boys e office-girls).

Em 1998 a Diretoria da CAIXA visando implantar um modelo de gestão de Recursos Humanos conectado com as transformações mundiais, como por exemplo a globalização, adotou um sistema de remuneração dos empregados denominado Plano de cargos e Salários – PCS.

Duas partes compõem o PCS: numa delas está a reestruturação das carreiras administrativas, com os cargos de técnicos bancários e profissionais. Estes compostos por advogados, arquitetos, médicos e engenheiros. A outra parte é composta pelos cargos em comissão: gerentes e técnicos, por exemplo.

Outras medidas estão sendo tomadas pela CAIXA tendo reflexos direto no processo verificado acima. É aqui que entra seu projeto de Gestão de Pessoas por Competência – GPC -, objeto de nosso estudo.

### 3.3 Missão da CAIXA

A CAIXA definiu assim a sua missão:

Promover a melhoria contínua da qualidade de vida da sociedade, intermediando recursos e negócios financeiros de qualquer natureza, atuando prioritariamente, no fomento ao desenvolvimento urbano e nos segmentos de habitação, saneamento e infra-estrutura e na administração de fundos, programas e serviços de caráter social, tendo como **valores** fundamentais:

- direcionamento de ações para o atendimento das expectativas da sociedade e dos clientes;
- busca permanente de excelência na qualidade dos serviços;
- equilíbrio financeiro em todos os negócios;
- conduta ética pautada exclusivamente nos valores da sociedade;
- respeito e valorização do ser humano.

### **3.4 Gestão de Desempenho na CAIXA – um breve histórico**

Foi na década de 80, com a ingressão de novos empregados, que a CAIXA passou a aplicar métodos que demonstrassem as referências salariais de seu corpo funcional. Entre 1981 e 1988 a CAIXA utilizou o método da Curva Forçada. Através de critérios como escolaridade e tempo de serviço, por exemplo, os empregados eram distribuídos nestas referências. Durante este período não havia avaliação de desempenho e, portanto, este foi um método sem sucesso.

Entre 1989 e 1991 utilizou-se o processo participativo. A atuação do empregado era acompanhada e comparada com o desempenho pretendido para sua função. Este método permitia, por exemplo, que o empregado avaliasse pessoalmente sua carreira profissional, conhecendo seus pontos fortes e outros a desenvolver. A metodologia era composta por avaliações pela chefia, além da auto-avaliação e/ou avaliação cruzada. Alguns fatores de avaliação eram determinados pela CAIXA e outros escolhidos pelo grupo, sempre com a anuência da chefia. A falta de maturidade foi um dos fatores de insucesso para este método. Quase sempre se observavam mais aspectos negativos do que os positivos, quando da avaliação dos empregados.

Para o período compreendido entre 1992 e 1994, a CAIXA usou um outro método, denominado Avaliação de Desempenho por Resultados. Este modelo compreendia o acompanhamento da produção de cada empregado, comparando sua atuação ao desempenho esperado para alcance dos resultados de sua Unidade. Um dos principais objetivos era fomentar o diálogo entre chefias e subordinados, deixando claro as expectativas em relação ao seu trabalho e produção. Os fatores utilizados neste modelo eram complexos. Um deles media a “Eficácia Funcional” nos pontos de venda por meio de índices como o ROP (Resultado Operacional) das

Unidades de Ponta (Agências). O outro era a “Qualificação profissional” que contemplava o conhecimento, habilidades e atitudes dos empregados.

Os fatores de insucesso para este modelo foram a complexidade do sistema e a falta de instrumentos tecnológicos por exemplo. Fora isto era difícil mensurar os resultados na Sede e nas áreas meio.

O Sistema de Avaliação de Performance Gerencial, implantado em novembro de 1998, tinha como um dos principais objetivos propiciar o gerenciamento do desempenho, renovando-se o quadro de funções gerenciais. Foi neste período que, através da avaliação 360º, procurou-se ações efetivas tendo como foco os resultados. Este modelo, após ajustes, deu origem a outro ainda com o mesmo nome e que seria aplicado nos dois anos seguintes, 1999 e 2000. Mas a falta de capacidade da Rede dos Sistemas Corporativos e o excesso de gerentes a serem avaliados pelos Gerentes de Mercado foram fatores de insucesso. Entretanto, aqui se viu pela primeira vez um modelo aliado à gestão por competência.

#### 3.4.1 Um novo modelo está a caminho

Após consultoria com empresa especializada, a CAIXA começou a planejar e desenvolver um novo sistema de Gestão de Desempenho. Inicialmente denominado SIADE, o sistema com foco na gestão de competências, foi implantado em 2002 no EN Sul de Minas e mais duas Superintendências Nacionais. O “piloto” contemplou tão somente os cargos gerenciais.

Este sistema tinha como objetivos específicos:

- desenvolver equipes sob o ponto de vista de conhecimentos, habilidades e atitudes;
- preparar as equipes para atingir resultados positivos para a Empresa (CRR/SIDEM) e empregados (PRX);
- envolver a equipe com as diretrizes da CAIXA e dos EN's;
- promover a disseminação de informações;
- permitir a mobilização da equipe no sentido de alcançar as metas;
- permitir aos empregados conhecer e se envolver com os resultados da agência;
- induzir à elaboração conjunta de um planejamento gerencial, visando atingir resultados satisfatórios;
- permitir ao gestor acompanhar o desempenho de toda a equipe;
- levar o empregado a buscar o autodesenvolvimento;
- registrar e acompanhar o desenvolvimento dos colaboradores, reforçando ou direcionando, conforme o caso;
- proporcionar aos gestores a oportunidade de exercitar a liderança educadora.

(HILÁRIO, 2002, p.38)

Pode-se dizer que a partir daí o programa GPC - Gestão de Pessoas por Competências – tornou-se realidade na CAIXA. Nos meses que se seguiram a CAIXA procurou aperfeiçoar este programa. A estrutura do mesmo já não está mais amparada numa única ferramenta, ou seja, no SIADE. Na verdade outros sistemas foram desenvolvidos e só agora, num movimento no qual a Empresa chama de “ondas”, serão aplicados em outras Gerências, Superintendências, EN's e seus Pontos de Vendas. Esta tendência de se aperfeiçoar o modelo será uma constante tendo em vista as dificuldades e mesmos os desafios que podem surgir diante de uma empresa tão grande e única como a CAIXA.

### **3.5 GPC – O modelo da CAIXA**

O modelo de Gestão de Pessoas por Competências (GPC), adotado pela CAIXA, tornou-se sua principal estratégia para o alcance de seus objetivos como Instituição, conforme descrito em sua missão e seus valores. Para a Empresa o objetivo é direcionar ações de desenvolvimento dos empregados, potencializando as competências dos mesmos. Esta prática irá auxiliar o gestor no seu papel de orientador e facilitador do desenvolvimento do empregado para o alcance dos resultados esperados pela CAIXA.

Os passos iniciais foram dados em 2000 a partir de uma consultoria, com aplicação em nível estratégico: Superintendentes Nacionais e de Negócios, Gerentes Nacionais e Consultores Técnicos. Desde lá o programa já vem apresentando resultados na forma de planos de desenvolvimento corporativos e no provimento de alguns cargos.

Estes estudos iniciais geraram um “piloto” que foi aplicado em duas Superintendências Nacionais e no Escritório de negócios Sul de Minas. A idéia é estender o modelo para demais unidades tão logo quanto possível. Por ser uma Empresa Pública, não se pode esquecer que a CAIXA encontra-se sempre à disposição do Governo Federal. Atividades como os pagamentos das cotas do FGTS relativo ao “Plano Collor”, iniciado em 2002, mobilizaram a maioria de seus empregados, requerendo grande esforço de todo o seu corpo funcional e, por isto mesmo, fazendo com que alguns de seus programas caminhassem a passos mais lentos. O período de eleições também neste período e a troca de Governo em janeiro de 2003 foram outros fatores que tiveram reflexos sobre a implementação de

alguns programas. Além disso, a própria complexidade deste modelo de gestão fez com que a Empresa repensasse sua estratégia para a implantação do mesmo.

O novo modelo será por “ondas”, atingindo inicialmente um número máximo de 5000 empregados por vez, evitando-se sobrecarregar os sistemas aplicativos pertinentes ao processo e, permitindo a avaliação na condução do mesmo. Esta metodologia permitirá assim, que se faça alterações e/ou adequações quando necessário.

Como foi dito anteriormente, a CAIXA tem uma estratégia. Sua atuação está vinculada aos três segmentos de negócios: Desenvolvimento Urbano, Transferência de Benefícios e Serviços Financeiros, ancorados por três eixos de sustentação: “Foco no cliente”, “Nivelamento de Resultados” e “Controles e Métricas”.



Figura 2: Estratégia da CAIXA

Fonte: Intranet CAIXA

Esta estratégia requer de seus profissionais o realinhamento de suas práticas. A Empresa busca qualidade no atendimento ao cliente, com parâmetros e controle, assim como equilíbrio econômico-financeiro na realização dos negócios.

Com o GPC, a CAIXA direcionará ações de recrutamento e seleção, treinamento e formação, gestão de carreira, desempenho e estabelecimento de parcerias, mediante a captação, retenção e o desenvolvimento de competências necessárias ao alcance de seus objetivos estratégicos. Para o empregado é

essencial que o mesmo tenha claro suas funções e mesmo obrigações dentro da empresa. Só assim estará ciente das competências requeridas para desempenho de seu cargo. O planejamento junto com o gestor direcionará ações na forma de plano para o seu desenvolvimento pessoal.

Pode-se resumir assim os objetivos do modelo de gestão de pessoas por competências para a CAIXA:

- facilitar a implementação de suas estratégias;
- subsidiar o desenvolvimento e encarecimento do empregado;
- subsidiar o provimento de cargos, mantendo-se um banco de sucessores, além de outras ações para a gestão de pessoas e/ou gestão do conhecimento.

### 3.5.1 Competência – conceito CAIXA

O conceito de competência é apropriado pela empresa de acordo com sua identidade e contexto. Para a CAIXA o conceito de competência está associado à capacidade das pessoas gerarem resultados para a organização e à capacidade que a organização tem de garantir mercados atuais e futuros. A organização transfere seu patrimônio de competências para o empregado, enriquecendo-o e preparando-o para enfrentar situações profissionais e pessoais, dentro ou fora da organização. As pessoas também transferem para a organização seu patrimônio de competências, dando-lhe condições para enfrentar os desafios.

A CAIXA adota os seguintes conceitos:

#### 3.5.1.1 Competência Corporativa

São as competências relativas à organização, representadas pelos conjuntos de qualificações e tecnologias da empresa, necessárias ao alcance dos objetivos estratégicos. Uma das características das competências corporativas é que elas são percebidas pelos clientes, já que elas mostram como a CAIXA quer ser reconhecida no mercado. Desta forma, os próprios clientes, através de pesquisas, podem indicar ações a serem adotadas pela CAIXA. Então através também de outros métodos a CAIXA identificou 17 competências corporativas, a saber:

- Controle de Custos Operacionais

- Controle e Métricas
- Exploração de Oportunidades de Negócios
- Gestão de Canais de Distribuição
- Gestão de Clientes por Segmento
- Gestão de Processos
- Gestão de Produtos por Segmento
- Gestão de Recursos
- Gestão de Relações
- Gestão do Risco
- Gestão de Crédito Imobiliário
- Gestão de Saneamento e Infra-estrutura Urbana
- Gestão de Transferência de Benefícios
- Inovação
- Qualidade de Atendimento
- Sinergia
- Venda Cruzada

Estas competências são descritas pelo seu nome e sua definição. Para melhor entendimento, exemplifica-se a seguir, vide quadro 1:

Quadro 1: Exemplo de Competência Corporativa

<b>GESTÃO DE RECURSOS:</b>	<b>DE</b>	Capacidade de planejar e de otimizar a utilização de recursos financeiros, tecnológicos, estruturais e humanos, que garantem o alcance eficaz e eficiente dos objetivos pretendidos.
----------------------------	-----------	--

Fonte: MN RH 071 04 ( Vig. 31/07/2003)

### 3.5.1.2 Competência das Pessoas

São os conjuntos de conhecimentos, habilidades e atitudes que geram resultados para a organização e agregam valor à pessoa.

Estas competências têm como objetivo fazer com que os indivíduos concretizem os planos estratégicos da Empresa, sendo por isso mesmo, identificadas a partir das competências corporativas.

A CAIXA considera que estas competências geram diferencial no desempenho da organização, além de serem mensuráveis, observáveis, treináveis e independentem da estrutura.

Foram identificadas 14 competências:

- Controle de Gestão
- Especialização
- Gestão da Informação
- Gestão da Mudança
- Gestão de Clientes
- Gestão de Negócios
- Gestão de Pessoas
- Gestão Social
- Inovação
- Negociação
- Orientação ao Cliente
- Orientação Estratégica
- Orientação a Resultados
- Trabalho em Equipe

São descritas pelo nome, definição, grau de complexidade e comportamento de entrega. Para a CAIXA, o **“comportamento de entrega”** é a capacidade do empregado entregar-se e agregar valor à empresa e ser reconhecido por isto. Demonstra seu modo de atuar, sua maneira de realizar o trabalho solicitado, enfim suas realizações para que a organização alcance os resultados que espera e necessita.

Um exemplo de Competência das Pessoas pode ser visto no quadro 2 a seguir:

Quadro 2: Exemplo de Competência das Pessoas

1. ORIENTAÇÃO AO CLIENTE	
Capacidade e disposição para identificar corretamente as necessidades e expectativas dos clientes, fornecendo soluções adequadas, tempestivas e com qualidade.	
GRAU DE COMPETÊNCIA	COMPORTAMENTO
1	<p>Identifica o cliente corretamente</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ouve de forma ativa o cliente</li> <li>• <b>Faz perguntas adequadas para identificar as necessidades do cliente</b></li> <li>• Entende corretamente a necessidade explícita do cliente</li> </ul>
2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Propõe soluções adequadas às demandas explícitas do cliente</li> <li>• Utiliza os recursos que estão à sua disposição no atendimento ao cliente</li> <li>• Acompanha e verifica o grau de satisfação do cliente</li> <li>• Adequa linguagem ao interlocutor</li> </ul>
3	<p>Explora as necessidades específicas do grupo de clientes que atende</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Identifica e analisa as necessidades implícitas do cliente</li> <li>• Fornece soluções agregando valor e atingindo as expectativas do cliente</li> </ul>
4	<p>Conhece as características particulares do negócio de seu cliente</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Antecipa-se às demandas dos clientes, envolvendo outras áreas de atuação da CAIXA</li> <li>• Avalia sistematicamente o grau de satisfação de seus clientes e os resultados alcançados</li> </ul>
5	<p>Analisa continuamente as tendências do mercado, procurando as melhores práticas disponíveis de soluções para o cliente</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lidera projetos corporativos para incrementar o grau de satisfação dos clientes da CAIXA e para agregar valor à comunidade, melhorando produtos e serviços</li> <li>• Participa nas decisões dos seus clientes de forma a manter a credibilidade na instituição</li> <li>• Supera as expectativas do cliente que, por sua vez, dissemina as soluções fornecidas</li> </ul>

Fonte : MN RH 071 04 (Vigência 31/07/2003)

### 3.5.1.3 Competência Técnica

São os conjuntos de conhecimentos, habilidades e atitudes que aplicados aos processos organizacionais, garantem a manutenção e alavancagem das atividades de desempenho superior.

As competências técnicas podem estar ligadas a cargos técnicos ou tão somente a atividades profissionais que dão suporte aos negócios de cada unidade. Por serem também competências das pessoas, possuem as mesmas características, sendo identificadas a partir dos processos organizacionais. Sua descrição é também dotada de nome, definição, graus de complexidade e comportamento de entrega.

A área gestora define até no máximo duas competências técnicas para grupos de cargos técnicos e de assessoramento, duas para cargos profissionais e três para grupos de cargos de natureza básica.

### 3.5.2 Cargos – agrupamento e seleção de competências

Para a CAIXA, identificadas as competências conforme já descrito, o próximo passo é o agrupamento de cargos segundo a **natureza** ou por **critérios de hierarquização** observados no plano de cargos comissionados e de cargos e salários.

Os cargos podem ser agrupados por natureza:

- gerencial e de assessoramento estratégico;
- técnica e de assessoramento;
- profissional e
- básica.

Já os critérios de hierarquização são classificados conforme o :

- nível de decisão;
- nível de responsabilidade sobre recursos financeiros;
- nível de responsabilidade sobre recursos humanos;
- grau de influência sobre os resultados;
- grau de especialização para cargos de natureza técnica e de assessoramento e

- visão global, para cargo comissionado de natureza gerencial e assessoramento estratégico.

No Dicionário de Competências CAIXA pode-se achar a relação de todas as competências identificadas na Empresa. Estas após selecionadas, identificarão o perfil de competências dos grupos de cargos.

Conforme exemplo já visto (Quadro 2) a CAIXA adota cinco graus de complexidade para cada competência. Cada grau refere-se a um conjunto de comportamentos. Estes por sua vez estão dispostos do menor grau para o maior grau de complexidade. E conforme a natureza do cargo, o perfil de competências é constituído como descrito abaixo:

- Gerencial: De 4 a 6 competências das pessoas;
- Técnica e de assessoramento: 4 competências das pessoas (mínimo) e 2 competências técnicas (máximo);
- Profissional: 4 competências das pessoas (mínimo) e 2 competências técnicas (máximo);
- Básicas: 3 competências das pessoas e 3 competências técnicas.

A figura 3 abaixo mostra como exemplo, a escolha de 6 competências para cargos de natureza técnica, como Analista de Operações Financeiras, Auditor Senior e outros. Para a análise foram escolhidas 4 competências das Pessoas e 2 Competências Técnicas ( a serem descritas conforme cada cargo). Já a figura 4 exemplifica cargos de natureza gerencial, com 5 competências das Pessoas.

**Perfil por Grupo de Cargo**

Selecione a Certificação : 0001/2002 Mapeamento de competências 20 ▾

Selecione o Grupo : T-I ▾

Peso	Competências	Grau Min. Recomendado				
		1	2	3	4	5
0,20	Orientação ao cliente	=====				
0,20	Orientação a resultados	=====				
0,20	Trabalho em equipe	=====				
0,20	Gestão da informação	=====				
0,10	Técnica i	=====				
0,10	Técnica ii	=====				

**Cargos do Grupo T-I**

ANALISTA OP FINANCEIRAS  
 ASSESSOR TECNICO  
 AUDITOR SR 8H  
 CONSULTOR DE PROCESSO SR  
 CONSULTOR INTERNO  
 ESPECIALISTA 6H  
 ESPECIALISTA 8H

Figura 3: Exemplo de perfil de competência para cargo técnico  
 Fonte : MN RH 071 04 (vigência 31/07/2003)

**Perfil por Grupo de Cargo**

Selecione a Certificação : 0001/2002 Mapeamento de competências 20 ▾

Selecione o Grupo : G-I EN ▾

Peso	Competências	Grau Min. Recomendado				
		1	2	3	4	5
0,25	Orientação ao cliente	=====	=====	=====	=====	=====
0,15	Orientação estratégica	=====	=====	=====	=====	=====
0,20	Negociação	=====	=====	=====	=====	=====
0,15	Gestão da mudança	=====	=====	=====	=====	=====
0,15	Gestão de pessoas	=====	=====	=====	=====	=====
0,10	Gestão social	=====	=====	=====	=====	=====
		$VMRC = \sum_{i=1}^n (P_i G_i) = 3,50$				

**Cargos do Grupo G-I EN**

SUPERINT NEGOCIOS E A
SUPERINT NEGOCIOS E B
SUPERINT NEGOCIOS E C
SUPERINT NEGOCIOS E D
SUPERINT NEGOCIOS I A

(cont.)

Figura 4: Exemplo de perfil de competência para cargo gerencial

Fonte: MN RH 071 04 (31/07/2003)

### 3.5.3 Mapeamento de competências

Nesta importante etapa do modelo de Gestão por Competência CAIXA é quando o gestor irá formalmente analisar se o empregado apresenta o “comportamento de entrega” exigido para suas funções, justamente quando a situação o requer. Mediante anotações feitas, o gestor procede com análise baseando-se nas competências do perfil do grupo de cargos do qual o empregado faz parte.

Os comportamentos até o grau exigido pelo perfil do cargo representam o mínimo exigido para o ocupante da função em análise. Isto quer dizer que se o

empregado não apresenta um dos comportamentos previstos em cada um dos blocos, então existe um "gap", que é justamente esta diferença e cuja causa deve ser analisada. Neste caso se indicará uma ação de desenvolvimento a fim de se eliminar este "gap".

Após reflexão sobre o problema, realizado pelo gestor e o empregado, individualmente ou em conjunto, a finalidade é chegar-se a um consenso, subsidiando a identificação do perfil final de competências previsto para a etapa seguinte – a certificação.

Os tipos de mapeamento indicam quem analisa quem. Vide o quadro 3.

Quadro 3: Tipos de mapeamento

TIPO DE MAPEAMENTO	COMPETÊNCIAS OBJETO DE MAPEAMENTO	QUEM FAZ O MAPEAMENTO	QUEM É MAPEADO
Automapeamento	Todas do perfil do grupo de cargos a que pertence o empregado	O próprio empregado	O próprio empregado
Pelo Gestor Imediato	Todas do perfil do grupo de cargos a que pertence o empregado mapeado	O gestor imediato (1)	O empregado diretamente Subordinado
Pelo Subordinado	Gestão de Pessoas	O empregado diretamente subordinado (2)	O gestor imediato
Por Vinculação Técnica	Todas do perfil do grupo de cargos a que pertence o empregado mapeado	Superintendente de Negócios Gerente de Mercado Gerente Geral Gerente de Relacionamento Gerente de Atendimento Gerente Júnior (3)	Gerente Nacional de Administração da Rede de Venda Gerente de Segmento Gerente de Mercado (4)

Fonte: RH 071 04 (vigência 31/07/2003)

### 3.5.4 Certificação de competências

Nesta etapa, após o mapeamento dos empregados, a organização receberá informações que a subsidiará de forma a buscar ações de desenvolvimento corporativo, bem como identificar o universo de recrutamento para o provimento de cargos e também prover e identificar potenciais sucessores para estes cargos.

Já o gestor terá uma ferramenta que o ajudará na elaboração em conjunto com o empregado o seu plano de desenvolvimento individual. Também o subsidiará na distribuição de tarefas de acordo com as competências de cada empregado e indicando os mesmos quando necessário para grupos de trabalho.

Além da elaboração de seu plano de desenvolvimento individual, o empregado poderá participar de ações de seleção e de desenvolvimento, bem como identificar “gaps”, identificar talentos entre outros.

A etapa de certificação compreende o “feedback”, o consenso e o registro no SIGED – Sistema de Gerenciamento de Seleção e Desenvolvimento. Para a CAIXA, o “feedback” é a crítica que tem por objetivo o crescimento da pessoa e ocorre mediante a troca de observações sobre os comportamentos no trabalho, seja para reforçar ou mudar comportamentos.

Após o registro no SIGED, passa-se à etapa seguinte que é a elaboração do PDI.

### 3.5.5 PDI – Plano de desenvolvimento Individual

O PDI tem outras finalidades além daquela já mencionada que é sanar os “gaps” de competências. Estes planos podem também subsidiar a área de RH no planejamento e execução de ações de desenvolvimento corporativo, bem como subsidiar o gestor no desenvolvimento do empregado, de forma sistemática e estruturada.

No PDI são incluídos, entre outros, o comportamento a ser desenvolvido, a competência a ser desenvolvida, a causa do “gap” e o tipo de ação de desenvolvimento.

A CAIXA considera que os “gaps” podem ser causados por três motivos, individualmente ou em conjunto:

- desconhecimento sobre o que fazer;
- falta de prática sobre como fazer;
- falta de disposição para fazer.

As ações de desenvolvimento que tem como objetivo sanar estes “gaps” ou simplesmente desenvolver os empregados para novas funções, devem ser acordados entre empregado e seu gestor, de modo a propiciar a aquisição da competência.

Entre os tipos de ações destaca-se:

- O treinamento via Universidade CAIXA, presencial ou à distância;
- Leitura de livros, artigos, monografias e outras publicações;
- Participação em grupos de trabalho, projetos e grupos de estudo presenciais ou à distância;
- Execução de tarefas que o exercitem na sua função;
- Orientação, “coaching” etc.

É importante dizer que o PDI, também registrado no SIGED, tem um prazo de conclusão para as ações propostas e ali lançadas; Ficam também registrado os indicadores de desenvolvimento e a homologação, que é o compromisso entre empregado e gestor para o cumprimento destas ações.

### 3.5.6 PDC – Plano de Desenvolvimento Corporativo

Com base nos resultados das certificações, dos planos de desenvolvimentos individuais e na estratégia CAIXA é elaborado o PDC, que contém ações de desenvolvimento da Empresa como um todo. O PDC permite à organização minimizar gaps corporativos já que atinge diversos setores e segmentos da mesma.

### 3.5.7 GPC CAIXA – Instrumentos de auxílio

A CAIXA através da Intranet, na página da Superintendência de Recursos Humanos – SUREH, opção “Competências”, disponibiliza instrumentos que auxiliam os gestores nas etapas verificadas para o GPC. Entre elas destacam-se:

#### 3.5.7.1 Guia de Atuação

O Guia de Atuação tem como objetivo dar informações sobre o modelo GPC, explicando a sistemática de funcionamento do mesmo e permitindo consulta ágil aos pontos críticos do Programa, bem como esclarecimentos de dúvidas. O mesmo responde a questões, explicando o porquê da adoção do GPC; definindo “competência” na visão da Empresa e como a CAIXA as classifica em seu modelo, as etapas e como utilizar os sistemas informatizados.

#### 3.5.7.2 Dicionário de Competências CAIXA

Este instrumento, também acessado pela Intranet, contém a relação e as definições das competências corporativas e das pessoas, identificadas no âmbito da Empresa.

Em outras palavras, traduz como a CAIXA quer ser reconhecida no mercado (competências corporativas) e quais os comportamentos de entrega esperados dos empregados para que esse reconhecimento ocorra (competências das pessoas).

#### 3.5.7.3 Análise das Causas e Ações de Desenvolvimento

Instrumento muito importante, um guia de auxílio à elaboração do PDI, que permite escolher ações de desenvolvimento com base na identificação de gaps das competências mapeadas.

#### 3.5.7.4 Banco de Competências

Trata-se de banco de dados informatizado que contém o registro das certificações das competências dos empregados nos graus obtidos, subsidiando a organização e o gestor para de forma ágil e objetiva:

- prover empregados nos cargos;
- identificar potenciais sucessores;
- identificar “gaps” corporativos, promovendo ações de desenvolvimento;
- alocar empregados para compor grupos de trabalhos, participar de projetos etc.

## 4 METODOLOGIA

### 4.1 Procedimentos metodológicos

Minayo (apud SILVA, E. L. , 2001, p.18) tem considerações mais filosóficas a respeito de pesquisa. Para o autor trata-se de “atividade básica das ciências na sua indagação e descoberta da realidade”. A pesquisa, prossegue o autor, refere-se a uma busca sobre um processo intrinsecamente inacabado e permanente. A mesma tende a se aproximar da realidade sem contudo nunca se esgotar.

Gil (1999, p.42) mais pragmático, diz que pesquisa é “um processo formal e sistemático de desenvolvimento do método científico”. O intuito revela “é descobrir resposta para problemas mediante o emprego de procedimentos científicos”.

Segundo Silva, E.L. (2001) do ponto de vista da forma de abordagem do problema a pesquisa pode ser quantitativa ou qualitativa. A primeira considera tudo o que pode ser quantificável, ou seja traduzido em números. A segunda faz uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, revelando aspectos que não podem ser quantificados. Este tipo de pesquisa tende a ser descritiva.

A pesquisa objeto deste trabalho do ponto de vista de procedimentos técnicos se classifica como um estudo de caso, revelando o modelo de gestão de pessoas adotado pela CAIXA, mais precisamente seus passos iniciais. Tende a ser uma pesquisa descritiva pois aponta as características de uma determinada população através de questionários.

Apesar de alguns dados matemáticos, através de porcentagem, a pesquisa deste trabalho envolve aspectos mais qualitativos, sobretudo quando analisa teoria e prática relativos ao tema em estudo. Uma das razões da abordagem qualitativa diz respeito à adequação das técnicas de investigação ao objeto em estudo. Por se tratar de um fenômeno complexo e com aspectos inconscientes, ele é melhor compreendido se estudado em sua singularidade, através de um conjunto de técnicas que permitam aprender com maior profundidade a variedade de fatores que concorrem para sua constituição, do que se estudado somente através de técnicas quantitativas que, neste caso poderiam resultar em leviana superficialidade (SELLTIZ et al. apud FLEURY, SHIYASHIKI & STEVANATO, 1997).

Segundo Miles & Huberman (apud FLEURY, SHIYASHIKI & STEVANATO, 1997) algumas vantagens da abordagem qualitativa são:

- A influência do contexto não é desprezada mas levada em conta uma vez que os dados são coletados junto da situação específica, tocada e vinculada a um contexto. A possibilidade de compreensão de temas latentes, subjacentes e não óbvios é muito grande.
- Como os dados enfatizam as situações reais das pessoas, são adequados para identificar os significados que elas atribuem aos eventos, processos, pressupostos e os conectar ao mundo real.
- Permitem também visualizar mais claramente possibilidades de mudança, bem como os focos de resistência.
- São úteis, por fim, para suplementar, validar, explicar, iluminar ou reinterpretar dados quantitativos.

Segundo Rego (2002, p.39) a metodologia do estudo de caso envolve três etapas que são:

- 1) Fase exploratória – Refere-se a exame do problema em questão, com leitura de bibliografia pertinente e observação no local em estudo.
- 2) Coletas de Dados – Trata-se da coleta e registro de dados e informações por meio de técnicas específicas, no local previamente escolhido.
- 3) Análise e elaboração de relatório – Após a coleta, os dados são processados, interpretados e disponibilizados por meio de relatórios.

O presente trabalho segue o roteiro acima com a análise dos resultados apresentados e considerações finais.

## **4.2 Estudo de caso**

O programa de Gestão de Pessoas por competência é uma realidade na CAIXA e com ele a empresa deseja tornar ainda mais visível sua missão, através do desenvolvimento de seus empregados.

Após a definição, classificação e descrição dos tipos de competências existentes na empresa, o programa passa para a etapa de mapeamento de competências das pessoas, que é a análise formal para verificar se o empregado apresenta a competência exigida para o cargo o qual foi designado. E é justamente nesse momento que o estudo deste trabalho toma forma. As pessoas participaram da pesquisa simultaneamente na mesma semana em que estavam participando da primeira etapa do processo – o mapeamento. Apenas os gerentes estavam sendo

mapeados, incluindo o auto-mapeamento. Nesta primeira fase de implantação seus subordinados não serão avaliados. Estes sim avaliariam seus gestores.

Os participantes da pesquisa, como será visto adiante, são basicamente os empregados lotados na Agência Universitária, localizada no campus universitário da Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC – em Florianópolis/SC.

Inicialmente o pesquisador entrou em contato com o Gerente Geral da Unidade e explicou a razão da pesquisa e de que forma ela poderia ser útil para a empresa e outros estudantes e profissionais interessados pelo assunto. Esta mesma explicação foi dada pessoalmente pelo pesquisador a todos os demais empregados da unidade.

Em seguida os questionários foram entregues aos mesmos (vide Apêndice). Foi concedido o prazo de aproximadamente uma semana para análise e respostas das questões. As respostas poderiam ser anotadas diretamente no papel, ou enviada via e-mail ou respondidas diretamente ao pesquisador. Fica registrado que todos da Agência Universitária responderam no papel, sendo que alguns tiraram suas dúvidas com o pesquisador, resultando numa entrevista e, portanto, respostas mais completas. Alguns poucos participantes externos à unidade remeteram suas respostas por e-mail e/ou via telefone.

Não era intuito da pesquisa identificar nominalmente qualquer participante. Assim os mesmos puderam responder livremente ao questionário, emitindo opiniões e expressando-se livremente, lançando mão de exemplificações e o máximo de referência possível a fim de se evitar interpretações duvidosas por parte do pesquisador a respeito de suas respostas.

O questionário apresenta questões objetivas e subjetivas, sendo que mesmo nas do primeiro tipo são dadas oportunidades para os entrevistados opinarem sobre o assunto. Solicitou-se aos mesmos para que fossem o mais claro e objetivo possível, utilizando os espaços em branco das questões.

O intuito da presente pesquisa é verificar o grau de entendimento por partes dos empregados à respeito do modelo implantado pela caixa, observando suas expectativas com relação ao mesmo. De certa forma os empregados adotam determinada expectativa e valor frente ao processo.

Kluckhohn (apud MOTTA & CALDAS, 1997, p.274) conceitua valor como “uma concepção explícita ou implícita, distintiva de um indivíduo ou característico de

um grupo, do desejável que vai influenciar a seleção dentre os modos, meios e finalidades de ação disponíveis”.

Kluckhohn elaborou trabalho sobre o comportamento humano, sendo o alvo do mesmo desenvolver um esquema conceitual que tornasse possível a compreensão das diferenças existentes entre várias comunidades.

Schein (apud MOTTA & CALDAS, 1997, p.208) utiliza o esquema de Kluckhohn para analisar a estrutura da cultura organizacional, reconhecendo paradigmas culturais de uma organização. O autor ao incorporar conceitos de Bion (1975) ao seu modelo de cultura organizacional como forma de compreender o papel que a ansiedade, tão presente na vida grupal, desempenha na formação da cultura organizacional.

Como já anteriormente mencionado a CAIXA é uma empresa centenária e, certamente, possui cultura organizacional própria. Seus empregados, não muito diferentes de outras instituições, apesar de certas particularidades, também apresentam expectativas relativas a cada novo processo, principalmente quando o assunto é gestão de recursos humanos.

#### 4.2.1 Amostra e coleta de dados

A tabela 1 traz a amostra contendo o número de empregados pesquisados e suas características:

Tabela 1: Características da Amostra

Nº de empregados no EN Florianópolis	Aprox. 400
Nº de empregados pesquisados	40
% em relação ao nº de empregados do EN Fpolis	Aprox. 10%
Empregados com até ensino médio	20%
Empregados com até ensino superior	60%
Empregados com Pós-graduação	20%
Empregados com até 10 anos de empresa	-x-
Empregados com até 15 anos de empresa	70%
Empregados com mais de 15 anos de empresa	30%

A amostra representa quase a totalidade dos empregados da Agência Universitária, com exceção dos ausentes por férias ou outras licenças. Constam também dados de outros quatro empregados de outras agências ligada ao Escritório de Florianópolis. Os dados desses outros integrantes da amostra serviram para um comparativo entre as respostas, onde se analisou qualquer tipo de distorção entre a realidade da Agência Universitária com o de outra unidade da região.

A tabela 2 quantifica separadamente o nº de empregados apontando sua participação no processo ou seja se mapearam, foram mapeados ou fizeram o automapeamento. Os empregados sem função apenas mapearam seus gestores. Isto porque nesta primeira etapa a CAIXA pretende aplicar o modelo sobre os gerentes, medindo-se unicamente a competência “Gestão de Pessoas”.

Tabela 2: Participação dos empregados no processo de mapeamento

CARGO	Nº DE EMPREGADOS	MAPEOU	FOI MAPEADO	AUTOMAPEAMENTO
GERENTE GERAL	01	X	X	X
GER DE RELACIONAMENTO	05	X	X	X
DEMAIS EMPREGADOS	30	X	—	—
EMPREGADOS DE OUTRAS UNIDADES	04	X	—	—

### 4.3 Apresentação e análise dos resultados

No geral os dados obtidos através desta pesquisa revela uma homogeneidade de opiniões entre os dois grupos: o dos empregados que apenas mapearam (empregados com função técnica ou sem função de confiança) e os empregados que mapearam, foram mapeados e fizeram o auto-mapeamento (empregados com função gerencial).

A diferença entre os dois grupos evidencia-se em algumas respostas mais detalhadas, simplesmente porque o grupo de gerentes participou de treinamento presencial, realizado recentemente num final de semana, e que tratou especificamente deste processo.

Já no grupo de subordinados, a maioria dos pesquisados, não teve até o momento qualquer treinamento especial ou obrigatório, semelhante ao dos gerentes, de forma presencial ou através de palestra, exceto por reuniões na unidade. Vale lembrar, entretanto, que há um treinamento disponível na Universidade CAIXA, não presencial, mas que nem todos os empregados realizaram o mesmo. A maioria dos treinamentos hoje realizados na CAIXA, são através deste instrumento. São vários os cursos disponíveis e o interesse é do próprio empregado. Como transparece na pesquisa a maioria alega falta de tempo para realização dos treinamentos.

Dito isto, considerando-se diferentes visões sobre o processo a ser implantado, percebeu-se uma parcela mais entusiástica com o modelo GPC e outros não tanto. Obviamente o grupo de gerentes apresenta aspectos mais fundamentados em suas críticas, sejam elas positivas ou negativas. Isto porque puderam refletir sobre o mesmo através de discussões e/ou exercícios realizados. Ainda assim acreditam que há muito o quê aprender.

É pequena a parcela dos empregados subordinados que fizeram o treinamento via Intranet na universidade corporativa. Mesmo assim, aqueles que não tiveram qualquer tipo de treinamento, percebem alguns aspectos positivos no modelo.

A análise dos resultados engloba as opiniões em geral, sem distinções entre os grupos, exceto quando for relevante, sem comprometer os participantes.

Pela semelhança nas opiniões, e considerando-se que o processo ocorre em todas as unidades de ponta pertencentes ao Escritório de Negócios de Florianópolis, computou-se também as respostas de empregados de outras agências que gentilmente participaram da pesquisa.

Por último é relevante lembrar que o processo está apenas começando, encontrando-se em sua fase inicial de mapeamento. A fase de feedback estava em andamento e a etapa referente ao Plano de desenvolvimento individual – PDI – ainda não havia sido realizada.

O Apêndice deste trabalho apresenta as questões que compunham o questionário da pesquisa.

Na primeira questão investigou-se o grau de familiaridade sobre o assunto. A intenção era saber se os empregados conheciam algo sobre gestão de pessoas por competência previamente à CAIXA, ou seja, se já haviam lido, estudado ou ouvido falar do mesmo antes de ser mencionado na empresa. Era interessante saber se o

conhecimento prévio poderia influir positivamente na implantação do modelo. Mais de um terço dos participantes disseram não conhecer nada sobre o assunto, nem mesmo algo relacionado ao tema como “Gestão do Conhecimento”, “Era da Informação” ou simplesmente “Gestão de Pessoas”. Aproximadamente 20% acreditam ter lido artigos ou outro material, ainda assim confessaram desconhecer o processo. Outros 30% afirmaram ter conhecimentos razoáveis: leram livros ou participaram de palestras e cursos externos à CAIXA. E também quase 20% dos respondentes afirmaram ter conhecimento prévio e especializado sobre o assunto. Todos estudaram sobre o tema em cursos universitários. A figura 5 mostra este resultado:

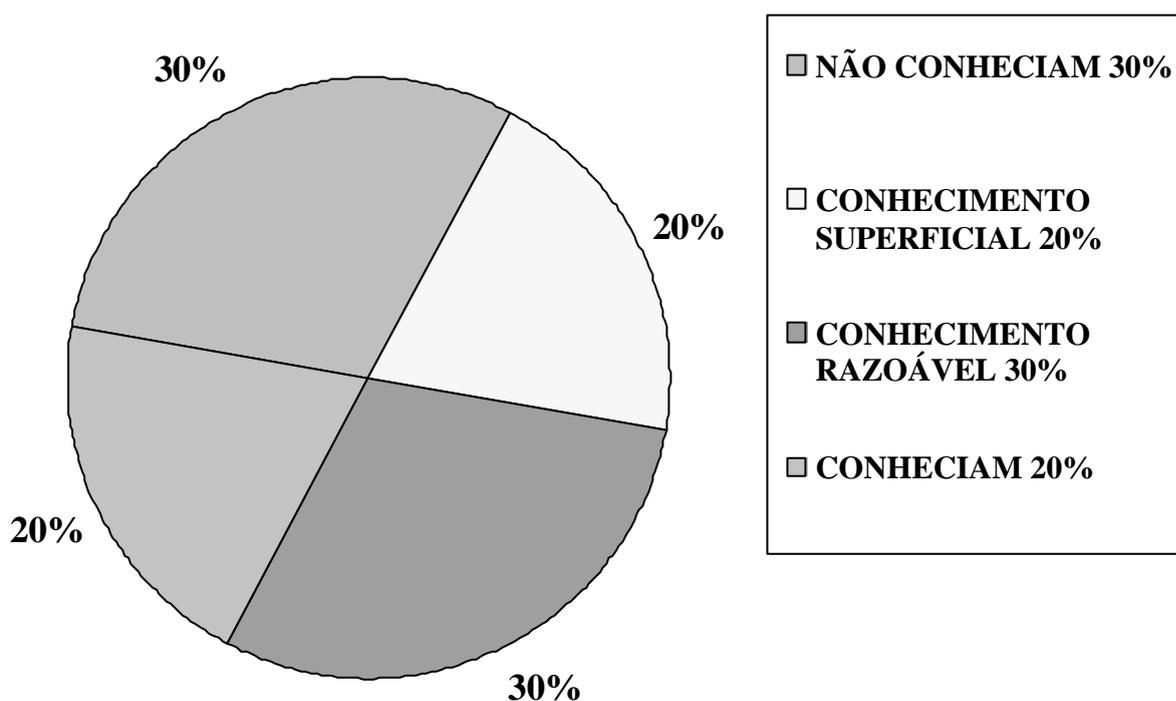


Figura 5 : Conhecimento sobre o ASSUNTO (Questão 1)

A partir da 2ª questão investigou-se o processo na CAIXA. Inicialmente se gostaria de saber que tipo de conhecimento e/ou treinamento o empregado obteve na empresa para a realização desta etapa. Com exceção dos gerentes, que participaram de treinamento específico, a grande maioria diz ter adquirido

conhecimento superficial baseado apenas em como se acessar o sistema e outras orientações em gerais. Aproximadamente 20% dos entrevistados, incluindo gerentes e subordinados, afirmaram ter concluído o treinamento oferecido pela universidade CAIXA. Com isto considera-se que a grande maioria dos entrevistados ainda desconhecem o programa de gestão de pessoas por competência que a CAIXA está aplicando (veja figura 6 abaixo). Este desconhecimento fica evidenciado nas questões seguintes e reflete, sobretudo o fato dos empregados não conhecerem a finalidade do programa. Até o momento é inevitável sua comparação com o antigo modelo de gestão de desempenho e sua metodologia de avaliação.

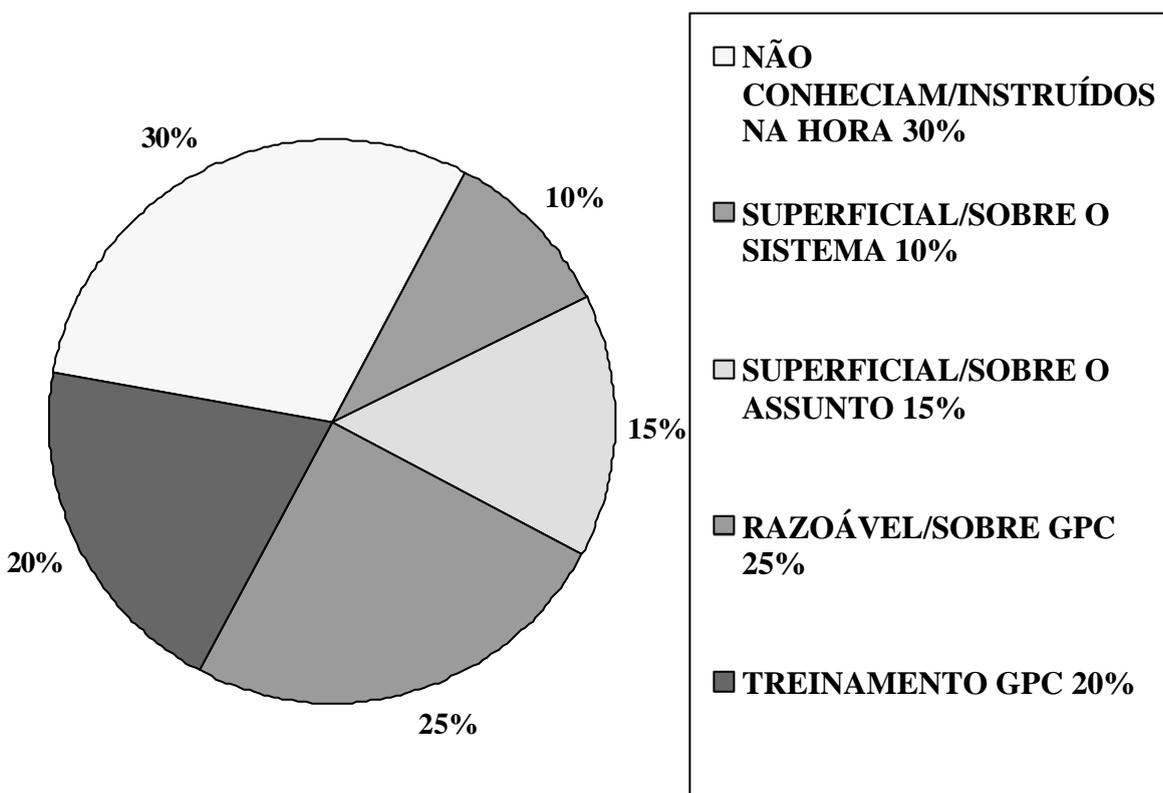


Figura 6 : Conhecimento sobre o PROCESSO (Questão 2)

Na questão 3 desejou-se saber que dificuldades os empregados estavam encontrando ou acreditam encontrar futuramente com relação à implantação do modelo em estudo. Foram apontados alguns itens para assinalar, representando

estas dificuldades, bem como se deixou um espaço aberto para inclusão de dificuldades não citadas. Apenas uma pessoa relacionou todos os itens. Desconsiderando-se este fato pode-se dizer que as dificuldades menos apontadas (ou **não** apontadas pelos demais empregados) foram:

- Desconhecimento da Missão da Empresa
- O modelo não é adequado para empresa pública
- Dificuldades de acesso ao sistema (técnico-operacional)
- Dúvidas específicas sobre a etapa inicial (mapeamento)
- Falta de patrocínio dos gestores

Isto aparentemente deixa claro que os empregados acreditam que a gestão de pessoas por competência pode ser aplicada na CAIXA, pois não é problema o fato da mesma ser uma empresa pública. Reflete também o fato dos gestores da CAIXA apresentarem modelos de gestão sempre afinados com modernos modelos administrativos aplicados em empresas semelhantes.

Os empregados não tiveram dificuldades em acessar o sistema para completar o mapeamento, considerando-o extremamente simples e de fácil navegação.

As dificuldades mais apontadas e assinaladas por quase 80% dos respondentes foram:

- Experiência negativa de outros modelos (e que deixaram os empregados com dúvidas sobre a eficiência dos mesmos).
- Dúvidas sobre o futuro do modelo (indicando probabilidade de não haver continuidade).
- Aspectos políticos, pois a CAIXA é uma empresa pública.
- Falta de envolvimento das pessoas (por diversos motivos).

Os empregados acreditam que os aspectos políticos mais atrapalham do que beneficiam a implantação de novos projetos, apesar de reconhecerem o esforço da área gestora da Matriz. Os mesmos acreditam que as mudanças gerenciais, movimentos de gerentes e gestores, principalmente em épocas eleitorais diminuem a eficácia de alguns programas por força de adaptações necessárias ou impostas. O resultado disto é a falta de envolvimento das pessoas, mais preocupadas com suas tarefas diárias.

Nesta fase do programa, durante o mapeamento especificamente, recordam-se da antiga avaliação de desempenho. Alguns se lembram de períodos difíceis,

com situações não bem resolvidas, envolvendo relacionamento entre pessoas, sobretudo devido ao sistema de avaliação cruzada onde os empregados avaliavam uns aos outros.

Acreditam também que alguns programas foram (aparentemente) abandonados após determinado período. Citam alguns, como o programa de qualidade total, importante, mas ancorado a modismos da época. Dizem que o programa não morreu, até porque é fundamental para a sobrevivência da empresa, mas algumas práticas e regras do mesmo já não fazem mais parte do dia a dia.

Outros motivos foram apontados para a falta de envolvimento das pessoas. Na maioria, relacionado ao excesso de trabalho na unidade e até motivos pessoais. A falta de tempo seja lá qual for a razão, dificulta o estudo e conhecimento do modelo.

A grande maioria também apontou para a falta de facilitador na unidade para disseminar o assunto.

Outras considerações mencionadas (e não apontadas nas alternativas a assinalar) foram:

- Atitudes dos gerentes (falta de transparência) : Diante da avaliação os empregados apontam a necessidade de maior transparência, evitando-se possíveis paternalismo e facilitando a crítica. Reflete a crença de que alguns empregados são protegidos pelas gerências.
- Avaliação de gerentes não próximos: No presente processo alguns empregados consideraram difícil avaliar, por exemplo, o Gerente Geral da Agência devido à distância. Achem difícil analisar suas ações e atitudes, sobretudo com relação a algum nível exigido pela competência.
- Avaliação não condizente com o dia a dia da agência: Acredita-se que alguns níveis da competência em análise não mostram o dia a dia da agência, apontando tanto o distanciamento entre empregado e gestor já citado, como práticas e tarefas não observadas nos gestores pelos empregados.
- Mudanças de gerentes baseados em aspectos políticos e não de gestão: Acredita-se que os gerentes e as vezes empregados são trocados ou transferidos em função de aspectos políticos e não por motivos de práticas de gestão.
- Mapeamento com apenas dois atributos (apresenta/não apresenta) para os níveis da competência: Os níveis da competência eram descritos por frases, algumas longas, dificultando a simples opção por “apresenta” ou “não apresenta”.

Num dos exemplos dados o empregado disse acreditar que seu gestor estava em desenvolvimento naquele nível de competência, mas não achava justo apontar “não apresenta” para o mesmo.

Baseado em seus conhecimentos e impressões até o momento, foi solicitado na 4ª questão que os empregados apontem alternativas para se melhorar o processo ora aplicado. As respostas neste caso foram mais homogêneas, sendo mais votadas as que estão listadas abaixo:

- Curso/treinamento na Universidade CAIXA.
- Leitura de material de divulgação.
- Leitura de artigos sobre o tema.
- Maior envolvimento dos gerentes.
- Maior envolvimento dos colegas.
- Divulgação de artigos sobre o assunto.
- Reuniões e/ou palestras patrocinadas tanto pela gerência da unidade como pela área gestora da matriz.
- Inclusão do tema em reuniões da unidade.
- Apontar um facilitador entre os colegas para disseminar o assunto.
- Definição pela gerência de tempo específico no horário do expediente, semanal ou mensalmente, para se estudar, discutir e avaliar o modelo.
- Aumento de pessoal na unidade.
- Revisão de rotinas, tarefas e fluxograma, otimizando-se o tempo e permitindo maior dedicação a este programa e/ou qualquer outro treinamento.
- Orientações específicas sobre como dar e receber feedback.
- Presença de profissional RH ou psicólogo durante etapas como mapeamento e reunião de consenso.
- Orientações sanando dúvidas sobre diferença entre avaliação de desempenho e o novo modelo.
- Reconhecimento do capital intelectual.
- Definições dos benefícios aos empregados, seja através de cargos e salários ou qualquer outro benefício.
- TV CAIXA
- Aplicação imediata dos resultados (treinamento, provisão de cargos, remuneração).
- Aplicação do modelo com revisão periódica pela área gestora.

Estas respostas, apontadas pela maioria, mostram a necessidade de mais orientação, às vezes apontando a necessidade de realização de mais cursos, seja na Universidade CAIXA ou cursos presenciais à distância ou localizados, patrocinados pela unidade gestora, Escritório de Negócios ou pela própria Agência.

Entre as alternativas acima a 2ª mais votada foi a divulgação de artigos sobre o tema, o que demonstra a curiosidade pelo assunto. O que se observa é que a grande maioria ainda não tomou conhecimento sobre os benefícios reais da aplicação do modelo. Acreditam que a avaliação, como no modelo anterior, poderá ter reflexos imediatos sobre os salários. Isto de certa forma demonstra o desconhecimento sobre as demais etapas do processo. Por isso mesmo alguns sugeriram definições mais claras relativas a cargos e salários ou qualquer outro reconhecimento.

Naturalmente o item mais citado foi mesmo a falta de pessoal na Unidade. Motivo complexo e que requer maiores cuidados em sua análise, não sendo objetivo deste trabalho.

Os empregados deixaram claro a necessidade de receber orientações de como dar ou receber feedback. Um profissional qualificado, seja ele colega treinado, agente RH ou psicólogo seria bem-vindo.

Muitos reconheceram a preocupação da CAIXA com o capital intelectual da empresa e elogiaram a recente divulgação da CI DIREH 211/2003 onde a empresa estimula e oferece oportunidade aos empregados, através de ajuda financeira, para concluírem um curso superior.

Algumas sugestões foram reforçadas:

- Transparência total do processo: reunião em grupo para as avaliações.
- Orientações por meio de profissionais qualificados, lembrando que a região de Florianópolis possui diversas instituições capazes de aplicar cursos sobre gestão de pessoas.
- Sinceridade dos participantes a partir do maior envolvimento dos mesmos.

As questões em seguida exigiam respostas abertas. Sobre as dificuldades técnicas para se realizar o mapeamento, 100% dos entrevistados disseram não ter qualquer dificuldade em acessar o SIAGE e realizar o mapeamento. O acesso foi imediato e fácil. Entretanto mais de 50% desconheciam os instrumentos de auxílio como o dicionário de competências CAIXA e o guia de atuação. Estes instrumentos são considerados fundamentais, especialmente durante o primeiro contato com o

programa, sobretudo porque esclarecem passo a passo como navegar no sistema e, principalmente, o tipo de resposta (apresenta/não apresenta) que se está escolhendo. As figuras 7 e 8 refletem as respostas da 5ª questão:

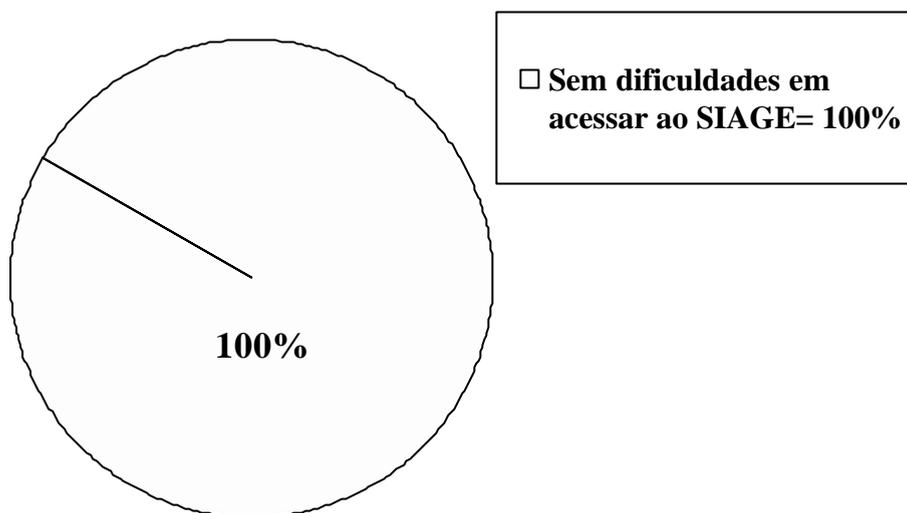


Figura 7 : Dificuldades em acessar o sistema (Questão

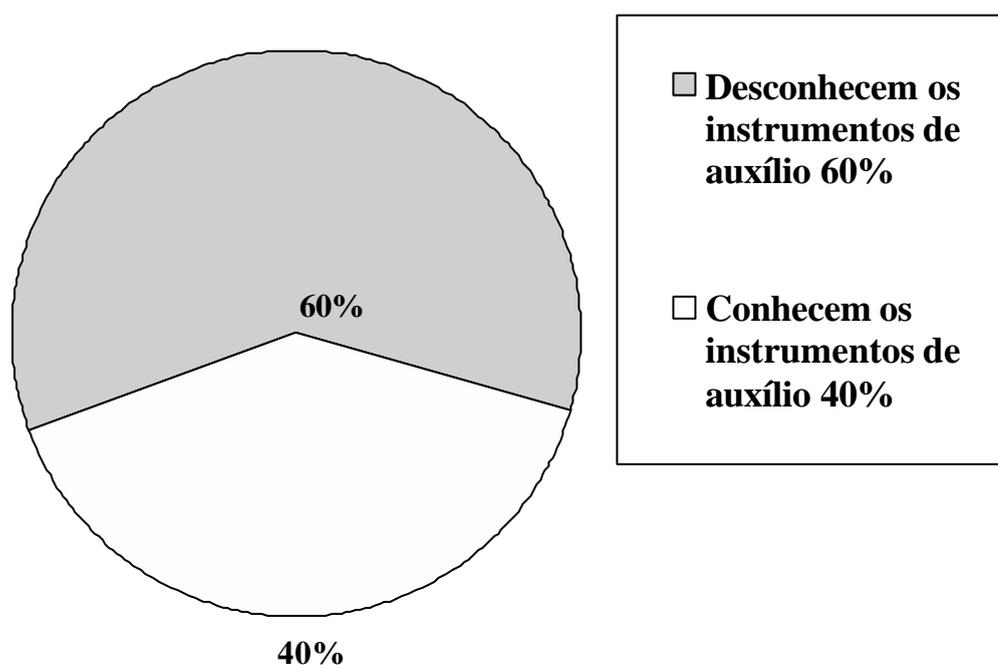


Figura 8 : Conhecimento dos instrumentos de auxílio (Questão 5)

A resposta fechada (apresenta/não apresenta) parece ter sido a maior dificuldade segundo os empregados. Para eles é difícil conhecer todas as tarefas de seus gestores. Alguns exprimiram o receio em avaliar o gerente, julgando-o equivocadamente. Esta atitude conduziu a maioria a avaliar os gerentes sempre de forma positiva, evitando-se riscos de má interpretação. A falta de graduação, segundo os mesmos, dificultam o processo de avaliação. Sugeriram que avaliação fosse então positiva para todos, onde se apontariam os destaques e alguns aspectos a desenvolver sem atribuição de valores do tipo “não apresenta”.

Nem todos os empregados realizaram o auto-mapeamento. Esta atividade estava restringida aos gerentes. Mesmo assim alguns empregados emitiram opiniões sobre a dificuldade em avaliar a si próprio. Como prevê o programa, futuramente todos os empregados realizarão o auto-mapeamento. Alguns temem emitir opiniões sobre si próprio e em seguida comparar com as avaliações feitas pelos colegas. Outros acham que sempre se acaba aplicando dois pesos e duas medidas para um mesmo parâmetro.

“A auto-avaliação tende a ser melhor graduada do que a avaliação de outro colega”, dizem. Acreditam ser mais fácil perceber os defeitos dos outros do que de si próprio. Esta opinião foi compartilhada por 60% dos entrevistados. Um dos entrevistados disse estar trabalhando neste aspecto, procurando manter distanciamento suficiente para proceder com auto-avaliação o mais isento possível.

Há quem prefira apenas ser avaliado: “temos sempre dificuldade de reconhecer os nossos pontos positivos e negativos. Principalmente no que diz respeito ao reconhecimento sobre as nossas habilidades e atitudes pessoais”, declarou um dos entrevistados que acredita que “normalmente quem está fora consegue mensurar melhor”.

Citaram também a dificuldade em entender o conceito de alguns níveis apresentados para a competência em julgamento e a “difícil” tarefa em ater-se a aspectos técnicos, evitando julgamentos pessoais.

Na questão 8 indagou-se o que os participantes consideram mais difícil: dar ou receber feedback. Questionou-se também se os mesmos considerariam ajuda de profissional ou treinamento específico para esse fim. As respostas dividiram-se na seguinte forma: 40% consideram mais difícil dar feedback. 20% consideram mais difícil receber feedback. Os outros 40% acreditam que é difícil tanto dar como receber feedback, porém ressaltaram sua necessidade. Este grupo acredita ser

necessário aprender a ouvir e aceitar tanto críticas como elogios. Consideram um exercício permanente. O grupo menor que considera difícil receber feedback, alegaram que nem sempre as críticas auxiliam na transformação das pessoas. Outros simplesmente citaram ser difícil deparar-se com aspectos “que não percebemos na gente”. A figura 9 resume esta situação:

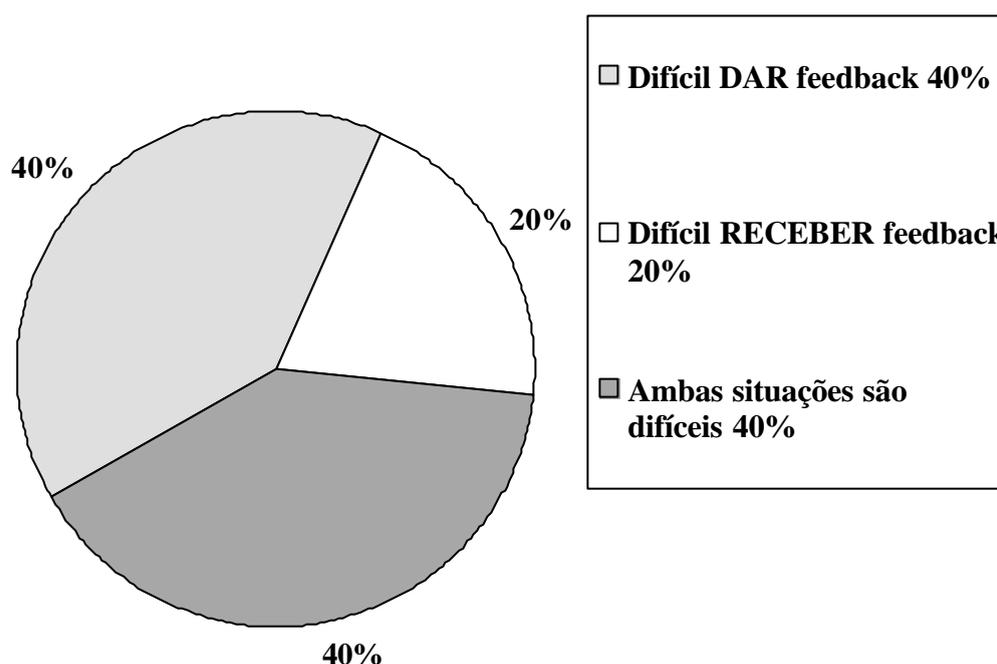


Figura 9 : Dificuldades no feedback (Questão 8)

Conceder feedback ao colega parece exigir um pouco mais dos participantes. Dizem que é difícil encontrar uma linguagem ideal e adequada ao entendimento do outro. Podem sem querer provocar mal entendido ou cair no julgamento. Consideram que quase sempre quem recebe, acaba levando para o lado pessoal.

Alguns insistiram na dificuldade técnica referente às respostas fechadas. Alegam ser difícil aplicar um “não apresenta” referente apenas metade do que está descrito no nível e em seguida explicar para a pessoa avaliada.

Quase todos os entrevistados considerariam ajuda de pessoas qualificadas desde que se mostrassem imparciais ou isentos, com o mínimo de conexão com os gestores. Há sugestão de profissionais externos à instituição.

Em seguida a pesquisa tende a avaliar o que os empregados esperam do programa GPC. As respostas de certa forma refletem o parecer sobre o mesmo até o momento. Apesar da dificuldade em entender o processo como um todo, quase metade dos empregados, consideram positivos os benefícios do programa. Acreditam no desenvolvimento pessoal e da própria empresa. Esperam que a mesma, com este programa, reconheça a dedicação de seu corpo funcional principalmente relativo à aprendizagem. Acreditam que o programa se bem aplicado tende a conscientizar a todos da necessidade de seu auto-desenvolvimento.

Em contrapartida um pouco mais da metade dos entrevistados não conseguem ver vantagens no programa. Não concordam com a metodologia de avaliação, “direcionada e sem discussão”. Quanto a isto, dizem que o conteúdo do questionário não reflete o real dia a dia dos empregados. Alguns não crêem na concretização do programa visto as dificuldades anteriormente relatadas (vide questão 3). Consideram que o antigo método de avaliação de desempenho aplicado anos atrás deixou mais marcas negativas do que positivas. Trouxeram mais desentendimentos do que conciliação e benefícios. Sem conhecimento e reflexão sobre o processo como um todo, estes empregados não acreditam no sucesso do programa. Apesar do negativismo, houve reflexões positivas: alguns acreditam que é necessário tentar (ou recomeçar). Outros apontaram que pelo menos poderão refletir sobre suas carreiras. A figura 10 representa esta situação:

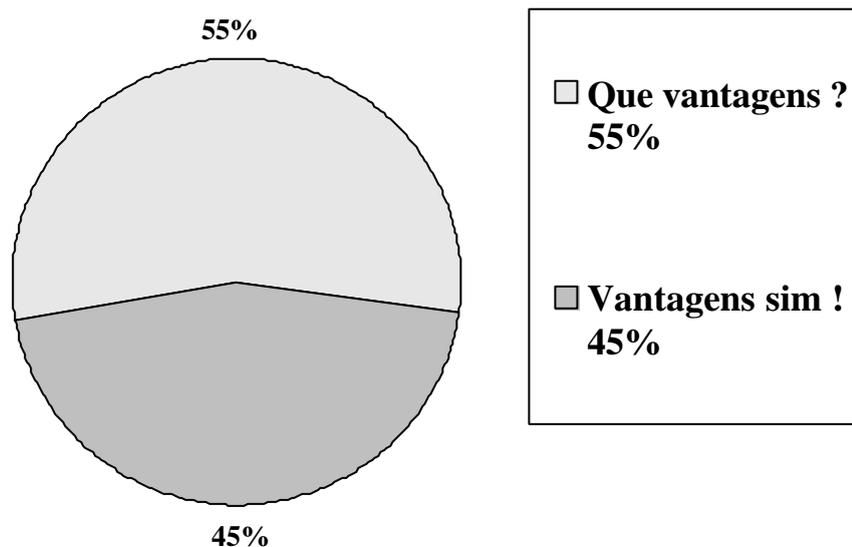


Figura 10: Percepção de vantagens sobre o GPC (Questão 9)

Finalmente pediu-se sugestões para o desenvolvimento do GPC CAIXA. A maioria sugeriu o que segue:

- Melhorar a graduação do mapeamento, permitindo respostas mais flexíveis e abrangentes, com maior ponderação sobre as alternativas.
- Debates intensos sobre o assunto.
- Mais treinamentos específicos, reforçando-se cada etapa do modelo.
- Assegurar a continuidade do programa.
- Aplicação tão logo quanto possível do resultado, seja através de remuneração, promoção, carreira ou treinamento.
- Desvinculação de “política” da “gestão de pessoas”, ou seja, diminuição da influência de partidos políticos na gestão da empresa.
- Maior envolvimento dos superiores, sobretudo nas diretorias.
- Ampliação do mapeamento, abrangendo mais itens. (Na verdade, sem saber, o empregado estava referindo-se a outras competências que futuramente farão parte do mapeamento).
- Maior integração entre as várias áreas de uma mesma unidade.
- Maior aproximação entre área meio e unidade de ponta.
- Ajuda profissional externa, essencial para o feedback e consenso entre as partes. Alguns sugeriram apenas mediador, funcionário treinado e que pertencesse a outra unidade.
- Metodologia que abrangesse avaliações diárias ou mais constantes.
- Atividade remunerada: Sugeriu-se para os estudos ou participação no processo fossem feitos fora do horário do expediente, com mais calma, sem interromper o atendimento ao cliente. Diante disso seriam consideradas horas extras remuneradas.

Estas sugestões parecem bem razoáveis considerando-se o que a maioria dos empregados, até o momento, conhecem do programa. Em algumas delas são necessários ajustes.

Durante toda a investigação transparece um misto de sentimento: negativo quanto à metodologia de avaliação e positivo quanto ao empenho da empresa em procurar o desenvolvimento de seus empregados. Algumas opiniões são um pouco mais radicais, sugerindo a necessidade de maior reforço na divulgação do GPC da CAIXA.

## 5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES PARA FUTUROS TRABALHOS

### 5.1 Conclusões

Sem se levar em consideração a localização, a estrutura ou o tipo de negócio, o que tem em comum a SONY no Japão, a WAL-MART nos Estados Unidos ou a CAIXA no Brasil ? Estas empresas são constituídas por pessoas que se encontram diante do desafio da globalização em plena era da informação e do conhecimento.

E ainda sem considerar a localização, a estrutura ou o tipo de negócio, onde se encontra a diferença entre estas três empresas? Certamente nas pessoas, com seus conhecimentos, atitudes e habilidades. Essa tríade é também responsável pela formação de competências nos indivíduos. Muitos autores, como por exemplo Motta (1997), afirmam que por meio de pesquisas são encontradas consideráveis diferenças nos valores, atitudes e comportamentos dos indivíduos no ambiente de trabalho. A pesquisa realizada para este trabalho permitiu verificar todas estas variantes. Em comum todos os pesquisados se mostram responsáveis, estando à procura de seu sucesso profissional e desejando o melhor para a empresa da qual fazem parte.

Esta oportunidade deve ser bem aproveitada pela CAIXA, pois os indivíduos que dela fazem parte desejam crescer com a mesma. Entre dúvidas e certezas, os pesquisados deixaram transparecer que conhecem bem seu papel diante da instituição tão importante e fundamental para o próprio sucesso do Brasil como país.

A CAIXA é uma empresa centenária, mas não arcaica. Seu modelo de gestão de pessoas é moderno, tem sido aplicado em outras empresas de sucesso e seu objetivo principal é o desenvolvimento dos empregados. Como o modelo é relativamente ambicioso e complexo, a empresa adotou a atitude correta de implantá-lo aos poucos, tanto em número de empregados como as etapas do mesmo. Neste primeiro momento a CAIXA priorizou o desenvolvimento da competência Gestão de Pessoas, considerando que é pela qualidade das práticas, comportamentos e atitudes de gestão que os resultados se tornam sustentáveis.

O resultado da pesquisa mostrou que alguns ajustes fundamentais serão necessários para esta arrancada. Muitos empregados estão confundindo este novo

plano com o antigo processo de avaliação de desempenho. Processo tal que pelo relato dos próprios envolvidos trouxe mais prejuízos e desgastes do que benefícios. Entre outros motivos a CAIXA utilizava o antigo sistema de avaliação de desempenho para conceder “deltas” , que eram índices capazes de elevar a referência salarial dos empregados. Não é o caso do mapeamento agora realizado. Pelo menos não diretamente. O intuito do mapeamento como se viu é verificar o perfil do empregado diante da competência em análise e daí elaborar-se um plano de desenvolvimento para o mesmo.

Alguns empregados revelaram “certo desconforto” (expressão utilizadas pelos mesmos) com relação ao antigo método. Acham o processo atual complexo e consideram-se não suficientemente esclarecidos sobre o mesmo. Entre o “apresenta” e o “não apresenta” para estabelecer cada nível da competência “gestão de pessoas”, a maioria escolheu a primeira alternativa para avaliar seus gestores. Isto mostra que o processo não está bem amadurecido. Considerando que a CAIXA pretende implantar o novo modelo aos poucos, está aí uma boa oportunidade para a empresa sedimentar alguns conceitos do mesmo.

Por alguma razão, seja por excesso de trabalho, rotinas complexas ou qualquer outro motivo ou a soma de várias razões, o novo modelo não é unanimidade entre os empregados. Os gestores tem papel importante na disseminação do mesmo em suas unidades. Os mesmos realizaram treinamento diferenciado sobre o GPC, mas isso pode não ter sido o suficiente. Exercitar tecnicamente como funciona o modelo não faz dele um sucesso. É necessário comprar a idéia, acreditar e então repassar com segurança aos subordinados.

Provavelmente com a análise dos primeiros resultados, a empresa perceberá que ajustes são necessários. Principalmente com o fator conscientização. Inicialmente reforçando junto aos gestores e em seguida abrangendo os demais empregados.

Tendo o resultado da pesquisa em mãos e conhecendo-se alguns aspectos teóricos, ficam aqui registradas algumas sugestões:

- Conscientização em todos os níveis, começando pelos mais altos cargos na Matriz até o empregado sem função na unidade de ponta.
- Maior divulgação do assunto, com inclusão de aspectos teóricos.

- Reforçar sempre que possível a missão e a Visão Estratégica da empresa, permitindo que o empregado tenha sempre consciência de que ele é importante e faz parte de uma grande Instituição.
- Enfocar mais a diferença entre mapeamento e avaliação de desempenho.
- Mais treinamentos e orientações aos gerentes, capacitando-os como avaliadores de desempenho, permitindo que os mesmos repassem segurança aos empregados tanto na hora de avaliar os mesmos quanto na hora de serem avaliados por eles (recebimento de crítica/elogio).
- Procurar alternativas para que o mapeamento inclua outras considerações além do simples “sim” e “não”. Apesar de estar previsto o feedback e reunião de consenso, os empregados gostariam de já no mapeamento tecer considerações como itens a desenvolver ou mesmo indicar que não podem por alguma razão emitir opinião sobre determinado nível da competência em julgamento.
- Encontrar alternativas para desenvolver um facilitador na unidade. Alguém que pudesse repassar mais informações à equipe e ajudasse sobretudo na etapa de mapeamento. O facilitador de uma unidade poderia, quem sabe, atuar em unidade diferente de sua lotação.
- Considerar ajuda de profissional RH e/ou psicólogo.
- Ouvir a equipe como um todo, encontrando-se alternativas em cada unidade, independente da ferramenta disponível na Intranet.
- Diminuir tanto quanto possível a subjetividade no processo, permitindo-se maior transparência e eliminando-se a desconfiança de que os resultados do mapeamento serão aproveitados para fins punitivos.
- Divulgar melhor os instrumentos de apoio (guia de atuação, dicionário de competência e manual das causas e ações de desenvolvimento).
- Procurar alternativas de avaliação ou itens a serem avaliados quando da existência de distância física entre avaliador e avaliado.
- Divulgar já nas fases iniciais, e com maior exatidão, os benefícios do Plano de Desenvolvimento Individual, oferecendo condições para o mesmo.
- Mostrar exemplos ou aplicar tão logo quanto possível os primeiros resultados sob forma de treinamentos e provisão de cargos.
- Ampliar os cursos de treinamentos seja na universidade corporativa ou aqueles oferecidos na região.

- Estimular o desenvolvimento pessoal como o nível de escolaridade. (A CAIXA já apresenta plano próprio para este desenvolvimento).
- Estimular as visitas aos “sites” da matriz (Intranet).
- Descobrir talentos e estimular treinamento/aperfeiçoamento também nas áreas onde os empregados melhor atuam. Isto é uma forma de reconhecimento do valor dos mesmos, capaz de aumentar sua capacidade de entrega.
- Utilizar a TV CAIXA ou outro recurso multimídia para mostrar exemplos bem sucedidos em unidades da empresa mais adiantadas no processo ou mesmo em outras empresas.
- Adequar da melhor maneira possível, com revisão anual, a aplicação da remuneração por resultados (Na CAIXA chama-se PRX).
- Aplicar o programa de forma participativa e não obrigatória.
- Estimular o relacionamento interpessoal, através de eventos sociais na agência ou em qualquer outro ambiente e que reúna o maior número de empregados possível.

De maneira geral deve-se procurar alternativas para que o processo como um todo seja mais maleável e não rígido em suas regras. Se o objetivo é determinar os “gaps” na carreira dos empregados, então a empresa deve ouvi-los e deixá-los se conscientizar da importância disto para seu próprio desenvolvimento. Sempre que possível deve estimulá-los, reconhecendo as novas competências adquiridas.

O programa de incentivo à conclusão de curso superior lançado recentemente pela CAIXA foi responsável pelo registro de 53 manifestações de apoio em apenas dois dias após seu lançamento. A medida da Diretoria de Recursos Humanos provocou reações positivas dos empregados. Para um deles, a decisão da CAIXA é uma “demonstração clara de responsabilidade e comprometimento que merece todos os elogios” (Informe Eletrônico, Intranet CAIXA, 13 ago 2003). Esta reação dos empregados pode ser a luz sobre o programa GPC. Ao perceberem a importância e os benefícios do mesmo, os empregados se sentirão mais valorizados, abraçando a causa, agregando valor a si próprio e para a empresa.

## **5.2 Recomendações para futuros trabalhos**

Finalmente fica como recomendação para futuros trabalhos:

- Acompanhamento de outras etapas na implantação do modelo GPC da CAIXA.
- Verificação de modelos adotados por outras empresas.
- Verificação de adaptações feitas com o decorrer do tempo no modelo CAIXA ou de outra empresa.
- Verificação do aproveitamento do PDI – Plano de Desenvolvimento Individual.
- Estudos sobre metodologia de avaliação de desempenho.
- Estudos sobre atuação de profissional RH ou psicólogo em processos de Gestão de Pessoas.
- Estudos sobre psicologia nas Organizações.
- Estudos sobre a cultura das Organizações no Brasil ou de uma Organização em particular.
- Influência da cultura brasileira sobre as Organizações.

Qualquer trabalho sobre Gestão de Pessoas deve ser dinâmico , mostrando as experiências de cada empresa, envolvendo suas pessoas e, portanto sua cultura.

## BIBLIOGRAFIA

BECKER, I. **Pequena História da civilização Ocidental**. São Paulo: Cia. Editora Nacional, 1996.

BHARGAVA, A. P. Conhecimento : o mais valioso dos intangíveis. **Revista Tecnologia em Crédito**, 34 ed., 12 p., jan. 2003, 104 KB. Disponível em: < <http://www.serasa.com.br> > Acesso em : 9 Abr. 2003.

BOTERF, G. **Gestión por competencias**. Santiago. Chile, 1999.

CARDOSO, M. Falar e escrever bem. **Vencer**, 13 p., 42 ed., mar. 2003. 41,5KB. Disponível em <http://www.vencer.com.br> Acesso em 06 fev. 2003.

CARDOSO, M. Inteligências intrapessoal e interpessoal são as bases de todas as conquistas. **Vencer**, 8p., fev. 2002, 51KB. Disponível em: < <http://www.vencer.com.br> > Acesso em 14 fev. 2002.

CAVALCANTI, M.; GOMES, E.; PEREIRA, A. **Gestão de empresas na Sociedade do Conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

CHANLAT, J-F. **O Indivíduo na Organização**. Dimensões esquecidas. São Paulo: Atlas, 1993.

CHIAVENATTO, I. **Teoria Geral da Administração**. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 2000.

CHIAVENATTO, I. **Os novos paradigmas**: Como as mudanças estão mexendo com as empresas. São Paulo: Atlas, 1998.

DAVENPORT, T. **Conhecimento empresarial**. São Paulo: Campus, 1998.

DRUCKER, P. **Sociedade Pós-capitalista**. São Paulo: Pioneira, 1997.

DRUCKER, P. **Sociedade Pós-Capitalista**. São Paulo: Pioneira, 1993.

DURAND, T. **Forms of Incompetence**. Proceedings Fourth International Conference on Competence – Based Management. Oslo: Norwegian School of Management, 1998.

DUTRA, J. S. Competências – Desenhando Programas de Desenvolvimento. FIA/FEA/USP. Universidade corporativa. Intranet CAIXA. Acesso em jun. 2003.

ETTINGER, K. E. **Glossário de direção, organização e administração**. São Paulo: IBRASA, 1980.

FÉ, A. L. M. O valor da competência. **Revista Educacional Profissional**, 6p., Ed. 1, Fev. 2003, 36 KB. Disponível em : < <http://www.tbeditora.com.br/educacao/> > Acesso em: 9 Abr. 2003.

FISCHER, R. **A construção do modelo competitivo de gestão de pessoas no Brasil: um estudo sobre as empresas consideradas exemplares.** Tese (Doutorado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. São Paulo: FEA/USP, 1998.

FLUERY, A. ; FLEURY, M.T.L. **Estratégias Empresariais e Formação de Competência: Um Quebra-cabeça Caleidoscópico da Indústria Brasileira.** São Paulo: Atlas, 2001.

FLEURY, M. T. L. ; SHINYASSHIKI, G. T.; STEVANATO, L. A. FEA/USP. Arqueologia Teórica e Dilemas Metodológicos dos Estudos sobre Cultura Organizacional. In: MOTTA, P. ; CALDAS, M. P. **Cultura Organizacional e Cultura Brasileira.** São Paulo: Atlas, 1997.

GIL, A. C. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais.** São Paulo: Atlas, 2001.

GOTTARDO, J. A. **A criação e gestão do conhecimento em empresas brasileiras – um estudo exploratório.** Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, 2000.

GRAMIGNA, M. R. **Modelo de Competências e Gestão dos Talentos.** São Paulo: Makron Books, 2002.

HANDY, C. **A Era da Transformação.** São Paulo: Makron Books, 1996.

HARB, A. G. **A determinação das competências essenciais no setor supermercadista da cidade de Manaus, segundo a percepção de gestores, funcionários e clientes.** Dissertação apresentada ao programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção. UFSC, 2001.abr

HETFETZ, R. A.; LAURIE, D. L. O trabalho de liderança. Harvard Business Review, 13 pgs, jan/fev 1998.

HILÁRIO, N. P. S. **Gestão de desempenho baseada em competências: como propor recomendações ao modelo CAIXA.** Monografia apresentada à Coordenação Geral de Pós-Graduação, da Pesquisa e Extensão do Instituto de Ciências Sociais – ICS da Associação de Ensino Unificado do Distrito Federal – AEUDF, como requisito parcial à obtenção de título em Especialista em Gestão de Pessoas Baseada em Competências. Brasília/DF. Fev, 2002.

LEITE, A. P. R.; ALMEIDA, S. T. **A Empresa mais que voltada para o cliente – uma nova ferramenta do planejamento de marketing.** Cadernos de pesquisas em administração, São Paulo, v.1, nº 2, 1º sem./1996.

LELIS, L. C. A. ; ESTEVES, G. A. G. Administração: modelos organizacionais e a aprendizagem continuada como fator gerador da competitividade de projetos e produtos. **Fabavi em Revista.** 10 p., Volume 1, n. 1, Jul. 2002. Disponível em : < [http://www.fabavi.br/revista/artigos/v.1\\_n.1\\_artigo-1.doc](http://www.fabavi.br/revista/artigos/v.1_n.1_artigo-1.doc) > Acesso em: 17 Abr. 2003.

LÉVY, P. **As tecnologias da inteligência**: o futuro do pensamento na era da informática. Rio de Janeiro: Ed. 34, 1996.

LÉVY, P. Cibercultura. (trad. Carlos Irineu da Costa). São Paulo: Editora 34, 1999, 264 p. Resenha Angéle Murad. 10 k. Disponível em : < <http://uff.br/mestcii/resenh.htm> > Acesso em: 08 Ago. 2003.

MACEDO, J. S. O. **Gestão do conhecimento**: o desafio de uma empresa pública. Monografia apresentada à Coordenação Geral de Pós-Graduação, de Pesquisa e Extensão do Instituto de Ciências Sociais – ICS da Associação de Ensino Unificado do Distrito Federal – AEUDF. Brasília, 2002.

McGILL, M. E.; SLOCOM JR, J. W. **A Empresa mais inteligente**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

MEDEIROS, D. D. **Formação e Motivação de recursos humanos para a Qualidade**: Um modelo objetivo de avaliação. Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção. UFSC. 1994.

MANUAL NORMATIVO CAIXA. MN RH 071 04 (Vig. 31 Jul. 2003)

MOTTA, F. C. P.; CALDAS, M. P. **Cultura Organizacional e Cultura Brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997.

MORASSUTTI, A. P. M. ; GRISCI, C. L. L. Competências gerenciais em tempos de reestruturação do trabalho bancário: o caso CAIXA. **REAd**, 26 ed., n. 2, v. 8, 15. P, Maio 2002. 167 KB. Disponível em: < <http://www.Read>. > Acesso em: 27 maio 2002.

NADLER, D. A.; HACKMAN, J. R.; LAWLER III, E. E. **Comportamento Organizacional**. Rio de Janeiro: Campus, 1983.

NEGROPONTE, N. **A vida digital**. São Paulo: Companhia das Letras, 1995.

NISEMBAUM, H. **A competência essencial**. São Paulo: Infinito, 2000.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação do Conhecimento na Empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

PRAHALAD, C.K. Reexame de competências. **HSM Management**. Ano 3, nº 17, nov/dez 1999.

PRAHALAD, C.K. A competência essencial. **H.S. Management**. , São Paulo, n.1, p 6-11, mar-abr. 1997.

RADCLIFF, D. L. Um novo paradigma de feedback. **Portal da qualidade.com** , 02p., 24 mar. 2003, 71KB, Disponível em : < <http://www.portaldaqualidade.com.br>> Acesso em : 03 abr. 2003.

REGO, M. A. S. **Gestão de Pessoas por Competência: O caso CAIXA.**

Monografia apresentada à Coordenação Geral da Pós-Graduação de Pesquisa e Extensão do Instituto de Ciências Sociais – ICS da Associação de Ensino Unificado do Distrito Federal – AEUDF como requisito parcial à obtenção do título de Especialista em MBA. Gestão de Pessoas Baseado em Competências. Brasília, 2002.

ROSS, G. G. R. **A Gestão do Capital intelectual na Caixa Econômica Federal.**

Monografia apresentada como requisito à obtenção do título de especialista em Administração e Recursos Humanos na Universidade do Contestado. Caçador/SC, 1999.

SENGE, P. **A Quinta Disciplina.** São Paulo: Best Seller, 1993.

SILVA, E. L. **Metodologia da Pesquisa e elaboração de dissertação.** 3 ed. Fpolis: Laboratório de Ensino à Distância – LED, UFSC, 2001.

SILVA, A. M. O. **Gestão estratégica de pessoas nas organizações do conhecimento.** Dissertação apresentada ao programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. UFSC, 2002. Junho

SILVA, M. K. **O Comprometimento com a qualidade dos sistemas de informação:** um enfoque nas competências das pessoas. Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. UFSC, 2001.dez

SPENCER JR; SPENCER, S.M. **Competence at work.** New York: John Wiley & Sons Inc, 1993.

SVEIBY, K. E. **A Nova Riqueza das Organizações – gerenciando e Avaliando Patrimônio de conhecimento.** Rio de Janeiro: Campus, 1997.

UHRY, R.; BULGACOV, S. Gestão do conhecimento e formação de capacidades em bancos. **RAE-Eletrônica**, vol. II, nº 1, 24 p., jan/jun. 2003, 189KB. Disponível em : <http://www.rae.com.br/eletronica>. Acesso em: 12 mar. 2003.

VELOSO, A. Desenvolver relacionamentos; O novo segredo do marketing. 4p. Disponível em: <http://www.netmercado.net>. Acessado em 15 ago. 2000.

WALTON, R. E. **Tecnologia de informação:** o uso de TI pelas empresas que obtêm vantagem competitiva. São Paulo: Atlas, 1993.

WANDERLEY, J. A. Negociação: alguns pontos indispensáveis para o sucesso. **Tendências do trabalho.** nº 296, p. 26-28, abr. 1999.

ZARIFIAN, P. **Objetivo Competência – Por uma nova lógica.** São Paulo: Ed. Atlas, 2001.

## Instrumento de pesquisa

Pesquisador/contato:

Dalberto Mafra Silva  
Agência Universitária/SC  
Fones: 239-2800/239-2825/335-6030  
E-mail CEF : [dalberto.caixa@caixa.gov.br](mailto:dalberto.caixa@caixa.gov.br)  
Intranet CEF: C004129  
E-mail particular: [djbetomafra@hotmail.com](mailto:djbetomafra@hotmail.com)

Pesquisa: Programa GPC CAIXA  
(Etapas até o momento)

Instruções:

1. O enfoque da pesquisa é o programa de pessoas por competência. Deseja-se conhecer até que ponto o empregado está familiarizado com o assunto. Aborda-se especialmente o modelo CAIXA, mais precisamente a fase inicial recém-lançada no Escritório de Florianópolis.
2. Leia atentamente as questões e considere que não há respostas certas ou erradas. Deseja-se apenas sua opinião e reflexão sobre o assunto.
3. As questões são abertas permitindo sua resposta e opinião. Algumas apresentam alternativas para assinalar, servindo apenas como apoio.
4. Havendo dúvidas em qualquer questão peça esclarecimento ao pesquisador.
5. As respostas serão trabalhadas e analisadas em conjunto, portanto sem identificação de qualquer empregado.
6. As questões poderão ser respondidas individualmente ou através de entrevista. Neste caso solicita-se agendar um horário com o pesquisador.

Agradece-se desde já sua participação!

Identificação

Agência \_\_\_\_\_  
Participação no processo: ( ) Mapeou ( ) Foi mapeado ( ) Auto-mapeamento  
Idade \_\_\_\_\_  
Escolaridade \_\_\_\_\_  
Tempo de empresa \_\_\_\_\_

1. **Antes** de ouvir falar na CAIXA sobre gestão de pessoas por competência, você já havia tomado conhecimento sobre o assunto?

- ) **Não. Nunca ouvi falar** sobre o assunto.
- ) **Tenho dúvidas**, pois acho que havia lido a respeito em jornais, revistas, artigos ou ouvi alguém comentar sobre o assunto. De qualquer forma **não fiquei bem esclarecido** do que se tratava.
- ) Antes da CAIXA, **tinha conhecimentos razoáveis** sobre o tema pois ouvi falar ou li sobre o assunto em artigos, revistas ou livros especializados.
- ) Já **conhecia** pois li em livros especializados ou participei de palestras ou cursos sobre gestão de pessoas por competência.

Outras considerações: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

2. Na CAIXA, **considerando a data em que você realizou o mapeamento**, que tipo de preparo você considera ter tido para realizá-lo? (Pode-se assinalar mais de uma resposta se for o caso)

- ) Até o dia do mapeamento não conhecia nada sobre o assunto. Tomei conhecimento no dia ou fui instruído na hora com ajuda de algum colega.
- ) Até o dia do mapeamento tinha conhecimento superficial sobre o assunto (baseado apenas em orientações de como acessar o sistema ou algo semelhante).
- ) Conheci o programa através de reunião na unidade, com discussão superficial ou razoável sobre o assunto e de como acessar o sistema.
- ) Conheci o programa através de reunião, palestra ou treinamento específico sobre o GPC da CAIXA.
- ) Concluí o treinamento sobre o GPC na universidade corporativa.

Considerações: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

3. Assinale **as dificuldades** que você encontra ou acha que encontrará baseado naquilo que você conhece ou teve informações até o momento, sobre a **implantação** deste modelo de gestão na CAIXA?

- ) Desconhecimento do assunto ou qualquer tema relacionado.
- ) Desconhecimento do modelo
- ) Experiência negativa de outros modelos (que não deram certo)
- ) Experiência negativa de outros modelos ( que deixaram os empregados com dúvida sobre a eficiência dos mesmos)
- ) Dúvidas sobre o futuro do mesmo (pode não haver continuidade)
- ) Mesma falha de modelos semelhantes (relativo a determinadas etapas)

- ) Desconhecimento da Missão da empresa
- ) Desconhecimento das competências essenciais da empresa
- ) Mudança de rumo no meio do caminho
- ) Aspectos políticos, pois a CAIXA é uma empresa pública
- ) Acho que o modelo não é adequado para empresa pública
- ) Complexidade do modelo
- ) Dificuldades de acesso ao sistema (falha operacional ou técnica constante)
- ) Dificuldades de acesso ao sistema (falta de conhecimento/treinamento)
- ) Falta de tempo para estudar o modelo (motivos pessoais)
- ) Falta de tempo para estudar o modelo (sobrecarga horária)
- ) Falta de tempo para acessar o sistema
- ) Falta de tempo para fazer o treinamento na Universidade CAIXA
- ) Dúvidas sobre as várias etapas do modelo
- ) Dúvidas específicas sobre a etapa inicial de mapeamento e auto-mapeamento
- ) Falta de envolvimento das pessoas
- ) Desconhecimento teórico sobre o tema ou sobre gestão de pessoas
- ) Mudanças na gerência
- ) Mudanças devido a transferência/movimentação de pessoal
- ) Diferença ou semelhança entre este modelo e o sistema de avaliação anteriormente aplicado na empresa.
- ) Falta de patrocínio pelos gerentes, gestores e/ou diretoria
- ) Mudanças na Diretoria, especialmente em anos eleitorais
- ) Aplicação do modelo
- ) Muito tempo entre uma etapa e outra
- ) Medição em períodos normalmente destinados à férias (jan/fev/jul/dez)
- ) Ausência de facilitadores na unidade
- ) Excesso de trabalho na unidade
- ) Dificuldade em dar feedback
- ) Dificuldade em receber feedback
- ) Falta de empatia com alguns colegas
- ) Tendência em se avaliar apenas baseado nos últimos dias

Outras considerações: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

4. Assinale alguns elementos que **auxiliam ou poderiam auxiliar** o processo de forma a ampliar o interesse dos empregados?

- ) Curso/treinamento na Universidade CAIXA
- ) Leitura do manual normativo
- ) Leitura de material de divulgação
- ) Envolvimento dos gerentes na unidade
- ) Envolvimento dos demais colegas na unidade
- ) Envolvimento dos gestores superiores
- ) Divulgação de artigos sobre o assunto
- ) Divulgação de bibliografia específica sobre o assunto
- ) Reuniões e/ou palestras dirigidas e patrocinadas pela unidade/gerência
- ) Reuniões e/ou palestras dirigidas e patrocinadas pela área gestora
- ) Inclusão do tema em reuniões na unidade

- ( ) Escolher um facilitador entre os colegas para disseminação do assunto
- ( ) TV CAIXA
- ( ) Definição de tempo específico no horário do expediente (semanal ou mensal) para se estudar, discutir e avaliar o modelo
- ( ) Definição de horário fora do expediente (semanal ou mensal) para se estudar, discutir e avaliar o modelo
- ( ) Aumento de pessoal na unidade
- ( ) Revisão de rotinas, tarefas e fluxograma permitindo maior dedicação ao programa e outros treinamentos
- ( ) Patrocínio da Diretoria
- ( ) Simplificação do processo
- ( ) Mais tempo de reflexão em cada etapa do processo
- ( ) Definições específicas sobre os benefícios aos empregados (cargos e salários)
- ( ) Presença de facilitador externo à Unidade
- ( ) Participação de clientes internos (de outras áreas) na avaliação dos empregados
- ( ) Participação de clientes externos (clientes e fornecedores) na avaliação dos empregados
- ( ) Orientações específicas sobre como dar e receber feedback
- ( ) Presença de profissional RH ou psicólogo durante etapas do processo
- ( ) Orientações, sanando dúvidas sobre diferença entre avaliação de desempenho e o novo modelo implantado.
- ( ) Reconhecimento do capital intelectual
- ( ) Definições específicas sobre os benefícios aos empregados
- ( ) Aplicação imediata dos resultados (treinamento/provisão de cargos/remuneração)
- ( ) Aplicação do modelo com revisão constante pela área gestora

Outras considerações: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

5. A respeito da avaliação/mapeamento: Quais foram as maiores dificuldades encontradas? Cite especificamente as **dificuldades técnicas** referentes ao SIAGE e outros instrumentos como o dicionário de competências CAIXA.

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_



