



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIAS,
CONTABILIDADE E SECRETARIADO EXECUTIVO
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**

SHEYLIENE RODRIGUES DO NASCIMENTO

**A VISÃO DOS COLABORADORES SOBRE A GESTÃO DE PESSOAS BASEADA
NO MODELO DE COMPETÊNCIAS**

**FORTALEZA
2013**

SHEYLIENE RODRIGUES DO NASCIMENTO

**A VISÃO DOS COLABORADORES SOBRE A GESTÃO DE PESSOAS BASEADA
NO MODELO DE COMPETÊNCIAS**

Monografia apresentada ao Curso de Administração de Empresas do Departamento de Administração da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial para obtenção do Título de Bacharel em Administração.

Orientadora: Prof. Dr. Suzete Suzana Rocha Pitombeira

**FORTALEZA
2013**

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação
Universidade Federal do Ceará
Biblioteca da Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade

N198v Nascimento, Sheyliene Rodrigues do.
A visão dos colaboradores sobre a gestão de pessoas baseada no modelo de competências / Sheyliene Rodrigues do Nascimento - 2013.
171 f.: il.

Monografia (graduação) – Universidade Federal do Ceará, Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade, Curso de Administração, Fortaleza, 2013.
Orientação: Profa. Dra. Suzete Suzana Rocha Pitombeira.

1.Administração de pessoal 2.Desempenho I. Título

SHEYLIENE RODRIGUES DO NASCIMENTO

**A VISÃO DOS COLABORADORES SOBRE A GESTÃO DE PESSOAS BASEADA
NO MODELO DE COMPETÊNCIAS**

Monografia apresentada ao Curso de Administração de Empresas do Departamento de Administração da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial para obtenção do Título de Bacharel em Administração.

Aprovada em: ____/____/____

BANCA EXAMINADORA

Profa. Dra. Suzete Suzana Rocha Pitombeira (Orientadora)
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Profa. Dra. Tereza Cristina Batista de Lima
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Profa. Me. Elidiara Trigueiro Guimarães
Universidade Federal do Ceará (UFC)

A meus pais, meus irmãos, minha sobrinha e em especial, ao meu noivo que me deu toda força para entrar, estar aqui e agora para concluir mais esta fase.

AGRADECIMENTOS

Parafrazeando Chico Xavier, agradeço todas as dificuldades que enfrentei; não fosse por elas, eu não teria saído do lugar. As facilidades nos impedem de caminhar. Mesmo as críticas nos auxiliam muito.

É nesta linha que gostaria de agradecer, primeiramente a Deus, pelo que conquistei até agora, e peço a Ele para me dar sabedoria para conquistar muito mais.

Agradeço aos meus pais pela base da educação que tenho, por me ensinar que o conhecimento é a única coisa que ninguém pode me tirar e por ter me dado tudo que sempre precisei da melhor forma possível.

Agradeço aos meus irmãos por me darem suporte sempre que eu precisei de algo, seja em uma luz acesa de madrugada, comprar folha A4 na esquina, digitar um trabalho enquanto eu dito por causa da tendinite ou ditar um trabalho enquanto escrevo ou digito.

Agradeço a uma amiga especial que me fez escolher este curso e ao professor Augusto Cabral por despertar a minha paixão por ele.

Agradeço ainda as pessoas que fizeram parte dessa jornada, os colegas de sala e todos os professores, em especial aqueles que mais me motivaram a prosseguir e sempre buscar a melhoria contínua. Não os citarei, mas saibam que suas palavras e ensinamentos estão em minha memória para sempre.

Agradeço a todos que estiveram comigo durante a experiência no Centro Acadêmico e na FENEAD. Esta foi a melhor e maior experiência que já tive durante minha vida acadêmica.

Agradeço ao meu noivo porque foi ele quem, nas noites de trabalhos e estudos para prova esteve ao meu lado. Ele quem assistiu a filmes e documentários estudando-os e resumindo-os para estudos e trabalhos. Ele quem suportou todo o meu cansaço dos dias de aula, após os dias de trabalho e que comemorou comigo quando entrei e que está comemorando agora na saída.

E, por fim, agradeço à minha querida orientadora pela grande paciência que teve comigo e com minha falta de tempo.

“Somos todos geniais, mas se você julgar um peixe por sua capacidade de subir em árvores, ele passará sua vida inteira acreditando ser estúpido.”

(Albert Einstein)

RESUMO

Dentro de um ambiente empresarial, os empregados podem ser grandes aliados na busca por sucesso. Essa condição depende, no entanto, de quão motivados eles estão para o progresso da empresa. Uma ferramenta bastante conhecida e utilizada atualmente chama-se gestão por competência. Ela interfere diretamente em dois campos muito importantes: a qualidade do serviço e o reconhecimento. A gestão por competência tem como objetivo fundamental, identificar as necessidades da organização e avaliar, entre seus empregados, aquele que tem maior potencial para suprir essas necessidades, estando elas dentro das atribuições de um cargo específico. Este estudo tem, como principal objetivo, investigar quais ações promovidas pela gestão de pessoas com foco em competências de uma empresa do ramo industrial automobilístico influenciaram positivamente no desempenho dos empregados. Para realizar este trabalho foi necessário utilizar uma metodologia que abordasse técnicas específicas de pesquisa. A metodologia adotada é caracterizada como pesquisa exploratória dedutiva, sendo a pesquisa baseada em um estudo de caso qualitativo da Ford Motor Company – Divisão Troller delineada pelo levantamento bibliográfico, documental e por questionário. Para tanto foram consultadas ainda diversas fontes de pesquisa, tais como livros, internet, artigos e outros materiais internos cedidos pela empresa estudada. Para identificação das características práticas do sistema da referida empresa e medição da percepção dos funcionários dessas ações e sua relação com seu desenvolvimento pessoal e profissional, aplicou-se um questionário individual com 141 funcionários da divisão de Horizonte. Os resultados mensurados demonstraram que o sistema de Gestão por Competência da Troller não está bem divulgado no que diz respeito às suas funcionalidades e características e que os funcionários não estão totalmente integrados com o modelo atual, embora este, salvo algumas falhas, seja bem estruturado e fundamentado nas teorias encontradas.

Palavras chaves: Gestão de pessoas, competências, gestão por competência.

ABSTRACT

Within a business environment, employees can be great allies in the quest for success. This condition depends, however, how motivated they are to the company's progress. A tool well known and used today is called Management Competency. It interferes directly in two important areas: quality of service and recognition Competency Management has the primary goal, identify needs and evaluate the organization, its employees, which have the most potential to address these needs, as they were within the mandate of a particular position. This study has a main objective to investigate what actions promoted by people management based on competency of a company in the automotive industrial sector have influenced positively in the performance of employees. To undertake this work was necessary to use a methodology that would address specific technical research outlined by the literature, documentary and survey, based on a qualitative case study on Ford Motor Company – Troller Division. Therefore, we also consulted several sources of research, such as books, internet, articles and other material transferred by the internal study. To identify the practical features of the system of that company and measurement of the employees perception of these actions and its relationship with their personal and professional development, was applied an individual questionnaire with 141 employees of Plant in Horizonte/CE. The measured results showed that the system of management by competence of Troller is not very published with regard to their features and functionality, and that employees are not fully integrated with the current model, although this, with a few flaws, is well structured and based on theories found.

Key words: People management, competency, competency management.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 01 - Dimensões associadas ao nível de complexidade	42
Figura 02 - Modelo de Gestão por Competência.	45
Figura 03 - Gestão de recursos humanos para a formação de competências.....	47
Figura 04 - Sistema de gestão de pessoas por competência.	58
Figura 05 - Evolução dos sistemas de remuneração.....	66
Figura 06 - Critérios de movimentação na estrutura salarial	72
Figura 07 - Exemplo de estrutura de carreiras e competências.....	82
Figura 08 - Definição de pesos para fatores de mapeamento de cargos.....	114
Figura 09 - Demonstração visual da definição de <i>High Potencial Employee</i>	119
Figura 10 - Competências para um empregado <i>Key Talent</i>	119
Figura 11 - Matriz <i>Flight risk x impact of vacancy</i>	123
Figura 12 - Matriz de sucessão.....	125
Figura 13 - Matriz de Avaliação de Desempenho (Objetivo x <i>Behavior</i>).....	127
Figura 14 - Exemplo de <i>Competency Assessment</i>	129
Figura 15 - Exemplo de ação no PDI	130
Figura 16 - Matriz de treinamentos <i>Harvard Manage Mentor</i>	132
Figura 17 - Matriz de treinamentos gerais da Ford	133
Figura 18 - Gráfico de distribuição por idade do público da pesquisa.....	134
Figura 19 - Gráfico de distribuição por gênero do público da pesquisa.....	134
Figura 20 - Gráfico de distribuição por área de atuação do público da pesquisa	135
Figura 21 - Gráfico de distribuição por tempo de empresa do público da pesquisa	135
Figura 22 - Gráfico do resultado geral – Pergunta nº1.	136
Figura 23 - Resultados de análise por dimensões – Pergunta nº1.....	137
Figura 24 - Gráfico do resultado geral – Pergunta nº2.....	138
Figura 25 - Resultados de análise por dimensões – Pergunta nº2.....	139
Figura 26 - Gráfico do resultado geral – Pergunta nº3	140
Figura 27 - Resultados de análise por dimensões – Pergunta nº3.....	141
Figura 28 - Gráfico do resultado geral – Pergunta nº4.....	142
Figura 29 - Resultados de análise por dimensões - Item 01 da pergunta nº 4	143
Figura 30 - Gráfico do resultado geral – Pergunta nº5.....	144
Figura 31 - Resultados de análise qualitativa da pesquisa.....	145

LISTA DE TABELAS

Tabela 01 - Diferentes abordagens para a captação de pessoas	60
Tabela 02 - CHA – Conhecimentos, habilidades e atitudes.....	61
Tabela 03 - Níveis de complexidade (níveis 1 e 5) para a competência “visão de negócio”.....	70
Tabela 04 - Definição de níveis – Empregados Administrativos	109
Tabela 05 - Definição de níveis – Engenheiros.....	110
Tabela 06 - Definição de níveis – Horistas	110
Tabela 07 - Definição de pontos para fatores de mapeamento de cargos	115
Tabela 08 - Definição de intervalo de pontos para graus no mapeamento de cargos.....	116
Tabela 09 - Exemplo de mapeamento de cargo a partir do <i>pointing factor</i>	116

LISTA DE SIGLAS

APG	Atividade Pequeno Grupo
ATC	Análise de Tarefa Crítica
ATN	Assistência Técnica Nacional
AV	Auxílio Visual
AVD	Avaliação de Desempenho
BSC	<i>Balanced Score Card</i>
CBA	Confederação Brasileira de Automobilismo
CHA	Conhecimentos, Habilidades e Atitudes
C&B	<i>Compensation & Benefits</i>
EVP	Proposta de Valor ao Emprego
FENEAD	Federação Nacional dos Estudantes de Administração
FET	Folha de Elemento do Trabalho
FISPQ	Ficha de Produto Químico
FP	Folha de Processo
HRBO	<i>Human Resources Business Operator</i>
IBI	<i>Intra-band Increase</i>
LDEP	Perfil de Desenvolvimento de Liderança do Empregado
NSPW	Check de Atividades Produtivas Não Rotineiras
PC	Perfil de Competências
PDC	Comitê de Desenvolvimento Pessoal
PDI	Plano de Desenvolvimento Individual
PJO	Observação Periódica do Posto
P&D&E	Pesquisa, Desenvolvimento e Engenharia
QPS	Folha de Processo de Qualidade
RH	Recursos Humanos
SENAI	Serviço Nacional de Apoio às Indústrias
TI	Tecnologia da Informação
TWI	<i>Trainin Within Industry</i>
T&D	Treinamento & Desenvolvimento
UC	Universidade Corporativa

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	16
1 TRANSFORMAÇÕES NA GESTÃO DE PESSOAS AO LONGO DOS ANOS.....	21
1.1 Primórdios da Gestão de Pessoas	22
1.1.1 Abordagem Sociotécnica.....	23
1.1.2 Modelo Japonês	24
1.1.3 Gestão estratégica de Recursos Humanos.....	25
1.1.4 O surgimento do conceito de competências.....	26
1.1.4.1 Competências Organizacionais.....	29
1.1.4.1.1 Competências Organizacionais e Recursos.....	31
1.1.4.1.2 Uma tipologia de competências Organizacionais.....	33
1.1.4.2 Competências Individuais	35
1.1.4.2.1 Caracterização das competências individuais	40
1.1.4.2.2 Padrões de complexidade	41
1.1.4.2.3 Espaço Ocupacional.....	43
2 A GESTÃO DE PESSOAS A PARTIR DO MODELO DE COMPETÊNCIAS.....	44
2.1 Etapas para a Implementação da Gestão de Competências.....	51
2.2 Os Indicadores de Competências.....	53
2.2.1 Indicadores com foco na unidade organizacional.....	53
2.2.1.1 Indicador da necessidade de treinamento.....	54
2.2.1.2 Indicador do percentual de cobertura da árvore de conhecimento necessário.....	54
2.2.1.3 Indicador de excesso de conhecimento aderente ou necessário	55
2.2.1.4 Indicador do excesso de conhecimento extra.....	55
2.2.2 Indicadores com foco no conhecimento	56
2.2.2.1 Indicador da necessidade dos conhecimentos nos processos	56
2.2.2.2 Indicador do grau de cobertura dos conhecimentos	57
2.2.2.3 Indicador do grau de disponibilidade dos conhecimentos.....	57

2.2.2.4	<i>Indicador do grau de balanceamento dos conhecimentos</i>	58
2.3	Os sistema da gestão de pessoas com foco em competências	58
2.3.1	<i>Recrutamento e seleção por competência</i>	59
2.3.2	<i>Remuneração por competência</i>	65
2.3.3	<i>Desenvolvimento baseado em competência</i>	73
2.3.3.1	<i>Gestão de carreiras</i>	77
2.3.3.2	<i>Avaliação de desempenho</i>	82
2.3.3.2.1	Avaliação de atitudes	83
2.3.3.2.2	Avaliação de conhecimentos e habilidades	84
2.3.4	<i>Aprendizagem baseado em competências</i>	84
2.3.4.1	<i>Universidade corporativa</i>	88
3	METODOLOGIA DO ESTUDO E PESQUISA	91
3.1	Ambiente de pesquisa	91
3.2	Natureza da pesquisa	91
3.3	Tipologia da pesquisa	92
3.4	Universo e amostra da pesquisa	93
3.5	Coleta de dados	94
4	ANÁLISE DE CASO E PESQUISA	96
4.1	Estudo de caso	96
4.1.1	<i>Histórico da empresa</i>	97
4.1.2	<i>Estrutura organizacional</i>	102
4.1.3	<i>A gestão de pessoas da empresa</i>	103
4.1.4	<i>A gestão de pessoas por competências na empresa</i>	104
4.1.4.1	<i>Recrutamento e seleção por competência</i>	105
4.1.4.1.1	Como ocorre o processo	106
4.1.4.2	<i>Remuneração por competência</i>	109
4.1.4.2.1	Mapeamento de cargos.....	109
4.1.4.2.2	Aumento salarial sem promoção	117
4.1.4.3	<i>Desenvolvimento baseado em competência</i>	123
4.1.4.3.1	Career Navigator.....	129
4.1.4.4	<i>Aprendizagem baseado em competências</i>	130

4.2	Resultados da pesquisa em questionário.....	134
4.2.1	<i>Pergunta nº1 - A opção que representa a atividade que mais os motiva.....</i>	136
4.2.2	<i>Pergunta nº 2 - Como o crescimento dos conhecimentos é avaliado.....</i>	138
4.2.3	<i>Pergunta nº3 – A atividade que mais contribuiu no desenvolvimento das habilidades e conhecimento dos empregados.....</i>	139
4.2.4	<i>Pergunta nº4 – Como as atividades contribuíram para o desempenho profissional dos empregados</i>	141
4.2.5	<i>Pergunta nº5 – As atividades que contribuíram para uma empresa melhor ..</i>	143
4.2.6	<i>Pergunta nº6 – Opinião sobre atividades que possam ajudar no desempenho de habilidades e conhecimentos que a empresa não possui.....</i>	144
4.2.7	<i>Análise final da pesquisa</i>	146
	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	149
	REFERÊNCIAS.....	152
	APÊNDICES	157
	ANEXOS	159

INTRODUÇÃO

Inicialmente, a caracterização das competências era uma mistura de habilidades e de atitudes requeridas das pessoas. Ao longo do tempo, as habilidades deram lugar à caracterização de entregas requeridas dos indivíduos e as atitudes deram lugar aos comportamentos observáveis. Segundo Dutra (2001), como resultado disso, as empresas hoje empregam diferentes formas de caracterizar competências.

Nota-se então, que as competências nas organizações tendem a ser caracterizadas como a contribuição das pessoas para a capacidade da empresa de interagir com seu ambiente, mantendo ou ampliando suas vantagens competitivas (DUTRA, 2001).

Conforme salientam Marquardt e Engel (1993), em nenhuma outra época na história das organizações, as pessoas com suas competências e talentos foram tão valorizadas como atualmente. De fato, se há um ponto em relação ao qual poucos se opõem é que, com o intuito de fazerem frente às atuais transformações do mundo dos negócios, as empresas têm necessitado de indivíduos cada vez mais talentosos e competentes (DUTRA, 2004).

Para autores como Pucik, Thichy e Barnett (1992), Prahalad e Hamel (1990) e Bartlett e Ghoshal (1987), na medida em que fontes tradicionais de vantagem competitiva, tais como tecnologia e mão-de-obra barata, não mais se revelam suficientes para proverem uma posição competitiva sustentável, os indivíduos e suas competências passam a ser enfatizados como elementos centrais de diferenciação estratégica (DUTRA, 2004).

Nesse contexto seria de se esperar reflexos positivos para os trabalhadores no que se refere a um maior enriquecimento de suas tarefas, assim como uma participação mais ativa, quer produtiva, quer salarialmente. No entanto, na prática, será isso que se constata?

A organização visualiza sua série de ganhos através da redução de custos, retenção de talentos e otimização de recursos e de investimentos no desenvolvimento profissional. A pesquisa justifica-se por verificar se esta série de ganhos para as pessoas é percebida pelos empregados de uma empresa que utiliza esse modelo de gestão baseada em competências.

O tema deste estudo é “a visão dos colaboradores sobre a gestão de pessoas baseada no modelo de competências”.

A escolha do tema originou-se da experiência em uma empresa da indústria automobilística que, após ser adquirida por uma multinacional de grande porte, começou a rever seus processos e ferramentas para adequá-los a esse novo modelo de gestão.

O estudo abordará temas como: competências organizacionais e individuais e a gestão de pessoas baseada em competências, fundamentado nas obras de diversos autores, entre eles: Afonso e Maria Tereza Leme Fleury (2003), Jose Souza Dutra (2001), Roberto Ruas (2003) e Rodrigo Scalon Fernandes (2006).

A questão utilizada como base para a pesquisa apresentada neste estudo é: em quais aspectos a gestão de pessoas com foco em competências influencia no desempenho dos colaboradores?

Este estudo tem como objetivo geral investigar quais ações promovidas pela gestão de pessoas com foco em competências influenciaram no desempenho dos empregados.

Os objetivos específicos podem ser definidos como:

- a) Verificar ações implementadas pela gestão de pessoas com foco em competências de uma montadora do ramo industrial automobilístico;
- b) Investigar, no ponto de vista dos colaboradores, as ações que influenciam em seu desempenho.

Para atingir os objetivos propostos, utilizou-se um referencial teórico em quatro capítulos e foi apresentado o estudo de caso e pesquisa nos últimos capítulos. A estrutura deste projeto ficou então definida como:

- a) **Gestão de pessoas ao longo dos anos** – O primeiro capítulo aborda sobre a gestão de pessoas ao longo dos anos, sua evolução e mudanças. Ou seja, a forma como as organizações efetuam a gestão de pessoas considerando as grandes transformações em todo o mundo. Neste capítulo, com base em bibliografias, três fases de evolução da gestão de pessoas podem ser citadas:
 - **Abordagem sociotécnica** – A proposta sociotécnica implicava a busca de uma solução ótima numa visão de sistema integrado, na qual as demandas e as capacitações do sistema social fossem adequadamente articuladas às demandas e aos requisitos do sistema técnico, tendo em vista a consecução das metas da produção e os objetivos da organização e das pessoas. Nesta perspectiva, observa-se a combinação dos conhecimentos e habilidades técnicas com as sociais, criando competências que podem agregar valor à organização;
 - **Modelo Japonês** – Nesta, a questão da aprendizagem e do conhecimento se justifica pelo potencial de crescimento das pessoas e pela colocação desse potencial a serviço das empresas. No caso japonês, habilidades e

conhecimentos vão se transformando em competências, pelos verbos mobilizar, participar, aprender, comprometer; e a visão estratégica da empresa diz-se muito mais presente do que no caso anterior, do modelo sociotécnico;

- **Gestão estratégica de Recursos Humanos:** alguns pontos demarcam as diferenças desse enfoque em relação ao anterior: a importância atribuída ao desenvolvimento do empregado, como recurso fundamental para a consecução das estratégias empresariais; a importância do desenvolvimento do trabalho em equipes; e a gestão da cultura para o sucesso organizacional.
- b) **Um novo modelo: A gestão por competências** – Em sequência ao capítulo anterior, neste capítulo se apresenta os diferentes conceitos e classificações de competências. O enfoque deste capítulo é a definição diferenciada de competências quando esta trata-se de organizações e/ou de indivíduos.
- **Competências organizacionais** – São as competências críticas já instaladas e a adquirir para que a empresa aumente e consolide cada vez mais sua capacidade de competir dentro da estrutura do setor em que atua. Dentro deste item é destacado o surgimento da ideia de competência organizacional a partir da evolução da chamada “visão da empresa baseada em recursos” onde diferenças no grau de controle dos recursos representam direcionadores cruciais para diferentes níveis de desempenho das empresas;
 - **Competências individuais** – São as competências que precisam ser adquiridas e desenvolvidas na esfera individual para que a organização tenha sucesso em seus objetivos estratégicos. Trata-se de competências negociais, gerenciais, técnicas e comportamentais para aqueles que exercem funções importantes na empresa. Neste ponto, o destaque é para a caracterização dessas competências individuais, onde o famoso conceito de *cluster* de conhecimentos, *skills* e atitudes é definido e o estudo que traz competência relacionada a entrega, padrões de complexidade e espaço ocupacional é citado.
- c) **A gestão de pessoas a partir do modelo de competências** – Por fim, este capítulo traz a consequência sobre os desafios de crescente competitividade e

globalização das atividades, ou seja, o alinhamento definitivo das políticas de gestão de recursos humanos às estratégias empresariais, incorporando à prática organizacional o conceito de competência, como base do modelo para se gerenciarem pessoas. O destaque deste capítulo vai para análise minuciosa sobre as etapas para implementação deste novo modelo e sua forma de mensuração por meio de indicadores.

d) Os sistemas da gestão de pessoas com foco em competências – Este pode ser considerado o capítulo mais operacional do referencial teórico deste trabalho, onde diz quais as ações que as organizações podem realizar para alinhar a sua gestão de pessoas ao modelo de competências. Neste capítulo, os sistemas são divididos em:

- **Recrutamento e seleção por competências** – Cujo principal mérito é de possibilitar a seleção de pessoas com fundamento na definição das competências e habilidades necessárias para cada função. O que facilita tanto a identificação e aplicação de talentos quanto à implantação de políticas de pessoal e de planos de carreira;
- **Remuneração por competências** – Podemos definir a remuneração por competências é uma forma de remuneração fixa que recompensa o funcionário pelo seu desenvolvimento profissional, traduzido pela aquisição gradativa dos requisitos de capacitação e qualificação requeridos pelo cargo;
- **Desenvolvimento baseado em competências** – Um dos principais responsáveis pela introdução do conceito de competências para a gestão de pessoas, propõe a identificação de inventários de competências, procurando localizar aspectos que distinguem os profissionais bem-sucedidos dos demais. Sugere que, uma vez identificados conhecimentos, habilidades e atitudes que explicam a diferença de performance, poder-se-ia utilizá-los como parâmetros para avaliação, de modo a sustentar decisões de seleção e treinamento de profissionais;
- **Aprendizagem baseada em competências** - O programa de treinamento pode trabalhar com as habilidades reprodutiva ou produtiva. Na habilidade reprodutiva há pouca variedade ou necessidade de mais aprendizagem depois do domínio básico, uma vez que se constitui numa

série de ações reprodutivas, que melhoram com o tempo e a prática. Já a habilidade produtiva envolve um elemento de solução de problemas cada vez que a habilidade é praticada. A pessoa deve planejar as suas respostas porque sempre há detalhes diferentes nas situações apresentadas. A experiência cresce com a prática; envolve percepção, interpretação, planejamento, decisão, entre outros.

- e) **Metodologia** – Neste capítulo, aborda-se o ambiente de pesquisa, sua natureza, sua classificação através dos meios, sua tipologia, o universo, a amostra da pesquisa e como foi realizada a coleta dos dados.
- f) **Estudo de caso** – O estudo de caso traz todo o levantamento realizado na empresa Ford – Divisão Troller acerca de ações realizadas pelo setor de RH com base no modelo de competências. Neste estudo, pode-se verificar detalhes das ações relacionadas à recrutamento e seleção, remuneração, desenvolvimento e aprendizagem em uma ordem que permite facilmente a comparação com o referencial teórico levantado nos capítulos anteriores.
- g) **Resultados da pesquisa** – O estudo de caso se encerra com os resultados de uma pesquisa realizadas com os empregados da empresa estudada e a análise qualitativa dos resultados dessa pesquisa.
- h) **Considerações finais** – Por fim, as considerações finais trazem as conclusões tiradas sobre o atendimento aos objetivos deste estudo.

1 TRANSFORMAÇÕES NA GESTÃO DE PESSOAS AO LONGO DOS ANOS

Este capítulo traz uma viagem através de conceitos e sistemas que foram surgindo ao longo dos anos nas organizações e que trouxeram mudanças na forma como estas efetuam a gestão de pessoas.

Essas transformações vêm sendo motivadas pela inadequação dos modelos tradicionais de gestão de pessoas no atendimento às necessidades e às expectativas das empresas e das pessoas. Os modelos tradicionais têm sua gênese nos movimentos de administração científica, na busca da pessoa certa para o lugar certo, e estão ancorados no controle como referencial para encarar a relação entre as pessoas e a organização (FISCHER, 2001).

Conforme Brock *et al* (2004), a área de Recursos Humanos (RH) atuou nas empresas durante muito tempo como suporte operacional. Embora algumas organizações tivessem a gestão de pessoas como componente importante na atividade organizacional - uma vez que esta é a área responsável pela contratação de pessoas capacitadas, por uma política adequada de remuneração, pela avaliação de desempenho, pela higiene e segurança no trabalho, etc. - não havia espaço para se pensar em um RH diferente que tivesse mais participação nas estratégias e trouxesse mais valor para a empresa.

“As realidades da nova economia estão pressionando o RH a ampliar seu foco, da sua função administrativa tradicional, para uma função estratégica abrangente. À medida que a principal fonte de produção da economia americana migrou do capital físico para o capital intelectual, os gerentes seniores de RH se viram sob intenso fogo cruzado para demonstrar exatamente como eles criam valor para suas organizações. Mais importante, para eles o desafio consistia cada vez mais em atuar como parceiro estratégico na gestão do negócio”. (BECKER *et al*, 2001).

Entretanto, a transição do RH tradicional para o RH estratégico não acontece facilmente, pois antes de iniciar uma mudança gerencial, os investidores precisam realmente acreditar que essas mudanças podem dar certo e trazer resultados financeiros favoráveis.

Para Fischer (2001), o termo gestão de pessoas não significa apenas uma tentativa de substituir e renovar a desgastada noção de administração de recursos humanos, explicitando que seu uso, hoje comum nas organizações, tende a ressaltar o caráter de ação – a gestão e seu foco de atenção – as pessoas.

O modelo de gestão de pessoas deve ser compreendido como o conjunto de políticas, práticas, padrões atitudinais, ações e instrumentos empregados por uma empresa para interferir no comportamento humano e direcioná-lo no ambiente do

trabalho. Do ponto de vista empresarial, tais iniciativas são provenientes de diferentes instâncias organizacionais e mesclam-se com as estratégias e práticas dos próprios empregados (FISCHER *apud* DUTRA, 2001).

Segundo Rocha-Pinto *et al.* (2003), o modelo de gestão autoritário e centralizador que ajusta as pessoas à tecnologia como se fossem partes das máquinas é utilizado ainda nos tempos atuais por um motivo bastante simples: o resultado financeiro positivo. Alegar que este modelo é anti-humanista e defasado para os tempos modernos não sensibilizará as organizações. Para conseguir chamar sua atenção à mudança, é preciso apresentar sólidas evidências de que existe um modelo bem diferente ao autocrático, principalmente no que tange as relações humanas, que oferece resultados financeiros superiores em longo prazo.

Milkovich e Boudreau (2000) alertam os gestores que não se deixem levar por modismo, pois as mudanças devem agregar valor à organização, desta forma, o RH será, além de um agente de mudança, um parceiro no negócio e será muito mais fácil de convencer os investidores que o novo modelo de gestão pode viabilizar melhores resultados.

Objetivando compreender como essas práticas foram gestadas, procurar-se-á, por meio de um breve apanhado histórico, recuperar alguns momentos significativos das formas de se organizar o trabalho e gerenciar pessoas. A viagem passará pelos primórdios da gestão de pessoas, passando pela abordagem sociotécnica, inclusão do modelo de gestão japonês e pela gestão estratégica de recursos humanos. Por fim, uma passada pelo conceito de competências organizacionais faz-se necessário para entendermos melhor de onde surgiu o conceito de competências individuais que formou um novo modelo de gestão para a Gestão de Pessoas.

1.1 Primórdios da gestão de pessoas

O primeiro marco da estruturação e formalização dos sistemas de gestão de pessoal aconteceu com a introdução do “taylorismo-fordismo” nas empresas, quando se definiram alguns princípios para a gestão de pessoal e contratualização das relações empregatícias. A espinha dorsal desse modelo era a definição do cargo, ou seja, o conjunto de tarefas associadas ao desempenho em um posto de trabalho. (FLEURY, M. T.; FLEURY, A., 2008)

Para os autores, disto derivaram os critérios para seleção de pessoas: “o homem certo para o lugar certo”, a necessidade de treinamento para o desempenho correto das tarefas e o sistema de recompensas; os salários devem incorporar os ganhos de produtividade.

Com relação ao treinamento, observa-se que, para a maioria dos empregados de nível operacional, este se resumia ao chamado “*treinamento on the job*”, ou, como colocava Ford, em um dia de aprendizagem para executar corretamente as tarefas demandadas. (FLEURY, M. T.; FLEURY, A., 2008)

Conforme os autores, na década de 30, começaram a ser desenvolvidos nas empresas programas mais estruturado de treinamento para supervisores; um dos mais famosos foi o *Training Within Industry* (TWI), que envolvia quatro cursos básicos:

- a) Ensino correto de um trabalho;
- b) Relações humanas no trabalho;
- c) Métodos de trabalho;
- d) Desenvolvimento de programas de treinamento.

Esses cursos objetivavam capacitar os supervisores para o desenvolvimento de seu papel de chefia, ou seja, como deveriam treinar seus subordinados e motivá-los a procurar novos métodos de trabalho. É interessante observar que alguns princípios do círculo do controle da qualidade já se diziam presentes nesses programas; não se dispunha, entretanto, das ferramentas para identificação e análise de problemas, posteriormente desenvolvidas pelos japoneses com base nos conceitos elaborados pelos norte-americanos. (FLEURY, M. T.; FLEURY, A., 2008)

O TWI foi introduzido no Brasil no início da década de 50, por empresas multinacionais (BOOG, 2001). Durante décadas, as agências formadoras de mão de obra como o SENAI (Serviço Nacional de Apoio às Indústrias) assumiram a iniciativa de desenvolver esses cursos em empresas brasileiras.

Nessa época, começou-se a demandar das pessoas, em cargos de chefia, habilidades de relacionamento interpessoal, visando melhorar o clima no ambiente de trabalho. Tratava-se, entretanto, do desenvolvimento de habilidades e não de competências sociais, que agregassem valor à organização. (FLEURY, M. T.; FLEURY, A., 2008)

1.1.1 Abordagem sociotécnica

Na década de 60, surgiu na Europa a abordagem sociotécnica para a organização do trabalho nas organizações. Sua proposta metodológica foi elaborada inicialmente por psicólogos industriais, porém com uma perspectiva que superava as preocupações de caráter exclusivamente humanistas. (FLEURY, M. T.; FLEURY, A., 2008)

A proposta sociotécnica implicava a busca de uma solução ótima numa visão de sistema integrado, na qual as demandas e as capacitações do sistema social fossem adequadamente articuladas às demandas e aos requisitos do sistema técnico, tendo em vista a consecução das metas da produção e os objetivos da organização e das pessoas. (FLEURY, M. T.; FLEURY, A., 2008)

Eric Trist (*apud* FLEURY, M. T.; FLEURY, A., 2008), um dos criadores desse modelo, atribuiu grande importância aos grupos semi-autônomos, considerados espinha dorsal desse modelo: são sistemas de trabalho com um espaço para negociação e decisão que tendem a aumentar à medida que se desenvolve a capacidade do grupo para a solução de problemas e para a absorção das funções de manutenção e controle. Os grupos semi-autônomos são capazes de adquirir conhecimento e desenvolvê-lo; segundo Trist (*apud* FLEURY, M. T.; FLEURY, A., 2008) podem ser considerados *learning systems*.

Nesta perspectiva sociotécnica de organização da produção, observa-se a combinação dos conhecimentos e habilidades técnicas com as sociais, criando competências que podem agregar valor à organização. As empresas suecas que melhor desenvolveram o modelo sociotécnico focalizaram suas competências essenciais na produção; a necessidade de uma visão mais estratégica do mercado comprometeu muito a *performance* dessas empresas durante o ano de 1990. (FLEURY, M. T.; FLEURY, A., 2008)

1.1.2 Modelo japonês

Nos anos 80, o modelo de gestão japonês entrou na pauta das discussões não só acadêmicas, mas principalmente empresariais, em razão do sucesso das companhias japonesas. (FLEURY, M. T.; FLEURY, A., 2008)

Observa-se, no entanto, que a organização e a utilização do conhecimento operário nas empresas japonesas diferem da proposta sociotécnica. Nesta, a questão da aprendizagem e do conhecimento se justifica pelo potencial de crescimento das pessoas e pela colocação desse potencial a serviço das empresas. Nas empresas japonesas, o uso e o desenvolvimento de conhecimentos são fortemente objetivados e associados à estratégia competitiva da empresa pela organização das chamadas atividades dos pequenos grupos (*small group activities*). (FLEURY, M. T.; FLEURY, A., 2008)

Hirata (1991) observa diferença significativa do modelo japonês, com relação ao modelo “fordista” clássico, com referência ao envolvimento do trabalhador no processo produtivo. A autora descreve como se dá essa mobilização e participação dos trabalhadores:

“Há uma participação maciça dos trabalhadores nas inovações tecnológicas. O tipo de prática e das relações sociais na grande empresa japonesa (grande número de reuniões, de trabalho em grupo, CCQs etc.) faz com que seus trabalhadores regulares participem nos processos de inovação e desenvolvimento tecnológico, recebendo informações de todo tipo, e tendo alto nível de escolaridade formal e formação profissional sistemática dentro e fora da empresa, o que permite rentabilizar tais informações.” (HIRATA, 1991)

Nas empresas japonesas, o foco de aprendizagem apresenta, portanto, um *zoom* bastante ampliado, ocorrendo em todos os níveis da organização. Certas práticas características do sistema de gestão de pessoal japonês, como o emprego dito “vitalício”, o processo de qualificação profissional realizado no interior das empresas, os sistemas de recompensas associados mais ao desempenho do grupo do que do indivíduo procuram viabilizar esse processo. (FLEURY, M. T.; FLEURY, A., 2008)

É interessante observar como, no caso japonês, habilidades, conhecimentos vão-se transformando em competências, pelos verbos mobilizar, participar, aprender, comprometer; e a visão estratégica da empresa diz-se muito mais presente do que no caso anterior, do modelo sociotécnico. (FLEURY, M. T.; FLEURY, A., 2008)

1.1.3 Gestão estratégica de Recursos Humanos

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 pessoal. Surge o conceito de *Human Resources Management*, ou gestão estratégica de Recursos Humanos, preconizando que as políticas de gestão de pessoal não devem ser passivamente integradas às estratégias de negócio, mas devem ser parte integrante dessa estratégia. (FLEURY, M. T.; FLEURY, A., 2008)

Para os autores, alguns pontos demarcam as diferenças desse enfoque em relação ao anterior:

- a) A importância atribuída ao desenvolvimento do empregado, como recurso fundamental para a consecução das estratégias empresariais;
- b) A importância do desenvolvimento do trabalho em equipes;
- c) A gestão da cultura para o sucesso organizacional.

Com tantas mudanças mercadológicas e ambientais, surgiu a necessidade de encontrar um modelo de gestão de pessoas que promovesse o alinhamento entre estratégia organizacional e o desenvolvimento de seus funcionários, fortalecesse a capacidade de reciclagem do seu quadro funcional (MOTTA, 2000).

1.1.4 O surgimento do conceito de competências

Competência é uma palavra do senso comum, utilizada para designar pessoa qualificada para realizar algo. Seu oposto ou antônimo não apenas implica a negação dessa capacidade, mas também guarda um sentimento perjorativo, depreciativo. Chega mesmo a sinalizar que a pessoa se encontra ou se encontrará brevemente marginalizada dos circuitos de trabalho e de reconhecimento social.

Segundo Pontes (2005), a utilização do termo competência vem do fim da idade média. Inicialmente restrito à linguagem jurídica, significava que determinada corte, tribunal ou indivíduo era “competente” para realizar um dado julgamento. Posteriormente, o termo passou a ser utilizado também para designar alguém capaz de se pronunciar sobre certos assuntos. Com o tempo, passou a ser utilizada para qualificar pessoas capazes de realizar um trabalho bem feito.

Essa definição é comumente utilizada pelos profissionais de Recursos Humanos. Parry (*apud* RUAS, 2003) ratifica como um conjunto de conhecimentos, habilidades, atitudes que afetam a maior parte do trabalho de uma pessoa, e que se relacionam com o desempenho no trabalho. A competência pode ser mensurada, quando comparada com padrões estabelecidos e desenvolvida por meio do treinamento. Para o autor, esta é uma definição de fácil operacionalização pelos responsáveis pela gestão de RH nas organizações, mas que, implicitamente, tem como referência a tarefa e o conjunto de tarefas prescritas a um cargo.

Sistematização semelhante é adotada por Ruas (2003), que afirma que competências essenciais “diferenciam a organização no espaço de competição internacional, contribuindo para uma posição de pioneirismo nesse mercado”, enquanto competências funcionais são “específicas a cada uma das áreas vitais da empresa”.

Hipólito (2001) afirma que o conceito de competências tem sua origem em administração de empresas na área de treinamento e desenvolvimento. Associou-se, primeiramente, ao mapeamento de certas características dos indivíduos (conhecimentos,

habilidades e atitudes) que, quando presentes, permitiam um padrão de performance superior na execução de determinado trabalho.

Para Levy-Leboyer (*apud* GRAMIGNA, 2000) “competência é a forma de designar repertórios de comportamentos e capacitações que algumas pessoas ou organizações dominam melhor que outras, fazendo-as eficazes em determinadas situações”. Tendo como referência as diretrizes estratégicas da organização, o modelo se propõe a identificar as competências corporativas, isto é, o conjunto de qualificações e tecnologias necessárias para o alcance dos objetivos estratégicos que a diferenciem no mercado em que atua.

Para Ruano (2003), o entendimento da competência passa pela visão da dimensão estratégica, que trata das competências organizacionais e da dimensão individual, que se refere à empresa como um todo. A compreensão do conceito de competência depende do entendimento de que, de um lado, têm-se as organizações com o seu conjunto próprio de competências. Essas competências decorrem da gênese e do processo de desenvolvimento da organização e são concretizadas em seu patrimônio de conhecimentos. De outro lado, têm-se as pessoas, com seu conjunto de competências que pode ou não ser aproveitado pela empresa.

Teixeira (2002) diz que a competência é um estado específico e não geral em que quanto mais conhecimento se adquire, mais competente se torna, porém, sempre relativamente a este tempo e comparativamente às demais pessoas. Isso quer dizer que toda competência é relativa, não há competência absoluta.

Ainda segundo Teixeira, quando alguém está competente para realizar uma tarefa é porque ela detém um conjunto de conhecimentos mínimos necessários para um desempenho satisfatório desta tarefa. Para ele, existem as seguintes formas de expressão de competência:

- a) Competência para executar – conhecimentos sobre normas e procedimentos específicos;
- b) Competência para planejar – capacidade para planejar cada passo do processo;
- c) Competência para prever – poder intuitivo (conhecimento intrínseco) para prever fatores imponderáveis;
- d) Competência para decidir – experiência acumulada na solução de desvios na continuidade do processo.

Já para Fleury (1999), quanto à sua classificação, as competências podem ser:

- a) Competências Técnicas / Profissionais – específicas para uma operação, ocupação ou tarefa (desenho técnico, operação de um equipamento, finanças);

- b) Competências sociais – saber ser, incluindo atitudes e comportamentos necessários para o relacionamento entre pessoas (comunicação, negociação e trabalho em equipe);
- c) Competência do negócio – compreensão do negócio, seus objetivos, relações com o mercado, ambiente sócio-político (em negócio, planejamento, orientação para o cliente).

Aprofundando-se no modelo de competências, Gramigna (2004) define o termo competências como repertório de comportamentos e capacitações que algumas pessoas ou organizações dominam melhor que outras, fazendo-as eficazes em determinadas situações. Define também quatro tipos de competências, dentre elas:

- a) Competências diferenciais: consideradas como estratégicas, são constituídas por um conjunto de capacitações que auxiliam a empresa a alcançar seus resultados e fazer o diferencial de mercado;
- b) Competências essenciais: identificadas como as mais importantes para o negócio, devendo ser percebida pelo cliente;
- c) Competências básicas: são as que mantêm a organização funcionando, sendo, portanto, percebidas como ambiente interno e que estimulam o clima de produtividade;
- d) Competências terceirizáveis: são aquelas que não estão ligadas à atividade fim da organização e que podem ser repassadas a fontes externas com maior competência e valor agregado.

Na metodologia utilizada para o desdobramento das competências, Gramigna usa uma metáfora, a qual chama árvore das competências. “Seus três componentes (raiz, tronco e copa), combinados, formam um todo. Quando cada parte recebe tratamento adequado, a árvore segue seu curso natural, cresce sadia e gera bons frutos ou flores” (GRAMIGNA, 2004).

Segundo esta analogia, o desenvolvimento das competências do ser humano pode ser considerado ao processo de crescimento da árvore. A raiz correspondente às atitudes, ao conjunto de valores, crenças e princípios, formados ao longo da vida. “A atitude é o início de tudo e o principal componente da competência. Está relacionado com querer fazer e querer agir” (GRAMIGNA, 2004).

O tronco corresponde ao conhecimento, sendo o conjunto de informações que a pessoa armazena e lança mão quando precisa; quanto maior o conhecimento mais a

competência se fortalece, permitindo que o profissional enfrente os desafios do dia-a-dia com flexibilidade.

E, por fim, a copa corresponde às habilidades, definida como a capacidade para agir com talento, capacidade e técnica, obtendo, pois, resultados positivos. “Uma competência só é reconhecida quando disponibilizada. Não adianta alguém saber que sabe. Para obter o conhecimento, precisa demonstrar que sabe” (GRAMIGNA, 2004).

1.1.4.1 Competências organizacionais

Competências empresariais são as competências críticas já instaladas e a adquirir para que a empresa aumente e consolide cada vez mais sua capacidade de competir dentro da estrutura do setor em que atua (Eboli, 2001).

Para Prahalad e Hamel (*apud* DUTRA, 2004), as competências são definidas e desenvolvidas de acordo com os objetivos e necessidades de mercado de cada empresa. Elas partem da percepção da alta direção sobre para onde a empresa deve ir, normalmente essa percepção está manifestada nas estratégias, que podem estar sistemizadas ou não. Para os autores, competência seria a capacidade de combinar, misturar e integrar recursos em produtos e serviços. A competitividade de uma organização seria determinada pela inter-relação dinâmica entre as competências organizacionais e a estratégia competitiva.

Dias (2010) afirma que o conceito de competências e sua apropriação no espaço organizacional é um dos temas da administração que têm mais intensamente transitado entre o ambiente acadêmico e o empresarial. Seja sob a forma de referência para a gestão de pessoas, seja na perspectiva estratégica da aparência de capacidades associadas à competitividade das organizações, o conceito de competência tem sido objeto de um debate bastante intenso, pois a aplicação do conceito de competência não aceitaria um tratamento homogêneo e unidimensional, condição que, em geral, acompanha a apropriação das práticas gerenciais mais difundidas entre as organizações.

Segundo Dutra (2010), essa transição para o conceito de competências no ambiente organizacional pode ser ligada aos impactos das transformações recentes no ambiente de negócios estruturais na organização do trabalho, tais como flexibilidade, multifuncionalidade, mudanças na natureza do trabalho etc. Em outras palavras, a administração das empresas precisa encontrar novas referências de tratamento e gestão do trabalho que sejam compatíveis com o novo ambiente. É aí que emerge o conceito de

competência. Focado predominantemente no desempenho, na mobilização contextualizada e na contribuição do trabalho para a estratégia da empresa, esse conceito acaba por constituir importante instrumento de referência para mediar as diferentes responsabilidades e contribuições individuais no interior da empresa.

Zarifian (2001) acrescenta, à afirmação acima, três mutações principais no mundo do trabalho, que justificam a emergência do modelo de competência para gestão das organizações:

- a) A noção de evento, aquilo que ocorre de maneira imprevista, não programada, vindo a perturbar o desenrolar normal do sistema de produção, ultrapassando a capacidade rotineira de assegurar sua auto-regulação; isso implica que a competência não pode estar contida nas predefinições da tarefa: a pessoa precisa estar sempre mobilizando recursos para resolver as novas situações de trabalho;
- b) Comunicação: comunicar implica compreender o outro e a si mesmo; significa entrar em acordo sobre objetivos organizacionais, partilhar normas comuns para a sua gestão;
- c) A noção de serviço, de atender a um cliente externo ou interno da organização precisa ser central e estar presente em todas as atividades; para tanto, a comunicação é fundamental.

Para Fleury, M. T. e Fleury, A., (2008), ao se pensar a organização em sua totalidade e não apenas as atividades de produção, observa-se a necessidade de introduzir duas outras dimensões, ligadas às mutações no mundo do trabalho:

- a) Âmbito de atuação da organização: local, regional, nacional ou global: a mudança no padrão de operações das empresas, nestes últimos anos, em função do processo de globalização, tem implicações significativas para a localização e a formação de competências, não só em termos da organização, mas também do indivíduo;
- b) Visão estratégica: no passado, a visão estratégica era privilégio da minoria pensante, situada na cúpula da organização. Hoje, essa visão tem que estar presente em todos os níveis (com diferentes ponderações e significações), fazendo parte das competências do indivíduo. (Fleury, M. T. e Fleury, A., 2008)

Para Eboli (2001), a ampla aceitação do conceito de competências críticas nas empresas ainda não corresponde, necessariamente, à sua correta aplicação e relembra, em sua obra, alguns aspectos centrais desse conceito:

- a) As competências críticas devem oferecer benefícios reais aos clientes/consumidores;
- b) As competências críticas devem ser difíceis de ser imitadas, mas não são eternas;
- c) As competências críticas não se limitam apenas às paredes da organização;
- d) As competências críticas não se limitam aos produtos físicos ofertados.

1.1.4.1.1 Competências organizacionais e recursos

Segundo Fernandes (2006), a ideia de competência organizacional surgiu a partir da evolução da chamada “visão da empresa baseada em recursos” (VBR). O trabalho pioneiro nessa área é o livro *Theory of the growth of the firm*, publicado por Edith Penrose, em 1959. Nessa obra, a autora sugere que diferenças no grau de controle dos recursos representam direcionadores cruciais para diferentes níveis de desempenho das empresas.

O autor sugere também que a diferença de desempenho entre firmas pode ser entendida a partir dos tipos de recursos sob controle da empresa e de como esses recursos são utilizados. Por recurso, entende-se algo que uma empresa possui, como uma máquina, ou algo que ela tem acesso, ainda que temporariamente.

Essa abordagem considera que toda empresa tem um portfólio: físico (infraestrutura), financeiro, intangível (marca, imagem etc.), organizacional (sistemas administrativos, cultura organizacional) e recursos humanos. Para os defensores dessa abordagem, é esse portfólio que cria vantagens competitivas (KROGH E ROOS, *apud* FERNANDES, 2006). Dessa maneira, a definição das estratégias competitivas deve começar com um entendimento profundo das possibilidades estratégicas dadas por tais recursos.

Segundo Dutra (2004), um olhar atento sobre as competências organizacionais revela uma série de questionamentos sobre a instituição, desenvolvimento e acompanhamento. Um primeiro questionamento, que está na raiz da abordagem dos recursos da firma, é a distinção entre recursos e competências.

Essa abordagem dos recursos da firma enfatiza a maior importância de se centrar a formulação estratégica em um grupo específico de recursos – aqueles que garantem lucratividade em longo prazo. Essa abordagem distingue entre recursos e competências.

“Um recurso é algo que a organização possui ou tem acesso, mesmo que esse acesso seja temporário [...] uma competência é uma habilidade para fazer alguma coisa [...] uma competência é construída a partir de um conjunto de ‘blocos’ denominados recursos” (MILLS, *apud* FERNANDES, 2006).

Para autores como Mills (*apud* DUTRA, 2004) e Javidan (*apud* DUTRA, 2004), os recursos articulados entre si formam as competências organizacionais. Recursos e competências, entretanto, diferenciam-se quanto a seu impacto, abrangência e natureza. Para Mills (*apud* DUTRA, 2004), existem recursos e competências importantes para a organização – por serem fontes para sustentar atuais e potenciais vantagens competitivas -, e existem recursos e competências da organização que não apresentam nada de especial no momento presente. Todos, entretanto, são recursos e competências da organização; daí a importância de criar categorias distintas. Esses autores propõem as seguintes:

- a) **Competências essenciais:** Fundamentais para a sobrevivência da organização e centrais em sua estratégia;
- b) **Competências distintivas:** Reconhecidas pelos clientes com diferenciais em relação aos competidores; conferem à organização vantagens competitivas;
- c) **Competências de unidades de negócio:** Pequeno número de atividades-chave (entre três e seis) esperadas pela organização das unidades de negócio;
- d) **Competências de suporte:** Atividades que servem de alicerce para outras atividades da organização. Por exemplo: a construção e o trabalho eficientes em equipes podem ter grande influência na velocidade e qualidade de muitas atividades dentro da organização;
- e) **Capacidade dinâmica:** Condição da organização de adaptar continuamente suas competências às exigências do ambiente.

Para Neri (2008), para reconhecer as competências essenciais ou organizacionais é necessário entender como a empresa adquirir resultados superiores e quais são as capacidades internas que a diferenciam no mercado. As competências essenciais ou organizacionais não são frutos de uma área ou de indivíduos operando isoladamente. As competências essenciais ou organizacionais fornecem sustentação a vários produtos ou negócios dentro de uma organização.

No subtópico a seguir, uma tipologia de competência organizacional surge a partir da visão da organização baseada em recursos.

1.1.4.1.2 Uma tipologia de competências organizacionais

Para Prahalad e Hamel (*apud* FLEURY, M. T.; FLEURY, A., 2008) competências essenciais são recursos intangíveis que: (a) em relação aos concorrentes, são difíceis de serem imitados, (b) em relação a mercados e clientes, são os recursos essenciais para que a empresa possa prover produtos/serviços diferenciados, e (c) em relação ao processo de mudança e evolução da própria empresa, são o fator fundamental da maior flexibilidade que permite a exploração de diferentes mercados.

Procurando avançar nessa discussão e construir uma tipologia que desse sustentação ao modelo de estratégia e formação de competências, este estudo remete-se agora ao trabalho de Woodward (1965, *apud* FLEURY, M. T.; FLEURY, A., 2008). Seguindo a abordagem utilizada por essa autora em seu estudo clássico *Industrial organization: theory and practice*, considera-se que toda empresa possui, em diferentes proporções, competências relacionadas a três diferentes funções: Operações (Produção e Logística), Desenvolvimento de Produto (ou Serviços) e Comercialização (Vendas & Marketing). Essas são reconhecidas como as atividades-meios ou as funções centrais em qualquer organização produtiva. As funções de suporte seriam: Contábil-Financeira, Recursos Humanos, Sistemas de Informação e outras.

Segundo esta autora, considera-se então que qualquer estratégia competitiva, independentemente de suas características mais específicas, pode ser classificada em uma das três categorias, apresentadas rapidamente no capítulo anterior:

- a) Excelência operacional: Segundo Fleury & Fleury (2008), é típico de empresas que têm operações como competência essencial. São empresas que procuram oferecer aos mercados produtos que otimizam a relação qualidade/preço. Exemplo típico de excelência operacional é o das empresas automobilísticas, com destaque para a Ford no passado e a Toyota nos dias de hoje. No mercado de computadores, Compaq e a Dell são os maiores exemplos. No setor de serviços, McDonalds e Wal-Mart, entre outras, são casos de renome internacional. A estratégia de excelência operacional implica desenvolver e colocar no mercado produtos/serviços que otimizem a relação

qualidade/preço. A lucratividade da empresa é função direta da margem por produto e da escala de produção.

- b) Produtos inovadores: Para Fleury & Fleury (2008), as companhias que competem com uma estratégia de produtos inovadores estão continuamente investindo para criar conceitos de produto radicalmente novos para clientes e segmentos de mercado definidos. A função crítica é Pesquisa & Desenvolvimento & Engenharia (P&D&E). Exemplos de indústrias nas quais a competitividade é regulada pela inovação em produto são as indústrias de Tecnologia da Informação (TI), Telecomunicações, Computação e Internet. O mesmo padrão é encontrado na indústria Biomédica (Ciências da Vida). Porém, há inovadores no mercado de consumo como a Sony e a 3M. Entre as empresas brasileiras, a Embraer e a Construtora Método são dois nomes de destaque. Ainda segundo os autores, as empresas que competem com produtos Inovadores garantem o seu sucesso econômico devido á alta lucratividade que alcançam no período em que usufruem de posição de monopólio de mercado. No caso da Intel, cerca de 70% dos lucros gerados por um novo produto são contabilizados desde o instante do seu lançamento até o momento em que os competidores lançam produto similar. Assim, o que é crítico para esse tipo de companhia é a rápida concepção de novos produtos e de seus respectivos processos de produção, para passar da escala laboratorial para escala industrial. No caso da Intel, há um programa denominado “copiar exatamente”, que procura fazer com que os lançamentos de novos produtos ocorram de maneira absolutamente idêntica em todas as suas fábricas ao redor do mundo (FLEURY; FLEURY, 2008).
- c) Orientação para cliente: As empresas que adotam a estratégia de orientação para o cliente são voltadas para as necessidades de clientes específicos, individualizados, procurando se especializar no desenvolvimento de produtos, sistemas e soluções que atendam às suas demandas atuais e futuras. Para isso, tais companhias priorizam o desenvolvimento de profundo conhecimento sobre cada cliente e seu negócio: Vendas & *Marketing* torna-se a função crítica, impulsionando os esforços de Pesquisa, Desenvolvimento e Engenharia, e também de Operações. A IBM era considerada o exemplo dessa estratégia (Wheelwright e Hayes, *apud* FLEURY; FLEURY, 2008). A

Catterpillar é considerada como um caso de “intimidade com o cliente” (Treacy e Wieserma, *apud* FLEURY; FLEURY, 2008). A VCP - Votorantim Celulose e Papel foi eleita a empresa do ano de 2003 pela revista Exame. O motivo maior para esta conquista foi a adoção de uma estratégia orientada para o cliente. A lucratividade da empresa é decorrência do preço diferenciado (*premium price*) que pode ser cobrado pela entrega de um produto e serviço diferenciado.

1.1.4.2 Competências individuais

Eboli (2001) define competências humanas como competências que precisam ser adquiridas e desenvolvidas na esfera individual para que a organização tenha sucesso em seus objetivos estratégicos. Trata-se de competências negociais, gerenciais, técnicas e comportamentais para aqueles que exercem funções importantes na empresa. Devem refletir as principais vertentes do diagnóstico das competências empresariais realizado anteriormente.

Segundo Munhê (2009), na prática organizacional, as decisões sobre os indivíduos são tomadas em razão do que eles entregam para a organização, enquanto o sistema formal, concebido, geralmente, a partir do conceito de cargos, privilegiando apenas o que as pessoas fazem. Eis um dos principais descompassos entre a realidade e o sistema formal de gestão. A autora ainda define que o desenvolvimento do conceito de competências passou por várias fases:

- a) Na 1ª fase, o uso do conceito está centrado na concepção de McClelland (1973) e Boyatziz (1982), elaborada a partir da observação das competências diferenciadoras que conduziram pessoas ao sucesso profissional. Levantadas das histórias de sucesso, as competências eram usadas como padrão a ser aplicada indistintamente a todos os tipos de pessoas; (MUNHÊ, 2009)
- b) Na 2ª fase, começa a ser criada escalas de complexidade com diferentes níveis de entrega da competência, mas ainda nesta etapa a competências não estavam vinculadas aos objetivos estratégicos das empresas e nem integradas às diversas práticas de RH, ou seja, não eram integradas às ações de admissão, promoção, carreira, aumentos salariais, treinamentos etc. (MUNHÊ, 2009)

- c) Na 3ª fase, as competências humanas deixam de estar embasadas nos desempenhos de sucessos de pessoas dentro da empresa e passam efetivamente a derivarem dos objetivos estratégicos e das competências organizacionais. Começa a haver também a integração da gestão de pessoas. (MUNHÊ, 2009)
- d) Na 4ª fase, as pessoas se apropriam dos conceitos de competência, complexidade e espaço ocupacional para o seu próprio desenvolvimento profissional, ou seja, tanto a organização quanto o próprio indivíduo utiliza-se desta ferramenta para promover o seu desenvolvimento. (MUNHÊ, 2009)

De um lado tem-se a organização, com um conjunto próprio de competências. Estas se originam da gênese e do processo de desenvolvimento da organização e são concretizadas no seu patrimônio de conhecimentos. Tal patrimônio, por sua vez, estabelece as vantagens competitivas da empresa no contexto em que está inserido. De outro lado têm-se as pessoas, com seu conjunto de competências que pode ou não estar sendo aproveitado pela empresa (DUTRA, 2001).

Segundo o autor, organização e pessoas, lado a lado, propiciam um processo contínuo de troca de competências. A empresa transfere seu patrimônio para as pessoas, enriquecendo-as e preparando-as para enfrentar novas situações profissionais e pessoais, dentro ou fora da organização. As pessoas, por seu turno, ao desenvolver sua capacidade individual, transferem para a organização seu aprendizado, dando-lhe condições para enfrentar novos desafios.

Com base nessas considerações, não se pode pensar as competências individuais de forma genérica e sim atreladas às competências essenciais para a organização. As entregas esperadas das pessoas devem estar focadas no que é essencial. Assim procedendo, as pessoas estarão melhor orientadas em suas atividades, no seu desenvolvimento e nas possibilidades de encarecimento dentro da organização. Parâmetros e instrumentos de gestão de pessoas estarão também direcionados de forma consistente e coerente com o intento estratégico da organização.

De acordo com Rabaglio (2004), competência é composta pelo CHA (conhecimento, habilidade e atitude) que devem estar agregado às competências técnicas e comportamentais de cada indivíduo, sendo a primeira referente a conhecimento e

desenvoltura em técnicas ou desempenhos específicos e a segunda em maneiras e condutas compatíveis com as atribuições das tarefas a serem executadas.

Muitas empresas no mundo atual precisam se abastecer de competências e talentos para estar aptas e acompanhar a evolução do mercado, e assim sobreviver. A dominação de algumas competências faz diferença no mercado. Organizações que se comportavam como se tivessem talentos de sobra, vêem-se diante de um cenário novo: mostram dificuldades para identificar, em seus próprios quadros, profissionais que atendam à demanda de competências exigida pelo mundo globalizado. (GRAMIGNA, 2004).

Le Boterf (1994, *apud* GRAMIGNA, 2004) acrescenta que a competência do indivíduo não é um estado, não se reduz a um conhecimento ou *know-how* específico, mas é sim o resultado do cruzamento de três eixos: a formação da pessoa (sua biografia e socialização), sua formação educacional e sua experiência profissional. Competência é o conjunto de aprendizagens sociais e comunicacionais, nutridas a montante pela aprendizagem e pela formação e a jusante pelo sistema de avaliações. Segundo o autor, a competência é um saber agir responsável, como tal reconhecido pelos outros. Implica saber como mobilizar, integrar recursos e transferir os conhecimentos, recursos e habilidade, num contexto profissional determinado.

A competência individual encontra seus limites, mas não sua negação no nível dos saberes alcançados pela sociedade, ou pela profissão do indivíduo, numa época determinada. As competências são sempre contextualizadas. Os conhecimentos e o *know-how* não adquirem *status* de competência a não ser que sejam comunicados e trocados. A rede de conhecimento em que se insere o indivíduo é fundamental para que a comunicação seja eficiente e gere competência. (FLEURY, M. T. e FLEURY, A., 2008)

O conceito de competência foi proposto de forma estruturada pela primeira vez em 1973, por David McClelland, corrobora Dutra (2004). Na busca de uma abordagem mais efetiva que os testes de inteligência nos processos de escolha de pessoas para as organizações. O conceito foi rapidamente ampliado para dar suporte a processos de avaliação e para orientar ações de desenvolvimento profissional.

Parry (1996, *apud* FERNANDES, 2006) chama a atenção para duas concepções que podem ser atribuídas a competências: como *inputs* ou *outputs*. Alega o autor que, na Inglaterra, competências são vistas principalmente como *outputs*: os empregados demonstram competências a partir do momento em que atingem ou superam resultados esperados em seu

trabalho; nos Estados Unidos, competências são encaradas predominantemente como *inputs*: conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que afetam o desempenho do indivíduo.

Durante a década de 1980, Richard Boyatzis, reanalisando os dados de estudos realizados sobre as competências gerenciais, identificou um conjunto de características e traços que, em sua opinião, definem um desempenho superior. O trabalho desse autor marcou significativamente a literatura norte-americana a respeito do tema competência.

A partir do início do ano de 1990, procura-se empregar o conceito de competência em trabalhos de intervenção em empresas brasileiras e na adaptação, em empresas multinacionais, de estruturas de gestão de pessoas globais para a realidade brasileira (DUTRA, 2004).

Ao tratarem do mesmo tema, Sparrow e Bognanno (1994) fazem menção a um repertório de atitudes que permitam ao profissional se adaptar rapidamente a um ambiente cada vez menos estável, fazer uso produtivo do conhecimento, e ter uma orientação para a inovação e aprendizagem permanentes. Segundo eles, competências representam atitudes identificadas como relevantes para obtenção de alto desempenho em um trabalho específico, ao longo de uma carreira profissional.

Dutra, Hipólito & Silva (1998), por sua vez, definem competência como a capacidade de uma pessoa gerar resultados dentro dos objetivos organizacionais.

Boog (*apud* NERI, 2008), define competência como a qualidade de quem é capaz de apreciar e resolver certo assunto; fazer determinada coisa significa capacidade, habilidade, aptidão e idoneidade.

Para Cohen e Fink (*apud* NERI, 2008), competências são as áreas de conhecimento habilidade e capacidade que aumentam a eficácia da pessoa em lidar com o mundo.

Resende (2003) afirma que competência é a aplicação prática de conhecimentos, habilidades, atitudes e comportamentos que permitem ao indivíduo desempenhar com eficácia determinadas tarefas, em qualquer situação.

Carbone (2006), menciona que essa abordagem visa direcionar esforços para desenvolver competências que são fundamentais para o alcance dos objetivos organizacionais, através da crença de que o domínio de certas competências garante à organização um desempenho de destaque frente aos seus concorrentes. Outro autor que define a competência individual é Zarifian (2001), que a considera “o tomar iniciativa e o assumir responsabilidade do indivíduo diante de situações profissionais com as quais se depara” (FERNANDES, 2006).

Segundo Fleury e Fleury (2004), Nessa perspectiva, o conceito de competência é pensado como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que justificam um alto desempenho, na medida em que há também um pressuposto de que os melhores desempenhos estão fundamentados na inteligência e na personalidade das pessoas. Nessa abordagem, considera-se a competência, portanto, como um estoque de recursos que o indivíduo detém. A avaliação dessa competência individual é feita, no entanto, em relação ao conjunto de tarefas do cargo ou da posição ocupada pela pessoa.

Porém, Dutra (2001) contrapõe esse conceito:

Contudo, essa forma de encarar a competência tem se mostrado pouco instrumental. As pessoas possuem um determinado conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, o que não garante que a organização se beneficiará diretamente. Para compreendermos melhor o conceito de competência individual, é importante discutirmos também o conceito de entrega.

Para o autor, o indivíduo é avaliado e analisado para efeitos de admissão, demissão, promoção, aumento salarial etc., levando-se em consideração sua capacidade de entregar-se à empresa.

Por exemplo, ao escolhermos uma pessoa para trabalhar conosco, além de verificarmos sua formação e experiência, observamos também seu modo de atuar, sua maneira de realizar o trabalho solicitado, suas realizações, enfim, queremos nos assegurar de que a pessoa a ser escolhida terá condições de obter os resultados que a organização espera e necessita. (Dutra, 2001)

Em suma, o autor quer explicar que, na prática organizacional, as decisões sobre indivíduos são tomadas em razão do que eles entregam para a organização, enquanto o sistema formal, concebido, geralmente, a partir do conceito de cargos, privilegia apenas o que as pessoas fazem. Para eles, esse é um dos principais descompassos entre a realidade e o sistema formal de gestão.

Embora tenhamos sido educados para olhar as pessoas pelo que fazem (e é dessa forma que os sistemas tradicionais as encaram), intuitivamente valorizávamos as pessoas por seus atos e realizações, não pela descrição formal de suas funções e atividades. Na realidade empresarial, porém, somos pressionados pelo sistema formal e pela cultura de gestão a observar a descrição formal, o que gera distorções em nossa percepção da realidade. Se tenho dois funcionários em minha equipe que desempenham as mesmas funções, que são remunerados e avaliados por parâmetros idênticos, mas um deles, quando lhe é pedido que resolva um problema, traz a solução com muita eficiência e eficácia, devo admitir que, para minha equipe, este último é mais valioso. A chefia da empresa nem sempre consegue fazer tal distinção, e ambos continuam a ser vistos como funcionários iguais. (Dutra, 2001)

Conclui-se então que, nesta visão, se a empresa olhar as pessoas por sua capacidade de entrega, terá uma perspectiva mais adequadas (porque mais individualizada) para avaliá-las, para orientar o desenvolvimento delas e para estabelecer recompensas.

1.1.4.2.1 Caracterização das competências individuais

Muitas pessoas e alguns teóricos compreendem a competência como o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para que a pessoa desenvolva suas atribuições e responsabilidades. Segundo Dutra (2004), esse enfoque é pouco instrumental, uma vez que o fato de as pessoas possuírem determinado conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes não é garantia de que elas irão agregar valor à organização.

O autor propõe que para compreendermos melhor o conceito de competência individual, é importante discutir também o conceito de entrega, pois para efeitos de admissão, demissão, promoção, aumento salarial etc., a pessoa é avaliada e analisada em função de sua capacidade de entrega para a empresa.

Parry (*apud* DUTRA, 2001) resume este conceito como “um *cluster* de conhecimentos, *skills* e atitudes relacionados que afetam a maior parte de um *job* (papel ou responsabilidade), que se correlaciona com a *performance* do *job*, que possa ser medida contra parâmetros bem aceitos, e que pode ser melhorada através de treinamento e desenvolvimento”. No entanto, questiona se as competências devem ou não incluir traços de personalidade, valores e estilos, apontando que alguns estudos fazem a distinção entre *soft competencies*, que envolveriam os traços de personalidade, e *hard competencies*, que se limitariam a apontar as habilidade exigidas para um trabalho específico.

Atualmente, os autores procuram pensar a competência como o somatório dessas duas linhas, ou seja, como a entrega e as características das pessoas que podem ajuda-la a entregar com maior facilidade (DUTRA, 2004).

Neste contexto, Eboli (2001) afirma que competências humanas devem ser contraídas e desenvolvidas em cada indivíduo possibilitando bons resultados nos alvos estratégicos da organização, tendo habilidades de mercado, administrativas, comportamentais e técnicas no exercício das tarefas críticas da empresa e precisam pensar nos fundamentais pontos de análises desenvolvidas nas competências empresariais.

Dessa forma, percebe-se que, o diferencial competitivo está no capital humano, nacapacidade que a empresa tem de possuir profissionais competentes, flexibilidade cultural,

com conhecimentos e equilíbrio emocional. Com base nisso, as organizações buscam a valorização e o reconhecimento desse capital. Nesse contexto, os gestores têm um papel prioritário como agente de mudanças desse processo.

É importante que as empresas detectem as capacidades individuais das pessoas, já que estas precisam estar atreladas às competências organizacionais. Estas capacidades são definidas pelo que a empresa é capaz de fazer de modo superior ao da sua concorrência. A identificação das competências organizacionais é necessária para orientar nas decisões quanto às atividades que são cruciais para o sucesso da organização. Segundo Eboli (2002), as competências empresariais diferenciam a empresa estrategicamente e por possuí-las, a organização aumenta sua capacidade de competir no setor atuante.

1.1.4.2.2 Padrões de complexidade

O conceito de complexidade permite avaliar o nível da entrega e o quanto a pessoa agrega valor para a organização. Segundo Dutra *et al* (2001), agregação de valor é o quanto efetivamente a pessoa contribui para o patrimônio de conhecimentos da organização, permitindo com isso que ela mantenha suas vantagens competitivas.

Segundo Munhê (2009), há pouco tempo, essa agregação de valor para a empresa podia ser medida pelo cargo e pelo nível hierárquico da pessoa dentro da empresa, assim era possível afirmar que um supervisor de produção agregava mais do que um operador da produção, mas hoje, nesse contexto em que as empresas se utilizam do conceito de organização o cargo de diretor não é mais necessariamente superior a um cargo de gerente. O cargo por si só não representa essa realidade, apesar de mesmo nesse sistema também se levar em conta a complexidade. Quando foco no cargo, foco no conjunto de atribuições e funções pelo qual ele é composto, mas isso não garante que seus ocupantes estão efetivamente entregando para empresa o que ela espera. No conceito por competência o foco está na pessoa, qual o grau de complexidade daquilo que ela entrega.

O processo de valorização dos indivíduos pelo mercado e pela empresa está vinculado ao nível de agregação de valor para a empresa ou negócio. Há pouco tempo, essa agregação de valor podia ser medida pelo cargo e pelo nível hierárquico da pessoa dentro da empresa. No entanto, tal realidade mudou nos últimos vinte anos (DUTRA, 2001).

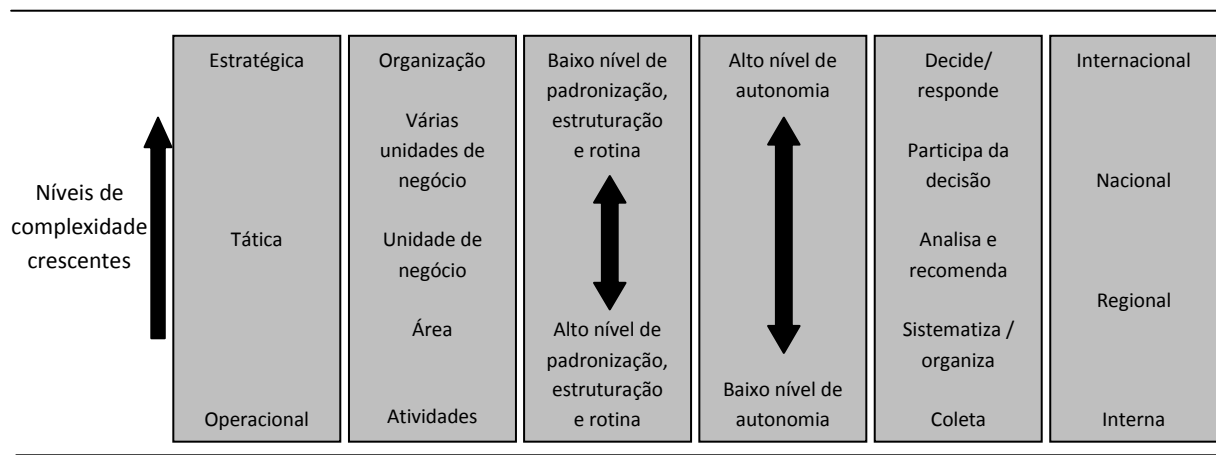
No passado, eu podia dizer que um supervisor de produção agregava mais valor que um ajudante de produção. Hoje, não existe mais o ajudante de produção, mas um

operário multifuncional e polivalente. No lugar do supervisor, encontram-se grupos semi-autônomos e autogeridos. Antes, eu podia afirmar que um diretor agregava mais valor à empresa do que um gerente. Atualmente, o gerente de uma unidade de negócio que fatura 500 milhões de reais por ano agrega mais valor à organização do que um diretor de outra unidade que fatura 50 milhões de reais por ano. (DUTRA, 2001)

No momento em que se verificou a falência dos cargos como elementos diferenciadores, tornou-se necessário dispor de um elemento de diferenciação que incorporasse a complexidade das novas atribuições e responsabilidades. Sem dúvida nenhuma, a complexidade sempre esteve presente nos critérios de diferenciação dos cargos, mas hoje ocupa o primeiro plano (DUTRA, 2001).

De forma genérica, Dutra (2004) diz que essas dimensões podem ser verificadas da seguinte forma:

Figura 01: Dimensões associadas ao nível de complexidade



Fonte: Adaptado de Dutra (2004)

Ainda segundo o autor, ao se analisar as descrições de cargo ao longo dos anos 1990, nota-se transformações essenciais. No final dos anos 1980, tratava-se de descrições apenas das funções e das atividades exercidas pelas pessoas. Hoje, há uma preocupação em traduzir as expectativas de entrega desses cargos, levando-se em consideração uma escala crescente de complexidade, o que demonstra que as empresas começam a adequar-se à realidade, mesmo que de maneira intuitiva. Assim sendo, podemos afirmar que, se atuarem de modo mais consciente, tornarão seus sistemas de gestão ainda mais eficientes.

Em primeiro lugar, precisamos nos perguntar em que consiste o desenvolvimento de um indivíduo dentro de uma organização. O desenvolvimento é a capacidade de uma

pessoa de assumir e executar atribuições e responsabilidades de maior complexidade. (DUTRA, 2001)

Em consequência, é preciso estabelecer uma ligação direta entre desenvolvimento e remuneração: se a pessoa em questão se desenvolve ao assumir responsabilidades e atribuições de maior complexidade, e se, ao fazê-lo, agrega mais valor à empresa ou negócio, nada mais justo que seja remunerada de maneira adequada.

1.1.4.2.3 Espaço ocupacional

Para Dutra (2001), um terceiro passo neste raciocínio decorre da relação entre complexidade e agregação de valor. A pessoa, na medida em que assume responsabilidades e atribuições mais complexas, não precisa ser promovida para agregar mais valor. É possível ampliar o nível de complexidade das atribuições e das responsabilidades de um indivíduo sem que seja preciso alterar seu cargo ou posição dentro da empresa. Esse processo chama-se de ampliação de espaço ocupacional, que ocorre obedecendo a duas variáveis: as necessidades das empresas e a competência da pessoa em atendê-las.

Essa é outra característica comum da relação que existe entre a pessoa e seu trabalho. As mais competentes em geral são chamadas a encarar novos desafios e, na medida em que correspondem de maneira positiva, recebem desafios ainda maiores. Os sistemas tradicionais não conseguem dar respostas adequadas a tal situação, pois reconhecem os indivíduos apenas pelo que fazem, não pelo que entregam, e porque não conseguem mensurar a ampliação do espaço ocupacional das pessoas. (DUTRA, 2001)

Daí o surgimento de muitas injustiças nas empresas quando, por exemplo, o gestor, em sua equipe, tende a sobrecarregar de problemas a pessoa mais competente, sem que ela seja necessariamente reconhecida ou recompensada por isso. Outro exemplo muito comum é quando a chefia se torna tão dependente de uma pessoa competente que, para não perder, bloqueia-lhe qualquer possibilidade de ascensão profissional, mantendo-a, assim, sob seu comando. (DUTRA, 2001)

A ampliação do espaço ocupacional é uma indicação do desenvolvimento da pessoa e da sua maior capacidade de agregar valor, devendo, portanto, estar atrelada ao crescimento salarial.

No próximo capítulo, este conceito de competências está associado à gestão de pessoas para trazer um novo modelo de gestão de recursos humanos nas organizações.

2 A GESTÃO DE PESSOAS A PARTIR DO MODELO DE COMPETÊNCIAS

A década de 1990, com seus desafios de crescente competitividade e globalização das atividades, levou ao alinhamento definitivo das políticas de gestão de recursos humanos às estratégias empresariais, incorporando à prática organizacional o conceito de competência, como base do modelo para se gerenciarem pessoas. (FLEURY, M. T.; FLEURY, A., 2008)

Essa tendência tem sido observada não só em empresas de países desenvolvidos, americanas e europeias, mas também em empresas brasileiras. Em pesquisas realizadas entre profissionais ligados à área de Recursos humanos e estudos de caso em empresas, Fischer (1998) confirmou a tendência de as empresas brasileiras estarem passando por mudanças em suas práticas de gestão de pessoas, mudanças estas consistente com o modelo de gestão estratégica de recursos humanos (*Human Resources Management*). Enfatizou ainda o princípio de gestão marcada por incentivos e valorização ao desenvolvimento e comprometimento das pessoas com a contrapartida de exigência crescente de resultados. Na última pesquisa (Delfi – RH 2010), Fischer observou que o maior desafio para as empresas, segundo os profissionais pesquisados, é alinhar as pessoas, suas competências e seu desempenho, às estratégias de negócios e aos objetivos organizacionais. Entre os princípios que orientarão os modelos de gestão de pessoas nos próximos anos, a gestão por competências recebeu destaque especial, embora com a ressalva de esse modelo ter sido realmente incorporado por apenas 50% das empresas pesquisadas.

Conforme Leme (2005), gestão por competência é uma ferramenta que veio para auxiliar as pessoas a enxergarem o que elas precisam buscar e treinar em seus colaboradores, ou seja, identificar as competências que uma função precisa; identificar as competências que o colaborador possui; fazer a comparação das informações dos itens anteriores identificando o *gap* (ou lacuna), que é a distância existente entre os dois pontos, quer dizer, entre as competências necessárias ao alcance do desempenho esperado e as já existentes no desempenho do colaborador; e a partir daí, traças um plano de desenvolvimento para o mesmo.

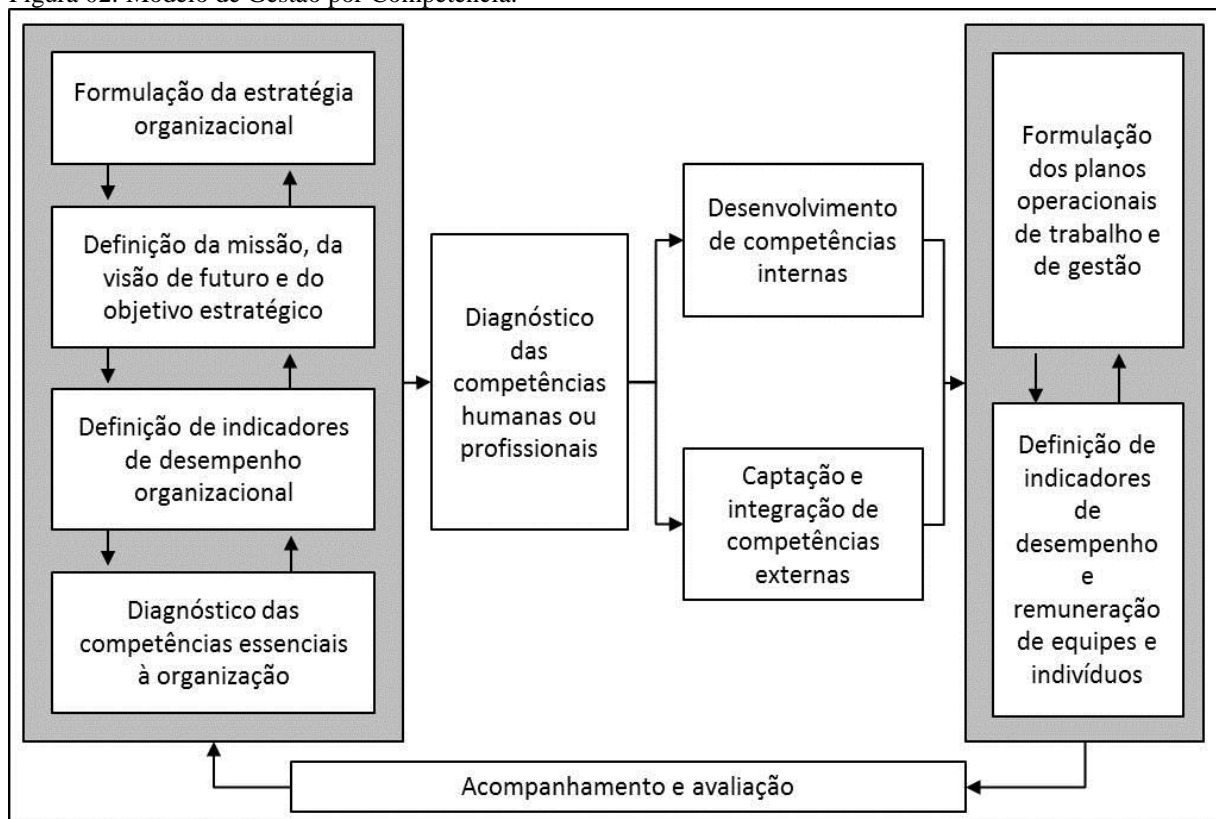
Já segundo Ruano (2007), a gestão por competência integra todos os processos de gestão de pessoas (os subsistemas de recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, avaliação de desempenho) e demanda uma nova forma de gerenciar as pessoas. Segundo ela, isso faz com que todas as lideranças formais das empresas passem a se tornar gestoras de

peçoas, orientadoras de comportamentos e direcionadoras de caminhos a serem seguidos por suas equipes.

Ribeiro (*apud* RUANO, 2007), por sua vez, afirma que a gestão por competência é uma estratégia que consiste em identificar as competências necessárias à concretização da visão de futuro da organização e, na sequência, realizar um inventário das competências internas. Segundo ele, essa visão apresenta o estado futuro desejado, a intenção estratégica da empresa, orientando políticas e ações para minimizar a lacuna existente entre as competências disponíveis e aquelas necessárias à consecução dos seus objetivos.

Assim, pode-se determinar um conceito para gestão de competências como sendo uma estratégia que visa identificar as competências que são mais relevantes nos colaboradores de uma organização, para que esta atinja os seus objetivos, e o desenvolvimento daquelas que são necessárias, porém ainda não existem ou não estão satisfatoriamente desenvolvidas.

Figura 02: Modelo de Gestão por Competência.



Fonte: Carbone, 2006.

Ruano (2007), enumera os objetivos da gestão por competências como sendo, entre outros:

- a) Vincular entrevistas, avaliações, treinamentos, *coaching* e remuneração à visão, missão, valores e à cultura da empresa;

- b) Focalizar a atenção na qualidade/comportamento orientado para o cliente e orientar os gerentes quanto à estratégia e à cultura corporativa;
- c) Fechar as lacunas (*gaps*) de habilidades;
- d) Guiar decisões promocionais;
- e) Alinhar as competências organizacionais e individuais;
- f) Identificar critérios de seleção para entrevistas.

Com o objetivo de alcançar as estratégias organizacionais do indivíduo, da equipe e o da empresa, o modelo de gestão por competência é adotado de forma a nortear os processos de planejamento, captação, desenvolvimento e avaliação. No quadro abaixo é apresentado de modo simplificado as principais etapas do modelo de gestão por competências (CARBONE, 2006).

Como prática das empresas mais avançadas (consideradas modelo para as demais), Fischer (1998) observou os seguintes pontos:

- a) Captação: na procura das competências necessárias às estratégias do negócio, as empresas procuram captar pessoas com nível educacional elevado; os programas de *trainees* são também considerados fundamentais para atrair os novos talentos, o chamado sangue novo, que não só acena com a possibilidade de renovação futura dos quadros, mas também questiona os procedimentos vigentes com os gestores mais antigos;
- b) Desenvolvimento: essa é considerada a peça-chave das práticas de gestão: o desenvolvimento, por meio de práticas diversas, das competências essenciais; observa-se também a demanda por pessoas preocupadas com o autodesenvolvimento;
- c) Remuneração: observa-se a adoção de novas formas de remuneração: participação nos resultados, remuneração variável e mesmo a remuneração fixa, tomando como base as competências desenvolvidas; a ligação da remuneração com os instrumentos de avaliação de performance, de desempenho, com a consequente revitalização desses instrumentos, é uma tendência observada.

Lara e Silva (2004) definem gestão por competências como sendo o sistema gerencial que busca impulsionar os funcionários na competência profissional, acrescentando capacidades e aumentando as já existentes, em busca da potencialização das competências organizacionais. Os autores dizem, ainda, ser uma ferramenta que identifica, nas

organizações, as habilidades e conhecimentos determinantes da eficácia profissional e também as lacunas de qualificação do funcionário para tarefas específicas, além de fornecer recursos para aperfeiçoar suas capacidades.

Em diagnósticos e trabalhos de consultoria, que se desenvolveu como empresas, observam-se mudanças significativas nas práticas de gestão de pessoas, ao se incorporar o conceito de competência (Fleury, M. T., 1999). Nos tradicionais processos de recrutamento e seleção, novos instrumentos e novas técnicas vêm sendo empregadas, visando identificar pessoas com potencial de crescimento, flexibilidade para enfrentar os incidentes críticos e as novas demandas das empresas, pensamento estratégico. Os processos de treinamento e desenvolvimento assumem novos contornos, criando-se inclusive em algumas empresas o conceito de universidade corporativa: o ponto-chave desse conceito é que todo o processo de desenvolvimento das pessoas deve estar alinhado à definição das estratégias de negócio e competências essenciais da organização. E, por fim, em termos do sistema de remuneração, algumas empresas começam a desenvolver modelos próprios, estabelecendo os níveis de competência e a compensação condizente com cada nível.

É possível, assim, identificar algumas tendências gerais de mudanças na estrutura e sistema de gestão de empresas, consideradas mais avançadas. É preciso, entretanto, ressaltar, uma vez mais, que essas considerações não podem ser generalizáveis para o conjunto das empresas brasileiras, que, em sua grande maioria, ainda se defrontam com modelos bem tradicionais de gestão de pessoas. (FLEURY, M. T.; FLEURY, A., 2008)

Figura 03: Gestão de recursos humanos para a formação de competências



Fonte: Fleury, M. T.; Fleury, A., 2008

Para Fleury, M. T.; Fleury, A. (2008), o primeiro aspecto que possibilita aprender como a empresa vem gerenciando seus funcionários, diz respeito à importância dada às

peçoas para o êxito das estratégias do negócio. Considera-se como indicadores qualitativos desse aspecto:

- a) A posição da primeira pessoa responsável por RH na estrutura hierárquica das empresas; quanto mais alta for a posição, maior a probabilidade de as pessoas serem consideradas recursos estratégicos e de o responsável por RH ter voz ativa nas decisões;
- b) O fato de a empresa ter suas políticas de RH documentadas e atualizadas; definida a estratégia do negócio, o passo seguinte é a empresa ter suas políticas de gestão claramente definidas e constantemente revisadas.

O segundo aspecto considerado refere-se às políticas adotadas pelas empresas para atrair, reter e desenvolver as pessoas necessárias para o sucesso de suas estratégias negociais. Os indicadores utilizados foram qualitativos e quantitativos (FLEURY, M. T.; FLEURY, A., 2008):

- a) Sistema de remuneração adotado: se a empresa adota um modelo tradicional, baseado na estrutura de cargos, indica que tanto o processo de captação como o processo de retenção ainda se fundamentam nos requisitos do cargo; se adota um modelo misto, significa que já está mudando para incluir na remuneração estratégias como remuneração variável, ou participação em lucros e resultados. Algumas empresas adotam sistemas mistos, gerenciando parte dos empregados com o sistema tradicional e parte dos empregados com um sistema misto; estratégia de participação: a adoção de estratégia para a participação dos empregados, como as tradicionais caixas de sugestão aos círculos de controle de qualidade, aos grupos de melhoria, *kaisen*, indica a disposição por parte da empresa em desenvolver propostas de melhoria contínua e aprendizagem entre os funcionários;
- b) Índice de rotatividade: a capacidade de a empresa reter seus empregados é mensurada quantitativamente pelo índice de rotatividade.

O terceiro aspecto considerado diz respeito à formação e desenvolvimento de competências propriamente ditas. Considera-se nesse aspecto alguns indicadores de caráter quantitativos (FLEURY, M. T.; FLEURY, A., 2008):

- a) Nível educacional dos funcionários: o nível educacional dos funcionários, em suas várias posições e funções, é um primeiro indicador da base de

conhecimentos formais, considerada necessária para a construção das competências organizacionais;

- b) Nível educacional das funções-chaves para a estratégia do negócio;
- c) Investimento em treinamento e desenvolvimento dos funcionários, para o desenvolvimento de competências essenciais para o negócio.

Nos levantamentos empíricos, cursos e seminários que se tem desenvolvidos nos últimos anos no Programa de Estudos em Gestão de Pessoas (Progep) – FIA-FEA-USP, observa-se o interesse crescente de empresas em adotar o modelo de gestão de pessoas baseado em competências. Na segunda metade dos anos 90, o conceito que dava sustentação aos modelos era o CHA, ou seja, competência como o somatório dos conhecimentos, habilidades e atitudes do indivíduo. Nos últimos anos, entretanto, tem crescido o número de empresas que ancoram o conceito de competência ao saber agir e o desenvolvimento de competências ao agregar valor à organização e ao indivíduo (FLEURY, M. T.; FLEURY, A., 2008).

Em um balanço sobre os estudos a respeito do tema competências (FLEURY e LACOMBE, 2003), observa-se a difusão dos conceitos propostos por Le Boterf e Zarifian (2001) entre os pesquisadores brasileiros – em outras palavras, a competência como um saber agir, ou a inteligência prática da situação de trabalho constitui o enfoque dominante entre os estudos do assunto.

Dutra (2002), ao incorporar o conceito de entrega, assume um caminho promissor para discutir não apenas o desenvolvimento de competências, mas também o delineamento de carreiras e o sistema de remuneração (HIPÓLITO, 2002). Segundo este autor, o desenvolvimento de pessoas refere-se à “capacidade para assumir atribuições e responsabilidades em níveis crescentes de complexidade”. Em outras palavras, ao buscar a operacionalização do conceito de competências como capacidade de entregas, combinam-se os conceitos de desenvolvimento, níveis de complexidade e competências individuais que focalizam e direcionam a entrega e o próprio processo de aprendizagem.

O sentido dado por Dutra (2002) a níveis de complexidade alinha-se à visão atribuída por Jacques; segundo ele, o conceito refere-se à tendência de uma pessoa executar seu trabalho dentro de um grau de complexidade. Este está relacionado ao nível de abstração exigido na realização de atribuições e responsabilidades com coerência na decisão ou ação tomada, podendo ser mensuradas e avaliadas ao longo do tempo. A noção de competência articula-se a de complexidade à medida que pessoas com maior nível de desenvolvimento são

capazes de maior abstração e, portanto, desenvolvem competências mais “sofisticadas”. E, segundo Dutra, profissionais que atuam em nível de complexidade mais elevado agregam maior valor à organização.

Ao desdobrar o processo de desenvolvimento, Dutra (2002) afirma que uma pessoa pode ter o seu nível de desenvolvimento avaliado a partir da mensuração das complexidades de trabalho que vai assumindo. Essa mensuração é comparável a patamares/padrões indicativos do desenvolvimento perenes, pois esses extrapolam o caso de uma única pessoa, levando em conta complexidades envolvidas na realização das atividades. Outro ponto defendido por esse autor é que uma vez que a pessoa atue em determinado nível de complexidade, não existe retrocesso, o nível de complexidade atingido tornar-se-ia um patrimônio pessoal.

Assim, a operacionalização do conceito de competências encontra no conceito de complexidades do trabalho consistência para a elaboração de um modelo de gestão de desenvolvimento. Nesse sentido, Dutra (2002) propõe o estabelecimento de trajetórias de carreiras que devem ser entendidas como sequências de posições e de trabalhos a serem desempenhados, estruturando e organizando as diversas opções de trajetórias, que refletem padrões de desenvolvimento das pessoas.

Ainda segundo Dutra (2002), essa estrutura de carreiras articulada por competências em níveis de complexidade, associada a critérios de avaliação, é a base para a construção de um ferramental de gestão de pessoas que integra as diversas funções, indo além da lógica de desenvolvimento de competências pessoais.

Para Fleury, M. T.; Fleury, A. (2008), dois grandes desafios se colocam para as organizações em termos de desenvolvimento de um modelo de gestão por competências:

- a) Alinhar realmente as competências individuais às competências organizacionais e às estratégias do negócio das empresas;
- b) Desenvolver nas pessoas competências que não apenas agreguem valor à organização, mas que também agreguem valor ao indivíduo. Em outras palavras, não ancorar simplesmente a formação, o desenvolvimento de competências na versão *hard* da gestão estratégica de recursos humanos, mas desenvolver modelos mais flexíveis, com espaço para o desenvolvimento do ser humano.

O método de Gestão por Competências pode ser definido como o conjunto de procedimentos que o gestor utiliza para identificar em um candidato um agrupamento de

atitudes, conhecimentos e habilidades convertidas em resultados. De acordo com Rabaglio (2004):

Ser competente está relacionado com um bom desempenho numa determinada tarefa, o que não garante que esse desempenho será bom sempre. Ter competência para a realização de uma tarefa significa ter conhecimentos, habilidades e atitudes compatíveis com o desempenho dela e ser capaz de colocar esse potencial em prática sempre que for necessário. Então podemos definir competência como um conjunto de conhecimentos, habilidades, atitudes e comportamentos que permitem ao indivíduo desempenhar com eficácia determinadas tarefas, em qualquer situação.

Na subseção a seguir, as etapas para implementação da Gestão de Pessoas por competências, conforme conceito e definições vistas até aqui.

2.1 Etapas para a implementação da Gestão de Competências

Para definir o perfil de competências compatível com as unidades de negócio, Gramigna (2004) diz que se faz necessário observar algumas variáveis, dentre elas:

- a) Descrições rígidas de perfis devem ser evitadas. No cenário atual a flexibilidade é a condição especial;
- b) Pessoas com perfis diferentes ocupam um mesmo posto de trabalho, exercendo responsabilidades e tarefas variadas, devendo-se, portanto evitar que o conjunto de competências definidas subestime a possibilidade de iniciativas individuais;
- c) Unidades de negócio com o mesmo nome não contêm necessariamente as mesmas exigências, variando de acordo com a especificidade do contexto;
- d) A escolha das competências importantes para cada empresa deve agregar estratégias que orientem na verificação do desempenho.

Ruano (2003) acredita que três fatores são importantes para a implantação do sistema de competências:

- a) Participação: cria a oportunidade das pessoas se comprometerem para utilizar o sistema quando ele estiver funcionando;
- b) Medição: confirma a realidade das ações;
- c) Tecnologia: é ágil e competitiva.

As competências podem variar de acordo com os cargos ou com a importância que elas representam para cada função. Elas podem referir-se a características de liderança, capacidade de aprendizagem e auto-desenvolvimento, iniciativa, capacidade de trabalho em

equipe, orientação estratégica para resultados e foco no cliente, além de competências relativas a conhecimentos e habilidades técnicas. Isto facilita a alocação de pessoas certas para os postos, à formação adequada de equipes de trabalho e o planejamento de estratégias para desenvolvimento dos recursos humanos. Oliveira (2003) apresenta as principais etapas para implementação da gestão de competências:

- a) Identificar as competências relevantes para o sucesso da organização, de acordo com os objetivos estratégicos da mesma;
- b) Elencar as competências consideradas essenciais ao sucesso organizacional e descrevê-las detalhadamente;
- c) Sensibilizar a organização para a importância estratégica da adoção de um modelo de gestão de competências;
- d) Desenhar os perfis profissionais de acordo com as competências consideradas essenciais a cada cargo/função e estabelecer critérios de aferição da concordância entre os perfis reais e os esperados;
- e) Implementar o modelo, incentivando a gestão pessoal e autônoma da carreira de cada colaborador, fazendo o acompanhamento adequado;
- f) Detectar desvios e procurar o equilíbrio.

“Mapear competências significa identificar as competências técnicas e comportamentais que são pré-requisitos para o atingimento das estratégias da empresa. Isto é feito através dos indicadores de competências” (RABAGLIO, 2004).

Segundo RABAGLIO (2004) para se mapear um perfil de competências é necessário seguir alguns passos:

- a) O primeiro passo é pesquisar os indicadores de competências. Para tanto é necessário fazer a descrição do cargo, ou seja, todas as informações acerca do cargo, para que possa se chegar à conclusão de quais conhecimentos, habilidades e atitudes são imprescindíveis para o sucesso;
- b) O segundo passo consiste em fazer o agrupamento das competências comportamentais. Aqui se faz necessário organizar as competências comportamentais em pequenos grupos, permitindo que se criem ferramentas de avaliação para observá-las ou utilizar ferramentas de avaliação com foco na análise das mesmas;
- c) O passo seguinte define as competências técnicas e comportamentais. Neste momento é necessário criar um modelo de mapeamento que compreenda que

os conhecimentos e habilidades são as competências técnicas do cargo e as atitudes são as competências comportamentais.

Para Carbone (2003), o mapeamento tem como propósito identificar o *gap* ou lacuna de competências necessárias para concretizar a estratégia corporativa e as competências internas existentes na organização.

Para que o modelo de gestão por competências esteja completo, é de fundamental importância a realização dessa etapa final: a mensuração da evolução de cada colaborador e de todo o trabalho realizado.

Carbone (2006) diz que essa etapa funciona como mecanismo de *feedback*, ou retroalimentação, dentro de uma abordagem sistêmica, à medida que os resultados alcançados são comparados com aqueles que eram esperados.

Ainda segundo o autor, é nessa etapa que monitora-se a execução dos planos operacionais, de gestão e os indicadores de desempenho dos mesmos, com a intenção de identificar e corrigir eventuais desvios. Ao final deste ciclo, são apurados os resultados alcançados e comparados com aqueles que eram esperados dentro do processo de gestão do desempenho. Com isto, é possível verificar se as ações adotadas pela organização foram eficazes, ou seja, se promoveu o desenvolvimento das competências almejadas.

2.2 Os Indicadores de Competência

Os investimentos realizados com os recursos humanos sempre se desdobrarão em melhorias à execução dos processos da organização. Cardoso e *et al* (2002) apresentam alguns indicadores que podem ser usados como ferramenta gerencial para avaliação e desenvolvimento da gestão de competência, fornecendo insumos para elaboração de programas de treinamento, de recolocação horizontal e vertical de pessoal de contratação, remuneração e demissão de pessoal, entre outros, dividido em dois grupos: Indicadores com foco na unidade organizacional (cargo, área, grupo etc.) e indicadores com foco no conhecimento.

2.2.1 Indicadores com foco na unidade organizacional

Segundo Fernandes (2006), neste primeiro grupo estão presentes quatro indicadores: a necessidade, o excesso aderente, o excesso extra de conhecimento e o

percentual de cobertura da árvore de conhecimento necessário. O foco das análises pode variar em escopo de conhecimento envolvido e agregação da estrutura organizacional de acordo com o contexto e os objetivos da empresa que está executando a medição. Esse grupo serve então a análises comparativas da situação de conhecimento de cada unidade organizacional através de uma abordagem por processos. Os indicadores referentes a este grupo são:

2.2.1.1 Indicador da necessidade de treinamento

O indicador da necessidade de treinamento baseia-se na análise comparativa dos somatórios dos ‘*gaps*’ de conhecimento de cada unidade organizacional em estudo. Esses ‘*gaps*’ são gerados a partir da subtração do nível de proficiência necessário para a execução dos processos pelo nível de proficiência disponível nos profissionais em um conhecimento. Quando esta operação matemática resultar num valor não nulo positivo (isso ocorre, por exemplo, quando uma unidade organizacional necessita de um conhecimento X em nível alto para a execução de suas atividades e seus profissionais possuem este conhecimento disponível em nível abaixo do necessário, ou seja, médio ou baixo neste caso), então é possível concluir que este conhecimento não está totalmente coberto dentro da unidade organizacional, isto é o mesmo que dizer que esta unidade precisaria conhecer o assunto num nível superior. Com esta análise, é possível identificar se existem unidades organizacionais ou profissionais que estão aquém do necessário para a execução das atividades e, a partir daí, conduzir ações de capacitação orientadas pelos processos. (FERNANDES, 2006)

2.2.1.2 Indicador do percentual de cobertura da árvore de conhecimento necessário

O grau de cobertura de uma unidade organizacional consiste no percentual de completude que o profissional disponibiliza em relação a sua árvore de conhecimentos necessários. Para seu cálculo utilizam-se duas variáveis: a necessidade de conhecimento (indicador mencionado anteriormente) e o total de conhecimento necessário. Este índice é inversamente proporcional ao de necessidade de treinamento, afinal se uma unidade organizacional tem uma baixa necessidade de treinamento é porque possui um alto percentual de cobertura da árvore do conhecimento necessário. A principal contribuição deste indicador é permitir a capacidade de verificar a evolução das unidades organizacionais e/ ou pessoas, em

relação ao seu aprendizado voltado ao cumprimento de suas atribuições. Além disso, esse indicador também ajuda a inferir a aderência dos conhecimentos disponíveis na pessoa em relação aos necessários ao cargo que ocupa (ou que pode vir a ocupar), constituindo assim num instrumento para mensurar e orientar projetos de realocação de profissionais. (FERNANDES, 2006)

2.2.1.3 Indicador de excesso de conhecimento aderente ou necessário

A partir dos levantamentos de necessidade de conhecimento por processos e da disponibilidade de conhecimento por pessoa, também é possível identificar se existem unidades organizacionais e/ ou profissionais que possuem níveis de conhecimentos além dos necessários para a execução de suas atividades. O excesso de conhecimento aderente é aquele onde o profissional, por exemplo, necessita de um conhecimento Y num nível médio para a execução da atividade, mas possui um nível de proficiência alto com relação a esse mesmo conhecimento. Ou seja, este profissional possui uma proficiência maior que a exigida em um determinado conhecimento necessário à execução de suas funções. Essa métrica ajuda a inferir, por exemplo, as possibilidades de realocação de pessoal, seja para melhor aproveitar o ‘Capital Intelectual / Humano’ da organização, seja para aumentar a satisfação do trabalhador. (FERNANDES, 2006)

2.2.1.4 Indicador do excesso de conhecimento extra

Com esta classificação, é possível visualizar se existem setores que possuem conhecimentos além dos necessários para a execução de suas atividades, ou seja, quais as unidades que possuem alguma proficiência em conhecimentos não necessários à execução de suas atividades. Semelhantemente à questão do excesso de conhecimento aderente, este indicador expõe as unidades organizacionais que possuem conhecimentos além dos necessários, ou melhor, não utilizados na realização das suas funções. O conhecimento extra proporciona, no âmbito da organização em análise, uma maior diversidade de pontos de vista sobre as questões que se apresentam no dia a dia de trabalho. Neste sentido, apesar de não serem estritamente necessários, os conhecimentos extras contribui significativamente para o desempenho da organização. A criatividade, por exemplo, é significativamente potencializada quando há certa “diversidade de requisitos” na organização (NONAKA e TAKEUCHI, 1995),

na medida em que um grande conjunto de ideias que partem de pontos de vista diferentes possa, quando combinadas, gerar alguma novidade, algo provavelmente que não seria imaginado em um grupo mais homogêneo. Sendo assim, pode-se dizer que as classes de questões anteriormente colocadas, o ‘*gap*’ e o conhecimento aderente são prioritários em relação ao extra, porém, alguma atenção deve ser dada a este aspecto. (FERNANDES, 2006)

2.2.2 Indicadores com foco no conhecimento

Este outro grupo de indicadores muda o foco das unidades organizacionais para os conhecimentos em si, permitindo que sejam feitas análises comparativas dos mesmos como recursos da organização, que também devem ser dimensionados e gerenciados em busca de melhores resultados nos processos de negócio. Além disso, como as análises referentes a este grupo são mais agregadas, englobando diversos setores da organização, devem ser utilizadas para aquisição de um conjunto de percepções e entendimentos globais a respeito da organização. Neste sentido os indicadores deste grupo também complementam as análises referentes ao grupo anterior promovendo um melhor planejamento das ações a serem tomadas. (FERNANDES, 2006). Os indicadores referentes a este grupo são:

2.2.2.1 Indicador da necessidade dos conhecimentos nos processos

Analisando somente o levantamento de conhecimentos necessários às atividades dos processos, também é possível contabilizar o grau de necessidade de cada conhecimento através do somatório dos níveis de proficiência necessários do mesmo em cada ocorrência nos processos. Isto significa que quanto mais citado e quanto maiores forem os níveis de proficiência nestas citações, mais necessários serão considerados os conhecimentos. Esta análise é muito importante uma vez que a elaboração dos programas de treinamento deve ser planejada considerando não só a deficiência de determinado conhecimento, mas também o impacto que a capacitação vai causar nos processos desta empresa. Desta forma, conhecimentos com maior necessidade aparecem em muito mais processos, e vão refletir numa melhora de uma maior parte do fluxo de atividades da empresa. Note-se que este indicador esgota a ‘qualificação’ do grau de necessidade dos conhecimentos, já que não considera a criticidade dos mesmos na realização das atividades. Ou seja, não

necessariamente os conhecimentos com ‘baixa necessidade’ segundo este indicador são menos importantes para os processos. (FERNANDES, 2006)

2.2.2.2 Indicador do grau de cobertura dos conhecimentos

Conforme Cardoso (*et al*, 2002), esta análise visa destacar os conhecimentos mais deficientes dentro da organização, isto é, aqueles que estão disponíveis em uma menor quantidade entre seus membros quando comparado ao total necessário. Isso ocorre quando, por exemplo, uma determinada unidade necessita um determinado conhecimento para executar suas atividades, mas só um profissional desta mesma gerência possui esse conhecimento disponível. Este indicador, combinado com o do ‘grau de necessidade’, permite compreender a demanda por ações de capacitação na organização de maneira mais sistêmica, como mencionado anteriormente. Este índice possui o mesmo princípio do indicador de necessidade de treinamento (exposto no primeiro grupo), no entanto seu foco de análise é diferente. Enquanto no primeiro caso se pretende descobrir os setores da organização com maior incidência de ‘gaps’, aqui se procura identificar os conhecimentos que estão em situação mais deficientes para suportar os processos da organização. Os índices de cobertura dos conhecimentos considerando seu valor absoluto ou sua média ponderada pelo número de ocorrência nos processos tendem a ser muito diferentes, uma vez que o primeiro reflete o valor absoluto de treinamento necessário para nivelar a disponibilidade à demanda por este conhecimento e o segundo reflete um grau de cobertura de conhecimento proporcional à sua respectiva necessidade, ou seja, é uma medida relativa. Desta forma, ambos formatos deste índice devem ser considerados no planejamento de ações voltadas para adequação da oferta à demanda de conhecimento na organização.

2.2.2.3 Indicador do grau de disponibilidade dos conhecimentos

Este indicador identifica o nível de disponibilidade dos conhecimentos na unidade organizacional em análise, ou seja, mostra que conhecimentos estão mais presentes e/ ou disseminados entre seus profissionais. Esta análise é importante uma vez que estes conhecimentos mais sólidos ajudam a compor os traços culturais da organização e, por outro lado, os menos disseminados podem sinalizar necessidades de capacitação para que sejam

incorporados à cultura, tornando menores os riscos de escassez, entre outras coisas. (FERNANDES, 2006)

2.2.2.4 Indicador do grau de balanceamento dos conhecimentos

Esta classificação é construída a partir do desvio padrão calculado com os níveis de proficiências de disponibilidade dos funcionários associados a cada conhecimento existente na organização. A importância desta análise se concentra na identificação dos casos em que há conhecimentos com uma distribuição muito heterogênea (ou seja, com maior desvio padrão), que podem se constituir em potencializadores de difusão deste conhecimento, aumentando sua disponibilidade na organização de uma forma mais simples e menos dispendiosa. (FERNANDES, 2006)

2.3 Os sistema da gestão de pessoas com foco em competências

A gestão de pessoas por competências possibilita a integração dos diversos processos de RH, ou seja, partindo da definição das competências necessárias para a materialização das estratégias, elas passam a compor as práticas de RH, orientando os processos de avaliação, recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, plano de carreira, remuneração e benefícios, sucessão etc (MUNHÊ, 2009).

Figura 04: Sistema de gestão de pessoas por competência.



Fonte: Munhê (2009).

2.3.1 Recrutamento e seleção por competência

O grande objetivo da seleção por competências é criar um perfil de competências para cada cargo dentro da empresa, isto é, elaborar um mapeamento de competências que façam parte das estratégias de competitividade e diferenciação no mercado de trabalho (RABAGLIO, 2004). Seu principal mérito é de possibilitar a seleção de pessoas com fundamento na definição das competências e habilidades necessárias para cada função. O que facilita tanto a identificação e aplicação de talentos quanto à implantação de políticas de pessoal e de planos de carreira. Sem contar que à medida que a empresa adota a seleção por competências passa a dispor de um sistema que possibilita verificar se a empresa dispõe de colaboradores com qualificação e desempenho adequado às suas funções. Contribuindo, dessa forma, para a viabilização de auditorias e obtenção de certificações.

Segundo Limongi-França e Arellano (2002), a seleção de pessoal não pode ser feita apenas pela avaliação de experiência e do conhecimento do trabalho a ser realizado. De acordo com Rabaglio (2004), a diferença entre a seleção tradicional e a seleção por competências está em que, a primeira possui pouca consistência e a análise de comportamento é uma questão particular. Enquanto que na seleção por competências a observação da conduta e das características das pessoas é realizada mediante técnicas específicas. Tal procedimento evidencia foco e objetividade na identificação do candidato possuidor de competências compatíveis às competências organizacionais. Todo este processo tem como consequência um resultado mais eficaz no processo de atração de talentos.

Ainda segundo o autor, seleção por competência é uma metodologia desenvolvida para os gestores selecionarem seus times de trabalho com consistência, foco e objetividade. As vantagens desse processo diferenciado é que o selecionador tem acesso a dados concretos dos empregados e a fatos que realmente aconteceram, reduz-se os custos com processos seletivos, eliminando os prejuízos e desperdícios, boa adequação do profissional à empresa e à atividade a ser desempenhada.

A primeira etapa de um processo seletivo envolve o recrutamento, pelo qual a organização comunica e divulga oportunidades de emprego e atrai os candidatos em potencial para o processo seletivo. O recrutamento envolve um conjunto de técnicas que visa atrair candidatos potencialmente qualificados, dentre os quais serão selecionados os futuros participantes da organização, com base na descrição e análise de cargos.

Captação de pessoas, segundo Dutra (2004), é toda e qualquer atividade na empresa para encontrar e estabelecer uma relação de trabalho com pessoas capazes de atender às suas necessidades presentes e futuras. A captação de pessoas pressupõe a consciência da organização em relação às suas necessidades; somente dessa maneira é possível saber quem procurar, onde procurar e que tipo de relação será estabelecida entre a pessoa e a empresa. A captação de pessoas adequadas às necessidades da organização exige a concretização dos seguintes aspectos: perfil profissional, perfil comportamental, entregas desejadas da pessoa, para atender às necessidades da organização tanto presentes quanto futuras, condições de trabalho, condições de desenvolvimento profissional e condições contratuais, definindo os vínculos empregatícios a serem estabelecidos.

Ainda de acordo com Dutra (2004), o perfil adequado da pessoa a ser captada é um aspecto fundamental da estratégia de gestão de pessoas, uma vez que a pessoa que está sendo admitida na empresa será parte da organização por tempo indeterminado. Esse tempo está ligado a uma relação de agregação mútua de valor. Qual é o valor a ser agregado pela pessoa ao longo de sua permanência na organização. Se, ao contrário, estabelecer-se que, ao entrar na organização, a pessoa ocupará determinado espaço que será ampliado e modificado no tempo, de acordo com determinada lógica, ter-se-á a visão dinâmica desse movimento.

A pessoa, em toda a sua complexidade, é o recurso essencial do processo seletivo. Desta forma, quando a empresa admite alguém está admitindo toda a sua história e sua carga emocional, e não apenas o ocupante de um cargo vago, com as qualidades exigidas por ele. Portanto, a vida da pessoa deve ser considerada porque é indissociável de sua vida como integrante de uma organização. Por este motivo, os procedimentos de um processo seletivo permitem identificar as características de cada pessoa e avaliar não apenas suas competências técnicas, mas, sobretudo, sua capacidade de trabalho, suas motivações profundas, suas reações em face das regras preconizadas pela empresa e sua capacidade de integração. Para isto, as empresas buscam engajar as pessoas cujos comportamentos parecem mais adequados ao estilo da empresa (CLARO e NICKEL, 2002).

Tabela 01: Diferentes abordagens para a captação de pessoas

ASPECTOS ANALISADOS	ABORDAGEM TRADICIONAL	ABORDAGEM POR COMPETÊNCIA
Horizonte Profissional	Cargo a ser ocupado	Carreira da pessoa na empresa
Perfil	Para um cargo específico	Para atender a demandas presentes e futuras
Processo de escolha	Observa a adequação para o cargo	Observa a adequação para uma trajetória específica

Ferramentas de escolha	Testes de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para o cargo.	Análise da trajetória profissional para avaliar a maturidade profissional e o ritmo de desenvolvimento
Contrato psicológico	Contrato construído visando a determinada posição na empresa	Contrato construído visando a uma carreira ou trajetória profissional na empresa
Compromissos da organização	Manter o cargo para o qual a pessoa está sendo captada	Desenvolver a pessoa para determinada trajetória dentro da empresa
Internalização	Adequação ao cargo	Adequação a uma trajetória

Fonte: Dutra (2004)

Segundo Rabaglio (2001), no mercado organizacional atual, o comportamento é um diferencial competitivo para qualquer profissional que possua como meta uma carreira dentro da empresa. Quando se define as competências para um determinado cargo, está se descrevendo todas as características técnicas e comportamentais que o profissional precisa apresentar para realizar com sucesso todas as suas atribuições.

- a) Competências técnicas: conhecimento e habilidade em técnicas ou funções específicas. Ex: programador de um *software* específico, técnico em contabilidade, desenhista projetista etc.
- b) Competências comportamentais: atitudes e comportamentos compatíveis com as atribuições a serem desempenhadas. Ex: iniciativa, criatividade, habilidade de relacionamento interpessoal, comunicação verbal, liderança, negociação, empreendedorismo, espírito de equipe, facilidade de trabalhar com metas, foco em resultados, flexibilidade e etc.

Tabela 02: CHA – Conhecimentos, habilidades e atitudes

Conhecimentos	Habilidades	Atitudes
C	H	A
Saber	Saber fazer	Querer fazer
Conhecimentos técnicos, escolaridade, cursos, especializações etc.	Experiência nos conhecimentos técnicos, ter colocado em prática o saber.	Ter atitudes compatíveis para atingir eficácia em relação aos conhecimentos e habilidades adquiridos ou a ser adquiridos.
PRÉ-REQUISITOS		

Fonte: Rabaglio (2001)

Para Rabaglio (2001) saber e não fazer é não saber. No passado, muitas vezes profissionais de seleção cometiam o erro de não trabalhar com o “CHA” completo, preocupando-se apenas com o “C”, ou com o “CH”. Hoje se sabe que o “A” faz muita diferença, é o diferencial competitivo de cada profissional; por isso as empresas estão

preocupadas em buscar profissionais com perfil comportamental específico para o sucesso em seu cargo.

Os processos seletivos atuais vêm quase sempre acompanhados de duas demandas:

- a) Agilidade de resposta – preenchimento da vaga em tempo hábil;
- b) Qualidade no atendimento – indicação de candidatos que atendam ao perfil desenhado pelo detentor da vaga.

Neste último item, encontra-se o grande desafio dos selecionadores: traduzir as expectativas do cliente em um perfil passível de ser avaliado, mensurado, descrito em competências e que sinalize em direção à assertividade nas escolhas. Para obter-se eficácia no processo seletivo é essencial que o perfil de competências a ser identificado esteja bem ajustado à demanda do detentor da vaga. Mas como fazê-lo?

O primeiro passo da metodologia é a construção de um mapeamento de competências, isto é, o Perfil de Competências (PC) do cargo ou função. Caso o perfil já exista, deverá ser atualizado, consultando a área requisitante, clientes internos etc. A metodologia mostra o passo a passo para obter um perfil consistente, atualizado e detalhado, chegando às competências imprescindíveis para o cargo através de indicadores de competências, dispensando todas as “*achologias*” e “*achômetros*” muitas vezes utilizadas para montar um perfil inconsistente (RABAGLIO, 2001).

Com base no perfil de competências é possível elaborar a entrevista comportamental com foco em competências. A entrevista comportamental foi criada na década de 1970 e popularizada pelo Dr. Paulo C. Green, principal executivo da Behavioral Technology Inc. – é a base da entrevista com foco em competências. Segundo Green (2000), esta técnica “permite ir além de um pressentimento e reuni informações comportamentais sobre as habilidades relacionadas ao trabalho do candidato”.

Segundo Rabaglio (2001), a entrevista comportamental é uma entrevista personalizada. Cada PC gera uma entrevista específica. Nesta entrevista não se recomendam as perguntas hipotéticas, fechadas, de múltipla escolha, indutivas etc.

Diferenciais da entrevista comportamental (RABAGLIO, 2001):

- a) Investigação do comportamento passado do candidato;
- b) É planejada com base no perfil de competências;
- c) É uma entrevista personalizada para cada PC;

- d) É uma entrevista do tipo estruturada, já que há o planejamento de uma estrutura específica para cada processo seletivo;
- e) Tipo de perguntas usadas: perguntas abertas específicas;
- f) Perguntas com verbo de ação no passado;
- g) As perguntas são planejadas para obter respostas que tenham: Contexto, ação e resultado.

Toda resposta comportamental pode ser desmembrada em três partes (PONTES, 2005):

- a) Contexto: é composto por situação + tarefa. A situação na qual uma ação aconteceu clarifica o motivo que levou a pessoa a agir de determinada maneira. A tarefa indica quais eram as atribuições pelas quais o candidato era responsável.
- b) Ação: o que a pessoa faz diante de uma situação. Ela pode ter uma ação ativa ou passiva. Por exemplo: o profissional responsável pelo atendimento a clientes que recebe um cliente irritado com o defeito de um produto pode ter uma ação ativa – agir no sentido de administrar a irritação e satisfazer a necessidade do cliente – ou uma ação passiva (nesse caso inadequada), solicitar à chefia para resolver a situação.
- c) Resultado: modificações na situação original, decorrentes da ação do candidato. Um resultado considerado bom depende da qualidade da ação do candidato.

Uma outra técnica descrita por Rabaglio (2001) é a dinâmica de grupo baseada em competências. Esta é uma técnica vivencial, que deve ser utilizada para observar comportamentos específicos, tendo como base o PC (perfil de competências), também apresentando como objetivo, observar a presença ou ausência das competências essenciais ao cargo e definir qual candidato têm o perfil mais compatível com a vaga.

Algumas vantagens da seleção por competências (RABAGLIO, 2001):

- a) Seleção feita com mais foco, mais objetividade e por um processo sistemático;
- b) Maior facilidade para prever o desempenho futuro;
- c) Maior garantia de uma contratação de sucesso;
- d) Boa adequação do profissional à empresa e à atividade a ser desempenhada;
- e) Turnover mais baixo e melhora na produtividade;

- f) Evita prejuízos com reabertura de processos seletivos e com funcionários ineficientes;
- g) Diminui a influência de opiniões, sentimentos ou preconceitos dos selecionadores;
- h) O candidato tende a não mentir, pois deve citar um fato que realmente aconteceu;
- i) Fornece dados concretos sobre desempenho do candidato, facilitando o *feedback* para candidato;
- j) Fortalece a parceria entre área requisitante e área de Seleção;
- k) A área de Seleção ganha maior credibilidade junto aos seus clientes requisitantes;
- l) A área de Seleção faz um marketing positivo da empresa junto aos candidatos, passando uma imagem de profissionalismo, ética e respeito pelo ser humano.

Paiva (2006) destaca que atualmente nas contratações são mais valorizadas mais as características pessoais às técnicas do indivíduo. As pessoas mais procuradas são as competentes com habilidades técnicas, que atinjam resultados, compartilhem valores, planejem, liderem, organizem, controlem e satisfaçam os requisitos na execução de seu papel na empresa. O processo de seleção é conduzido por normas e procedimentos criados para a atração de pessoas e deve estar ligado às necessidades e à cultura de cada empresa.

A competência tornou-se requisito básico para a conquista de um emprego. Identificando as competências você encontrará a pessoa mais adequada para o cargo em questão. Em seu artigo, Mattos (2006) cita Reis (2003), onde comenta que as competências mais procuradas pelas empresas são: influência, desenvolvimento de pessoas, autoconfiança, habilidade para gerenciar mudanças, liderança de pessoas e perseverança. Mas o cargo é quem definirá as competências necessárias à realização das tarefas. As competências terão em suas características a cultura e estrutura da empresa, perfil da equipe e do líder, dificuldades e características do cargo. Devem ser também analisados, também, o perfil da vaga, do profissional, como a questão de salários, horários, local de trabalho, valores, e características pessoais do candidato como a idade, experiência profissional, conhecimento.

Dutra (2004) defende que a empresa moderna está inclinada a estabelecer uma prática mais vinculada aos aspectos observados na abordagem por competência; assim como as pessoas reagem de forma mais positiva a uma abordagem que leva em consideração a sua

carreira. Apesar disso, o sistema formal das empresas ainda é construído sob a abordagem tradicional, centrada em cargo. Aspectos como esses conduzem a uma inconsistência entre a realidade organizacional e o sistema formal. A realidade organizacional é mais bem traduzida pela abordagem por competência.

Para Dutra (2004), a ideia da trajetória é outro aspecto importante para estabelecer uma gestão estratégica na captação. O foco na trajetória é o aspecto mais marcante da diferença entre a abordagem por competência na captação de pessoas.

2.3.2 Remuneração por competência

Segundo Dutra (2001), o sucesso do conceito de competências para fins de desenvolvimento levou, naturalmente, à sua utilização em outras ações no campo da gestão de pessoas, inclusive no que diz respeito à remuneração. Aliás, suas raízes na área da remuneração já haviam sido plantadas quando se experimentou remunerar um profissional de acordo com suas habilidades. Estas, no entanto, focavam, em especial, profissionais em posições operacionais, que desempenhassem funções estruturadas e previsíveis. Remunerar por competência parecia ser, portanto, algo simples: bastava aplicar os princípios de pagamento já utilizados em situações operacionais em posições técnicas e gerenciais (*non exempt workers*) (Caudron, *apud* Dutra, 2001).

A gestão da remuneração, de forma mais específica, e a de recompensas, numa perspectiva mais ampla, têm se constituído num dos aspectos fundamentais na gestão de pessoas. Justifica-se sua importância pelo impacto potencial das decisões que ocorrem nessa dimensão, seja para a organização – interferindo diretamente na estrutura de custos da empresa – seja para as pessoas – ao traduzir, de forma altamente simbólica, o que a organização valoriza e recompensa. Essa característica torna o alinhamento entre o sistema de recompensas e os movimentos de evolução na gestão de pessoas crítico: se não realizado, reduz-se a credibilidade em relação ao que se vem fazendo em outros processos de recursos humanos. Pode-se, por exemplo, passar a percepção de que o discurso de modernização da área ou os movimentos de evolução organizacional é muito “bonito”, mas que, no momento de sua aplicação, as organizações continuam administrando seus profissionais pelo método tradicional, baseado nas premissas tayloristas-fordistas de organização do trabalho. Isso quando as práticas de recompensas não terminam por contradizer ou mesmo chocar-se frontalmente com o discurso organizacional (PLOTOW e HIPÓLITO, 2010).

Segundo Resende (1997), a remuneração por competências é uma forma de remuneração fixa que recompensa o funcionário pelo seu desenvolvimento profissional, traduzido pela aquisição gradativa dos requisitos de capacitação e qualificação requeridos pelo cargo.

Figura 05: Evolução dos sistemas de remuneração



Fonte: Bitencour (2004)

Para tanto, têm-se utilizado os conceitos de competências que enfatizam o CHA (conhecimento, habilidades e atitudes), atrelados ou não a um cargo. Essas competências devem estar vinculadas à realização de melhorias no resultado do negócio, a partir do processo de avaliação formal dos funcionários frente aos requisitos necessários para a função que desempenha.

Bitencour (2004) detaca dois modelos de remuneração por competências que são mais usuais no mercado:

- a) Sistema Puro – é indicado para as organizações que têm duas estruturas orientadas por processos de trabalho, nas quais as competências estão distribuídas por todo o processo. Essas se caracterizam por cargos extremamente abrangentes e multifuncionais, possibilitando aos profissionais desenvolver qualquer uma das atividades. Nesse caso, as movimentações salariais são consequência das aquisições de novas competências individuais.
- b) Sistema híbrido – é um sistema indicado para empresas que buscam a flexibilização de sua estrutura organizacional ou ainda não consolidaram uma estrutura por processos. A principal diferença em relação ao sistema puro é

que as competências são identificadas dentro do próprio cargo e não dentro de determinado processo.

Quando o assunto é remunerar por competências, alguns fatores adicionais têm impulsionado a resistência na aplicação desta nas organizações: as diversas formas com que esse conceito tem sido operacionalizado nas organizações, podendo-se instituí-lo ou não como parâmetro consistente para suportar decisões em remuneração; a descrença em relação à aproximação entre competência e remuneração, acentuada por algumas experiências de insucesso; preocupações associadas à legislação trabalhista e, sobretudo, a noção de que a introdução da remuneração por competências significa romper com os parâmetros que tradicionalmente suportam a gestão da remuneração, mudando o foco de análise do cargo para a pessoa.

Hipólito (2001) afirma que ao se remunerar um profissional por causa da aquisição de determinado conhecimento ou habilidade, algumas questões essenciais acabam por surgir, tais como:

- a) Será que estão sendo valorizados aqueles aspectos que de fato projetarão a empresa competitivamente no futuro?
- b) De que maneira se pode acompanhar, medir, treinar e certificar determinada competência, em especial quando se trata de situações de trabalho “variadas, abstratas, não-rotineiras, cheias de incertezas e às vezes criativas” (LEDFOORD *apud* HIPÓLITO, 2001)?
- c) Como comparar os salários internos com o mercado de trabalho, que, em sua maioria, não adota este conceito para fins remuneratórios?
- d) Não se está, ao adotar a aquisição de conhecimento e habilidades como elemento de diferenciação salarial, incentivando a busca do seu desenvolvimento em detrimento da busca de sua aplicação?
- e) Não se está encorajando a qualificação dos profissionais para além da capacidade de absorção da organização e acima das possibilidades de sua folha de pagamentos?

Para GIL (2001) a remuneração por competência, “é diretamente vinculada a um processo de certificação, na qual o empregado precisa demonstrar sua competência. O uso de aumentos de salário, por sua vez, não está vinculada à promoção, como acontece nos sistemas tradicionais”. A remuneração por competência adota o critério da diferenciação salarial baseada na identificação de conhecimentos e habilidades ao longo da carreira. Esse sistema de

remuneração passou a ser interessante em função de diversos fatores como o crescimento do setor de serviços na economia, aumento da demanda de profissionais qualificados, necessidade de conhecimento intensivo nas empresas em geral, implantação de sistemas mais flexíveis e redução de estruturas hierárquicas rígidas e popularidade do conceito de competência.

Destacam-se, a seguir, algumas vantagens da utilização da remuneração por competências:

- a) Direciona o foco para as pessoas e não para os cargos ou responsabilidades;
- b) Remunera o empregado com uma parcela fixa do salário a cada competência adquirida;
- c) Garante o reconhecimento aos empregados pela parcela de contribuição especializada disponibilizada à empresa;
- d) Mantém o nível de profissionalização e especialização do empregado compatível com a competitividade;
- e) Encoraja as pessoas a ter responsabilidades plenas e à busca contínua do desenvolvimento profissional;
- f) Melhora a produtividade e a qualidade dos produtos e serviços prestados pela empresa;
- g) Facilita a seleção e a contratação de talentos humanos adequados aos requisitos do cargo;
- h) Aumenta a motivação dos empregados, uma vez que estes percebem claramente a relação de sua performance com os aumentos salariais.

Uma primeira tentativa de equacionar a gestão da remuneração fixa em ambientes dinâmicos, contemplando as diferenças individuais, consistiu em mudar o foco de análise do cargo para as pessoas, diz Hipólito (2002). Este movimento, presente desde a década de 1970, tem como pilares o pagamento por habilidades no nível operacional e o pagamento por competências para posições não operacionais. Vale ressaltar que alguns autores consideram habilidades e competências como sinônimos, mudando apenas o público a que se dirigem: operacional (habilidades) ou não operacional (competências).

Aqueles que defendem a remuneração por habilidades reforçam sua propriedade de estimular o contínuo desenvolvimento das pessoas e atribuem a esse desenvolvimento papel fundamental na capacidade competitiva das empresas. No entanto, a remuneração por habilidades ou competências, como caracterizadas até aqui, têm apresentado inúmeras

questões não equacionadas, sendo que a principal delas consiste na dificuldade em se estabelecer uma relação direta entre a aquisição de habilidades ou competências e a contribuição dos profissionais – e, lembrem-se, é esta contribuição que se deseja estimular e recompensar. Esta afirmação é válida principalmente quando se trata de posições não operacionais, o que tem levado ao descrédito em relação ao uso de competências como principal parâmetro de definição salarial.

Segundo Hipólito (2002), a prática de remunerar pela aquisição de conhecimentos e habilidades tem gerado, ainda, outros efeitos perversos como a dificuldade em estabelecer quanto “vale” cada habilidade, principalmente pela quase inexistência de referenciais para comparação no mercado de trabalho; a pressão por incremento na folha de pagamentos; o estímulo a uma rotação intensiva de pessoas nos postos de trabalho como forma de aumentarem seu conjunto de habilidades e, portanto, seu salário; e a alta complexidade administrativa que traz consigo. Essas e outras dificuldades têm levado muitas empresas que já empregaram a remuneração por habilidades ou competências sem os devidos cuidados a reverem suas práticas.

As limitações acima descritas mostram que o conceito de competências, entendido como o acúmulo de conhecimentos, habilidades e atitudes, ou seja, como um conjunto de características individuais, não tem sido parâmetro adequado para organizar as decisões salariais. Sua principal deficiência está na impossibilidade de garantir uma relação direta entre a aquisição dessas características e a contribuição para a empresa, especialmente à medida que se avança para situações de trabalho mais complexas. A constatação prática desses aspectos tem levado à revisão e ao abandono das práticas de remuneração por competências assim desenhada se a dúvidas em relação a sua eficiência para balizar decisões salariais. Por outro lado, tem propiciado um movimento de revisão do conceito, buscando aproximá-lo das atuais necessidades organizacionais.

Para Hipólito (2002), destacam-se como aspectos positivos dessa abordagem a relação entre os instrumentos e sistemas de gestão com a estratégia e valores organizacionais; o estabelecimento de uma escala de medida para avaliar o nível de desenvolvimento e contribuição dos trabalhadores; e o alinhamento, de forma sinérgica, entre os diversos subsistemas de Recursos Humanos (recrutamento e seleção, gestão de carreiras, treinamento e desenvolvimento, remuneração etc.). Embora ainda haja um certo grau de dúvida no mercado quanto à eficiência da gestão por competências, notadamente no tocante à questão remuneratória (dúvida reforçada pelos casos de insucesso em sua aplicação), experiências

recentes têm demonstrado que, quando bem trabalhado, o conceito permite um salto qualitativo nos parâmetros utilizados para a Gestão de Pessoas.

Busca-se, portanto, por meio da ampliação do uso do conceito de competências e da utilização dos instrumentos dela decorrentes, estimular não somente o desenvolvimento dos profissionais, mas, sobretudo, a produção de ações que contribuam efetivamente para a geração de valor sob o ponto de vista da organização. Nesse contexto, os sistemas de recompensa têm exercido um papel de grande importância, pois vêm influenciando o desenvolvimento de habilidades-chave e de comportamentos em meio à força de trabalho, estimulando a manutenção de um alto padrão de trabalhadores, independentemente de suas especialidades ou papéis, bem como permitindo a multifuncionalidade (HIPÓLITO, 2002).

A extensão do conceito de competências leva à percepção de que se deve compensá-las a partir do monitoramento de sua manifestação concreta e real, ou seja, mediante a observação do comportamento das pessoas e dos resultados obtidos. Os autores que caminham nessa direção sugerem a criação de gabaritos que traduzam a entrega esperada dos profissionais. Esses gabaritos são, em geral, definidos pela caracterização de níveis de trabalho (estruturados de tal modo para que possam sinalizar a evolução a partir da complexidade do trabalho do profissional e do seu grau de complexidade do trabalho do profissional e do seu grau de responsabilidade), os quais devem derivar das competências-chave e das estratégias organizacionais. Eles devem, ainda, levar em consideração um amplo conjunto de fatores para, dessa forma, trazer precisão e efetividade à estrutura de compensação, bem como estabelecer um número de níveis de trabalho devem estar bem marcadas, de modo que apenas indivíduos que agreguem valor dentro de um mesmo nível estejam alocados em uma mesma faixa salarial (HIPÓLITO, 2002).

O quadro a seguir ilustra dois níveis de complexidade (níveis 1 e 5), desenvolvidos com o intuito de parametrizar a gestão de profissionais que exercem funções de natureza gerencial para a competência “visão de negócio”. Além dos extremos aqui apresentados, caracterizam-se níveis intermediários, que sinalizam o processo natural de crescimento dos gestores em relação às competências definidas pela organização.

Tabela 03: Níveis de complexidade (níveis 1 e 5) para a competência “visão de negócio”.

Exemplo de níveis de complexidade para a competência “Visão de negócio”

VISÃO DE NEGÓCIO

Nível 1

Coordena equipes em atividades operacionais e estruturadas, garantindo o alinhamento das

ações individuais com as necessidades do negócio, com os valores e com a estratégia organizacionais.

Nível 5

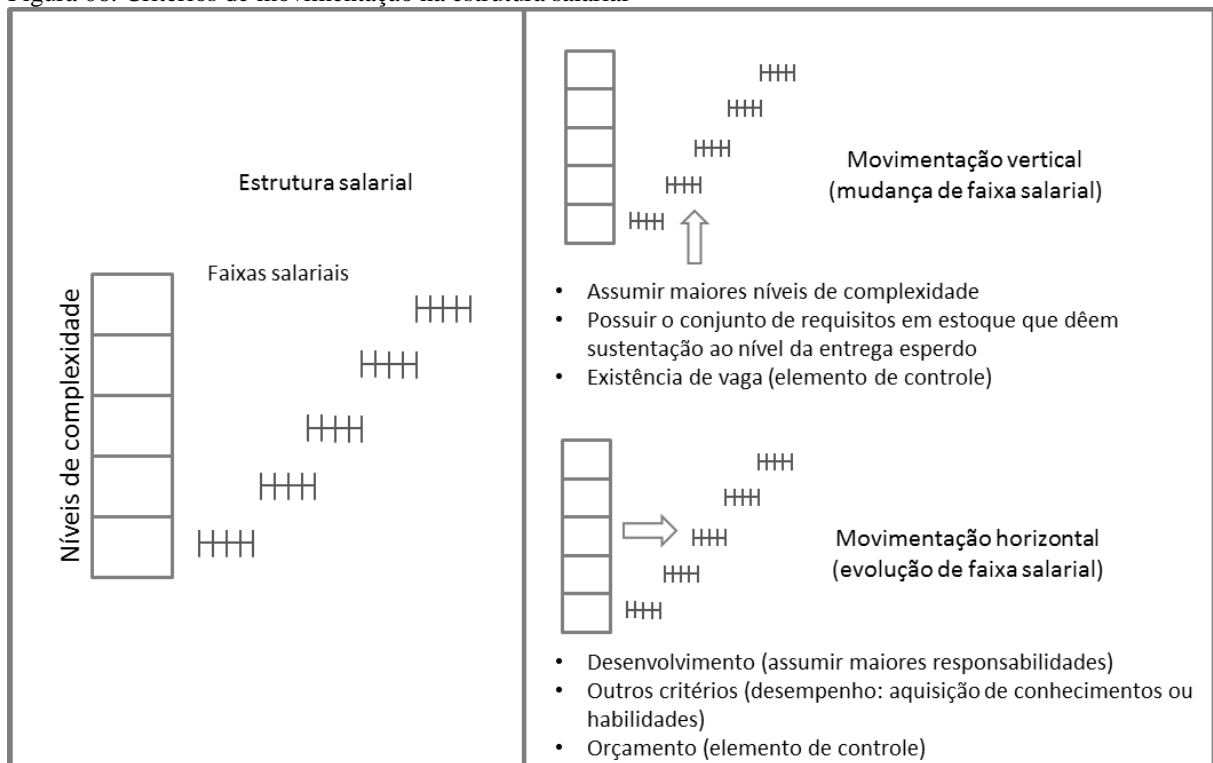
Estabelece políticas e diretrizes de gestão para a organização visando, a longo prazo, à potencialização dos efeitos positivos de seus pontos fortes e à diminuição dos efeitos de seus pontos fracos, bem como das ameaças do ambiente.

Fonte: Adaptado de Hipólito (2001)

Portanto, para balizar as diferenciações salariais a partir do conceito de competências, tem crescido a aceitação de que é necessário desenvolver gabaritos ou degraus para caracterizar a evolução da complexidade de sua aplicação. Na verdade, são esses degraus de complexidade que orientam a determinação e permitem o gerenciamento da estrutura salarial, concretizando a relação entre o aumento do valor agregado pelos profissionais e a aquisição de competências, ponto nevrálgico para a concepção de um sistema de recompensas efetivo (HIPÓLITO, 2001).

O autor afirma ainda que essa tendência não impede, no entanto, que uma parcela possa ser definida pelo conjunto de conhecimentos e habilidades que os profissionais possuem e utilizam, especialmente quando se trata de posições operacionais, mas sua aplicação deve limitar-se a uma dimensão secundária na lógica que determina seus salários. Deve estar restrita, portanto, a movimentações salariais dentro de uma faixa preestabelecida, definida em razão dos níveis de complexidade delineados. A figura a seguir ilustra uma estrutura salarial desenvolvida com base nos conceitos discutidos até aqui, bem como sua lógica de funcionamento. (HIPÓLITO, 2001)

Figura 06: Critérios de movimentação na estrutura salarial



Fonte: Dutra (2001)

A figura 06 dá um exemplo dos critérios que podem ser utilizados para sustentar a tomada de decisões relativas à movimentação salarial dos profissionais. Aponta também a possibilidade de se associar a movimentação do profissional de uma faixa salarial para outra (movimentação vertical) à aquisição de maiores responsabilidades, retratada pela “entrega esperada” do profissional em um degrau de complexidade mais alto. Já a movimentação ao longo de uma faixa salarial (movimentação horizontal) deve, além de estar alinhada ao desenvolvimento do profissional, contemplar uma análise dos recursos disponibilizados pela organização para esse fim (existência de orçamento).

Uma análise do desempenho e/ou da aquisição de competências em estoque também pode servir como base para a tomada de decisões relativas às movimentações horizontais. A observância de elementos como a existência de vagas ou de orçamento para a contemplação de movimentações salariais é importante para manter a estrutura de pagamentos sob controle (Hipólito, 2001).

Tendo como origem reflexões estratégicas da organização e orientando-se por esses aspectos, a gestão salarial por competência tem-se mostrado superior à centrada em conceitos tradicionais de compensação, sobrepujando uma série de dificuldades. Hipólito

(2000), em seu livro, publicou uma pesquisa que apontava, dentre os resultados, os seguintes destaques:

- a) Alinhamento com as diretrizes e os valores estratégicos da organização, garantindo consistência à prática remuneratória e ao equilíbrio na relação entre salários e contribuição do profissional, aspecto fundamental à manutenção da capacidade de sobrevivência das organizações.
- b) Sinalização para o que se espera dos profissionais, reforçando o discurso da empresa de forma condizente com as demais ações no campo da gestão de pessoas.
- c) Durabilidade, na medida em que as diferenciações salariais passam a ser apoiadas por diretrizes de longo prazo (níveis de complexidade e competências), em vez de apoiadas por atividades que se tornam rapidamente obsoletas.
- d) Flexibilidade para incorporar aperfeiçoamentos e revisões.
- e) Estímulo à capacitação, uma vez que o aumento da competência em estoque possibilita reconhecimento salarial dentro dos limites estabelecidos pelo nível de complexidade em que o profissional está atualmente e também se traduz em condição necessária para o acesso a níveis mais altos de complexidade (e, portanto, mais bem remunerados).
- f) Possibilidade de descentralização das decisões salariais, subsidiando os gestores com instrumentos que garantam uniformidade no uso do referencial e na maneira de recompensar as pessoas.
- g) Baixa pressão sobre a estrutura de salários quando da implementação bem menor do que a usualmente observada em outras experiências de implementação de sistemas de remuneração.
- h) Emergência de um sentimento de justiça, pois diferencia os salários a partir de critérios alinhados às percepções individuais de equidade.

Para Carbone (2006), quando as pessoas são valorizadas e remuneradas de forma variável, de acordo com suas competências, elas acabam buscando maior reconhecimento tornando-se predispostas a desenvolver as competências que são valorizadas e necessárias para toda a organização.

Esses resultados têm levado ao crescimento no uso do conceito de competências como parâmetro de sustentação de diferenciações salariais. Até em situações em que os

conceitos aqui discutidos não estão claramente presentes, percebe-se que as organizações têm caminhado, mesmo que de maneira intuitiva, no sentido de definir graus de complexidade para as competências escolhidas. (HIPÓLITO, 2001).

2.3.3 Desenvolvimento baseado em competências

McChelland (*apud* DUTRA, 2001), um dos principais responsáveis pela introdução do conceito de competências para a gestão de pessoas, propõe a identificação de inventários de competências, procurando localizar aspectos que distinguem os profissionais bem-sucedidos dos demais. Sugere que, uma vez identificados conhecimentos, habilidades e atitudes que explicam a diferença de performance, poder-se-ia utilizá-los como parâmetros para avaliação, de modo a sustentar decisões de seleção e treinamento de profissionais.

Uma das questões mais difíceis na gestão de pessoas é definir e avaliar o desempenho. Pode-se defini-lo como o conjunto de entregas e de resultados de uma determinada pessoa para a empresa ou negócio. Ao avaliar o desempenho de um indivíduo, os profissionais de Recursos Humanos tornam-se aptos a verificar que ele se divide em três dimensões que interagem entre si: a primeira é o desenvolvimento, a segunda é o esforço e a terceira, o comportamento. As proposições de avaliação de desempenho são equivocadas na medida em que misturam numa só ferramenta ou processo as três dimensões mencionadas a seguir (DUTRA, 2001):

- a) O nível de desenvolvimento de uma pessoa determina a expectativa de desempenho. À pessoa de uma equipe que vai de 0 a 100 km/h em 5,5 segundos dar-se-á um desafio profissional diferente do desafio que dar-se a outra pessoa da equipe, que caminha a 60 km/h com dificuldades. Os desafios que se define para os indivíduos, bem como a expectativa de desempenho, são determinados pelo nível de desenvolvimento das pessoas. A melhor forma de medir o desenvolvimento é utilizar a escala de complexidade. Por experiência, a avaliação do desenvolvimento deve ser efetuada pela própria pessoa e por sua chefia imediata, com um acompanhamento da chefia mediata (dois níveis acima do avaliado). O desenvolvimento do indivíduo, ou sua capacidade de lidar com situações cada vez mais complexas, é um patrimônio inseparável da própria pessoa, que, ao atingir a capacidade de atuar em

determinado nível de complexidade, não retrocede, o que justifica a tendência de remunerar o desenvolvimento com um valor fixo. (DUTRA, 2001)

- b) O esforço de uma pessoa difere do seu desenvolvimento por causa da qualidade de sua agregação para a empresa. Por exemplo, uma pessoa que entrega a produção de cem peças de um produto por mês e lhe é pedido que passe a entregar 120 peças no mês seguinte. Um indivíduo esforçado trabalhará duas horas a mais por dia e entregará as 120 peças no final do mês. Se, no outro mês, forem necessárias outras 120 peças, ele terá de continuar trabalhando duas horas a mais por dia. No entanto, a pessoa que se desenvolve buscará um aprimoramento em seu processo de trabalho e, com o mesmo esforço e as mesmas horas de trabalho, conseguirá entregar 120 peças ao final de cada mês. Ao fazê-lo, estabeleceu um novo patamar de entrega que sempre se repetirá dali pra frente. É óbvio que, para a empresa, interessa muito mais estimular o desenvolvimento do que o esforço, embora o desenvolvimento raramente seja estimulado pelos sistemas tradicionais de gestão de pessoas, incapazes de produzir esse estímulo. O esforço é uma contingência. Ninguém pode garantir que uma pessoa esforçada hoje continuará a ser esforçada amanhã. O esforço está ligado à motivação e às condições favoráveis oferecidas pela empresa ou pelo mercado. Há aqui a tendência de utilizar um valor variável para remunerar o esforço. (DUTRA, 2001)
- c) O comportamento pode afetar ou não o desenvolvimento e o esforço da pessoa, afetando certamente o ambiente organizacional e o desenvolvimento, bem como o esforço dos outros indivíduos. O comportamento deve ser trabalhado de forma separada em relação a duas outras dimensões, o que facilita sua avaliação e o encaminhamento de ações que auxiliem a revisão do comportamento individual. Tal avaliação, por ser extremamente subjetiva, precisa de um padrão de conduta definido pela empresa ou por um conjunto de pessoas. Recomenda-se, nesse caso, um sistema de avaliação por múltiplas fontes, chamado também de 360°, o que minimiza a subjetividade e apresenta para o indivíduo avaliado a opinião pública a seu respeito. Não é recomendável associar ao comportamento qualquer espécie de remuneração,

em virtude do caráter subjetivo da avaliação e das diferenças individuais. (DUTRA, 2001)

O desempenho divide-se, portanto, em três dimensões, e cada uma delas deve ser tratada de forma diferente, tanto no que se refere à maneira de avaliar quanto no que diz respeito às ações decorrentes da avaliação. Em geral, as empresas misturam essas três dimensões e dão mais ênfase ao esforço e ao comportamento. No momento atual, o desenvolvimento é a dimensão mais importante do desempenho e merece uma atenção diferenciada. (DUTRA, 2001)

Dutra (2001) afirma que o uso da complexidade da entrega na construção de um sistema de gestão do desenvolvimento conduz aos seguintes desdobramentos:

- a) Analisar as pessoas individualmente: Os indivíduos deixam de ser avaliados a partir do cargo que ocupam ou de um perfil (moldura) ao qual devam ser enquadrados. Cada pessoa é observada a partir de sua entrega. Quando alguém não entrega o que era esperado, pode-se analisar quanto isso foi motivado por deficiências individuais. (DUTRA, 2001)
- b) Análise das deficiências individuais: Ao analisar a capacidade de entrega de uma pessoa, pode-se detectar o porquê da não entrega. A razão pode estar em um nível de informação, de conhecimento ou de habilidades deficientes; pode haver problemas comportamentais ou de orientação do desenvolvimento; pode haver, também, falta de formação básica etc. É possível estabelecer com a pessoa um plano de ação para seu desenvolvimento e aferir quanto foi ou não efetivo. (DUTRA, 2001)
- c) Análise da efetividade das ações de desenvolvimento: Estabelecendo-se com a pessoa um plano de ação de desenvolvimento, deve haver uma cumplicidade entre ela e sua chefia em relação ao plano, cumplicidade que aumenta as chances de sucesso. Mais uma vez, a análise do grau da entrega da pessoa será o critério utilizado para avaliar o encaminhamento de processo, após as ações de desenvolvimento. (DUTRA, 2001)
- d) Adequação das ações de desenvolvimento: Deve-se pensar no desenvolvimento das pessoas, respeitando sua individualidade e singularidade. Os indivíduos se desenvolvem usando seus pontos fortes de maneira cada vez mais elaborada e sofisticada. Cada pessoa tem seus pontos

fortes peculiares, nos quais se concentram as ações de desenvolvimento de maneira adequada. (DUTRA, 2001)

Para Leme (2005), o diferencial no plano de desenvolvimento do modelo de Gestão por Competências é o fato de não se aplicar um treinamento genérico, mas sim específico baseado nas competências necessárias para cada colaborador. Com isso, os treinamentos passam a ser mais focados, precisos e assertivos diante da busca da eliminação dos *gaps* identificados.

2.3.3.1 Gestão de carreiras

As organizações estão cada vez mais pressionadas, tanto pelo ambiente externo quanto pelo interno, a investir no desenvolvimento humano. Elas mesmas percebem a necessidade de estimular e apoiar o contínuo desenvolvimento das pessoas como forma de conquistar vantagens e de continuar competitivas no mercado. Ao mesmo tempo, os indivíduos hoje se dão conta de que aperfeiçoar-se é condição *sine qua non* para sua inserção ou manutenção no mercado de trabalho. (DUTRA, 2001)

O grande desafio consiste, então em orientar esse desenvolvimento em um ambiente volátil, como o que se presencia atualmente e no qual é provável que se continue a viver no futuro. Para enfrentar esse desafio, é necessário encontrar referenciais estáveis capazes de balizar o aperfeiçoamento das pessoas e das empresas. (DUTRA, 2001)

Segundo o autor, tal desentendimento sobre o desenvolvimento permite os seguintes desdobramentos:

- a) Mensuração do desenvolvimento: Ao mensurar os níveis de complexidade pode-se medir o nível de desenvolvimento de uma pessoa.
- b) Perenidade e comparação dos padrões: Como o objeto da mensuração não é o trabalho da pessoa em si, mas a complexidade desse trabalho, tem-se então um padrão estável no tempo. Além disso, ficam aptos a comparar diferentes tipos de trabalho e em contextos igualmente diferentes.
- c) Desenvolvimento como patrimônio da pessoa: Sabemos hoje que, quando um profissional aprende a atuar em determinado nível de complexidade, ele não regride a níveis menores. Ao contrário, quando tem de trabalhar em níveis de menor complexidade, sente-se frustrado em vez de desafiado (DUTRA,

2001). O desenvolvimento é um patrimônio que a pessoa levará consigo para onde for.

O conceito de desenvolvimento atrelado ao de complexidade não é suficiente para construir instrumentos para sua gestão. Falta um componente que direcione e focalize melhor o desenvolvimento. Os conceitos de competência e de carreira são úteis para esse fim. (DUTRA, 2001)

A competência de uma pessoa pode ser compreendida como sua capacidade de entrega. Uma pessoa é competente quando, graças às suas capacidades, entrega e agrega valor ao negócio ou empresa em que atua, a ele próprio e ao meio em que vive. Uma pessoa se desenvolve quando amplia sua capacidade de entrega. Estabelecendo diferentes níveis de complexidade dessa entrega, constrói-se uma escala para mensurar e orientar o desenvolvimento. (DUTRA, 2001)

Dentro das organizações, precisamos de diferentes conjuntos de entrega, tendo em vista as áreas ocupacionais, os tipos de carreira, os negócios etc. o conceito de carreira nos ajudará a definir as entregas necessárias à organização e aos horizontes profissionais oferecidos. (DUTRA, 2001)

A idéia do plano de carreira se associa a de uma estrada plana, asfaltada e bem conservada que, se bem trilhada, conduzirá ao sucesso, à riqueza e à satisfação profissional. (DUTRA, 2001)

A carreira profissional deve ser pensada como uma estrada em permanente construção. Pessoas e empresas a constroem juntas. Quando se observa o futuro, vê-se o caos a ser ordenado e, olhando para trás, quanto já foi construído. uma empresa que administra as carreiras de forma compartilhada terá diante de si várias estradas em construção. o número de estradas é o número de pessoas que se desenvolvem nessa empresa. (DUTRA, 2001)

Seria impossível, para uma organização que trabalha com centenas, milhares ou dezenas de milhares de pessoas, conciliar as diferentes expectativas de carreira de cada um desses indivíduos com as necessidades organizacionais, caso não sejam estabelecidas diretrizes, estruturas de carreira, instrumento de gestão etc., ao que se chama de sistema de administração de carreiras. Esse sistema não deve ser entendido como uma moldura na qual as pessoas devam obrigatoriamente se encaixar, mas como uma estruturação de opções, uma forma de organizar possibilidades como suporte para que a pessoa planeje sua carreira na empresa. (DUTRA, 2001)

Analisar-se-á o sistema de administração de carreiras abordando os seguintes temas: princípios, estrutura de carreira, instrumentos de gestão e papéis na administração de carreiras. (DUTRA, 2001)

- a) **Princípios:** O sistema deve estar assentado sobre princípios que representem os compromissos que nasçam de um consenso entre a empresa e a pessoa. Embora tais princípios possam ser revistos ao longo do tempo para ajustarem-se a novas necessidades, pressupõe-se que sua alteração seja lenta, uma vez que dificilmente ocorrerá uma situação em que todos os princípios sejam revistos de maneira integral a um só tempo. (DUTRA, 2001)
- b) **Estrutura de carreira:** A estrutura de carreira dá concretude ao sistema, na medida em que define a sucessão de posições, sua valorização e seus requisitos de acesso. Ao se desenhar uma carreira, desenha-se sua estrutura. A estrutura de carreira tem os seguintes tipos básicos (DUTRA, 2001):
 - **Em linha:** Sua característica principal é a de que a sequência de posições está alinhada numa única direção, não oferecendo alternativas às pessoas. Os critérios de ascensão podem ter diferentes graus de flexibilidade.
 - **Em rede:** Sua característica principal é a de oferecer várias opções para cada posição na empresa. Permite à pessoa estabelecer sua trajetória a partir de critérios de acesso previamente estabelecidos.
 - **Paralelas:** Esse tipo caracteriza-se por permitir às pessoas orientar suas trajetórias profissionais em duas direções: uma de natureza profissional e outra de natureza gerencial. Independentemente de qual seja a direção escolhida, as pessoas têm acesso aos maiores níveis de remuneração e do reconhecimento oferecidos pela empresa. As carreiras paralelas podem assumir diferentes formas. As mais comuns são as totalmente paralelas, as em Y e as de múltiplos paralelismos. A forma mais conhecida é a carreira em Y, composta de três partes: uma base comum, um braço técnico e um braço gerencial.
- c) **Instrumentos de gestão:** Os instrumentos de gestão apóiam a relação contínua entre as pessoas e a empresa e garantem o nível de informação das pessoas em relação à organização, e vice-versa. Estimulam e ajudam o profissional a planejar sua carreira, permitindo à empresa decidir sobre oportunidades de

carreira e sobre a escolha de pessoas. (DUTRA, 2001). Os instrumentos de gestão destinados à administração de carreiras podem ser caracterizados e categorizados como um conjunto de políticas e práticas que oferecem suporte a (DUTRA, 2001):

- Decisões individuais sobre carreira: De forma vinculada ou não à empresa. Incluem-se aqui os instrumentos de auto-avaliação, os processos de aconselhamento profissional, as informações estruturadas sobre as oportunidades profissionais internas e externas, os processos estruturados de *feedback* etc.
- Gerenciamento de carreira pela empresa: Incluindo previsão de demanda por recursos humanos, programas de desenvolvimento, de captação interna, processos de acompanhamento do desempenho e do crescimento profissional etc.
- Comunicação entre as pessoas e a empresa: Incluindo programas de preparação e de aperfeiçoamento dos gestores como conselheiros e orientadores, processos de negociação de objetivos de carreira e desenvolvimento etc.

Os instrumentos de gestão descritos acima devem ter características que auxiliem o sistema de administração de carreiras a se tornar estratégico e integrador. Essas características são (DUTRA, 2001):

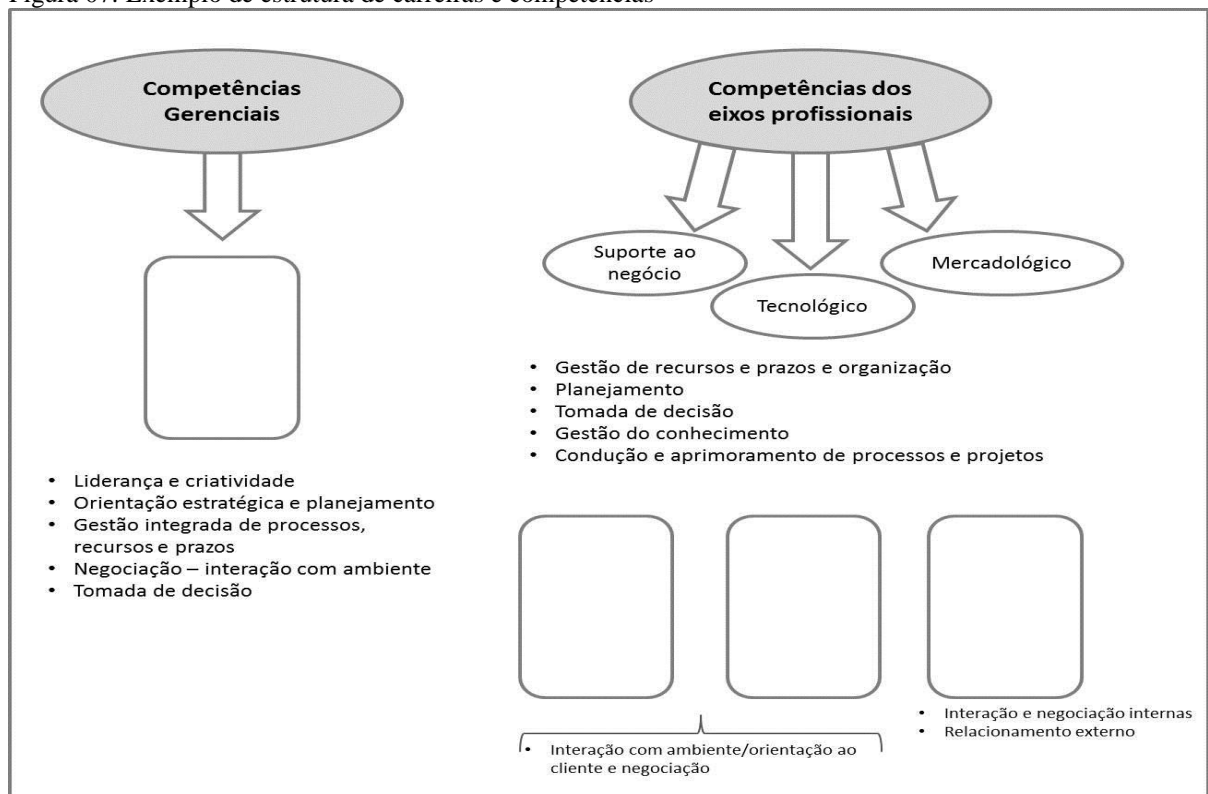
- Transparência: As pessoas devem ter acesso total às informações que lhes digam respeito e a organização precisa ser constantemente informada acerca das expectativas dos indivíduos.
- Honestidade de intenções: O relacionamento transparente só se viabiliza caso cada parte desenvolva confiança absoluta nas intenções da outra. Essa confiança é construída a partir da honestidade em relação ao modo como as partes se conduzem ao longo do processo.
- Sentimento de segurança: Somente se as partes estiverem seguras na relação é que poderão ser transparentes e absolutamente honestas. Qualquer sensação de insegurança ou de ameaça leva a posturas defensivas.
- Clareza das regras: Para que as partes se sintam seguras é fundamental que as regras básicas das relações estejam acordadas entre ambas.

- d) Papéis na administração de carreiras: Os principais agentes do sistema de administração de carreiras são as próprias pessoas, as quais cabe gerir suas carreiras. Para tanto, cada indivíduo deve conhecer-se, ter consciência de seu projeto profissional e saber quais são as oportunidades oferecidas pela empresa e pelo mercado de trabalho (DUTRA, 2001). À empresa, por outro lado, cabe estimular e apoiar as pessoas em sua vida e em seu crescimento profissional. O papel da organização, nesse sentido, é bem mais amplo, e para estudá-lo o papel se dividirá em três categorias, levando-se em consideração a natureza das decisões tomadas sobre carreiras (DUTRA, 2001):
- Definição estratégica: Agrupam-se aqui as decisões ligadas à compatibilização do sistema de administração de carreiras aos princípios que balizam a gestão de RH e às estratégias organizacionais e de negócios da empresa. Podem ser incluídas nessa categoria decisões como: consiliação entre desenvolvimento da empresa e das pessoas; definição de trajetórias de carreira e especializações importantes para a manutenção ou incorporação de vantagens competitivas; grau de liberdade dado às pessoas para fazer opções de carreira; grau de compartilhamento das decisões sobre trajetórias profissionais; nível de suporte dado ao planejamento individual de carreira. (DUTRA, 2001)
 - Definição do sistema de administração de carreiras: Agrupam-se nessa categoria as decisões ligadas à configuração técnica do sistema e que lhe dão a base de funcionamento. Devem, portanto, estar alinhadas à definição estratégica. As decisões que podem ser incluídas aqui são: formatação e caracterização das estruturas de carreira; níveis (degraus) dentro de cada estrutura de carreira e requisitos de acesso a cada nível; escolha dos instrumentos de gestão a serem incorporados ao sistema. (DUTRA, 2001)
 - Definição da metodologia da modelagem, implementação e atualização do sistema: A efetividade de um sistema de administração de carreiras só será obtida se forem levados em consideração os padrões culturais da empresa, seu momento histórico e suas necessidades concretas. O processo utilizado para a concepção do sistema é, portanto, decisivo para

seu sucesso e adequação. As decisões dessa categoria são: pessoas abrangidas pelo sistema e grau de envolvimento na sua modelagem, implementação e atualização; nível de consenso quanto ao atendimento das necessidades e das expectativas da empresa e das pessoas pelo sistema; grau de compatibilização do sistema com os demais instrumentos de gestão de RH; *timing* para implementação do sistema. (DUTRA, 2001)

Para cada um dos eixos da empresa, deve-se definir as principais competências. Desse modo, pode-se afirmar que para cada eixo há um conjunto próprio de competências. Algumas podem ser comuns a mais de um eixo, mas a ideia é analisar as principais entregas em cada eixo. Assim, na figura a seguir, um exemplo de eixos e competências. (DUTRA, 2001)

Figura 07: Exemplo de estrutura de carreiras e competências



Fonte: Dutra (2001)

As competências devem ser graduadas tendo-se em vista o nível de complexidade da entrega. Tal graduação permite um melhor acompanhamento da evolução da pessoa em relação à sua entrega para a organização e/ou negócio. O desenvolvimento desse indivíduo é observado a partir do nível de complexidade de suas atribuições e responsabilidades. Uma vez

que se graduam as competências em relação à complexidade da entrega esperada, tem-se uma escala mais adequada para acompanhar sua evolução. (DUTRA, 2001)

2.3.3.2 Avaliação de desempenho

Segundo Chiavenato (1999) avaliação de desempenho é uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa em função das atividades que ela exerce, das metas e resultados a serem alcançados e do seu potencial de desenvolvimento.

Para Serson (1990) a avaliação de desempenho é o conjunto de medições que visam aferir o desempenho das funções e responsabilidades que compõem o cargo, pelo trabalhador que o ocupa.

Segundo Gil (1994), nem sempre o que o colaboradores efetivamente faz corresponde àquilo que se espera dele, reforçando o “hiato” que existe entre o desempenho real e o esperado.

Reforçando o conceito acima, Siqueira (2002) diz que avaliação de desempenho é a crítica que deve ser feita sobre o “*gap*” existente no comportamento do indivíduo, entre a expectativa de desempenho esperada pela organização e o seu real desempenho. Sendo assim, a análise da distância entre o valor projetado como comportamento ou resultado ideal e o real torna-se o principal objeto de análise da avaliação de desempenho.

Siqueira (2002) afirma ainda que a avaliação de desempenho deve, então, estar conectada muito fortemente ao que foi definido na estratégia da empresa, tornando-se desta forma, numa ferramenta importante e de presença constante, uma vez que será a conexão entre a estratégia e sua execução.

A avaliação de desempenho humano com foco nas competências surge, segundo Rabaglio (2004), como uma ferramenta complementar que dá clareza e objetividade ao desempenho real e o desempenho esperado para que se possa fazer um plano de ação em conjunto entre líder e liderado, em busca do perfil ideal e desempenho compatível com a expectativa do cargo.

Nessa linha, uma primeira abordagem de instrumento para avaliação de competências poderia se apoiar na listagem e descrição de comportamentos, habilidades e atitudes exigidos dos profissionais e que, se manifestados, dariam sustentação a um padrão diferenciado de performance. (DUTRA, 2001)

2.3.3.2.1 Avaliação de atitudes

A avaliação de atitudes se foca na apreciação das posturas do indivíduo e na verificação de o quanto elas estão em sintonia com aquelas valorizadas pela organização. Procura-se medir o quanto os profissionais, em seus comportamentos cotidianos, manifestam atitudes aderentes à forma da organização de atuar – por exemplo, o quanto seus comportamentos manifestam aderência aos valores organizacionais. (DUTRA, 2001)

Segundo Fernandes (2006), embora as atitudes naturalmente impactem na produtividade do profissional e nas decisões que a organização toma sobre ele nos vários processos de RH, a aplicação de instrumentos dessa natureza tem o propósito principal de aproximar a auto e a heteropercepção sobre a dimensão comportamental e, dessa forma, estimular a mudança. Para isso, vale-se de um processo contínuo de *feedbacks*, levando-se a ciclos anuais de aplicação da ferramenta. O excesso de subjetividade dos instrumentos e o fato de ser aplicado por múltiplas fontes sinalizam para a recomendação de que seus resultados não sejam vinculados à progressão na carreira e, especialmente, à remuneração.

2.3.3.2.2 Avaliação de conhecimentos e habilidades

Para Hipólito (2001), diferentemente da avaliação de atitudes, a avaliação de conhecimentos e habilidades pode ser realizada por meio de provas ou simulações, pela aferição por parte de um profissional expert no conhecimento ou habilidades analisadas (por exemplo, em processos de certificação) ou por intermédio da percepção do gestor, o qual verifica, no acompanhamento da atuação do profissional, os aspectos que este mobiliza ou dos quais tem carência. Em geral, os resultados da aplicação desse tipo de instrumento de avaliação permitem a localização de características a serem desenvolvidas, constituindo-se em referencial-chave para diagnosticar necessidades de desenvolvimento e para subsidiar reflexões sobre a alocação do profissional, de modo a permitir que a organização se aproprie da maneira mais ampla possível de suas qualidades.

2.3.4 Aprendizagem baseado em competências

Como desenvolver as competências em uma organização? Para responder a essa questão, é necessário percorrer o caminho que vai da aprendizagem individual para a aprendizagem em grupo, para a aprendizagem na organização. (DUTRA, 2001)

- a) Nível do indivíduo: o processo de aprendizagem ocorre primeiro no nível do indivíduo, carregado de emoções positivas ou negativas, por meio de caminhos diversos; (DUTRA, 2001)
- b) Nível do grupo: a aprendizagem pode vir a constituir-se em um processo social e coletivo; para compreendê-lo, é preciso observar como o grupo atende, como combina os conhecimentos e as crenças individuais, interpretando-as e integrando-as em esquemas coletivos partilhados; estes, por sua vez, podem constituir-se em orientações para ações; o desejo de pertencer ao grupo pode constituir um elemento motivacional ao processo de aprendizagem; (DUTRA, 2001)
- c) Nível da organização: o processo de aprendizagem individual, de compreensão e interpretação partilhados pelo grupo, torna-se institucionalizado e expresso em diversos artefatos organizacionais: estrutura, regras, procedimentos e elementos simbólicos; as organizações desenvolvem memórias que retêm e recuperam informações. (DUTRA, 2001)

O passo seguinte da análise implica trabalhar os processos de aprendizagem e gestão do conhecimento nas organizações. (DUTRA, 2001)

Como a organização gerencia o conhecimento? Isso acontece por meio do processo de aprendizagem organizacional?

É preciso diferenciar três momentos nesse processo (DUTRA, 2001):

- a) Aquisição de conhecimentos e desenvolvimento de conhecimentos;
- b) Disseminação;
- c) Construção da memória.

A aquisição de conhecimentos e o desenvolvimento de competências podem ocorrer por processos proativos ou por processos reativos.

Entre os processos proativos, sublinhar-se-ia a experimentação e a inovação, que implicam a geração de novos conhecimentos e metodologias, gerando novos produtos e

serviços, com base em situações não rotineiras; a experimentação é usualmente motivada por oportunidades de expandir horizontes e não pelas dificuldades existentes. (DUTRA, 2001)

Entre os processos reativos, destacam-se:

- a) Resolução sistemática de problemas: nos últimos anos, esse processo ganhou especial destaque por meio dos princípios e métodos dos programas de qualidade; suas ideias são hoje conhecidas: diagnóstico feito com métodos, uso de informações para a tomada de decisões e uso de ferramental estatístico para organizar os dados e proceder a interferências; (DUTRA, 2001)
- b) Experiências realizadas por outros: a observação das experiências realizadas por outras organizações pode constituir importante caminho para a aprendizagem organizacional (o *benchmarking*, por exemplo, tem sido usado como ferramenta para repensar a própria organização); (DUTRA, 2001)
- c) Contratação de pessoas: o chamado “sangue novo” pode constituir importante fonte de renovação dos conhecimentos da organização. (DUTRA, 2001)

A disseminação pode acontecer por processos diversos:

- d) Comunicação e circulação de conhecimentos: o conhecimento precisa circular rápida e eficientemente pela organização; observa-se que novas ideias têm maior impacto quando são compartilhadas coletivamente do que quando são propriedade de uns poucos; (DUTRA, 2001)
- e) Treinamento: essa talvez seja a forma mais corriqueira de pensar o processo de aprendizagem e disseminação de novas competências; (DUTRA, 2001)
- f) Rotação de pessoas: por áreas, unidades, posições na empresa, de forma a vivenciar novas situações de trabalho e compreender a contribuição das diferentes posições para o sistema-empresa; (DUTRA, 2001)
- g) Trabalho em equipes diversas: o processo de interação com pessoas de *background* cultural diferente (seja em termos de origem, de formação, de experiência profissional) propicia a disseminação de ideias, propostas e novas soluções para os problemas. (DUTRA, 2001)

A construção da memória organizacional refere-se ao processo de armazenagem de informações com base na história organizacional, as quais podem ser recuperadas e auxiliar na tomada de decisões presentes. As informações são estocadas e as experiências passadas, tanto as bem-sucedidas como as mal-sucedidas devem ser de fácil recuperação e disponibilidade para as pessoas. (DUTRA, 2001)

Segundo Boog (2001), o programa de treinamento pode trabalhar com as habilidades reprodutiva ou produtiva. Na habilidade reprodutiva há pouca variedade ou necessidade de mais aprendizagem depois do domínio básico, uma vez que se constitui numa série de ações reprodutivas, que melhoram com o tempo e a prática. Envolve agilidade, rapidez, precisão, discriminação perceptiva. Já a habilidade produtiva envolve um elemento de solução de problemas cada vez que a habilidade é praticada. A pessoa deve planejar as suas respostas porque sempre há detalhes diferentes nas situações apresentadas. A experiência cresce com a prática; envolve percepção, interpretação, planejamento, decisão, entre outros.

Pesquisas recentes enfatizam a relação entre as *best practices* de RH adotadas pelas empresas e que as ajudam a atrair, a manter e a desenvolver os profissionais mais talentosos, e o sucesso que têm alcançado. (DUTRA, 2001)

O guia “As melhores empresas para trabalhar no Brasil”, publicado pela revista Exame, aponta na mesma direção: as boas práticas de RH resultam em mais lucros; e as empresas em que melhor se trabalha são as que têm mais sucesso. Ser hoje uma empresa admirada pelos funcionários e considerada boa para trabalhar adquiriu tamanha importância que ser incluído na referida relação tornou-se parte do plano de metas da área de Recursos Humanos de muitas empresas (EBOLI, 2001).

Comparando-se os resultados dessa pesquisa publicados nos anos de 1999 e 2000 com os dos anos anteriores, fica bastante evidente quanto a questão de treinamento, desenvolvimento e educação ganhou força em relação às outras práticas de RH. Salta aos olhos a quantidade de empresas relacionadas no guia que têm um sistema diferenciado de desenvolvimento de pessoas, dentro do conceito de universidade corporativa. Dentre essas organizações destacam-se: Accor Brasil, Alcoa, Algar, Amil, BankBoston, Brahma, Dpaschoal, Elma Chips, Embraer, Martins, McDonald’s, Nestlé, Redecard, Serasa e outras que estão desenvolvendo projetos similares. (EBOLI, 2001)

Segundo a autora, outro resultado importante da pesquisa refere-se aos principais desafios estratégicos da gestão de pessoas. Os mais mencionados foram:

- a) Atrair, capacitar e reter talentos – 64,20%
- b) Gerir competências – 48,30%
- c) Gerir conhecimento – 46,70%
- d) Formar o perfil de profissional demandado pelo setor – 45,80%

No tocante às principais tendências de mudança na gestão de pessoas, foram citados, conforme Eboli (2001):

- a) Autodesenvolvimento – 100%
- b) Comprometimento das pessoas com objetivos organizacionais – 100%
- c) Educação corporativa – 99%
- d) Gestão de competências – 99%
- e) Gestão do conhecimento – 98%

Para Eboli (2001), todas as opiniões dessa pesquisa convergem para o mesmo sentido: é absolutamente necessário que as empresas desenvolvam seus talentos e competências para ser mais competitivas e para obter resultados cada vez melhores nos negócios. E para que isso aconteça são necessárias ações integradas em todas as esferas.

Do ponto de vista do indivíduo, Eboli (2001) afirma que, é preciso um estágio de maturidade e de autoconhecimento que permita uma conscientização e internalização do real sentido da aprendizagem e do desenvolvimento contínuos, para que instale as competências humanas mais importantes para o sucesso da empresa onde trabalha.

Com relação à área de RH, é fundamental que tenha uma atuação estratégica por intermédio de uma gestão por competências que permita o alinhamento de atuação entre competências humanas e empresariais. Também é crucial medir o que é mais importante para um resultado de sucesso (EBOLI, 2001).

E finalmente, Eboli (2001) conclui, sob a ótica da empresa, que é preciso que sejam criadas condições propícias para o desenvolvimento de líderes eficazes. Isso significa mudanças profundas não só na estrutura, nos sistemas, nas políticas e nas práticas, mas principalmente na mentalidade, nos valores e na cultura organizacionais. É impossível querer que as pessoas adquiram novos padrões culturais – abrindo uma amplitude e uma profundidade de desejos e sonhos humanos – e, ao mesmo tempo, continuem inseridas em organizações fechadas e conservadoras, sem que isso gere forte conflito entre o mundo interior e o exterior. É preciso que consolidem e disseminem seus valores e princípios básicos de forma consistente, para que eles sejam incorporados, tornando-se norteadores do comportamento das pessoas e permitindo o direcionamento entre objetivos e valores individuais e organizacionais.

2.3.4.1 Universidade corporativa

É sabido que no início deste milênio a base geradora da riqueza das nações será constituída por sua organização social e pelo seu conhecimento criador. Não é por

coincidência que o tema universidades corporativas tem despertado tanto interesse nas empresas realmente preocupadas com a competitividade, propiciando ao mesmo tempo encantamento e polêmica. (EBOLI, 2001)

Para compreender a importância dessas universidades corporativas tanto no novo padrão para a educação superior quanto, em um sentido muito mais amplo, como instrumento-chave de mudança cultural, é necessário entender o contexto de surgimento desse fenômeno, cujas características são: organizações flexíveis, era do conhecimento, rápida obsolescência do conhecimento, empregabilidade e educação global (EBOLI, 2001).

Tais características e tendências apontam para um novo aspecto na criação de uma vantagem competitiva sustentável – o comprometimento da empresa com a educação e com o desenvolvimento das pessoas, surgindo assim a idéia da UC como ferramenta eficaz para o alinhamento e o desenvolvimento dos talentos humano em relação às estratégias empresariais (EBOLI, 2001)

(...) Entendo que é um sistema de desenvolvimento de indivíduos pautado pela gestão de pessoas por competências. As UCs estão para o conceito de competências assim como os tradicionais centros de T&D estiveram para o conceito de cargo. Lembra-se? (Eboli, 2001)

Segundo Eboli (2001), uma forma de avaliar o real “fôlego” de um projeto de UC, é ficar atento para ver se a empresa também está trabalhando com o conceito de competências em outros subsistemas da gestão de RH, não apenas em T&D. Se o conceito de competência é incorporado e assimilado como um valor da empresa, esta tende a contratar por competência, a remunerar por competência, a avaliar por competência etc. Torna-se, mais do que um conceito, um valor e uma prática organizacional. Dessa forma, a UC se evidencia como uma mudança significativa em relação ao ultrapassado centro de T&D.

O objetivo principal desse sistema é o desenvolvimento e a instalação das competências empresariais e humanas consideradas importantes para a viabilização das estratégias negociais. Para Eboli (2001), um projeto bem-sucedido de UC corresponde à implementação dos seguintes aspectos:

- a) Definição clara do que é importante para o sucesso da empresa;
- b) Realização do diagnóstico das competências essenciais do ponto de vista empresarial e humano;
- c) Foco no aprendizado organizacional, fortalecendo a cultura corporativa voltada para a aprendizagem, a inovação e a mudança constantes;

- d) Adoção do conceito de educação “inclusiva”, contemplando os públicos interno e externo, ou seja, incluindo toda a cadeia de agregação de valor: cliente, fornecedores, distribuidores, parceiros, familiares e comunidade;
- e) Ênfase em programas orientados para as necessidades dos negócios;
- f) Venda de serviços, tornando-se um centro de resultados.

Eboli (2001) complementa ainda que, as experiências de implementação de projetos de UC tendem a se organizar em torno de alguns princípios, tais como:

- a) Desenhar programas que incorporem a identificação das competências críticas, empresariais e humanas;
- b) Migrar do modelo “sala de aula” para múltiplas formas de aprendizagem (aprendizagem a qualquer hora e em qualquer lugar);
- c) Desenhar programas que reflitam o compromisso da empresa com a cidadania empresarial;
- d) Estimular gerentes e líderes a se envolver com processo de educação, assumindo o real papel de agentes de mudança, de formadores de talentos e de disseminadores da cultura organizacional;
- e) Criar sistemas eficazes de avaliação dos investimentos e dos resultados obtidos.

Todo o referencial teórico visto até o momento dará base bibliográfica para o contexto prático que iniciará a partir do próximo capítulo, com a metodologia da pesquisa realizada e a seguir com o estudo de caso e resultados da pesquisa realizada com os empregados da empresa estudada através de questionário.

3 METODOLOGIA DO ESTUDO E PESQUISA

Nesta seção será apresentada a metodologia adotada para o estudo em questão, com o detalhamento do tipo e o método de pesquisa, assim como dos casos pesquisados e das fases do estudo.

3.1 Ambiente da pesquisa

Segundo Roesch (1999), a organização está inserida em um contexto e este também deve ser referido, principalmente porque a maioria das mudanças organizacionais é provocada por fatores ambientais, a exemplo das mudanças que ocorrem na política governamental, no mercado de produtos, nos fatores de competitividade.

A empresa estudada, Ford Motor Company Brasil – Divisão Troller, é uma empresa do ramo de montadoras, que realiza a produção e venda de veículos especiais 4x4 para *rally*. A Troller foi fundada em 1997, em Horizonte-CE, passando a fazer parte do grupo Ford do Brasil e é a única montadora do grupo nesse estilo de veículos especiais.

Este estudo descreverá de forma mais abrangente a sua empresa foco no próximo capítulo, que trata do estudo de caso.

3.2 Natureza da pesquisa

Quanto à natureza, pode-se dizer que a pesquisa desta monografia é qualitativa. Collis e Hussey (2005) falam que:

A pesquisa também pode ser diferenciada pelo método adotado pelo pesquisador. Alguns preferem um método quantitativo, objetivo por natureza e focado na mensuração dos fenômenos. Conseqüentemente, um método quantitativo envolve coletar e analisar dados numéricos e aplicar testes estatísticos. Outros preferem um método qualitativo, que é mais subjetivo e envolve examinar e refletir as percepções para obter um entendimento de atividades sociais e humanas.

Uma variável quantitativa é um atributo numérico de um indivíduo ou objeto, Glaser e Strauss (*apud* COLLIS E HUSSEY, 2005) argumentam que “se dados quantitativos são controlados sistematicamente por uma ordem teórica de variáveis em tabelas de elaboração, o analista realmente encontrará um terreno rico para descobrir e gerar teoria”.

As pesquisas qualitativas são exploratórias, ou seja, elas fazem emergir aspectos subjetivos e atingem motivações não explícitas, ou mesmo conscientes, de maneira

espontânea. São usadas quando se busca percepções e entendimento sobre a natureza geral de uma questão, abrindo espaço para a interpretação. (LAKATOS; MARCONI 2001).

Para Gil (1999), este método é apropriado para medir relações entre variáveis, visando levantar opiniões, atitudes e crenças de uma população.

Já as pesquisas quantitativas são mais adequadas para se apurar opiniões e atitudes explícitas e conscientes, pois utilizam instrumentos estruturados (questionários). Devem ser representativas de um determinado universo, de modo que seus dados possam ser generalizados e projetados para aquele universo. Seu objetivo é mensurar e permitir o teste de hipóteses, já que os resultados são mais concretos e, conseqüentemente, menos passíveis de erros de interpretação. (LAKATOS; MARCONI 2001).

Quanto aos meios, para a consecução das análises e dos objetivos acima estabelecidos, foram necessárias pesquisa bibliográfica e pesquisa de campo.

3.3 Tipologia da pesquisa

As tipologias da pesquisa deste trabalho são: bibliográfica, exploratória e estudo de caso.

Com relação ao primeiro tipo o presente trabalho aborda uma pesquisa de natureza bibliográfica. Para Lakatos e Marconi (2001), a pesquisa bibliográfica trata-se de levantamento de toda bibliografia já publicada, em forma de livros, revistas, artigos, publicações avulsas e imprensa escrita. Sua finalidade é colocar o pesquisador em contato direto com tudo aquilo que foi escrito sobre determinado assunto, com objetivo de permitir ao cientista o reforço paralelo na análise de suas pesquisas ou manipulação de suas informações.

Foi realizada uma busca de livros que abrangesse o tema abordado. Ao fazer verificações, alguns foram selecionados em virtude da diversidade de autores. Estão, portanto, inseridas no contexto várias citações para haver uma melhor compreensão.

Também abordado no trabalho a pesquisa exploratória que tem como “objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a constituir hipóteses”, Gil (2002).

Collis e Hussey (2005) exemplificam “a pesquisa exploratória como uma pesquisa com entrevistas entre funcionários que realizam tarefas burocráticas num determinado escritório, departamento, empresa, grupo de empresas, setor”.

O estudo de caso é indicado para estudos em que se trabalha com um caso específico que se considera típico ou ideal para explicar uma certa situação, permite tratar um problema com maior profundidade e possibilita maior integração de dados, é útil em fase inicial de investigação, buscando ampliar o conhecimento a respeito de um certo tema. O estudo de caso "se fundamenta na ideia de que a análise de uma unidade de determinado universo possibilita a compreensão da generalidade do mesmo ou, pelo menos, o estabelecimento de bases para uma investigação posterior, mais sistemática e precisa". (GIL, 2002).

3.4 Universo e amostra da pesquisa

Segundo Lakatos e Marconi (2001), “universo ou população de uma pesquisa depende do assunto a ser investigado, e a amostra, porção ou parcela do universo, que realmente está submetido à verificação, é obtida ou determinada por uma técnica específica de amostragem”.

Foi realizado um levantamento no setor de Recursos Humanos da empresa Troller. Este levantamento seguiu um roteiro que contemplou várias fases, cada uma das quais composta de itens direcionados à gestão de pessoas por competência, visando obter dados gerais para que se pudesse realizar uma análise das ações implementadas pela Ford-Troller na montadora.

Gil (1999) destaca as principais vantagens de se ter o levantamento como método de pesquisa:

- a) Conhecimento direto da responsabilidade, devido ao fato de as próprias pessoas informarem acerca de seu comportamento, crenças e opiniões, a pesquisa fica livre de interpretações subjetivas do pesquisador;
- b) Economia e rapidez, custos relativamente baixos em virtude do uso de questionários;
- c) Quantificação, possibilidade de análise estatística, agrupando os dados obtidos em tabelas.

Em um segundo momento, foi aplicado um questionário, com questões fechadas e abertas, com 141 empregados, selecionados entre um universo de 460 empregados fixos.

Sendo assim, pode-se considerar que o estudo e a pesquisa foram realizadas em duas etapas:

- a) 1ª etapa: levantamento com o Recursos Humanos da empresa, de acordo com o roteiro que consta no apêndice A.
- b) 2ª etapa: aplicação de um questionário estruturado, com 141 empregados, que consta no apêndice B.

3.5 Coleta de dados

Optou-se nesse projeto pela elaboração de um questionário misto, com perguntas abertas e fechadas, aplicado com os empregados de áreas administrativas, técnicas e operacionais da Troller. A coleta de dados dos funcionários aconteceu em maio de 2012, na própria montadora Troller, em Horizonte-CE.

Os dados obtidos nas perguntas fechadas, direcionadas aos clientes, foram tratados por meio do *software excel*, enquanto os que foram coletados por meio das perguntas abertas, respondidas pelos funcionários, foram tratados por uma análise subjetiva das respostas.

A coleta de dados geralmente é realizada por meio de vários procedimentos quantitativos e qualitativos: observação, análise de documentos, entrevista formal ou informal, história de vida, aplicação de questionário com perguntas fechadas, levantamentos de dados, análise de conteúdo etc. (LAKATOS; MARCONI 2001).

O instrumento da pesquisa pode ser dividido em três partes.

A primeira é referente aos dados do público pesquisado, composto por quatro questões: idade, gênero, tempo de empresa e setor.

A segunda parte do questionário é constituída por cinco perguntas, que visa descobrir:

- a) A atividade que mais motiva os empregados a trabalhar;
- b) A forma como eles avaliam o crescimento de seu conhecimento;
- c) A atividade que mais contribuiu para o desenvolvimento de suas habilidade e conhecimentos;
- d) As atividades que mais contribuíram para seu desempenho profissional;
- e) As atividades que contribuíram para uma empresa melhor.

Para essas perguntas, as respostas podem ser definidas através de ações principais que a Troller considera motivadoras e de desenvolvimento ou o empregado que está respondendo a pesquisa pode dar sua opinião sobre qual atividade ele considera na questão.

A terceira parte é composta por uma pergunta aberta que traz a opinião do empregado sobre quais atividades poderiam ajudar no desempenho de suas habilidades e conhecimentos que a Troller ainda não possui.

Os resultados da primeira fase servirá como uma base para análise distribuída dos resultados, ou seja, há uma análise de resultados por gênero, idade, tempo de serviço e área (administrativa, técnica ou operacional). O objetivo desta distribuição é verificar se há divergências de visão dos empregados de acordo com esses níveis. Os resultados da segunda e terceira fase serão demonstrados através de gráficos estatísticos.

4 ANÁLISE DE CASO E PESQUISA

Neste capítulo será atendido aos dois objetivos específicos propostos:

- a) Verificar ações implementadas pela gestão de pessoas com foco em competências;
- b) Investigar, no ponto de vista dos colaboradores, as ações que influenciam em seu desempenho.

Para o primeiro objetivo específico, será visto um estudo de caso na área de Recursos Humanos na empresa Ford Motor Company – Divisão Troller ao longo da alínea 6.1. Já para o segundo objetivo, foi aplicada uma pesquisa através de questionário para os empregados de tal empresa sobre ações e sua influencia no desempenho deles próprios. Seus resultados serão demonstrados a partir da alínea 6.2.

4.1 Estudo de caso

A Troller é uma marca originalmente brasileira fundada em 1997, na cidade de Horizonte/CE, com o nome de Troller Veículos Especiais S.A.

O nome Troller é uma espécie de derivação em português da palavra inglesa *troll*. Entre outros significados, *troll* designa um personagem das lendas escandinavas que habita florestas e cavernas da Noruega, protege os seus visitantes, é fiel, leal e traz sorte, mas fica bravo se ameaçam o seu *habitat*. A alusão evoca a similaridade entre o personagem e o carro Troller, dada a alta e reconhecida confiabilidade do veículo em terrenos difíceis.

- a) **Sua missão:** Somos uma família global com uma herança orgulhosa, apaixonadamente comprometida com fornecimento de mobilidade pessoal para pessoas ao redor do mundo. Antecipamos as necessidades do consumidor e entregamos produtos surpreendentes e serviços que melhoram a qualidade de vida das pessoas.
- b) **Sua visão:** Grandes produtos, um negócio forte e um mundo melhor.
- c) **Seus valores:** O cliente é nossa prioridade número 1 – fazemos a coisa certa para os nossos clientes, nossa gente, nosso meio ambiente e nossa sociedade. Melhorando tudo o que fazemos, provemos retornos superiores aos nossos acionistas.
- d) **Seus pilares:** Diversidade, apreciação, respeito, diversidade.

- e) **Suas dimensões:** Segurança, qualidade, meio ambiente, entrega, custos, pessoas, manutenção, Transformação.

4.1.1 Histórico da empresa

O início do projeto do primeiro veículo foi em 1994, que após aperfeiçoamentos, teve suas primeiras unidades vendidas para pilotos de *rally*. Segundo Airton, um dos empregados que participou da montagem do primeiro Troller, nessa época, a engenharia era baseada em certos e erros, ou seja, “Fazíamos o molde em papelão, a partir e depois de pronto, testávamos na estrada”. Assim a marca fez das competições um laboratório de desenvolvimento para o produto.

Em 1997, iniciou-se o processo de produção em linha do primeiro modelo da Troller, o RF *Sport* com motor 1.8 à gasolina. No ano seguinte o veículo recebeu o motor 2.0 de 110 cavalos.

Mas foi em 2000 que se deu início a história de sucesso da Troller em competições internacionais. Nesse ano, a marca teve sua primeira participação no Paris-Dakar com uma equipe composta por quatro duplas: Reinaldo Varela (piloto) e Alberto Fadigatti (navegador), Roberto Macedo (piloto) e Marcos Ermírio de Moraes (navegador), Arnoldo Junior (piloto) e Galdino Gabriel (navegador), e a dupla formada pelo experiente piloto Cacá Clauset e seu célebre navegador, o explorador brasileiro Amyr Klink. Os jipes, carinhosamente chamados de “Jipes Brasileiros” preparados no Ceará pelo departamento de desenvolvimento da Troller, participaram da disputa na categoria T3 (Protótipos), destinada aos modelos preparados, com até mil unidades de fabricação. A edição de 2000 do *rally* cruzou África de Oeste a Leste, atravessando seis países e percorrendo 10.000km. Ao final da competição, os quatro veículos da Troller chegaram ao final do *rally*, um deles em quarto lugar na sua categoria com o piloto Arnoldo Junior e o navegador Gabriel Galdino. Feito histórico para a primeira participação da Troller em um dos mais difíceis *rallys* do mundo fato que comprovou a força e a robustez dos veículos. No mesmo ano, a Equipe Troller venceu o *Rally* dos Sertões, o mais desafiador da América Latina, com a dupla Reinaldo Varela e Alberto Fadigatti.

“Para o Dakar de 2000, nosso carro ficou pronto na França. Não tivemos tempo suficiente para testá-lo, mas sabíamos das dificuldades que enfrentaríamos desde o primeiro momento. Estávamos competindo no maior *Rally* do Mundo – o mais duro, percurso imenso e no meio do deserto, competidores fortes. Na prova avaliamos e

percebemos que o carro era muito forte, enfrentava tudo, mas não conseguimos chegar no momento correto. Claro que ganhar uma posição de destaque estava em nossos objetivos. No segundo ano do Dakar, preparamos o carro durante o ano todo, numa nova estrutura. Montamos nossa estratégia para não desgastar o carro numa hora desnecessária – usamos a cabeça. Garantimos com o “jipe brasileiro” o título de vice-campeões do ano” diz Reinaldo Varela para o site troller.com.br em 2001.

O bom desempenho nas grandes competições continuou em 2001. A Equipe Troller conquistou para o Brasil, o inédito título de Campeã Mundial de *Rally Cross Country*, na categoria T 3.2 Diesel, com a dupla Reinaldo Varela e Alberto Fadigatti (única brasileira no mundial). A dupla ainda foi vice-campeã do Paris-Dakar daquele ano. O ano de 2001 foi ainda de transformações radicais no Troller, que passou a se chamar T4. O carro teve mudanças de carroceria, chassi, eixos, suspensão, acabamentos, entre outras alterações, inclusive do motor que passou para o MWM 2.8 Turbodiesel de 132 cavalos.

“Toda prova é importante, é um misto de aventura e responsabilidade. No Sertões você pode andar rápido quase todo o tempo, mas é necessário ter bons equipamentos não só como o carro, bom hodômetro, GPS, tudo funcionando. Lá são quase que estradas. Apesar das dificuldades que o Sertões também apresenta, o Troller enfrentou com bravura e facilidade todas as etapas” diz Alberto Fadigatti para o site troller.com.br em 2001.

Em 2002, o Troller T4 ganhou ainda mais melhorias como: porta traseira, novos eixos, freio a disco nas quatro rodas e roda livre. E em 2002, as conquistas continuaram. A equipe Troller foi Campeã Brasileira de *Rally Cross Country* em duas categorias. Na *Production Diesel*, que é disputada com veículos praticamente originais, a dupla Renê Mello e Marcus Mello foi campeã por antecipação. A dupla conquistou o primeiro lugar no *Rally das Neves*, no *Rally do Café*, *Rally da Energia* e no *Rally dos Sertões*, que faziam parte do Campeonato Brasileiro. Na categoria *Super Production Diesel*, a mais disputada, a dupla Reinaldo Varela e Edgar Fabre também ficou em primeiro lugar na Geral, conquistando o topo do pódio no *Rally Terra Brasil* e no *Rally das Neves*.

Com espaço consolidado no mercado e com o nome forte no esporte, a Troller criou em 2003 a sua própria competição, a Copa Troller. Um *rally* de regularidade feito para os clientes da marca usufruírem de todo o potencial do Troller T4 em seu ambiente natural: as trilhas. Mais que uma competição, a Copa Troller é um grande evento que reúne família e amigos num clima de descontração e contato com a natureza. Seu objetivo é aliar emoção, competição e diversão numa só prova. Por isso a principal característica dos eventos é fazer os participantes seguirem a planilha com tempos de percurso cronometrado e médias de velocidades controladas de acordo com o nível de cada uma das categorias.

Regulamentada pela CBA – Confederação Brasileira de Automobilismo –, a Copa Troller é dividida em dois campeonatos regionais (Nordeste e Sul/Sudeste) e reúne um grande número de participantes, todos felizes proprietários de um veículo da marca. É um ambiente em que os amigos e a família podem compartilhar seu amor pela aventura e os competidores encontram um bom nível técnico e intenso contato com a natureza.

Na competição, existem quatro categorias:

- a) **Expedition:** A melhor opção para pilotos e navegadores que nunca participaram de um *Rally* de Regularidade. O percurso tem um grau de dificuldade menor, perfeito para a prática de pilotagem em terrenos irregulares e leitura de roteiros com planilhas. É uma ótima oportunidade para fazer um passeio com a família ou amigos e utilizar todos os recursos do seu Troller T4 em contato com a natureza, com toda a segurança e estrutura de um grande evento. Além do piloto e do navegador, também podem participar 2 acompanhantes (Zequinhas) a partir de 10 anos. Os navegadores podem ter a partir de 16 anos de idade (ambos com autorização dos pais).

Não é necessário, nem permitido, o uso de equipamentos de navegação para essa categoria, exceto GPS e Palmtop. As planilhas são mais facilitadas para o uso do hodômetro digital original do veículo. Por ser uma categoria iniciante, não é permitida a inscrição de pilotos e navegadores que já participaram de categorias mais avançadas. Também não é exigido registro em federações estaduais de automobilismo nem da CBA, por isso não há campeonato ou soma de pontos das etapas (acumulado do ano).

- b) **Turismo:** É a porta de entrada para o *rally* de alta performance. Já conta com uma planilha mais elaborada e um nível de dificuldade maior que da *Expedition*. São autorizados hodômetros originais, hodômetros aferíveis não integrados e GPS. Podem participar pilotos e navegadores sem qualquer experiência ou que já tenham sido inscritos apenas em categorias como novatos, estreantes, amadores ou iniciantes. Também podem se inscrever competidores que já correram em categorias superiores, mas que não competem há pelo menos dois anos.

É obrigatória a filiação do piloto e navegador a uma federação estadual de automobilismo e à CBA (Confederação Brasileira de Automobilismo) e é

permitido 2 acompanhantes (Zequinhas) que podem ter idade a partir de 10 anos e navegadores a partir de 16 anos (ambos com autorização dos pais).

- c) **Graduados:** Esta categoria reúne pilotos e navegadores de alta performance, com alguma experiência em *rallys* de regularidade em outras categorias como a Turismo. O nível técnico de navegação e pilotagem é bastante alta e as médias de velocidade rápidas, sendo assim, se fazem necessário o uso de equipamentos de navegação de precisão, pois cada décimo de segundo pode fazer diferença na apuração dos resultados.

Com roteiros mais complexos e médias de velocidade mais altas, a categoria Graduados é o desafio perfeito para os competidores que gostam de uma dose extra de emoção. Com todo e qualquer instrumento de navegação permitido, a categoria aceita navegadores com idade a partir de 16 anos (com autorização dos pais). Não é obrigatório o uso de capacete.

PRÉ-REQUISITOS: É necessária experiência anterior em provas de *rally* deste nível, independente dos resultados obtidos; é obrigatória a filiação do piloto e navegador a uma federação estadual de automobilismo e à CBA (Confederação Brasileira de Automobilismo); e não podem participar zequinhas nesta categoria.

- d) **Master:** Nesta categoria, a disputa acontece entre os melhores pilotos e navegadores de regularidade do *ranking* nacional da CBA. Os pré-requisitos para estar nesta categoria além de estarem classificados entre os 20 melhores em pontos são: a obrigatoriedade de filiação do piloto e navegador a uma federação estadual de automobilismo e à CBA e não podem participar zequinhas nesta categoria.

Devido à sua alta *performance*, a prova é trabalhada em cima de médias de velocidade alta, mas ainda dentro dos limites de uma prova *off-road*, e exige uma navegação e pilotagem bastante técnica. Esta categoria tem uma zona de rebaixamento aonde, ao final do campeonato, os competidores classificados abaixo do 21º voltam automaticamente a competir na categoria graduados no ano seguinte.

- e) **Passeio:** Destinada à família, aos competidores de primeira viagem e a todos que tem a adrenalina circulando nas veias, mas que ao invés de uma prova preferem curtir a natureza em um passeio 4x4.

Ainda em 2003, a Troller deu mais um passo para expandir sua marca desenvolvendo veículos especiais para diversas aplicações atendendo empresas e órgãos governamentais que necessitam de um meio de transporte robusto e durável para superar obstáculos em terrenos irregulares como mineradoras, bombeiros, polícia florestal, entre outros.

Para o *Rally* dos Sertões de 2005, a Troller fez um T4, versão especial de competição, para 21 clientes. Foi a maior equipe da história do *Rally* dos Sertões. No ano seguinte, mais um ano de mudanças para o T4. As mais importantes foram o novo motor NGD 3.0 eletrônico de 163 cavalos, novo sistema de embreagem, amortecedores e rodas.

Em 2007, a Troller foi adquirida pela Ford Motor Company Brasil que oferece, desde então, toda a tecnologia e recursos para os processos de produção e desenvolvimento de produtos.

"A Troller, marca brasileira de grande sucesso, irá se beneficiar da força da marca Ford em suas linhas de produtos, em termos de qualidade e custos. Ao mesmo tempo, permitirá à Ford participar do 'nicho' de mercado de veículos *off-road*, expandindo suas operações no Nordeste brasileiro", disse Marcos S. de Oliveira, presidente da Ford Brasil e Mercosul para o site troller.com.br em 2007.

Em novembro, a Troller já havia confirmado informações veiculadas pela imprensa de que negociava sua venda para a Ford Brasil. Nesta época, a companhia brasileira já produzia cerca de 100 carros por mês, possuía em torno de 500 funcionários e tinha uma rede de 22 concessionárias no Brasil, além de postos de assistência técnica credenciados.

Em 2008, a fábrica foi remodelada com novas tecnologias e recursos de manufatura para a produção do Troller T4. Além de aumentar a produtividade, as mudanças contribuíram para aprimorar a qualidade do produto, tendo como foco principal a ampliação do mercado e a satisfação dos clientes.

No ano seguinte, a Troller apresenta o novo Troller T4 com mais de 500 novas peças como: dianteira reestilizada, para-brisa com vidro curvo, grade removível, capota removível mais leve, apliques nos pára-choques, novo padrão de acabamento com o interior totalmente novo, uniformização das peças com itens próprios e da cadeia produtiva da Ford. Tudo para aprimorar a qualidade do produto com harmonia e estilo sem comprometer o seu incrível desempenho e robustez.

Esse também foi o ano recorde de vendas da Troller, consolidando seu espaço para vendas especiais, atendendo empresas e órgãos governamentais como a Polícia do Ceará, Secretaria de Saúde do Maranhão, dentre outros.

2010 e 2011 foram os anos do investimento na Troller. Em 2010, mudanças físicas fizeram a diferença na Troller, um novo *layout* de produção e um novo refeitório mudaram a forma como os empregados trabalhavam e descansavam. Foi neste ano que teve início também todas as auditorias de controle que a Ford trouxe junto aos demais processos.

Porém, foi em 2011 que a Troller se consolidou como uma empresa sustentável, passando ileso por todas as auditorias e conseguiu certificar-se com o selo de garantia de processos ISO 9001.

2011 representou também o marco de produção da Troller. 1500 carros a mais saíram da linha de produção e deixaram os investidores da Ford com mais vontade ainda de investir na empresa cearense.

Para 2012 e 2013 a Troller prevê investimentos físicos, tecnológicos e humanos. Novos produtos e novos processos surgirão e com eles, novas ferramentas, novos equipamentos com tecnologia de ponta e nos pessoas com capacidade e competência suficiente para atender às demandas frente à essas mudanças serão requisitados.

4.1.2 Estrutura organizacional

A Troller divide seus setores em duas Plantas (sedes): Uma em São Bernardo do Campo, nas mesmas instalações das demais operações Ford, onde estão os setores de *Marketing & Vendas*, Pós-venda e Compras produtivas.

A outra sede fica em Horizonte, onde estão instalados os setores: Produtivos (Moldagem, Montagem de Carroçaria, Mecânica de Fabricação, Manutenção de Moldes, Preparação, Pintura, Linha de Montagem e Acabamento Final), Engenharia de Manufatura, Tempos & Métodos, Qualidade, Manutenção, Logística, Compras administrativas, Recursos Humanos, Segurança do Trabalho, Engenharia de novos produtos, Engenharia Experimental, Financeiro e Contabilidade, ATN – Assistência Técnica Nacional, Tecnologia da Informação e Meio Ambiente.

4.1.3 A gestão de Pessoas na Troller

A gestão de Pessoas na Troller é realizada pela área de Recursos Humanos. Hoje, composta seguintes subsistemas:

- a) **Departamento Pessoal:** Responsável pelo pagamento do salário fixo e variável dos empregados, gestão de planos de saúde e odontológico, processos burocráticos de admissão, férias, rescisão e pela gestão de todos os encargos relativos aos empregados. Também é este subsistema o responsável pela gestão de terceiros.
- b) **Relações Trabalhistas:** Responsável pelo acompanhamento diário dos empregados, controle de absenteísmo legal e médico, acompanhamento de medidas disciplinares, controle do desempenho dos empregados, visando à rescisão ou promoção dos mesmos e contato com Sindicato de forma geral.
- c) **Setor Médico:** Responsável pelo atendimento médico ao empregado garantindo sua saúde e ambiente de trabalho.
- d) **Segurança Patrimonial:** Responsável pelo controle de acesso de empregados, terceiros e visitantes, bem como pela segurança de todo o patrimônio físico da empresa.
- e) **Gestão de Recursos Humanos:** Que subdivide-se ainda em:
 - **Serviços compartilhados:** Responsável por todos os recursos utilizados pelos empregados de forma coletiva (Refeitório, transporte, vale alimentação etc).
 - **Controle de jornada:** Responsável pelo controle diário da jornada dos empregados (Jornada normal, banco de horas, horas extras etc), provendo as informações necessárias para a folha de pagamento.
 - **Comunicação Interna e eventos:** Responsável pelo jornal interno *Troller News*, todas as informações a serem comunicadas internamente e eventos externos e/ou internos com a participação dos empregados Troller.
 - **Gestão de indicadores:** Responsável pelo controle dos indicadores (*Balanced Score Card* e *Master Schedule*) da área e da dimensão

people no controle de toda a Planta. Esta área fica ainda responsável pelas pesquisas de clima da Troller.

- **Recrutamento e seleção:** Responsável pelo recrutamento e seleção de pessoal interno e/ou externo e acompanhamento de período de experiência destas pessoas (45 e 90 dias).
- **Desenvolvimento:** Responsável pelo desenvolvimento dos empregados através dos PDCs (Comitê de Desenvolvimento de Pessoal) e pelos processos de avaliação de desempenho de empregados horistas (produtivos) e mensalistas (administrativos e técnicos).
- **Treinamentos:** Responsável pelo planejamento e controle de treinamentos corporativos e de desenvolvimento, controle de eficácia de treinamentos. Integração dos empregados na companhia e treinamentos operacionais na função.
- **Remuneração e benefícios:** Responsável pelo plano de cargos e salários, controle de movimentações e promoções de pessoal. Responde ainda pelo programa de reconhecimento, pelo programa de bolsas de estudo e demais programas que tragam benefícios aos empregados.

4.1.4 A gestão de pessoas por competências na Troller

A gestão de pessoas por competência possui um histórico de desenvolvimento de seis anos. Desde que a Ford adquiriu a Troller, esta vem se desenvolvendo e melhorando a forma como olha para seus empregados e procura desenvolvê-los conforme suas competências essenciais.

Abaixo a forma como a Troller hoje realiza seus processos de gestão de pessoas com base em competências.

4.1.4.1 Recrutamento e seleção

Porque os candidatos querem trabalhar na Ford e porque os empregados ficam? Essa pergunta levou ao desenvolvimento do conceito “EVP” (*Employment Value Proposition*).

Basicamente, o EVP é “por que os candidatos querem trabalhar na Ford e por que os empregados ficam”. E porque os empregados não só ficam, mas transformam-se em membros engajados e de alto desempenho da equipe Ford.

Uma pesquisa foi feita em 2012, pela Ford de todo o mundo, com base em entrevistas a candidatos internos e externos e pesquisas com os empregados para identificar os atributos que têm o maior impacto em fazer uma Ford especializada em atrair, envolver e reter talentos para apoiar o plano ONE Ford.

Como resultado, foram identificados três elementos principais do EVP:

- a) Reputação corporativa – As pessoas querem trabalhar para uma empresa que tem uma grande reputação e impacto. Três pilares: Ótimos produtos, um negócio forte e um mundo melhor.
- b) Promessa marca global – A consistência e a confiabilidade da marca Ford em todo o mundo.
- c) Equipe qualificada e motivada – Esse item, através da pesquisa, foi dividido em cinco subitens:
 - Pessoas trabalhando juntas – trabalho em equipe;
 - Desenvolvimento de empregados – Uma Ford como um lugar onde o desenvolvimento é valorizado por todos e os empregados são incentivados a aprender, construir habilidades e melhorar continuamente ano após ano. O desenvolvimento dos empregados é um facilitador para atrair, engajar e reter talentos, bem como a obtenção de resultados de negócios, pois leva a ter a pessoa certa, com as habilidades certas, no lugar certo, na hora certa;
 - Qualidade liderança – Todo mundo que supervisiona as pessoas tem a responsabilidade de ser o melhor líder que ele/ela pode ser;
 - Remuneração e benefícios – A Ford pretende ser competitiva em cada elemento principal de C&B no mercado;

- Flexibilidade de vida no trabalho – A Ford está dirigindo a mudança individual e organizacional que requer a capacidade de trabalhar de forma flexível e produtiva, incluindo facilitadores de tecnologia e práticas de trabalho flexíveis, tanto formais como informais.

Alan Mulally, presidente global da Ford, disse que “a longo prazo, sustentável, a vantagem competitiva da Ford é a equipe capacitada e motivada que temos aqui”. Ter essa equipe qualificada e motivada aumenta o comprometimento dos empregados e a atratividade da Ford para candidatos, assegurando que o plano Ford, incluindo “trabalhar em conjunto de forma eficaz como uma equipe” torna-se a realidade para todos os níveis da organização.

Após a pesquisa, percebeu-se que, a medida em que a Ford vai bem em reputação corporativa, promessa de marca global e equipe qualificada e motivada, ela cresce. A medida em que ela não faz isso muito bem, não consegue sucesso e luta para atrair, envolver e reter o talento necessário para fazer o plano ONE Ford (um time, um plano, uma meta) uma realidade. Na Troller, o recrutamento e a seleção de novos empregados são baseados nesses três elementos.

Considerado um conjunto de técnicas e procedimentos que tem por objetivo buscar candidatos potencialmente capazes e qualificados para ocupar uma posição na organização, o processo de recrutamento e seleção consiste basicamente em comunicar e atrair candidatos às vagas existentes. Mas, mais do que isso, o processo na Troller consiste em levar para a empresa a pessoa certa, com as habilidades certas, no lugar certo, na hora certa.

4.1.4.1.1 Como ocorre o processo

O recrutamento pode ser do tipo externo ou interno. O primeiro refere-se às vagas que serão ocupadas por candidatos vindos de fora da empresa, o segundo diz respeito às vagas que serão preenchidas por candidatos que já são empregados e buscam encarreiramento.

A requisição de pessoal pode ser realizada por qualquer área a partir de seu gestor, sempre que houver vaga em aberto por motivo de substituição ou aumento de quadro. O processo inicia através do levantamento do perfil, onde o gestor da área solicitante identifica as competências técnicas e comportamentais da vaga, além de responsabilidades, habilidades e hierarquia.

Para cada item identificado no formulário de levantamento de perfil haverá um documento oficial para embasar as definições do gestor:

- a) Competências técnicas: O que for incluso no levantamento do perfil como necessidade de competência técnica para este novo colaborador, deve estar pré-definido na descrição de cargo da função que ele irá exercer.
- b) Competências comportamentais: As competências comportamentais valorizadas na Ford também estão descritas na descrição de cargos e não diferem de uma área ou de uma função para outra, são sempre as mesmas. Elas serão citadas mais a frente.
- c) Responsabilidades: As responsabilidades daquele novo empregado também devem estar elencadas no formulário de descrição de cargos inerente à função que ele exercerá.
- d) Habilidades: As habilidades para aquele novo empregado estarão definidas em uma matriz de habilidades por grau, em que o gestor tomará como base para desenvolver o formulário de requisição de pessoal.
- e) Hierarquia: A partir das responsabilidades, competências técnicas e habilidades será possível definir a hierarquia e grau em que o novo empregado será enquadrado em sua nova função. Esta definição está prevista na matriz de mapeamento de graus, que será citada mais a frente.

Com o formulário corretamente preenchido, a psicóloga da Troller divulga as vagas internamente via *jobpost*. Caso não seja preenchida por recrutamento interno, inicia-se o recrutamento externo, através dos mecanismos apropriados (nos *websites* de recrutamento, junto às consultorias especializadas, através de Feiras de Empregos, Universidades, jornais locais, ou divulgando via Comunicação Interna, quando necessário).

Algumas vagas são tratadas de forma sigilosa, para estas, o HRBO (*Human Resources Business Operator*) da unidade conduz o processo de recrutamento e seleção junto às empresas consultoras. Uma vez selecionado o candidato, a área de R&S se encarrega do procedimento de admissão.

A seleção consiste num processo de escolha, comparação e decisão do candidato mais adequado para a posição em aberto, sendo composta pelas seguintes etapas: triagem de currículos, teste de inglês, testes para competências e habilidades específicas, dinâmicas de grupos, testes práticos e entrevistas.

Na primeira etapa, somente são selecionados currículos que estejam dentro do perfil apontado no levantamento de perfil e que possuam formação conhecimentos e experiência, conforme descrição de cargos. Na fase dos testes e dinâmicas de grupo, as competências e as habilidades são avaliadas através de testes específicos. Nesta fase o foco é no perfil comportamental do candidato, sendo também eliminatória, ou seja, o candidato somente permanecerá no processo seletivo se conseguir mostrar que possui essas habilidades e competências. Na última fase, a entrevista é a última oportunidade do candidato mostrar a sua atitude e é nesta fase onde o gestor avalia a entrega do candidato para a organização com base em experiências anteriores e junto à psicóloga, mapeia um perfil profissional do candidato. Para cada gestor, para cada função, um nível de atitude diferente é requerido.

Uma vez selecionado o candidato e aceitas as propostas de trabalho, a admissão é um processo de *interface* entre as áreas de Recrutamento e Seleção, Setor Médico e Departamento Pessoal.

É nesta fase que o candidato entrega toda a documentação comprovando a sua formação e as competências técnicas que devem ser comprovadas. Uma vez as documentações e exames admissionais aprovados, a área de R&S encaminha o novo empregado ao treinamento introdutório, um momento de integração na companhia e posteriormente, em sua área e em sua nova função.

O acompanhamento do novo empregado será feito durante os 90 primeiros dias pela área de R&S, com o fim de identificar possíveis falhas de adaptação à cultura Troller ou à função. Os principais pontos positivos e negativos serão analisados pela área de R&S e repassados para o gestor imediato. No nonagésimo (90º) dia, o processo de acompanhamento é feito através de uma entrevista com o gestor, para mensurar se houve uma adequação entre o colaborador desejado e o colaborador recebido.

Os indicadores de *performance* do recrutamento e seleção por competência eficaz chama-se equipe qualificada e motivada e ele é mensurado anualmente no mês de setembro, durante a aplicação da pesquisa de clima de toda a Ford.

Além deste, são acompanhados também os indicadores de *Turnover*, (quantidade de empregados que entram e saem da empresa), tempo de entrega de uma seleção e o índice de eficácia da seleção (candidato desejado x candidato admitido).

4.1.4.2 Remuneração por competência

Em 2009, a Troller participou de sua primeira pesquisa salarial, conduzida pela Companhia Rigesa. Em 2011, a política salarial foi definida para Troller, em alinhamento com as práticas da Ford Brasil, sendo em agosto aprovada e implementada.

Antes, existiam 110 cargos, sendo 46 operacionais e 64 administrativos. Hoje, são 94 cargos, sendo 30 operacionais e 64 administrativos. As promoções não possuíam regras, e aconteciam exclusivamente através de processos de exceção, majoritariamente focado em retenção. Hoje, há um plano de promoções e aumentos salariais.

Ainda em 2011, a Troller participou da segunda pesquisa salarial, conduzida pela consultoria Deloitte. Em 2012, os resultados da pesquisa foram avaliados e foram observadas necessidades de ajustes em alguns graus nas tabelas salariais, criadas há um ano.

Hoje, a política salarial da Troller possui 3 tabelas salariais, conforme categoria de empregados: operacionais; administrativos e engenheiros.

4.1.4.2.1 Mapeamento de cargos

Inicialmente, pela política salarial da Troller, os subníveis dos empregados foram inicialmente definidos através de graus. Cada grau do plano / tabela salarial pode variar conforme atividade, escolaridade, nível de inglês, grau de responsabilidade na área. A saber:

Tabela 04: Definição de níveis – Empregados Administrativos

Plano	A		
Local	HZT	Cargo	Pré-requisito
Grau	A2	Assistente I	Ensino Médio Completo ou Cursando até o penúltimo ano do Ensino Superior (cursos com duração inferior a 4 anos) ^(a)
			Exercer atividades de baixa e média complexidade da área atuante com necessidade de supervisão constante
			Idioma Desejável: Inglês Básico
	A3	Técnico I	Ensino Técnico
			Exercer atividades de baixa e média complexidade da área atuante com necessidade de supervisão constante
			Idioma Desejável: Inglês Intermediário
	A4	Assistente II	Cursando último ano do Ensino Superior (cursos com duração igual ou superior a 4 anos) ^(a)
			Exercer atividades de baixa e média complexidade da área atuante com necessidade de supervisão constante
			Idioma Desejável: Inglês Básico ^(c)
	A5	Técnico II	Ensino Técnico, profissionais Seniors
			Exercer atividades de alta complexidade da área atuante sem necessidade de supervisão constante

			Idioma Desejável: Inglês Intermediário
A6	Junior		Ensino Superior Completo ^(b)
			Exercer atividades de baixa e média complexidade da área atuante com necessidade de supervisão constante
			Idioma Desejável: Inglês Intermediário ^(c)
A7	Pleno / Coordenador		Ensino Superior Completo ^(b)
			Exercer atividades de média complexidade da área atuante com necessidade de supervisão moderada
			Idioma Desejável: Inglês Intermediário
A8	Senior / Coordenador		Ensino Superior Completo ^(b)
			Exercer atividades de alta complexidade da área atuante com necessidade de mínima supervisão e com responsabilidade de acompanhar/desenvolver as atividades dos empregados de níveis hierárquicos mais baixos
A9	Supervisor Troller		Idioma Desejável: Inglês Fluente Ensino Superior Completo + Especialização (Desejável) Supervisionar uma determinada área administrativa ou operacional

Fonte: Ford Motor Company Brasil LTDA – Divisão Troller

Tabela 05: Definição de níveis – Engenheiros

Plano	B		
Local	Horizonte	Cargo	Pré-requisito
Grau	B6	Junior	Ensino Superior Completo – Engenharia
			Exercer atividades de baixa e média complexidade da área atuante com necessidade de supervisão constante
			Idioma Desejável: Inglês Intermediário
	B7	Pleno / Coordenador	Ensino Superior Completo – Engenharia
			Exercer atividades de média complexidade da área atuante com necessidade de supervisão moderada
			Idioma Desejável: Inglês Intermediário
	B8	Senior / Coordenador	Ensino Superior Completo – Engenharia
			Exercer atividades de alta complexidade da área atuante com necessidade de mínima supervisão e com responsabilidade de acompanhar/desenvolver as atividades dos empregados Plenos e Juniores
			Idioma Desejável: Inglês Fluente
B9	Supervisor Engenheiro Troller	Ensino Superior Completo + Especialização (Desejável)	
		Supervisionar uma determinada área administrativa, operacional ou de engenharia – predominantemente ligada à Engenharia ou Produção Idioma Desejável: Inglês Fluente	

Fonte: Ford Motor Company Brasil LTDA – Divisão Troller

Tabela 06: Definição de níveis – Horistas

Plano	O			
Local	Horizonte	Categoria	Escolaridade	Pré-requisito
Grau	E2	Encarregado	Ensino Médio ou Técnico	De acordo com Mestre de Cargos / Descrição de Cargo
	E1	Lider	Ensino Médio ou Técnico	
	O6	Especialista III	Ensino Médio	
	O5	Especialista II	Ensino Médio	

	O4	Especialista I	Ensino Médio
	O3	Semi-especialista	Ensino Médio
	O2	Geral	Ensino Médio
	O1	Auxiliar	Ensino Médio

Fonte: Ford Motor Company Brasil LTDA – Divisão Troller

Com a implementação do conceito de competências, viu-se a necessidade de delimitar ainda mais as subdivisões de graus dos cargos da Troller.

Em 2012, o RH realizou um estudo de mapeamento dos cargos das áreas administrativas, técnicas e de engenharia para refinamento e posicionamento em graus específicos, baseada em um método de mercado denominado *Pointing Factor Analyzis*.

Neste método, os cargos são avaliados através de sete diferentes fatores de enquadramento de acordo com a necessidade e realidade da empresa, os quais, por sua vez, possuem diferentes graus de especificações e peso relativo.

1. Formação: Este fator avalia o nível de conhecimento necessário ao exercício do cargo. É expresso em termos de escolaridade.
 - a) Ensino Médio Completo;
 - b) Ensino Técnico Completo;
 - c) Ensino Superior Cursando;
 - d) Ensino Superior Completo;
 - e) Pós-Graduação Completa.
2. Experiência: Este fator avalia o tempo de experiência necessário ao exercício do cargo. É expresso em termos de anos e meses somados de todas as experiências que o empregado teve na área.
 - a) Até seis meses de trabalho;
 - b) Seis meses a um ano de trabalho;
 - c) Um a três anos;
 - d) Três a quatro anos;
 - e) Quatro a seis anos;
 - f) Acima de seis anos.
3. Complexidade das tarefas: Esse fator avalia a complexidade das tarefas, a extensão e a minúcia das instruções recebidas por escrito ou oralmente, e também quanto ao nível de conhecimento dos processos e do negócio.

- a) Tarefas simples que requerem do ocupante obediência às instruções verbais e escritas com a mínima dificuldade. Tarefas rotineiras, executadas mecânica ou manualmente;
 - b) Execução de tarefas simples a média, com baixa variedade que atendem à rotina diária, como transcrição de dados ou cálculos básico;
 - c) Tarefas de alguma complexidade, com frequente referência a detalhes e minúcias e que implicam em análise crítica de rotina ou cálculos médios;
 - d) Tarefas complexas que envolvem constantemente detalhes e minúcias e que implicam em análise crítica de rotina, cálculos médios a difíceis;
 - e) Planejamento, coordenação e execução de tarefas complexas, onde há instruções específicas ou concretas disponíveis. Visão sistêmica de mais de uma área de trabalho;
 - f) Planejamento e coordenação de projetos complexos, onde somente instruções generalizadas ou subjetivas estão disponíveis. Visão sistêmica de mais de uma área de trabalho.
4. Nível de problemas e tratativas: Esse fator avalia a complexidade dos problemas que acontecem no seu dia-a-dia e as tratativas que são utilizadas. Também indica o nível de conhecimento dos processos e do negócio.
- a) Os problemas são identificados e referidos à chefia;
 - b) Os problemas identificados são resolvidos por seguimento de padrões;
 - c) Defronta-se com problemas nem sempre padronizados, embora utilize soluções similares dentro do regimento ou políticas e práticas conhecidas da empresa;
 - d) Defronta-se com problemas não padronizados que exigem discernimento, visão sistêmica em mais de uma área para avaliação de situações e recomendação de ações ou tratativas;
 - e) Exige tomada de decisões sobre problemas não rotineiros ou padronizados, com alto grau de responsabilidade e interpretação de resultados através de uma visão sistêmica do processo e holística do negócio.
5. Impacto dos erros: Esse fator considera a frequência e a possibilidade de ocorrência de erros que podem incidir em perdas para a empresa. Leva em

conta o nível de comprometimento que o erro do ocupante representa no negócio.

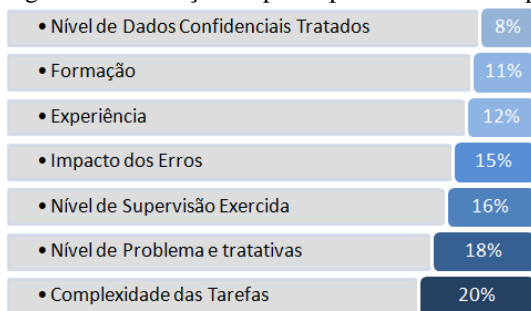
- a) O trabalho exige pouca atividade mental e esforço visual intermitente. A influência de erros nos custos será mínima;
 - b) O trabalho exige atenção e exatidão constantes. Os erros podem causar moderada influência nos custos e/ou retrabalho rápido ou de baixa complexidade;
 - c) O trabalho exige concentração, atenção e exatidão constantes. Os erros podem causar relevantes influências nos custos e retrabalho demorado ou complexo;
 - d) O trabalho exige baixa atenção visual, porém esforço mental e exatidão elevados, pois o nível de responsabilidade e resultado supera a quantidade de operações de seu cargo. Erros podem causar grandes perdas financeiras, ou um nível de retrabalho muito relevante.
6. Nível de dados confidenciais tratados: Esse fator avalia o trabalho que envolve o acesso a assuntos confidenciais da empresa e os efeitos internos e/ou externos que a divulgação inadvertida desses poderia causar.
- a) O trabalho não proporciona acesso a informações consideradas confidenciais;
 - b) O trabalho proporciona acesso a assuntos confidenciais e exige discrição, muito embora a consequência da divulgação seja de importância reduzida;
 - c) O trabalho proporciona acesso a dados e informações considerados confidenciais e exige cuidados normais para evitar sua divulgação que, se concretizada, poderá causar embaraços inconvenientes e até prejuízos financeiros para a empresa;
 - d) O cargo proporciona acesso a plano e objetivos de assuntos considerados estritamente confidenciais, que, se forem divulgados, poderão causar embaraços e/ou grandes prejuízos financeiros e/ou morais à empresa. Discrição e integridade máximas são requisitos essenciais do cargo.
7. Nível de supervisão exercida: Esse fator avalia a natureza da supervisão exercida.

- a) O trabalho não envolve supervisão de subordinados;
- b) O trabalho envolve supervisão de subordinados que executam tarefas simples e rotineiras. (Auxiliares, estagiários, aprendizes);
- c) O trabalho envolve supervisão de subordinados que executam tarefas de moderada complexidade. (Assistentes ou técnicos de nível médio);
- d) O trabalho envolve supervisão de subordinados que executam tarefas complexas e de natureza especializada e variada. (Analistas ou técnicos especializados);
- e) O trabalho envolve supervisão de subordinados que executam tarefas complexas e decisão tática ou com impactos relevantes sobre resultados de indicadores estratégicos da área ou do negócio. (Analistas ou coordenadores).

Para cada subitem, há uma pontuação, onde ao fechar-se a análise de pontos, tem-se para cada cargo uma pontuação final.

Para cada fator, há um peso diferenciado, definido a partir das necessidades e demanda da empresa.

Figura 08: Definição de pesos para fatores de mapeamento de cargos



Fonte: Ford Motor Company Brasil LTDA – Divisão Troller

Tabela 07: Definição de pontos para fatores de mapeamento de cargos

FATOR	A	B	C	D	E	F
Formação	<i>Ensino Médio Completo</i>	<i>Ensino Técnico Completo</i>	<i>Ensino Superior Cursando</i>	<i>Ensino Superior Completo</i>	<i>Pós-Graduação Completa</i>	
PONTOS	6	18	30	42	55	
Experiência	<i>Até seis meses de trabalho</i>	<i>Seis meses a um ano de trabalho.</i>	<i>Um a três anos</i>	<i>Três a quatro anos</i>	<i>Quatro a seis anos.</i>	<i>Acima de seis anos</i>
PONTOS	6	17	28	39	50	60
Complexidade das Tarefas	<i>Tarefas simples que requerem do ocupante obediência às instruções verbais e escritas com a mínima dificuldade. Tarefas rotineiras, executadas mecânica ou manualmente.</i>	<i>Execução de tarefas simples a média, com baixa variedade que atendem à rotina diária, como transcrição de dados ou cálculos básico</i>	<i>Tarefas de alguma complexidade, com frequente referencia a detalhes e minúcias e que implicam em análise crítica de rotina ou cálculos médios.</i>	<i>Tarefas complexas que envolvem constantemente detalhes e minúcias e que implicam em análise crítica de rotina, cálculos médios a difíceis</i>	<i>Planejamento, coordenação e execução de tarefas complexas, onde há instruções específicas ou concretas disponíveis. Visão sistêmica de mais de uma área de trabalho.</i>	<i>Planejamento e coordenação de projetos complexos, onde somente instruções generalizadas ou subjetivas estão disponíveis. Visão sistêmica de mais de uma área de trabalho.</i>
PONTOS	10	28	46	64	82	100
Nível de problema e tratativa	<i>Os problemas são identificados e referidos à chefia</i>	<i>Os problemas identificados são resolvidos por seguimento de padrões</i>	<i>Defronta-se com problemas nem sempre padronizados, embora utilize soluções similares dentro do regimento ou políticas e práticas conhecidas da empresa.</i>	<i>Defronta-se com problemas não padronizados que exigem discernimento, visão sistêmica em mais de uma área para avaliação de situações e recomendação de ações ou tratativas</i>	<i>Exige tomada de decisões sobre problemas não rotineiros ou padronizados, com alto grau de responsabilidade e interpretação de resultados através de uma visão sistêmica do processo e holística do negócio.</i>	
PONTOS	9	29	49	69	90	
Impacto dos erros	<i>O trabalho exige pouca atividade mental e esforço visual intermitente. A influência de erros nos custos será mínima.</i>	<i>O trabalho exige atenção e exatidão constantes. Os erros podem causar moderada influência nos custos e/ou retrabalho rápido ou de baixa complexidade</i>	<i>O trabalho exige concentração, atenção e exatidão constantes. Os erros podem causar relevantes influências nos custos e retrabalho demorado ou complexo.</i>	<i>O trabalho exige baixa atenção visual, porém esforço mental e exatidão elevados, pois o nível de responsabilidade e resultado supera a quantidade de operações de seu cargo. Erros podem causar grandes perdas financeiras, ou um nível de retrabalho muito relevante.</i>		
PONTOS	8	31	52	75		
Nível de dados confidenciais tratados	<i>O trabalho não proporciona acesso a informações consideradas confidenciais.</i>	<i>O trabalho proporciona acesso a assuntos confidenciais e exige discrição, muito embora a consequência da divulgação seja de importância reduzida.</i>	<i>O trabalho proporciona acesso a dados e informações considerados confidenciais e exige cuidados normais para evitar sua divulgação que, se concretizada, poderá causar embaraços inconvenientes e até prejuízos financeiros para a empresa.</i>	<i>O cargo proporciona acesso a plano e objetivos de assuntos considerados estritamente confidenciais, que, se forem divulgados, poderão causar embaraços e/ou grandes prejuízos financeiros e/ou morais à empresa. Discrição e integridade máximas são requisitos essenciais do cargo.</i>		
PONTOS	4	16	28	40		
Nível de Supervisão exercida	<i>O trabalho não envolve supervisão de subordinados.</i>	<i>O trabalho pode ou não envolver supervisão de subordinados que executam tarefas simples e rotineiras. (Auxiliares, Estagiários, Aprendizes)</i>	<i>O trabalho envolve supervisão de subordinados que executam tarefas de moderada complexidade. (Assistentes ou técnicos de nível médio)</i>	<i>O trabalho envolve supervisão de subordinados que executam tarefas complexas e de natureza especializada e variada. (Analistas ou técnicos especializados)</i>	<i>O trabalho envolve supervisão de subordinados que executam tarefas complexas e decisão tática ou com impactos relevantes sobre resultados de indicadores estratégicos da área ou do Negócio. (Analistas ou Coordenadores).</i>	
PONTOS	8	26	44	62	80	

Fonte: Ford Motor Company Brasil LTDA – Divisão Troller

Há ainda, uma definição ideal de pontos e respostas para cada grau administrativo, técnico e de engenheiro.

Tabela 08: Definição de intervalo de pontos para graus no mapeamento de cargos

GRAU	PONTOS			CARGO	CATEGORIA
A2	Entre	0	e 104	Assistente I	Administrativo
A4	Entre	105	e 188	Assistente II	Administrativo
A6	Entre	189	e 250	Analista Jr.	Administrativo
A7	Entre	251	e 338	Analista Pl.	Administrativo
A8	Entre	339	e 420	Analista Sr.	Administrativo
A9	Entre	421	e 500	Coordenador	Administrativo
B6	Entre	0	e 268	Engenheiro Jr.	Engenheiro
B7	Entre	269	e 356	Engenheiro Pl.	Engenheiro
B8	Entre	357	e 438	Engenheiro Sr.	Engenheiro
B9	Entre	439	e 500	Sup. Eng.	Engenheiro
A3	Entre	0	e 167	Técnico I	Técnico
A5	Entre	168	e 303	Técnico II	Técnico

Fonte: Ford Motor Company Brasil LTDA – Divisão Troller

Com isso, após a análise dos cargos sobre esses sete fatores, podemos definir qual o grau do cargo em cada categoria e se há a necessidade de haver um *downgrade* ou *upgrade*.

Por exemplo: O cargo Analista de Processos Pleno, responsável pela área de Mecânica hoje é um cargo do grau administrativo pleno. O gestor da área solicitou a análise administrativa e de engenharia. Após respostas do gestor para os sete fatores, a ferramenta definiu que o cargo Analista de Processos Pleno tem pontuação total 388. Pela análise administrativa, essa pontuação encontra-se no grau A8 (Profissional Senior) e pela análise de engenharia, essa pontuação encontra-se no grau B8 (Engenheiro Senior). Ou seja, o cargo deveria ser modificado, resultando em um *upgrade* para A8 e, caso a pessoa que ocupe a função possua formação de Engenheiro, o mesmo deveria ser repassado para o grau B8, após apresentar a associação ao CREA. Veja ilustração abaixo.

Tabela 09: Exemplo de mapeamento de cargo a partir do pointing factor

FUNÇÃO	ATUAL		Análise			Formação	Experiência	Complexidade das tarefas	Nível de problema e tratativa	Impacto dos erros	Nível de dados confidenciais tratados	Nível de supervisão exercida	TOTAL	ANÁLISE - TÉCNICO		ANÁLISE - ADMINISTRATIVO		ANÁLISE - ENGENHEIRO					
	SETOR	GRAU	CÓD	T	A									E	Grau indicado	Indicador x real	Grau indicado	Indicador x real	Grau indicado	Indicador x real			
ANALISTA DE PROCESSOS PL	Processos	Prof. PL	A7	X	X	Ensino Superior Completo	Quatro a seis anos.	Planejamento e coordenação de projetos complexos, onde somente instruções generalizadas ou subjetivas estão disponíveis. Visão sistêmica de mais de uma área de trabalho.	Defronta-se com problemas nem sempre padronizados, embora utilize soluções similares dentro do regimento ou políticas e práticas conhecidas da empresa.	O trabalho exige baixa atenção visual, porém esforço mental e exatidão elevados, pois o nível de responsabilidade e resultado supera a quantidade de operações de seu cargo. Erros podem causar grandes perdas financeiras, ou um nível de retrabalho muito relevante.	O trabalho proporciona acesso a dados e informações considerados confidenciais e exige cuidados normais para evitar sua divulgação que, se concretizada, poderá causar embaraços inconvenientes e até prejuízos financeiros para a empresa.	O trabalho envolve supervisão de subordinados que executam tarefas de moderada complexidade (Assistentes ou técnicos de nível médio)	388	NA	NA	A8	Upgrade	B8	Upgrade				
PONTOS													42	50	100	49	75	28	44				

Fonte: Ford Motor Company Brasil LTDA – Divisão Troller

Este mapeamento é revisado a cada dois anos. Até o momento, ainda não houve nenhuma revisão.

Apenas desta forma ou no caso de seleção interna um empregado poderá ser promovido.

4.1.4.2.2 Aumentos salariais sem promoções

Além do aumento coletivo de salário devido ao reajuste originado de negociações com o Sindicato anualmente, existem três modalidades/possibilidades de aumento salarial no mesmo grau, sendo duas delas aplicável para empregados administrativos, técnicos e engenheiros e uma exclusiva para empregados operacionais.

- a) **Progressão de step:** Aplicável aos empregados operacionais, ocorre de acordo com o tempo na função, aliado a outros fatores, como:
 - Avaliação de desempenho ou experiência;
 - Absenteísmo: máximo de 48 horas úteis de ausência em um ano proporcionalmente, considerando faltas injustificadas;
 - Inexistência de medidas disciplinares no período avaliado;
 - Divulgação/alinhamento no PDC (*Personnel Development Comitee*).
- b) **Merit:** Aplicável a empregados administrativos, técnicos e engenheiros, é um aumento salarial no mesmo grau (sem promoção), definido a partir de análise de dados de mercado e vinculado a avaliação de desempenho e posição na faixa salarial. O programa de mérito é avaliado e aprovado anualmente para cada nível e localidade. Seu objetivo é tornar a Troller mais competitiva em termos de remuneração de pessoal, trazendo os seus empregados mais próximos do mercado a cada ano.
- c) **IBI – Intra-Band Increase:** Aplicável a empregados administrativos, técnicos e engenheiros, é um aumento salarial no mesmo grau (sem promoção), vinculado a critérios estabelecidos pelo programa, tais como: *key talents*, habilidades críticas, retenção, movimentação lateral com aumento significativo de complexidade, performance excepcional, entre outros. O Programa de IBI é avaliado e aprovado anualmente para cada nível e localidade. Quando aprovado, as regras serão descritas no Guia de IBI.

As três formas de aumento salarial acima são oficiais da Companhia e estão escritas na política salarial Troller.

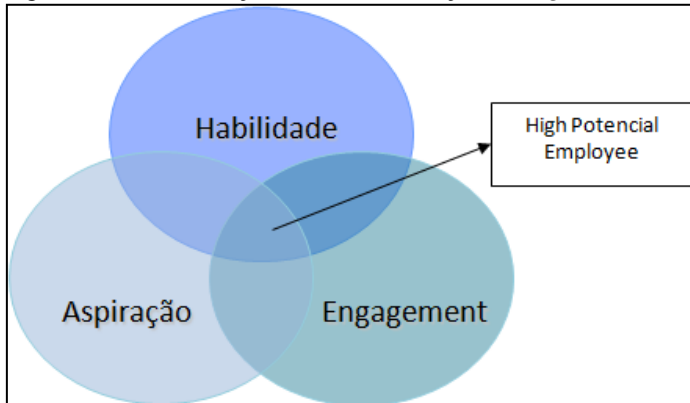
Um dos três conceitos, o IBI, é o que pode se chamar de ações da Troller para implementação da Remuneração por competência, devido a este estar diretamente ligado ao conceito de *Key Talent* ou Empregado com Alto Potencial.

O IBI é um aumento salarial no mesmo grau (sem promoção) que segue diretriz corporativa. O programa está, principalmente, associado ao conceito de *High Potential Employee*.

Um empregado de alto potencial é aquele com habilidade, engajamento e aspiração para crescer e ter sucesso em posições mais *Seniors* e críticas.

- a) Habilidade: uma combinação de características inatas e aprendidas que o empregado usa para conduzir seu trabalho diário.
 - Características inatas – Agilidade mental e cognitiva, inteligência emocional.
 - Habilidades aprendidas – Condições técnicas e funcionais, relacionamentos interpessoais.
- b) Aspiração: o quanto o empregado quer ou deseja:
 - Prestígio e reconhecimento na organização;
 - Influência;
 - Reconhecimento financeiro;
 - Equilíbrio trabalho - vida pessoal;
 - Satisfação geral com o trabalho.
- c) Engajement: consiste em quatro elementos:
 - Compromisso Emocional - O quanto o empregado valoriza a organização;
 - Compromisso Racional - O quanto o empregado tem interesse em permanecer na organização;
 - Esforço discricionário - O desejo do empregado de ir além do dever da função;
 - Intenção de ficar - O desejo do empregado em permanecer na organização.

Figura 09: Demonstração visual da definição de *High Potencial Employee*



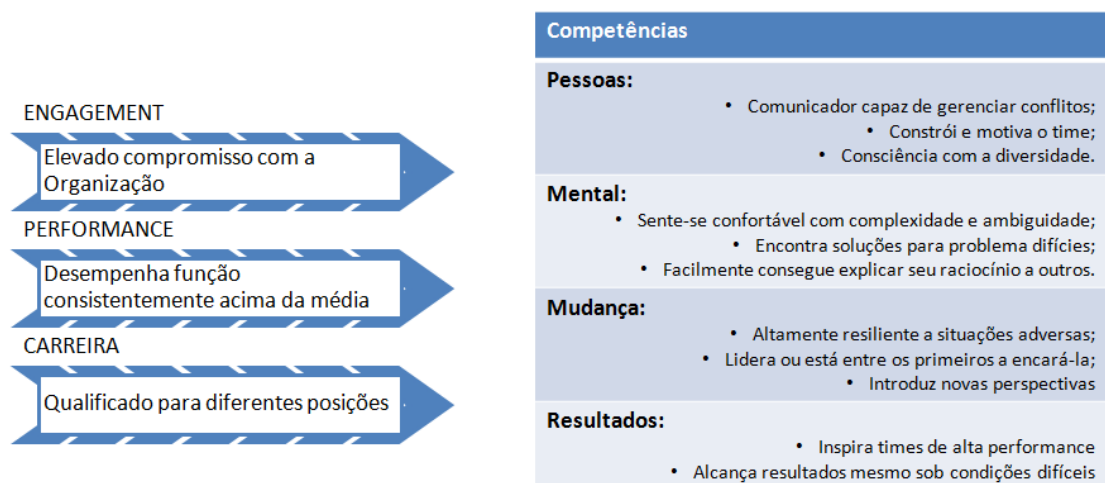
Fonte: Ford Motor Company Brasil LTDA – Divisão Troller

Ou seja, um *Key Talent* é uma pessoa com elevada capacidade de aprendizado que, através das habilidades ou aptidões especiais citadas anteriormente atingem resultados.

O Talento em uma Organização:

- a) Conduz os outros para o sucesso, conseqüentemente, atingindo melhores resultados;
- b) Responde rapidamente às mudanças e aproveita a oportunidade para autodesenvolver-se continuamente, aos outros e melhorar os resultados da organização;
- c) Possui alto potencial de desenvolvimento profissional.

Figura 10: Competências para um empregado *Key Talent*



Fonte: Ford Motor Company Brasil LTDA – Divisão Troller

A Troller utiliza o conceito de Lominger para definir outra característica principal do *Key Talent*. Ele deve ser um “Rápido Aprendiz”.

Fast Learner ou Rápido Aprendiz é aquele que ativamente procura feedback e objetivamente avalia sua comportamento em novas situações. Há quatro perspectivas ou fatores que compõem a agilidade no aprendizado:

- a) Agilidade Mental – Aquele que sente-se confortável com complexidade;
- b) Agilidade com Pessoas – Aquele que é um comunicador e tem aptidão para trabalhar com grupos diversos;
- c) Agilidade com Mudanças – Aquele que gosta de experimentar e sente-se confortável com mudanças;
- d) Agilidade com Resultados – Aquele que entrega resultados em situações novas.

O Talento em uma organização é alguém muito valioso para o negócio alguém que a companhia não quer perder, portanto, investe tempo e dinheiro. Por esse motivo, nem todos seus empregados são talentos, apenas 10% da população administrativa, técnica e de engenheiros.

É importante também não confundir Talento com “*Top Performer*”. A maioria dos Talentos, de fato, são “*Top Performer*”, mas nem todos *Top Performers* são necessariamente Talentos.

Anualmente, na Troller essa lista de empregados *Key Talent* é renovada. Inicialmente, os gestores, em reunião de PDC definem uma lista de empregados que estão na posição acima citada ou que possuem as competências de um *Key Talent* listadas abaixo:

- a) Pessoas:
 - Habilidade de manter relacionamentos políticos;
 - Comunicador capaz de gerenciar conflitos habilmente;
 - Auto-conhecimento e desenvolvimento individual;
 - Consciência com a diversidade;
 - Constrói e motiva fortemente o seu time.
- b) Mudança:
 - Lidera mudança ou está entre os primeiros a encará-la;
 - Aproveita o calor da mudança para introduzir novas perspectivas.
- c) Mental:
 - Confortável com complexidade ou ambiguidade;

- Encontra soluções para problemas difíceis;
 - Lê muito e pensa estrategicamente;
 - Desafia o *status quo*.
- d) Resultados:
- Constrói times de alta performance;
 - Costuma desempenhar bem sob qualquer condição;
 - Tem forte presença pessoal;
 - Apresenta boas e importantes contribuições para o negócio.
- e) Engagement:
- Elevado compromisso com a organização;
 - Desejo de ir além do dever da função.
- f) Carreira:
- É qualificado para uma ou mais posições na matriz de sucessores;
 - Foi recentemente promovido e tem um potencial acima da média para assumir novas responsabilidades.
- g) Performance:
- Desempenha sua função consistentemente acima da média (três anos, em média).

Identificadas a posição e as competências, os gestores analisarão os empregados, em uma matriz de *Flight Risk x Impact of vacancy*.

- a) *Impact Risk*: neste item são analisados:
- Pouco tempo na função (menos de cinco anos é o maior risco);
 - Múltiplos empregadores;
 - Possui muitas habilidades demandadas pelo mercado;
 - A área perdeu recentemente muitos empregados para o mercado (mais de três);
 - Empregado demonstrou interesse em transferir-se e não há possibilidade pela Ford;
 - Poucas oportunidades de encareiramento ou desenvolvimento:
 - o Mais de 8 a 12 meses passaram desde sua última conversa de encareiramento com o gestor / Pouco *coaching e feedback*;
 - o Empregado não tem um plano de desenvolvimento;

- Empregado está na mesma função há mais tempo que a média do seu grau. Outras pessoas estão sendo promovidas mais cedo;
- A área não tem oportunidades de movimentação vertical nos próximos anos.
- Falta de confiança no futuro da Companhia;
- Perda de confiança ou credibilidade nos líderes;
- Falta de *engagement*:
 - Sente-se desvalorizado ou sem reconhecimento;
 - Falta de clareza do que é esperado do indivíduo na sua função.
- Sentimento de ser tratado injustamente;
- Stress de sobre carga no trabalho ou falta de equilíbrio com vida pessoal;
- Outras condições pessoais.

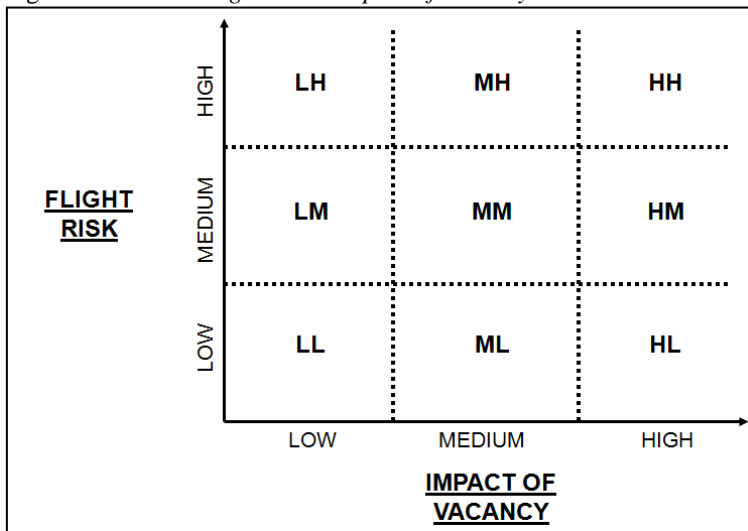
b) *Impact of vacancy*: neste item são analisados:

- Capacidade da Organização em atender seus objetivos ficará comprometida;
- Perda de habilidades únicas, experiência na área ou forte liderança;
- Relacionamento com agentes chaves ficará comprometido (i.e.: dealers, fornecedores, sindicato, etc);
- Tempo de substituição do empregado por um candidato interno;
- Custos para substituir o empregado por um candidato externo e tempo e recursos para treiná-lo;
- Tempo para o substituto em desempenhar a função efetivamente em um nível similar ao empregado;
- Perda de diversidade (estilo de raciocínio, experiência, etc);
- Perda do papel do empregado em ser um mentor para os outros;
- Capacidade do empregado levar outros talentos da Ford para o mercado;
- Quantidade de cargos para os quais o empregado foi indicado como sucessor.

O empregado que estiver nos quadrantes HH, MH e HM serão considerados para obtenção de IBI, veja próxima figura.

Ações de desenvolvimento também serão programadas para o empregado *Key Talent*, como: reconhecimento, *job rotation*, *international assignment*, treinamentos especiais, participação em eventos, *shadowing / coaching* e outros projetos especiais.

Figura 11: Matriz *Flight risk x impact of vacancy*



Fonte: Ford Motor Company Brasil LTDA – Divisão Troller

Não é necessário que o empregado atenda a todos os itens/competências citados anteriormente, mas ao considerar todos os itens, o gestor deve estar capaz para definir se o empregado é talento. É importante que tenha argumentos para suportar a recomendação.

4.1.4.3 Desenvolvimento baseado em competências

Com objetivo de tornar o processo de desenvolvimento na Troller menos subjetivo e mais confiante, existe na empresa um comitê denominado PDC (*Personal Development Comitee*).

O PDC possui como principal função conciliar as aspirações profissionais dos empregados com os objetivos estratégicos da empresa, de maneira a recomendar os empregados com as competências ideais, no tempo certo e para o lugar certo, avaliando cada um deles.

O Comitê é formado por empregados que estejam em cargos de Coordenação e Supervisão, nomeados como “Representantes” de cada setor, cuja principal função é buscar aprimorar e desenvolver empregados representados de forma a melhorar seus perfis e prover oportunidades de desenvolvimento, mantendo uma força de trabalho altamente diversa e qualificada.

As principais responsabilidades do PDC são:

- a) Identificar talentos em suas áreas ou potenciais sucessores, discutir com os membros as indicações, revisando os motivos pelos quais os candidatos

propostos são ou não selecionados, e considerar as observações da maioria dos membros;

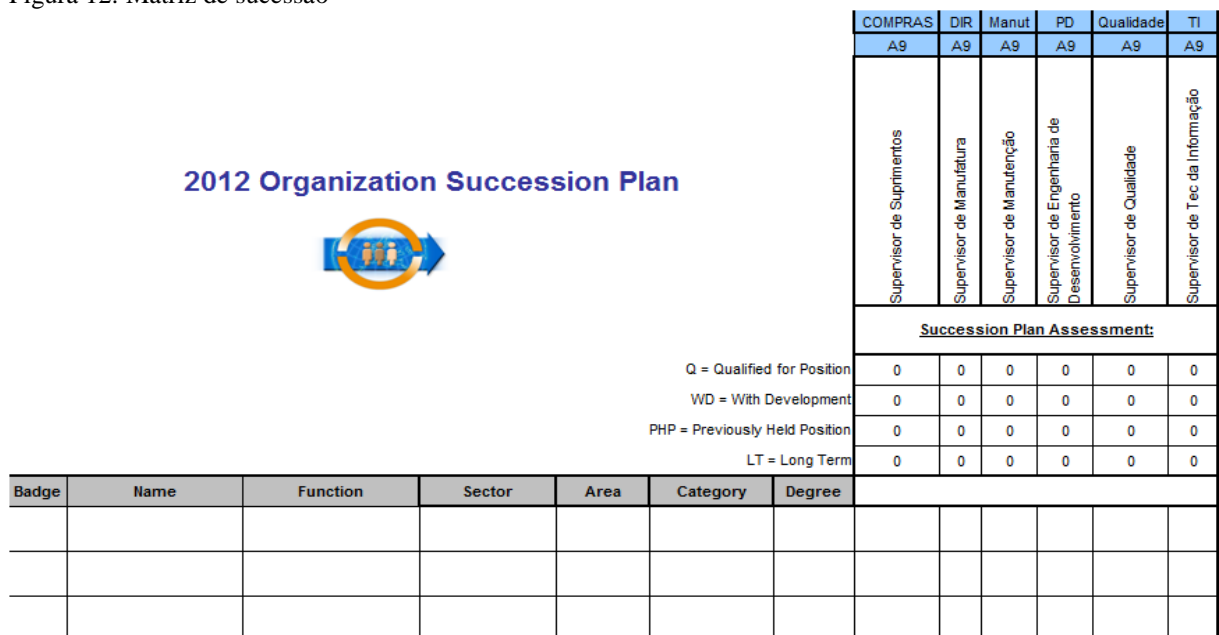
- b) Desenvolver e implantar ações de planos de desenvolvimentos e sucessões necessárias (propostas para substituições laterais ou verticais), visando suportar o desenvolvimento profissional dos empregados da Troller;
- c) Discutir movimentações de desenvolvimento de pessoal (ex: vagas em aberto), assegurando a utilização de ferramentas adequadas e alinhadas aos processos de PDC;
- d) Levantar necessidades de treinamentos para os representados, alinhados com o plano de desenvolvimento e/ou objetivos anuais definidos para empregados; assim como definir calendarização dos treinamentos;
- e) Conscientizar os empregados representados no preenchimento e atualização dos formulários "*Leadership Employee Profile - LDEP*" e "Plano de Desenvolvimento Individual - PDI". O primeiro pode ser entendido como um currículo interno, onde o empregado destaca as áreas onde atuou, as pretensões de encareiramento e aspectos de sua formação; o segundo é um projeto individual de aperfeiçoamento técnico ou comportamental do empregado, em seus pontos vistos como oportunidades de melhoria;
- f) Discutir e conhecer objetivos e indicadores a serem atingidos;
- g) Sugerir candidatos ao programa de reembolso escolar (Graduação, Pós-Graduação/MBA), Programas de Reconhecimento ou demais benefícios/projetos da empresa, sendo necessária a validação da liderança superior do representado;
- h) Discutir e aprovar ratings intermediários e finais das avaliações de desempenho.

São ferramentas do PDC:

- a) Matriz de sucessão: A matriz de sucessão é formada por todos os empregados e todas as funções definidas com grau imediatamente acima do atual grau do empregado. Nessa matriz, os representantes do PDC indicarão se o empregado está: "*Qualified for Position*", "*With Development*", "*Previously Held Position*" ou "*Long Term*". Esta matriz serve como guia quando há uma vaga em aberto e o RH deseja substituir o empregado internamente.

- b) LDEP: Como citado, o LDEP é um como um currículo interno, onde o empregado destaca as áreas onde atuou, os principais projetos realizados dentro da Companhia, seu crescimento na empresa, as pretensões de encareiramento dentro de sua área ou em outras áreas e aspectos de sua formação. O LDEP é necessário para desenvolver o PDI junto ao empregado, visto que os planos de desenvolvimento caminhará junto a sua pretensão de encareiramento.
- c) PDI: O PDI é o plano de desenvolvimento do empregado para chegar onde almeja dentro da empresa. Este plano é desenvolvido junto ao gestor da área e deve ser revisado a cada período de revisão de objetivos, pois eles devem estar de acordo um com o outro.

Figura 12: Matriz de sucessão



Fonte: Ford Motor Company Brasil LTDA – Divisão Troller
6.4.3.1 Avaliação de Desempenho

O processo de avaliação de desempenho é um para empregados administrativos, técnicos e engenheiros outro para empregados operacionais.

No início do ano, a empresa passa por um processo de definição de metas para o ano corrente. Assim, os empregados administrativos e técnicos com mais de três meses de admissão, devem ter objetivos claros, alinhados com os objetivos dos gestores imediatos, da área e a estratégia da empresa (na Troller, os objetivos da áreas estão identificados através de documentos padrões, como *Master Schedule*, *A3* e *Balanced Score Card – BSC*).

Os empregados administrativos e técnicos devem ter no mínimo 3 (três) objetivos e no máximo, 5 (cinco), que serão avaliados ao longo do ano. Eles serão apresentados pelos gestores e discutidos com cada subordinado, num momento de cascateamento e alinhamento.

Uma vez estabelecidos, são inseridos no formulário de avaliação de desempenho e não poderão ser alterados durante o período. Estas metas devem conter prazo para finalização, indicador de acompanhamento e memória de cálculo, além de sua descrição concisa.

Além dos objetivos, os empregados administrativos, técnicos e engenheiros da Troller são avaliados por quatro comportamentos esperados:

- a) Prover excelência técnica e funcional: Este item é subdividido em:
 - Conhecer e ter paixão pelos nossos negócios e nossos clientes;
 - Demonstrar e aperfeiçoar a excelência técnica e funcional;
 - Garantir disciplina nos processos;
 - Manter uma filosofia e prática de melhoria contínua.
- b) Trabalhar em equipe: Este item pode ser compreendido como:
 - Acreditar em pessoas qualificadas e motivadas trabalhando juntas;
 - Incluir todos: respeitar, ouvir, ajudar e valorizar os colegas de trabalho;
 - Construir relacionamentos fortes: ser parte da equipe, desenvolver-se e desenvolver colegas de trabalho;
 - Comunicar-se clara, concisa e abertamente.
- c) Ser um modelo para os valores Ford: Considerado como:
 - Mostrar coragem, iniciativa, integridade e boa cidadania corporativa;
 - Melhorar em qualidade, segurança e sustentabilidade;
 - Ter atitude positiva e solucionadora, com equilíbrio emocional;
 - Aproveitar a jornada com os colegas de trabalho e divertir-se, mas nunca às custas dos outros.
- d) Entregar resultados: compreendido como:
 - Estabelecer metas desafiadoras e inspirar colegas de trabalho;
 - Tomar decisões robustas usando fatos e dados;
 - Comprometer-se e promover o comprometimento dos colegas de trabalho pela entrega dos resultados e satisfação dos clientes.

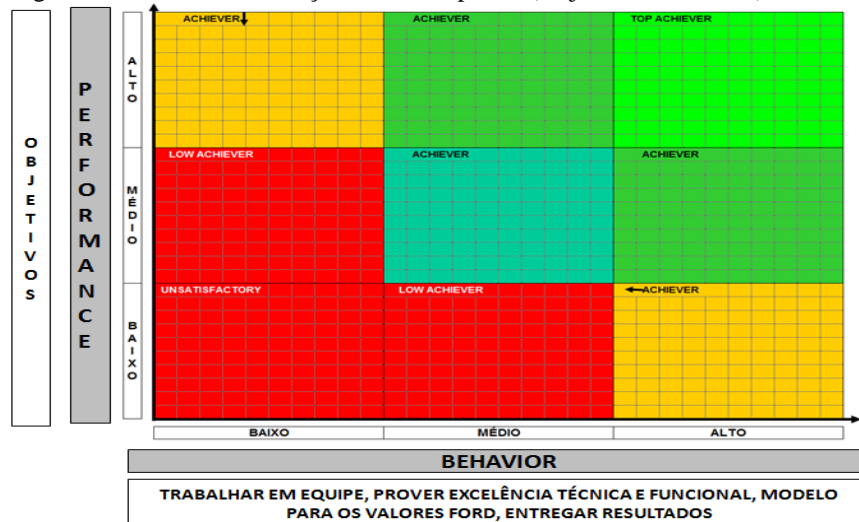
Cada um desses 4 comportamentos, possui uma definição de ineficiente, eficiente e muito eficiente de acordo com o nível hierárquico do empregado. Veja anexos A, B, C e D.

O *mix* dos dois fatores: O atendimento aos objetivos e aos comportamentos esperados resultam na classificação da Avaliação de Desempenho: "*Unsatisfactory*", "*Lower Achiever*", "*Achiever*" e "*Top Achiever*".

Caso o empregado seja identificado como "*Lower Achiever*", o gestor deve elaborar um plano de desenvolvimento e acompanhamento, no intuito de procurar recuperar o desempenho do empregado, em suas lacunas técnicas e/ou comportamentais. O plano deve conter: 1) o objetivo com baixo desempenho e/ou o *behavior* Ford mal avaliado, 2) a ação proposta para desenvolvimento, 3) a frequência com a qual o gestor e empregado se reúnem (1:1) para tratar dos avanços conseguidos ou não, 4) prazo final de recuperação. Este plano tem a validade de 6 meses, quando então, o empregado será reavaliado.

Se a classificação for de "*Unsatisfactory*", poderá ser desligado prontamente.

Figura 13: Matriz de Avaliação de Desempenho (Objetivo x Behavior)



Fonte: Ford Motor Company Brasil LTDA – Divisão Troller

O processo de avaliação de desempenho (AVD) é anual, com revisão semestral (Avaliação intermediária, em julho e avaliação final, em dezembro).

Os empregados administrativos e técnicos são avaliados pelos seus gestores imediatos, e depois é discutido entre os representantes do PDC. O resultado final deve ser concordado por todos os representantes.

Para os empregados operacionais, ao final do ano, nos meses de novembro e dezembro, os empregados com mais de três meses de admissão são avaliados, considerando as competências comportamentais, qualidades e competência técnica e o desempenho do grupo de trabalho.

O objetivo dessa avaliação é determinar e registrar, periodicamente, o desempenho do empregado no que diz respeito aos seus pontos fortes e oportunidades de melhoria, sendo, portanto uma ferramenta muito importante para seu desenvolvimento.

Para apontar o resultado da avaliação, deve-se utilizar a escala abaixo:

- a) Categoria A (comportamento abaixo do mínimo requerido/esperado): quando raramente ou nunca age desta forma;
- b) Categoria B (age de modo aceitável/ atende a expectativa mínima): quando age desta forma regularmente;
- c) Categoria C (age assim com constância / quase sempre): quando age dessa forma frequentemente;
- d) Categoria D (age sempre desta forma): quando a prática é absolutamente normal, é um modelo para os outros empregados.

Para o empregado cujo o resultado estiver dentro da Categoria D, deverá ser realizado um plano de desenvolvimento e acompanhamento em forma resgate e melharamento de perfil.

O histórico de desempenho é uma ferramenta que visa, por meio do registro de fatos, auxiliar a liderança na análise de desempenho do empregado, quer seja para eventuais promoções, reconhecimentos como para aplicação de medidas disciplinares e até mesmo desligamento do empregado.

Tal ferramenta tem por objetivo auxiliar a liderança na tomada de decisões, acompanhar o desempenho do empregado, através do registro de fatos positivos e/ou negativos, bem como auxiliar no processo de comunicação com os empregados para mantê-los informados ou orientá-los sobre os aspectos comportamentais e procedimentos da Companhia.

No histórico de desempenho devem ser anotadas ocorrências que envolvam o empregado, sejam elas positivas ou negativas, assim como ser mantido em local seguro e restrito ao acesso apenas da liderança do empregado e de Recursos Humanos.

4.1.4.3.2 Career navigator

O *career navigator* é a mais nova ferramenta de mapeamento e gerenciamento de competências que a Troller está utilizando.

O *career navigator* é um *site* onde todas as informações sobre competências necessárias para cada área funcional estão postadas. Vamos utilizar como exemplo a área de Recursos Humanos.

Para a área de Recursos Humanos, o *career navigator* define que há nove itens centrais onde o profissional deve ter competências e habilidades:

- a) Capacidade da organização;
- b) Gestão de soluções de treinamento e desenvolvimento;
- c) Capacidade da equipe;
- d) Capacidade individual;
- e) Solução de problemas com negociação e colaboração;
- f) Gerenciamento de mudanças;
- g) Visão do negócio de RH;
- h) Gestão de projetos;
- i) Projeto do plano de gestão de remuneração e benefícios.

Para cada um desses itens, o *career navigator* define os níveis *Build*, *Apply*, *Leverage* e *Master* e qual é o ideal para cada nível hierárquico, conforme as tabelas nos anexos E, F, G, H, I, J, K, L e M.

O gestor anualmente faz a avaliação de seu empregado em cada um desses níveis e o sistema fará a análise de *gap* para que ele atinga aquele nível que é esperado em cada um dos itens acima citado, como no exemplo a seguir.

Figura 14: Exemplo de *Competency Assessment*

Competency Assessment		Current Stage		Total: -3.0 +0.0	
Competency and Behavior	Rating	Expected Rating	Gap		
			-	+	
Change Management	1.0 - Build	2.0	-1.0		

Fonte: Ford Motor Company Brasil LTDA – Divisão Troller

O procedimento seguinte é a confecção de um plano de desenvolvimento individual onde o próprio *career navigator* levará os *gaps* encontrados a partir do mapeamento para um plano de ações que objetiva sanar estes *gaps*.

Figura 15: Exemplo de ação no PDI

Functional / Technical Competencies	One Ford Behavior	Area of Focus	Start Date	Due Date	Status	Strength or Opportunity	Current or Future Role
Change Management	F - Ensure process discipline	HR. Attend a change management course and develop a project for Troller Business	08/09/2013	04/30/2014	Planned	Strength	Current Role
Learning Activities							
Name of Activity	Learning Activity Type	Location	Description/Intended Outcome	Status			
Change Management	Classroom	TBD - Maybe in Troller Plant	To improve the generalist associated skill	Planned			

Fonte: Ford Motor Company Brasil LTDA – Divisão Troller

Com esta ferramenta, o processo de revisão do plano de desenvolvimento individual passa a ser mais robusto e voltado às necessidades da Companhia.

Futuramente, a avaliação de desempenho e definição de objetivos anuais também serão realizados a partir do *career navigator*.

4.1.4.4 Aprendizagem baseada em competências

Os treinamentos da Troller são do tipo introdutório, corporativo, de desenvolvimento ou operacional. No conjunto, eles visam inserir e assegurar ao novo empregado o conhecimento prévio e genérico dos principais processos Ford e aplicações na Troller, aperfeiçoar as habilidades técnicas dos empregados, focando na capacitação e/ou melhoria dos processos a serem seguidos, além de aprimorar e desenvolver os aspectos comportamentais, alinhados à cultura *One Ford*.

- a) Introdutório: são destinados a todos os recém-admitidos. Eles possuem um conteúdo pré-definido e objetivam inserir o novo empregado na cultura Ford e deixá-lo ciente das normas e regras corporativas;
- b) Corporativos: Os treinamentos corporativos seguem matriz definida pela área de treinamento da Ford e sofrem auditoria regulares. Os treinamentos referem-se aos pilares Ford de *Quality, Safety, Delivery, Cost, Environment, Maintenance* e *People* suas ferramentas;
- c) Operacional: Os treinamentos operacionais são relacionado diretamente à forma de fazer a operação e são baseados em: FP - Folha de Processo, QPS -

FP do Operador; FET - Folha de Elemento do Trabalho; AV - Auxílio Visual; ATC - Análise de Tarefa Crítica; NSPW - *Check* de Atividades Produtivas Não Rotineiras; PJO - Observação Periódica do Posto; FISPQ - Ficha de Produto Químico; PC - Plano de Controle; *Checks* - *Check Point*, Grasp, Diversos; Equipam. - Equip. Específicos; APG - Atividade Pequeno Grupo e Tcards - Cartões de Verificação. Esses treinamentos são regidos e controlados pela matriz de versatilidade, que mostra o treinamento necessário para cada posto de trabalho x empregado que está naquele posto. Os empregados podem ser classificados em 4 níveis de versatilidade: Nível 1 (Novato no posto, pode efetuar a operação, porém, com acompanhamento constante), Nível 2 (Um pouco mais especializado na operação, porém, ainda precisa de acompanhamento), Nível 3 (Especializado na operação, não necessita de acompanhamento) e Nível 4 (Especializado na operação, multiplicador de treinamento);

- d) Desenvolvimento: São definidos como treinamentos de desenvolvimentos aqueles não estão previstos nos pilares Ford. São as demandas de treinamentos específicos solicitadas pelos gestores das áreas, voltados para o desenvolvimento de habilidades, conhecimentos extras e comportamentos do público administrativo. Esses treinamentos devem estar alinhados com os objetivos individuais do(s) empregado(s).

Todos os treinamentos corporativos e de desenvolvimento iniciam a partir de um levantamento de necessidades de treinamentos. Até final da 1ª semana de outubro, o RH reúne-se com o Gerência da Planta para discutir e conhecer projetos/pilares estratégico gerais de treinamentos para o ano seguinte. Baseado nisto, o Rh apresenta a matriz de treinamentos por função - corporativa e de desenvolvimento, com os pilares da Gerência, aos *champions* de cada pilar Ford: *Quality, Safety, Delivery, Cost, Environment, Maintenance* e *People*, para que estes façam suas análises indicando os treinamentos corporativos necessários por cargo.

O foco nas competências se dá a partir dos treinamentos de desenvolvimento. Esses treinamentos são discutidos em PDC (Comitê de Desenvolvimento Pessoal), de acordo com as competências necessárias para cada cargo e com os objetivos individuais dos empregados, definidos no início do ano.

Além dos treinamentos levantados a Ford possui uma série de treinamentos disponíveis em sua rede que proporcionam melhorias nas competências técnicas e

comportamentais dos empregados desenvolvidas por especialistas próprios da Ford e por uma instituição parceira que ministra e emite o certificado, a *Harvard Manage Mentor*.

Os empregados são incentivados a realizarem os treinamentos para melhorar seu desempenho. Seus resultados são computados no *inventory* de empregados e servem de base para a mudança de status na matriz de sucessão, atualização do PDI e mapeamento de competências anualmente.

Veja na ilustração da folha ao lado os treinamentos fornecidos por área na Ford e pela *Harvard Manage Mentor*.

Figura 16: Matriz de treinamentos *Harvard Manage Mentor*

TREINAMENTOS HARVARD MANAGE MENTOR											
Comunicação	Finanças	Inovação	Liderança	Gestão do Desempenho	Desenvolvimento Pessoal	Equipes	Princípios Básicos de Negócios	Mudança	Mercadologia	Estratégia	Problemas no Local de Trabalho
Gestão de Conflitos	Elaboração de Orçamentos	Criatividade e Inovação	Liderança e Motivação	Coaching	Gestão de Carreira	Gestão de Equipes	Elaboração de Orçamentos	Melhoria de Processo	Foco do Cliente	Criatividade e Inovação	Gestão de Conflitos
Gestão de Reuniões	Estudos de Viabilidade	Raciocínio Estratégico	Influência e Persuasão	Delegação	Gestão do seu superior hierárquico	Equipes Virtuais	Estudos de Viabilidade	Execução da Estratégia Empresarial	Fundamentos de Marketing	Raciocínio Estratégico	Diversidade
Negociação	Plano de Negócios		Raciocínio Estratégico	Fundamentos de Feedback	Transições Gerenciais		Plano de Negócios			Execução da Estratégia Empresarial	
Influência e Persuasão	Fundamentos de Finanças		Execução da Estratégia Empresarial	Estabelecimento de Metas	Gestão de Estresse		Foco do Cliente				
Apresentações Empresariais			Liderança de Equipes	Liderança e Motivação	Gestão do Tempo		Tomada de Decisão				
Comunicação Escrita							Diversidade				
							Fundamentos de Finanças				
							Gestão do seu superior hierárquico				
							Fundamentos de Marketing				
							Melhoria de Processo				
							Gestão de Projetos				
							Gestão do Tempo				

Fonte: Ford Motor Company Brasil LTDA – Divisão Troller

Figura 17: Matriz de treinamentos gerais da Ford

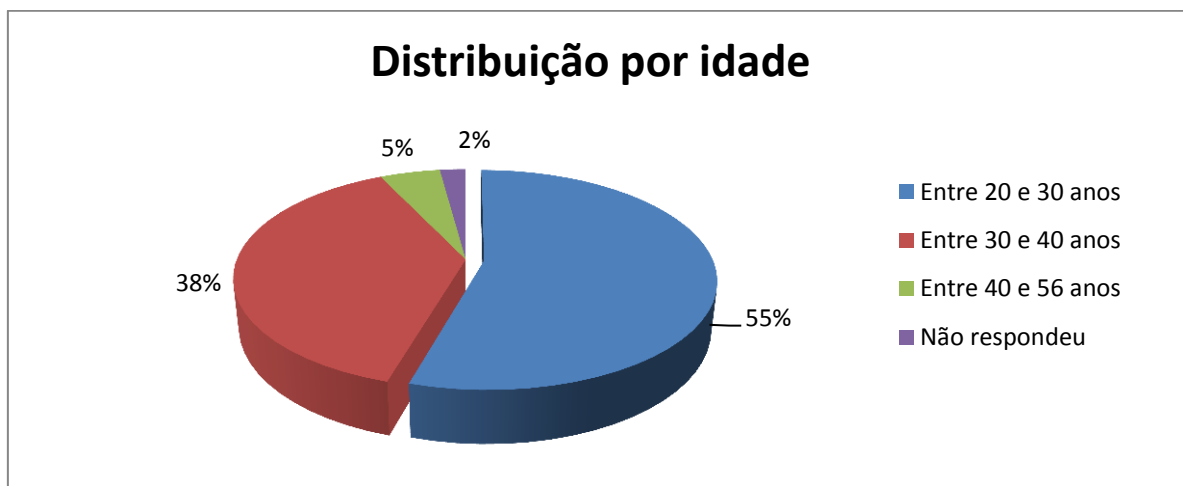
TREINAMENTOS GERAIS DA FORD - POR ÁREA						
Manufatura	Finance	MP&L	Quality	Purchase	Human Resource	Generals
Failure Mode and Effects Analysis (FMEA) Ver.3.2	Account Reconciliation (Português e Inglês)	CMMS Engineering Change Process for Plant Personnel	Global 8D - FTEP Qualified	Project Management	The Wisdom of Teams: Creating the High-performance Organization	Business Plan Development
Statistical Process Control (SPC), Course #15567	Contabilização e aprovações especiais de compra/Purchasing Special Approvals and Accounting (Portuguese) - Accounting	CMMS Introduction to Bill of Material	FMEA - FTEP Qualified	Analytical Skills - Balance Sheets & Ratios	Strategy Execution	Business Case Development
Sustainability, Environmental and Safety Engineering	Princípios do Fluxo de Caixa Operacional Automotivo/Automotive Cash Flow Principles (Portuguese) - Accounting	CMMS Inventory Cycle Checking (English)	Fundamentals Of Automotive Statistics - APEL Qualified	Analytical Skills - Lean Manufacturing	360 Degree Development Feedback Homepage	Goal Setting
Link to Environmental Training Available on the College of SE&SE	Ativos Fixos/Fixed Assets (Portuguese)	CMMS Inventory Cycle Checking (Portuguese)	Parameter Design - FTEP Qualified	Analytical Skills - Part Cost Estimating Analytical Skills - Part Cost Estimating	Succession Planning	Coaching & Feedback
OHSIM - Occupational Health and Safety Information Management	Capitalizing and Expensing Principles (English)	CMMS Inventory Cycle Checking for Supervisors	Statistical Process Control (SPC) - FTEP Qualified	Buying Systems, Policies and Processes	Delegating - Harvard ManageMentor	Policy and Process
Incident Investigation	International Financial Reporting Standards (IFRS) Awareness Training (English)	CMMS Receiving	Systems Engineering Fundamentals - FTEP Qualified	GPDS Knowledge	GROW Model	Communication & Presentation Skills
Ford Production System Site	Normas Internacionais de Contabilidade (Internacional Financial Reporting Standards - IFRS)/International Financial Reporting Standards (IFRS) Awareness Training	CMMS Receiving	Tolerance Design - FTEP Qualified	Negotiations	Feedback Essentials	Emotional Resilience & Stress Management
Strategic Thinking	Princípios de reservas e provisões/Reserves and Accruals Principles (Portuguese)	CMMS Supplier Release Calculation	Statistical Engineering FTEP	Project Management	Leading and Motivating	Working Together as a Team
Global Quality Standards and Procedures Wiki	Princípios Fundamentais de Lançamentos Contábeis/Journal Entry Fundamentals (Portuguese)	CMMS3 Shipping (English)	Global Quality Operating System	Strategy Development	GlobeSmart	Project Management
Launch Quality Operating System Site	Contabilidade de contas a receber/Accounting for Receivables (Portuguese)			Key Financial Skills	Business Case Development	Office > Access
Integrator SharePoint Site link	Accounting for Income Tax (English)				Decision Making	Office > Excel
Project Management 101	Value Added Tax (VAT) (English)				Difficult Interactions	Office > Outlook
GRASP	Ford Automotive Derivative Instrument Accounting Process v2.0 (English)				Negotiating	Office > PowerPoint
Safety Operating System	Risk Management & Designated Hedge Accounting (English)				Persuading Others: Get Around Resistance and Win Over the Other Side	Office > Word
How to Write Design Rules	Cost Estimating Overview					SharePoint
PTO-ME Strategy - PowerAssembly and Test Launch Planning and Workforce Readiness (LPWR) Department Sharepoint Site	PD Finance Overview Training					
Powertrain Operations Manufacturing Engineering Vehicle Operations Manufacturing Engineering						

Fonte: Ford Motor Company Brasil LTDA – Divisão Troller

4.2 Resultados da pesquisa em questionário

A pesquisa foi realizada por meio de questionário com 141 empregados. Seu perfil pode ser desenhado através dos dados abaixo.

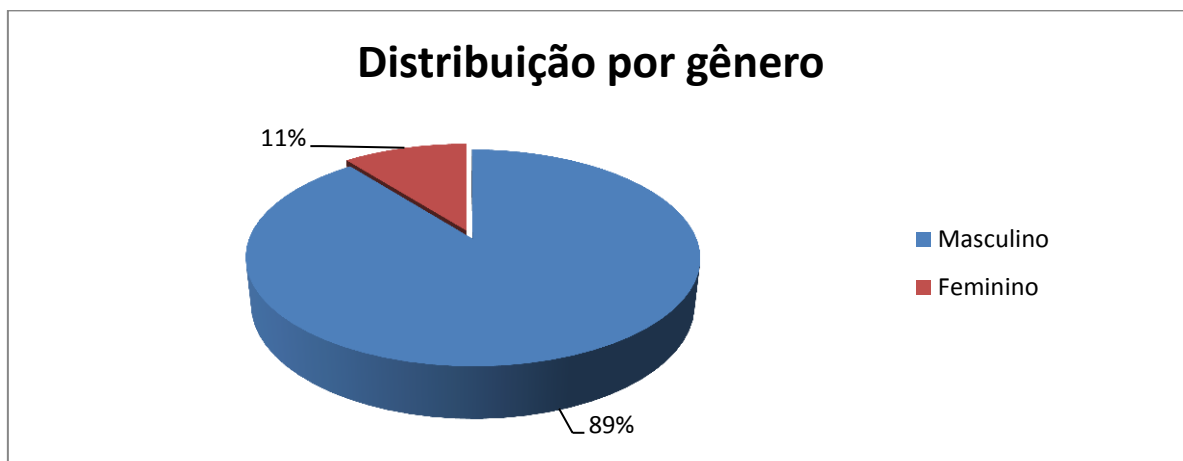
Figura 18: Gráfico de distribuição por idade do público da pesquisa



Fonte: Elaborado pela autora

Pode-se perceber que o público que atendeu à pesquisa é bastante jovem e concentra-se entre 20 e 30 anos de idade, em sua maioria.

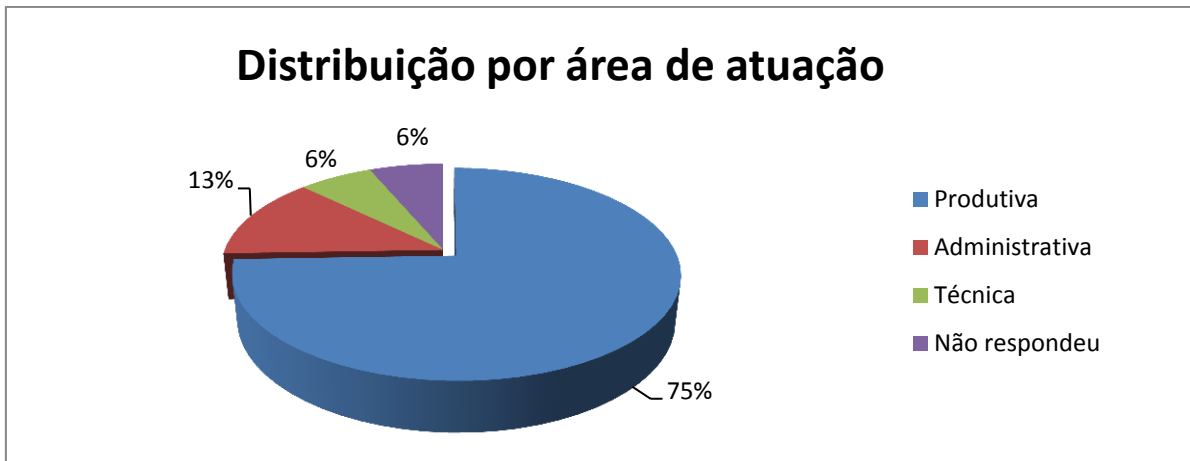
Figura 19: Gráfico de distribuição por gênero do público da pesquisa



Fonte: Elaborado pela autora

A empresa estudada possui em seus domínios a maioria de empregados do gênero masculino. A pesquisa aponta esta realidade, trazendo 89% do público pesquisado do mesmo gênero.

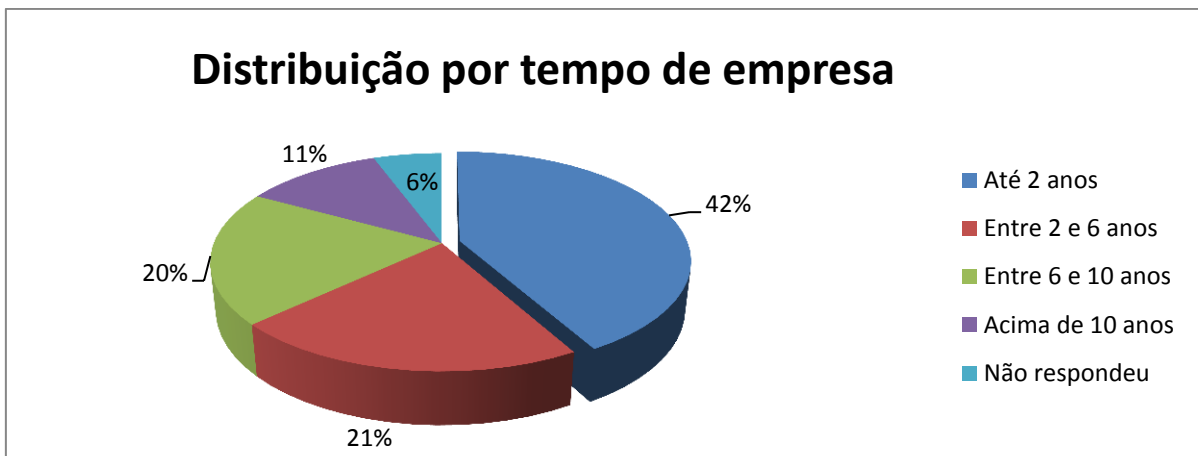
Figura 20: Gráfico de distribuição por área de atuação do público da pesquisa



Fonte: Elaborado pela autora

A pesquisa aponta que a área produtiva representou cerca de 75% dos resultados da pesquisa. Isso nos traz também à realidade da Troller, onde a maioria de seus empregados estão também concentrados nessa área.

Figura 21: Gráfico de distribuição por tempo de empresa do público da pesquisa



Fonte: Elaborado pela autora

Por fim, como tempo de empresa, pela Troller ser uma empresa jovem, a pesquisa apontou que os empregados dela que reponderam a pesquisa representam também o público jovem, estando mais de 80% entre 2 e 10 anos de empresa.

A pesquisa foi consolidada e diante dos resultados foram feitas análises qualitativas com aspectos quantitativos. Essas análises foram realizadas também a partir das quatro visões que definem o perfil: Gênero, idade, área e tempo de empresa.

Abaixo cada uma das perguntas da pesquisa.

4.2.1 Pergunta nº1 - A opção que representa a atividade que mais os motiva

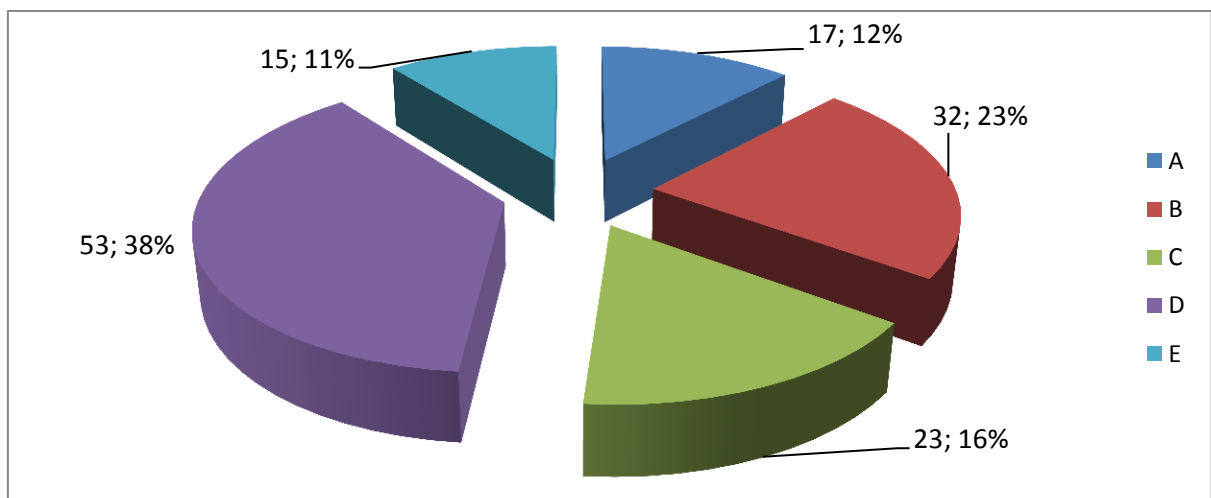
A pergunta de número um da pesquisa aplicada foi: qual a opção que representa a atividade que mais lhe motiva a trabalhar?

Nesta questão, foram apresentadas as seguintes opções:

- a) Qualidade dos treinamentos na Troller
- b) Progressão de *step* (Progressão Horizontal)
- c) Clima organizacional
- d) Oportunidade de participar das seleções internas (progressão vertical)
- e) Outra opção

Tendo em vistas estas opções, obteve-se as seguintes respostas:

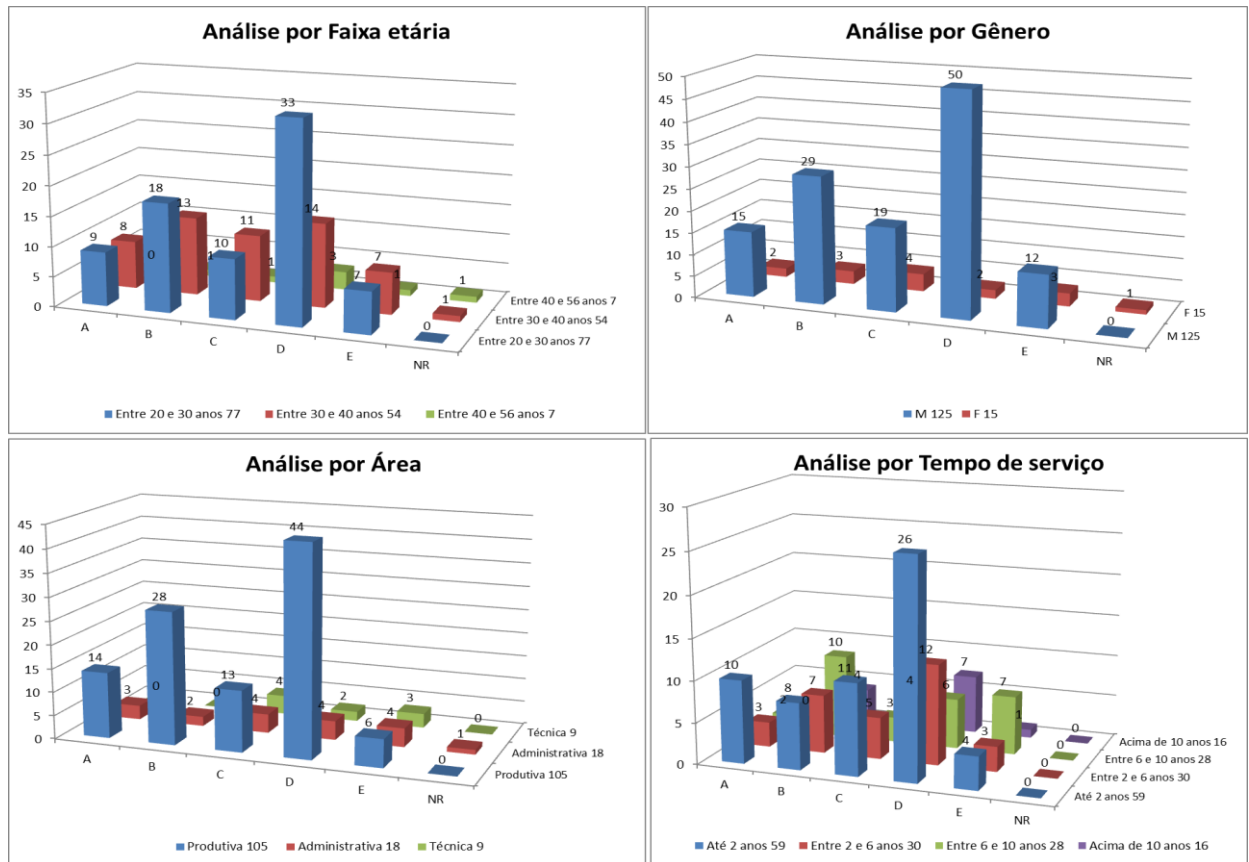
Figura 22: Gráfico do resultado geral – Pergunta nº1.



Fonte: Elaborada pela autora

Como visto no gráfico, a pesquisa aponta que os empregados, em sua maioria, identificaram a oportunidade de participar das seleções internas como a ação implementada pela empresa como a que mais os motiva a trabalhar.

Figura 23: Resultados de análise por dimensões - Pergunta: nº1



Fonte: Elaborada pela autora

Ao abrir este resultado nos níveis de gênero, idade, tempo de empresa e área, tem-se que são os empregados que estão na empresa entre 6 e 10 anos que dizem que foi a progressão de *step* que mais lhes motivou a trabalhar. Podemos ver também, que dentro da área técnica, que o clima organizacional é o que mais lhes motiva.

Na opção e) “Outra opção”, os empregados poderiam incluir suas próprias opiniões sobre quais atividades mais os motivaram a trabalhar. Algumas opções foram apontadas. São elas:

- a) Conforto e qualidade de vida;
- b) Alto nível de dificuldade dos processos;
- c) Desenvolvimento profissional;
- d) Colegas de trabalho;
- e) Os desafios e a convivência;
- f) O produto;
- g) Chefia e equipe;
- h) Gosto do que faço;

- i) Aprendizado;
- j) O produto e a área de atuação;
- k) Responsabilidade com a família;
- l) Plano de carreiras e salários;
- m) Não consigo viver sem o trabalho;
- n) Minhas contas; e
- o) Crescimento profissional.

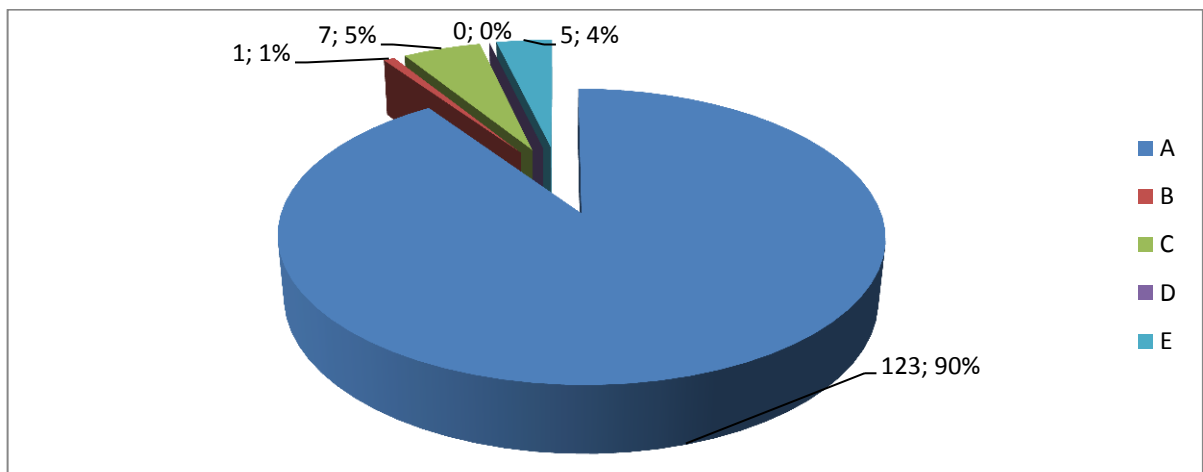
4.2.2 Pergunta nº2 – Como o crescimento dos conhecimentos é avaliado

A segunda pergunta da pesquisa era: como você avalia o crescimento dos seus conhecimentos?

Nesta questão, foram apresentadas as seguintes opções:

- a) Tenho evoluído nas atividades do meu posto de trabalho;
- b) Não consigo ver nenhuma mudança em meu desempenho;
- c) Mudou um pouco minha forma de trabalhar, mas não fez diferença;
- e) Outra opção.

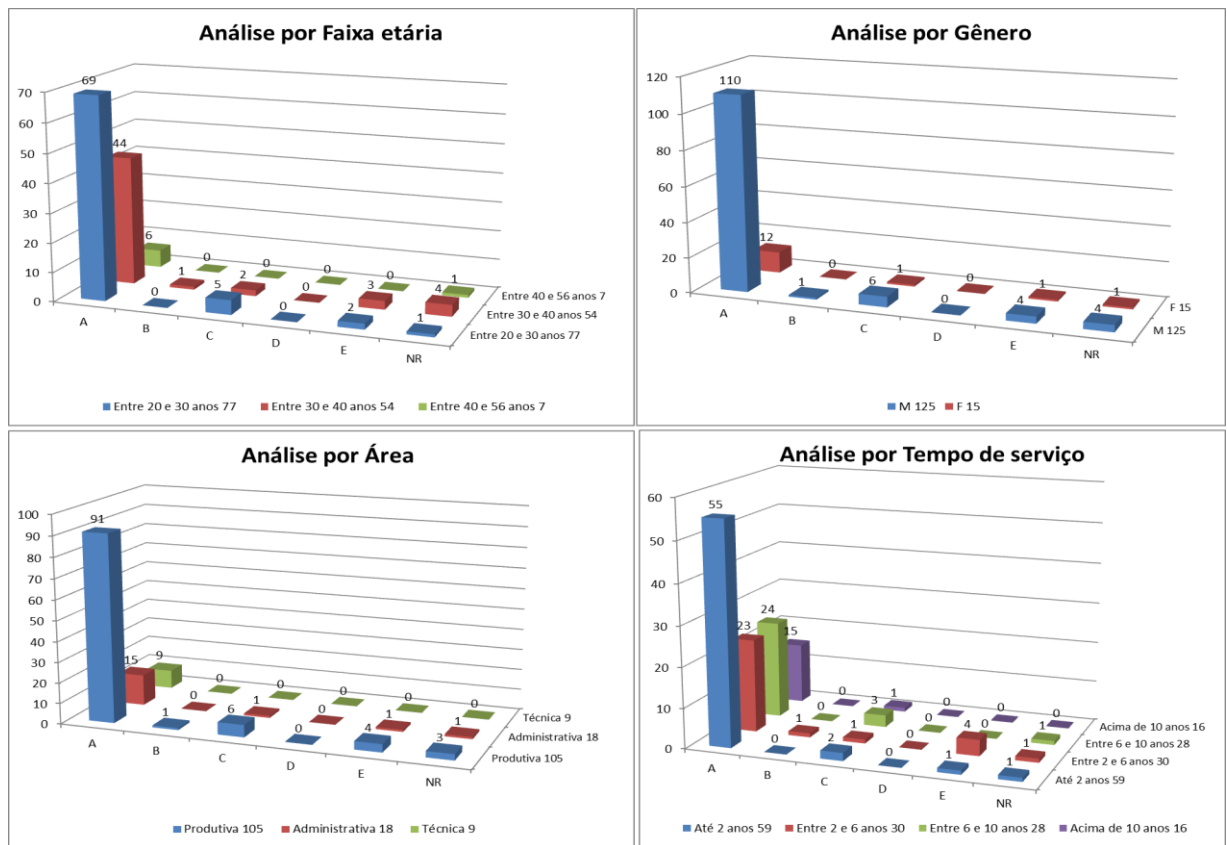
Figura 24: Gráfico do resultado geral – Pergunta nº2.



Fonte: Elaborada pela autora

O resultado, como visto no gráfico, apontou que os empregados em sua maioria têm evoluído nas atividades de seu posto de trabalho. Este resultado foi identificado mesmo quando desmembramos entre os níveis de perfil dos empregados.

Figura 25: Resultados de análise por dimensões – Pergunta nº2.



Fonte: Elaborada pela autora

Na opção e) “Outra opção”, os empregados apontaram algumas formas como eles mesmos vêm seu próprio crescimento a mais do que os itens que foram apontados na questão. São elas:

- a) Evolui também em meus objetivos pessoais;
- b) Tenho evoluído não apenas na minha área;
- c) Evolui também em meu modelo de gestão; e
- d) Percebo uma evolução desde quando cheguei.

4.2.3 Pergunta nº3 – A atividade que mais contribuiu no desenvolvimento das habilidades e conhecimento dos empregados

A terceira questão da pesquisa perguntava: qual atividade mais contribuiu para o desenvolvimento de suas habilidades e conhecimentos?

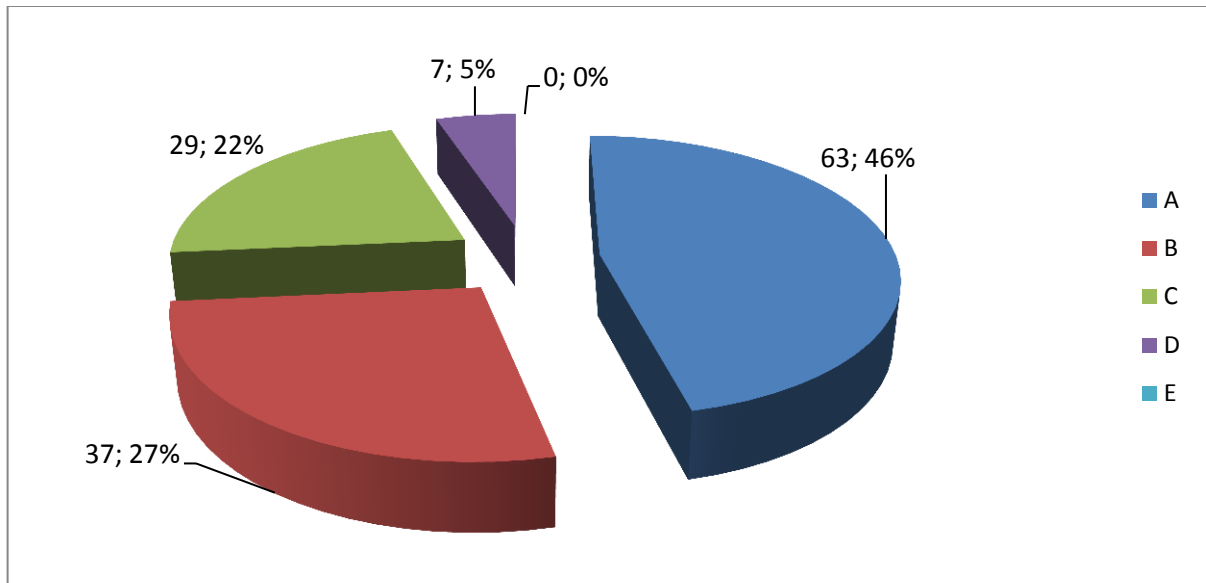
Nesta questão, foram apresentadas as seguintes opções:

- a) *Feedback* recebido em minha avaliação de desempenho

- b) Meu plano de Treinamentos Individual
- c) Meu plano de cargos e carreira
- d) Outra opção

Considerando estes itens, obteve-se as seguintes respostas:

Figura 26: Gráfico do resultado geral – Pergunta nº3.



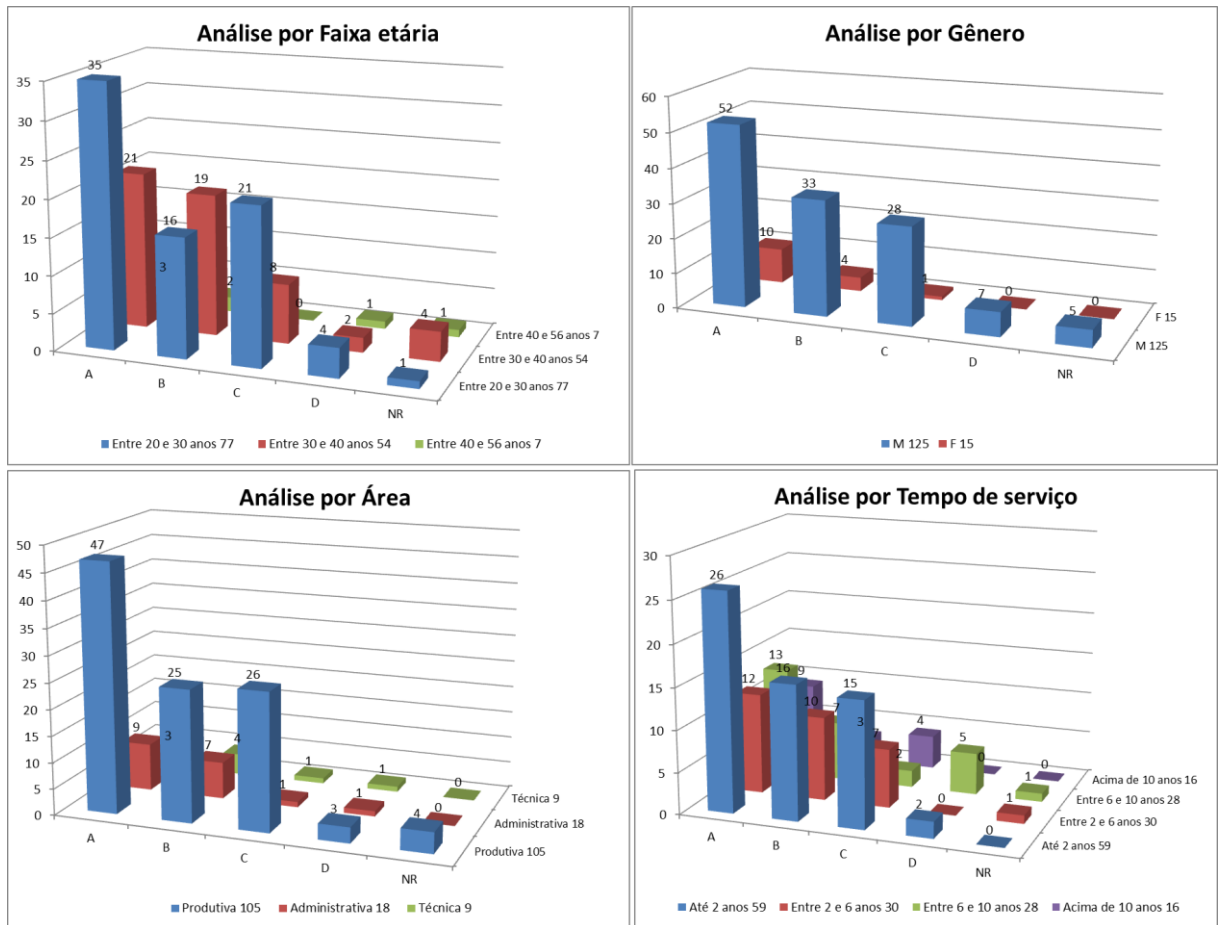
Fonte: Elaborada pela autora

Como visto no gráfico, a pesquisa aponta que os empregados, em sua maioria, identificaram o *feedback* recebido na avaliação de desempenho como o que mais contribuiu para desenvolver suas habilidades e conhecimentos.

Na opção d) “Outra opção”, os empregados apontaram algumas atividades que também contribuíram para o desenvolvimento de suas habilidades e conhecimentos:

- a) Meu desejo no crescimento profissional e pessoal;
- b) Meu plano de carreira profissional;
- c) Experiências com a rotina Ford;
- d) Minha busca por aprender dentro do processo fabril;
- e) Com muito esforço da minha parte;
- f) Qualidade no que faço;
- g) Implantação dos times de trabalho;
- h) Trabalhar em vários postos.

Figura 27: Resultados de análise por dimensões – Pergunta nº3.



Fonte: Elaborada pela autora

Ao abrir este resultado em níveis de faixa etária, gênero, área e tempo de serviço, pode-se ver também que, dentro da área técnica, o Plano de Treinamentos Individual foi apontado como a ação de mais contribuiu para o desenvolvimento das habilidades e conhecimentos dos empregados.

4.2.4 Pergunta nº4 – Como as atividades contribuíram para o desempenho profissional dos empregados

A quarta pergunta da pesquisa era: Como as atividades abaixo contribuíram para seu desempenho profissional?

Nesta questão, os participantes tinham quatro itens para avaliar:

Item 01 - Treinamentos operacionais práticos

Item 02 - Treinamentos em sala

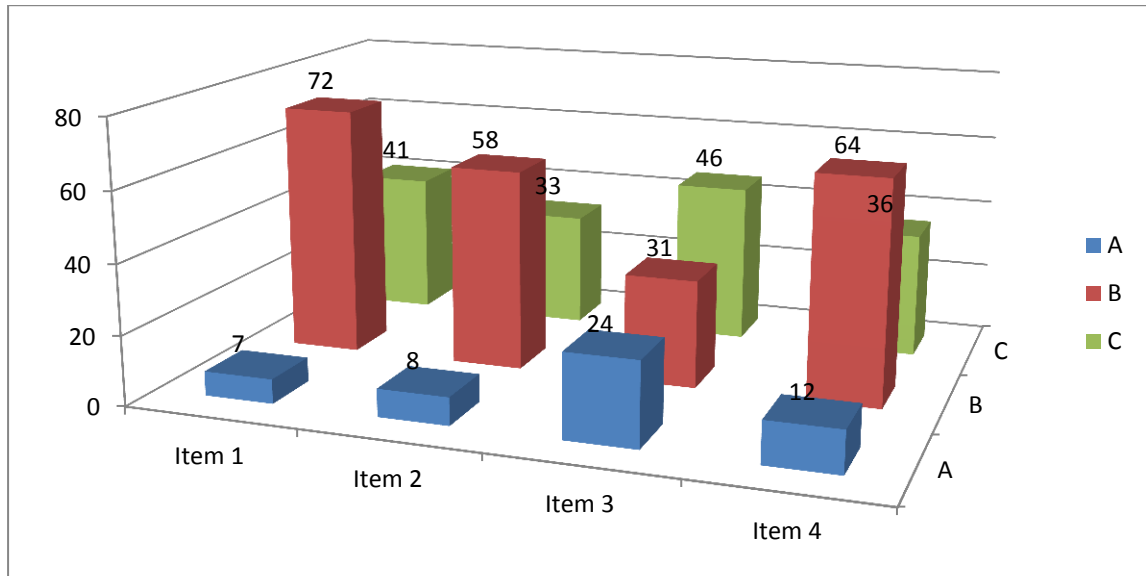
Item 03 - Plano de cargos e salários

Item 04 - Avaliação de desempenho

E havia três opções de respostas para cada item:

- a. Não mudou em nada minha vida profissional
- b. Melhorou muito o meu trabalho
- c. Melhorou tanto meu trabalho quanto minha vida pessoal

Figura 28: Gráfico do resultado geral – Pergunta nº4.

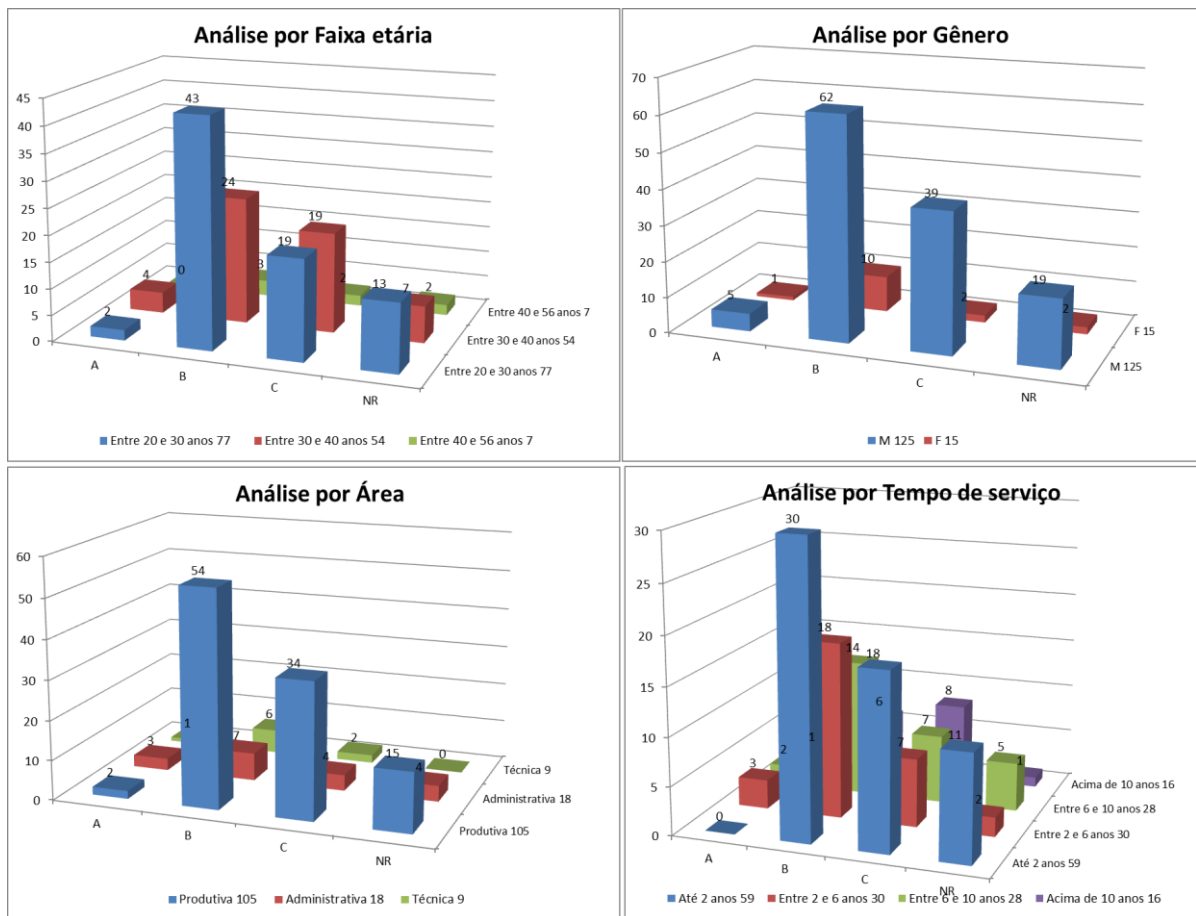


Fonte: Elaborada pela autora

Para o item 1 (treinamentos operacionais práticos), item 2 (treinamentos em sala) e item 4 (avaliação de desempenho) o resultado da pesquisa foi que esta ação melhorou em muito o trabalho.

O item 3 (plano de cargos e salários) foi o diferencial da pesquisa. Os empregados apontaram que este item mudou tanto a vida profissional deles quanto a vida pessoal.

Figura 29: Resultados de análise por dimensões - Item 01 da pergunta n° 4



Fonte: Elaborada pela autora

Apenas o item 01 (treinamentos operacionais práticos), quando dividido nas classificações de perfil, apresentou divergências do cenário geral. Os empregados com mais de 10 anos, pois eles definem que os treinamentos operacionais práticos melhoraram tanto a sua vida profissional quanto pessoal.

4.2.5 Pergunta n°5 – As atividades que contribuíram para uma empresa melhor

A quinta questão foi: Na sua visão, as atividades abaixo contribuíram para uma empresa melhor?

Nesta questão, os participantes tinham quatro itens para avaliar:

Item 01 – Criação da estrutura salarial

Item 02 – Mais de 20h de treinamentos em sala

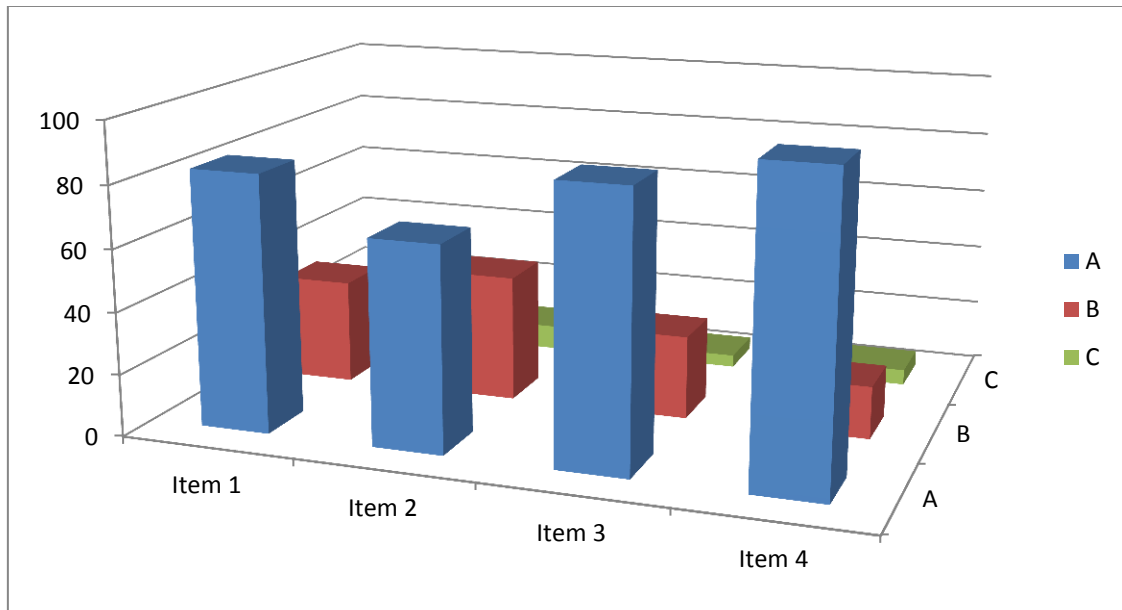
Item 03 – Melhoria na carta de versatilidade/treinamentos operacionais

Item 04 – Análise do desempenho individual

E havia três opções de respostas para cada item:

- a. Sim
- b. Um pouco
- c. Não

Figura 30: Gráfico do resultado geral – Pergunta nº 5.



Fonte: Elaborado pela autora

As respostas indicaram que todos os itens da questão contribuíram para uma empresa melhor. Em destaque, o item 4 (Análise do Desempenho Individual) como o item que mais contribuiu para uma empresa melhor.

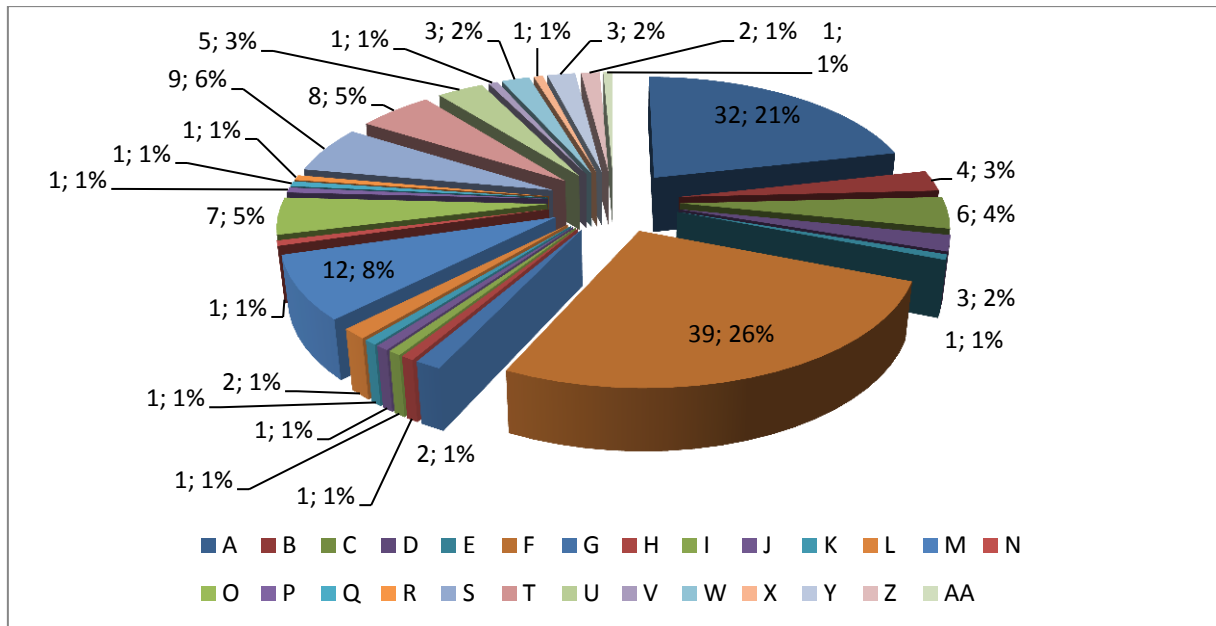
4.2.6 Pergunta nº6 – Opinião sobre atividades que possam ajudar no desempenho de habilidades e conhecimentos que a empresa não possui

Na última pergunta da pesquisa, os empregados responderam a: Dê sua opinião de quais atividades poderiam ajudar no desempenho de suas habilidades e conhecimentos que a empresa ainda não possui.

Esta questão foi de âmbito estritamente subjetivo. Cada empregado explanou sobre algumas ações ou atividades, que, em sua opinião, a empresa poderia fazer e melhorar as competências de seus empregados.

Foram apontadas as seguintes respostas:

Figura 27: Resultados de análise qualitativa da pesquisa



Fonte: Elaborado pela autora

- a) Ajuda nos custeios de especializações e mestrados;
- b) Práticas de ginástica e massagem laboral;
- c) Incentivo à formação acadêmica;
- d) Treinamentos voltados para a melhoria do ambiente organizacional;
- e) Uma área para processo de desembaraço aduaneiro e comércio exterior;
- f) Treinamentos específicos para função;
- g) Divulgação do plano de cargos e salários;
- h) Divulgar os benefícios da AVD;
- i) Mais foco na área de atuação por parte dos gestores;
- j) Áreas menores de atuação;
- k) Avaliações frequentes de treinamentos na função;
- l) Trabalho em equipe;
- m) Treinamentos voltado para o desenvolvimento;
- n) Identificação de pontos fortes e fracos dos empregados;
- o) *Rotation* entre as demais Plantas;
- p) Comprometimento;
- q) Aulas de inglês;
- r) Programa de *trainee*;

- s) Melhor estrutura (tecnologia);
- t) Melhor estrutura (espaço);
- u) Biblioteca;
- v) Grupo de estudos;
- w) Valorização do profissional;
- x) Acompanhamento mais rígido do processista;
- y) Melhor análise das seleções internas;
- z) Incentivo ao esporte; e
- aa) Melhor comunicação e planejamento.

Percebe-se, com este resultado que a necessidade hoje, dos empregados, é, em sua maioria, relacionada a treinamentos específicos da função (26%), ajuda no custeio de especializações e mestrados (21%) e treinamentos de desenvolvimento (8%). Este realmente é um ponto falho devido ao processo de aprovações de treinamentos de desenvolvimento e específicos nos setores na Troller estar dentro do Programa de *Spending Freeze*. O programa de bolsas de estudo ainda está em processo de aprovação.

4.2.7 Análise final da pesquisa

A oportunidade na Troller que mais motiva os empregados, em geral, é a de participar de seleção interna. Isso confirma o que foi dito acima de que o público da pesquisa é bastante jovem, então possui anseios e expectativas na empresa e o encareiramento, podemos notar é bem definido e constante, trazendo à tona este anseio dos empregados a crescer dentro da empresa. Outro ponto importante que foi citado pelos próprios empregados na pesquisa e que vale ser destacado é que a Troller:

- a) Proporciona comodidade e qualidade de vida;
- b) Busca o desenvolvimento profissional através do alto nível de dificuldade dos processos;
- c) Possui um ótimo clima organizacional proporcionando um bom relacionamento entre os colegas de trabalho;
- d) Faz com que os empregados abracem a causa e vistam a camisa do produto vendido, proporcionando prazer no trabalho que eles exercem;
- e) Fazem distinção entre o momento da família e o momento de trabalho, incentivando os empregados a terem momentos para si e para a família.

Percebe-se que 90% dos empregados que responderam a pesquisa avaliam que têm evoluído nas atividades do seu posto de trabalho, isso traz uma boa perspectiva onde eles percebem que o seu desempenho têm sido melhorado na empresa. O segundo maior índice que representa 5% das respostas afirma que têm sim melhorado sua forma de trabalhar, porém, para eles essa melhora não faz diferença. Este índice foi indicado por pessoas de uma faixa etária de 20 a 30 anos, do sexo masculino, que trabalham no setor produtivo e estão de 6 a 10 anos na empresa. Percebe-se com este dado que existe uma parcela da população que percebe sim um desenvolvimento, mas que considera desnecessária. Neste ponto, pode-se ver certa desmotivação nos empregados e falta de comunicação entre os objetivos deles e os objetivos da área e da empresa para com ele. Com os itens acrescido pelos próprios empregados a este item, pode-se ver que eles percebem:

- a) Uma evolução também em seus objetivos pessoais, mostrando o oposto do que aquela parcela de 5% da população que respondeu a pesquisa mostrou, ou seja, que seus objetivos pessoais estão sim de acordo com os objetivos que a organização possui para ela e para ele;
- b) Uma evolução não apenas em sua área de atuação, como em outras áreas, isso é o resultado de *job rotations* que a Troller aplica em algumas áreas para incentivar a versatilidade de seus empregados e também fruto das seleções internas.

As atividades que mais contribuía para o desenvolvimento das habilidades e dos conhecimentos dos empregados da Troller também são espelho das ações implementadas pelas mudanças da gestão de pessoas para atender ao modelo de competências. As mais bem posicionadas na pesquisa foram, o *feedback* recebido do gestor ao empregado em sua avaliação de desempenho, seu plano de Treinamentos Individual e seu plano de cargos e carreira. Os itens apontados acima representam os sistemas mais bem estruturados da gestão de pessoas por competências na Troller. Além destes, os empregados informaram algumas rotinas e processos da Ford, isso faz com que se perceba o quanto os empregados da Troller possuem anseios por desafios e gostam de aprender com eles;

Dentre as atividades que mais contribuía para o desempenho profissional dos empregados, deve-se destacar o plano de cargos e salários que apresentou um alto índice da resposta que indica que seu desempenho profissional melhorou tanto quanto sua vida pessoal. Disso não se tem dúvidas, visto que a remuneração do empregado vai influenciar sempre em seus momentos pessoais. O destaque vai para o fato de este mesmo item ter apresentado o

mais baixo nível da resposta que indica que não mudou em nada a vida profissional dos empregados. Este é uma oportunidade de melhoria que a empresa possui para motivar seus empregados, sendo bem comunicada e utilizada a ferramenta da remuneração por competência traz uma motivação adicional para aqueles empregados que desempenham bem suas atividades e incentiva os demais a melhorar seu desempenho tanto quanto aquele que recebe melhor remuneração;

Na visão dos empregados da Troller, todas as atividades relacionadas à gestão de pessoas por competências contribuíram para uma empresa melhor. O que vale ressaltar neste item é a questão dos treinamentos. Na pesquisa, este item representou o maior índice de respostas negativas na quinta questão. Isso traz uma preocupação sobre como os empregados veem uma empresa melhor sem considerar treinamentos. O que percebeu-se através do levantamento e da pesquisa é que a Troller possui processos robustos, difíceis e burocráticos e que isso, de forma positiva, induz o desenvolvimento através do aprendizado, porém, requer tempo dos empregados e os mesmos possuem uma visão de que treinamento é gasto de tempo que poderiam utilizar para realizar os processos corporativos. Vale como oportunidade para o setor de RH da empresa, um estudo e trabalho diante desse pensamento dos empregados.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

As competências devem proporcionar suporte à estratégia da empresa, porém, para que elas possam ser bem trabalhadas, é necessário que se tenha uma estrutura de trabalho eficaz de modo que as pessoas envolvidas reconheçam a importância e a correta funcionalidade do sistema.

Sabe-se que as competências são dinâmicas, assim como o mercado, o que existe uma constante adequação da empresa às novas realidades, fazendo com que se realize constantemente ajustes conforme ocorram as transformações. É um processo dinâmico que precisa de retroalimentação constantemente.

O grande desafio dos gestores é acompanhar essas mudanças e proporcionar que elas aconteçam de modo que os seus resultados possam ser medidos da forma mais coerente possível com os objetivos individuais e os objetivos da organização.

O objetivo geral deste estudo foi investigar quais ações promovidas pela gestão de pessoas com foco em competências em uma montadora do ramo industrial automobilístico influenciaram no desempenho dos empregados. Para atingir este objetivo, dois objetivos específicos foram definidos:

- c) Verificar ações implementadas pela gestão de pessoas com foco em competências;
- d) Investigar, no ponto de vista dos colaboradores, as ações que influenciam em seu desempenho.

Para o primeiro objetivo específico, foi realizado um levantamento na área de Recursos Humanos na empresa Ford Motor Company – Divisão Troller. Já para o segundo objetivo, foi aplicada uma pesquisa através de questionário para os empregados de tal empresa sobre ações e sua influencia no desempenho deles próprios.

Através do levantamento, consegue-se chegar a uma conclusão de que a empresa Troller está preocupada em atualizar-se frente às mudanças do mercado e as novidades da gestão, e vem fazendo isso de forma gradual. Porém, quando se observa as ações realizadas pela empresa com a teoria, percebe-se que as ações estão sendo implementadas fora de ordem. Exemplifica esta conclusão o fato de a empresa estar realizando o mapeamento das competências e as análises de *gap* dos empregados somente agora, quando na teoria, este deve ser o primeiro passo da implantação de um sistema de gestão de pessoas por competências.

Outro item que pode ser considerado uma oportunidade de melhoria é a divulgação de seus processos e das mudanças no sistema de gestão de pessoas aos empregados da empresa, porém não foi encontrada nenhuma forma de comunicação sobre os atuais processos de Recursos Humanos com base em competências aos empregados.

Através da pesquisa, percebe-se que a Troller é uma empresa jovem, tanto em idade de seus empregados, quanto em tempo de serviço. Considerando isso, o ponto mais importante da pesquisa pode-se considerar o momento que traz oportunidades de melhoria de desempenho das habilidades e conhecimentos dos empregados.

Este item da pesquisa traz a base para a indicação da melhoria na divulgação dos processos acima citados. Alguns dos itens citados na resposta a este item já são realizados pela área de RH da empresa, porém, este precisa ser melhor divulgado ou, de alguma forma, não está influenciando no desempenho dos empregados e precisa ser revisto.

A conclusão final deste estudo traz a constatação do prático com a teoria levantada através do estudo bibliográfico. A empresa Troller está atuando com base no modelo de gestão de pessoas por competências de forma desordenada, porém, com processos robustos e dentro do que os autores trazem como melhores práticas. O processo está sendo lento, afinal, já são cinco anos de implementação, porém, os últimos dois anos representam mais de 60% dessas mudanças.

Quando se olha pela visão do empregado, percebe-se que falta um pouco de divulgação dos processos de gestão de pessoas com base nas competências e que há uma grande oportunidade de um trabalho nos percentuais mais baixos da pesquisa que representam respostas negativas, porém, que podem ser a massa desmotivada e insatisfeita que poderia, ao contrário, melhorar o clima organizacional da empresa.

Pode-se perceber, portanto, com estas considerações que os objetivos foram atingidos. Considera-se que as ações implementadas pela gestão de pessoas com foco em competências foram verificadas por meio do estudo de caso detalhado nos sistemas: recrutamento e seleção, remuneração, desenvolvimento e aprendizagem; e a influência dessas ações no desempenho dos colaboradores foi investigada por meio da pesquisa.

Por fim, percebe-se que, como em toda grande mudança, o fator cultural influenciou e ainda influencia bastante no processo e que a Troller passou por um grande obstáculo e está conseguindo fazer essa mudança em seu modelo de gestão, porém, ainda possui um grande desafio de concluir esta implementação e posteriormente, manter esse sistema e melhorá-lo continuamente.

Percebe-se então, que há grandes oportunidades de pesquisas quantitativas e qualitativas no fator cultural na Troller. Além disso, como este modelo ainda está em processo de implantação e que há muito ainda por se fazer, cabe ao final desta implantação uma nova pesquisa com os empregados para perceber qualitativamente suas percepções e se as expectativas relacionadas no último item da pesquisa foram atendidas.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, W. **Captação e Seleção de Talentos Repensando a Teoria e a Prática**. São Paulo: Atlas, 2004.
- BECKER, B.; E.; HUSELID, M. A.; ULRICH, D. **Gestão estratégica de pessoas com “Scorecard”**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- BITENCOUR, C., et al, **Gestão Contemporânea de Pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais**. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- BOOG, G. **Manual de treinamento e desenvolvimento: um guia de operação**. São Paulo: Makron Books, 2001.
- BROCK, H., et al. **O papel estratégico do RH**. 2004. Disponível: http://www.aedb.br/seget/artigos06/537_O%20papel%20estrategico%20do%20RH%20-%20SEGET.pdf, acessado em 27/09/13.
- CARBONE, P. P., et al. **Gestão por competência e gestão do conhecimento**. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.
- CARDOSO, V., et al. **Indicadores para gestão de competências: uma abordagem baseada em processos**, 2002. Disponível: www.apoena.com.br/artigo_km_4.pdf, acessado em 27/06/13.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- CLARO, M. A. P. M.; NICKEL, D. C. **Gestão do Capital Humano: Gestão de Pessoas**. 1. Ed. Curitiba: Fae Business School: Associação Franciscana de Ensino Senhor Bom Jesus, 2002.
- COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em Administração: Um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- DIAS, M. I. P. S. (2010). **Intervenção no ensino superior: promoção de competências com jovens adultos**. Revista Brasileira de Terapias Cognitivas, 5(2), 4-14. Disponível em: http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?pid=S1808-56872009000200003&script=sci_arttext. Acessado em: 14/08/2013
- DUTRA, J. S. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. São Paulo: Atlas, 2010
- DUTRA, J. S. **Gestão de pessoas com base em competências**. São Paulo: Editora Gente, 2001.
- DUTRA, J. S. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2002.
- DUTRA, J. S. **Gestão do desenvolvimento e da carreira por competência**. São Paulo: Editora Gente, 2001.

DUTRA, J. S. [et al] **Gestão por competências**: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas. São Paulo: Editora Gente, 2001.

DUTRA, J. S.; HIPÓLITO, J. A. M.; SILVA, C. M. **Gestão de pessoas por competências**: o caso de uma empresa do setor de telecomunicações. In: Encontro anual da ANPAD, 22., 1998, Foz do Iguaçu. Anais... Foz do Iguaçu: ANPAD, 1998. 1 CD-ROM.

DUTRA, J; RUAS, R; FLEURY, M.T. (org) **Competências**: Conceitos, Métodos e Experiências, São Paulo: Editora Atlas, 2010.

EBOLI, M. **O Desenvolvimento das Pessoas e a Educação Corporativa**. In: FLEURY, Maria Tereza Leme (org.). As pessoas na Organização. São Paulo: Gente, 2002.

EBOLI, M. **Um novo olhar sobre a educação corporativa** – Desenvolvimento de talentos no século XXI. São Paulo: Editora Gente, 2001.

FERNANDES, B. H. R. **Competências & desempenho organizacional**: o que há além do Balanced Scorecard. São Paulo: Saraiva, 2006.

FERREIRA, C., et al. **Alternativas suecas, italiana e japonesa ao paradigma fordista**: elementos para uma discussão sobre o caso brasileiro. São Paulo, abr.1991.

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

FISCHER, A. L. **O conceito de modelo de gestão de pessoas**: modismo e realidade em gestão recursos humanos nas empresas brasileiras. In: DUTRA, J. S. (org.). Gestão por competências. São Paulo: Gente, 2001.

FLEURY, M. T.; FLEURY, A. **Aprendizagem e inovação organizacional**: as experiências do Japão, Coréia e Brasil. São Paulo: Atlas, 1995.

FLEURY, M. T.; FLEURY, A. **Estratégias empresariais e formação de competências**: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira. 3ª edição. São Paulo: Atlas, 2008.

FLEURY, M. T. & LACOMBE, B. M. B. **A Gestão por Competências e a Gestão de Pessoas**: um balanço preliminar de resultados de pesquisa no contexto brasileiro. São Paulo: III Encontro da Iberoamerican Academy of Management, 2003.

FLEURY, M. T. L. . Mesa-redonda: **A relação universidade-empresa**: desafios e oportunidades na geração e disseminação do conhecimento. Revista de Administração, São Paulo, v. 34, n.4, p. 33-45, 1999.

FLEURY, M. T. L. **Modelo de Gestão de Pessoas por Competências**. In: CURSO ABERTO EM GESTÃO DE COMPETÊNCIAS, 1º, 1999, Anais. São Paulo: PROGEP FIA/FEA-USP, 1999.

FLEURY, M. T. **O ambiente para aprendizagem organizacional**. In: CASALI, A. et al. (Org.). Empregabilidade e organização. São Paulo: Educ Rodhia, 1997.

FLEURY, M. T. **Uma discussão sobre cultura organizacional**. As pessoas na organização. São Paulo: Gente, 2002.

GIL, A. C. **Administração de recursos humanos: um enfoque profissional**. São Paulo: Atlas, 1994.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GIL, A. C. **Gestão de Pessoas: enfoque nos Papéis Profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.

GRAMIGNA, M. R. **Modelos de Competências e Gestão de Talentos**. São Paulo: Pearson: Makron Books, 2004.

HIPÓLITO, J. A. M. “**A gestão da administração salarial em ambientes competitivos: análise de uma metodologia para construção de sistemas de remuneração por competências**”. Dissertação de Mestrado. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. São Paulo, Universidade de São Paulo, 2000.

HIPÓLITO, J. A. M. **Remuneração por competências: recompensando o desenvolvimento e a contribuição do profissional profissional - Modelos alternativos de gestão da remuneração consideram transformações no cenário empresarial e a nova dinâmica de atuação dos profissionais**, 2002. Disponível: http://www.unifae.br/publicacoes/pdf/revista_fae_business/n3_setembro_2002/gestao1_remuneracao_por_competencias.pdf. Acessado em 24/10/12.

HIPÓLITO, J. A. M. **Tendências no campo da remuneração para o novo milênio**. São Paulo: Editora Gente, 2001.

HIRATA, H. **Sobre o modelo japonês**. São Paulo: Edusp, 1993.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. - **Fundamentos de metodologia científica**. 4.ed., São Paulo, Atlas, 2001.

LARA, J. F.; SILVA, M. B.. **Avaliação de desempenho no modelo de gestão por competências: uma experiência de utilização**, 2004.

LEME, R. **Aplicação prática da gestão de pessoas por competências: mapeamento, treinamento, seleção, avaliação e mensuração de resultados de treinamento**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

LIMONGI-FRANÇA, A. C.; ARELLANO, E. B. **Qualidade de vida no trabalho** . 2ª ed., São Paulo: Editora Gente, 2002, in Fleury, M. T. L, As pessoas na organização.

MILKOVICH, G. T.; BOUDREAU, J. W. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.

MOTTA, P. **Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente**. Ed. Rio de Janeiro: Record, 2000.

MUNHÊ, V.P.C., **Gestão de Pessoas por Competência**: Presença educação e arte. 2009, em <http://www.apresenca.com.br/+Apostilas/19.pdf> consultado em 5 de abril de 2012.

NERI, A. **Gestão de RH por competências e a empregabilidade**. In: MELLO, S. C. *Competências organizacionais: competitividade e inovação*. 3. ed. Rev. E atual. Campinas, SP: Papirus, 2008.

PAIVA, P. H. **Selecionar um candidato exige avaliar teoria e prática**. Agosto/2006. Disponível em: <http://www.rh.com.br/ler.php?cod=4513&org=2>. Acesso em 15/10/2012.

PLOTHOW, C. e HIPÓLITO, J. **Remuneração por competências**: alternativas e implicações in:

PONTES, B. R. **A arte de selecionar talentos**: planejamento, recrutamento e seleção por competência. São Paulo: DVS Editora, 2005.

RABAGLIO, M. O. **Ferramentas de avaliação de performance com foco em competências**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

RABAGLIO, M. O. **Seleção por competência**. São Paulo: Educator, 2001.

RESENDE, E. **O livro das competências**: desenvolvimento das competências: a melhor autoajuda para pessoas, organizações e sociedade. e. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

RESENDE, E. **O que aprender e desaprender sobre remuneração**. São Paulo: Qualitymark, 1997.

ROCHA-PINTO, S. R. ; PEREIRA, C. S.; COUTINHO, M. T. C.; JOHANN, S. L. **Dimensões funcionais da gestão de pessoas**. Rio de Janeiro: FGV, 2003.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em Administração**: guia para estágios, trabalho de conclusão, dissertações e estudos de caso. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

RUANO, A. M. **Gestão por competências**: uma perspectiva para a consolidação da gestão estratégica de recursos humanos. Rio de Janeiro: Qualitymark; São Paulo: ABRH – Nacional, 2003.

RUANO, A. M. **Gestão por competência**: uma perspectiva para consolidação da gestão estratégica de recursos humanos. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007

RUAS, R. **Gestão Por Competências**: Uma Contribuição à Perspectiva Estratégica da Gestão de Pessoas. In: ENANPAD, 2003, Atibaia. São Paulo. Anais.

SERSON, J. **Curso básico de administração de pessoal**. 9. Ed. São Paulo: Editora Revista dos Tribunais, 1990.

SIQUEIRA, W. **Avaliação de desempenho**: como romper amarras e superar modelos ultrapassados. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso. Ed. 2002.

SLACK, N.; CHAMBERS, S; JOHNSTON, R. **Administração da Produção**. São Paulo: Atlas, 2002.

TEIXEIRA, E. A. **Criatividade, Ousadia & Competência**. São Paulo: Makron Books, 2002.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

ZARIFIAN, P. **Objetivo competência**: por uma nova lógica. São Paulo: Atlas, 2001.

APÊNDICES

APÊNDICE A - Roteiro de levantamento realizado no setor de Recursos Humanos da Troller em Horizonte-CE

Assuntos gerais:

- a) Histórico da empresa;
- b) Missão, visão e valores;
- c) Estrutura organizacional;

A gestão de pessoas na Troller:

- a) Estrutura de gestão de pessoas;
- b) Subsistemas existentes;
- c) Regras e responsabilidades;

A gestão de pessoas com foco em competências:

- a) Histórico de implementação;
- b) Ações por subsistemas:
 - Recrutamento e seleção por competências: como ocorre o processo, ferramentas de seleção com base nas competências, documentos de suporte à seleção;
 - Remuneração por competências: mapeamento de cargos de acordo com as competências necessárias de cada cargo, remuneração diferenciada;
 - Desenvolvimento por competências: ações de desenvolvimento de competências, avaliação de desempenho, acompanhamento do desenvolvimento de competências dos empregados;
 - Aprendizagem por competências: treinamentos voltados ao desenvolvimento de novas competências e melhoria das competências existentes.

APÊNDICE B – Questionário aplicado aos empregados da Troller

PESQUISA SOBRE O DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS

Esta pesquisa será utilizada em monografia a ser apresentada à Universidade Federal do Ceará como requisito para conclusão do curso de Administração de Empresas.

Gênero () Masculino () Feminino

Idade _____

Tempo de empresa _____

Setor _____

1) Marque com um X na opção que representa a atividade que mais lhe motiva a trabalhar?

- Qualidade dos treinamentos na Troller
 Progressão de step (Progressão Horizontal)
 Clima organizacional
 Oportunidade de participar das seleções internas (progressão vertical)
 Outra Qual? _____

2) Marque com um X na opção que representa a forma como você avalia o crescimento dos seus conhecimentos?

- Tenho evoluído nas atividades do meu posto de trabalho
 Não consigo ver nenhuma mudança em meu desempenho
 Mudou um pouco minha forma de trabalhar, mas para mim não fez diferença
 Outra Qual? _____

3) Marque com um X na opção que representa a atividade que mais contribuiu para o desenvolvimento de suas habilidades e conhecimentos?

- Feedback recebido em minha avaliação de desempenho
 Meu plano de Treinamentos Individual
 Meu plano de cargos e carreira
 Outra Qual? _____

4) Qual das atividades abaixo mais contribuiu para seu desempenho profissional	Não mudou em nada minha vida profissional	Melhorou muito o meu trabalho	Melhorou tanto meu trabalho quanto minha vida pessoal
Treinamentos operacionais práticos			
Treinamentos em sala			
Plano de cargos e salários			
Avaliação de desempenho			

5) Na sua visão, as atividades abaixo contribuíram para uma empresa melhor?	Sim	Um pouco	Não
Criação da estrutura salarial			
Mais de 20h de treinamento por pessoa em sala			
Melhoria na carta de versatilidade/treinamentos operacionais			
Análise do desempenho individual			

6) Dê sua opinião de quais atividades poderiam ajudar no desempenho de suas habilidades e conhecimentos que a Troller ainda não possui.

ANEXOS

ANEXO A – Definições de rating para Prover excelência técnica e funcional

COMPORTAMENTO ESPERADO	PROFISSIONAL			SUPERVISOR/GERENTE		
	Ineficiente	Eficiente	Muito eficiente	Ineficiente	Eficiente	Muito eficiente
Conhecer e ter paixão pelos nossos negócios e nossos clientes	O conhecimento do trabalho é limitado ao escopo do negócio e insuficiente para lidar com muitas atividades; As decisões não consideram os principais objetivos da equipe; Dificuldade de entender e encontrar as necessidades dos clientes.	Demonstra o conhecimento profundo das atividades; entrega os trabalhos com o mínimo de supervisão; Alinha os resultados dos trabalhos com os objetivos da equipe; serve como a voz dos clientes.	Excepcional conhecimento das atividades; capaz de lidar com atribuições complexas; ajusta as prioridades do trabalho para alinhá-las às mudanças de prioridades da equipe; antecipa a necessidade do cliente e toma ações para atendê-los	Não monitora as tendências do ambiente externo, relevantes para sua área de atuação; não tem foco na equipe nas prioridades críticas do negócio; comportamento defensivo sobre preocupações dos cliente, tende a culpar os clientes nos problemas do trabalho.	Utiliza as tendências externas para informar as prioridades da equipe; orienta a equipe para entender e focar em prioridades críticas do negócio; identifica a necessidade dos clientes; desenvolve a equipe para ser responsável pela demanda dos clientes.	Aplica tendências externas para maximizar a eficiência; encontra novas maneiras de contribuir; monitora continuamente as condições do negócio e ajusta as prioridades da equipe; encontra maneiras de exceder as expectativas dos clientes.
Demonstrar e aperfeiçoar a excelência técnica e funcional	Os trabalhos não refletem conhecimento suficiente da capacidade técnica e funcional; transfere a outros as decisões técnicas e funcionais; resistente para mudanças de tecnologias; requer orientação considerável para assegurar trabalhos técnicos e funcionais padronizados.	Trabalhos refletem uma sólida técnica e conhecimento funcional para suas áreas de responsabilidade; aplica treinamento e melhorias no trabalho; divide experiência com outros para solucionar problemas; trabalha para atender completamente os padrões técnicos e funcionais.	Reconhecido internamente e externamente pelo conhecimento técnico e experiência funcional; ensina outros a melhorar as habilidades técnicas e funcionais; encontra novas soluções para aplicar técnicas e conhecimento funcional	Decisões demonstram profunda limitação técnica e funcional; ignora conhecimento profissional e sugestões técnicas; não prioriza o desenvolvimento técnico e funcional da equipe.	Decisões refletem melhores práticas técnicas e funcionais; assegura que a equipe tenha acesso aos avanços técnicos e funcionais; desenvolve habilidades técnicas e funcionais entre os membros da equipe.	Implementa instrumentos tecnológicos e soluções funcionais que adicionam valor ao negócio; reconhecido como a pessoa certa para problemas técnicos e funcionais; guia a equipe e utiliza o conhecimento deles para encontrar novas soluções
Garantir disciplina nos processos	Não é consistente para seguir os processos departamentais, funcionais ou corporativos; resiste ou falha na implementação de processos que guiam o próprio trabalho; implementa mudanças de uma maneira caótica.	Mantém os processos internos; encoraja os outros a seguirem os processos; estabelece processos para orientar o trabalho; toma uma posição estruturada para efetuar mudanças nos processos.	Persuade e ajuda os outros a estabelecer processos quando necessário; desenvolve e implementa melhores práticas que possam ser replicadas, utiliza controle de processo para identificar problemas e implementar mudanças	Não segue processos internos; a equipe tem deficiência em definir processos do trabalho; ignora processos quando pressionado para entrega de resultados; não estabelece medidores para monitorar os objetivos da equipe.	Mantém os processos internos e assegura que a equipe faça o mesmo; assegura que a equipe tenha habilidades para um desenvolvimento efetivo e sustentável; utiliza medidores para monitorar os objetivos e efetuar ajustes.	Lidera disciplina dos processos como chave para o sucesso da equipe; implementa processos que tem claro benefício para o negócio; aplica ferramentas de processo e medidores para orientar as prioridades da equipe.
Mantem uma filosofia e prática de melhoria contínua	Não cria idéias de como melhorar processos; resistente a novas idéias; dificuldade de identificar lições aprendidas e implementar mudanças em processos	Gera novas idéias que resultam em melhores processos e eficiência; adota prontamente novos métodos de trabalho demonstrando benefícios ao negócio; identifica lições aprendidas e aplica ao seu trabalho	Contantemente olha para oportunidade de melhoria nos processos; antecipa melhoria de processos e oportunidades de atuar com eles; divide lições aprendidas; auxilia os outros a encontrar sustentabilidade na melhoria dos processos.	É relutante para dividir novas idéias ou adotar melhores práticas; reavalia processos apenas após o acontecimento de problemas; não atrela a causa da origem dos problemas, falha em tomar ações de prevenção.	Encoraja a equipe a encontrar novos modelos de trabalho que adicionam valor; consistentemente avalia os processos para melhoria e oportunidades; orienta a equipe a aplicar lições aprendidas para identificar e resolver problemas.	Implementa mudanças de práticas de trabalho que geram melhoria de desempenho; faz com que a melhoria em processos seja prioridade para a equipe; lidera a equipe na antecipação e prevenção de problemas e cria mudanças sustentáveis.

ANEXO B – Definições de rating para Trabalhar em equipe

COMPORTEAMENTO ESPERADO	PROFISSIONAL			SUPERVISOR/GERENTE			
	Ineficiente	Eficiente	Muito eficiente	Ineficiente	Eficiente	Muito eficiente	
Trabalhar em equipe	Acreditar em pessoas qualificadas e motivadas trabalhando juntas	Resistente em trabalhar com os outros; cooperar apenas quando direcionado pela liderança; Não procura ajuda quando confrontado sobre mudanças; Discordância após decisões tomadas pelo time	Contribui para os esforços da equipe; Procura a ajuda apropriada quando confrontados com desafios; Suporta as decisões da equipe até mesmo quando difere do seu ponto de vista	Toma responsabilidades adicionais que ajudam a equipe; Antecipa obstáculos e mantém uma ajuda apropriada; Suporta as decisões da equipe	Cético sobre os benefícios de trabalhar com pessoas fora da equipe de trabalho; não delega; micro gerenciamento de trabalho dos subordinados; compete com outros para atingir os resultados.	Trabalha com pessoas fora da equipe para resolver problemas; delega trabalho; fornece autoridade e responsabilidade apropriada aos subordinados; trabalha colaborando com outras áreas da organização.	Vaoriza o trabalho em equipe e define um exemplo pessoal. Autoriza os subordinados e fornece a eles a oportunidade de gerenciar o próprio trabalho; trabalha para remover barreiras para colaborar com outras áreas da organização.
	Incluir todos: respeitar, ouvir, ajudar e valorizar os colegas de trabalho	Conduz trabalhos sem envolver a equipe e clientes; Ignora os pontos de vista que diferem dos seus; Falha em oferecer ajuda e resiste quando solicitam ajuda	Revisa trabalhos com a equipe e clientes e efetua ajustes como solicitado; Procura pontos de vista diferentes do seu; Responde prontamente aos pedidos de ajuda dos outros	Envolve a equipe e clientes na definição do sucesso e desenvolvimento de soluções; Mantém diversas perspectivas em todas as atividades do trabalho; Disposição para oferecer ajuda aos outros para o atingimento dos objetivos	Envolve-se apenas com algumas pessoas para tomada de decisões; exclui outros; insensível com as diferenças das pessoas; desconsidera ou critica pontos de vista diferentes; relutante para ajudar os outros a atingir os objetivos.	Inclui stakeholders corretos nas decisões. Atua imediatamente contra insensibilidade das diferenças individuais; encoraja diferentes pontos de vista; encoraja a equipe a ajudar os outros no atingimento dos objetivos.	Considera as preocupações dos stakeholders quando tentam produzir mudanças; constrói equipes diversificadas; valoriza e incentiva a divisão de diferentes perspectivas; oferece recursos para o atingimento dos objetivos do negócio.
	Construir relacionamentos fortes: ser parte da equipe, desenvolver-se e desenvolver colegas de trabalho	Faz pouco esforço para compreender as prioridades e necessidades dos outros; procura culpados mais do que foca em problemas; relutante em participar em esforços da equipe; não solicita ou responde "feedback", reluta em dividir o conhecimento e experiência.	Desenvolve e mantém um relacionamento positivo com os colegas, foco em resolver problemas, participante ativo nos esforços da equipe; solicita e dá feedbacks apropriados, divide conhecimento e experiências.	Mantém contato além do seu próprio time para desenvolver relacionamentos; facilita e contribui para resolução de conflitos; implementa planos de desenvolvimento; ensina outros.	Faça um forte relacionamento entre diferentes áreas funcionais; reforça uma atitude "nós versus eles", coloca somente seus objetivos como prioridade; não solicita ou responde aos "feedbacks"; pouca atenção para o desenvolvimento dos empregados.	Constrói uma forte rede de relacionamento e utiliza essa rede para atingir os resultados; suporta os resultados da equipe; lidera a equipe para resolver conflitos e atingir objetivos; solicita feedback; responsável por oportunidades de desenvolvimento da equipe.	Mantém uma forte rede de relacionamento e encoraja o compartilhamento de melhores práticas; cria times de alto-desempenho multi-funcionais ou globais; participa em atividade de auto desenvolvimento; coaches, mentors e ensina a equipe.
	Comunicar-se clara, concisa e abertamente	Dificuldade de sumarizar mensagens chave; comunicação escrita é difícil de entender; hesita compartilhar ou retém informações que podem ser não bem recebidas, nem sempre mantém as pessoas certas informadas de informações críticas	Comunica os principais pontos da mensagem, escreve comunicações claras e lógicas, divide boas e más notícias no momento oportuno, mantém os stakeholders informados das informações críticas	Simplifica idéias complexas e explica e comunica claramente tanto na forma oral quanto a escrita, compartilha as informações certas com as pessoas certas no tempo certo, transmite mensagens que atendem as necessidades dos stakeholders	Retém informações ou as compartilha apenas quando é conveniente; entrega mensagens inconsistentes; crítica ou retém mensagens corporativas da equipe.	Expressa idéias e opiniões abertas e diretas; leva uma mensagem consistente para a equipe e outras pessoas; repassa as informações para a equipe.	Explica os problemas de uma maneira que é mais relevante para o público; explica as mensagens corporativas e os objetivos para a equipe; reforça as mensagens de alta-liderança em sua comunicação pessoal.

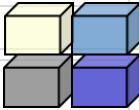

ANEXO C – Definições de rating para Ser um modelo para os valores Ford

COMPORTEAMENTO ESPERADO	PROFISSIONAL			SUPERVISOR/GERENTE			
	Ineficiente	Eficiente	Muito eficiente	Ineficiente	Eficiente	Muito eficiente	
Ser um modelo para os valores Ford	Mostrar coragem, iniciativa, integridade e boa cidadania corporativa	Aguarda direcionais dos outros antes de tomar ações, diz para outros o que querem ouvir ao invés de discutir com franqueza a realidade, critica os outros por participarem em iniciativas de cidadania.	Toma ações para resolver problemas dentro da sua área de responsabilidade, fala o que é correto mesmo que não agrade aos outros, ajusta o plano de trabalho quando isso é de melhor interesse para a equipe	Toma a responsabilidade, quando apropriado, pela resolução do problema mesmo quando não é sua, desafia os comportamentos que possam impactar negativamente o negócio, encoraja os outros a focar no que é melhor para a organização	Aguarda ser informado para resolver um problema; prefere o seguro ao invés dos riscos; não encoraja os membros da equipe a participarem em iniciativas de cidadania.	Enxerga problemas e os resolve; faz o que é correto para o negócio; gerencia riscos; encoraja a equipe a participar de ações de cidadania corporativa.	Antecipa problemas e demonstra senso de urgência para corrigi-los; aborda problemas complicados; lidera a equipe para sustentar a decisão correta; responsável e participante ativo em ações de cidadania; promove a cidadania corporativa como objetivo de valor para o negócio.
	Melhorar em qualidade, segurança e sustentabilidade	Trabalho nunca alcança a qualidade ou produtividade requerida; não demonstra cultura de zero acidentes; desconsidera os problemas de sustentabilidade.	Foca a qualidade e produtividade nos resultados do trabalho; adere consistentemente as exigências de segurança e toma ações para assegurar a; demonstra compromisso em preservar o ambiente social e econômico.	Identifica melhores práticas para melhorar qualidade e produtividade; consistentemente procura e implementa melhorias que impactam na segurança do local de trabalho; procura maneiras de melhorar a preservação ambiental, social e econômico	Não prioriza a iniciativa de melhoria de qualidade e produtividade; comportamento incompaível em reforçar e demonstrar conformidade nos padrões de Segurança do Trabalho; suporta passivamente as iniciativas de sustentabilidade.	Incorpora melhoria de qualidade e produtividade considerando os objetivos da equipe; assegura que todos sabem das exigências de segurança; demonstra responsabilidade e; suporta as iniciativas para preservar o ambiente econômico e socia.	Consistentemente atinge melhorias em qualidade e produtividades; dirige toda a equipe para encontrar novos métodos para melhorar a segurança no local de trabalho; responsável e suporta iniciativas de preservação ambiental, social e econômica.
	Ter atitude positiva e solucionadora, com equilíbrio emocional	Foco em porque que não pode ser feito ao invés de focar no que eu pode ser feito; torna-se desencorajado ou desiste quando trata com problemas no trabalho; perde foco e postura e fica na defensiva quando desafiado.	Foca no que pode ser feito e encoraja a equipe a tomar ações; mantém a energia e o foco face à adversidade; mantém-se calmo e focado em situações estressantes.	Supera obstáculos, faz as coisas acontecerem; oferece ajuda a equipe identificado ações que possam ser tomadas para resolver problemas; mantém a perspectiva positiva e permanece como forte contribuinte em situações estressantes.	Tem dificuldade de escolher um modo de ação quando enfrenta múltiplas barreiras ou desafios; tolera a busca de culpados ao invés de resolver os problemas; deixa a raiva e a frustração minar os esforços da equipe para resolver problemas.	Fornece direções claras das ações aonde a equipe pode tomar para resolver problemas; focado em problemas e orienta a equipe para superar os obstáculos; mantém-se calmo e ajuda a equipe a gerenciar situações estressantes.	Atua decisivamente e fornece direções claras para a equipe; desafia a equipe para encontrar novas e inovadoras maneiras de abordar problemas; ajuda a equipe a manter perspectiva e foco para esforços de encontrar soluções.
	Aproveitar a jornada com os colegas de trabalho e divertir-se, mas nunca às custas dos outros	Foco nos aspectos negativos das situações; frequentemente expressa frustração e pessimismo sobre os objetivos dos membros da equipe; critica e desencoraja esforços dos outros para criar um ambiente agradável para trabalhar	Mantém uma atitude positiva na maioria das situações de trabalho; expressa entusiasmo e satisfação com relação ao trabalho das pessoas e da equipe; participa de esforços para fazer o ambiente de trabalho melhor	Mantem-se positivo mesmo em tempos mais desafiadores; ampara-se com o espírito dos outros, ajudando-os a ter foco positivo; inicia atividades que fazem o local de trabalho agradável.	Frequentemente expressa frustração e desencorajamento; perde oportunidade de reconhecer as contribuições dos membros da equipe; desencoraja as tentativas da equipe de melhorar o ambiente de trabalho.	Mantém a equipe energizada e focada em fazer a diferença positiva; expressa apreciação pelas contribuições da equipe. Envolve a equipe na busca de maneiras para fazer o ambiente de trabalho melhor.	Utiliza o entusiasmo pessoal no trabalho para inspirar a equipe; faz esforços para entender onde a equipe encontra motivação; cria oportunidade para a equipe celebrar os trabalhos de sucesso.

ANEXO D – Definições de rating para Entregar resultados

COMPORTAMENTO ESPERADO	PROFISSIONAL			SUPERVISOR/GERENTE		
	Ineficiente	Eficiente	Muito eficiente	Ineficiente	Eficiente	Muito eficiente
Lidar de forma positiva com as nossas realidades de negócios; desenvolver planos estimulantes e abrangentes, mantendo uma visão da empresa como um todo	Define escopo apenas incluindo objetivos de curto prazo e cronogramas; dificuldade em ajustar planos devido às mudanças de circunstâncias ou obstáculos; mantém o mínimo de planejamento; plano não são considerados objetivos ou prioridades	Desenvolve planos para atingir os objetivos no prazo; ajusta planos para alinhar as mudanças de escopo ou de circunstâncias; planeja em detalhes, considera os objetivos, as prioridades e as inter-relações entre as atividades.	Identifica e monitora métricas para avaliar a efetividade de planos, antecipa mudanças e potenciais barreiras e constrói as contingências necessárias, claramente define objetivos; identifica e toma ações para resolver potenciais problemas.	Objetivos não refletem uma avaliação da realidade dos atuais desafios; adere a métodos ultrapassados de trabalho apesar das mudanças nas condições do negócio; planos tendem a ser incompletos, insuficientes ou fora de prazo.	Ajusta o trabalho da equipe para assegurar o alinhamento com as necessidades do negócio; estabelece trabalhos desafiadores e realísticos, assegura recursos apropriados; ajusta planos quando as condições dos negócios mudam, considerando o impacto de longo prazo.	Adepto em traduzir estratégias corporativas para os planos da equipe; antecipa tendências de mercado e da indústria que impactem nos objetivos da equipe. Identifica contingência e ajusta rapidamente planos para encontrar mudanças nas condições do negócio.
Estabelecer metas desafiadoras e inspirar colegas de trabalho	Foco apenas em entregar o mínimo requerido do trabalho, resiste ao esforço da equipe para tentar atingir mais objetivos, segue um caminho com menos resistência, aos invés do requerido pelo negócio.	Define objetivos desafiadores porém realistas, suporta a equipe no esforço de exceder os objetivos, expressa otimismo que a equipe terá sucesso.	Entusiasmadamente pega novos desafios e encoraja os outros para fazerem o mesmo; coloca esforços adicionais para atingir ou exceder objetivos; oferece incentivo a outros para que eles possam superar barreiras.	Define objetivos para a equipe que são seguros e fáceis de atingirem; desencoraja a tomada de riscos razoáveis para melhoria do desempenho; tolera desculpas para o não atingimento dos objetivos.	Estabelece objetivos atingíveis e desafiadores para a equipe; articula claramente como os objetivos da organização; estabelece objetivos adicionais como um marco a ser alcançado.	Fornecer uma visão para a equipe alinhada com a visão total da organização; identifica oportunidades de inovações para fazer a coisa certa para o negócio; encoraja a equipe para encontrar melhores maneiras de contribuir ao sucesso do negócio.
Tomar decisões robustas usando fatos e dados	Requer orientação extra e ajuda para tomar uma decisão; não utiliza dados quando toma decisões; não tem dados suficientes antes da tomada de decisões.	Atua geralmente de maneira decisiva para fazer a escolha certa; utiliza dados para fornecer um estudo de caso que suporte as decisões; coleta dados apropriados, capaz de julgar quando dados suficientes estão disponíveis.	Toma ações decisivas para assegurar que os objetivos sejam atingidos e riscos sejam minimizados; analisa dados e identifica implicações para tomar decisões; evidencia decisões mesmo quando não populares.	Toma decisões que não são apropriadas com a necessidade do negócio; dificuldade em entender as implicações dos dados; não solicita dados; atrasa ou evita tomada de decisões.	Decisões refletem considerações totais da necessidade do negócio; questiona dados para assegurar um claro entendimento da simplicação; solicita dados suficientes. Toma decisões no tempo correto.	Atua decisivamente; faz escolhas difíceis baseada em dados; desafia a equipe a fornecer alta qualidade de informações do negócio ao invés de dados sem importância; antecipa solicitações de dados e tem certeza que estão disponíveis para suportar decisões no tempo certo.
Comprometer-se e promover o comprometimento dos colegas de trabalho pela entrega dos resultados e satisfação dos clientes	Culpa os outros e dá desculpas para não atingir os objetivos, frequentemente incerto; resiste em tomar a responsabilidade dos problemas dentro de sua área de atuação; dificuldade em lidar com as necessidades dos clientes.	Atinge os objetivos, segue completamente os compromissos, é confiável; avalia regularmente o progresso dos objetivos, identifica problemas e busca ajuda quando; monitora a satisfação dos clientes e toma ações para resolução dos problemas.	Regularmente excede os objetivos, excepcionalmente de confiança; desafia-se e as colegas quando os padrões de desempenho não são atingidos; atua rapidamente com problemas que podem impactar na satisfação do cliente.	Ignora o problema de desempenho e sobrecarrega os empregados com melhor desempenho; culpa os outros ao invés de tomar a responsabilidade do desempenho da equipe; permite que o desempenho da equipe impacte os clientes.	Tem conversas honestas e construtivas sobre desempenho com a equipe; tem para si e para a equipe a responsabilidade sobre a entrega dos resultados; utiliza os medidores dos clientes para avaliar a efetividade da equipe.	Desenvolve a equipe para atingir altos níveis de desempenho; aplica claramente recompensa sobre o desempenho e suas consequências; guia a equipe antecipando e endereçando as necessidades dos clientes.


ANEXO E – Definições de níveis e habilidades para Capacidade da Organização

		Capacidade da organização		
				
		<p>Parceria com a gerência para avaliar a eficácia de uma organização com base nas principais métricas de negócios e dados. Orienta e facilita atividades para suprir as lacunas utilizando várias ferramentas para melhorar os resultados.</p>		
Tema	Build	Apply	Leverage	Master
<p>Conduzir atividades de Eficácia organizacional para melhorar os resultados dos negócios</p>	<p>Descreve o Creating Value Roadmap da Ford e sua relação com as etapas do processo de planejamento estratégico.</p> <p>Descreve a função de um parceiro de RH ao trabalhar estrategicamente com seus clientes.</p> <p>Identifica as principais métricas e as fontes de dados que refletem a eficácia de uma organização.</p> <p>Facilita o alinhamento e envolvimento de funcionários na visão, missão, propriedades estratégicas e objetivos da organização para melhorar os resultados.</p> <p>Descreve as fases, processos e definições essenciais relacionadas para projetar ou reprojetar uma organização a fim de obter os resultados</p>	<p>Usa as principais fases e processos de planejamento estratégico e desenho organizacional.</p> <p>Auxilia o planejamento estratégico e/ou projeto organizacional de complexidade baixa a intermediária (como em um site ou função) com orientação de outros, usando os processos, ferramentas e materiais da Ford.</p> <p>Gerencia a tendência de líderes e grupos de iniciar com a estrutura da organização e a colocação de pessoas antes de ter um plano estratégico em vigor.</p> <p>Fornecer orientação contínua e ferramentas para auxiliar a organização com seus processos de planejamento estratégico de longo prazo e/ou processo de desenho</p>	<p>Planeja e facilita as sessões de planejamento estratégico e/ou projeto organizacional de complexidade intermediária a alta (por ex., múltiplos sites, funções e/ou regiões), usando os processos, ferramentas e materiais da Ford.</p> <p>Gerencia a tendência das partes interessadas de ignorar elementos do processo de planejamento estratégico e/ou processo de projeto organizacional.</p> <p>Fornecer treinamento contínuo e as ferramentas às organizações para permitir que implementem seu plano estratégico de longo prazo e/ou o projeto organizacional.</p>	<p>Pesquisa técnicas do planejamento estratégico e projeto organizacional e refina conceitos complexos e teorias em processos e ferramentas utilizáveis e eficazes.</p> <p>Orienta e ensina outros (nos estágios Build, Apply e Leverage) como facilitar as sessões de planejamento estratégico e projeto organizacional com confiança e impacto.</p> <p>Associa-se com os principais líderes da organização e conduz os esforços mais complexos de planejamento estratégico e projeto organizacional com base na empresa e também mundialmente.</p>
Habilidades				
		Processo A3	Processo de governança organizacional	
		Criação de uma declaração de missão	Métricas de desempenho	
		Criação de uma declaração de visão	Mapeamento do processo	
		Roteiro de criação de valor	Facilitação do planejamento estratégico	
		Varredura ambiental	Processo do planejamento estratégico	
		Gestão de resistência	Análise SWOT	
		Facilitação do projeto organizacional	Mapeamento do fluxo de valor	
		Processo do projeto organizacional	Análise do fluxo de trabalho	

ANEXO F – Definições de níveis e habilidades para Gestão de soluções em T&D

		Gestão de soluções de treinamento e desenvolvimento			 Go Further
		Gerencia o ciclo de vida de uma solução de treinamento e desenvolvimento. Avalia, analisa, projeta e desenvolve soluções de aprendizagem que atendem às necessidades individuais, organizacionais e da equipe. Dirige, implementa, avalia e monitora essas soluções para determinar se elas abordam o problema ou a			
Tema	Build	Apply	Leverage	Master	
Avaliação das oportunidades de aprendizagem	Projeta avaliações de necessidades, realiza pesquisa e relata os resultados da avaliação com orientação de outros.	Projeta avaliações de necessidades usando métodos e instrumentos adequados. Determina as oportunidades e propõe soluções de treinamento e desenvolvimento adequadas. Relata as oportunidades e as soluções propostas.	Alinha as avaliações de treinamento e desenvolvimento com os objetivos estratégicos dos negócios. Gerencia grandes e complexos projetos de avaliação de necessidades (projetos globais ou que se estendem a várias organizações). Alinha os esforços da equipe na avaliação de necessidades para garantir que o desempenho total seja analisado e que as soluções propostas sejam adequadas.	Desenvolve processos e estratégias de avaliação de necessidades para auxiliar todos os projetos. Desenvolve os métodos padrão de avaliação de necessidades (processo, abordagem, ferramentas, modelos) da Ford com base em pesquisas internas e externas. Orienta e ensina outros a usarem a metodologia de forma eficaz. Assegura que as soluções de treinamento e desenvolvimento e estratégias se alinhem com os objetivos estratégicos corporativos e inicia e cria a capacidade e eficácia da organização para obter resultados do negócio continuamente. Presta consultoria aos mais complexos projetos de avaliação das necessidades.	
Projetar soluções de treinamento e desenvolvimento	Cria objetivos de alto nível e um esboço do conteúdo de treinamento e desenvolvimento baseado em soluções recomendadas a partir da avaliação das necessidades com a ajuda de outros.	Cria um plano para lidar com os resultados da avaliação, inclusive as recomendações de criação e compra, comparação e avaliação. Desenvolve esboços de documentos para soluções de treinamento e desenvolvimento e trabalha com especialistas no assunto e responsáveis para verificar o plano e esboço do documento. Participa da revisão de propostas de treinamento e desenvolvimento dos fornecedores.	Orienta a fase de esboço para projetos de treinamento e desenvolvimento extensos e complexos. Contribui para o desenvolvimento do processo de criação padrão. Desenvolve recomendações de compra das soluções de treinamento e desenvolvimento complexas, incluindo a preparação de propostas de solicitação de treinamento para fornecedores. Avalia as propostas de treinamento de fornecedores para determinar quais atendem às avaliações de necessidades.	Inicia e desenvolve processos e estratégias de criação para apoiar projetos de treinamento e desenvolvimento, inclusive os programas mais complexos (como vários projetos com planos de projeto individuais, em situações únicas, complexas e de alto risco, etc.). Desenvolve o processo de criação padrão e o valida com as partes interessadas. Ensina e orienta a outros o processo de criação. Desenvolve processos para trabalho com fornecedores de treinamentos , incluindo os Acordos de Nível de Serviços.	
Desenvolver soluções de treinamento e desenvolvimento	Cria soluções de treinamento e desenvolvimento com ajuda de outros.	Desenvolve soluções de treinamento e desenvolvimento que se alinham com a avaliação de necessidades.	Gerencia ou conduz o desenvolvimento de soluções de treinamento e desenvolvimento garantindo a adesão aos padrões e processos e alinhando a avaliação das necessidades e do projeto.	Pesquisa as melhores práticas nos padrões, ferramentas e métodos de desenvolvimento. Cria padrões, ferramentas e métodos para as soluções de treinamento e desenvolvimento. Ensina e orienta o processo de desenvolvimento a outros.	
Dirigir e implementar soluções	Testa/dirige soluções de treinamento e desenvolvimento com ajuda de outros. Propõe revisões, se necessário.	Realiza testes/pilotos das soluções de treinamento e desenvolvimento desenvolvidas. Avalia a eficácia das soluções de treinamento e desenvolvimento usando os resultados da avaliação e revisa, se necessário.	Realiza testes/pilotos dos projetos de treinamento e desenvolvimento extensos e complexos e avalia a eficácia do aprendizado.	Cria padrões para dirigir e avaliar os resultados e ensina e orienta outros sobre o uso. Presta consultoria à estratégia e abordagem de teste dos programas de treinamento e desenvolvimento.	
Apoiar avaliações de soluções em andamento	Usa as avaliações para monitorar os resultados das soluções de treinamento e desenvolvimento em andamento (por ex., do Nível 1 ao 3) com a ajuda de outros.	Monitora os resultados da avaliação. Modifica as soluções existentes, recomenda soluções adicionais pós-treinamento ou propõe uma avaliação, se necessário.	Monitora os resultados da avaliação e recomenda mudanças para as soluções de treinamento e desenvolvimento complexas. Determina quando as soluções adicionais pós-treinamento e as avaliações são necessárias com base nos resultados da avaliação, nas recomendações e nas propostas.	Cria ferramentas e processos de revisão das soluções de treinamento e desenvolvimento para a avaliação contínua. Institui as melhores práticas para a avaliação contínua e re-exame de desempenho da organização pós-treinamento e desenvolvimento. Ensina e orienta o processo de avaliação a outros.	
Habilidades					
		Modelo ADDIE	Avaliação de Nível 3		
		Análise frontal	Avaliação de Nível 4		
		Modelo HPT	Relatório da avaliação de necessidades		
		Melhoria do desempenho humano	Análise do desempenho		
		Projeto instrucional	Consultoria de desempenho		
		Avaliação de Nível 1	Análise das necessidades de treinamento		
		Avaliação de Nível 2			


ANEXO G – Definições de níveis e habilidades para Capacidade de equipe

		Capacidade de equipe			
		Associa-se à equipes e facilita a compreensão de características de equipes de alto desempenho e a implementação			
Tema	Build	Apply	Leverage	Master	
Associa-se com equipes e facilita o alto desempenho	<p>Descreve o ciclo de vida das equipes (formação, sugestão, formulação de regras, execução, alto desempenho, interrupção) e os principais fatores de êxito para acelerar as equipes na obtenção do alto desempenho.</p>	<p>Facilita a sessão de desenvolvimento da equipe de complexidade baixa a moderada (como em um site ou função) usando o kit de ferramentas Padrão da Ford com orientação de outros.</p>	<p>Facilita as sessões de desenvolvimento da equipe de complexidade intermediária a alta (como múltiplos sites, funções, e/ou regiões), usando o kit de ferramentas Padrão da Ford.</p>	<p>Acompanha as últimas pesquisas relacionadas aos métodos de desenvolvimento da equipe, os processos e ferramentas, sendo capaz de traduzir a teoria em treinamentos, soluções e materiais de alto impacto.</p>	
	<p>Apoia outros na facilitação das Sessões de desenvolvimento da equipe.</p>	<p>Desenvolve soluções baseadas em dados para abordar as causas raízes da disfunção/oportunidades da equipe e agrega valor aos negócios com orientação de profissionais.</p>	<p>Fornece treinamento contínuo e soluções para abordar as causas raízes da disfunção/oportunidades da equipe e monitora o progresso para garantir a obtenção de alto desempenho pela equipe a fim de atingir os desejados resultados denegócios,</p>	<p>Orienta e ensina outros a construir uma influência sobre o uso dos materiais de desenvolvimento da equipe e auxiliando nas sessões.</p>	
	<p>Reconhece a importância das soluções de eficácia da equipe e o valor que esse trabalho agrega aos negócios.</p>	<p>Fornece treinamento contínuo para acelerar a obtenção de alto desempenho pela equipe com orientação de profissionais.</p>		<p>Associa-se aos donos dos processos e principais partes interessadas para conduzir os esforços de desenvolvimento da equipe mais complexos de maneira global na companhia,</p>	
Habilidades					
Ferramenta 5 porquês			Facilitação do desenvolvimento da equipe		
Ferramenta espinha de peixe			Pesquisa e análise de diagnóstico da equipe		
Principais fatores de êxito - 10 f(x) para equipes			Desenvolvimento de soluções da equipe		
Ciclo de vida da equipe			Uso do eu		
Gestão de conflitos da equipe					


ANEXO H – Definições de níveis e habilidades para Gerenciamento de Mudanças

		Gerenciamento de mudanças			 Go Further
		<p>Aplica uma abordagem estruturada para a transição de indivíduos, equipes e organizações de um estado atual para o estado desejado a fim de obter resultados corporativos melhorados e sustentáveis.</p>			
		<p>Definições: Projetos de mudanças de complexidade intermediária ocorrem em um site ou função. Projetos de alteração de alta complexidade envolvem vários sites, funções e/ou regiões.</p>			
Tema	Build	Apply	Leverage	Master	
Use o Quadro de Gerenciamento de Mudanças (CMF) 4D para liderar e orientar os esforços de mudança	<p>Descreve cada fase do Quadro de Gerenciamento de Mudanças (CMF) 4D, inclusive seu objetivo, os principais marcos, ferramentas comuns e saídas (outputs).</p> <p>Explica a importância de cada Fator Crítico de Sucesso (CSF).</p>	<p>Analisa oportunidades de negócios nos níveis individual, de equipe e organizacional e trabalha com patrocinadores e as principais partes interessadas para definir claramente a visão e o escopo como parte de um termo de abertura de trabalho.</p> <p>Determina o escopo preliminar de uma mudança. Aborda fatores críticos de sucesso ao trabalhar com patrocinadores e partes interessadas principais.</p>	<p>Identifica necessidades empresariais existentes de alta complexidade e apresenta um estudo de caso (business case) atraente para garantir o patrocínio e recursos para o progresso da mudança.</p>	<p>Desenvolve e aprimora padrões globais do CMF 4D, de processos, ferramentas e CSFs com base em pesquisas e melhores práticas entre as regiões. Desenvolve a competência e a confiança dos profissionais de RH no uso de processos e ferramentas de mudança estruturadas, atendendo aos CSFs, através de <i>coaching</i>, treinamento e ensino.</p> <p>Impõe padrões como base do gerenciamento de mudanças de forma estruturada nos níveis individual, de equipe e organizacional. Influencia a organização e o setor através de pesquisas, avaliação de tendência e aplicação dos princípios, métodos e ferramentas do gerenciamento de mudanças.</p>	
	DEFINIR (DEFINE)	<p>Interage com patrocinadores e principais partes interessadas através de um esforço de mudança com a orientação de outros.</p>	<p>Orienta patrocinadores e principais partes interessadas por uma mudança de complexidade intermediária através de processos e ferramentas padronizados independentemente.</p>	<p>Conduz patrocinadores e principais partes interessadas por uma mudança de alta complexidade através de processos e ferramentas padronizados.</p>	<p>Conduz os mais complexos esforços de mudança globais e em toda a empresa através de parceiros com patrocinadores e principais partes interessadas mundialmente.</p>
DIAGNOSTICAR (DIAGNOSE)	<p>Coleta dados quantitativos e qualitativos suficientes para descrever precisamente o estado atual, o estado desejado e a(s) causa(s) raiz de oportunidades com orientação de outros.</p>	<p>Desenvolve e executa um plano de coleta de dados para validar os estados atual e o desejado, assim como o nível e a(s) causa(s) raiz de oportunidades.</p>	<p>Aplica vários métodos e ferramentas de coleta de dados para sintetizar uma magnitude de dados associados com uma mudança de alta complexidade, inclusive a apresentação de um caso atraente para mudança com base nas causas raiz identificadas.</p>		
DESENHAR (DESIGN)	<p>Faz um brainstorm de possíveis soluções para abordar a(s) causa(s) raiz. Apresenta soluções com orientação de outros.</p>	<p>Identifica, desenvolve e apresenta soluções por meio de múltiplos fluxos de trabalho simultâneos com eficácia.</p>	<p>Desenvolve e implementa várias soluções de mudança como parte de esforços de mudança de alta complexidade envolvendo um processo de governança formal, um plano de comunicação e vários fluxos de trabalho multifuncionais</p>	<p>Conduz os mais complexos esforços de mudança globais e em toda a empresa através de parceiros com patrocinadores e principais partes interessadas mundialmente.</p>	
	<p>Suporta eventos de comunicação como parte de um programa de mudança geral.</p>	<p>Desenvolve um plano de comunicação abrangente, que utiliza múltiplos canais para a apropriação da mudança.</p>			
ENTREGAR (DELIVER)	<p>Sugere oportunidades para sustentar a mudança e/ou aprimoramento contínuo onde apropriado.</p>	<p>Estabelece um processo de governança da mudança ou integra-se em uma estrutura de governança existente. Monitora a mudança, ajustando o pós-lançamento para garantir a sustentabilidade.</p>	<p>Monitora a mudança e ajusta ou aumenta esforços adicionais para obter os resultados desejados e garantir a sustentabilidade.</p>		
Habilidades					
Processo do CMF 4D (Etapas da Fase Define,			Estado atual		
Análise do ambiente de negócios			Estado desejado		
Projeto da solução de mudanças			Influenciando outros		
Avaliação da solução de mudanças, incluindo a Charters do Gerenciamento de Mudanças			Alavancar Reações para mudanças, incluindo geração e abordagem de Atitude DO (Desenvolvimento Organizacional)		
Planos de comunicação que geram suporte à			Mapeamento político		
Fatores críticos de sucesso			Análise das partes interessadas		
Implicações de cultura para a mudança			Teoria dos sistemas		

ANEXO I – Definições de níveis e habilidades para Capacidade Individual

		Capacidade individual			
		 Go Further			
		Usa a visão própria e do outro, Coaching e processos e ferramentas de gestão de conflitos para gerar capacidade individual e aprimorar a eficácia organizacional.			
Tema	Build	Apply	Leverage	Master	
Visão própria e do outro	Determina o valor de buscar e receber feedback sobre o estilo, comportamento e eficácia da maneira de se portar, incluindo como maneira de se portar e os comportamentos do One Ford afetam os outros.	Consistentemente busca e usa o feedback dos outros. Ajusta o maneira de se portar para atender às necessidades dos outros, com base no autoconhecimento.	Ajusta estrategicamente a maneira de se portar para obter resultados em situações de negócios mais complexas ou difíceis através de planejando, influenciando e auxiliando outros.	Cria soluções personalizadas e orienta outros a entenderem e adaptarem sua a maneira de se portar para influenciar e obter resultados positivos com base nas necessidades dos negócios. Identifica instrumentos de auto percepção e ferramentas psicométricas (como MBTI, etc.) baseados em experiência, pesquisa e nas melhores práticas para a organização.	
Treinamento de indivíduos	Descreve os principais elementos de um processo de Coaching estruturado e explica a importância das habilidades de Coaching para o trabalho com os parceiros de operação. Aplica um processo de Coaching junto aos parceiros de operação com orientação de outros.	Usa um processo de Coaching estruturado com parceiros de operação para aumentar a eficácia destes, sem o auxílio de outros.	Usa um processo de Coaching estruturado com parceiros seniores de operação para abordar negócios, liderança e/ou oportunidades de eficácia pessoal. Orienta e ensina os parceiros de operação e colegas de RH a usarem o processo de Coaching para aumentar a eficácia de seu trabalho.	Parceiros com executivos para, pessoalmente, prestar orientação ou garantir serviços de Coaching adequados são fornecidos. Orienta outros na aplicação de processos de Coaching para aumentar a eficácia. Identifica e desenvolve o processo de Coaching estruturado para a organização com base em pesquisa interna e externa.	
Gestão de conflitos	Responde a situações de rotina envolvendo conflitos com confidencialidade, tato e diplomacia. Fornece consultoria e aconselhamento sobre como lidar com situações após busca de orientação, se necessária, de outros sobre ferramentas, processos ou métodos para abordar adequadamente, situações de rotina.	Explora e aborda situações de rotina e responde a situações não rotineiras envolvendo conflitos com confidencialidade, tato e diplomacia. Fornece aconselhamento adequado e seleciona as ferramentas, processos ou métodos corretos para abordar e resolver situações de rotina dentro da cultura de sua base de clientes (por exemplo, dentro de um site ou função, país ou região).	Envolve outros em um diálogo e debate produtivos para resolver situações complexas que envolvam conflito com confidencialidade, tato e diplomacia. Oferece conselhos objetivos usando as ferramentas, os processos ou métodos mais apropriados para resolver situações complexas (por exemplo, as que envolvem: vários sites, funções, países ou regiões e altos níveis de emoção) e é flexível para o desenvolvimento de soluções criativas para o conflito com base nas necessidades de negócio e normas culturais para a base de clientes.	Conduz, desenvolve e orienta outros nas intervenções e dá o conselho mais adequado e imparcial usando as ferramentas, os processos ou métodos mais apropriados para lidar com situações complexas e difíceis (por exemplo, as que envolvem: principais estratégias de negócios, o impacto do lucro direto, o risco do negócio) envolvendo conflitos e é flexível para o desenvolvimento de soluções criativas para o conflito com base nas necessidades de negócio e normas culturais para a base de clientes.	
Habilidades					
Dando feedback			Questionando		
Inquirito e advocacia			Autoconhecimento / Auto percepção		
Ouvindo			Recebendo feedback		
Ferramentas psicométricas (MBTI, TKI, etc.)			Processos de Coaching de Atitude do Conjunto de Ferramentas para Fortalecer seu Coaching, etc.)		

ANEXO J – Definições de níveis e habilidades para Gestão de projetos

		Gestão de projetos			
					
		<p>Usa métodos e ferramentas padrão do setor e específicos da empresa para planejar, dirigir e administrar os esforços de trabalho para atender aos objetivos das partes interessadas.</p>			
		<p>Definições: Escopo significa dentro e fora (por ex., escopo de negócios, população, nível do empregado, âmbito geográfico, etc.). Complexidade intermediária envolve um único escopo de processo, local ou regional; um ou vários patrocinadores/partes interessadas; duração de menos de um ano. Projetos altamente complexos envolvem vários processos, interdependência dentro e fora de um escopo de projeto, regional ou global; vários níveis de patrocinadores/partes interessadas; duração de mais de um ano. Os programas mais complexos consistem em múltiplos projetos com planos individuais em situações incomuns, complexas e de alto risco com interdependências fora do escopo do programa. Os prazos incluem marcos. Os planos de projeto incluem tarefas detalhadas e dependências de tarefas. A metodologia de gestão de programa/projetos padrão é o processo, a abordagem, as ferramentas e os modelos. A estrutura de governança é o patrocínio do projeto, a equipe de direção, a equipe do núcleo, os fluxos de trabalho, etc.</p>			
Tema		Build	Apply	Leverage	Master
Iniciar projeto (preparar para o projeto)		Inicia ou define projetos através da identificação da equipe de projeto, criação de concordâncias para o projeto e o desenvolvimento de uma carta (charter) de projeto claramente definida que explica a necessidade, os objetivos/principais resultados, o escopo , as suposições, os riscos, funções e responsabilidades, os prazos macro e o custo baseado nos dados do patrocinador/partes interessadas dos negócios com orientação de outros.	Inicia ou define projetos de complexidade intermediária através da identificação da equipe de projeto e trabalhando com as partes interessadas para criar concordância para o projeto e desenvolver uma carta (charter) de projeto claramente definida que explica a necessidade do negócio, os objetivos/principais resultados, o escopo , as suposições, os riscos, funções e responsabilidades, os prazos macro e o custo baseado nos inputs do patrocinador/partes interessadas de forma independente.	Inicia ou define projetos de complexidade alta através da criação de uma equipe de projeto, compreensão e alinhamento das necessidades das partes interessadas e desenvolvimento de uma carta (charter) de projeto claramente definida que explica a necessidade, os objetivos/principais resultados, o escopo , as suposições, os riscos, funções e responsabilidades, os prazos macro e o custo baseado nos dados do patrocinador/partes interessadas dos negócios de forma independente.	Inicia ou define os processos e estratégias de gerenciamento do programa para os programas mais complexos . Desenvolve a metodologia padrão de gestão de programa/projetos para a organização baseada em pesquisa interna e externa. Ensina os gerentes de projeto a usarem a metodologia de maneira eficaz.
Planejar projeto (desenvolver planos)		Desenvolve um plano de projeto que aborda o escopo , o custo, o prazo do plano do projeto, os riscos e a mitigação, altera o gerenciamento/comunicação, os requerimentos dos recursos e a aquisição de serviços ou bens, se necessário, com orientação de outros.	Desenvolve planos para projetos de complexidade intermediária , o escopo , o custo, o prazo , o plano do projeto , os riscos e a mitigação, o gerenciamento de alterações/comunicações, os requerimentos dos recursos e a aquisição de serviços ou bens de forma independente.	Desenvolve planos para projetos de alta complexidade plano do projeto , os riscos e a mitigação, o gerenciamento de alterações/comunicações, os requerimentos dos recursos e a aquisição de serviços ou bens.	Desenvolve planos para os programas mais complexos que abordam o escopo , o custo, o prazo plano do projeto , os riscos e a mitigação, o gerenciamento de alterações/comunicações, os requerimentos dos recursos e a aquisição de serviços ou bens. Estabelece padrões de PM para a organização global de RH. Ensina os gerentes de projeto a lidarem com os planos do projeto.
Executar		Executa planos do projeto para atingir alvos (por exemplo, ajudando em reuniões, comunicações, manutenção de documentação de identificação de problemas, facilitando as discussões com as partes relevantes para resolver problemas, etc) com a orientação de outros.	Gerencia a execução de planos de projetos de complexidade intermediária para atingir alvos através de reuniões, progresso eficaz da comunicação, manutenção da documentação, identificação de problemas, facilitação de discussões com as partes relevantes para resolver problemas e atualização de patrocinadores/partes interessadas independentemente.	Gerencia a execução de planos de projeto de alta complexidade para atingir alvos estabelecendo e gerenciando o progresso de comunicação da estrutura de governança , e através da manutenção da documentação, identificação de problemas, facilitação de discussões com as partes relevantes para resolver problemas e atualização de patrocinadores/partes interessadas.	Gerencia a execução dos planos dos programas mais complexos . Garante o alinhamento dos gerentes de projeto com o programa. Orienta os gerentes de projeto na execução de maneira eficaz.
Controlar		Auxilia no controle do projeto, trabalhando com o patrocinador, partes interessadas ou participantes do projeto para revisar os planos em vigor, continuar a identificar e mitigar os riscos, avaliar as implicações, ajustar os planos, se necessário, para manter o projeto em andamento, ganhar apoio de patrocinadores/partes interessadas, e comunicar mudanças com a orientação de outros.	Controla projetos de complexidade intermediária trabalhando com as partes interessadas para identificar e mitigar os riscos, avaliar as implicações, ajustar os planos, se necessário, para manter o projeto em andamento, ganhar apoio de patrocinadores/partes interessadas e comunicar mudanças de forma independente. Supera obstáculos para obter sucesso no projeto.	Controla projetos altamente complexos trabalhando com as partes interessadas para identificar e mitigar os riscos e avaliar as implicações. Ajusta os planos para manter o projeto em andamento, ganhar apoio de patrocinadores/partes interessadas, garantir o alinhamento com eles e comunicar mudanças. Antecipa e supera possíveis obstáculos para obter sucesso no projeto.	Controla os programas mais complexos orientando as partes interessadas a identificar e mitigar os riscos, avaliar as implicações, ajustar os planos para manter o projeto em andamento, ganhar apoio de patrocinadores/partes interessadas, garantir o alinhamento com eles e comunicar mudanças. Antecipa e supera possíveis obstáculos para obter sucesso no projeto. Desenvolve capacidades nos gerentes de projeto para monitorar e diagnosticar o funcionamento do projeto complexo e desenvolve planos para endereçar.
Encerrar projeto		Auxilia os outros no trabalho com patrocinadores/partes interessadas para encerrar o projeto, comunica resultados, calcula o desempenho de métricas, documenta as lições aprendidas/oportunidades/riscos e assegura uma transição eficaz relativa ao apoio e manutenção.	Em projetos de complexidade intermediária , trabalha com patrocinadores/partes interessadas para encerrar o projeto, comunica resultados, calcula o desempenho de métricas, documenta as lições aprendidas/oportunidades/riscos e assegura uma transição eficaz relativa ao apoio e manutenção independentemente.	Em projetos altamente complexos , trabalha com patrocinadores/partes interessadas para encerrar o projeto, comunica resultados, calcula o desempenho de métricas, documenta as lições aprendidas/oportunidades/riscos e assegura uma transição eficaz relativa ao apoio e manutenção.	Nos programas mais complexos , lidera as equipes de projeto trabalhando com patrocinadores/partes interessadas para fechar o projeto. Calcula o desempenho de métricas, documenta as lições aprendidas/oportunidades/riscos e assegura uma transição eficaz relativa ao apoio e manutenção. Orienta e guia outros na implementação de técnicas eficazes de fechamento do projeto.
Habilidades					
		Área do conhecimento da gestão de comunicação		Gerenciamento de mudanças do projeto	
		Área de conhecimento da gestão de custo/orçamento		Área do conhecimento da gestão de qualidade	
		Análise de valor agregado (EVA)		Área do conhecimento da gestão de recursos	
		Gráfico de Gantt		Área do conhecimento da gestão de riscos	
		Área do conhecimento da gestão de integração		Área do conhecimento da gestão de escopo	
		MS Project		Área do conhecimento da gestão de tempo	
		Área do conhecimento da gestão de aquisições		Estrutura analítica do projeto (WBS)	
		Metodologia e ciclo de vida da gestão de projetos (Project Management)			

ANEXO K – Definições de níveis e habilidades para Projeto do Plano de Gestão de C&B

Projeto do plano de gestão de remuneração e benefícios		Ford Go Further		
<p>Aplica a expertise no assunto de remuneração e benefícios para fornecer planos, políticas e processos que reforcem o EVP, minimize os riscos para a Companhia e empregados e cumpre com os objetivos de negócio da empresa. Gerencia as operações de remuneração e benefícios internas e externas e as interfaces únicas de usuário/fornecedor/empresa. Antecipa problemas e identifica tendências para aprimorar a competitividade e eficácia dos planos, programas e políticas de remuneração e benefícios e o modelo de fornecimento de serviços.</p>				
Tema	Build	Apply	Leverage	Master
Projetar planos de remuneração e benefícios	Administra os planos, políticas e programas de remuneração e benefícios existentes alinhados com padrões da Companhia e regulamentações de políticas locais sob orientação de outros. Esboça comunicações especializadas em relação à política, ao programa e ao desenho do plano; contribui com o desenvolvimento dos planos, políticas e programas de remuneração e benefícios, conforme solicitado; aprende e questiona as metodologias por trás do desenho do programa atual. Lida com problemas rotineiros com orientação, levanta os problemas não rotineiros das partes apropriadas. Insere/coordena dados para dar suporte ao acompanhamento das métricas.	Administra todos os aspectos do plano, política e processo de remuneração e benefícios (inclusive as práticas relacionadas). Reconhece alterações no programa/política para programas novos e já existentes; participa do desenvolvimento de planos, políticas e programas de remuneração e benefícios alinhados com os objetivos dos negócios e dados de benchmark. Identifica quando comunicação especializada e/ou relatórios de status são necessários. Começa a identificar implicações de metodologia usada na política, no programa e no desenho do plano para outros elementos de remuneração total, fluxo de caixa e lucro da empresa. Desenvolve comunicações; prioriza e aborda questões e problemas não rotineiros de acordo com a política da empresa. Monitora métricas para determinar a eficiência e eficácia dos planos, políticas e processos.	Gerencia a administração de vários planos, políticas, programas e práticas relacionadas a remuneração e benefícios dentro ou através regiões. Desenha planos, políticas, programas e revisões globais e regionais com recomendações advindas de mercados menores sobre alterações de planos/programas novos e já existentes para obter resultados de negócios. Monitora as melhores práticas externas. Atua como um defensor para a alta gerência e HRBC. Gerencia a iniciação, o desenvolvimento e impla de comunicações complexas; aborda problemas complexos (por ex., lidar com pedidos de exceção de política, gerenciar/buscar resolução para os desafios, enquanto gerencia práticas competitivas conflitantes entre diferentes áreas funcionais/sentidas), incluindo uma interface multifuncional com unidades de negócios (Ex:Finanças); aborda problemas não rotineiros complexos, influenciando parceiros multifuncionais a participar da solução de problemas, quando necessário. Usa dados de métricas para identificar oportunidades de aprimoramento de planos, políticas e programas.	Pesquisa e monitora as melhores práticas/tendências internas e externas e antecipa implicações a longo prazo com relação a administração e gestão de planos, políticas e programas globais e regionais de remuneração e benefícios (incluindo implicações de estratégia de relações trabalhistas e plano de negócios). Orienta outros na solução de problemas complexos ou na busca de soluções inovadoras para tratar ou melhorar a eficácia de planos, políticas e programas de remuneração e benefícios. Desenvolve uma estratégia de longo prazo de remuneração e benefícios que atende ou supera as exigências dos negócios, integrando teoria, pesquisa, melhores práticas e considerações econômicas. Equilibra as necessidades de diferentes tipos de negócios regionais. Analisa as interdependências entre as métricas para identificar as oportunidades de melhoria.
Gerenciar operações de remuneração e benefícios	Oferece inputs e interage com fornecedores/processo de seleção de TI como solicitado. Gerencia dados básicos e de rotina (como stock awards, stock options, impostos, sistemas de dados essenciais de pessoas, inquéritos básicos dos funcionários). Reúne informações sobre problemas básicos de benefícios e administrativos. Identifica os principais elementos do Statement of Work(SOW) e Acordo de Nível de Serviço (SLA) com fornecedores e compras para definir o escopo de fornecedores/serviços de TI, descreve os principais sistemas Ford/fornecedor/sistemas e interfaces de TI e descreve as principais métricas de operações. Trabalha diretamente com os fornecedores para analisar pontos de preocupação.	Contribui com o processo de seleção do fornecedor, incluindo a definição dos requisitos. Atua como ponto único de contato e oferece orientação aos fornecedores sobre problemas de complexidade moderada, incluindo pesquisa e correção de erros, problemas globais, questionamentos complexos de funcionários, aprendizado de ferramentas/programas, requisitos do sistema, cumprimento do contrato de sindicato ou práticas administrativas. Monitora as métricas de desempenho do fornecedor para garantir que os Acordos de Nível de Serviço (SLAs) sejam atendidos e levanta preocupações conforme elas surgem. Identifica o sistema de origem e a alimentação de dados para acessar sistemas apropriados dos sistemas Ford/Fornecedor/ TI para alterar, atualizar ou apagar informações de remuneração e/ou de benefícios (por exemplo, interface de e para a folha de pagamento, alimentação de dados de empregados ao fornecedor e gestão de informações de identificação pessoal (PI) . Trabalha com participantes para reunir feedback/problemas/levantar preocupações em relação à experiência com o fornecedor escolhido).	Gerencia e conduz o processo de seleção do fornecedor e documenta que serviços são requeridos. Compara aos serviços prestados pelo fornecedor, desenvolve o Statement of Work (SOW) e as métricas do Acordo de Nível de Serviço (SLA) apropriadas; negocia melhores condições contratuais. Trabalha em parceria com TI, fornece requisitos de usuário e sistema para melhorar a eficiência/prestação dos acordos de serviço e parâmetros de orçamento. Identifica oportunidades para melhorar a eficiência, a precisão e o custo das interfaces de TI da Ford/fornecedor. Revisa planos para comunicar aos empregados como os dados confidenciais (PI) devem ser utilizados. Monitora o desempenho e documenta que serviços são requeridos para identificar tendências associadas aos Acordos de Nível de Serviço e recomenda melhorias.	Identifica os principais fornecedores e as tendências atuais de tecnologia para orientar o processo de concorrência/cotação. Desenvolve planos estratégicos para adequar os modelos de prestação de serviço. Desenvolve uma estratégia de TI de longo prazo e mecanismos de financiamento para fornecer informações sobre remuneração e benefícios aos empregados de negócios mais eficientes. Identifica interdependências em serviços prestados pelos fornecedores, levanta e atribui a implicação dessas interdependências para otimizar o modelo de prestação de serviços. Utiliza o feedback/problemas/preocupações do participante para melhorar as métricas do acordo de nível de serviço específicas projetadas para melhorar o desempenho do fornecedor e a satisfação do cliente.
Minimiza a compensação o e/ou o risco benefício	Administra planos com requisitos básicos de controle interno de regulamentação e sob a orientação de outros. Esboça e revisa planos simples de incentivo e aderindo as exigências de privacidade de dados. Cria comunicações/documentos complexos (como documentos do plano) com pouca necessidade de orientação. Coleta e analisa os dados apropriados, algumas vezes em parceria com parceiros externos, para compreender as implicações de mudanças em reformas regulatórias e faz recomendações sobre como a Ford pode influenciar essas alterações com organismos governamentais competentes. Coleta e analisa dados para várias divulgações legais e a pedido de outras funções; escreve perguntas e documentação de MCRP; determina a resposta adequada à pedidos de exceção incluindo aprovações apropriadas, de acordo com o nível de autoridade da Companhia.	Administra planos, políticas e prêmios globais de remuneração e/ou benefício, em conformidade com todos os requisitos regulamentares e processos de controle interno, incluindo o teste de discriminação necessária e aderindo as exigências de privacidade de dados. Cria comunicações/documentos complexos (como documentos do plano) com pouca necessidade de orientação. Coleta e analisa os dados apropriados, algumas vezes em parceria com parceiros externos, para compreender as implicações de mudanças em reformas regulatórias e faz recomendações sobre como a Ford pode influenciar essas alterações com organismos governamentais competentes. Coleta e analisa dados para várias divulgações legais e a pedido de outras funções; escreve perguntas e documentação de MCRP; determina a resposta adequada à pedidos de exceção incluindo aprovações apropriadas, de acordo com o nível de autoridade da Companhia.	Direciona especialistas no assunto para administrar planos, políticas e prêmios globais de remuneração e/ou benefício, em conformidade com todos os requisitos regulamentares e processos de controle interno, incluindo o teste de discriminação necessária e aderindo as exigências de privacidade de dados. Cria comunicações complexas (por exemplo, documentos do plano). Assegura a conformidade da empresa com a legislação e regulamentos complexos (incluindo o desenvolvimento de processos administrativos de Remuneração & Benefícios para garantir a comunicação adequada aos empregados e a administração de dados de políticas, programas e planos). Coordena dados para divulgações legais complexas. Fornece suporte/participa no desenvolvimento de estratégias para influenciar os órgãos governamentais no desenvolvimento de regulamentos para reduzir o risco para a empresa. Conclui as previsões e analisa os dados de Rem & Benef. para apoiar o desenvolvimento do plano/orçamento dos negócios. Pode preparar ou apresentar material à liderança e embasar às suas decisões. Aproveita esse entendimento para encontrar a eficiência enquanto minimiza o risco financeiro para a empresa. Gerencia respostas a assuntos complexos OK e gerencia o processo de escalção de problemas a níveis superiores.	Garante que a concepção e a administração de planos de remuneração e benefícios são totalmente compatíveis com os requisitos legais e regulamentares. Assegura que os dados de remuneração e benefícios são mantidos e manuseados em um ambiente seguro para proteger informações pessoais identificáveis(PI) dos empregados e evitar a responsabilidade da empresa associada a violações de privacidade. Desenvolve a estratégia e as mensagens associada a divulgações legais complexas. Busca eliminar ou reduzir a exposição fiscal da empresa e outros riscos financeiros ao supervisor o desenho do plano de remuneração e/ou benefícios. Cria estratégias e participa de discussões para influenciar os órgãos governamentais no desenvolvimento de regulamentos para reduzir o risco para a nossa empresa. Certifica/atesta a conformidade legal relacionada a políticas de remuneração e benefícios, incluindo um papel fiduciário em programas, planos e prêmios. Desenvolve e recomenda mudanças nos planos de forecast, budget e business plan da empresa. Apresenta informações relativas aos planos de remuneração e/ou benefícios para a liderança e garante que políticas, planos e programas sejam desenhados e administrados de acordo com a direção (pode variar por região).
Análise competitiva externa da avaliação da remuneração e/ou benefícios	Faz comparação de cargos (job matching), com orientação, entendendo como elementos de pesquisa correspondem com a estrutura da Ford e os planos/programas de C&B, coleta de dados e submissão. Analisa dados, faz perguntas e escala questões e problemas a níveis superiores para garantir a confiabilidade da pesquisa. Auxilia na preparação de relatórios, gráficos, apresentações, etc., sempre que necessário. Administra inputs de pesquisa e fornece uma análise inicial dos resultados. Descreve a metodologia de avaliação/pesquisa aos HRBCs e/ou alta gerência, conforme necessário. Realiza a sumarização inicial da resposta. Precisa de ciência e conhecimento das ferramentas, tecnologias e aplicações de remuneração e benefícios conforme eles se aplicam às filosofias de remuneração e benefícios.	Conclui as pesquisas com orientação mínima (job matching, equivalência de planos, respostas a perguntas de consultoria sobre prêmios) e elabora uma análise em profundidade mais complexa dos resultados da pesquisa. Converte dados quando necessário, para tornar a informação significativa para o público e finalidade do negócio (projeta dados da pesquisa, os converte para graus Ford, etc.); pode combinar dados de diferentes pesquisas para determinar o posicionamento competitivo adequado. Aplica um maior nível de atenção à confiabilidade dos resultados da pesquisa e questões a ela relacionadas à consultoria, incluindo questões sobre a metodologia da pesquisa e de valoração de cargos. Responde a perguntas de negócios que exigem a utilização dos dados da pesquisa (amostra competitiva para cargo específico; consultoria sobre o salário de contratação). Esboça apresentações para comunicar os resultados da pesquisa e as implicações para os HRBCs e a alta gerência. Mantém atualizados os últimos meios/métodos, tecnologias, teoria e melhores práticas de remuneração e benefícios. Revisa a sumarização da resposta inicial e aplica o pensamento crítico nos dados para verificar e garantir que eles fazem sentido e são confiáveis e válidos, quando os recebe originalmente do fornecedor.	Recomenda meios de pesquisa e consultores apropriados. Avalia a capacidade de de de pesquisas, considerando as características relevantes do grupo de comparação; escreve propostas, relatórios e apresentações complexos baseados em dados da pesquisa; atribui significado ou importância ao negócio para o levantamento de resultados além do básico; identifica implicações de várias metodologias de valoração/pesquisa quando determinar a posição competitiva de cargos específicos da pesquisa e os desenhos do plano de benefícios. Realiza análises mais complexas (por ex.:análise de regressão), mesclando várias fontes de dados. Antecipa problemas e identifica tendências para aprimorar a competitividade dos planos, políticas e programas de remuneração e benefícios.	Avalia os recursos internos e desenvolve a melhor estratégia de pesquisa possível, dado o tempo/restrições de custos/dados necessários para tomar decisões. Avalia a qualidade dos fornecedores de pesquisa de remuneração e benefícios globalmente para determinar as fontes mais adequadas para a análise competitiva. Faz decisões/seleções finais com relação aos meios e prestadores de pesquisas. Determina critérios para construir grupos de comparação apropriados a nível global, assim como a recomendação formal e obtenção de aprovações. Influencia a concepção e execução de pesquisas com fornecedores para garantir que dados de qualidade sejam coletados (por ex., adicional cargos, sugerir mudanças na descrição de cargos, etc.). Analisa e interpreta informações sobre o concorrência ambiente. Aplica o pensamento sistêmico (definir) para identificar implicações globais das políticas, planos e/ou alterações do programa.
Habilidades				
Aquisição e alienações	Controle interno - Auditoria e Conformidade Sarbanes-Oxley			
Rastreamento de benefícios	Programas de aumento de intra-faixa (band)			
Métricas de revisão do plano de negócios (BPR)	Requisitos legais e regulamentares			
Planejamento de remuneração	Informações de saúde protegidas (PHI)			
Benefícios definidos e plano de pensão	Reconhecimento/Retenção			
Remuneração executiva	Realocação			
Saúde e bem-estar	Fundo de aposentadoria			
Serviço internacional	Programas de prêmios de ações			

ANEXO L – Definições de níveis e habilidades para solução de problemas com negociação

				
<p>Trabalha em colaboração com ss partes interessadas (por exemplo, os funcionários, as operações, Conselhos de Sindicatos/Obras, governos, fornecedores, etc.) para influenciar, negociar e obter soluções adequadas.</p>				
Tema	Build	Apply	Leverage	Master
Construir relações das partes interessadas	Identifica as partes interessadas, constrói relações com as partes interessadas e se envolve com eles com antecedência, para identificar problemas e necessidades com a orientação de outros.	Identifica e envolve antecipadamente as partes interessadas a fim de desenvolver relacionamentos e garantir que os problemas e as necessidades sejam identificados sem auxílio de outros.	Identifica e estabelece canais de comunicação com todos as principais partes interessadas para garantir a identificação de problemas e esclarecê-los. Desenvolve e mantém relacionamentos com os principais partes interessadas, criando canais de comunicação bem como lidando com situações recorrentes.	Interpreta as melhores práticas para engajar as mais graduadas partes interessadas, interna e externamente. Defende o uso de processos e ferramentas padrão para alcançar uma compreensão mútua dos problemas. Assessoria outros na construção e alavancagem de relacionamentos sólidos com os partes interessadas.
Identifica e analisa problemas	Usa habilidades de escuta ativa e questionamento junto as partes interessadas para identificar e analisar a causa raiz, levando em conta políticas, requisitos legais e estratégia de negócios sob a orientação de outros.	Baseia-se em experiência ao sondar várias partes interessadas para identificar e analisar questões de causa raiz dos problemas (como em um site ou função, etc.) considerando a política, os requisitos legais e a estratégia de negócios, sem auxílio de outros.	Baseia-se em experiência através de pesquisa e antecedentes ao sondar várias partes interessadas para identificar e analisar questões complexas de causa raiz dos problemas (por ex., múltiplos sites, funções e/ou regiões/culturas, líderes seniores) e habilmente gerenciar situações sensíveis, considerando a política, os requisitos legais e a estratégia de negócios. Interpreta habilidades de análise de problemas. Orienta outros na análise da causa raiz.	Defende o uso de ferramentas analíticas padrão. Facilita o engajamento das equipes em pesquisas, incluindo antecedentes ao sondar várias partes interessadas. Identifica e analisa a causa raiz dos problemas mais complexos (como aqueles envolvendo: principais estratégias de negócios, o impacto do lucro direto, risco do negócio) e habilmente gerencia situações sensíveis, considerando a política, os requisitos legais e a estratégia de negócios.
Usa um processo estruturado	Descreve e aplica etapas básicas da negociação baseada em interesses/processo de solução de problemas para questões de menor complexidade e risco com a orientação de outros. Explica as negociações baseadas em interesses/processo de solução de problemas regionais ou nacionais adequados.	Aplica negociações baseadas em interesses/processo de solução de problemas para questões de complexidade intermediária (por exemplo, dentro de um site ou função). Permite o progresso ao lidar com interesses mutáveis e obstáculos das partes interessadas ,sem auxílio de outros.	Faz uso habilidoso e estratégico de uma abordagem de negociações baseadas em interesses/solução de problemas estruturadas na negociação de problemas de alto risco (impacto do lucro direto) e complexos (por ex., múltiplos sites, funções e/ou regiões). Adapta a abordagem a interesses e obstáculos mutáveis da parte interessada. Conduz e ensina processos de negociação/solução de problemas e influencia outros a considerarem estratégias de negócios nacionais/regionais/globais.	Desenvolve e mantém os processos de negociação baseada em interesses/solução de problemas padrão para a organização baseada em tendências externas. Modela o comportamento e garante a adoção do processo. Orienta outros no uso de processos de negociações/solução de problemas, inclusive os responsáveis pela abordagem de problemas de maior risco (por ex., o impacto do lucro direto), mais complexos (por ex., múltiplos sites, funções e/ou regiões) e únicos.
Obtém soluções otimizadas através de abordagens baseadas em fatos	Coleta dados e informações das partes interessadas sobre as possíveis soluções e resultados com a orientação de outros. Auxilia com esforços a fim de reunir as partes interessadas com o intuito de chegarem à solução aceita.	Obtém dados e fatos para engajar os partes interessadas no desenvolvimento de soluções otimizadas considerando estratégias de negócios regionais/nacionais. Desenvolve o apoio da parte interessada para obter a solução aceitável de problemas de complexidade intermediária (como múltiplos sites, funções, regiões, etc.), apesar das diferentes prioridades, sem auxílio de outros.	Coordena a apresentação eficaz de dados e fatos (baseados na experiência) para envolver as partes interessadas, com interesses inicialmente concorrentes, para desenvolver mutuamente soluções aceitáveis, novas e inovadoras para os problemas de alto risco (por ex., o impacto do lucro direto) e complexos (por ex., múltiplos sites, funções e/ou regiões).	Envolve as partes interessadas com prioridades concorrentes para encontrar um terreno comum, explorar soluções criativas e resolver problemas, incluindo os de maior risco (por ex., o impacto do lucro direto), mais complexos (por ex., vários sites, funções e/ou regiões) ou problemas únicos de uma forma que permite atingir a melhor solução para empresa. Seleciona a melhor abordagem baseada em fatos para tratar diversos e complexos grupos de partes interessadas e ir em direção à solução ideal para o problema mais complexo ou único em uma base consistente e repetida, mantendo relações positivas com as partes interessadas.
Implementar acordos/soluções	Ajuda a identificar e apontar problemas que podem prejudicar a implementação durante o desenvolvimento da solução com a orientação de outros. Auxilia a garantir que os acordos e soluções sejam implementados adequadamente.	Garante que os acordos sejam implementados de maneira consistente para evitar resultados ambíguos e aumento indesejável da carga de trabalho, enquanto mantém relações positivas com a parte interessada, sem auxílio de outros. Trabalha com as partes interessadas para assegurar a implementação eficaz de soluções/acordos fazendo ajustes conforme necessário, levando em consideração consequências indesejadas ou fatores ambientais, alcançando ainda a intenção original da solução, sem necessidade de auxílio.	Conduz a implementação de soluções/acordos entre equipes, aconselhando e arbitrando quando questões de conflito se desenvolvem em torno da implementação de uma solução ou acordo. Presta assistência para outros liderando tarefas de implementação, equilibrando abordagens novas e inovadoras com os métodos tradicionais para obter soluções.	Desenvolve processos e métricas padrão para garantir que acordos sejam implementados e que forneçam resultados consistentes por toda a organização. Orienta outros na implementação de soluções/acordos, ensina habilidades de Counseling e de arbitragem para tratar conflitos e implementar soluções ou acordos.
Habilidades				
Arbitragem		Processo de negociação com base em interesses		
Acordos competitivos		Regulamentações legais		
Resolução de conflitos		Ouvindo		
Conhecimento do contrato		Inventário de personalidade/Autoinventário		
Contratação		Solução de problemas		
Influenciar com argumentos baseados em fatos		Construindo relações		
		Gerenciamento de vendedores		

ANEXO M – Definições de níveis e habilidades para Visão do negócio de RH

		Visão do Negócio de RH		
				
Aplica conhecimento estratégico operacional e empresarial para fornecer produtos, serviços e intervenções de RH que atribuem valor ao negócio.				
Tema	Build	Apply	Leverage	Master
Definição do objetivo estratégico	Articula os objetivos macro de negócio dos clientes que operam. Traduz esses objetivos em requisitos de pessoas com orientação de outros.	Colabora com os clientes que operam para identificar os objetivos do negócio, métricas e prioridades do cliente das áreas funcionais ou unidade de negócios e os traduz em requisitos das pessoas (estratégia e plano).	Identifica os principais motivadores do negócio, diagnostica as necessidades da força de trabalho e as oportunidades como um consultor estratégico para os clientes que operam. Desenvolve uma estratégia de pessoal sustentável para geração de capacidade a fim de atingir resultados em áreas funcionais e na unidade de negócios, através de conhecimento empresarial e experiências anteriores.	Identifica a força de trabalho externa e as tendências do setor presentes e futuras. Realiza varreduras ambientais internas para identificar os pontos fortes e as oportunidades. Reconhece as implicações das varreduras de tendência e ambientais no plano, na estratégia e nas prioridades do pessoal. Desenvolve opções viáveis e é parceiro da liderança em operações para identificar a maneira mais eficaz de implementar escolhas.
Interpretar e implementar a política	Descreve o modelo de fornecimento de serviço (como SCOE (centros de excelência estratégicos), RH on-line, proprietário de processos de negócios) para RH. Identifica a origem da política da Cia. e de seus requerimentos regulatórios e implementa-os seguindo o precedente estabelecido sob a orientação de outros.	Interpreta, aplica e educa clientes sobre a política e os requisitos regulatórios da empresa através de uma rede de contatos designados por RH, independentemente. Designados de RH, conforme necessário. Descreve todos os aspectos, inclusive o espírito e intenção da política, explica com confiança e persuasão como as políticas se alinham com as práticas e objetivos de negócios e reduz o risco não intencional.	Avalia as opções, a viabilidade e o impacto (riscos e benefícios) do desenvolvimento de políticas para a Companhia. Recomenda o método de implementação ideal e a abordagem para comunicar a política. Apoia ambas as operações e a equipe de RH para a implementação da política, monitorando e ajustando, quando necessário.	Desenvolve, comunica e gerencia a implementação da política da empresa com base no conhecimento profundo das necessidades e oportunidades (presentes e futuras) dos negócios, das práticas anteriores, dos requisitos regulatórios, das alternativas e da melhor prática. Orienta e guia outros no desenvolvimento e aplicação das políticas e requisitos regulatórios da empresa para minimizar riscos e obter resultados de negócio superiores.
Implementa produtos e serviços de RH e alavanca a tecnologia para melhorar a velocidade, a precisão, a colaboração e a inovação.	Fornecer produtos e serviços de RH existentes seguidos de etapas de processos estabelecidas alinhadas com estratégias e objetivos de negócios. Usa tecnologias da empresa e específicas de RH para executar o trabalho com orientação de outros.	Seleciona e fornece produtos e serviços de RH que melhor suportam a estratégia e os objetivos de negócios independentemente. Usa tecnologia para fornecer soluções de RH, melhorar a velocidade, a precisão, a colaboração e a flexibilidade com mais eficácia.	Identifica as melhorias e participa no lançamento de novos produtos e serviços de RH na organização. Contribui em toda a função de RH no desenvolvimento e aplicação das soluções de RH que atendem às exigências dos negócios. Cria um estudo de caso (business case) atraente para a adoção de soluções tecnológicas inovadoras que melhoram a velocidade e a precisão, as percepções analíticas e a colaboração.	Define as futuras soluções de RH (prática, processo e tecnologia de negócios) exigidas para atender os crescentes requisitos dos negócios. Identifica soluções viáveis a serem consideradas para resolver desafios complexos envolvendo pessoas em toda a organização, aproveitando a experiência ampla e o benchmarking. Faz os necessários trade-offs para agilizar propostas que atendam às exigências dos negócios. Projeta soluções que consideram as interdependências dos produtos e serviços de RH.
Estabelece, analisa e interpreta as métricas do desempenho; garante a integridade dos dados	Auxilia outros a monitorar e analisar as métricas de desempenho para melhorar os processos de RH e os resultados dos negócios. Verifica a precisão e a qualidade dos dados próprios e de terceiros para garantir sua integridade; verifica a confiabilidade das fontes de dados sob orientação de outros. Declara os requerimentos da empresa em relação à confidencialidade e segurança dos dados.	Analisa as métricas de RH estabelecidas e monitora tendências independentemente. Usa informações das métricas de RH para melhorar a eficiência e a eficácia dos produtos, serviços e intervenções de RH para assegurar que atendam aos objetivos de negócios. Implementa processos estabelecidos para garantir a precisão dos dados. Identifica possíveis carências nas fontes e sistemas atuais e sugere possíveis abordagens alternativas. Implementa os padrões da Cia. apropriados para gerenciar a manipulação segura de dados.	Analisa e interpreta tendências internas, usando as principais métricas e controla limites para gerenciar produtos, serviços e intervenções de RH. Identifica interdependências entre as métricas de RH e usa dados para identificar problemas e conduz o planejamento de ação para obter resultados que atendam ou excedam os objetivos de negócios. Analisa dados para identificar tendência e prever futuras necessidades dos negócios. Identifica oportunidades para melhorar a integridade dos dados. Contribui na identificação e desenvolvimento de fontes de dados novas e mais eficazes. Garante que os mecanismos adequados estejam em ordem para gerenciar a manipulação segura de dados e monitora se os padrões apropriados da empresa são respeitados.	Desenvolve métricas de RH padrão vinculadas aos resultados dos negócios. Analisa as interdependências entre as métricas de RH e as tendências internas e externas para melhorar os produtos, serviços e intervenções de RH. Orienta outros a interpretar tendências e aplicarem dados. Desenvolve e continuamente aprimora processos para melhorar a qualidade das métricas e dos processos de coleta de dados. Orienta e guia outros sobre a importância e as técnicas para garantir a integridade dos dados, incluindo a aplicação das exigências da empresa em relação à confidencialidade e segurança dos dados.
Habilidades				
Políticas e procedimentos da empresa			Data Warehouse de RH	
Career Navigator			RH on-line	
Extração/Análise de dados			Legislação local/Acordos coletivos	
Apresentação de dados			Site do One HR	
Plano global do ciclo de pessoas			PeopleSoft	
Mapeamento do processo empresarial dos RH				