

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS
COMISSÃO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

ANDRÉ DAL BEM ROST

**ANÁLISE DO MODELO DE COMPETÊNCIAS DA CAIXA ECONOMICA FEDERAL
À LUZ DAS TEORIAS MODERNAS DE GESTÃO POR COMPETÊNCIAS**

**Porto Alegre
2009**

André Dal Bem Rost

**ANÁLISE DO MODELO DE COMPETÊNCIAS DA CAIXA ECONÔMICA
FEDERAL À LUZ DAS TEORIAS MODERNAS DE GESTÃO POR
COMPETÊNCIAS**

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Luis Roque Klering.

Porto Alegre
2009

André Dal Bem Rost

**ANÁLISE DO MODELO DE COMPETÊNCIAS DA CAIXA ECONÔMICA
FEDERAL À LUZ DAS TEORIAS MODERNAS DE GESTÃO POR
COMPETÊNCIAS**

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Conceito final:

Aprovado em dede

BANCA EXAMINADORA

Prof Dr.....
Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS

Prof Dr.....
Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS

Prof Dr.....
Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS

Orientador: Prof. Dr. Luis Roque Klering
Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS

RESUMO

As empresas, atualmente, estão se deparando com inúmeros modelos e ferramentas de gestão. O grande desafio é construir subterfúgios condizentes com as teorias e que também sejam compreendidos, aplicáveis e utilizados na prática. Dessa forma, constitui-se uma necessidade extremada a análise profunda dos modelos propostos com os praticáveis para levantamento de reflexões acerca da efetividade e, caso for, elaboração de alterações e melhorias. Este estudo apresenta uma proposta de análise do modelo de Gestão por Competências da Caixa Econômica Federal com as teorias correlatas, objetivando a comparação construtiva. Para isso, foi realizada análise de conteúdo dos documentos da organização estudada, e entrevistas foram aplicadas diretamente com gestores de diferentes pontos de venda. Dentre algumas considerações, foi possível inferir que o modelo é de fato importante e agente ativo, e está, de um modo geral, condizente com os padrões propostos. Obviamente, algumas peculiaridades também são observáveis, visto que muitos fatores interferem na maneira como uma organização absorve ferramentas, sempre havendo adequação à sua cultura e rotinas inerentes.

Palavras-chave: Gestão de pessoas. Modelo de Gestão por Competências. Análise Comparativa. Ferramentas de Gestão. Caixa Econômica Federal.

ABSTRACT

Currently, companies today are facing numerous management models and tools. The challenge is to build consistent subterfuges with theories which are also understood, applied and used in practice. So, in-depth analysis of the proposed models with feasible reflection-raising on the effectiveness constitutes an extreme need and, if it's case, preparation of amendments and improvements too. This study proposes a model analysis of Skill Management in CEF with the related theories, aiming the constructive comparison. For this, it took place an analysis to evaluate the content of the documents of the organization studied, and interviews were applied directly to managers of different points of sale. Among some considerations, it was possible to infer that the model is indeed important and active agent, and it is generally consistent with the proposed standards. Obviously, some peculiarities are also observed, since many factors influence the way an organization absorbs tools, where there is always appropriation to their culture and routines involved.

Key-words: Personnel Management. Skill Management Model. Comparative Analysis. Management Tools. Caixa Econômica Federal.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	6
1 A CAIXA ECONÔMICA FEDERAL	10
1.1 A EVOLUÇÃO DA CAIXA ECONÔMICA FEDERAL	10
2.2 O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA CAIXA	13
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	15
2.1 COMPETÊNCIA.....	15
2.2 COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS.....	20
2.3 GESTÃO POR COMPETÊNCIAS.....	22
2.3 MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS.....	29
3 METODOLOGIA	33
3.1 ANÁLISE DE CONTEÚDO	ERRO! INDICADOR NÃO DEFINIDO.4
4 EXPOSIÇÃO E ANÁLISE DO MODELO DE GESTÃO POR COMPETÊNCIA DA CAIXA.....	36
4.1 CONCEITO.....	36
4.2 TIPOS DE COMPETÊNCIA.....	37
4.3 IDENTIFICAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS	38
4.4 MAPEAMENTO DE DESMPENHO POR COMPETÊNICAS	39
4.5 ESCALA DE MEDIÇÃO	41
4.6 CERTIFICAÇÃO DE COMPETÊNCIAS.....	42
4.7 RELATÓRIOS.....	43
4.8 BANCO DE COMPETÊNCIAS	455
4.9 DESCRIÇÃO DAS COMPETÊNCIAS.....	466
4.10 COMPORTAMENTO DE ENTREGA.....	522
CONSIDERAÇÕES FINAIS	544
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	566
ANEXOS	588

INTRODUÇÃO

As constantes e profundas transformações ocorridas no ambiente das organizações contemporâneas e o universo de competitividade crescente vêm desencadeando novas configurações nos mais diversos setores da economia, impondo aos indivíduos e às corporações uma constante busca por novas e mais eficazes formas de avaliar e de valorizar os ativos humanos que compõem o quadro de colaboradores da organização. Em decorrência, nas organizações inovadoras, a gestão de pessoas ganha importância estratégica e passa a ser norteadada pelo conceito de competências, tornando-se determinante para o aprimoramento dos modelos e para o alcance de resultados que se deseja atingir.

Neste sentido, segundo Ruas e Antonello (2005), nos anos 1990, num contexto de aceleração da concorrência, surgiu o conceito de competências como sendo o desenvolvimento de capacidades que posteriormente podem ser mobilizadas em situações, em sua maioria, pouco previsíveis. Essa imprevisibilidade é dada, segundo o autor, pela crescente instabilidade das empresas com seus mercados e clientes e pela intensificação de estratégias de customização.

Para conquistar e fidelizar maior quantidade de clientes diante dos desafios trazidos pela globalização, segundo Bilhim (2001), as organizações inseriram efetivamente a gestão de pessoas como componente estratégico no final do século passado, implementando modelos estruturados de gestão por competências. Dentro deste contexto, Motta (1991) afirma que a estratégia das pessoas constitui uma das seis estratégias centrais de transformação e maior efetividade de organizações.

Neste Contexto, Fleury e Fleury (2001) afirmam que, nos últimos anos, o debate sobre competências, seu desenvolvimento e gestão, conquistou espaço nas reuniões empresariais, associado a diferentes instâncias de compreensão: no nível da pessoa (a competência do indivíduo) e das organizações (as *core competences*). Ainda, indicam também que a Gestão por Competências é um dos conceitos aplicáveis mais importantes, e que o conceito de competência é pensado como o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que justificam um alto desempenho, acreditando-se que os altos desempenhos estão fundamentados na inteligência e personalidade das pessoas.

Portanto, a Gestão por Competências torna-se um instrumento imprescindível para produzir benefícios concretos aos produtos e serviços ofertados pelas empresas, à medida que permite a identificação e a disseminação das mais diversas competências humanas e organizacionais.

Além disso, as empresas têm gastado anualmente alguns bilhões de dólares em formação gerencial. “Com a competição e a mudança cada vez mais aceleradas, esse investimento tende a aumentar na medida em que se enxerga nesse tema um diferencial competitivo” (RAELIN *apud* RUAS e ANTONELLO, 2005, p. 4). Logo, as organizações públicas e privadas estão chegando à conclusão de que o sistema tradicional de gestão de pessoas não dá mais respostas adequadas a suas necessidades, uma vez que não consegue mais traduzir a realidade, cada vez mais complexa, das organizações.

No setor bancário não é diferente. Este vem sofrendo mudanças rápidas, o dinamismo das informações e a concorrência exigem dos bancários um elevado grau de investimento em aperfeiçoamento, tendo em vista as inovações tecnológicas e organizacionais relacionadas às novas formas de organização do trabalho.

Por estar inserida num amplo contexto econômico, sendo a principal agente das políticas públicas nacionais e possuir uma forma organizacional complexa, a Caixa Econômica Federal, empresa pública do setor bancário, vem enfrentando um grave problema em relação aos seus recursos humanos que se retrata na subutilização, por parte dos seus gestores, do modelo de Gestão por Competências que a empresa possui, alocando pessoas e tarefas indevidamente, sem a necessária mobilização das capacidades.

Alguns gestores acreditam que esse problema advém de contratações realizadas através de concursos públicos, as quais não permitem à Caixa Econômica Federal selecionar profissionais plenamente qualificados e que possam preencher todas as habilidades que alguns cargos e funções requerem. Além disso, a organização possui um modelo de competências, tanto corporativas quanto das pessoas, definido em seu manual normativo interno, cuja premissa básica é a de que o funcionário conhece – ou pode aprender a identificar – suas próprias competências, necessidades, pontos fortes, pontos fracos e metas. Ele é a pessoa que pode determinar o que é melhor para si, relacionando com as necessidades da organização.

Todavia, esse modelo nunca foi questionado e é admitido pela organização como única e correta fonte de definição de competências, não sendo aceito qualquer contraponto relacionado a essa definição. Assim, a Caixa Econômica Federal praticamente joga sobre seus colaboradores toda a responsabilidade deste modelo de competência ainda não ser usado como um instrumento de gestão.

Pelo fato de Gestão por Competências ser uma matéria relativamente nova na gestão de pessoas, e conforme Fleury e Fleury (2001), já citados anteriormente, este é um debate que vem ganhando espaço nas organizações; além disso, é um processo que precisa ser analisado e retroalimentado constantemente para que se torne um diferencial competitivo no mercado.

Rabaglio (1999) menciona que o sucesso presente de uma empresa depende do valor percebido de seus serviços, mas o seu sucesso permanente está ligado às competências de suas pessoas. Além disso, a autora relata a importância dos profissionais que atuam em administração de recursos humanos, que precisam estar atentos a esta nova realidade.

A Caixa Econômica Federal construiu seu modelo de Gestão de Pessoas por Competências em 1999. De lá pra cá, este modelo sofreu algumas alterações de acordo com mapeamentos de funções que a organização realizou e ainda, em um seminário, “Oficina de Gestão”, realizado pelos Superintendentes de Negócios, de várias unidades da federação, em outubro de 2003, no qual se constatou que o processo ainda estava excessivamente burocrático.

Por tratar-se de um processo contínuo, que toma como referência a estratégia da empresa, este estudo justifica-se pela oportunidade de avaliar o modelo de Competências da Caixa Econômica Federal com base em conhecimentos científicos de Gestão por Competências. O propósito é comparar o modelo da Caixa com as teorias modernas de Gestão por Competências e, assim, oferecer uma contribuição à Caixa para aperfeiçoar o modelo visando ao desenvolvimento e capacitação de seus gestores.

Neste contexto, outro fato que impulsiona o estudo é o de que a organização tem nesse modelo a única e correta definição de competências, tanto das pessoas quanto corporativas, fato que não é comum, uma vez que não é divulgada a origem deste modelo, se foram realizados estudos a respeito ou não e ainda se está de acordo com as teorias atuais ou se já está ultrapassado.

Frente ao exposto, levanta-se a seguinte problemática: o modelo de competências, definido em manual normativo interno pela Caixa, está de acordo com as principais teorias modernas de Gestão por Competências?

Para responder ao problema de pesquisa, o estudo busca, como objetivo geral, comparar o modelo de competências da Caixa Econômica Federal com as teorias de Gestão por Competências. A partir daí, delinea-se, como objetivos específicos: expor as principais teorias modernas de Gestão por Competências; expor o modelo de gestão por competências da Caixa Econômica Federal; traçar um comparativo entre o modelo de competências da Caixa Econômica Federal com as teorias de Gestão por Competências; propor, se necessário, algumas mudanças para aprimorar o modelo de Competências da Caixa.

Para atingir tais objetivos, apresenta-se, no capítulo primeiro, a descrição da Caixa Econômica Federal, um breve histórico da instituição e seu planejamento estratégico, como forma de contextualizar o estudo. O capítulo segundo traz o referencial teórico, no qual se discute o conceito de competência, as competências organizacionais, a gestão por competências e o mapeamento de competências. No capítulo terceiro, descreve-se o modelo de gestão por competências da Caixa Econômica Federal. Por fim, apresentam-se as considerações finais, nas quais se responde aos objetivos deste estudo.

1 A CAIXA ECONÔMICA FEDERAL

Todas as informações contidas neste capítulo são retiradas da *Intranet Caixa – A Caixa –*, de consulta restrita, indicada nas referências bibliográficas.

A Caixa Econômica Federal foi fundada em 12 de janeiro de 1861, na cidade do Rio de Janeiro, pelo Imperador Dom Pedro II, com a missão de conceder empréstimos e incentivar a poupança popular. Um dos objetivos era inibir a atividade de outras empresas que não ofereciam garantias aos depositantes e ainda concediam empréstimos a altos juros. Pretendia-se torná-la o "cofre seguro das classes menos favorecidas", no dizer do Visconde de Rio Branco.

A Caixa é o principal agente das políticas sociais do governo federal e, de uma forma ou de outra, está presente na vida dos brasileiros. Ao priorizar os setores de habitação, saneamento básico, infraestrutura e prestação de serviços, a Caixa exerce um papel fundamental na promoção do desenvolvimento urbano e da justiça social no País, contribuindo para a melhoria na qualidade de vida da população, especialmente a de baixa renda.

A vocação social da empresa não a impede de ser uma instituição financeira competitiva e rentável. Ao contrário, seu crescente sucesso tem servido para ampliar a sua capacidade de investir no desenvolvimento sustentável de nossas cidades, promover a inclusão bancária das populações de baixa renda e patrocinar ações para o desenvolvimento humano.

Clientes do crédito imobiliário, do penhor, trabalhadores beneficiários do Fundo de Garantia por Tempo de Serviço (FGTS), do Programa de Integração Social (PIS) ou do Seguro-Desemprego, aposentados, estudantes assistidos pelo Financiamento Estudantil, apostadores das loterias, beneficiários de programas sociais e usuários de serviços bancários procuram algum desses serviços da Caixa.

1.1 A EVOLUÇÃO DA CAIXA ECONÔMICA FEDERAL

Em 1874, a empresa começou a sua expansão instalando-se nas províncias de São Paulo, Alagoas, Pernambuco, Paraná e Rio Grande do Sul. Somente em 1969,

quase cem anos depois, aconteceu a unificação das 22 Caixas Econômicas Federais que passaram a atuar de forma padronizada.

Em 148 anos, a Caixa se desenvolveu diversificando a sua missão, agregando valores e reorientando o foco dos negócios. A história da Caixa é marcada por este traço: agregar funções, quase sempre em decorrência de decisões tomadas em instâncias situadas fora de seu alcance. A incorporação de novos papéis aconteceu, com mais intensidade, na segunda metade do século XX, para contornar, algumas vezes, dificuldades surgidas em áreas de atuação diversas daquelas destinadas à Caixa.

A absorção de entes públicos faz parte, também, da trajetória de crescimento da Caixa. Exemplo emblemático foi o seu envolvimento na implementação da política habitacional do governo, a partir da crise do sistema financeiro montado com a finalidade de reduzir o déficit de moradias. Disso resultou a incorporação do Banco Nacional de Habitação (BNH) à Caixa, em 1986, o que agregou novos desafios e experiência à corporação. Até então, a Caixa, nesse campo, se restringia a operar a carteira hipotecária, surgida logo após a Revolução de 30, quando foi assinada a primeira hipoteca, em 1º de junho de 1931, destinada à aquisição de bem imóvel. Com efeito, ao herdar parte do espólio e das atribuições do BNH, a Caixa assumiu de vez a condição de maior agente nacional de financiamento da casa própria e de importante financiadora do desenvolvimento urbano, especialmente do saneamento básico. Essa herança continua a produzir efeitos na vida funcional, financeira e operacional da Instituição.

Pela Lei nº 20.250, de 18 de julho de 1931, conforme citado na Intranet Caixa, foram inauguradas as operações de empréstimo em consignação, de onde se vê que a experiência da Caixa com tal modalidade de crédito para pessoas físicas – hoje tão disseminada entre funcionários públicos, empregados de empresas privadas e aposentados – vem de longe, há mais de 70 anos. Por determinação do governo federal, formalizada no Decreto nº 24.427, de 19 de julho de 1934, a Caixa assumiu a exclusividade dos empréstimos sob penhor, com a conseqüente extinção das casas de prego operadas por particulares.

Quase 30 anos após o monopólio do penhor, o Presidente da República, pelo Decreto nº 50.954, de 14 de julho de 1961, retirou do setor privado a concessão para explorar loterias, passando a incumbência ao Conselho Superior das Caixas

Econômicas Federais, que embutia a diversidade das Caixas Federais com autonomia estadual e foi extinto após a unificação advinda com o Decreto nº 759, de 12 de agosto de 1969 (BRASIL, 1969). Cem anos depois de sua fundação, a Caixa passou a deter o monopólio da fé na sorte e dos sonhos de milhões de brasileiros: expandiu as loterias, modernizou-as e as diversificou.

Ao longo da história, a Caixa sedimentou estreitas relações com a população, fundadas no atendimento de necessidades imediatas: poupança, penhor, crédito consignado, operação do FGTS, PIS, seguro-desemprego, crédito educativo, casa própria, renda mínima. Alimentou, também, o sonho da riqueza, por meio das Loterias Federais.

Recentemente, por delegação do Governo Federal, implementou programas sociais de transferência de benefícios a parcelas pobres da sociedade, indo aos lugares mais longínquos do Brasil e propiciando a inclusão bancária de milhões de cidadãos. Essa ligação com a sociedade baliza um padrão de relacionamento com o Estado em que a Caixa figura como um braço que se estende aos confins do País e se infiltra nas periferias dos grandes centros urbanos, promovendo aproximações geográficas e sociais.

Alguns dos papéis a que a Caixa foi chamada a desempenhar resultaram do movimento de desmonte do Estado. A implementação da política reducionista, nos anos recentes, gerou um vácuo no setor público, o que levou o governo a procurar apoio em estruturas sólidas, capazes de responder, com eficiência e eficácia, às demandas carentes de executores. O governo encontrou a Caixa, se não pronta, pelo menos aberta a novas atribuições. A capacidade de resposta que a Caixa tem demonstrado, nessas emergências, assenta-se na sua própria trajetória repleta de circunstâncias que ampliam os papéis para atender requerimentos externos. Essa capacidade de responder com rapidez se ajusta ao padrão histórico de relacionamento que a Caixa mantém com o governo, seu controlador, e com a sociedade.

Tudo isso reforça a condição de entidade sob controle total e completo do poder público federal. Nem mesmo a similaridade operacional com bancos comerciais privados e públicos retira-lhe a singularidade; ao contrário, a fortalece. A história da Caixa espelha profundo entrelaçamento entre Estado, sociedade e

governo. Por isso, são recorrentes as oscilações na sua conduta, mercê das variações na composição do poder.

A partir de setembro de 1997, foi lançada a nova marca da Caixa, que tentava traduzir os conceitos de modernidade adotados pela instituição, através de um novo modelo conceitual e ambiental para as suas agências. Procurou definir, orientar e divulgar parâmetros gerais e específicos para a manutenção dos padrões de construção e consolidação da identidade e da imagem corporativa da empresa.

Desde então, a Caixa tem procurado fortalecer a sua marca no mercado de produtos e serviços bancários. A Caixa procurou associar a empresa à fonte de estabilidade, garantia e lucro a seus clientes, reduzindo o risco percebido por eles e tornando isto uma maneira fundamental de resistência aos ataques dos concorrentes. A partir daí, ocorreriam transformações na tentativa de converter a Caixa o mais próximo de um banco comercial e a perseguição de um esperado ano de lucro, que ocorreu em 2001.

2.2 O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA CAIXA

A Caixa Econômica Federal realizou uma revisão do seu planejamento estratégico no ano de 2009, a partir de contribuições individuais e coletivas de seus colaboradores. O resultado deste trabalho traduziu o papel da Caixa como agente indutor do desenvolvimento e sua importância para a sociedade, agregando os diferentes papéis que fazem da Caixa um banco público forte e parceiro estratégico do Estado Brasileiro. Esse novo plano estratégico evidencia, ainda, a preocupação com a sustentabilidade, a simplificação e agilidade dos processos e contempla valores que expressam as crenças defendidas que norteiam as práticas de todos os empregados.

Atualmente, a Caixa tem como missão atuar na promoção da cidadania e do desenvolvimento sustentável do país, como instituição financeira, agente de políticas públicas e parceira estratégica do Estado Brasileiro. Em uma visão de futuro, a Caixa busca ser referência mundial como banco público integrado, rentável, socialmente responsável, eficiente, ágil, com permanente capacidade de renovação e consolidará sua posição como banco da maioria da população brasileira.

Os desafios estratégicos definidos são:

- consolidar-se como principal agente das políticas públicas do governo federal e ampliar a relação com todos os entes da administração pública;
- ampliar a participação no mercado de crédito;
- ampliar a participação de mercado na captação de recursos;
- ser referencial de excelência no atendimento e ampliar a capacidade e as alternativas de distribuição;
- ser reconhecida como uma das melhores empresas para se trabalhar;
- adequar e racionalizar processos e integrar áreas da Caixa;
- implementar soluções integradas de tecnologia da informação;
- ser referencial como banco focado na Responsabilidade Social Empresarial e no apoio do desenvolvimento regional sustentável.

Os valores que irão nortear o alcance destas metas são:

- sustentabilidade econômica, financeira e socioambiental;
- valorização do ser humano;
- respeito à diversidade;
- transparência e ética com o cliente;
- reconhecimento e valorização das pessoas que fazem a Caixa;
- eficiência e inovação nos serviços, produtos e processos.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 COMPETÊNCIA

Segundo Zarifian (2001), com o início da industrialização no século XVIII, se inventou o trabalho, que se pode objetivar, analisar, racionalizar, determinar, modificar, independentemente daquele que o realiza. E o trabalhador não é senão um objeto, portador das capacidades (funcionais) necessárias para realizar este trabalho.

Ainda segundo o autor, o desafio que o modelo da competência se propõe é a volta do trabalho para o trabalhador. Este reabsorve o trabalho, assume responsabilidades, toma iniciativas, compartilha informações, mobiliza os recursos da organização, mas também seus próprios recursos, e age – isto é competência.

A crescente utilização da noção de competência no ambiente empresarial brasileiro, segundo Ruas e Antonello (2005), tem renovado o interesse sobre esse conceito. Seja sob uma perspectiva mais estratégica (competências organizacionais, competências essenciais), seja sob uma configuração mais específica de práticas associadas à gestão de pessoas (seleção, desenvolvimento, avaliação e remuneração por competências), o que é certo é que a noção de competência tem aparecido como importante referência dentre os princípios e práticas de gestão no Brasil.

O mesmo autor ainda acrescenta que, nos anos 1990, num contexto de aceleração da concorrência, é que surge o conceito de competências como sendo o desenvolvimento de capacidades que posteriormente podem ser mobilizadas em situações em sua maioria pouco previsíveis. Essa imprevisibilidade é dada, segundo o autor, pela crescente instabilidade das empresas com seus mercados e clientes e pela intensificação de estratégias de customização.

A competência é compreendida por muitas pessoas e por alguns teóricos da administração, segundo Dutra (2001), como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para que as pessoas desenvolvam suas atribuições e responsabilidades. 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 com isso. Para o autor, também é necessária a discussão do conceito de entrega.

Na prática organizacional, as decisões sobre indivíduos são tomadas a partir 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. Eis um dos principais descompassos, segundo o mesmo autor, entre a realidade e o sistema formal de gestão.

Fleury e Fleury (2001) afirmam que o termo “entrega” refere-se ao indivíduo saber agir de maneira responsável, o que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo, que deve ser reconhecido por essa atitude.

Além disso, Dutra (2001) afirma que, ao olharmos as pessoas por suas capacidades de entrega, temos uma perspectiva mais adequada – porque mais individualizada – para avaliá-las, para orientar o desenvolvimento delas e para estabelecer recompensas.

A competência não é um estado, não se reduz a um conhecimento ou *Know how* específico. A competência se situa numa encruzilhada com três eixos, formados pela pessoa (sua biografia, socialização), pela sua formação educacional e pela sua experiência profissional. A competência é o conjunto de aprendizagens sociais e comunicacionais nutridas à montante pela aprendizagem e formação e à jusante pelo sistema de avaliações. (LE BOTERF *apud* FLEURY e FLEURY, 2001, p. 12)

Já Ruas (2005, p. 14) contribui para o debate com outro enfoque, ao afirmar que:

Não há dúvida de que o que há de mais relevante na construção da noção de competência passa, sem dúvida, pela crescente instabilidade da atividade econômica, pela baixa previsibilidade da relação das empresas com seus mercados e clientes e pela intensificação de estratégias de customização. Esses elementos, que são mais visíveis no plano estratégico, resultam por configurar, nos níveis tático e operacional, novas formas de conceber e organizar o trabalho: de uma disposição do trabalho mais estável e previsível para outra bastante diferenciada e fluida, na qual os processos de previsão tendem a ser mais focados naquilo que deve ser obtido com o trabalho (seu resultado) do que na forma como deve ser feito (processo). Especialmente no setor de serviços, atividade econômica predominante no contexto atual de negócios, o foco é cada vez mais dirigido para os resultados e para a responsabilidade do que para a tarefa. Nesse contexto, o protagonista do trabalho, além de saber fazer, deve apresentar, em muitos casos, a capacidade de identificar e selecionar o como fazer a fim de se adaptar à situação específica (customizada) que enfrenta.

No contexto econômico recente, o conceito de *evento* tem lugar privilegiado, conforme a definição de Zarifian (2001, p. 18):

O evento, uma forma de *imprevisto*, não parte dos acasos que ocorrem no interior dos sistemas de produção, mas dos novos problemas colocados pelo ambiente, que mobilizam a atividade de inovação. Trata-se, por exemplo, de novos usos em potencial dos produtos, de novas expectativas da clientela. O evento não é um caso negativo, insólito. Pelo contrário, faz parte da vida normal de uma organização, desde que esta permaneça atenta a seu ambiente e à destinação de seus produtos. O evento significa que a competência profissional não pode mais ser enclausurada em definições prévias de tarefas a executar num posto de trabalho.

Ruas e Antonello (2005) aceitam essa perspectiva apresentada e acrescentam que a noção de competência aproxima-se mais da capacidade de combinar e mobilizar adequadamente recursos já desenvolvidos do que de um *stock* de conhecimentos e habilidades. Além disso, o autor coloca que a expressão “adequadamente”, aparece, neste caso, com o significado de uma combinação de recursos apropriada ao *evento*, ou seja, adequada à situação específica a ser enfrentada. Na medida em que essa nova combinação de recursos sob a forma de uma ação consegue dar conta daquele evento diferente, teremos possivelmente uma nova configuração de competência, resultante do aprendizado face à nova situação enfrentada.

Além do exposto, cabe retirar ainda uma possível controvérsia da noção de competência, que trata do tênue limite entre as expressões “capacidades” e “competências”. Ruas e Antonello (2005, p. 18) sintetizam esses conceitos da seguinte forma:

a) As *capacidades* podem ser entendidas como potenciais de competências que estão disponíveis para serem mobilizados numa situação específica. Esses potenciais (conhecimentos, habilidades, atitudes passíveis de desenvolvimento) teriam sido desenvolvidos em circunstâncias anteriores, por vezes em processos de formação e/ou treinamento específicos, outras vezes durante as próprias práticas de trabalho. Observe-se que às capacidades podem estar associadas outros tipos de *recursos*, como instrumentos e equipamentos, sistemas de informações, instalações diversas, etc., no caso sob a forma de *recursos tangíveis*.

b) As *competências* são entendidas como a ação que combina e mobiliza as capacidades e os recursos tangíveis (quando for o caso).

c) Sobre os *resultados desejados*, a mobilização das capacidades e recursos e, portanto, o exercício da competência, vai estar sujeita aos resultados desejados e às condições que se colocam no contexto.

Outra abordagem de competência é feita por Resende (2000, p. 70), que classifica segundo vários aspectos:

a - QUANTO A DOMÍNIO E APLICAÇÃO

a.1 - Pessoas potencialmente competentes desenvolvem e possuem características, atributos e requisitos, tais como: conhecimentos, habilidades, habilitações, porém não os aplicam.

a.2 - Pessoas efetivamente competentes mostram resultados quando aplicam conhecimentos, habilidades e habilitações.

b - CATEGORIAS DIVERSAS DE COMPETÊNCIAS

b.1 - Competências técnicas próprias de determinados especialistas.

b.2 - Competências intelectuais inerentes à aplicação de aptidões mentais.

b.3 - Competências cognitivas misto de capacidade intelectual e domínio de conhecimento.

b.4 - Competências relacionais habilidades práticas de relações e interações.

b.5 - Competências sociais e políticas relações e participações na atuação em sociedade de forma simultânea.

b.6 - Competências didático-pedagógicas voltadas à educação e ao ensino.

b.7 - Competências metodológicas aplicação de técnicas e meios de organização de atividades e trabalhos.

b.8 - Competências de lideranças reúnem habilidades pessoais e conhecimentos de técnicas para influenciar e conduzir pessoas para diversos fins ou objetivos na vida profissional ou social.

b.9 - Competências empresariais e organizacionais aplicadas a diferentes objetivos e formas de organização e gestão empresarial. Pode-se classificá-las em:

b.9.1 - *Core Competences* competências essenciais ou principais de gestão empresarial, comuns a todas as áreas ou a um conjunto delas.

b.9.2 - Competências de gestão específicas do nível gerencial, de áreas ou atividades fins e de apoio das empresas.

b.9.3 - Competências gerenciais são capacitações mais específicas da competência de gestão e compreendem habilidades pessoais e conhecimentos de técnicas de administração ou gerenciamento, de aplicação em situações de direção, coordenação ou supervisão.

b.9.4 - Competências requeridas pelos cargos são as competências gerais e específicas requeridas aos ocupantes dos diversos cargos da empresa.

c - SUBCLASSIFICAÇÕES DE DIVERSOS ATRIBUTOS DE COMPETÊNCIA

c.1 - Aptidões: Intelectuais, físicas e motoras e de personalidade.

c.2 - Habilidades: Pessoais, de liderança, técnicas e operacionais.

c.3 - Qualificações: Formação escolar básica, formação complementar, especialização e experiência.

Especialmente em relação às pessoas, Resende (2000) faz uma abordagem destacada e menciona que se costuma atrelar a denominação competências essenciais às competências empresariais, entretanto, entende que o foco pode ser ampliado a ponto de chamar as competências mais importantes das pessoas também como competências essenciais, destacando:

- a) competências do conhecimento – Conhecimento é o produto de experiência, aprendizagem, busca de informações mentais aplicadas objetiva e

- eficazmente; dominar conhecimentos e aplicá-los de forma útil, com propriedade, senso de oportunidade e habilidade, representa um dos fatores mais importantes da competência pessoal;
- b) competência de informação – Dados são a matéria-prima de informações e essas, por sua vez, são a matéria-prima do conhecimento. Diante da abundância de informações, pode-se dizer que competência de informação tem mais a ver com a maneira de organizá-la, tratá-la e transmiti-la;
 - c) competências técnico-operacionais específicas – São aplicações de conhecimentos específicos (às vezes associadas com aplicação de aptidões e habilidades) utilizadas em atividades profissionais ou cargos semiespecializados ou especializados;
 - d) competência intelectual – A competência intelectual mais básica é a capacidade de combinar raciocínios e associar ideias e conhecimentos para encaminhar soluções e resolver problemas. “Pessoas que melhor sabem combinar e utilizar seus recursos ou competências intelectuais possuem mais capacidade de resolver problemas de vida ou de trabalho” (RESENDE, 2000, p. 73);
 - e) competência emocional – Inteligência é a manifestação da razão e emoção é a manifestação do sentimento. Há uma influência recíproca entre elas: a inteligência pode controlar emoções e essas podem afetar a inteligência. A ação ou influência da inteligência (ou da razão) sobre a emoção é que, principalmente, determina a competência emocional;
 - f) competência espiritual – Na visão de Resende (2000), há duas maneiras de considerar ou entender o significado da parte espiritual do ser humano: como perspectiva de vida eterna (espiritualismo) ou perspectiva de vida interior (espiritualidade). A espiritualidade constitui uma poderosa e especial força, acima e ao lado do intelecto e da razão, que dá vida (calor, brilho, movimento) às crenças, sentimentos e motivos. Pode-se dizer que a competência espiritual é, na essência, a capacidade de sobrepor-se às forças contrárias à espiritualidade e controlá-las;
 - g) competências físicas – Conhecer melhor as possibilidades do potencial físico e saber preservá-lo, melhorá-lo e utilizá-lo;

- h) competências de vida – São competências que se poderiam considerar como sendo holísticas, no âmbito pessoal, pois são resultantes de uma forma de associação simbiótica de duas ou mais competências intelectuais, emocionais, espirituais e físicas (competências especiais e de nível mais elevado).

Resende (2000) pondera ainda que, além das competências essenciais, necessárias para o desenvolvimento integral das pessoas e base para todas as outras, e das competências específicas técnico-operacionais, necessárias para o exercício das funções, cargos e profissões, existem competências muito importantes para o sucesso das pessoas, especialmente nos aspectos sociais e relacionais, as quais chama de competências que todos precisam desenvolver. São elas: autocontrole emocional, empatia, comunicação, flexibilidade (mental e atitudinal) e ser voltado para resultados.

2.2 COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS

Segundo Dutra (2001), as organizações possuem um conjunto próprio de competências. Essas 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 vantagens competitivas da empresa no contexto em que está inserido.

Fleury e Fleury (2001) rebatem a discussão das competências do indivíduo para as competências da organização, introduzindo uma noção de carteira de competências. Os autores trazem a ideia de que, no tempo medieval, os alquimistas procuravam transformar metais em ouro; os gerentes e as empresas, hoje, procuram transformar recursos e ativos em lucro. Uma nova forma de alquimia é necessária às organizações e é chamada de competência.

Esses autores ainda afirmam que a questão principal diz respeito à possibilidade de combinação das várias competências que uma empresa pode conseguir para desenhar, produzir e distribuir produtos e serviços aos clientes no mercado. Competência organizacional é, assim, segundo os autores, a capacidade de combinar, misturar e integrar recursos em produtos e serviços.

Tanto Ruas e Antonello (2005) quanto Fleury e Fleury (2001) apontam que a noção de competência organizacional passou a ser mais explorada a partir da difusão do conceito de *core competence*, trazido por Prahalad e Hamel, em 1990, e representa uma espécie de contraponto às ideias que sustentam o planejamento estratégico com base no posicionamento no ambiente.

Ruas e Antonello (2005) sintetizam as ideias trazidas pelos autores em 1990, defendendo a perspectiva de que a concepção de uma estratégia competitiva não pode prescindir da análise das capacidades dinâmicas internas à organização. Ao contrário, entendem que essas últimas podem até mesmo constituir a base da ação estratégica externa. A partir dessa lógica, explicam que os autores desenvolveram o conceito de *core competence* (CC), construído com base na observação das experiências e desempenhos excepcionais de algumas empresas à época (Sony, Fedex, Cannon, Honda, Wal Mart), conceito esse que é expresso da seguinte forma: “conjunto de habilidades e tecnologias que resultam por aportar um diferencial fundamental para a competitividade da empresa” (PRAHALAD e HAMEL *apud* RUAS e ANTONELLO, 2005, p. 43). Os autores ainda afirmam que, a partir de sua difusão, o conceito de CC passa a constituir a principal referência da noção de competência no âmbito organizacional.

Conforme Zarifian (2001), na instância corporativa e sob forma de competência coletiva, a competência organizacional é associada aos elementos da estratégia competitiva da organização: visão, missão e intenção estratégica. Além disso, traz um pressuposto de que as competências organizacionais devem ser apropriadas por todas as áreas e todas as pessoas da empresa. Entretanto, na prática, segundo o mesmo autor, embora essas competências possam estar efetivamente presentes em todos os espaços da empresa, essa apropriação ocorre de forma desigual, na medida em que certos tipos de competências têm mais afinidade e relevância com determinadas funções da organização do que outras.

Segundo Ruas e Antonello (2005) e Fleury e Fleury (2001), para construir uma CC, uma competência organizacional deve satisfazer três critérios de validação, assim melhor traduzida por Ruas e Antonello (2005, p. 28):

- 1) deve contribuir decisivamente para o valor agregado aos produtos e serviços que são percebidos pelos clientes da empresa, seja em termos de preço, qualidade, disponibilidade ou ainda seletividade;
- 2) deve oferecer acesso potencial a uma ampla variedade de mercados, negócios e produtos;
- 3) finalmente, deve ser de difícil imitação, o que prorrogaria a vantagem da empresa por um tempo maior.

2.3 GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

Muitas empresas têm adotado a gestão por competências como modelo de gestão, visando orientar seus esforços para planejar, captar, desenvolver e avaliar, nos diferentes níveis da organização (individual e organizacional), as competências necessárias à consecução de seus objetivos.

Essa tendência tem sido observada, não só em empresas de países desenvolvidos, americanas e europeias, segundo Fleury e Fleury (2001), mas também em empresas brasileiras. Os autores ainda afirmam que trabalhos recentes de pesquisa entre profissionais ligados a área de recursos humanos e estudos de casos confirmam a tendência de as empresas brasileiras estarem passando por mudanças em suas práticas de gestão de pessoas, mudanças estas consistentes com o modelo de gestão estratégica de recursos humanos norteador por competências.

Carbone, Brandão, Leite e Vilhena (2006), ao analisarem os pressupostos e aplicações da gestão por competências, apresentam um diagrama, reproduzido na figura 1, para ilustrar e analisar as principais etapas deste modelo.

MODELO DE GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

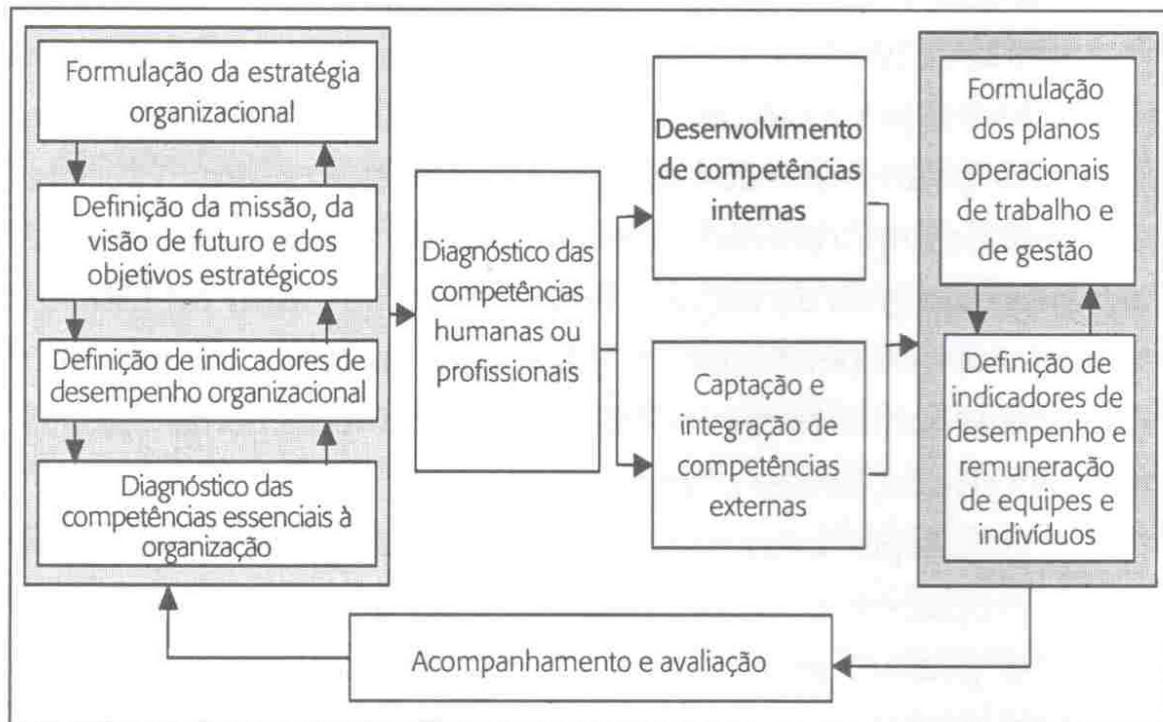


Figura 1 – Modelo de Gestão por Competências

Fonte: Carbone, Brandão, Leite e Vilhena (2006). p. 50.

De acordo com esses autores, trata-se de um processo contínuo, que tem como etapa inicial a formulação da estratégia da organização, oportunidade na qual são definidos sua missão, sua visão de futuro e seus objetivos estratégicos. Missão organizacional é o propósito principal ou a razão pela qual uma organização existe. Visão diz respeito ao estado futuro desejado pela organização, ou seja, aquilo que ela deseja ser em um futuro próximo. Os objetivos estratégicos, por sua vez, representam os desígnios a atingir, isto é, situação a ser buscada pela organização em um dado período de tempo. Em seguida, em razão dos objetivos estratégicos estabelecidos, seria possível definir indicadores de desempenho no nível corporativo e metas, assim como identificar as competências necessárias para concretizar o desempenho esperado.

Dentro de um contexto de baixa previsibilidade e eventos, já trazidos anteriormente por Ruas e Antonello, Zarifian (2001), Leme (2006) diz que, em seguida à análise macro, realiza-se o diagnóstico ou mapeamento das competências (organizacionais e humanas), ou seja, identifica-se o *gap*, ou lacuna, existente entre

as competências necessárias ao alcance do desempenho esperado e as competências já disponíveis na organização.

Esse mesmo autor afirma a grande importância que a ausência de ações de captação ou desenvolvimento por parte da organização tem, pois esse *gap* tende a crescer, isso porque a complexidade do ambiente no qual as organizações estão inseridas faz com que sejam exigidas novas competências. É fundamental, portanto, realizar periodicamente o mapeamento e planejar a captação e desenvolvimento de novas competências.

Segundo Carbone, Brandão, Leite e Vilhena (2006), esse mapeamento pode ser subsidiado por questões como, por exemplo: que competências os profissionais da organização devem possuir para que os objetivos estratégicos sejam alcançados? O desempenho deles no trabalho expressa o domínio dessas competências? Qual a discrepância entre as competências necessárias e as competências existentes na organização? A discussão sobre essas questões, associada à utilização de instrumentos gerenciais específicos, permite não somente a identificação da discrepância mencionada anteriormente, segundo os mesmos autores, mas também o planejamento de ações de captação e de desenvolvimento de competências que permitam à organização minimizar essa lacuna.

Conforme os mesmos autores, a captação diz respeito à seleção de competências externas e sua integração ao ambiente organizacional, que pode dar-se, no nível individual, por intermédio de ações de recrutamento e seleção de pessoas e, no nível organizacional, por meio de alianças estratégicas. O desenvolvimento, por sua vez, refere-se ao aprimoramento das competências internas disponíveis na organização, que ocorre, no nível individual, por meio da aprendizagem e, no nível organizacional, por intermédio de investimentos em pesquisa.

A aprendizagem, seja ela individual ou coletiva, natural ou induzida, é o meio pelo qual são desenvolvidas as competências humanas, enquanto o desempenho da pessoa no trabalho representa uma manifestação da sua competência, ou seja, uma expressão daquilo que a pessoa aprendeu, conforme Dutra (2001).

Segundo Fleury e Fleury (2001), essas etapas permitem a formulação de planos operacionais e de gestão e dos respectivos indicadores de desempenho e de remuneração de equipes e indivíduos. Finalmente, há uma etapa de

acompanhamento e avaliação, que funciona como mecanismo de *feedback*, ou retroalimentação, dentro de uma abordagem sistêmica, à medida que os resultados alcançados são comparados com aqueles esperados.

Nessa última etapa, monitora-se a execução de planos operacionais e de gestão e respectivos indicadores de desempenho, visando identificar e corrigir eventuais desvios. Ao final do ciclo de produção, são apurados os resultados alcançados e comparados com aqueles que eram esperados, dentro de um processo de gestão de desempenho. Nessa oportunidade é que se verifica se as ações adotadas pela organização foram eficazes no sentido de promover o desenvolvimento de uma determinada competência. Essa etapa retroalimenta o sistema à medida que gera informações que subsidiam as demais etapas do processo.

É possível perceber, então, a relação de interdependência existente entre a gestão por competências e os demais processos de gestão, até porque o desempenho expressa, em última instância, a competência das pessoas, equipes e organizações, segundo Carbone, Brandão, Leite e Vilhena (2006). É necessário, portanto, conforme os mesmos autores, a aplicação concomitante dos pressupostos e processos adjacentes às diversas tecnologias de gestão, visando integrar e direcionar esforços em torno de objetivos e metas organizacionais.

Conforme Dutra (2001), na busca de um modelo de gestão de pessoas, a organização deve recorrer a conceitos cuja prioridade é integrar o conjunto de políticas e práticas de gestão de pessoas, articulando a estratégia do negócio e a arquitetura organizacional à maneira de gerir pessoas, permitindo, assim, correlacionar de forma direta e concreta a contribuição de cada indivíduo ao desenvolvimento e ao sucesso da empresa ou negócio.

Neste sentido, o autor afirma que entrega, complexidade e espaço ocupacional formam uma nova proposta de gestão de pessoas. Acrescenta que são três conceitos que ajudarão a compreender a realidade empresarial com mais nitidez, a analisar as políticas e práticas de gestão de pessoas nas organizações e a discutir ferramentas de gestão mais adequadas.

O conceito de entrega já foi mencionado anteriormente. Segundo o mesmo autor, o conceito de complexidade permite-nos avaliar o nível da entrega e da agregação de valor das pessoas.

Dutra (2001) afirma que, há pouco tempo, essa agregação de valor podia ser medida pelo cargo e pelo nível hierárquico da pessoa dentro da empresa. No entanto, essa realidade mudou nos últimos vinte anos. No passado podia-se 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 semiautônomos e autogeridos. 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 de novas atribuições e responsabilidades. Sem dúvida nenhuma, a complexidade sempre esteve presente nos critérios de diferenciação dos cargos, mas hoje ocupa o primeiro plano.

O autor afirma ainda que, ao analisarmos as descrições de cargo ao longo dos anos 90, notaremos transformações essenciais. No final dos anos 80, 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, pode-se afirmar que, se atuarem de modo mais consciente, tornarão seus sistemas de gestão ainda mais eficientes.

Ainda segundo Dutra (2001), existe um terceiro passo no raciocínio que 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 responsabilidades de um indivíduo sem que seja preciso alterar seu cargo ou posição dentro da empresa. A esse processo o autor chama de ampliação do espaço ocupacional, que ocorre obedecendo duas variáveis: as necessidades das empresas e a competência da pessoa em atendê-las. Ainda segundo o mesmo autor, os sistemas tradicionais não conseguem dar respostas adequadas, pois reconhecem o indivíduo apenas pelo que faz e não pelo que entregam e porque não conseguem mensurar a ampliação do espaço ocupacional das pessoas. A ampliação do espaço ocupacional é uma indicação do desenvolvimento da pessoa e da sua maior capacidade de agregar valor.

Segundo Leme (2006), a tradução desses conceitos em ferramentas de gestão de pessoas pode ser efetuada de diferentes formas. Já foi observada uma evolução significativa nas ferramentas de gestão a partir destes conceitos, mas ele acredita que ainda há um longo caminho a ser percorrido.

Conforme Dutra (2001, p. 31), “o principal desafio à aplicação dos conceitos apresentados é a construção de uma escala que permita medir o nível de complexidade da entrega das pessoas”. Assim, o autor divide essa questão em duas partes: importância e uso de uma escala de complexidade; e forma de administrar essa escala. O autor define que a escala para mensurar a complexidade das entregas pode ser aplicada nas seguintes situações:

- a) mensurar o desenvolvimento – Se partirmos da premissa de que a pessoa se desenvolve ao assumir atribuições e responsabilidades de maior complexidade, a escala para medir tal complexidade avaliará o desenvolvimento do indivíduo ao longo do tempo. Desse modo, ao medirmos, em determinado momento, o nível de complexidade das atribuições e das responsabilidades de uma pessoa e, passado um bom período, voltarmos a medi-lo, poderemos determinar se houve ou não desenvolvimento do indivíduo em questão e mensurar a quantidade deste desenvolvimento;
- b) avaliação da eficiência de ações de desenvolvimento – Um desdobramento da mensuração do desenvolvimento é a possibilidade de avaliar a eficiência das ações de desenvolvimento. Ao medirmos o nível de complexidade da atuação de uma pessoa antes e depois de uma ação de desenvolvimento, acrescido do tempo necessário à transformação dessa ação em aprimoramento, temos uma avaliação da efetividade da ação de desenvolvimento;
- c) estímulo ao autodesenvolvimento – Outro desdobramento da mensuração do desenvolvimento é o estímulo ao autodesenvolvimento. Na medida em que as pessoas podem medir seu próprio desenvolvimento, elas mesmas buscarão formas de aprimoramento profissional;
- d) escala salarial – Ao partirmos da premissa de que há uma alta correlação entre o nível de complexidade das atribuições e responsabilidades e o nível de agregação de valor para a empresa ou negócio, somos capazes de afirmar que a pessoa, ao assumir maior nível de complexidade de atribuições e responsabilidade, está valendo mais. Portanto, poderemos construir uma escala salarial vinculada à escala de complexidade, associando o desenvolvimento à remuneração e utilizando esta última para estimular o desenvolvimento;
- e) dimensionamento do quadro – Ao empregarmos o conceito de espaço ocupacional, verificamos que a expansão do nível de complexidade das atribuições e das responsabilidades dos indivíduos é definida por duas variáveis: necessidades da empresa e competência da pessoa para atender a essas necessidades. A partir da escala de complexidade, poderemos estabelecer de quantas pessoas precisamos em determinado processo e em cada um dos níveis de complexidade. Assim, estaremos aptos a definir um quadro ótimo de indivíduos para cada processo da organização, bem como avaliar a maneira pela qual poderemos nos aproximar dele ao longo do tempo. Quanto mais próxima estiver a

- empresa do quadro ótimo, mais próxima estará da otimização da sua folha de pagamentos;
- f) otimização dos investimentos em desenvolvimento – Com base no dimensionamento do quadro, na escala de complexidade e na avaliação do posicionamento de cada pessoa nessa escala, a organização dispõe de uma visão perfeita das lacunas e dos excessos em cada nível de complexidade, portanto, de como e onde investir melhor para obter mais desenvolvimento;
 - g) avaliação de desempenho – Uma das questões mais difíceis na gestão de pessoas é definir e avaliar o desempenho. Podemos defini-lo como o conjunto de entregas e resultados de uma determinada pessoa para a empresa ou negócio. Ao avaliarmos o desempenho de um indivíduo, nos tornamos 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. (DUTRA, 2001, p. 31)

Segundo o autor, o desempenho, portanto, divide-se 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, segundo o autor, 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.

Conforme Leme (2006), ao associar o conceito complexidade às competências, é possível definir, para cada competência, diferentes níveis de complexidade de entrega. É fundamental, para tais níveis, que possuam uma relação consistente com as características da empresa e com os elementos relevantes do mercado em que ela está inserida. Essa relação atende melhor às especificidades de cada organização e garante maior flexibilidade, gerando estratos alinhados às características e à cultura de cada uma das organizações.

Para exemplificar diferentes níveis de entrega, é apresentada na figura 2, trazida por Dutra (2001), desenhada a competência “Orientação Estratégica” para carreira gerencial, contendo o detalhamento de cinco níveis de complexidade de entrega esperados.

Nível	Nº DE ATRIBUIÇÕES E RESPONSABILIDADES
5	A. É co-responsável pelo estabelecimento da visão estratégica, da missão e dos valores corporativos da organização. B. Define, em colegiado, estratégias de longo prazo para a organização como um todo, trabalhando intensamente na análise de cenários incertos. C. Avalia tendências do ambiente e responde pela identificação de oportunidades para o negócio. D. Estabelece resultados esperados e avalia o grau de sucesso global da empresa.
4	A. Participa do estabelecimento da visão estratégica, da missão e dos valores corporativos da organização. B. Participa do estabelecimento dos objetivos estratégicos de longo prazo para a organização. C. Responde pelo estabelecimento de metas e objetivos para as áreas sob sua responsabilidade e que contribuam para atingir os resultados estratégicos da empresa.
3	A. Responde pelo estabelecimento de metas e objetivos para sua área, atentando para a coerência com os objetivos da unidade e da empresa.
2	A. Participa do estabelecimento de metas e objetivos para a sua área. B. Fornece informações relevantes de sua área que contribuam para a construção de cenários e para a definição das estratégias de sua unidade. C. Estimula a disseminação, em sua área, dos valores, das metas e dos objetivos definidos corporativamente, assegurando que estejam explicitadas as expectativas da organização perante seus colaboradores. D. Compatibiliza as ações de sua área com as estratégias, as políticas e os objetivos definidos pela unidade e pela empresa.
1	A. Orienta equipes em atividades operacionais na busca dos objetivos e das metas organizacionais, identificando prioridades e direcionando as alternativas para atingir resultados em sua área de atuação.

Figura 2 – Detalhamento de cinco níveis de complexidade de entrega esperados

Fonte: Dutra, 2001, p. 39.

Segundo o mesmo autor, é necessário ter clareza e comprometimento quanto aos valores, missão e visão da empresa, buscando explicitá-los e aumentar a consciência de sua importância para os colaboradores com quem interage. Orientado pela estratégia organizacional, o gerente estabelece planos de ação concretos a partir da análise de tendências do ambiente.

2.3 MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS

Como comentado anteriormente, o mapeamento tem como propósito identificar o *gap*, ou lacuna de competências, ou seja, a discrepância entre as competências necessárias para concretizar a estratégia corporativa e as competências internas existentes na organização.

Conforme Carbone, Brandão, Leite e Vilhena (2006), o passo inicial desse processo consiste em identificar as competências organizacionais e humanas

necessárias para consecução dos objetivos da organização. Para essa identificação, geralmente é realizada primeiro uma pesquisa documental, que inclui a análise do conteúdo da missão, da visão de futuro, dos objetivos institucionais e de outros documentos relativos à estratégia da organização. Depois, realiza-se a coleta de dados com pessoas-chave da organização, geralmente especialistas ou membros da diretoria, para que tais dados sejam cotejados com a análise documental. Podem ser utilizados, ainda, outros métodos e técnicas de pesquisa social, como, por exemplo, observação, grupos focais e questionários estruturados como sugere Rabaglio (1999).

É importante comentar alguns cuidados metodológicos que devem ser observados para a descrição de competências, segundo Carbone, Brandão, Leite e Vilhena (2006). Parece mais indicado descrever competências humanas sob a forma de referenciais de desempenho, ou seja, de comportamentos possíveis de observação no ambiente de trabalho, pois o desempenho representa uma expressão, uma manifestação de competência. É importante, então, que os comportamentos descritos para representar competências sejam objetivos e passíveis de observação no trabalho, indicando às pessoas o desempenho esperado. Quando a descrição não é clara nem objetiva, as pessoas tendem a dar a cada competência a interpretação que melhor lhes convém.

Segundo os mesmos autores, a descrição de uma competência, portanto, representa o desempenho ou o comportamento esperado, indicando o que o profissional deve ser capaz de fazer. Esse comportamento é descrito utilizando-se um verbo e um objeto de ação, como, por exemplo, “resolve problemas de álgebra”. A ele pode ser acrescido, sempre que possível e conveniente, uma condição na qual se espera que o desempenho ocorra, como, por exemplo, “resolve problemas de álgebra sem utilizar calculadora”. Pode-se incluir, ainda, um critério que indique um padrão de qualidade ou o nível de desempenho considerado satisfatório, como por exemplo, “resolve problemas de álgebra, cada um deles em menos de 10 minutos e com exatidão”.

Carbone, Brandão, Leite e Vilhena (2006, p. 83) ainda ensinam que, na descrição de competências, é importante evitar:

- a construção de descrições muito longas e a utilização de termos técnicos, que dificultem a compreensão das pessoas;
- ambiguidades, como, por exemplo, “implementa modelos de gestão bem-sucedidos em outras organizações”;
- irrelevâncias e obviedades, como, por exemplo, “coordena reuniões que são marcadas”;
- duplicidades como, por exemplo, “soluciona problemas de forma criativa e original”;
- abstrações, como, por exemplo, “pensa o ainda não pensado, sugerindo ideias que resolvem conflitos”
- a utilização de verbos que não expressem uma ação concreta, ou seja, que não representem comportamentos possíveis de observação no trabalho, como, por exemplo, saber, apreciar, acreditar, entender, pensar, conhecer e internalizar, entre outros.

Para obter boas descrições de competências, os mesmos autores sugerem:

- utilizar verbos que expressem uma ação concreta, ou seja, que representem comportamentos possíveis de observação no ambiente de trabalho, como, por exemplo, analisar, organizar, selecionar, comunicar, avaliar, estabelecer, elaborar, desenvolver e formular, entre outros;
- submeter as descrições das competências à crítica de pessoas-chave da organização, visando identificar inconsistências e inadequações;
- realizar validação semântica das competências descritas, visando garantir que todos os funcionários compreendam da mesma forma o comportamento descrito. (Carbone, Brandão, Leite e Vilhena, 2006, p. 83)

Retomando com maior foco em mapeamento, Leme (2006) explica que o modo mais simples de mapear competências é: realização de leitura criteriosa das descrições da função; entrevista com o superior imediato e com colaboradores que executam a mesma função; e formulários para coleta de dados. O mesmo autor ainda indica que o meio mais convencional é a leitura das descrições atualizadas da função e a entrevista é a menos utilizada por conta do custo no processo.

Já Dutra (2001) afirma que a entrevista constitui uma técnica de pesquisa bastante aplicada ao mapeamento de competências. Geralmente é utilizada para cotejar a percepção dos entrevistados com os dados apurados na análise documental, visando identificar as competências relevantes à organização.

Segundo Carbone, Brandão, Leite e Vilhena (2006) ainda existem mais ferramentas para mapear as competências que serão apresentadas a seguir.

O grupo focal trata-se de uma entrevista coletiva, na qual o entrevistador atua como um moderador, estimulando e coordenando a discussão dos participantes a respeito de determinado tema, a fim de obter os dados desejados. De acordo com

os autores, os grupos devem possuir entre oito e doze participantes, pois um número superior a esse pode dificultar a expressão de todos os componentes, enquanto um número inferior de participantes pode não gerar ideias ou manifestações suficientes.

Para identificar o comportamento competente dentro de determinado ambiente de trabalho, o pesquisador pode optar também pela observação. Essa técnica constitui-se em um exame detalhado do fenômeno ou objeto estudado, ou seja, neste caso, das competências relevantes ao trabalho de indivíduos e equipes. Uma das vantagens deste método refere-se à possibilidade de o investigador verificar detalhes do desempenho de pessoas e equipes, identificando dados que poderiam ser omitidos pelos elementos pesquisados caso a coleta fosse realizada por meio de entrevistas ou questionários.

Os mesmos autores colocam que o método mais utilizado é o próprio questionário. A formatação deste instrumento de pesquisa geralmente exige a aplicação prévia de uma ou mais das técnicas já relatadas (análise documental, observação e entrevista), com o objetivo de identificar elementos para compor os itens do questionário. Neste caso, o pesquisador identifica competências supostamente relevantes para a organização. Depois, ordena e edita tais competências – as quais deverão compor os itens do instrumento –, eliminando aquelas que representam ambiguidades, duplicidades e irrelevâncias.

3 METODOLOGIA

Este capítulo tem por objetivo informar ao leitor quais os procedimentos metodológicos utilizados na realização deste trabalho, pois, conforme Gil (2008), o método é definido como o caminho para se chegar a determinado fim.

Como o objetivo geral deste estudo é a comparação entre os documentos internos da Caixa Econômica Federal e as principais teorias modernas de Gestão por Competências, foi realizada uma pesquisa exploratória sobre o problema definido, a fim de levantar as principais informações relevantes para o estudo.

Segundo Malhotra (2001, p. 106), “a pesquisa exploratória é um tipo de pesquisa que tem como principal objetivo o fornecimento de critérios sobre a situação-problema enfrentada pelo pesquisador e sua compreensão”.

Neste estudo, recorre-se a duas técnicas básicas de levantamento de dados: a pesquisa exploratória qualitativa, utilizando essencialmente a técnica da análise de conteúdo e a pesquisa de documentos, realizada nos manuais normativos internos, o modelo de competências e documentos da Caixa

Foi pertinente a realização de entrevistas com alguns gestores da organização, com o objetivo de averiguar como procede a aplicação do modelo, para propiciar fundamentos à análise de conteúdo.

A pesquisa qualitativa é uma metodologia de pesquisa não-estruturada, exploratória, baseada em pequenas amostras, que proporciona “*insights* e compreensão do contexto do problema” (MALHOTRA, 2001, p. 155).

O método de obtenção dos dados qualitativos requeridos foi a aplicação de entrevistas de profundidade com abordagem direta para inferência na análise dos dados. Para isso, cinco gestores foram entrevistados de maneira direta e pessoal, com o intuito de verificar a aplicabilidade do modelo de Gestão de Competências e as suas percepções a respeito da teoria e prática do mesmo.

A entrevista foi elaborada com questões que versaram, dentre outros assuntos, sobre: o conhecimento dos gestores acerca do modelo de Gestão por Competências; a importância relativa percebida; em quais situações é utilizado; e a noção referente a ferramentas correlatas e sobre a existência de interligação com a realidade.

Os gestores entrevistados foram selecionados por conveniência de proximidade. No entanto, houve a preocupação de compor uma amostra constituída de gestores de diferentes pontos de venda, até para se averiguar sinalização de variabilidade. Ressalta-se, ainda, que os gestores escolhidos foram os representantes das cinco maiores agências da Superintendência Vale do Sinos da Caixa Econômica Federal: Canoas, Novo Hamburgo, São Leopoldo, Sapiranga e Venâncio Aires.

Essas considerações dos gestores foram importantes para a análise da aplicabilidade do modelo e auxiliaram, fundamentalmente, na formulação de reflexões e sugestões de melhorias. As entrevistas estão disponibilizadas no anexo B.

Além disso, utilizou-se neste trabalho a pesquisa documental que auxilia na reunião e interpretação dos dados presentes nos documentos da Caixa, ou seja, nos manuais normativos internos e no modelo de Gestão por Competências.

Conforme Gil (2008) a pesquisa documental assemelha-se muito à pesquisa bibliográfica. Segundo o autor, a pesquisa bibliográfica utiliza-se fundamentalmente das contribuições de diversos autores sobre determinado assunto, enquanto a pesquisa documental utiliza-se de materiais que normalmente não receberam tratamento analítico. Ainda ele traz que uma das vantagens desta pesquisa é ser fonte rica e estável de dados.

3.1 ANÁLISE DE CONTEÚDO

A análise das entrevistas realizadas foi feita com base na análise de conteúdo. De acordo com Bardin (2004) é o conjunto de técnica e análise das comunicações visando obter indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/ recepção destas mensagens.

Segundo Gil (2008), uma das vantagens de utilizar este método é que ele pode lidar com grandes quantidades de dados, além de fazer uso de dados brutos que ocorrem naturalmente. Possuindo ainda um conjunto de procedimentos sólidos e bem documentados onde o pesquisador caminha através da seleção, criação de unidades e categorização de dados brutos.

Conforme Bardin (2004), a característica da análise de conteúdo é a inferência (variáveis inferidas a partir de variáveis de inferência ao nível da mensagem), quer as modalidades de inferência se baseiem ou não em indicadores quantitativos. Ainda conforme o autor, utiliza-se tanto para os fins exploratórios, de descoberta, quanto para os de verificação, confirmando ou não hipóteses ou afirmações preestabelecidas.

Gil (2008) simplifica o conceito de análise de conteúdo quando traz que tem como unidade de informação base a presença ou ausência de determinada característica. Já o autor Bardin (2004) complementa a idéia informando que o analista, tendo a sua disposição resultados significativos e fiéis, pode então propor inferências e adiantar interpretações a propósito dos objetivos previstos que digam respeito às outras descobertas inesperadas. Dentre suas práticas, a análise de respostas abertas foi utilizada na pesquisa.

Segundo Bardin (2004), pode-se dizer que a análise de conteúdo possui três pólos cronológicos (etapas base): a pré-análise, que refere-se à seleção do material e a definição dos procedimentos; Exploração do Material que diz respeito a implementação dos procedimentos; e, por fim, o Tratamento de Dados, Inferência e Interpretação que referem-se à geração de inferências e resultados das investigações.

4 EXPOSIÇÃO E ANÁLISE DO MODELO DE GESTÃO POR COMPETÊNCIA DA CAIXA

A partir deste ponto, serão utilizados conceitos e normas presentes no Manual Normativo Interno RH 071 – Gestão de Pessoas por Competências, de consulta restrita aos empregados da Caixa, descrito nas Referências Bibliográficas.

4.1 CONCEITO

De acordo com o Manual Normativo Interno RH 071 (2009, p. 5) da Caixa, gestão por competências:

É um sistema integrado de gestão, construído com base no conhecimento sobre os empregados e a organização – missão, visão e desafios estratégicos – para estruturar, integrar, orientar e acompanhar ações de provimento, seleção, desempenho, reconhecimento, capacitação, retenção em busca do melhor desempenho para a organização e para os empregados. Considera que o desempenho da organização é tanto melhor quanto maior a motivação em trabalhar que experimentam seus colaboradores. Essa motivação decorre do reconhecimento, utilização e realização das capacidades de cada indivíduo. Desempenho compreendido como a aplicação produtiva (agregação de valor) de trabalho humano e recursos materiais.

Pode-se observar que o contexto do conceito utilizado neste modelo segue as premissas trazidas pela literatura anteriormente citada. De acordo com Carbone, Brandão, Leite e Vilhena (2006), trata-se de um processo que tem como etapa inicial a formulação da estratégia da organização, missão, visão e desafios estratégicos. A partir daí, faz-se, então, a definição dos indicadores de desempenho, o diagnóstico das competências humanas e profissionais.

O conceito apresentado se relaciona, também, com o conceito de entrega trazido por Fleury e Fleury (2001), que não se encontra descrito, mas está presente no que se refere ao indivíduo saber agir de maneira responsável, o que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades que agreguem valor à organização e ao indivíduo. Além disso, segundo Dutra (2001), se as pessoas forem olhadas por suas capacidades de entrega, tem-se uma perspectiva mais adequada para avaliá-las, para orientar o desenvolvimento delas e para estabelecer recompensas.

Ainda o mesmo autor comenta sobre a motivação e o estímulo ao autodesenvolvimento, dizendo que, na medida em que as pessoas podem medir seu próprio desenvolvimento, elas mesmas buscarão formas de aprimoramento profissional.

Portanto, nota-se que o conceito básico de gestão por competências trazido pela Caixa Econômica Federal encontra-se de acordo com as principais teorias modernas de gestão por competências, conforme visto no referencial teórico.

Além disso, pode-se observar que a maioria os gestores entrevistados acreditam que o modelo de gestão por competências é necessário para sua gestão e para o alcance dos desafios. Nota-se este fato quando, por exemplo, o Gestor 3 diz que acredita que ele está alinhado com as estratégias e teorias, constituindo um diferencial estratégico para empresa.

Pode-se notar também que o Gestor 2 utiliza o modelo para construção de resultados conjuntos. Ele explica que na medida em que o empregado cresce, aprimorando suas competências, a organização também cresce com essa atuação.

Todavia, nota-se um contraponto que se apresenta na subutilização do mesmo, pois os gestores relatam sua exploração quando um funcionário participa de um processo seletivo, portanto de utilização descontínua, assim como explica o Gestor 4: “Na Caixa utilizamos estas práticas no momento de promover funcionários a uma determinada função, uma vez que no dia-a-dia não utilizamos como ferramenta que forneça um subsídio diferencial na gestão” (Fonte: pesquisa de campo). Percebe-se este fato também no Gestor 5 que diz que a principal característica do modelo é a visualização de competências necessárias para ascensão profissional, assim como no Gestor 1 que utiliza principalmente quando há necessidade de promover ou reconhecer um empregado.

4.2 TIPOS DE COMPETÊNCIA

Conforme o Manual Normativo Interno RH 071 (2009, p. 6):

COMPETÊNCIAS CORPORATIVAS são as competências relativas à organização cuja aferição é realizada por meio de resultados obtidos mediante o mapeamento das competências das pessoas e outros tipos de diagnóstico.

COMPETÊNCIAS DAS PESSOAS são as competências relativas às pessoas, que agregam valor ao indivíduo e à organização e contribuem para o alcance das competências corporativas. São aferidas por meio de um ou mais tipos de mapeamentos.

Pode-se notar que, no modelo de competências da Caixa Econômica Federal, não é atribuído um conceito bem definido de competências corporativas e das pessoas, uma vez que traz tão somente a definição em que o próprio título se subentende; é oportuno, então, retornar à literatura estudada para buscar um conceito que facilite a interpretação.

Ruas e Antonello (2005) apontam que as competências são entendidas como a ação que combina e mobiliza as capacidades e os recursos tangíveis, sejam elas organizacionais ou pessoais, e que, portanto, no exercício das competências, as empresas e os indivíduos agregam valor a si próprios e aos produtos e serviços ofertados, gerando, assim, os resultados desejados no processo.

4.3 IDENTIFICAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS

Com relação à identificação das competências, assim está exposto no Manual Normativo Interno RH 071 (2009. p. 6):

A identificação das competências corporativas é a etapa em que são identificadas as competências da CAIXA, a partir da missão, visão e desafios estratégicos da CAIXA. As competências corporativas retratam como a CAIXA é reconhecida no mercado ou necessita ser reconhecida para concretizar sua missão, visão e desafios estratégicos. São extraídas de diagnóstico organizacional, de documentos estratégicos, de pesquisa junto à clientela e mercado concorrente, de "benchmarking" junto a outras entidades, com a participação de empregados CAIXA. A identificação das competências das pessoas é a etapa em que são identificadas as competências requeridas das pessoas para concretizar os desafios estratégicos. São identificadas a partir das competências corporativas e com a participação de empregados CAIXA.

Conforme relatado anteriormente, de acordo com Zarifian (2001), a competência organizacional é associada aos elementos da estratégia competitiva da organização: visão, missão e intenção estratégica. Além disso, traz um pressuposto

de que as competências organizacionais devem ser apropriadas por todas as áreas e todas as pessoas da empresa.

Segundo Ruas e Antonello (2005), para construir uma *Core Competence* devem-se satisfazer três critérios de validação: deve contribuir para o valor agregado aos produtos e/ou serviços; deve ter uma ampla variedade de mercados, negócios e produtos; e deve ser de difícil imitação.

Ainda o mesmo autor atribui o conceito de competência das pessoas como sendo o desenvolvimento de capacidades (conhecimentos, habilidades e atitudes) que posteriormente podem ser mobilizadas em situações em sua maioria pouco previsíveis.

A competência se situa numa encruzilhada com três eixos, formados pela pessoa (sua biografia, socialização), pela sua formação educacional e pela sua experiência profissional. A competência é o conjunto de aprendizagens sociais comunicacionais constituídas pela aprendizagem, formação e avaliações.

Também se pode associar com a ideia trazida por Carbone, Brandão, Leite e Vilhena (2006), que expõem dois níveis de captação de competências: nível individual, competências das pessoas através dos colaboradores da organização; nível organizacional, por meio de alianças estratégicas e “*benchmarking*”.

Observa-se, portanto, também neste momento, a proximidade dos conceitos que a Caixa expõe em seu manual normativo interno, com os retirados da literatura acadêmica estudada neste trabalho.

4.4 MAPEAMENTO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIAS

A este respeito, assim está exposto no Manual Normativo Interno RH 071 (2009, p. 7-8):

O mapeamento de desempenho por competências constitui-se de importante etapa do modelo de gestão de pessoas por competências, pois é o momento formal de analisar se o empregado apresenta o comportamento de entrega, sempre que a situação o requer.

Cabe aos empregados manter anotações sobre o desempenho de seus Pares, Gestor Imediato e Equipe, com base nas competências do perfil do grupo de cargos, para realização do mapeamento. A análise é feita comparando-se os comportamentos de entrega descritos na competência com os comportamentos observados no empregado, nos últimos 365 dias. Os comportamentos, até o grau exigido pelo perfil do cargo, retratam o desempenho mínimo requerido para o ocupante, o que significa dizer que a não apresentação de um dos comportamentos previstos em cada um dos blocos indica um “gap”, cuja causa é analisada a fim de indicar a ação de desenvolvimento.

Da mesma forma, comportamentos em maiores graus de complexidade do que os previstos para o cargo, objeto de mapeamento, são passíveis de não se apresentar, uma vez que não são de atribuição do cargo. Os resultados dos mapeamentos realizados pelos diversos participantes subsidiam o empregado mapeado e o gestor a refletirem, individualmente e em conjunto, sobre os reais problemas que envolvem a não apresentação de comportamentos.

O modelo utiliza até cinco tipos de mapeamento:

- Automapeamento;
- Pelo gestor imediato;
- Pela equipe;
- Pelos pares;
- Por profissional especializado.

Participam como mapeadores, obrigatoriamente, todos os empregados do quadro de pessoal da CAIXA. Participam como mapeados, obrigatoriamente, todos os ocupantes de cargo em comissão de natureza gerencial, técnica, de assessoramento do quadro de pessoal da CAIXA.

Para ser mapeado, o empregado deve ser ocupante de cargo em comissão de natureza gerencial, técnica e de assessoramento em caráter efetivo. Será permitida a inclusão do substituto eventual do gestor para realizar o mapeamento quando o gestor imediato se encontrar de férias, licença ou destacado e o substituto eventual estiver registrado no SISRH. Empregado sem cargo em comissão pode ser indicado para mapear, no entanto, não será mapeado.

Conforme visto anteriormente, Leme (2006) diz que, em seguida à análise macro, realiza-se o diagnóstico ou mapeamento das competências (organizacionais e humanas), ou seja, identifica-se o *gap*, ou lacuna, existente entre as competências necessárias ao alcance do desempenho esperado e as competências já disponíveis na organização.

A maioria dos autores estudados traz diversas maneiras de se realizar o mapeamento, assim como Carbone, Brandão, Leite e Vilhena (2006) dizem que o passo inicial para realizar essa tarefa é uma pesquisa documental, que inclui a análise do conteúdo da missão, da visão de futuro, dos objetivos e de outros documentos relacionados à estratégia da organização. Pode-se realizar uma coleta de dados com pessoas-chave. Podem, ainda, ser utilizados outros métodos como, por exemplo, observação, grupos focais, questionários, entre outros.

Já Rabaglio (1999) relata que cada organização deve estudar qual a melhor maneira para realização desta tarefa, tendo em vista que deve ser um processo contínuo e de realização periódica, em virtude da alta volatilidade das necessidades das organizações e dos mercados.

Conforme Zarifian (2001), é fundamental realizar periodicamente o mapeamento de competências. Da experiência enquanto funcionário da Caixa, é sabido que o mapeamento não é realizado com frequência, bem como não existe um intervalo de tempo definido para a ocorrência dos mesmos.

Outro ponto que se pode observar é que apenas os empregados ocupantes de cargos gerenciais são mapeados. Segundo Ruas e Antonello (2005), a noção de competência surge como um instrumento associado à gestão de pessoas, no que tange à seleção, desenvolvimento, avaliação e remuneração, e que uma das premissas é que o funcionário sabe ou pode identificar suas próprias competências, necessidades, pontos fortes, pontos fracos e metas. Dessa forma, considera-se que o mapeamento deveria abranger todos os funcionários, para que pudesse identificar os *gaps* tanto no nível estratégico quanto no nível tático e operacional. Sendo assim, encontra-se aqui uma divergência com a literatura que pode ser diferencial competitivo para a organização.

4.5 ESCALA DE MEDIÇÃO

Encontram-se no Manual Normativo Interno RH 071 (2009, p. 10) as seguintes colocações sobre a escala de medição:

Para realizar o mapeamento, deve ser utilizada a escala a seguir:

1. Não apresenta o comportamento;
2. Raramente apresenta o comportamento;
3. Algumas vezes apresenta o comportamento;
4. Tende a apresentar várias vezes o comportamento;
5. Apresenta muitas vezes o comportamento;
6. Tende a apresentar frequentemente o comportamento;
7. Frequentemente apresenta o comportamento;
8. Sempre apresenta o comportamento
9. Sempre apresenta o comportamento e é referencial, podendo atuar como orientador de outros empregados.

A pontuação de 1 a 8 reflete a percepção do mapeador sobre a intensidade com que o empregado a ser mapeado manifesta o comportamento. A pontuação 9 reflete a percepção do mapeador de que o gestor ou o ocupante de cargo técnico ou de assessoramento são referenciais na manifestação do comportamento e podem atuar como orientadores junto aos demais gestores e técnicos da CAIXA. Ao realizar o mapeamento, o empregado mapeador deve selecionar, obrigatoriamente, a pontuação para cada comportamento.

Conforme visto anteriormente, a partir das colocações de Dutra (2001), um dos principais desafios é a construção de uma escala de complexidade. Segundo o autor, ela auxilia a mensurar o desenvolvimento dos colaboradores, pois ao medir em determinado momento e, passado um período, voltar a medir, pode-se determinar se houve ou não desenvolvimento.

Ainda segundo o mesmo autor, existe outro raciocínio que decorre da relação entre complexidade e agregação de valor. A pessoa, na medida em que assume responsabilidades e/ou atribuições mais complexas, não precisa ser promovida para agregar mais valor. É possível ampliar o nível de complexidade das atribuições e comportamentos de um indivíduo sem que seja preciso alterar seu cargo ou posição dentro da empresa.

Esse modo ação apresentado é mais difícil de ser encontrado na Caixa, uma vez que as atribuições e responsabilidades dos cargos e funções são descritas em seus manuais normativos internos, à exceção de quando um funcionário aumenta o seu próprio espaço ocupacional, apresentando comportamentos diferentes e assumindo maiores responsabilidades com competência para atendê-las.

4.6 CERTIFICAÇÃO DE COMPETÊNCIAS

De acordo com o Manual Normativo Interno RH 071 (2009, p. 10-11):

A certificação de competências é uma etapa de fundamental importância para o modelo de gestão de pessoas por competências, pois subsidia a organização para: priorizar ações de desenvolvimento corporativo; reconhecer o universo de recrutamento para provimento de cargos; prover os cargos; identificar os potenciais sucessores para os cargos; planejar os desafios estratégicos.

A certificação de competências subsidia o gestor para: fornecer “feedback”; estabelecer, em conjunto com o empregado, as ações de desenvolvimento; promover o empregado a cargos de nível superior; distribuir atividades conforme as competências de cada empregado; indicar empregados para grupos de trabalho.

A certificação de competências subsidia o empregado para: estabelecer, em conjunto com o gestor, as ações de desenvolvimento; obter apoio da CAIXA e do gestor para o seu desenvolvimento; participar das ações de seleção e de desenvolvimento; identificar “gaps” e talentos, entre outros.

A certificação de competências é apurada, automaticamente, a partir da totalização dos resultados gerados pelos tipos de mapeamentos previstos para cada cargo em comissão.

A certificação de competências tem o mesmo conceito trazido pelos autores estudados de avaliação de desempenho. Segundo Dutra (2005), 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 resultados de uma determinada pessoa para a empresa ou negócio. Ao avaliar o desempenho de um indivíduo, verifica-se 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, sendo, no momento atual, o desenvolvimento a dimensão mais importante.

Todavia, pode-se notar novamente que, na Caixa Econômica Federal, só é apurada a certificação de competências quando um colaborador participa de uma seleção para um cargo gerencial. Sendo assim, o empregado não pode identificar o seu *gap* e seus talentos antes de participar de um processo seletivo para algum cargo gerencial, dificultando a dimensão do desenvolvimento trazida por Dutra (2005).

4.7 RELATÓRIOS

O modelo apresentado no Manual Normativo Interno RH 071 (2009, p. 13) prevê os seguintes relatórios:

ACOMPANHAMENTO: identifica se todos os tipos de mapeamento previstos para o cargo foram realizados, se ocorreu a certificação pelo sistema, se o “feedback” foi registrado e se o empregado registrou ciência do “feedback” no sistema;

RELATÓRIO RESULTADO DO MAPEAMENTO POR COMPORTAMENTO: identifica a intensidade de apresentação dos comportamentos na unidade, de acordo com os mapeamentos realizados.

RELATÓRIO DAS PONTUAÇÕES E GRAUS OBTIDOS: permite identificar as pontuações finais e o grau obtido pelos empregados lotados na unidade.

PERFIL DE COMPETÊNCIAS DO EMPREGADO: identifica os pontos fortes (pontuação final maior ou igual a 7) e os a desenvolver (pontuação final menor que 7) do empregado mapeado; apresenta a média ponderada dos mapeamentos em cada comportamento e ainda o grau obtido na competência; verifica o quanto a competência está desenvolvida no empregado não só em relação ao grau requerido mas, também, em relação à competência como um todo. E apresenta a pontuação média obtida em relação ao grau requerido e em relação ao grau 5.

RELATÓRIO COMPETÊNCIA INSTALADA NA ÁREA: permite consultar, por unidade, o percentual e a quantidade de pessoas com a competência desenvolvida no grau, abaixo e acima do grau requerido para o cargo em comissão.

Pode-se notar que a certificação de desempenho realizada nos processos seletivos internos gera uma série de relatórios que, se bem utilizados pelos gestores, são excelente ferramenta para identificar e posicionar o nível de desenvolvimento de seus colaboradores.

Essa ideia é bem apresentada pelo Gestor 5, que diz:

Sempre que possível tento utilizar estes relatórios para desenvolvimento profissional do empregado, pois podemos observar levantamentos individuais e massificados de acordo com a avaliação realizada para determinada função. São importantes para aplicação de conceitos como *feedback* e *coaching*. (Fonte: pesquisa de campo)

Contudo, a mesma ideia já retomada anteriormente de Ruas (2005), de um instrumento associado à gestão de pessoas, no que tange à seleção, desenvolvimento, avaliação e remuneração, e pelos autores Carbone, Brandão, Leite e Vilhena (2006), de que a utilização de instrumentos gerenciais específicos permite não somente a identificação da discrepância, mas também ações de captação e desenvolvimento de competências que permitam à organização minimizar esta lacuna, não são suficientemente abrangentes no modelo da CEF, pois ali se encontram apenas alguns colaboradores, uma vez que esses relatórios são gerados com base nos empregados que participam de certificação de competências de um determinado processo seletivo, excluindo a informação daqueles que não participaram do mesmo processo.

Pode-se notar a ocorrência deste fato de acordo com o Gestor 4:

Sei que quando é realizado um PSI (Processo Seletivo Interno) são gerados alguns relatórios que demonstram indicadores a respeito dos funcionários que manifestaram interesse na vaga. Porém, estes relatórios servem como base para o PSI, portanto utilizamos no momento de promover funcionários a uma função. (Fonte: pesquisa de campo)

Percebe-se ainda que há um problema de inutilização e desconhecimento, por parte de alguns gestores, desta ferramenta. Assim como relata o Gestor 3: “Não utilizo, pois não conheço a ferramenta.” Logo, cabe também a Caixa maior incentivo e divulgação para melhor utilização do seu modelo de Gestão por competências.

Há também ainda alguns gestores que tentam compensar o fato de o modelo não abranger todos os funcionários, como o Gestor 2:

Conheço e é de grande utilidade para o acompanhamento e avaliação do desempenho dos empregados em relação às atribuições do cargo ocupado, quando ascendeu profissionalmente, ou desejado. É também uma excelente ferramenta para compor *feedbacks* que auxiliam na ascensão pessoal e profissional da equipe. Como não possuo os dados de todos os empregados, somente aqueles que participam de PSI (Processo Seletivo Interno), procuro fazer uma avaliação informal dos outros empregados com base no conhecimento empírico que possuo. (Fonte: pesquisa de campo)

4.8 BANCO DE COMPETÊNCIAS

De acordo com o Manual Normativo Interno RH 071 (2009, p. 14):

O Banco de Competências é alimentado pelos resultados das certificações e subsidia a organização e o gestor para, de forma ágil e objetiva: prover empregados nos cargos; identificar potenciais sucessores; identificar “gaps” corporativos e promover ações de desenvolvimento; alocar empregados para compor grupos de trabalho e participar de projetos, entre outros. Têm acesso ao Banco de Competências a Diretoria Executiva e os empregados ocupantes de cargos de natureza gerencial e respectivos substitutos eventuais. A comparação entre o perfil de competências do grupo de cargos e o perfil de competências do empregado permite obter um resultado numérico que posiciona o empregado em relação ao padrão recomendado e ao grupo de cargos a que pertence, entre outros.

Essa ferramenta a Caixa criou e é alimentada quando há uma certificação de um processo seletivo interno. Ou seja, quando um funcionário participa de um determinado processo seletivo, é inserido no banco daquele processo, identificando

as competências que são exigidas ao cargo em questão, comparando com o “grau” atingido pelo funcionário.

Pode-se observar, nas entrevistas, que todos os gestores utilizam esta ferramenta para subsidiar sua análise no momento de promover seus funcionários, porém nem todos os gestores utilizam para prover informações que auxiliem no desenvolvimento e capacitação do empregado, assim como descrevem os Gestores 3, 4 e 5 que utilizam no momento da progressão funcional do empregado. Acredita-se que a melhor utilização está descrita na resposta do Gestor 1:

É muito interessante, pois trabalha com um processo de comparação de desempenho em relação a um padrão idealizado, permitindo verificar se o empregado está aquém ou além do estipulado para a posição em que atua. É ideal para decisões de promoção, substituição, transferência e sucessão de cargos. (Fonte: pesquisa de campo)

Contudo, apesar das boas informações trazidas por esta ferramenta, ela também não abrange todos os empregados, porque aqueles empregados que não participam de processos seletivos internos e os que já ocupam função gratificada não constam no banco de competências, pois não há uma certificação para função que o empregado já ocupa.

4.9 DESCRIÇÃO DAS COMPETÊNCIAS

As competências são assim descritas no Manual Normativo Interno RH 071 (2009, p. 25):

As competências corporativas formam o conjunto de qualificações e tecnologias da empresa, necessárias ao alcance dos objetivos estratégicos. São de difícil imitação pelos concorrentes, permitindo o acesso aos mercados específicos atuais e futuros e são percebidas pelos clientes;

As competências corporativas definidas neste modelo são:

GESTÃO DOS RELACIONAMENTOS: Capacidade de estabelecer, desenvolver e manter relacionamentos institucionais com todos os segmentos da sociedade para gerar oportunidades negociais e resultados sustentáveis.

INTELIGÊNCIA EM NEGÓCIOS COMPLEXOS: Capacidade de atuar em ambiente de negócios diversificados, disponibilizando soluções para tratamento de grandes volumes de dados, recursos e sistemas informacionais.

DESENVOLVIMENTO SOCIAL: Capacidade de atuar como agente de inclusão, transformação e desenvolvimento social, econômico e ambiental no âmbito local, regional e nacional.

GESTÃO DA MARCA: Capacidade de gerir a marca CAIXA de forma fortalecer a imagem de credibilidade, segurança e apoio ao desenvolvimento nacional.

INTEGRAÇÃO DOS NEGÓCIOS: Capacidade de integrar os negócios, nas dimensões estratégica, executiva e operacional, para prover sinergia e nas ações organizacionais frente às demandas da sociedade.

CAPACIDADE DE INOVAR E RENOVAR: Capacidade para criar, desenvolver e otimizar processos, produtos e serviços, com o objetivo de atender as crescentes expectativas e agilizar a entrega de valor ao cliente para incremento da capacidade competitiva e aumento de resultados.

MOBILIZAÇÃO: Capacidade de mobilização das pessoas da CAIXA para o alcance de objetivos percebidos como relevantes para cumprimento de sua Missão.

As competências das pessoas são formadas pelo conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que geram resultados para a organização e agregam valor à pessoa. São identificadas a partir das competências corporativas. Geram diferencial no desempenho da organização, são mensuráveis, observáveis, treináveis e independem da estrutura.

As competências das pessoas definidas neste modelo (Manual Normativo Interno RH 071, 2009), juntamente com seus comportamentos de entrega, são a seguir relatadas, iniciando-se pela Gestão de Pessoas:

GESTÃO DE PESSOAS (Competência Gerencial): Capacidade e disposição para liderar, identificar talentos e contribuir para o desenvolvimento das pessoas, mediante a análise contínua das competências e da motivação de sua equipe, implementando, em conjunto com as pessoas, planos de ação adaptados às necessidades individuais e à melhoria do relacionamento interpessoal e dos resultados.

1. Adota tratamento condizente com o código de ética da CAIXA no relacionamento com a equipe.
2. Esclarece a relação entre os objetivos da área e a Missão, Visão e os Desafios Estratégicos da CAIXA junto aos empregados.
3. Distribui as tarefas de acordo com as capacidades e as habilidades dos membros da equipe.
4. Delega atribuições fornecendo autonomia e os recursos necessários.
5. Incentiva pessoas para o alcance das metas, compartilhando informações e assuntos relevantes ao desempenho da equipe.
6. Acompanha a realização das metas negociadas com a equipe.
7. Fornece “feedback”, de acordo com a necessidade ou quando solicitado.
8. Reconhece os erros não intencionais da equipe como parte do processo de aprendizagem.
9. Concilia conflitos entre pessoas e grupos por meio do diálogo e da transparência na avaliação dos fatos.
10. Incentiva o desenvolvimento da equipe.
11. Promove ações que visam à melhoria da qualidade de vida no ambiente de trabalho, mediante consenso com a equipe. (Manual Normativo Interno RH 071, 2009, p. 26)

Com relação à competência Orientação ao Cliente/Solicitante:

ORIENTAÇÃO AO CLIENTE/SOLICITANTE (Competência Básica): Capacidade e disposição para identificar as necessidades e expectativas dos clientes/solicitantes, fornecendo soluções adequadas, tempestivas e com qualidade, em uma relação de respeito e ética.

1. Adota tratamento condizente com o código de ética da CAIXA no relacionamento com o cliente/solicitante.
2. Atende o cliente/solicitante com cortesia e presteza.
3. Identifica as necessidades do cliente/solicitante.
4. Fornece soluções às demandas e necessidades do cliente/solicitante com agilidade e qualidade.
5. Apresenta ajustes às soluções oferecidas em caso de insatisfação do cliente/solicitante.
6. Propõe ações para aperfeiçoar o atendimento prestado. (Manual Normativo Interno RH 071, 2009, p. 26)

Na competência Orientação a Resultados:

ORIENTAÇÃO A RESULTADOS (Competência Básica): Capacidade e disposição para alcançar resultados nos prazos requeridos, observando o código de ética da CAIXA, o interesse do cliente/solicitante e a sustentabilidade socioambiental e econômico-financeira.

1. Adota comportamento ético na busca pelos resultados.
2. Demonstra ter conhecimento de sua contribuição para o alcance dos resultados da CAIXA.
3. Planeja a execução de suas atividades considerando a relação custo-benefício.
4. Executa suas atividades considerando os aspectos econômico-financeiro, social e ambiental.
5. Cumpre prazos na execução de suas atividades, renegociando-os antes do vencimento quando necessário.
6. Demonstra persistência para alcançar as metas negociadas superando obstáculos.
7. Propõe melhorias na rotina de trabalho, processos, produtos ou serviços da CAIXA para o alcance dos resultados. (Manual Normativo Interno RH 071, 2009, p. 26)

Quanto à competência Trabalho em Equipe:

TRABALHO EM EQUIPE (Competência Básica): Capacidade e disposição para atuar de forma ética, colaborativa e em integração com diferentes áreas e pessoas, respeitando diferenças, compartilhando conhecimentos e conciliando interesses para a busca de resultados comuns.

1. Adota tratamento condizente com o código de ética da CAIXA no relacionamento com os colegas.
2. Respeita as opiniões de outras pessoas, mesmo quando essas são diferentes das suas.
3. Emite suas opiniões de forma clara e objetiva.
4. Desempenha suas tarefas com responsabilidade no trabalho em equipe.
5. Oferece e presta ajuda aos colegas espontaneamente.
6. Compartilha conhecimentos que promovam a melhoria do desempenho da equipe e das áreas envolvidas.
7. Reconhece a contribuição dos colegas nos resultados alcançados pela equipe.
8. Concilia interesses entre pessoas e áreas para a busca de resultados comuns. (Manual Normativo Interno RH 071, 2009, p. 26-27)

A competência Orientação ao Interesse Público, com seus comportamentos de entregas, é assim descrita:

ORIENTAÇÃO AO INTERESSE PÚBLICO (Competência Básica): Capacidade e disposição de atuar com foco na melhoria da qualidade de vida da sociedade, tendo como pressupostos a ética, o compromisso socioambiental, o respeito à cidadania e à sustentabilidade da CAIXA.

1. Realiza suas atividades, considerando os impactos que possam trazer para as pessoas, organizações, meio ambiente, sociedade, bem como para a sustentabilidade da CAIXA.
2. Age de acordo com o código de ética nas relações internas e com a comunidade quando representando a CAIXA.
3. Trata todos com respeito independentemente das diferenças econômicas, sociais e pessoais.
4. Defende o uso responsável do patrimônio da CAIXA.
5. Pratica ações que promovam a melhoria da qualidade de vida da sociedade. (Manual Normativo Interno RH 071, 2009, p. 27)

Com relação à competência Negociação:

NEGOCIAÇÃO (Competência Básica): Capacidade e disposição para alcançar acordos em condições que representem os melhores resultados para os clientes/solicitantes e para a CAIXA, buscando sustentabilidade nos negócios.

1. Identifica informações do cliente/solicitante e da CAIXA.
2. Planeja a negociação considerando as variáveis que possam interferir no processo.
3. Demonstra segurança na defesa de ideias e na tomada de decisões que estejam nos limites de sua alçada.
4. Apresenta no momento adequado as vantagens e desvantagens do objeto da negociação.
5. Adapta a proposta de negociação aos interesses do cliente/solicitante e da CAIXA.
6. Conduz a negociação de modo a superar situações adversas.
7. Assume responsabilidade pelos compromissos firmados na negociação. (Manual Normativo Interno RH 071, 2009, p. 27)

No que se refere à competência Domínio Técnico:

DOMÍNIO TÉCNICO (Competência Básica): Capacidade e disposição para buscar, aplicar e disseminar conhecimentos, utilizando instrumentos e métodos de trabalho relacionados às suas atribuições.

1. Mantém-se atualizado, por iniciativa própria, por meio de leituras, cursos, treinamentos ou troca de experiências.
2. Aplica seus conhecimentos com o foco em resultados esperados.
3. Utiliza os instrumentos de trabalho disponibilizados pela CAIXA para o exercício de suas atribuições.
4. Analisa as informações de forma criteriosa para a realização das suas atribuições.
5. Disponibiliza conhecimentos, métodos e procedimentos utilizados nas suas atividades, transformando-os em patrimônio corporativo.
6. Avalia seu trabalho para obter melhorias contínuas que se reflitam no seu desempenho. (Manual Normativo Interno RH 071, 2009, p. 27)

Quanto à Visão Sistêmica, assim está disposto:

VISÃO SISTÊMICA (Competência Básica): Capacidade e disposição para perceber e analisar a relação e o impacto de suas ações nos processos, produtos e serviços da CAIXA.

1. Identifica as unidades da CAIXA que fornecem serviços ou produtos para a realização de suas atividades.
2. Distingue as unidades da CAIXA que recebem o resultado do seu trabalho.
3. Estabelece relação entre os processos que são conduzidos em sua unidade e processos de outras áreas internas ou externas.
4. Realiza suas atividades considerando as estratégias definidas na unidade.
5. Avalia métodos, processos e sistemas de sua atuação em função dos resultados de sua área. (Manual Normativo Interno RH 071, 2009, p. 27)

Segundo Martinelli (2006), visão sistêmica consiste em ter conhecimento do todo, de modo a permitir a análise ou a inferência do mesmo. Em outras palavras, conforme o mesmo autor, quando se tem a noção básica de cada departamento ou setor e do valor de cada qual para o resultado da empresa, pode-se dizer que o empregado é dotado de visão sistêmica.

Assim, o profissional que tem visão sistêmica possui a percepção do todo, conhece cada setor e consegue notar como um setor influencia o outro e necessita da interação. Além disso, ainda segundo o mesmo autor, consegue visualizar o que é conveniente e o que não é, o que é aplicável ou não, o que é válido para a realidade da empresa e o que não é.

Logo, percebe-se que o conceito de visão sistêmica adotado no modelo de competências da Caixa está de acordo com as teorias.

Por fim, apresenta-se a descrição da competência Disposição para Mudanças:

DISPOSIÇÃO PARA MUDANÇAS (Competência Básica): Capacidade e disposição para propor soluções e adaptar-se a mudanças buscando a melhoria da gestão, dos processos, produtos ou serviços da CAIXA.

1. Demonstra abertura para o novo gerando um ambiente favorável a novas idéias.
2. Exercita o senso crítico em relação ao processo em que está inserido mobilizando-se para atender as mudanças propostas.
3. Adota melhorias propostas na execução de suas atividades.
4. Propõe alternativas que melhorem os processos, produtos ou serviços da CAIXA. (Manual Normativo Interno RH 071, 2009, p. 27)

Nesta competência das pessoas, pode-se propor uma alteração: ao invés de simples disposição para mudanças, poderia ser prevista a competência de propor

novas formas de ação, de inovar, de um comportamento pró-ativo e não apenas reativo, de ajuste a mudanças.

Conforme visto com Carbone, Brandão, Leite e Vilhena (2006), o passo inicial para a consecução da descrição das competências de uma organização é uma pesquisa documental, na área estratégica da empresa, que inclui a análise de conteúdo da missão, visão de futuro e objetivos institucionais.

Ao se analisar a missão, visão e os desafios estratégicos, claramente pode-se estabelecer uma relação com as competências corporativas e das pessoas atribuídas pela Caixa, principalmente por suas descrições que evidenciam esta proximidade que existe entre o planejamento estratégico e a Gestão por Competências. Na descrição, encontra-se o próprio motivo pelo qual cada competência é necessária para o desempenho das atividades da empresa. Portanto, neste ponto, o modelo encontra-se adequado.

É importante comentar alguns cuidados metodológicos que devem ser observados para descrição de competências, segundo Carbone, Brandão, Leite e Vilhena (2006). Parece mais indicado descrever competências humanas sob a forma de referenciais de desempenho, ou seja, de comportamentos possíveis de observação no ambiente de trabalho, pois o desempenho representa uma expressão, uma manifestação de competência. É importante, então, que os comportamentos descritos para representar competências sejam objetivos e passíveis de observação no trabalho, indicando às pessoas o desempenho esperado.

Esse fato também pode ser observado na descrição das competências na Caixa: são apresentadas de forma clara e passíveis de visualização no ambiente de trabalho, pois indicam claramente o que o profissional deve ser capaz de fazer. Conforme os mesmos autores citados, quando a descrição não é clara nem objetiva, as pessoas tendem a dar a cada competência a interpretação que melhor lhes convém.

4.10 COMPORTAMENTO DE ENTREGA

O comportamento de entrega é assim descrito no Manual Normativo Interno RH 071 (2009, p. 32):

O Comportamento de Entrega é a capacidade de o empregado entregar-se e agregar valor à empresa e ser reconhecido por isso. Refere-se a seu modo de atuar, sua maneira de realizar o trabalho solicitado, suas realizações para que a organização alcance os resultados que espera e necessita.

O Grau de Complexidade se refere a uma escala de comportamentos de entrega composta de cinco níveis crescentes de complexidade, que variam conforme a quantidade e estrutura de variáveis.

O Grau Requerido é o conjunto de comportamentos de entrega minimamente requeridos para o ocupante do cargo, que varia conforme a quantidade e estrutura de variáveis.

Conforme Dutra (2001), competência é entendida para muitos como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para que as pessoas desenvolvam suas atribuições e responsabilidades. Contudo, segundo o mesmo autor, 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. Na prática organizacional, as decisões sobre indivíduos são tomadas a partir do que eles entregam para organização. Além disso, ainda o mesmo autor afirma que, ao olhar as pessoas por suas capacidades de entrega, tem-se uma perspectiva mais adequada, porque mais individualizada para avaliá-las, para orientar o desenvolvimento delas e para estabelecer recompensas.

Dutra (2001) complementa dizendo que o conceito de complexidade permite avaliar o nível da entrega e da agregação de valor das pessoas. Além disso, ele afirma que, há pouco tempo, essa agregação de valor podia ser medida pelo nível hierárquico da pessoa dentro da empresa. No entanto, essa realidade mudou nos últimos anos, assim como se pode observar o conceito de entrega sendo empregado no modelo de competências da CEF.

Segundo o mesmo autor, 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 de novas atribuições e responsabilidades. Conforme ele, sem dúvida nenhuma, a complexidade sempre

esteve presente nos critérios de diferenciação dos cargos, mas hoje ocupa o primeiro plano.

O Anexo A demonstra, como exemplificação, o grau requerido para cada cargo ou função na Caixa para a competência Visão Sistêmica.

Nota-se uma discordância na opinião dos gestores quanto ao nível de entrega requerido e ao exigido na prática. Os Gestores 1 e 2 acreditam que os níveis requeridos são compatíveis. O Gestor 3 acredita que “Não, pois existem ocupantes de cargos e funções que não conhecem todas as suas atribuições e não estão plenamente capacitados para executar as mesmas” (Fonte: pesquisa de campo). Já o Gestor 4 possui uma visão mais próxima do que realmente acontece:

Acredito que os níveis de entrega estão muito bem descritos no manual normativo. Contudo, creio que na prática há uma grande distorção, pois alguns empregados assumem mais responsabilidades e entregam mais do que sua função exige, assim como alguns empregados não assumem as responsabilidades e entregam menos do que a função exige. (Fonte: pesquisa de campo)

Ao analisar o Anexo A, observa-se que a Caixa possui bem definido o grau de complexidade exigido para cada cargo ou função. Todavia, nem todos os funcionários são avaliados quanto ao grau de complexidade do comportamento de entrega que possuem. Sendo assim, não conseguem identificar o possível *gap* entre o grau requerido para o exercício daquele cargo ou função e o grau que cada um possui no momento, gerando então algumas distorções apontadas pelos gestores.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conforme mencionado anteriormente com Fleury e Fleury (2005), nos últimos anos, o debate sobre competências, seu desenvolvimento e gestão, conquistou espaço nas reuniões empresariais, pois este é um dos conceitos aplicáveis mais importantes, pois justifica um alto desempenho.

Dessa forma, nota-se que a comparação realizada do modelo de Gestão por Competências da Caixa com as teorias modernas de Gestão por Competências foi pertinente, uma vez que essa ferramenta impacta diretamente nos resultados da organização e no desenvolvimento dos seus colaboradores.

A revisão das principais teorias modernas de Gestão por Competências possibilitou confirmar que a gestão de pessoas atual não é mais apenas controles e rotinas, mas sim um processo de administração mais flexível que reúne características que influenciam diretamente o incremento ou não do desenvolvimento da empresa e de seus empregados.

Percebeu-se também que o modelo de Gestão por Competências da Caixa, na sua maioria, está de acordo com as teorias modernas que versam sobre Gestão por Competências e que pode ser, para gestores e empregados, uma boa ferramenta de aprimoramento organizacional e pessoal. Todavia, nota-se ainda que, em alguns pontos, esse modelo pode ser aprimorado no que diz respeito ao mapeamento de competências táticas e operacionais, procurando abranger não somente os gestores. Além disso, ele não serve como instrumento de desenvolvimento e crescimento para todos os funcionários, uma vez que suas ferramentas abrangem somente aqueles que participam de processo seletivo interno.

É importante ressaltar que esse modelo, no dia-a-dia, está sendo subutilizado pelos gestores, pois, como visto nas entrevistas, ele é explorado normalmente no momento de designar um empregado para uma função gratificada, sendo que ele prevê sua utilização para desenvolvimento, capacitação, reconhecimento, alocação de empregados, composição de grupos de trabalho, identificação de talentos e pontos a desenvolver dos empregados.

Cabe não só aos gestores, mas também à Caixa, disseminar essa ferramenta de forma mais contínua até para que os próprios funcionários possam utilizá-la para o seu autodesenvolvimento e, talvez, sugerir alterações no modelo, uma vez que

algumas ferramentas deste modelo são de consulta restrita da Diretoria Executiva e dos empregados ocupantes de cargos de natureza gerencial e respectivos substitutos eventuais.

Pode-se destacar também que, apesar do modelo estar estruturado em alguns padrões pré-estabelecidos nas teorias, na prática do dia-a-dia isso varia devido às peculiaridades de cada organização, devido a sua cultura, setor econômico, área de atuação e diversidade de pessoas.

Observa-se também que a maioria dos gestores acredita que a Gestão por Competências é sim um diferencial e compõe parte importante para o alcance dos desafios estratégicos da Caixa, porém sua utilização está limitada a processos de seleção, ou seja, está sendo explorada de forma descontínua.

Percebeu-se ainda que o modelo de Gestão por Competências da Caixa Econômica Federal, por estar alinhado na sua maior parte com as teorias modernas, é atual e constitui um exemplo bastante ilustrativo para ser adaptado e seguido até mesmo por outras organizações do setor público.

No que se refere às limitações deste estudo, em sua realização, foram encontradas algumas dificuldades no que tange à questão da disponibilidade dos gestores para entrevista, pois alguns não se dispuseram a participar da pesquisa, reduzindo, inclusive, o número da amostra.

Por fim, como Gestão por Competências é um processo contínuo, sugere-se que essa verificação seja realizada periodicamente.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. 3. ed. Lisboa: Edições 70, 2004.

BILHIM, João Abreu de Faria. **Questões atuais de gestão de recursos humanos**. Lisboa: Editora do Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, 2001.

CAIXA ECONÔMICA FEDERAL. Intranet Caixa. **A Caixa**. Disponível em: <<http://www.caixa/acaixa>> Acesso em 02 out. 2009.

_____. Intranet Caixa. **Planejamento estratégico**. Disponível em: <<http://www.caixa/acaixa/planejamentoestrategico>> Acesso em: 02 out. 2009.

_____. **Manual Normativo RH 071**. Gestão de pessoas por competências. Brasília: Caixa Econômica Federal, 2009. (Consulta Restrita)

_____. **Manual normativo RH 117. SIGED**. Sistema de gerenciamento de desenvolvimento, treinamento e seleção. Brasília: Caixa Econômica Federal, 2009. (Consulta Restrita)

_____. Superintendência Nacional de desenvolvimento Humano. Intranet Caixa. **Gestão por competências**. Disponível em: <<http://www.caixa/sudhu>> Acesso em: 02 out. 2009.

CARBONE, Pedro Paulo; BRANDÃO, Hugo Pena; LEITE, João Batista Diniz; VILHENA, Rosa Maria de Paula. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão por competências**. 7. ed. São Paulo: Gente, 2001.

_____; HIPÓLITO, José Antônio Monteiro; SILVA, Cassiano Machado. Gestão por competência: o caso de uma empresa do setor de telecomunicações. Curitiba, **RAC**, ano 4, nº 1, 2000. p. 161-176.

FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza Leme. **Construindo o conceito de competências**. São Paulo: Atlas, 2001.

_____; _____. **Estratégias empresariais e formação de competências**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

LEME, Rogério. **Avaliação de desempenho com foco em competências**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de Marketing**. Tradução: Nivaldo Montingelli Jr e Alfredo Alves de Farias. São Paulo: Bookman, 2001.

MARTINELLI, Dant P. **Visão Sistêmica e Administração**. São Paulo: Saraiva, 2006.

MOTTA, Paulo Roberto. **Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente**. 2. ed. Rio de Janeiro: Record, 1991.

RABAGLIO, Maria Odete. **Gestão por competência: ferramentas para atração e captação de talentos**. 2. ed. São Paulo: Qualitymark, 1999.

RESENDE, Enio. **O livro das competências: a melhor auto-ajuda para as pessoas, organizações e sociedade**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.

RUAS, Roberto Lima; ANTONELLO, Claudia Simone. Formação gerencial. Curitiba, **RAC**, vol. 9, nº 2, 2005. p. 35-58.

_____; _____; BOFF, Luiz Henrique. **Aprendizagem organizacional e competências**. São Paulo: Bookman, 2005.

ZARIFIAN, Philippe. **O Modelo da competência: trajetória histórica, desafios atuais e propostas**. Tradução: Eric Roland René Henault. São Paulo: Senac, 2001.

ANEXOS

ANEXO A – Grau requerido para preenchimento de cargos e funções – Visão Sistêmica – CEF

CARGOS E FUNÇÕES	GRAU REQUERIDO VISÃO SISTÊMICA
Superintendente Regional – Área Internacional	5
Superintendente Regional	5
Superintendente Nacional	5
Gerente Nacional	5
Ouvidor	5
Superintendente de Projetos Especiais	5
Chefe de Gabinete da Presidência	5
Consultor da Diretoria	5
Consultor Técnico	5
Consultor Jurídico	5
Consultor de Relações Institucionais	5
Gerente Regional de Negócios	4
Gerente Regional de Negócios - Área Internacional	4
Gerente Regional de Canais	4
Gerente Geral	4
Coordenador de Projetos Especiais	4
Gerente Auditoria Regional	4
Gerente Centralizadora	4
Gerente Jurídico Regional	4
Gerente Relacionamento Institucional	4
Gerente de Produto	4
Gerente de Segmento	4
Gerente de Tecnologia	4
Gerente Operacional	4
Gerente Padrões e Planejamento	4
Gerente Administrativo	3
Gerente de Atendimento	3
Gerente de Relacionamento	3
Gerente Regional	3
Coordenador Gestor de Sistemas	3
Coordenador	3
Coordenador Jurídico	3
Gerente de Filial	3

Quadro 1 – Continuação	
CARGOS E FUNÇÕES	GRAU REQUERIDO VISÃO SISTÊMICA
Gerente de Projeto	3
Gerente de Retaguarda	3
Gerente de Representação	3
Gerente de Serviço	3
Líder de Projeto de Tecnologia	3
Supervisor de Tecnologia	3
Supervisor de Retaguarda	3
Supervisor de Habitação	3
Supervisor de Equipe	3
Supervisor	3
Gerente Júnior	2
Analista de Operações Financeiras	3
Assessor Técnico	3
Auditor Sênior	3
Consultor de Processo Sênior	3
Consultor Interno	3
Especialista	3
Assistente Jurídico	3
Analista Sênior	3
Assessor Institucional	3
Auditor Pleno	3
Consultor de Processo Pleno	3
Técnico Social Sênior	3
Consultor Regional	3
Secretário da Presidência	3
Consultor Regional de Canais	3
Assessor	3
Assessor Regional de Marketing	3
Secretário do Colegiado	3
Analista Pleno	3
Auditor Júnior	3
Bibliotecário	3
Enfermeiro do Trabalho	3
Técnico Social Pleno	3
Agente de Conformidade	3
Avaliador Executivo Pleno	3

Quadro 1 – Continuação	
CARGOS E FUNÇÕES	GRAU REQUERIDO VISÃO SISTÊMICA
Assistente Regional	3
Analista Júnior	2
Perito Documentoscópico	2
Programador	2
Secretário Executivo	2
Técnico Apoio Operações Financeiras	2
Técnico de Controladoria	2
Técnico de Fomento	2
Técnico de Recursos Humanos	2
Técnico de Retaguarda	2
Técnico de Segurança do Trabalho	2
Técnico de Segurança Patrimonial	2
Técnico de Sistemas	2
Técnico de Suprimento	2
Técnico de Teleprocessamento	2
Técnico Social Júnior	2
Agente Empresarial	2
Assistente Administrativo II	2
Avaliador Executivo Júnior	2
Avaliador	2
Caixa de Ponto de Venda	2
Secretário	2
Auxiliar de Enfermagem do Trabalho	2
Compensador	2
Desenhista	2
Monitor de Telemarketing	2
Operador de Telemarketing	2
Operador de Computador	2
Técnico de Microinformática	2
Tesoureiro Retaguarda	2
Técnico Bancário Superior	2
Escriturário Superior	2
Técnico Bancário	1
Escriturário	1
Administrador de Rede de Comunicação Sênior	3
Advogado Sênior	3

Quadro 1 – Continuação	
CARGOS E FUNÇÕES	GRAU REQUERIDO VISÃO SISTÊMICA
Arquiteto Sênior	3
Engenheiro Sênior	3
Engenheiro de Segurança do Trabalho Sênior	3
Engenheiro de Telecomunicações Sênior	3
Médico do Trabalho Sênior	3
Administrador - PCS 89	3
Advogado - PCS 89	3
Analista de Sistemas - PCS 89	3
Arquiteto - PCS 89	3
Assistente Social - PCS 89	3
Comunicador Social - PCS 89	3
Contador - PCS 89	3
Dentista - PCS 89	3
Economista - PCS 89	3
Engenheiro - PCS 89	3
Estatístico - PCS 89	3
Médico - PCS 89	3
Psicólogo - PCS 89	3
Sociólogo - PCS 89	3
Administrador de Rede de Comunicação Pleno	2
Advogado Pleno	2
Arquiteto Pleno	2
Engenheiro Pleno	2
Engenheiro de Segurança do Trabalho Pleno	2
Engenheiro de Telecomunicações Pleno	2
Médico do Trabalho Pleno	2
Administrador de Rede de Comunicação Júnior	2
Advogado Júnior	2
Arquiteto Júnior	2
Engenheiro Júnior	2
Engenheiro de Segurança do Trabalho Júnior	2
Engenheiro de Telecomunicação Júnior	2
Médico do Trabalho Júnior	2

Quadro 1 - Grau requerido para preenchimento de cargos e funções – Visão Sistêmica – CEF
 Fonte: Intranet Caixa, 2009.

ANEXO B – Transcrição das entrevistas com gestores

Gestor 1

Função: Gerente Geral de Ponto de Venda

1- Você conhece a fundo o modelo de Gestão por Competências da CEF? Acredita que ele faz sentido? Por quê?

Conheço superficialmente, no entanto acredito na sua eficácia, pois trata de uma maneira objetiva os critérios para avaliação dos empregados hierarquicamente inferiores. Por ser gestor em uma empresa pública, julgo extremamente necessário esse tipo de ferramenta, pois minimiza a influência política na organização e torna possível uma gestão mais transparente ao realizar políticas de reconhecimento e valorização.

2- Qual a importância que o modelo tem na sua gestão e em quais situações você o utiliza?

Utilizo principalmente quando existe a necessidade de promover um empregado ou reconhecer algum membro de uma equipe por ter sido um diferencial no alcance de um resultado planejado. Logo, esse tipo de ferramenta fortalece e fundamenta a razão da escolha de uma pessoa e não outra, além de tornar a decisão mais transparente e minimizar efeitos negativos na equipe numa possível escolha ser mal interpretada.

3- Você conhece e utiliza os relatórios que o modelo de gestão por competências da CEF prevê? Por quê?

Conheço e utilizo, pois facilita identificar, sob outros pontos de vista, os pontos fortes e fracos dos membros de minha equipe. Podendo, assim, definir ações para implementar melhorias e desenvolver as fraquezas dos membros de minha equipe.

4- O Banco de Competências é uma ferramenta que você utiliza na sua gestão? Se sim, em quais situações? Se não, por quê?

É muito interessante, pois trabalha com um processo de comparação de desempenho em relação a um padrão idealizado, permitindo verificar se o

empregado está aquém ou além do estipulado para a posição em que atua. É ideal para decisões de promoção, substituição, transferência e sucessão de cargos.

5- Você acredita que os níveis de entrega das competências das pessoas estão de acordo com a realidade do atendimento dos clientes internos e externos da CEF? Por quê?

Trata-se de uma proximidade da realidade, com algumas distorções devido a isso ser gerado por pessoas e muitas vezes o sistema não é alimentado com a devida seriedade, o que acaba prejudicando em alguns pontos. No entanto, a ferramenta apresenta um relato compatível com a realidade e auxilia minha gestão no momento de traçar um plano de melhorias em cima do que foi apresentado.

Gestor 2

Função: Gerente Geral de Ponto de Venda

1- Você conhece a fundo o modelo de Gestão por Competências da CEF? Acredita que ele faz sentido? Por quê?

Conheço a proposta e as normas que o regem, bem como a respectiva aplicação. Acredito que configura um sistema muito importante à organização e seus membros, pois, permite o conhecimento amplo e interligado da organização e respectivos colaboradores. Dessa forma, é possível instigar a motivação de todos para a construção de resultados conjuntos. Identificar qual o perfil de competências do funcionário e desenvolvê-lo é, conseqüentemente, ampliar a participação qualitativa no dia-a-dia da empresa e vice-versa. A recíproca é verdadeira, porquanto o empregado cresce com a organização na medida em que aprimora suas competências, ao passo que a organização também cresce com essa atuação.

2- Qual a importância que o modelo tem na sua gestão e em quais situações você o utiliza?

A contribuição mais significativa deste modelo é a alocação dos colaboradores em cargos compatíveis com seu perfil de competências. Então, o modelo é aplicável em todas as etapas da carreira do funcionário. Por isso é definitiva a necessidade de acompanhamento de desempenho, bem como

treinamento e qualificação de competências. As competências são também constituintes de critérios para promoção e reconhecimento.

3- Você conhece e utiliza os relatórios que o modelo de gestão por competências da CEF prevê? Por quê?

Conheço e é de grande utilidade para o acompanhamento e avaliação do desempenho dos empregados em relação às atribuições do cargo ocupado, quando ascendeu profissionalmente, ou desejado. É também uma excelente ferramenta para compor *feedbacks* que auxiliam na ascensão pessoal e profissional da equipe. Como não possuo os dados de todos os empregados, somente aqueles que participam de PSI (Processo Seletivo Interno), procuro fazer uma avaliação informal dos outros empregados com base no conhecimento empírico que possuo.

4- O Banco de Competências é uma ferramenta que você utiliza na sua gestão? Se sim, em quais situações? Se não, por quê?

Sim, avalio os resultados expostos nesse banco com o objetivo de definir ações que propiciem um crescimento e ascensão profissional para minha equipe, o que conseqüentemente facilita o aumento da produtividade dos funcionários e torna os processos mais eficazes, o que resulta num melhor resultado para empresa.

5- Você acredita que os níveis de entrega das competências das pessoas estão de acordo com a realidade do atendimento dos clientes internos e externos da CEF? Por quê?

É muito variável a intensidade com que se entregam as pessoas ao seu trabalho, pois esta atitude está inerente à personalidade dos indivíduos e à realidade do contexto da rotina de trabalho. Depende muito dos valores, das aspirações, da cultura, da idade e de muitos outros fatores que apresenta o complexo ser humano. A CAIXA, em especial, é uma empresa que contém uma grande diversidade de pessoas, o que de um lado enriquece o corpo funcional, concomitantemente, que de outro, torna desnivelado o desempenho. Mas de um modo generalizado, pode-se perceber, na convivência com os colegas de trabalho, que esta entrega é condizente à realidade de atendimento dos clientes internos e externos, pois, a CAIXA trata-se de uma organização que possibilita muitas oportunidades de ascensão e

desenvolvimento profissional. E a empresa possui uma preocupação expressiva referente ao atendimento de ambos os clientes. É uma empresa com foco na sociedade de dentro para fora e de fora para dentro. Obviamente que tem alguns pontos a melhorar e que promoveriam uma maior concordância com a realidade, afinal um cliente satisfeito é um desafio constantemente em progressão. As demandas muitas vezes sobrepõem as capacidades, principalmente por causa da burocratização extremada da empresa, envolta em inúmeras áreas, cargos, processos e fluxogramas. Mas já se observa uma caminhada para uma sistematização mais eficaz, este modelo não deixa de ser um exemplo.

Gestor 3

Função: Gerente Geral de Ponto de Venda

1- Você conhece a fundo o modelo de Gestão por Competências da CEF? Acredita que ele faz sentido? Por quê?

Sim. Acredito que faz sentido, pois está alinhado com as estratégias e teorias organizacionais modernas, procurando agregar mais um diferencial estratégico para a empresa.

2- Qual a importância que o modelo tem na sua gestão e em quais situações você o utiliza?

O modelo de gestão determina os mais capacitados ("melhores") para ocupar determinada função. Utilizo no momento em que necessito escolher profissionais para ocupar determinada função.

3- Você conhece e utiliza os relatórios que o modelo de gestão por competências da CEF prevê? Por quê?

Não utilizo, pois não conheço a ferramenta.

4- O Banco de Competências é uma ferramenta que você utiliza na sua gestão? Se sim, em quais situações? Se não, por quê?

Sim. Utilizo no momento de prover e designar cargos.

5- Você acredita que os níveis de entrega das competências das pessoas estão de acordo com a realidade do atendimento dos clientes internos e externos da CEF? Por quê?

Não, pois existem ocupantes de cargos e funções que não conhecem todas as suas atribuições e não estão plenamente capacitados para executar as mesmas.

Gestor 4

Função: Gerente Geral de Ponto de Venda

1- Você conhece a fundo o modelo de Gestão por Competências da CEF? Acredita que ele faz sentido? Por quê?

Conheço as práticas de gestão por competências que são utilizadas na Caixa. Acredito que elas estão alinhadas com as teorias e com o planejamento estratégico da organização.

2- Qual a importância que o modelo tem na sua gestão e em quais situações você o utiliza?

Na Caixa, utilizamos estas práticas no momento de promover funcionários a uma determinada função, uma vez que no dia-a-dia não utilizamos como ferramenta que forneça um subsídio diferencial na gestão.

3- Você conhece e utiliza os relatórios que o modelo de gestão por competências da CEF prevê? Por quê?

Sei que quando é realizado um PSI (Processo Seletivo Interno) são gerados alguns relatórios que demonstram indicadores a respeito dos funcionários que manifestaram interesse na vaga. Porém, estes relatórios servem como base para o PSI, portanto utilizamos no momento de promover funcionários a uma função.

4- O Banco de Competências é uma ferramenta que você utiliza na sua gestão? Se sim, em quais situações? Se não, por quê?

Sim. O banco de competências é alimentado com resultado de avaliações, portanto nos dá subsídios no momento dos empregados ascenderem a uma função.

5- Você acredita que os níveis de entrega das competências das pessoas estão de acordo com a realidade do atendimento dos clientes internos e externos da CEF? Por quê?

Acredito que os níveis de entrega estão muito bem descritos no manual normativo. Contudo creio que na prática há uma grande distorção, pois alguns empregados assumem mais responsabilidades e entregam mais do que sua função exige, assim como alguns empregados não assumem as responsabilidades e entregam menos do que a função exige.

Gestor 5

Função: Gerente Geral de Ponto de Venda

1- Você conhece a fundo o modelo de Gestão por Competências da CEF? Acredita que ele faz sentido? Por quê?

A principal característica do modelo de Gestão por Competências da Caixa é que torna possível visualização do empregado das competências necessárias para ter uma ascensão profissional.

Esse modelo visa agregar valor ao capital humano da empresa, tornando o gerenciamento de competências fator determinante para o desempenho das pessoas e da organização, e pilar da construção de resultados sustentáveis. Se bem utilizada, permite à empresa realizar o proposto em seus desafios estratégicos.

2- Qual a importância que o modelo tem na sua gestão e em quais situações você o utiliza?

Quando um empregado participa de um processo seletivo, conseguimos pontuar itens importantes na progressão de sua carreira, podendo assim identificar os pontos fortes e pontos a desenvolver do mesmo. Contudo, não conseguimos fazer estas ponderações a toda equipe da unidade.

3- Você conhece e utiliza os relatórios que o modelo de gestão por competências da CEF prevê? Por quê?

Sempre que possível tento utilizar estes relatórios para desenvolvimento profissional do empregado, pois podemos observar levantamentos individuais e

massificados de acordo com a avaliação realizada para determinada função. São importantes para aplicação de conceitos como *feedback* e *coaching*.

4- O Banco de Competências é uma ferramenta que você utiliza na sua gestão? Se sim, em quais situações? Se não, por quê?

Não utilizamos diretamente, pois é uma ferramenta que apresenta já os dados finais de um processo. Estes resultados são utilizados na progressão profissional dos empregados.

5- Você acredita que os níveis de entrega das competências das pessoas estão de acordo com a realidade do atendimento dos clientes internos e externos da CEF? Por quê?

Os níveis estão compatíveis e com a visão dos gestores. Porém a CEF é uma empresa com características únicas, então o conflito de interesses é normal. Uma adaptação ou customização do modelo não seria possível devido ao tempo necessário.