

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO (EA)
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS (DCA)
COMISSÃO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (COMGRAD-ADM)**

Tiago Dal Bem Rost

**COMPETÊNCIAS NA AGÊNCIA CANOAS DA CAIXA ECONÔMICA
FEDERAL: O DESAFIO DE SABER BEM ALOCAR**

Porto Alegre, 2005

Tiago Dal Bem Rost

**COMPETÊNCIAS NA AGÊNCIA CANOAS DA CAIXA ECONÔMICA
FEDERAL: O DESAFIO DE SABER BEM ALOCAR**

**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. Aristeu Jorge dos Santos

Porto Alegre, 2005

RESUMO

Este trabalho tem por objetivo identificar as competências existentes na Agência Canoas da Caixa Econômica Federal e desenvolvê-las através da comparação entre as competências individuais existentes e as competências individuais necessárias, utilizando-se da ferramenta de Gestão por Competências como diferencial estratégico para alcance de melhores resultados.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	04
2	A CAIXA ECONÔMICA FEDERAL	07
2.1	A EVOLUÇÃO DA CAIXA ECONÔMICA FEDERAL	07
2.2	A MISSÃO DA CAIXA ECONÔMICA FEDERAL	10
3	DA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS À GESTÃO DE PESSOAS	12
3.1	A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DE PESSOAS	12
3.1.1	Administração de Cargos e Salários	14
3.1.2	Pesquisa Salarial	15
3.1.3	Recrutamento	16
3.1.4	Seleção	17
3.1.5	Treinamento	18
3.1.6	Planejamento de Carreira	18
3.1.7	Avaliação de Desempenho	20
2	A GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS NA CAIXA ECONÔMICA FEDERAL	22
4	A GESTÃO POR COMPETÊNCIAS	25
4.1	A GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NA CAIXA ECONÔMICA FEDERAL	28
5	OBJETIVOS	33
5.1	OBJETIVO GERAL	33
5.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	33
6	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	34
7	ANÁLISE DOS DADOS	37
7.1	ORIENTAÇÃO AO CLIENTE	38
7.2	ORIENTAÇÃO ESTRATÉGICA	38
7.3	ORIENTAÇÃO PARA RESULTADOS	39
7.4	NEGOCIAÇÃO	40
7.5	TRABALHO EM EQUIPE	40
7.6	GESTÃO DE CLIENTE	41
7.7	ESPECIALIZAÇÃO	42
7.8	GESTÃO DA MUDANÇA	42
7.9	GESTÃO DA INFORMAÇÃO	43
7.10	INOVAÇÃO	44
7.11	GESTÃO DE NEGÓCIOS	44
7.12	GESTÃO DE PESSOAS	45
7.13	CONTROLE DE GESTÃO	46
8	CONSIDERAÇÕES FINAIS	47
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	50
	ANEXOS	51
	ANEXO A	52

1 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, se tornando determinante para o aprimoramento dos modelos e para o alcance dos resultados que se deseja atingir.

Nesse contexto, e para fazer frente a tantos desafios trazidos pela globalização e atingir os níveis desejados para cada função da estrutura organizacional, as organizações começam a se voltar para a implantação de modelos estruturados de gestão por competências. O modelo de gestão por competências se torna, portanto, um instrumento imprescindível para produzir benefícios concretos aos negócios, à medida que permite a identificação e a disseminação das mais diversas competências humanas.

Logo, as organizações, públicas e privadas, estão chegando à conclusão de que o sistema tradicional de gestão de pessoas não dá mais respostas adequadas às suas necessidades, uma vez que não consegue mais traduzir a realidade, cada vez mais complexa, dessas organizações. Esse novo modo de encarar o funcionamento das empresas leva os administradores a repensar o papel das pessoas no processo de trabalho, colocando-as como ativos realmente valiosos. São as pessoas que geram efetivamente o diferencial competitivo que toda organização busca nas suas estratégias, sobrepondo-se aos recursos financeiros e tecnológicos, por exemplo.

A Gestão das Competências contribui para o suporte e o progresso da estratégia empresarial por meio de indicadores de desempenho dos seus profissionais. Em decorrência, as organizações e os seus colaboradores estabelecem um processo de retroalimentação, facilitando enormemente o alcance constante dos resultados. Na adoção de um modelo de Gestão por Competências, a

organização deve deixar claro para os seus colaboradores como alinhar o seu desempenho pessoal aos objetivos estratégicos da organização. São inúmeros os resultados da implantação de um Modelo de Gestão por Competências: desde facilitar o entendimento, a organização e a disseminação dos conhecimentos, até incentivar a integração entre os setores da estrutura organizacional.

O que se observa na prática é que as ações que propõem uma Gestão por Competências revolucionam os tradicionais sistemas de recursos humanos vigentes no mercado de trabalho, propondo às organizações uma nova forma de operar e buscar a realização dos seus objetivos.

Por estar inserida num amplo contexto econômico e possuir uma complexa forma organizacional e operacional no sistema bancário nacional, a Caixa Econômica Federal enfrenta sistematicamente um grave problema na qualificação dos seus Recursos Humanos. Isto é reflexo do despreparo de alguns dos seus colaboradores em executar algumas atividades específicas que determinadas funções requerem.

Este problema advém de contratações realizadas através dos concursos públicos, os quais não permitem à Caixa Econômica Federal selecionar profissionais plenamente qualificados e que possam preencher todas as necessidades e habilidades que alguns cargos e funções requerem. As provas de concursos procuram selecionar os melhores, mas é difícil determinar uma formatação exata que possibilite a escolha dos melhores para o serviço bancário através de um concurso público. Em setores bancários privados, as instituições financeiras se valem das contratações de profissionais com conhecimento e qualificação técnica, selecionando funcionários no mercado interno e, até mesmo, no mercado internacional, tendo amplas possibilidades de fazer a seleção correta, dentro de uma filosofia de colocar a pessoa certa para determinadas funções e competências.

É inegável que, diante de algumas diferenças na qualificação dos seus Recursos Humanos, a Caixa Econômica Federal apresenta maiores dificuldades com a produtividade das suas operações e estas acabam afetando os seus ganhos de escala e a rentabilidade dos seus negócios. Neste contexto, torna-se importante a reflexão de uma organização como a Caixa Econômica Federal, operando num mercado de concorrência extremamente acirrada, a respeito da Gestão de Competências, que pode ser um fator preponderante na conquista e na manutenção de clientes individuais e empresariais.

Frente ao mercado bancário competitivo, ter um funcionário plenamente capacitado, motivado e com todas as habilidades exigidas é um diferencial. Perceber e estimular estas competências torna-se extremamente importante dentro destas perspectivas. No entanto não é uma tarefa simples, especialmente em bancos públicos em que os recursos humanos recrutados são oriundos das mais diversas ciências, gerir todas estas pessoas. Partindo-se deste ideal surge o questionamento de:

Como alocar pessoas na agência Canoas da Caixa Econômica Federal considerando as competências já existentes e desenvolvendo outras aptidões necessárias?

O capítulo 2 apresentará a Caixa Econômica Federal e suas atribuições. Terá sua evolução histórica até sua unificação em 1969. Em seguida poderá se ver sua missão, fundada em seus valores e sua visão para o futuro e onde a Caixa pretende chegar.

O capítulo 3 terá a percepção da Gestão de Recursos Humanos, suas principais atribuições e sua importância estratégica para as empresas, assim como a percepção dessa Gestão de Recursos Humanos na Caixa Econômica Federal.

O capítulo 4 aprofundará o tema da Gestão por Competências e verá suas aplicações, funções, utilizações e mecanismos de forma extremamente detalhada no contexto da Caixa.

O capítulo 5 tratará os Objetivos Gerais e Específicos do trabalho. O capítulo 6 relatará os Procedimentos Metodológicos utilizados. No capítulo 7 se realizará a Análise dos Dados coletados e o capítulo 8 apresentará as Considerações Finais,

2 A CAIXA ECONÔMICA FEDERAL

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, infra-estrutura 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 FGTS, PIS ou 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.

2.1 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 143 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 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 01 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, (BRASIL, 1931), 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, (BRASIL, 1934), a CAIXA assumira 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, (BRASIL, 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 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 A MISSÃO DA CAIXA ECONÔMICA FEDERAL

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

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

Em uma visão de futuro, a CAIXA busca ser uma referência mundial como banco público integrado, rentável, socialmente responsável, eficiente, ágil e com permanente capacidade de renovação:

- manterá a liderança na implementação de políticas públicas e será parceira estratégica dos governos estaduais e municipais;
- consolidará sua posição como o banco da maioria da população brasileira, com relevante presença no segmento de pessoa jurídica e excelente relacionamento com os seus clientes;

- será detentora de alta tecnologia da informação em todos os canais de atendimento e destacar-se-á na gestão de pessoas, reconhecidas no seu mérito, capacitadas e com desenvolvido espírito público;
- manterá relacionamentos sólidos, coesos e inovadores com parceiros competentes e de forte compromisso social.

3 DA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS À GESTÃO DE PESSOAS

O processo de globalização e de internacionalização dos negócios impõem aos profissionais de Recursos Humanos a necessidade de ampliar os seus parâmetros de referência, de revisar conceitos, de pensar além das fronteiras e de entender que as suas ações têm impacto no desempenho e na competitividade das empresas, bem como no crescimento e no desenvolvimento ordenado de seus empregados.

3.1 A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DE PESSOAS

No contexto atual, as mudanças são muitas, contínuas e cada vez mais velozes. Tal situação cria a todo o momento ansiedade e insegurança nas pessoas. Em casos como esse, é fundamental que os profissionais de Recursos Humanos assumam papel de agentes facilitadores da mudança oferecendo suporte aos funcionários e ajudando-os a ultrapassar esses momentos de transição.

As tendências e desafios de Recursos Humanos têm sido discutidos ao longo dos últimos anos por todos os profissionais da área. Retenção de talentos, educação a distância, autodesenvolvimento, aprendizagem contínua, uso de novas tecnologia, internet e intranet têm sido apontados como áreas críticas que determinaram o sucesso das empresas nos novos tempos. A Gestão de Pessoas prescreve que o conhecimento e o talento são a base da competitividade global.

Para que as empresas sejam maiores e melhores a cada dia, fusões, aquisições e *joint ventures* continuarão ocorrendo. Um grande desafio para as organizações e, em especial, para o setor de Gestão de Pessoas é gerenciar as diferenças de culturas, bem como os princípios e valores que orientam o comportamento das pessoas e se chocam durante os processos de transição.

Nada é mais importante que assegurar que os funcionários conheçam as estratégias de negócio da empresa e estejam alinhados e comprometidos com elas. Passar estratégia, missão e valores para todos os níveis de funcionários é o grande desafio. Alinhar esses funcionários às estratégias e objetivos de negócios da organização é tão importante quanto satisfazer as expectativas e as necessidades

desses mesmos funcionários. No ambiente globalizado, essas duas variáveis, reunidas de forma harmoniosa e balanceada, são à base do sucesso das empresas.

As tendências demonstram que as maiores preocupações referentes à Gestão de Pessoas são: atrair, desenvolver e reter profissionais com talento, além de criar um ambiente interno de alto desempenho, aprimorando líderes globais, e flexibilizar leis e novas formas de trabalho, bem como desenhar políticas e processos globais.

As organizações globais tendem a ser menos verticais, mais horizontais, com menor número de níveis hierárquicos. Esse desenho de organização exige funcionários mais bem treinados e capazes de desenvolver o seu trabalho de forma independente. A participação em times para o desenvolvimento de projetos e melhoria de processos será comum, requerendo capacidade de adaptação e troca de experiências entre funcionários com maneiras de pensar distintas daquelas às quais se está acostumado.

Neste mundo globalizado e mais conectado, as vidas das pessoas têm mudado muito dentro e fora das empresas. A maneira de realizar o mesmo trabalho muda todos os dias, devido à introdução de novas tecnologias e processos gerenciais. As pessoas têm feito um esforço imenso para acompanhar essas mudanças e para se adaptar a essas novas oportunidades e riscos.

A introdução de novas tecnologias vem fazendo desaparecer grande parte do trabalho básico, tradicional, braçal, burocrático e repetitivo nas empresas. Além de diminuir o número de empregados não qualificados, a sua forma de execução tem mudado, contribuindo também para a eliminação de posições mais qualificadas, desempenhadas por profissionais especializados.

Não existe a menor dúvida de que um dos impactos mais fortes da globalização e das novas tecnologias é o aumento do desemprego. A busca contínua por aumento de produtividade e de redução de custos de produção tem, por um lado, aumentado a competitividade das empresas no mercado global, mas, por outro lado, causado desemprego em massa, em especial da classe sem ou com pouca qualificação profissional.

Neste contexto cresce a necessidade de pessoas com habilidades multidisciplinares, com capacidade de adaptação às constantes mudanças implementadas pelas empresas. A busca contínua de melhoria da produtividade, da

qualidade e de inovação parece não ter fim, da mesma forma como não terão mais intervalo o aprendizado e a busca permanente de novos conhecimentos.

Profissionais que possuem pensamento global e agem localmente são cada vez mais requisitados. A partir daí os profissionais de Recursos Humanos passam a ter alta relevância estratégica. Os setores de Gestão de Pessoas possuem atenção especial, antes inexistente. Por isso, os ativos humanos tornam-se fator diferencial para as organizações. Nesse contexto, veremos algumas atribuições da Gestão de Pessoas.

3.1.1 Administração de Cargos e Salários

Na verdade todas as empresas fazem administração de cargos e salários, tenham ou não uma estrutura para tratar do assunto. Entretanto, em virtude de vários fatores, surge ao longo do tempo um descompasso entre as necessidades da empresa, a realidade de mercado e a capacidade de resolução dos problemas.

Segundo Nascimento (1998), os problemas de Recursos Humanos aparecem de diversas formas, tais como: diminuição da produção ou da qualidade, desmotivação, desinteresse, agressividade, faltas e atrasos além do normal, doenças irreais, não cumprimento de prazos, pedidos de demissão, paralisações, reclamações trabalhistas, manifestações de insatisfação, ameaças e rebeldias.

Para tanto, o planejamento de cargos e salários precisa acompanhar o avanço tecnológico, as mudanças de mercado, a política econômica, como também participar das decisões maiores da organização. Precisa conhecer as metas e objetivos da empresa para melhor se adequar e se encaixar nas práticas e políticas gerais da organização.

O avanço tecnológico é uma constante. O mercado absorve, cedo ou tarde, essa nova tecnologia. As empresas incorporam às suas funções técnicas ou às funções de apoio de novos equipamentos, ou serviços ou rotinas, visando acompanhar o mercado entre outras coisas. Em razão dessas mudanças, as organizações empresariais caracteristicamente dinâmicas exigem um constante trabalho de replanejamento e de reorganização para se manter em perfeita harmonia com o momento presente.

O profissional de cargos e salários não é uma máquina. Esse profissional, pelo seu conhecimento técnico, oriundo da teoria e da vivência, tem muito a

contribuir para os bons resultados das empresas. Os períodos de euforia e de recessão econômica exigem diferentes formas de administrar cargos e salários. Nos períodos de euforia, os controles e a precisão são menos exigidos e nos de recessão, com recursos limitados, o aperto é geral e o controle tende a ser excessivo. Em ambos os casos, se a medida não for adequada, os resultados podem ser desastrosos. A harmonia entre as partes precisa ser assegurada.

Essa harmonia se traduz no equilíbrio da relação capital/trabalho, ou seja, a cada cargo ou determinado conjunto de cargos compete uma remuneração justa em contrapartida aos trabalhos realizados na empresa. Por outro lado, os trabalhos assemelhados, desenvolvidos em empresas da mesma região precisam guardar valores aproximados entre si, para que seja preservada a tranqüilidade tanto do empregado, quanto do empregador.

Segundo Nascimento (1998), as atribuições da administração de cargos e salários compreende identificação, levantamento das descrições de funções pessoais, classificação por grupos ocupacionais e por similaridade, padronização de cargos, titulação de cargos, análise de requisitos, seleção de fatores de avaliação, avaliação de cargos, classificação dos cargos e ponderação de fatores e graduação de escala dos fatores.

Administrar cargos e salários pressupõe conhecer profundamente cada função do conjunto de cargos e salários da empresa, no que diz respeito aos requisitos mínimos estabelecidos para poder atribuir, com segurança, um valor relativo que se traduza em valor absoluto justo e compatível com a estrutura de cargos da empresa, suas disponibilidades e com o mercado de trabalho.

3.1.2 Pesquisa Salarial

Consiste no levantamento de dados do mercado, referente aos cargos da empresa, e tratamento estatístico que permita ação consistente por parte da empresa pesquisadora. A pesquisa salarial tem que produzir um resultado que contemple o cargo e o salário. Permite conhecer tanto os valores de mercado para o cargo, quanto consolidar o trabalho de implantação do plano de classificação de cargos e salários.

Na elaboração da pesquisa salarial, temos que proceder de conformidade com virtudes estabelecidas pela metodologia da pesquisa. Ocorre, entretanto, que

nem sempre obtemos resultados satisfatórios e vários são os motivos que interferem nos resultados de uma pesquisa. A identificação desses motivos é imprescindível para uma análise criteriosa.

A pesquisa salarial tem por objetivo conhecer o mercado e permitir que a empresa promova o equilíbrio externo através de salários compatíveis com as outras empresas, evitando em contrapartida a prática de salários defasados para maior ou menor em relação ao mercado. O equilíbrio interno é importante porque determina tratamento salarial igual para cargos iguais; o equilíbrio externo é importante porque coloca a empresa em igualdade de condição com as demais do mercado.

3.1.3 Recrutamento

Os cargos nas empresas devem ser analisados, avaliados e classificados. A seguir, esses cargos recebem cotações salariais de acordo com uma série de fatores internos (oriundos da própria empresa) e externos (meio ambiente). Dessa forma, a gestão de cargos e salários da organização constitui-se numa atividade que precede ao recrutamento e que lhe dá conteúdo e sustentação. Recrutar bem só é possível se a empresa dispuser de uma estrutura de cargos e salários atualizada, enxuta e dinâmica.

A característica dominante das atividades que antecedem o recrutamento (análise, avaliação e classificação de cargos e salários) é a sua impessoalidade, pois a finalidade central dessas funções é mostrar a estrutura salarial e ocupacional da empresa. Contudo, a partir do recrutamento o sistema de Recursos Humanos passa a centralizar suas ações e programas no ocupante do cargo, que dizer, no candidato que concorre ao exercício das funções que compõem esse mesmo cargo.

É no contexto da identificação do ocupante do cargo que a empresa recorre ao mercado de trabalho, o qual pode ser local, regional, nacional ou até internacional de acordo com as exigências do cargo a ser preenchido. Todo esse intercâmbio é responsabilidade da atividade de recrutamento, a qual pode ser identificada como sendo o processo que objetiva pesquisar, dentro e fora da empresa candidatos potencialmente capacitados para preencher os cargos disponíveis numa determinada empresa.

Por outro lado, o recrutamento ineficiente ou inadequado traz prejuízos à empresa, entre os quais se destacam o alto índice de giro de pessoal (*turnover*),

aumento substancial dos custos de recrutamento e ambiente de trabalho comprometido com funcionários pouco qualificados para pleno exercício de suas atribuições.

Já uma força de trabalho bem recrutada contribui de maneira decisiva para que a empresa produza bens e serviços com produtividade mais elevada. Assim, o recrutamento constitui-se elo de ligação entre a organização e o mercado de trabalho, sendo o ponto de referência inicial entre o candidato a um determinado cargo e a empresa.

3.1.4 Seleção

O recrutamento é um procedimento sistêmico de Recursos Humanos que objetiva atrair um maior número possível de candidatos ao preenchimento de determinados cargos oferecidos pela empresa. Já a seleção de Recursos Humanos tem a finalidade central de escolher, entre os candidatos recrutados, aqueles que se revelarem mais qualificados na triagem inicial do recrutamento. Conclui-se, então, que recrutamento e seleção são duas etapas de um mesmo processo.

De forma geral, a seleção constitui a escolha, entre os candidatos, daqueles mais aptos para a execução de determinado trabalho, classificando-os, conforme o grau de aptidão de cada um. Todo procedimento de recrutar recursos humanos está baseado em informações oriundas da análise, descrição, avaliação e classificação do cargo a ser preenchido, aí concluído, obviamente, o aspecto salarial.

Ao mesmo tempo, é reconhecido e plenamente aceito o princípio de que as pessoas diferem umas das outras. Essa distinção individual envolve os aspectos físicos, níveis de inteligência, capacidade, especialização, motivação e temperamento. Em um mercado de trabalho ideal, o objetivo da seleção seria colocar todos os candidatos em empregos perfeitamente adequados ao seu tipo. Contudo, de um lado temos a análise do cargo a ser preenchido, informando os requisitos indispensáveis ao ocupante desse cargo; de outro, inúmeros candidatos extremamente diferenciados entre si concorrendo à vagas oferecidas pela empresa. Nesse contexto, a seleção tem contribuído bastante como um processo de comparação entre duas variáveis, requisitos do cargo e perfil das características dos candidatos recrutados.

3.1.5 Treinamento

A educação é uma contínua reconstrução de nossa experiência pessoal. Na verdade, essa reconstrução é caracterizada pela observação e prática do dia-a-dia de nossa existência. Educando-se continuamente, o indivíduo é profundamente influenciado pelo meio onde vive, trabalha e se desenvolve através de seus vários grupos de referência, como a escola, o lar, o trabalho, o clube e a igreja.

Torna-se praticamente impossível separar o processo de treinamento da reconstrução da experiência individual. Isso porque a educação envolve todos os aspectos pelos quais a pessoa adquire compreensão do mundo que a cerca, bem como a necessária capacidade para melhor lidar com seus problemas. Por sua vez, o treinamento constitui-se no processo de ajudar o empregado a adquirir eficiência no seu trabalho presente ou futuro, através de apropriados hábitos de pensamento e ação, habilidades, conhecimentos e atitudes.

Isso identifica o treinamento como sendo uma forma de educação especializada, uma vez que seu propósito é preparar o indivíduo para o desempenho eficiente de uma determinada tarefa que lhe é confiada. Nessa linha de raciocínio, o treinamento pode ser identificado como sendo um somatório de atividades que vão desde a aquisição de habilidade motriz até o desenvolvimento de um conhecimento técnico complexo, à assimilação de novas atitudes administrativas e à evolução de comportamento em função de problemas sociais complexos.

Desse modo, o treinamento apresenta-se como um instrumento administrativo de importância vital para o aumento da produtividade do trabalho, ao mesmo tempo que é um fator de auto-satisfação do treinando, constituindo-se num agente motivador comprovado. A educação denomina-se instrução quando o indivíduo recebe formação escolar em seus vários graus de ensino. Mas a instrução continua a ser parte atuante da educação sob perspectiva formal. E o treinamento, dando continuidade à educação, prepara o empregado para melhor exercer suas funções.

3.1.6 Planejamento de Carreira

Planejamento e desenvolvimento de carreira são conceitos relativamente novos para os especialistas de recursos humanos. Uma carreira bem sucedida tem de ser administrada através de um planejamento cuidadoso. A programação de

carreira não garante sucesso antecipado para a força de trabalho da empresa, mas sem ela os empregados sentem mais dificuldades para assumir as responsabilidades que surgem na organização.

A ascensão de funcionários capazes e motivados é uma feliz combinação de seu trabalho profissional com a disposição das empresas em investir na “prata da casa”. Graças ao planejamento de carreira, a organização abre caminho a seus funcionários mais qualificados em direção ao topo. Através de critérios bem definidos e sustentados em avaliações de desempenho, as promoções dificilmente ocorrem por conta da simpatia pessoal ou cartas de apresentação de candidatos.

A experiência em outros setores é fundamental para que o empregado tenha uma visão mais ampla da empresa. Através de um bem cuidadoso planejamento de carreira é possível avaliar a capacidade de adaptação, a maturidade e o desempenho de um profissional. A empresa precisa saber até onde deseja chegar e o que espera de seus funcionários, após necessita definir a qualificação profissional necessária para que os funcionários possam atingir as metas estabelecidas. Por fim, a avaliação dos empregados, levando em conta seu desenvolvimento face às exigências do futuro. Isso permite às organizações eleger profissionais que possam ocupar até cargos estratégicos na empresa.

O planejamento de carreira deve definir as várias carreiras de cargos da organização, bem como os procedimentos para ascensão. Para tanto, o planejamento de carreira deve prever o preenchimento dos cargos através da identificação de potencialidade dos funcionários da organização. Entre os objetivos esperados pela execução do planejamento de carreira podemos ter carreiras compatíveis de acordo com a necessidade de mão-de-obra definidas no planejamento de recursos humanos, funcionários motivados para o trabalho face à ascensão que lhes é oferecida pela empresa, garantia que a direção da empresa possa utilizar o desenvolvimento de carreira como um instrumento efetivo de administração integrada e assegurar que a política de formação e desenvolvimento de carreira seja transparente e dinâmica.

Entre os benefícios resultantes da implantação de um plano de carreira eficiente está o fato de funcionários com maior potencialidade permanecerem na empresa, sentindo-se atraídos pela real possibilidade de crescimento profissional, o nível de motivação crescer em função da perspectiva de progresso dentro da organização, as sucessões acontecerem sem traumas principalmente em funções

gerenciais, menor possibilidade de erros nas promoções, identificação mais transparente de profissionais com maior talento e potencial e a organização sabe de que tipo de profissional vai precisar nos próximos anos.

3.1.7 Avaliação de Desempenho

A avaliação de desempenho é um dos procedimentos básicos que compõem o sistema de recursos humanos face aos seus objetivos. Como atividade típica de controle administrativo, a avaliação de desempenho torna-se parte atuante da estratégia gerencial, cujo propósito central é conseguir que os membros da equipe de trabalho orientem seus esforços no sentido dos objetivos da empresa.

A avaliação de desempenho constitui-se numa série de técnicas com a finalidade de obter informações sobre o comportamento profissional do avaliado durante o seu desempenho no trabalho. A função da avaliação de desempenho visa comparar o que o empregado faz (desempenho) com o que deveria fazer (descrição do cargo, padrões de desempenho e instruções complementares).

Desde o início dos tempos, o ser humano procura avaliar as coisas, animais e pessoas. Contudo, essa análise era feita de forma aleatória, inconsistente, sem uma percepção mais racional. A partir do momento em que uma pessoa começou a trabalhar para outra, teve início a avaliação da performance desse empregado. A avaliação da capacidade e da performance não constitui uma novidade, se levarmos em conta a premissa social e econômica de que o trabalho tem sido considerado com um determinado valor.

A questão central é saber quanto vale esse trabalho. Assim, a organização deve atribuir certo valor ao trabalho, tal como o executa seu funcionário. Para se chegar a uma avaliação do rendimento a mais correta possível, recorre-se a dois instrumentos essenciais que são a avaliação do trabalho e avaliação do empregado.

A fixação de um salário justo subordina-se à política salarial implantada pela empresa e à avaliação do rendimento do empregado detentor desse mesmo salário. Na administração moderna de recursos humanos, a avaliação do desempenho objetiva possibilitar ao avaliado uma visão clara e objetiva de seus méritos e de suas limitações, de modo que possa melhorar sua performance; comunicar à gerência um melhor conhecimento das possibilidades de dirigir sua unidade de trabalho com

maior eficácia e eficiência; e colaborar com a direção da empresa no sentido de detectar toda a supervisão inadequada.

A ajuda para a formação de um banco de talentos é uma das finalidades mais significativas da avaliação de desempenho. Através do desempenho funcional, a técnica contribui decisivamente para a descoberta e acompanhamento da reserva de talentos profissionais da empresa. Problemas oriundos do relacionamento entre empregados e patrões, tais como, atrasos, indisciplina e ausência de motivação, podem ser detectados através de uma cuidadosa avaliação de desempenho dos empregados envolvidos.

Uma das metas da avaliação de desempenho é proceder, de forma indireta, a um levantamento de necessidades de formação dos empregados avaliados. A avaliação de desempenho também fornece subsídios valiosos para que a administração salarial da empresa possa calcular com maior justiça e isenção as faixas salariais praticadas na organização.

A dinâmica da avaliação está fundamentada na definição dos padrões de desempenho os quais constituem parâmetros ou pontos de referência para a execução de um determinado trabalho. Um padrão de desempenho eficiente e que seja perfeitamente alcançável pelo empregado avaliado deve conter características como ser viável, específico, atualizado, mensurável e descritivo.

O padrão de desempenho deve ser inteiramente viável para o empregado. De nada adianta implantar padrões irreais se o funcionário não puder alcançá-los no seu desempenho. Desse modo, o padrão de desempenho deve possibilitar uma avaliação objetiva e imparcial, levando em consideração todas as variáveis que contribuem, direta ou indiretamente, para consecução dos objetivos propostos ao avaliado.

Todos os padrões de desempenho devem ser claramente colocados para conhecimento do avaliado em termos de unidade a atingir, qualidade exigida, limites de tolerância admitidos no cumprimento dos padrões, procedimentos (critérios) de como o avaliado será acompanhado no exercício de suas funções. Tais pontos são indispensáveis numa avaliação criteriosa, imparcial e objetiva. E a especificidade dos padrões que possibilita a documentação do trabalho executado pelo avaliado.

Com o crescente e inevitável desenvolvimento tecnológico, o “*know how*” empresarial precisa acompanhar os passos do progresso. Dessa forma, os padrões de desempenho devem ser revistos e atualizados sempre que for necessário fazê-lo.

Padrões desempenho obsoletos tornam a organização não competitiva, gerando desconfiança e ausência de motivação em sua força de trabalho.

Medir não que dizer, necessariamente, determinar alguma coisa com base numa escala numérica qualquer, mas também verificar e avaliar o empregado em fatores subjetivos, mas igualmente importantes. Embora não seja correto dizer que o avaliado obteve “70% de motivação”, deve-se dizer que ele demonstrou alto grau de motivação, o que não deixa de ser um fator mensurável em sua atuação profissional.

Sendo parâmetros comparativos os padrões não devem ser estabelecidos de forma arbitrária. Para serem efetivos, devem basear-se nos resultados desejados de cada cargo cuja análise revela critérios específicos de desempenho de seu titular. Levando em conta os padrões mencionados na descrição do cargo, o gerente imediato do avaliado deve saber que tipos e forma de comportamento profissional devem ser analisados. As vezes não é possível fazer tal comparação. Quando isso acontece, a descrição dos padrões é resultado da observação do cargo, ou de entrevista com o supervisor imediato do avaliado. Basicamente os padrões de desempenho são encontrados na descrição do cargo e em instruções complementares específicas.

3.2 A GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS NA CAIXA ECONÔMICA FEDERAL

Neste contexto de Gestão de Recursos Humanos como diferencial estratégico a Caixa Econômica Federal procurou estar sempre atenta às inovações e disponibilizar aos seus funcionários boas ferramentas para a gestão de pessoas, considerando esta atualmente como um item importante de avaliação dos seus gestores.

Treinamentos na Universidade Corporativa da Caixa, presencial ou à distância, ou indicado pelo gestor estão à disposição em todas as unidades. Bibliotecas, leituras de livros, textos, monografias e outras publicações são disponibilizadas.

Participações em reuniões, projetos, grupos de trabalho, grupos de estudo presenciais ou à distância servem para a disseminação das estratégias globais. Estágios e visitas a outras unidades da Caixa Econômica Federal, órgãos externos, atividades voluntárias e atividades em comunidade são incentivadas, assim como o acompanhamento de profissionais de outras áreas internas ou externas à Caixa.

Tarefas que consistem em exercícios específicos de curto prazo, ação de “*coaching*” apoiando e orientando. Programas de incentivo à graduação e à pós-graduação dos seus gestores. Mecanismos modernos de gestão e disseminação do conhecimento, assim como serviços de ouvidoria, ponto eletrônico, e planos de desenvolvimento individuais.

Atualmente, a Caixa Econômica Federal realiza todas essas atividades por perceber que, em um mercado extremamente competitivo como o mercado bancário nacional, as pessoas e as suas capacitações podem ser consideradas um diferencial na conquista ou na manutenção de clientes. Portanto, a Caixa busca sempre a capacitação e a valorização dos seus ativos humanos.

Com relação a cargos e salários a Caixa Econômica Federal não propicia a seus funcionários políticas claras, pois existe muita distância entre os cargos gerenciais e os cargos iniciais. Existe uma quantidade muito pequena de cargos e funções intermediárias que os empregados vislumbrem como possíveis, justos e compatíveis com o mercado de trabalho. Existem dois pensamentos, ou o funcionário espera atingir níveis gerenciais altos, ou está extremamente desmotivado e estagnado em seu cargo.

Quanto as pesquisas salariais, podemos dizer que a Caixa Econômica Federal mantém seus salários dentro de uma política de salários presente em todo o Sistema Financeiro Nacional, com valores salariais praticados muito próximos dos realizados por todo o mercado. Porém, em geral, não são considerados satisfatórios por seu corpo de empregados, principalmente, aos empregados mais antigos que visualizavam na entidade além de ótimos salários, grande “*status*” por seu emprego no mercado de trabalho em geral.

O recrutamento de pessoal tornou-se um processo muito sério e já bastante respeitado na Caixa Econômica Federal. Os Processos Seletivos Internos (PSI's) são abertos a todos os funcionários e possuem seus pré-requisitos e qualificações expostos de forma bem clara e transparente, prevalecendo a impessoalidade. Já as seleções não possuem suas formas de avaliação extremamente claras, mas estão de acordo com as técnicas administrativas mais modernas existentes, fornecendo “*feedback*” a todos que realizaram os processos sobre seus desempenhos no processo de seleção. Isso se demonstra de forma muito clara nos processos de seleção para cargos gerenciais em agências, mas com alguma imperfeição quando realizados para cargos em departamentos internos.

A Caixa aposta no treinamento como forma de seus funcionários realizarem as tarefas de forma mais eficiente frente a problemas mais complexos. Os gestores locais costumam incentivar muito os treinamentos e disseminação de conhecimentos entre as agências de uma mesma região. Já em âmbito nacional, dificilmente ocorre alguma manifestação da Diretoria Nacional de Recursos Humanos em relação ao aperfeiçoamento dos funcionários, visto que, interpretam que grande parte do conhecimento exigido está disponível nos cursos *on-line* via *intranet* na Universidade Corporativa da Caixa.

Em relação ao Planejamento de Carreira, verifica-se que este não está plenamente exposto no momento do ingresso dos funcionários na instituição. Durante o tempo, percebe-se, principalmente nas agências, somente dois cargos, que são os cargos e funções gerenciais e as funções iniciais. Já em alguns departamentos existem Planos de Carreira plenamente estabelecidos, por exemplo, Analista Júnior, Analista e Analista Sênior. Isso tudo agrava muito a questão da motivação de seus funcionários pois não percebem com clareza grandes perspectivas de crescimento profissional.

São realizadas avaliações de desempenho somente nos cargos gerenciais e é adotada como princípio a Gestão de Pessoas por Competências. Suas avaliações, mapeamentos, ações de desenvolvimento e planejamento de desenvolvimento individuais são plenamente abordadas no capítulo Gestão por Competências na Caixa Econômica Federal.

4 A GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

Embora as pessoas tenham sido sempre fundamentais no ambiente empresarial, hoje elas desempenham um papel ainda mais central para a obtenção de vantagem competitiva de uma empresa. Principalmente nos setores baseados em conhecimento, o sucesso depende cada vez mais das competências das pessoas. De fato, a chave para o sucesso da empresa está no estabelecimento de um conjunto de competências essenciais, que a distinguem das suas concorrentes e agregam valor para o cliente. As competências essenciais tendem a ser limitadas em número, mas fornecem uma base de longo prazo para a inovação tecnológica, o desenvolvimento de produtos e a execução de serviços. A partir deste contexto, torna-se importante a definição da filosofia de recursos humanos das empresas e a análise da gestão de competências apresentando-se como diferencial de algumas organizações no mercado.

A filosofia organizacional define os rumos que devem ser adotados na produção de bens e serviços, envolvendo qualidade, responsabilidade social e diretrizes no relacionamento com os públicos interno e externo. Desse modo, a gestão de recursos humanos necessita saber com toda a clareza e objetividade quais são os principais parâmetros que a empresa julga indispensáveis para definir os objetivos e as políticas de recursos humanos da organização.

Segundo Carvalho e Nascimento (1998) as políticas de recursos humanos, cargos, salários, treinamento e avaliação estão subordinadas à filosofia empresarial e devem ser dotadas da necessária flexibilidade, adaptando-se aos objetivos organizacionais. A gestão de recursos humanos sempre marcou presença mais como uma função voltada para as pessoas do que para os negócios. Essa postura tem trazido obstáculos à evolução do sistema de recursos humanos comparativamente a outras áreas de atuação da empresa como produção, marketing, e finanças.

A gestão de competências passa pela definição de que competências são conjuntos de conhecimentos, habilidades e atitudes que, quando integrados e utilizados estrategicamente pela pessoa, permitem que ela atinja com sucesso os resultados que deseja. A partir dos anos 80 a temática da competência começou a

surgir nas empresas e pesquisadores começaram a se interessar por ela. Zarifian (2001) elaborou um conceito de competência relacionado com o conceito de qualificação, referindo-se à capacidade da pessoa para assumir iniciativas, ir além das atividades prescritas, ser capaz de compreender e dominar novas situações no trabalho, ser responsável e ser reconhecida por isto. Sua definição de competência é centrada na mudança de comportamento social dos seres humanos em relação ao trabalho e à sua organização.

A competência profissional é uma combinação de conhecimentos, de saber fazer, de experiências e comportamentos que exerce em um contexto preciso. Ela é constatada quando da sua utilização em uma situação profissional, a partir da qual é passível de validação. Compete, então, à empresa identificá-la, avaliá-la, validá-la e fazê-la evoluir. A Gestão por Competências é uma ferramenta que identifica as competências essenciais, as habilidades e os conhecimentos determinantes da eficácia profissional e também as lacunas de qualificação do funcionário para tarefas específicas, além de fornecer recursos para aperfeiçoar as suas capacidades. Como resultado é desenvolvido um quadro de funcionários mais talentosos e mais produtivos. A gestão por competências tem sido tratada como pré-requisito para as empresas que pretendem aumentar sua competitividade e se diferenciar no mercado, pois é possível considerá-la como uma solução para questões como seleção de pessoal, remuneração, capacitação, entre outras atividades inerentes à área de recursos humanos.

A gestão de recursos humanos baseada no conceito de competências é uma das mais modernas tendências no mercado, pois ao escolher as competências que melhor se alinham às intenções estratégicas e adequando a elas o processo de treinamento e desenvolvimento das equipes, se consegue um avanço maior na implementação da estratégia que o obtido com as abordagens tradicionais. O programa Gestão por Competências busca tornar a empresa cada vez mais preparada para responder às demandas do mercado, orientando-a a mapear e a desenvolver os seus gestores, segundo um conjunto de competências organizacionais e individuais. A principal vantagem de se adotar a Gestão por Competências é que a metodologia permite focar, em todas as ações, o negócio e a estratégia adotados pela organização, refletidos nas suas competências essenciais e desdobrados em competências humanas.

Segundo Italiani (2002), que estabeleceu um modelo de Gestão por Competências, faz-se necessário adotar algumas atitudes básicas relacionadas às ações gerenciais, como a conscientização de que cada tipo de organização necessita de pessoas com perfis específicos e que cada posto de trabalho existente na empresa tem características próprias e deve ser ocupado por profissionais que apresentem um determinado perfil de competências. O reconhecimento de que aqueles que ocupam funções de liderança são responsáveis pela oferta de oportunidades que permitam o desenvolvimento e a aquisição de novas competências e a crença de que sempre haverá a demanda para o desenvolvimento de novas competências e o que hoje é exigido para a boa execução de um trabalho, poderá agregar novas exigências amanhã. Estas premissas devem ser difundidas até que façam parte da cultura geral e sejam internalizadas nas atitudes e comportamento de todos.

Segundo Bohlander, Snell e Sherman (2003) através da Gestão por Competências as empresas podem atingir vantagem competitiva sustentável por meio do seu pessoal se forem capazes de atender alguns critérios:

- pessoas são fonte de vantagem competitiva quando aprimoram a eficiência ou a efetividade da empresa. Os recursos devem ter valor; o valor aumenta quando os funcionários encontram meios de diminuir os custos, fornecer algo singular aos clientes ou apresentar alguma combinação dos dois;
- os recursos devem ser diferenciados, pois as suas habilidades e conhecimentos não estão igualmente disponíveis aos concorrentes e as suas contribuições não podem ser imitadas; e
- seus talentos podem ser combinados e utilizados para atuar em novas atribuições.

A Gestão por Competências também apresenta algumas dificuldades; para um colaborador assumir responsabilidades é necessário também que ele aceite ser julgado e avaliado pelos resultados obtidos no campo dos desempenhos dos quais é responsável, ou seja, é preciso que ele aceite correr riscos. Algumas pessoas não se sentem preparadas para isso e podem ter inúmeros motivos para hesitar. Preferem não correr esses riscos, pois a empresa não proporciona garantias mínimas para mantê-las na organização. No momento em que o trabalhador assume as

responsabilidades diante da empresa tem-se que determinar uma linguagem e uma preocupação comuns dentro da organização.

Segundo Zarifian (2001) o problema que surge é procurar saber quais são as condições propícias a ser criadas no momento em que são desenvolvidas equipes autônomas, para que um envolvimento subjetivo forte de aceitação de responsabilidade, que respeite ao mesmo tempo a diversidade dos centros de interesses dos indivíduos e o declínio da identificação com a empresa, se instaure. Adaptações precisam ser feitas para que os colaboradores se sintam integrados e tenham responsabilidades dentro das empresas. A competência deve ser valorizada e estimulada, tornando assim o trabalho mais prazeroso e possibilitando que metas e objetivos sejam alcançados, estimulando o aprendizado e o crescimento profissional e empresarial.

A Gestão por Competências deve ser vista como parte de um sistema maior de gestão organizacional, sendo importante que ela esteja em perfeita sintonia com a estratégia organizacional (missão, visão, e objetivos). O gerenciamento baseado nas competências representa uma mudança cultural em direção a um maior senso de responsabilidade e de autogestão dos funcionários, pois o conceito de competência vai além dos conhecimentos técnicos, incluindo as ações e o comportamento do indivíduo. Assim, pode-se considerar a ferramenta como um importante meio para identificar o potencial dos funcionários, melhorar o desempenho da equipe e a qualidade das relações dos funcionários e dos superiores, além de servir de estímulo aos esforços para alcançar resultados positivos e satisfatórios para o indivíduo e para a organização.

4.1 A GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NA CAIXA ECONÔMICA FEDERAL

O modelo de gestão de pessoas por competência da Caixa Econômica Federal tem por objetivo facilitar a implementação das estratégias da empresa, subsidiar o desenvolvimento e encarecimento do empregado, subsidiar o provimento de cargos, manter bancos de sucessores para os cargos, subsidiar a gestão do conhecimento e subsidiar as demais ações para a gestão de pessoas.

A Caixa encara o modelo de Gestão de Pessoas por Competências como um sistema integrado de gestão, construído com base no conhecimento sobre os empregados e a organização para estruturar, integrar, orientar e acompanhar ações

de provimento, seleção, desempenho, reconhecimento, capacitação e 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 e desempenho compreendido como a aplicação produtiva (criação de valor) de trabalho humano e recursos materiais.

As competências são classificadas em três tipos na Caixa:

- Competência Corporativa: São as competências relativas à organização.
- Competência da Pessoa: São as competências relativas às pessoas, que agregam valor ao indivíduo.
- Competência Técnica: São as competências relativas às pessoas, que agregam valor ao processo.

Para tanto, são necessárias três etapas para a identificação das competências nesse modelo de gestão de pessoas:

- Identificação das Competências Corporativas: É a etapa em que são identificadas as competências da organização, a partir da visão, missão e estratégia. Retratam como a empresa é reconhecida no mercado ou necessita ser reconhecida para concretizar os desafios estratégicos. São extraídas de diagnóstico organizacional, de documentos estratégicos, de pesquisa junto à clientes e mercado concorrente ou de benchmarking junto a outras entidades.
- Identificação das Competências das Pessoas: É a fase em que são identificadas as competências requeridas das pessoas para concretizar os desafios estratégicos. São identificadas a partir das competências corporativas.
- Identificação das Competências Técnicas do Processo: É a etapa em que são identificados os conhecimentos, habilidades e atitudes que permitem o desempenho superior do processo. A identificação das competências técnicas é realizada a partir das principais atividades implementadas ou em implementação no âmbito do processo.

O mapeamento de 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 requer. Cabe ao gestor manter anotações sobre o desempenho do empregado, com base nas competências do perfil do grupo de cargos, para a realização da etapa de mapeamento. A análise é feita comparando-se os comportamentos de entrega descritos na competência com os comportamentos observados no empregado, entre um mapeamento e outro.

Os comportamentos até o grau exigido pelo perfil do cargo retratam o desempenho 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, comportamento 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.

O modelo utiliza cinco tipos de mapeamento que são o automapeamento, pelo gestor imediato, pela equipe, por vinculação técnica e por profissional especializado. São divulgadas anualmente as competências a serem mapeadas. Em 2005, são mapeadas as competências Orientação ao Cliente, Gestão de Pessoas e Orientação a Resultados. Os resultados dos mapeamentos realizados pelos diversos participante subsidiam o empregado mapeado e o gestor a refletirem, individualmente e em conjunto, sobre os reais problemas que envolvem a não apresentação de comportamentos.

A certificação de competências é uma fase 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, identificar os potenciais sucessores para os cargos e planejar os desafios estratégicos.

Também subsidia o gestor para fornecer feedback, estabelecer ações de desenvolvimento, promover empregados a cargos de nível superior, distribuir atividades conforme as competências de cada empregado e indicar empregados para grupos de trabalho específicos. Fornece ao empregado apoio da Caixa e de seu gestor para o seu desenvolvimento, propicia participação nas ações de seleção e desenvolvimento e identifica “gaps” e talentos.

O feedback tem a finalidade da troca de observações entre o gestor e o empregado logo após o conhecimento dos resultados. É a informação direta e clara, que o empregado mapeado obtém, sobre a eficácia do desempenho da execução das atividades inerentes ao cargo que ocupa. Isto subsidia o gestor e o empregado no estabelecimento das ações de desenvolvimento, de forma sistemática e estruturada, propiciando a construção de uma identidade profissional, o aumento do aprendizado individual, melhoria de desempenho e resultados, alinhamento às políticas, diretrizes e desafios estratégicos da organização e o estabelecimento de parâmetro de desempenho.

Nesta etapa são registrados o resumo do feedback, os pontos fortes do empregado, os pontos a desenvolver e as ações de desenvolvimento. O resumo é a síntese da troca de observações sobre os comportamentos no trabalho. Os pontos fortes são, entre os comportamentos descritos na competência, aqueles que o empregado fortemente se destaca e que contribuem para o melhor desempenho de sua unidade. Os pontos a desenvolver são aqueles que necessitam ser percebidos pelos mapeadores e as ações de desenvolvimento a serem registradas são aquelas que propiciam o desenvolvimento da competência. Para cada ação são registradas as datas de conclusão que tem caráter obrigatório, assim como o registro do feedback. O conjunto de ações de desenvolvimento e as datas de conclusão de cada ação equivalem ao Planejamento de Desenvolvimento Individual (PDI).

As ações de desenvolvimento podem ser treinamentos na Universidade Corporativa Caixa, leituras de livros, textos, monografias, participações em reuniões, projetos, grupos de trabalho, grupos de estudo, estágios e visitas em órgãos externos e orientação, que consiste na ação de “coaching”, apoiada por orientador. Os “gaps” são causados por desconhecimento sobre o que fazer, falta de prática sobre como fazer e falta de disposição para fazer.

Através desses procedimentos é possível a realização de um Banco de Competências que 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 e alocar empregados para compor grupos de trabalho e projetos. Têm acesso ao Banco de Competências a Diretoria Executiva e os empregados ocupantes de cargos de natureza gerencial. A comparação entre o perfil de competências do grupo de cargos e o perfil de competências do empregado

permite obter um resultado que posiciona o empregado em relação ao padrão recomendado e ao grupo de cargos a que pertence.

Dessa forma, com base nos resultados das certificações e na estratégia da Caixa, é elaborado o plano de desenvolvimento corporativo que visa dar sustentação ao planejamento orçamentário anual, disponibilizar para os gestores estratégicos a análise dos resultados das certificações, informando as ações de desenvolvimento corporativo que impactem de maneira significativa para o alcance dos objetivos estratégicos, planejar a disponibilidade das ações no que diz respeito a prazos, segmentos e grupos de cargos a alcançar, disponibilizar aos empregados as ações de desenvolvimento corporativo, otimizar a relação custo-benefício dos investimentos com as ações de desenvolvimento, já que ocorrem de forma planejada, orientar o estabelecimento de parcerias para o desenvolvimento dos Recursos Humanos da Caixa e apresentar-se como grande diferencial competitivo da Caixa perante ao Sistema Bancário Nacional.

5 OBJETIVOS

5.1 OBJETIVO GERAL

Identificar as competências existentes e desenvolvê-las na agência Canoas da Caixa Econômica Federal.

5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- identificar, na agência Canoas, quais as competências necessárias;
- identificar as competências individuais existentes;
- comparar as competências individuais existentes e as necessárias;
- sugerir a alocação das competências existentes e adequá-las de forma otimizada;
- propor o desenvolvimento de competências através de atividades de capacitação;

6 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para que fossem identificadas as competências necessárias na Agência Canoas foram utilizadas as diretrizes da estratégia de Gestão de Pessoas por Competências da Caixa Econômica Federal e os manuais normativos vigentes do assunto. Atualmente, o Mapeamento de Competências, nas agências da Caixa, é realizado somente com o Gerente Geral da Agência, os Gerentes de Relacionamento e com os funcionários que possuem cargos em comissão ou cargos de gestão, representando um contingente pequeno frente a lotação total de funcionários de uma agência bancária.

A partir daí foram extraídas um total de treze competências para o mapeamento dos funcionários da agência. As competências estabelecidas foram Orientação ao Cliente, Orientação Estratégica, Orientação para Resultados, Negociação, Trabalho em Equipe, Gestão de Clientes, Especialização, Gestão da Mudança, Gestão da Informação, Inovação, Gestão de Negócios, Gestão de Pessoas e Controle de Gestão. Cabe ressaltar que no modelo de Gestão por Competências existente e aplicado aos gestores ainda não foram mapeadas todas as competências, porém algumas competências que possuem maior impacto aos resultados financeiros da Caixa, como por exemplo a Orientação para Resultados, já foram mapeadas mais de uma vez.

Definidas as competências a serem mapeadas, foi criado um questionário (Anexo A) em que as treze competências eram apresentadas, segundo a definição e a orientação estratégica existente na Caixa, e o funcionário deveria indicar em qual grau ele considerava que apresentava as competência elencadas no questionário. Foi criada uma escala de 1 a 5 em que o funcionário indicava o grau em que ele considerava possuir aquela competência, sendo 1 o grau mínimo e 5 o grau máximo. Foi utilizada esta escala para facilitar o preenchimento das respostas visto que os funcionários estão habituados a ela em razão de mapeamentos já realizados. Por exemplo, na competência de Orientação ao Cliente, se o funcionário restringe-se a identificar o cliente e somente suas necessidades explícitas poderá apresentar o grau 1; já o funcionário que lidera projetos corporativos para incrementar o grau de

satisfação dos cliente, procurando superar as expectativas dos mesmos e agregando valor para os negócios da Caixa poderá apresentar o grau 5.

O contingente a ser mapeado constituía o total de funcionários pertencentes ao Quadro Geral de Funcionários da Agência Canoas, com algumas restrições. Os funcionários com menos de 6 meses de efetivo trabalho na Caixa Econômica Federal não foram mapeados em razão de sua pouca experiência e tempo de serviço, pouco conhecimento das estratégias da instituição e da ferramenta de Gestão por Competências. Também um número pequeno de funcionários não foi mapeado em razão destes estarem em férias, licença maternidade e licença médica. Enfim, de um total de 48 funcionários pertencentes ao Quadro Geral, foram mapeados 40, totalizando 83,33% dos funcionários da Agência Canoas.

Os funcionários da agência foram divididos em dois Blocos, chamados de Bloco A e Bloco B que levavam em consideração a segmentação já existente na Caixa Econômica Federal. Considera-se no Bloco A os segmentos da Pessoa Física que são os segmentos Personalizado, Integral e Essencial/Atendimento. Os segmentos Essencial e Atendimento foram unidos pelas suas proximidades, características e pela classificação já utilizada pela Caixa. Já no Bloco B considera-se os segmentos da Pessoa Jurídica que são os segmentos Empresarial e Público. O segmento Público foi unido ao segmento Empresarial no Bloco da Pessoa Jurídica pelas suas proximidades e pela maioria de seus clientes e seus maiores resultados serem de Pessoas Jurídicas.

Desse modo, foi aplicado o questionário a todos os funcionários definidos anteriormente e segundo a divisão existente nos blocos a fim de que se possa identificar um grau médio de percepção dos funcionários em relação a cada competência em cada bloco. Obviamente, em auto-avaliações, existe uma tendência natural de cada funcionário avaliar-se de uma forma boa e com índices altos pelas mais diversas alegações e temores que não fazem parte deste objeto de estudo. Para tanto, além da percepção dos funcionários, foi identificado o grau médio de percepção dos gestores em relação a cada bloco para que fosse possível comparar grandes desvios e, principalmente, a percepção dos gestores em relação a equipe na qual estão inseridos. Portanto os gestores preencheram um questionário indicando o grau de suas competências individuais e outro indicando a percepção do grau das competências do grupo no qual ele estava inserido.

De posse dos dados obtidos através dos questionários, procedeu-se a tabulação dos mesmos e a consolidação em uma planilha, apresentada a seguir, dividida pelos blocos anteriormente citados na qual está identificada a média do grau de percepção dos funcionários e a média do grau de percepção dos gestores sobre cada uma das competências elencadas. A partir daí realizou-se a análise dos dados que serão apresentados no próximo capítulo.

7 ANÁLISE DOS DADOS

A seguir serão discriminadas as competências de Orientação ao Cliente, Orientação Estratégica, Orientação para Resultados, Negociação, Trabalho em Equipe, Gestão de Clientes, Especialização, Gestão da Mudança, Gestão da Informação, Inovação, Gestão de Negócios, Gestão de Pessoas e Controle de Gestão consideradas indispensáveis e fundamentais pela Caixa Econômica Federal e analisadas dentro dos dois blocos de pesquisa criados para obtenção dos dados na Agência Canoas conforme mostra a tabela abaixo.

RESULTADO DO LEVANTAMENTO DE COMPETÊNCIAS NO BLOCO A		
COMPETÊNCIAS	MÉDIA DOS FUNCIONÁRIOS	MÉDIA DOS GESTORES
ORIENTAÇÃO AO CLIENTE	4,32	4,50
ORIENTAÇÃO ESTRATÉGICA	3,64	3,75
ORIENTAÇÃO PARA RESULTADOS	4,14	4,00
NEGOCIAÇÃO	3,95	4,00
TRABALHO EM EQUIPE	4,18	4,25
GESTÃO DE CLIENTES	3,77	3,75
ESPECIALIZAÇÃO	3,82	3,75
GESTÃO DA MUDANÇA	3,50	4,25
GESTÃO DA INFORMAÇÃO	3,82	4,25
INOVAÇÃO	3,91	4,00
GESTÃO DE NEGÓCIOS	3,91	4,00
GESTÃO DE PESSOAS	3,50	3,75
CONTROLE DE GESTÃO	3,73	4,00
RESULTADO DO LEVANTAMENTO DE COMPETÊNCIAS NO BLOCO B		
COMPETÊNCIAS	MÉDIA DOS FUNCIONÁRIOS	MÉDIA DOS GESTORES
ORIENTAÇÃO AO CLIENTE	4,00	4,00
ORIENTAÇÃO ESTRATÉGICA	3,25	3,50
ORIENTAÇÃO PARA RESULTADOS	4,25	4,00
NEGOCIAÇÃO	4,25	4,00
TRABALHO EM EQUIPE	4,00	4,50
GESTÃO DE CLIENTES	4,00	4,50
ESPECIALIZAÇÃO	4,00	3,50
GESTÃO DA MUDANÇA	3,25	3,50
GESTÃO DA INFORMAÇÃO	3,50	3,50
INOVAÇÃO	3,75	3,00
GESTÃO DE NEGÓCIOS	3,25	4,00
GESTÃO DE PESSOAS	3,50	3,50
CONTROLE DE GESTÃO	3,00	3,50

7.1 ORIENTAÇÃO AO CLIENTE

A orientação ao cliente está ligada a capacidade e disposição para identificar corretamente as necessidades e expectativas dos clientes, fornecendo soluções adequadas, tempestivas e com qualidade. A Caixa busca melhorar a qualidade nas ações de prestação de serviços aos clientes, oferecendo serviços tendo como foco a qualidade do atendimento ao cliente, buscando estabelecer com ele um relacionamento duradouro, e assim, poder proporcionar-lhe a satisfação de suas necessidades, desejos e expectativas.

No Bloco A, a competência de orientação ao cliente apresenta índices elevados tanto na percepção média dos funcionários (índice 4,32) quanto na percepção média dos gestores (índice 4,50). Da mesma forma no Bloco B, os índices na percepção média dos funcionários (índice 4,00) e na percepção média dos gestores (índice 4,00) foram altos.

Percebe-se então uma performance elevada da agência Canoas na competência de orientação ao cliente, pois os funcionários estão sabendo identificar e ouvir de forma ativa e correta o cliente, fazendo perguntas adequadas para identificar as necessidades do cliente e adequando a linguagem ao interlocutor. Propõem-se soluções adequadas às demandas explícitas dos clientes, utilizando os recursos que estão à disposição no atendimento ao cliente e verificando o grau de satisfação dos mesmos às demandas. Fornece-se soluções agregando valor e atingindo as expectativas do cliente, conhecendo as características do negócio, algumas vezes antecipando às necessidades do cliente.

7.2 ORIENTAÇÃO ESTRATÉGICA

É a capacidade para definir estratégias, objetivos, resultados, planejar e gerenciar sua implementação de forma efetiva, considerando as diretrizes empresarias e as características de mercado e o impacto das suas decisões a curto, médio e longo prazo. Porque, com freqüência, as estratégias mudam, mas não mudam as ferramentas para avalia-las. Na economia atual, que transformou os ativos intangíveis na fonte mais importante de vantagens competitivas, são necessárias novas ferramentas para medi-los. Não se pode implantar uma estratégia baseada no conhecimento em empresas desenhadas para competir na era

industrial. As empresas precisam um novo tipo de sistema de gestão, especialmente desenhado para gerenciar a estratégia, não a tática. Um grande tarefa é ter todos os funcionários alinhados com as estratégias da empresa.

No Bloco A, o índice de percepção dos funcionários (índice 3,64) e dos gestores (índice 3,75) ficaram próximos. No Bloco B, o índice de percepção dos funcionários (índice 3,25) e o índice de percepção dos gestores (índice 3,50), assim como no Bloco A, ficaram próximos, mas em um patamar mais baixo.

Na competência de Orientação Estratégica verificamos que a equipe conhece as tendências, estratégias e objetivos dos negócios da Caixa e estabelece prioridades em função dos resultados imediatos e redireciona suas ações em função dos resultados obtidos, mas poderia existir uma ação pró-ativa, levando em consideração as tendências de mercado e as estratégias da empresa, elaborando e implementando planos de ação coerentes com a estratégia definida, o mercado e os clientes.

7.3 ORIENTAÇÃO A RESULTADOS

A Orientação a Resultados é a capacidade para alcançar os objetivos propostos quantitativa e qualitativamente, nos prazos requeridos, a partir dos recursos disponíveis. A maioria das organizações está vivendo o desafio de redefinir seus modelos de gestão, os mecanismos de funcionamento e a capacitação do seu pessoal, sem interromper sua jornada em direção ao sucesso. Assim, neste momento, é indispensável ter uma orientação eficiente para resultados e saber lidar com essas mudanças.

Em relação ao Bloco A, nota-se que o índice médio dos funcionários (índice 4,14) e dos gestores (índice de 4,00) são elevados. No Bloco B, o índice dos funcionários (índice 4,25) e dos gestores (índice 4,00) também são altos. Em relação a esta competência percebe-se a questão de nos dois blocos os funcionários terem avaliado sua orientação a resultados maiores do que a percepção que os gestores possuem ou esperam de suas equipes.

A Orientação a Resultados está intimamente ligada ao cumprimento de metas específicas relacionadas com os campos de atuação, dentro dos prazos solicitados e direcionando os esforços em função das prioridades. Exige que se mantenha o foco na qualidade dos resultados e na satisfação do cliente, atendendo a padrões pré-

definidos em termos de quantidade e qualidade e assumindo responsabilidades sobre os resultados das áreas de atuação. Essa competência exige otimização dos recursos financeiros, tecnológicos e humanos, motivando sempre a equipe no alcance dos resultados e avaliando permanentemente a relação custo-benefício. Na avaliação desta competência percebemos que os gestores avaliam a performance de suas equipes em um nível menor do que elas entendem possuir, podendo assim existir uma expectativa de maiores resultados por parte dos gestores em relação aos seus funcionários.

7.4 NEGOCIAÇÃO

É a capacidade para alcançar acordos em condições que representem melhores resultados para a Caixa, e para o cliente interno e externo, garantindo as expectativas de satisfação mútua. Utilizar o processo de negociação como ferramenta gerencial é indispensável, desenvolvendo as habilidades do negociador, bem como aprendendo a quebrar resistências, observando princípios e práticas do trabalho em equipe e a utilização de instrumentos gerenciais participativos.

No Bloco A, os funcionários (índice 3,95) e gestores (4,00) identificaram graus muito próximos para essa competência. No Bloco B, o índice dos funcionários (4,25) e o índice dos gestores (índice 4,00) não tiveram seus resultados tão próximos, porém igualmente altos como no outro bloco.

Os funcionários atingem boas negociações pois identificam e distinguem os produtos e serviços da Caixa, mantendo-se atualizados sobre as condições negociais, podendo aplicar técnicas de negociação para atingir resultados e argumentando com consistência. Torna-se importante obter do cliente informações sobre seus interesses e expectativas, identificando oportunidades de negócios para a Caixa e cultivando o relacionamento com clientes e fornecedores. Espera-se que a realização das negociações impactem no alcance de resultados globais para a Caixa e que todos funcionários assumam as responsabilidades pelos compromissos firmados nas negociações.

7.5 TRABALHO EM EQUIPE

Esta competência está ligada a capacidade e disposição para trabalhar de forma coordenada e em colaboração com diferentes áreas de negócio e pessoas, aportando e incorporando distintos pontos de vista, formando lideranças e agregando valor para alcançar os objetivos estratégicos.

O índice dos funcionários (índice 4,18) e dos gestores (índice 4,25) são elevados no Bloco A. Da mesma forma o índice dos funcionários (índice 4,00) e dos gestores (índice 4,50) são bastante altos.

Compreende-se que os funcionários participam das discussões em grupo, emitindo suas opiniões, escutando as pessoas da equipe e participando ativamente da realização dos trabalhos e atividades da equipe. Deve-se compartilhar informações com a equipe, estimular a participação e comprometer-se com o alcance dos resultados da equipe, respeitar e valorizar diferentes pontos de vista e administrar e conciliar os conflitos do grupo.

7.6 GESTÃO DE CLIENTES

É a capacidade para administrar a carteira de clientes, desenvolvendo relacionamentos rentáveis e de longo prazo. O gerenciamento das relações com os clientes não é um produto ou um serviço específico, mas uma estratégia cujo propósito, nas empresas, é transformar os processos de negócios para conservar e conseguir mais clientes, apoiadas nas ferramentas tecnológicas. As empresas sempre tiveram a finalidade de vender mais e conquistar a lealdade de seus clientes. No entanto, com a globalização da economia e a eliminação das fronteiras de espaço e tempo, é possível escolher entre mais opções, o que obriga as empresas a oferecer um atendimento melhor.

No Bloco A, o índice dos funcionários (índice 3,77) e o índice dos gestores (índice 3,75) situaram-se muito próximos e em um nível satisfatório. No Bloco B, o índice dos funcionários (índice de 4,00) e o índice dos gestores (índice de 4,50) mostram-se mais distantes, mas em níveis mais elevados em relação ao Bloco ^a

Os funcionários demonstram conhecer as características específicas e preferências de seus clientes, facilitando a interação dos clientes com a Caixa e aproveitando oportunidades para fidelizá-los. Deve-se implementar soluções de valor agregado para o cliente, aportando soluções diferenciais e dificilmente imitáveis por parte da concorrência.

7.7 ESPECIALIZAÇÃO

É a competência inerente ao domínio e aplicação efetiva de conhecimentos técnicos e habilidades gerenciais requeridas na sua área específica de atuação, agregando valor aos resultados mediante novas técnicas, conhecimentos e práticas e os adaptando às condições específicas.

No Bloco A, o índice dos funcionários (índice 3,82) e o índice dos gestores (índice 3,75) novamente foram muito próximos. No Bloco B, o índice dos funcionários (índice 4,00) esteve mais afastado do índice dos gestores (índice 3,50), indicando que na percepção dos gestores a equipe possui um grau de especialização menor do que ela entende possuir.

Percebemos que os funcionários aplicam seus conhecimentos e habilidades em sua atividade, argumentando de forma convincente diante de objeções e dúvidas, compartilhando seus conhecimentos e habilidades com os outros e aplicando seus conhecimentos técnicos no processo em nível de assistência a outras pessoas. Porém os gestores esperam que todos os funcionários participem de ações de treinamento e desenvolvimento constante, avaliando sistematicamente seu trabalho para obter melhorias contínuas e que se reflitam nos resultados.

7.8 GESTÃO DA MUDANÇA

Essa competência está atrelada a capacidade para assumir as mudanças e mobilizar pessoas na direção de novas posturas e diretrizes, promovendo a contínua adequação dos processos envolvidos. Os gestores têm sido desafiados a desvendar os mistérios do ambiente em que suas organizações se inserem, identificando oportunidades e ameaças, e definindo novos rumos para suas empresas. Em muitos sentidos, a idéia de visão estratégica tem sido associada com a de vantagem competitiva, essencialmente em uma abordagem adaptativa. Melhor ainda se pudermos antever as mudanças do ambiente pró-ativamente e induzir às mudanças no ambiente favoravelmente.

O índice dos funcionários (índice 3,50) ficou distante do índice dos gestores (índice 4,25). No Bloco B, o índice dos funcionários (índice 3,25) também ficou em

níveis mais baixos do que os estabelecidos nas competências anteriores, mas mais próximo do índice dos gestores (índice 3,50).

Os funcionários participam da implementação de processos de mudança, tem consciência de que mudanças são necessárias e apoiam os processos de mudança nas suas áreas de atuação agindo de acordo com as mudanças pretendidas. Porém não possuem tanta interferência sobre essa competência por ela estar mais intimamente ligada aos gestores que conduzem os processos de mudança, esclarecendo os objetivos e resultados esperados, identificando os potenciais obstáculos envolvidos na implementação, assumindo os riscos inerente às mudanças e avaliando os resultados.

7.9 GESTÃO DA INFORMAÇÃO

Capacidade para realizar análise, de forma sistemática e estruturada, das informações, disponibilizando e reconhecendo as mais significativas para a tomada de decisões gerenciais, bem como garantindo a integridade dos dados coletados. Gerenciar informação é um processo extremamente longo e laborioso de mudanças, com resultados a médio e longo prazo. O que se está discutindo é uma mudança profunda, que redefine completamente as organizações e o papel do gestor, que passa a ser o responsável pelo melhor uso e aplicação da informação organizacional, cujo conhecimento coletivo representa um diferencial competitivo em relação à concorrência. As tecnologias úteis para a Gestão da Informação são aquelas que propiciam a integração das pessoas, que facilitam a superação das fronteiras entre unidades de negócio, que ajudam a prevenir a fragmentação das informações e permitem criar redes globais para o compartilhamento do conhecimento.

No Bloco A, o índice dos funcionários (índice 3,82) ficou em patamar alto e distante do índice dos gestores (índice 4,25). No Bloco B, o índice dos funcionários e o índice dos gestores apresentaram o mesmo grau (índice 3,50) e ficaram abaixo dos índices do Bloco A.

A equipe analisa as informações e seleciona aquelas relevantes para as tomadas de decisões, procura fontes alternativas de informação para a solução de problemas, prospecta novas fontes de informação que contribuam para os

resultados. Porém deve-se sempre controlar a disponibilidade das informações, questionar a consistência dos dados e zelar pela padronização das informações.

7.10 INOVAÇÃO

É a aptidão e a predisposição para criar ou otimizar novos modelos de gerenciamento de processos, produtos e serviços, orientados a resultados e que facilitam a implementação prática das mudanças pretendidas. Estimular o desenvolvimento de habilidades interpessoais, técnicas e de resolução criativa de problemas e competências específicas para a formação de profissionais responsáveis pela criação de diferenciais que venham agregar mais valor aos produtos e serviços da organização. A inovação diz menos respeito a um produto ou tecnologia específica, diz mais respeito a um modelo de negócio totalmente diferente. A resposta está em como convertemos estes elementos em valor, pois é em uma situação assim que a inovação se convertem em elementos primordiais.

No Bloco A, novamente o índice dos funcionários (índice 3,91) e o índice dos gestores (índice 4,00) ficaram muito próximos e em um nível alto. Já no Bloco B, além de distante, o índice dos funcionários (índice 3,75) ficou bem acima dos índice dos gestores (índice 3,00).

É necessário que todos os funcionários, e principalmente os do Bloco B, acompanhem atentamente o mercado e as melhores práticas, sugerindo formas de desenvolvimento do trabalho e participando de projetos que implementem inovações nos processos de gestão de processo e serviços. Pelos gestores devem ser criados espaços e estimulados idéias criativas em sua equipe, mudando paradigmas para gerar resultados positivos.

7.11 GESTÃO DE NEGÓCIOS

É a capacidade para direcionar a comercialização dos produtos e serviços mais adequados a cada segmento de atuação, tendo em consideração critérios estratégicos e rentabilidade para a Caixa, identificando as demandas dos clientes e adequando os produtos que possam satisfazê-las.

No Bloco A, o índice dos funcionários (índice 3,91) e o índice dos gestores (índice 4,00) ficaram muito próximos e em um nível alto. Já no Bloco B, o índice dos

funcionários (índice 3,25) ficou distante do índice dos gestores (índice 4,00) demonstrando algumas características que serão analisadas a seguir.

A competência de Gestão de Negócios está ligada a Orientação para Resultados no que diz respeito principalmente a metas e índices de comercialização de produtos. No Bloco A, percebe-se que foram atribuídos índices próximos nas duas competências. Já no Bloco B, percebe-se que possuem e obtêm Orientação para Resultados, mas os funcionários não sentem-se totalmente inseridos no processo de Gestão dos Negócios, sendo que promovem a comercialização de produtos e serviços, obtendo algumas vezes resultados comerciais superiores aos esperados, porém não contribuem para a adequação e desenvolvimento dos produtos frente às demandas do mercado, realizando sugestões e definindo táticas de comercialização.

7.12 GESTÃO DE PESSOAS

É a capacidade e disposição para liderar, desenvolver pessoas e identificar talentos, mediante a análise sistemática do nível de competência e motivação de sua equipe, aplicando planos de ação adaptados às necessidades individuais e à melhoria do relacionamento interpessoal e dos resultados. Promover orientação e eficácia organizacional, através do desenvolvimento de equipes de alto desempenho, que ajam de forma a aumentar a produtividade e a integração entre os colaboradores de forma consciente e comprometida com os resultados.

No Bloco A, o índice dos funcionários (índice 3,50) ficou em patamar intermediário assim como o índice dos gestores (índice 3,75). No Bloco B, o índice dos funcionários (índice 3,50) ficou igual aos dos gestores (índice 3,50) e o mesmo dos funcionários do Bloco A.

Essa competência está relacionada a reconhecer e valorizar o desempenho das equipes, promover a melhoria do relacionamento interpessoal, realizar e apoiar estratégias de autodesenvolvimento. Deve-se estabelecer indicadores de performance, definindo metas e objetivos para os grupos, planejando ações de desenvolvimento individuais e das equipes, administrando conflitos de interesses, identificando talentos e preparando sucessores. Essa é uma das competências em que os dois blocos apresentaram simultaneamente resultados menores do que os

anteriores e deve ser considerada como um diferencial estratégico para os funcionários e gestores.

7.13 CONTROLE DE GESTÃO

É a capacidade de estabelecer e aplicar procedimentos de acompanhamento e controle das atividades e processos necessários para garantir o alcance dos objetivos em cada nível de gestão, conhecendo as ferramentas de controle que a Caixa possui e revisando constantemente os resultados finais das tarefas.

No Bloco A, o índice dos funcionários (índice 3,73) estão próximos do índice dos gestores (índice 4,00). Já no Bloco B, o índice dos funcionários (índice 3,00) está em seu menor patamar no bloco e distante do índice dos gestores (índice 3,50) que ficou em um nível intermediário.

Normalmente todos os funcionários conhecem as ferramentas básicas de controle da empresa, pois estas são divulgadas para as pessoas da equipe assim como os resultados dela obtidos, acompanhando de forma sistemática os indicadores qualitativos e quantitativos de gestão e corrigindo os desvios de forma contínua. Porém é reduzido o número de funcionários que possuem acesso e instrução a todas as ferramentas de controle existentes na Caixa.

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A Gestão de Pessoas vem passando por um processo de transformação diante do ambiente turbulento e mutável no qual encontram-se as organizações. Exige-se em função disso, sistemas de gestão de Recursos Humanos que alinhem ao máximo a estratégia organizacional com as práticas de gestão de recursos humanos. Fazem-se necessários sistemas de recursos humanos que proporcionem resultados mensuráveis de *performance* das pessoas em relação aos objetivos da empresa para que a mesma se torne competitiva no mercado.

Gerir pessoas não é mais sinônimo de controle, padronização ou rotinização. Gerir pessoas significa hoje, em um tempo em que emergem formas de administração mais flexíveis, estimular o envolvimento e o desenvolvimento das pessoas. Porém, as práticas adotadas não levam em conta a agregação de valor ao indivíduo, tendem a enfatizar a diferenciação entre os empregados e, dessa maneira, também podem promover a exclusão das pessoas menos qualificadas.

A revisão da literatura sobre Gestão por Competências mostra um quadro conceitual ainda em desenvolvimento e, portanto, bastante fragmentado. Consiste em apresentar a Gestão por Competências como um modelo de gestão que proporciona à área de Recursos Humanos o seu caráter estratégico. O modelo de Gestão por Competências é adotado no intuito de se alinhar à nova ordem econômica e mundial de competitividade, na qual o diferencial está na gestão do capital intelectual. Isto confirma-se na inter-relação entre conceitos de Gestão por Competência com os de Gestão Estratégica de RH. Da mesma forma são indicadas algumas ações que visam contribuir para que a organização tenha sucesso na implementação do modelo de Gestão por Competências e que forneçam aos Recursos Humanos sua dimensão estratégica.

Ao estabelecer um modelo de gestão por competências, faz-se necessário adotar algumas atitudes básicas relacionadas as ações gerenciais, como a conscientização de que cada tipo de organização necessita de pessoas com perfis específicos e que cada posto de trabalho existente na empresa tem características próprias e deve ser ocupado por profissionais que apresentem um determinado perfil

de competências, o reconhecimento de que aqueles que ocupam funções de liderança são responsáveis pela oferta de oportunidades que permitam o desenvolvimento e a aquisição de novas competências e a crença de que sempre haverá a demanda para o desenvolvimento de novas competências e o que hoje é exigido para a boa execução de um trabalho, poderá agregar novas exigências amanhã. Estas premissas devem ser difundidas até que façam parte da cultura geral e serem internalizadas nas atitudes e comportamento de todos.

O modelo de Gestão por Competência apresenta algumas vantagens para a organização que são o alinhamento das competências individuais com as estratégias da organização, aproveitamento e reconhecimento dos talentos internos, colaboradores preparados para assumir funções futuras e visão de futuro traduzida em ações das pessoas. Já para os colaboradores o modelo de Gestão por Competências permite transparência nos critérios de provimento, seleção, sucessão e gestão de desempenho, desenvolvimento de competências que agreguem valor profissional e reconhecimento, maior apoio da organização para o autodesenvolvimento, melhor preparo para desenvolver suas funções atuais ou futuras e planejamento de seu desenvolvimento, apoiado pelos gestores.

Analisando o Mapeamento de Competências realizado na Agência Canoas da Caixa Econômica Federal percebemos que, ao definirem seus graus de competências, os funcionários o realizaram em sua grande maioria de forma ética e produtiva visto que não se distanciaram, na maioria dos casos, dos graus atribuídos pelos gestores.

Percebemos que no Bloco A os indicadores em um nível geral foram altos, no entanto sugerimos maior capacitação dos funcionários nos itens de Orientação Estratégica, Gestão da Mudança e Gestão de Pessoas que encontram-se em graus intermediários e podem atingir um grau maior de excelência. Também propomos que seja estimulado o relacionamento dos funcionários do Bloco A e do Bloco B no que diz respeito as competências de Gestão de Negócios e Controle de Gestão a fim de que através da disseminação das melhores práticas a diferença no índice entre os blocos diminua.

No Bloco B, podem ser desenvolvidas atividades de capacitação com relação a Gestão da Mudança, Gestão da Informação, Orientação Estratégica, Controle de Gestão, Gestão de Negócios e Gestão de Pessoas que encontram-se em um patamar intermediário e podem melhorar. Deve-se também trabalhar focado em

Especialização e Inovação, competências nas quais os gestores avaliaram em um nível menor do que a equipe. A partir dessa lacuna identificada, podemos propor as necessidades de especialização das pessoas através de planos de desenvolvimento individuais e em grupo.

Percebemos que há muito espaço para o trabalho de Gestão por Competência, principalmente em empresas públicas, como a Caixa Econômica Federal em que esse modelo ainda não atingiu sua plenitude no que diz respeito a quantidade de funcionários mapeados e sua amplitude, na gestão estratégica de Recursos Humanos e no apoio ao processo de tomada de decisão.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CARVALHO, Antonio Vieira; NASCIMENTO, Luiz Paulo. **Administração de Recursos Humanos**. 3ª Ed. São Paulo: Livraria Pioneira Editora, 1998.

BOHLANDER, George; SNELL, Scott; SHERMAN, Arthur. **Administração de Recursos Humanos**. 1ª Ed. São Paulo: Editora Thomson, 2003.

TACHIZAWA, Takeshy; FERREIRA, Victor Cláudio Paradela; FORTUNA, Antônio Alfredo Mello. **Gestão com Pessoas**. *Uma abordagem aplicada às estratégias de negócios*. 2ª Ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2001.

TEIXEIRA, Vicente Carlos. **Os desafios de Recursos Humanos diante da globalização dos negócios**. 1ª Ed. São Paulo: Editora Gente, 2002.

TONELLI, Maria José; LACOMBE, Beatriz Maria; CALDAS, Miguel. **Manual de Gestão de Pessoas e Equipes**. 1ª Ed. São Paulo: Editora Gente, 2002.

BAND, William A. **Competências Críticas**. *Dez novas idéias para revolucionar a empresa*. 1ª Ed. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1997.

MANUAL Normativo Rh 071. **Gestão de Pessoas por Competências**. Brasília: Caixa Econômica Federal, 2005.

MANUAL Normativo Rh 117. **SIGED**. *Sistema de gerenciamento de desenvolvimento, treinamento e seleção*. Brasília: Caixa Econômica Federal, 2004.

MANUAL Normativo Rh 055. **Banco de oportunidades para provimentos de vagas no cargo em comissão**. Brasília: Caixa Econômica Federal, 2005.

ANEXOS

ANEXO A

Indique em qual grau você considera que apresenta as competências a seguir. Indique 5 para o grau máximo e 1 para o grau mínimo.

COMPETÊNCIA		1	2	3	4	5
ORIENTAÇÃO AO CLIENTE	Capacidade e disposição para identificar corretamente as necessidades e expectativas dos clientes, fornecendo soluções adequadas, tempestivas e com qualidade.					
ORIENTAÇÃO ESTRATÉGICA	Capacidade de definir estratégias, objetivos, resultados, planejar e gerenciar sua implementação de forma efetiva, considerando as diretrizes empresariais e as características de mercado e o impacto da suas decisões a curto, médio e longo prazo.					
ORIENTAÇÃO PARA RESULTADOS	Capacidade para alcançar os objetivos propostos quantitativa e qualitativamente, nos prazos requeridos, a partir dos recursos disponíveis.					
NEGOCIAÇÃO	Capacidade para alcançar acordos em condições que representem melhores resultados para a CAIXA e para o cliente interno e externo garantindo as expectativas de satisfação mútua.					
TRABALHO EM EQUIPE	Capacidade e disposição para trabalhar de forma coordenada e em colaboração com diferentes áreas de negócio e pessoas, aportando e incorporando distintos pontos de vista e agregando valor para alcançar os objetivos estratégicos.					
GESTÃO DE CLIENTES	Capacidade para administrar a carteira de clientes, desenvolvendo relacionamentos rentáveis e de longo prazo.					
ESPECIALIZAÇÃO	Domínio e aplicação efetiva de conhecimentos técnicos e habilidades gerenciais requeridas na sua área específica de atuação.					
GESTÃO DA MUDANÇA	Capacidade para assumir as mudanças e mobilizar pessoas na direção de novas posturas e diretrizes, promovendo a contínua adequação dos processos envolvidos.					
GESTÃO DA INFORMAÇÃO	Capacidade para realizar análise de forma sistemática e estruturada das informações, disponibilizando-as e reconhecendo as mais significativas para a tomada de decisões gerenciais, bem como garantindo a integridade dos dados coletados.					
INOVAÇÃO	Capacidade e predisposição para criar ou otimizar novos modelos de gerenciamento de processos, produtos e serviços, orientados a resultados e que facilitem a implementação das mudanças pretendidas.					
GESTÃO DE NEGÓCIOS	Capacidade para direcionar a comercialização dos produtos e serviços mais adequados a cada segmento de atuação, tendo em consideração critérios estratégicos e rentabilidade para a CAIXA.					
GESTÃO DE PESSOAS	Capacidade e disposição para liderar, desenvolver pessoas e identificar talentos, mediante a análise sistemática do nível de competência e motivação de sua equipe, aplicando planos de ação adequados às necessidades individuais e à melhoria do relacionamento interpessoal e dos resultados.					
CONTROLE DE GESTÃO	Capacidade de estabelecer e aplicar procedimentos de acompanhamento e controle de atividades e processos necessários para garantir o alcance dos objetivos em cada nível de gestão.					