



## GESTÃO POR HABILIDADES E COMPETÊNCIAS: CASO VCG

**Pauline Balabuch** – pauline@vcg.com.br

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE PONTA GROSSA (UEPG)

Rua Uruguai, 87

84010-580 / Ponta Grossa - Pr.

***Resumo:** O presente trabalho teve por objetivo, colocar em prática durante o estágio a teoria aprendida na universidade, através do desenvolvimento da proposta da Gestão por Habilidades e Competências. O projeto formulado teve seu início no presente ano, porém, por se tratar da mudança de gestão não tem data prevista para o seu término. Neste trabalho é descrita uma parte da revisão de literatura utilizada e os passos iniciais realizados na Viação Campos Gerais (VCG), empresa onde acontece o projeto. A metodologia empregada neste artigo foi o método qualitativo, porque permitiu a exploração da técnica da entrevista, que foi a ferramenta utilizada para se fazer a base do projeto; utilizou-se, também, a análise de conteúdo e documental, e o nível de pesquisa foi o descritivo.*

***Palavras-chaves:** Gestão por Habilidades e Competências, Avaliação de Desempenho.*

### 1. INTRODUÇÃO

Todos os setores, em todos os países, lutam para ter vantagem competitiva. É isso que vem colocando a questão da diversidade humana e empresarial no mesmo grau de importância da competência, e uma está estreitamente vinculada à outra.

O motor da diversidade humana e empresarial é a busca cada vez maior de competências e conhecimento do mercado. Não basta atrair gente diferente. Primeiro é preciso que as empresas dêem algum poder a cada pessoa e fazer que a diferença seja respeitada, incentivada e exercitada; que seja vista, enfim, como uma espécie de balão de oxigênio para o negócio. Depois, é necessário fazer com que o produto de diversificação convirja em prol dos objetivos e da visão da empresa. Só quem vencer essa etapa alcançará as competências necessárias para entender os novos padrões do mercado, a evolução tecnológica e a convergência cada vez maior entre setores da economia.

Nos últimos anos da década de noventa, com o triunfo da globalização, o incentivo à diversidade deixou de ser apenas fazer a coisa certa. O que conta hoje, de verdade, é trazer para o ambiente de trabalho: competências, habilidades, histórias de vida, novas maneiras de enxergar o mercado e o negócio num mundo em constante transformação.

No Brasil, a preocupação com a gestão por habilidades e competências é um processo muito mais recente. Mas, os especialistas das empresas atuantes no Brasil consideram que a diversidade humana deve ser encarada como uma questão estratégica. Ela pode ser uma resposta às mudanças do próprio mercado de trabalho, à guerra por talentos e à pressão cada vez maior por competitividade.

O maior incentivo para a promoção da diversidade corporativa empresarial baseada em habilidades e competências humanas é a crescente necessidade de informação, inovação e relacionamento para a geração de trabalhos e resultados mais eficazes. O mais importante não são as diferenças humanas físicas, mas as de experiências, valores e idéias. Nada disso faz

sentido se as empresas e as pessoas não souberem exatamente quais as habilidades e competências são necessárias para colocar em prática suas estratégias, realizar sua missão, seu negócio.

A diversidade tem de trazer valor para a empresa e valor para os indivíduos que a formam. Estimular e fortalecer a diferença é um processo complexo, para o qual pouquíssimas empresas, no Brasil e no mundo, estão preparadas.

As empresas preocupadas com a competência, o talento e a diversidade humana, e que apresentam os mais confiáveis planos de carreira, são como consequência as que mais motivam os funcionários a permanecer, esforçar-se ao máximo e progredir. Por todos esses fatos e motivos, deve ser entendido, finalmente, que as organizações precisam confiar definitivamente e com elevada convicção teórica e prática no seguinte: A gestão por habilidades e competências humanas é uma alternativa para o sucesso empresarial.

## **1.1 Objetivos do estágio**

### ***Objetivo Geral***

Dar suporte teórico e prático para o desenvolvimento do projeto de implantação da Gestão por Habilidades e Competências (GHC) na Viação Campos Gerais (VCG), utilizando as ferramentas necessárias.

### ***Objetivos Específicos***

Descrever os cargos (redesenhando-os) de acordo com habilidades e competências exigidas para cada cargo.

Realizar análise dos cargos.

Fazer o levantamento das reais competências e habilidades dos colaboradores.

Analisar os dados levantados para confrontar com a descrição dos cargos e assim dar início ao desenvolvimento do projeto de implantação da Gestão por Habilidades e Competências (GHC).

## **1.2 Justificativa teórica e prática**

Com o iniciar deste terceiro milênio novos e múltiplos desafios acontecem decorrentes da transição complexa e altamente competitiva, ocasionada pela instabilidade seja social, política, econômica, cultural e/ou educacional que provocam profundas transformações. Destacam-se as mudanças no ambiente organizacional, que são originadas da globalização de mercados emergentes e facilitadas principalmente pela evolução e intensificação do uso das tecnologias da informação e de comunicação.

Neste cenário, o meio organizacional necessita reestruturar os processos de produção e reexaminar cuidadosamente os tradicionais modelos de gestão, baseados na nova ordem, nas normas e nos valores que são agregados, assimilando as adaptações e produzindo inovações com impactos sobre a estrutura organizacional, nos processos e nas técnicas. Pode-se dizer que os modelos convencionais já não respondem adequadamente ao ambiente competitivo instalado nas atuais organizações. Estas transformações impulsionam os paradigmas organizacionais, provocam rupturas e mudanças das filosofias gerenciais, principalmente pela velocidade de acesso e a disseminação da informação nos processos das organizações.

A pessoa humana passou a exercer novos valores, e a informação que permeia seja na utilização de redes de computadores, na gestão dos recursos (os indivíduos ou os grupos na organização, ou de bens - produtos e serviços - ou financeiros), na gestão da inovação, no

“aprender a aprender” alicerçam novos valores na cultura organizacional. Surge a preocupação dos gestores em converter a informação em produtividade com qualidade inserida no ambiente com características da diversidade e regado pela alta competitividade.

Pensando nestas questões, que propomos a realização deste projeto de Gestão e Remuneração por Habilidades e Competências. O projeto justifica-se pela necessidade encontrada pela empresa em modificar o olhar sobre os colaboradores. Queremos encontrar “talentos” através das habilidades e competências exigidas, e encontrando estes talentos mantê-los e recompensá-los através de um plano salarial diversificado e de promoções internas. Recompensas estas que acreditamos irão motivar o quadro de colaboradores a estar sempre atualizando-se e buscando excelência no trabalho desenvolvido. E além de fazer com que o próprio colaborador gerencie sua carreira dentro da empresa, acreditamos numa melhora do clima organizacional, bem como dos serviços prestados à comunidade.

## **2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO - EMPÍRICA.**

### **2.1 Gestão por Habilidades e Competências (GHC)**

Segundo LOPES (2003), as empresas podem ter um ou mais tipos de habilidades e competências, de acordo com os objetivos de seu sistema. As habilidades podem ser de caráter técnico, comportamental, gerencial e outras que podem fazer parte das estratégias de cada organização.

Competências são em si, uma forma mais abstrata de mensuração, mas podemos defini-las como resultantes de diferentes combinações de valor agregado entre recursos e capacitações, sendo potencialmente importante para o desenvolvimento de uma vantagem competitiva para a organização.

O termo competências tem recebido vários significados ao longo do tempo. Atualmente, parece haver uma idéia comum competência é um conjunto de conhecimentos (que muitos denominam saberes), habilidades (saber-fazer relacionado à prática do trabalho, indo além da mera ação motora) e atitudes (saber- ser, ou seja, uma série de aspectos inerentes a um trabalho ético e de qualidade, realizado por meio da cooperação, solidariedade, participação na tomada de decisões).

Neste sentido, apesar de as competências sempre se manifestarem por comportamentos observáveis, trazem implícitos os conhecimentos tecnológicos, as bases científicas e instrumentais dessas tecnologias e as atitudes e valores inerentes à realização do trabalho.

O conceito de competência está intimamente relacionado à idéia de laborabilidade, traduzida em termos de condições de ‘navegabilidade’ entre as várias ocupações ou áreas profissionais, uma vez que sem este perfil, constituído dos saberes, do saber-fazer e do saber-ser (e do saber viver junto, grifo nosso), será difícil ao trabalhador sobreviver numa sociedade cada vez mais complexa, cambiante e rápida em suas descobertas e realizações.

Nessa perspectiva, o conceito de competência amplia a responsabilidade das instituições de ensino na organização dos currículos da educação profissional, na medida em que exige a inclusão, entre outros, de novos conteúdos, de novas formas de organização do trabalho, da incorporação dos conhecimentos tácitos que são adquiridos na prática, de metodologias que propiciem o desenvolvimento de capacidades como resolver problemas novos, comunicar idéias, tomar decisões, ter iniciativa, ser criativo e ter autonomia intelectual. ( fragmento extraído do documento do Conselho Nacional de Educação – versão de 07/07/99 - CEFET)

## **2.2 GHC como Base para a Arquitetura de Talentos**

Este início de século tem-se caracterizado por grandes desafios na área de gestão de recursos humanos. Pensadores contemporâneos, como Peter Drucker apud AFINI (2003), têm nos alertado que “as vantagens competitivas das organizações serão obtidas por meio de uma força de trabalho habilitada e com amplos conhecimentos” e que “o grande desafio será transformar pessoas comuns em profissionais de alto desempenho”. Estamos assistindo a uma verdadeira revolução no ambiente de trabalho em todo o mundo. Os empregadores buscam profissionais que resolvam problemas; que tenham habilidades na prestação de serviços aos clientes; que sejam criativos e analíticos; que possam efetivamente usar novas e avançadas tecnologias e habilidades e que estejam aptos a liderar e adaptar-se a mudanças.

Neste contexto, gestão do conhecimento, capital intelectual, capital intangível, habilidades e competências são termos que se entrelaçam, interagem e se complementam, constituindo-se nos assuntos mais divulgados nos corredores das empresas, nas salas de reuniões, nos departamentos de recursos humanos e, principalmente, pela imprensa especializada. As organizações têm se mostrado ávidas por adotar um processo eficaz de gerir seus talentos, entretanto, deparam-se com a questão: Como trazer um programa desta natureza para a realidade operacional? Tal questão faz emergir a necessidade de uma âncora, de um ponto de apoio que possa dar a partida e, gradativamente, abranger toda a organização: Habilidades e Competências representam este ponto de apoio.

É reconhecido que não se trata de um processo comum e tampouco fácil de ser gerido. A questão chave que se coloca é como um modelo de habilidades e competências pode servir como fundamento para a Arquitetura de Talentos.

Definimos Arquitetura de Talentos como um processo que, por meio das competências e habilidades dos colaboradores, identifica altos potenciais e altas performances, estabelecendo mecanismos de desenvolvimento e gestão direcionados para a maximização do potencial e alavancagem de resultados, sempre alinhados com os objetivos e estratégias dos negócios da organização (AFINI, 2003).

## **2.3 Benefícios da GHC**

Segundo LUCIA; LEPSINGER apud LERNER (2002), na seleção de pessoal, a GHC permite uma visão completa dos requisitos do trabalho; aumenta a probabilidade de dar certo uma contratação; minimiza o investimento em pessoal que não atenderá às necessidades da empresa; viabiliza um processo de entrevista mais sistemático; ajuda a identificar quais são as competências que podem ser treinadas e aquelas que são difíceis de alcançar e desenvolver. No Treinamento e Desenvolvimento, prepara as pessoas para Terem foco em habilidades, conhecimentos e características que têm maior impacto em eficácia; assegura que oportunidades de treinamento e desenvolvimento são alinhadas com valores organizacionais e estratégicos; proporciona a prática mais eficaz de treinamento e desenvolvimento quanto a tempo e dinheiro; facilita a estruturação de avaliação de performance pós-treinamento e desenvolvimento. Na avaliação de desempenho, proporciona um entendimento diversificado sobre o que será medido e monitorado; prepara o foco para o ganho de informação sobre o comportamento de pessoas no trabalho. No planejamento de sucessão, clarifica sobre as habilidades, conhecimentos e características requeridas para o trabalho ou função em questão; provê um método para identificar uma afinidade do candidato com a oportunidade; focaliza planos de treinamento e desenvolvimento para identificar competências perdidas; ajuda uma organização a conhecer o potencial da sua força, por meio do potencial de performance que será identificado.

## **2.5 Modelos de Avaliação de Desempenho**

As avaliações de desempenho constituem-se em parte vital à sobrevivência das organizações, pois através delas é possível fazer o acompanhamento de curto prazo do alcance dos objetivos, assim como perceber se os resultados estão se afastando das metas desejadas, e também prover dados para o reposicionamento de estratégias.

Neste relatório, serão observados dois modelos de avaliação de desempenho, pois desta forma poderemos avaliar e escolher o qual se adequa melhor à realidade da VCG.

### ***Avaliação 360 Graus***

A Avaliação 360 Graus é, segundo VERNIERI apud BISPO (2004), uma metodologia de gestão do desempenho, em que as pessoas que interagem com o indivíduo, em função da execução do trabalho, formam um comitê com a finalidade de emitir uma apreciação sobre o seu comportamento nas dimensões selecionadas.

Seus principais objetivos são quatro: otimizar a produtividade e orientar o desempenho, para as metas do negócio da empresa e do órgão; diagnosticar pontos de melhoria e proporcionar o desenvolvimento pessoal e profissional; permitir a adaptabilidade às mudanças e o comprometimento com os valores organizacionais e, por último, subsidiar a implementação de sistemas de remuneração variável e sistemas de promoções.

### ***Balanced Scorecard***

A metodologia do BSC pressupõe que a escolha dos indicadores para administrar uma organização não deve se restringir a informações econômicas ou financeiras, sendo necessário monitorar também, as perspectivas relacionadas ao mercado, aos processos internos e as pessoas. Pela lógica do BSC, o somatório das pessoas e tecnologias, se bem aplicados aos processos internos, possibilita criar valor ao cliente e, com isso, levar aos resultados financeiros esperados.

Os objetivos e medidas utilizados no BSC não são estabelecidos aleatoriamente, eles são determinados a partir do estabelecimento da missão, visão e estratégia da organização, que são desdobrados em objetivos, indicadores, metas e iniciativas que atendam de modo equilibrado os fatores críticos associados ao atendimento das necessidades de acionistas, clientes, negócios, inovação e aprendizado. Como decorrência, o scorecard viabiliza a administração de processos gerenciais críticos:

Um BSC bem elaborado deve contar a história de uma unidade de negócios, identificando as relações de causa-efeito entre os seus resultados, e servir como elemento comunicador do significado da estratégia à organização. O Balanced Scorecard ajuda a reduzir a quantidade de informações utilizadas a um conjunto mínimo de indicadores vitais e críticos. Segundo KAPLAN E NORTON apud FIRJAN (2004), estimam em 16 semanas o prazo para que se realize o desenvolvimento do balanced scorecard em uma organização.

## **3. METODOLOGIA**

A partir da base teórico-empírica antecedente e através do referencial metodológico a seguir, este relatório visa obter o conhecimento das reais competências e habilidades de todos os colaboradores até a diretoria para então, direcionar treinamentos, desenvolver plano salarial, fazer com que o colaborador compreenda a importância de sua função na empresa e gerencie sua carreira da melhor forma possível.

### **3.3 Delineamento da Pesquisa**

A pesquisa caracteriza-se por ter o ambiente natural como fonte direta dos dados e o pesquisador como instrumento chave; por ser descritiva mantém o pesquisador preocupado com o processo e não simplesmente com o produto e os resultados, apresenta análises de caráter indutivo e volta-se principalmente para o significado (TRIVIÑOS, 1987). O emprego da metodologia qualitativa permite analisar aspectos subjetivos como percepções, compreensão do contexto da organização e dinâmica das interações grupais através de seus significados para as pessoas (RICHARDSON, 1989).

Nesta pesquisa, portanto, será utilizado o método qualitativo, porque permite analisar, compreender e classificar os processos dinâmicos vividos pelo grupo em questão e, por fim, porque explora a técnica da entrevista, a qual é uma das ferramentas a serem utilizadas na pesquisa, além da análise de conteúdo e documental.

O nível de pesquisa a ser utilizado será o descritivo, porque objetiva descrever os passos dados para se chegar ao início da implantação da Gestão por Habilidade e Competências na VCG. E o tipo de pesquisa utilizado é a pesquisa-ação. Entende-se por pesquisa-ação como um tipo de pesquisa social, com base empírica, que é concebida e realizada em estreita associação com uma ação ou com a resolução de um problema coletivo, no qual os pesquisadores e os participantes representativos da situação ou problema estão envolvidos de modo cooperativo ou participativo (THIOLLENT, 1986).

### **3.4 Modelo de GHC que está sendo construído para VCG**

A seguir estão relacionadas as etapas do modelo proposto para o Desenvolvimento da Gestão, é baseado na metodologia utilizada pela Justiça Federal.

Etapa 1 - Diagnóstico Institucional: serão levantadas informações relativas ao plano (projeto) pretendido pela VCG. Objetiva-se como resultado a proposta de pontos prioritários de melhorias/adaptações.

Etapa 2 - Identificação das Competências Institucionais: consistir-se-á da análise das fortalezas, dificuldades, oportunidades e ameaças para a realização das estratégias da VCG. A identificação das competências institucionais dar-se-á através da análise do histórico da empresa e colocações informais dos colaboradores, encarregados e supervisores; bem como, da análise de documentos, atas, dentre outros.

Etapa 3 - Identificação das Competências Comportamentais e Habilidades: a partir das competências institucionais, poderemos identificar as competências comportamentais e as habilidades requeridas para cada cargo, cada função.

Etapa 4 - Seleção das competências e habilidades que irão compor os perfis dos cargos: irão compor os perfis dos cargos aquelas habilidades comuns à maioria dos colaboradores ocupantes dos mesmos. Já as competências serão analisadas e avaliadas individualmente, posto que, cada pessoa é diferente da outra e possui talentos que lhes são próprios e difíceis de serem selecionados igualmente.

Etapa 5 - Centro de Desenvolvimento: esta é a etapa em que iremos comparar o perfil de competências e habilidades dos cargos com o perfil de competências e habilidades do colaborador ocupante da função. Começa aqui a implantação do projeto.

Etapa 6 - Certificação de Competências e Habilidades: a certificação tem por objetivo identificar Gaps – diferença entre o grau mínimo recomendado da competência para o cargo/função e o grau certificado para o ocupante. A certificação também identifica os desempenhos que estão acima do recomendado. A certificação será oferecida pelo Centro de Desenvolvimento aos que participarem do processo, através de meio virtual.

Etapa 7 - Plano de Desenvolvimento Individual/Global/Banco de talentos: plano de Desenvolvimento Individual é o conjunto de ações planejadas de desenvolvimento com os seus indicadores. Indicadores de desenvolvimento: fatores que revelam a eficácia das ações de desenvolvimento no comportamento de entrega do colaborador. Para a elaboração do PDI, é necessário identificar as causas que motivaram os Gaps de competências e habilidades. As causas dos Gaps de competências podem ser, entre outras, desconhecimento do trabalho, falta de prática e falta de disposição para fazer o trabalho. Para ajudar na construção do PDI, será elaborado um quadro em que constará as causas dos Gaps de competências e habilidades, e sugestões de ações de desenvolvimento.

Banco de talentos: banco de dados informatizado que contém o registro das certificações das competências nos graus obtidos pelos servidores. Esse Banco permite uma gestão mais dinâmica, mais participativa e torna o processo de gestão de pessoas mais transparente.

Na VCG, estamos estudando qual a melhor forma para colocarmos em prática este Banco de Talentos. São duas as opções: 1) ampliar o programa de registros já existente (Conductor da GPD); 2) comprar um novo software específico para o Banco de Talentos

### **3.5 Delimitação do relatório**

Segundo ROSSETTO apud VIEIRA (2004), não é fácil traçar os limites de qualquer objeto social; é difícil, também, determinar a quantidade de informação necessária sobre o relatório delimitado. Foi exigida do acadêmico certa habilidade àquela requerida nos demais tipos de delineamentos; exigiu-se do acadêmico caráter intuitivo para entender quais dados seriam necessários para se alcançar à compreensão de todo o objeto em estudo.

A delimitação na abordagem de pesquisa-ação (já definida anteriormente), é para tentar melhorar a análise e interpretação do material coletado, afastando-se de um levantamento eminentemente experimental (SEVERINO, 2000).

### **3.6 População**

A população desta pesquisa será formada por todo o grupo de colaboradores, supervisores, encarregados e dirigentes. A escolha de se fazer a pesquisa com toda a população existente na Viação Campos Gerais justifica-se na medida em que se parte do pressuposto que as competências e habilidades vêm à tona durante a rotina de trabalho e são particularidades individuais pessoais e das funções exercidas, portanto, se faz necessário não haver amostras.

### **3.7 Fontes e coleta de dados**

Por ser a entrevista, segundo SELLTIZ et al (1975), a técnica mais adequada para a revelação de informações sobre assuntos complexos, emocionalmente carregados ou para verificar sentimentos subjacentes à determinadas opiniões apresentadas é que vamos utilizá-la para a coleta de dados, os quais serão obtidos através de entrevistas totalmente estruturadas. Entende-se por entrevistas totalmente estruturadas aquelas que trazem as questões previamente formuladas. O entrevistador estabelece um roteiro de perguntas, não há a liberdade de alteração dos tópicos e nem se faz a inclusão de questões frente às situações (BARROS, 1990).

Para a realização das entrevistas, foi solicitado ao Departamento de Administração e ao Departamento de Serviço Social, ambos da UEPG, estagiárias voluntárias que pudessem colaborar na coleta de dados (entrevista) da pesquisa devido ao número elevado de colaboradores a serem entrevistados na VCG. Foi conseguido a colaboração de ambos os

departamentos e as estagiárias foram aceitas pela empresa. As pessoas que ficaram responsáveis pelas estagiárias, na empresa, foram a assistente social da empresa, o encarregado de Recursos Humanos e a estagiária que desenvolveu o presente trabalho.

Foi realizado um treinamento com as estagiárias e após o término, elas já estavam seguras de como proceder para realizar a entrevista, então foi iniciada efetivamente a coleta de dados.

### **3.8 Análise dos dados**

A análise dos dados neste projeto será predominantemente descritivo-qualitativa através da análise de conteúdo. Por análise de conteúdo entende-se “um conjunto de técnicas das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens” (BARDIN, 1979). Essa técnica permite conhecer fatos, atributos e opiniões dos integrantes da organização, expressos em mensagens simbólicas ou comunicações formalizadas (BRUYNE et al, 1977).

## **4. APRESENTAÇÃO DO RELATÓRIO**

O passo inicial, do projeto planejado e desenvolvido durante o estágio, foi fazer uma leitura um pouco mais apurada do tema Gestão por Habilidades e Competências, e algo mais que estivesse relacionado com o tema para possibilitar uma visão do todo para então partir para o específico. O assunto foi verificado tanto em literatura, como em documentos “on line” (internet). Toda esta pesquisa foi realizada para que fosse oferecido um bom suporte teórico e consequentemente prático para o desenvolvimento do projeto de implantação da GHC na Viação Campos Gerais.

O segundo passo foi fazer a descrição dos cargos de acordo com a CBO (MINISTÉRIO DO TRABALHO E EMPREGO, 2004) e as habilidades e competências exigidas para cada cargo.

O terceiro passo foi pegar a descrição de cargos de acordo com a CBO e conciliá-la com os dados do “Conductor” (programa de gerenciamento de departamento de pessoal onde encontra-se a descrição de cargos que a empresa ainda utiliza).

O quarto passo foi organizar as descrições para comunicação à diretoria, gerentes e supervisores de áreas. Foram colocadas cores diferentes em algumas partes da ficha de descrição de cargos para os encarregados e supervisores fazerem uma avaliação do que estava sendo proposto, e foi colocada uma legenda ao final da descrição com o significado de cada cor que poderia aparecer ao longo da ficha. Nenhum encarregado ou supervisor quis fazer modificações imediatas, a resposta foi de que “por enquanto está tudo bem”.

O quinto passo foi começar a elaboração das questões para as entrevistas totalmente estruturadas. Foram desenvolvidos três modelos com questões para a entrevista, dos quais um foi para laboratório (pré-teste) de entrevista com colaboradores. Resultado do laboratório: necessidade de algumas modificações nas perguntas. Mudanças feitas, a entrevista foi posta à prova novamente em laboratório (2º pré-teste) com colaboradores. O modelo foi aprovado, também, por encarregados e supervisores.

O sexto passo foi a solicitação de estagiárias que auxiliassem a realizar as entrevistas, pois afinal são aproximadamente 1.200 colaboradores; elas começaram a aplicação das entrevistas em 28 de abril de 2004 e terminaram a maioria das entrevistas em 01 de julho de 2004, porque alguns funcionários tinham escala cujo horário não dava para conciliar com o horário das entrevistas; porém, as entrevistas continuam sendo realizadas mesmo assim, mas sem ter uma data definida para terminar.



Através das entrevistas é que foi feito o levantamento das reais competências e habilidades dos colaboradores da Viação Campos Gerais; e é também através das entrevistas que os dados foram analisados e confrontados com a descrição dos cargos e assim deu-se início ao desenvolvimento do projeto de implantação da GHC, através de um banco de talentos primitivo, feito em arquivos comuns do computador, o qual será a base para o banco de talentos com software específico a ser adquirido pela empresa em data ainda a ser definida.

O sétimo passo foi realizar a análise dos cargos, através dos fatores de especificação, selecionados junto aos encarregados. Os fatores de especificação envolvem um estudo dos requisitos mentais, físicos (quando houver), de responsabilidade e as condições de trabalho impostas aos ocupantes dos cargos. A finalidade é a de determinar a existência de um requisito no cargo, o grau em que é exigido, as tarefas em aparece e a sua duração (ZIMPECK, 1990).

## **5. RECOMENDAÇÕES E CONCLUSÕES**

As mudanças no estilo de administrar os negócios vêm ocorrendo de forma mais abrangente. Hoje há uma exigência em se voltar às metas para os processos essenciais - fundamentais para o negócio da empresa - que conseguem refletir melhor o desempenho das organizações. De uma forma abrangente podemos entender que os processos são a maneira como as coisas são feitas na empresa

A decisão de como e em quais processos inovar, é crucial, pois depende de uma análise criteriosa de vários fatores técnicos, culturais, financeiros, entre outros, que podem determinar a viabilidade e o sucesso do trabalho. Em cada processo foi preciso identificar as atividades existentes e as habilidades e competências requeridas para cada uma delas, estipulando-se níveis de experiência a serem requeridos. Para a definição correta das habilidades e competências, levou-se em consideração várias fontes de informações, internas e externas à empresa, bem como bibliografias já existentes.

Foi feito um levantamento das habilidades e competências acumuladas por todos os funcionários da VCG, de forma que permitiu identificar quais são os saberes adquiridos e quais poderão ser necessários e utilizados na empresa. Além disso, os dados coletados irão permitir futuramente, que a empresa possa identificar rapidamente, a partir de um banco de dados atualizado em tempo real, quais são os funcionários que preenchem os requisitos exigidos para um cargo vago ou uma nova função.

Conclui-se então, a partir do estudo realizado para este relatório, que a VCG precisa aprender a aplicar, efetivamente, suas estratégias de negócio com a estrutura operacional, para obter o comprometimento dos seus colaboradores e otimizar os resultados. Com isto estará criando um programa pró-ativo de administração de talentos, chave para melhorar e maximizar performance de equipes e indivíduos. Este poderá ser o mecanismo apropriado para a criação de um ambiente que resultará numa distinta vantagem competitiva.

Uma ferramenta indispensável, para qualquer mudança empresarial e o alcance de vantagem competitiva, é o envolvimento de todos. Se a mudança for processada somente através da direção, cria-se a possibilidade de resistência à transformação da cultura da empresa. Isto ocorre porque uma atitude desconhecida pelos colaboradores gera um clima de desconfiança e ansiedade, anulando qualquer possibilidade de envolvimento no processo e, por conseqüência, comprometendo o seu sucesso. Na VCG, a mudança está ocorrendo da maneira correta, com o envolvimento de todos: colaboradores, supervisores, encarregados e diretoria.

Através das entrevistas, chegou-se à constatação que existem grandes diferenças entre a prática de algumas atividades do mesmo cargo, estas diferenças existem devido às várias fontes de formação dos colaboradores ocupantes dos cargos. Como trata-se de pessoas e

influências sociais, é muito difícil conseguir padronizar essas diferenças, o que podemos padronizar é a atividade em si e não as sub-atividades. Entende-se como sub-atividades, o atendimento ao público, a atenção, a educação, a organização, etc., enfim, as competências.

Encontrou-se nas entrevistas diferenças entre o nível de conhecimento exigido e o nível de conhecimento existente, esta diferença é denominada de “GAPS” ou lacunas. A análise e a maneira como serão tratados estes "GAPS" , é um dos pontos mais importantes da Gestão por Habilidade e Competências (GHC). Recomenda-se que a avaliação destes "GAPS" na VCG, seja feita por 360 graus, utilizando como apoio, gráficos, planilhas comparativas e outras ferramentas, que forneçam subsídios para traçar um plano de ação que reduza as lacunas.

No decorrer da implantação da GHC, recomenda-se ainda, o estudo de tipos de remunerações variáveis que possam ser agregadas ao modelo de Remuneração por Habilidades e Competências. Um bom modelo a ser seguido é o PLR (participação nos lucros e resultados). Nos planos de Participação nos Lucros, as importâncias pagas pelas empresas aos seus empregados são retiradas do lucro da empresa. Estes planos são baseados em uma medida de retorno ou de lucro, e podem ter vários formatos: a empresa pode pagar uma porcentagem fixa de seus lucros contábeis após impostos; pode dividir uma porcentagem do lucro que excede ruma medida de retorno; pode pagar uma porcentagem do lucro que exceder o lucro orçado (BERGER & BERGER apud BASSO, 2004). Portanto, o Programa de Participação nos Lucros e Resultados (PPLR), promove a remuneração de acordo com a obtenção das metas estabelecidas.

Será necessário, contudo, fazer simulações de custos das estratégias que serão adotadas, para se ter certeza de que o tipo de remuneração que será aplicada não trará prejuízos à empresa. E o meio de mensuração que poderá vir a ser utilizado, também, nesta parte do projeto (remuneração) é a Avaliação 360 graus, a qual já foi descrita na revisão bibliográfica do presente trabalho.

## 7. BIBLIOGRAFIA

- AFINI, E. NETO. **Arquitetura de Talentos** – Distinta vantagem competitiva. Disponível em: <<http://www.quadricom.com.br>> . Acesso em 16 dez 2003.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1979.
- BARROS, A. de J. P. de; LEHFELD, N. A. de S. **Projeto de Pesquisa: Propostas Metodológicas**. 13 ed. Petrópolis: Editora Vozes, 1990.
- BASSO, L.F.C. et al. **Estratégias associadas aos Planos de Participação nos Lucros e Resultados para geração de valor para as empresas**. Disponível em <<http://www.fgvs.br/iberoamerican/Papers>> . Acesso em 09 jun 2004.
- BISPO, P. **Avaliação 360 Graus** – um caminho para melhorar o desempenho. Disponível em: <<http://www.rh.com.br/ler.php?cod=3632&org=2>>. Acesso em 11 maio 2004.
- BRUYNE, P. de. et al. **Dinâmica da pesquisa em ciências sociais**. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1977.
- COMPETÊNCIAS. Disponível em: <<http://www.cefetecampos.br>> . Acesso em 16 dez 2003.
- FIRJAN. **Sistema de medição do desempenho** – como melhorar a performance, definir e transmitir a estratégia da sua empresa? Disponível em: <<http://www.firjan.org.br/notas/media/Paper5.pdf>> . Acesso em 14 maio 2004.
- LERNER, W. **Competência é essencial na Administração**. São Paulo: Global Editora, 2002.
- MINISTÉRIO DO TRABALHO E EMPREGO. **CBO** – Classificação Brasileira de Ocupações. Disponível em <<http://www.mteco.gov.br/index.htm>> . Acesso em 20 jan 2004.
- QPR. **O QUE é Balanced Scorecard?** Disponível em:<[http://www.qpr.com/balancedscorecard/balanced\\_scorecard\\_intro\\_por.html](http://www.qpr.com/balancedscorecard/balanced_scorecard_intro_por.html)> . Acesso em 14 maio 2004.

- RICHARDSON, R J.. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 2ª edição. São Paulo: ed. Atlas, 1989.
- SELLTIZ, et al. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. 5ª reimpressão. São Paulo: E.P.U./EDUSP, 1975.
- SEVERINO, A. J. **Metodologia do Trabalho Científico**. São Paulo: Cortez Editora, 2000.
- SOUZA, C. **Gestão de Pessoas por Competências**. César Souza Talentos & Competitividade - Editora Qualitymark. Disponível em : <<http://www.cfj.gov.br>> Acesso em: 02 dez 2003.
- THIOLLENT, M. **Metodologia da pesquisa-ação**. São Paulo: Cortez - Autores Associados, 1986.
- TRIVIÑOS, A. N. S.. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: ed. Atlas, 1987.
- VIEIRA, F. P. **Gestão, baseada nas Competências, na ótica de gestores, funcionários e clientes, na Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural do estado de Rondônia – EMATER, RO**. Cacoal: UFSC, 2002. Disponível em: <<http://www.teses.eps.ufsc.br>> . Acesso em 7 abr. 2004.
- ZIMPECK, B. G. **Administração de salários**. São Paulo: Editora Atlas, 1990.

## **MANAGEMENT FOR ABILITIES: CASE VCG**

*Abstract: The present work had for objective, to place in practical during the period of training the theory learned in the university, through the development of the proposal of the Management for Abilities and Abilities. The formulated project had its beginning in the present year, however, for if dealing with the management change it does not have date foreseen for its ending. In this work a part of the revision of used literature and the carried through initial steps in the “Viação Campos Gerais” (VCG), company is described where the project happens. The methodology used in this article was the qualitative method, because it allowed the exploration of the technique of the interview, that was the used tool to become the base of the project; it was used, also, the content analysis and registers, and the research level was the description.*

*Keys-words: Management for Abilities, Evaluation of Performance.*