




RESOLUTION
SOLUÇÕES DE VALOR

**“Gestão por Competências:
indo além da teoria”**



 **ABRH-RS**
ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE RECURSOS HUMANOS
SECCIONAL DO RIO GRANDE DO SUL

TOP SER HUMANO 2002
Categoria Empresarial



Tabela de Conteúdo

1. RESUMO DO TRABALHO	3
2. INTRODUÇÃO	4
3. O CASE RESOLUTION	6
3.1 - Resolution - Um Pouco de História	6
3.2 - Resolution - Modelo de Gestão	8
3.3 - Gestão por Competências - A Evolução da Metodologia	10
3.3.1 - Primeira Geração	10
3.3.2 - Segunda Geração	17
3.3.3 - Terceira Geração	18
3.4 - Os Primeiros Resultados - A Comprovação da Eficácia	20
3.5 - O Ciclo PDCA da Metodologia	24
3.6 - Casa de Ferreiro, Espeto de Ferro... ..	26
4. CONCLUSÃO	32
5. REFERENCIAL BIBLIOGRÁFICO	33



1. RESUMO DO TRABALHO

Muito se tem falado da função estratégica de RH nas organizações. Para se chegar lá, muitas são as formas e modelos explorados pela moderna literatura. Na prática, em função de suas crenças e cultura, cada empresa acaba encontrando o seu caminho.

Os sistemas de **GESTÃO POR COMPETÊNCIAS** apresentam-se como uma das principais metodologias que vieram para suportar este avanço tecnológico de RH.

O desafio principal é: como fazer para introjetar este conceito na Empresa? Como fazer com que, da Direção ao nível operacional, o modelo possa ser entendido e, principalmente, praticado?

Buscando estas respostas, a Resolution pesquisou, criou e adaptou conceitos vitoriosos em relação ao tema.

Procuramos transportar para este documento esta caminhada, muitas vezes cercada por dúvidas e incertezas.

Os RESULTADOS alcançados pelas Empresas que apostaram no método comprovam que está valendo a pena todo este esforço. Além disso, a utilização da metodologia em **NOSSA PRÓPRIA ORGANIZAÇÃO**, como principal estaca para o desenvolvimento de nossos colaboradores, faz-nos crer que, se corretamente aplicado, o modelo de **GESTÃO POR COMPETÊNCIAS** pode efetivamente catapultar a organização para outro patamar, transformando uma tendência teórica em realidade.



2. INTRODUÇÃO

Quem já não visitou um Departamento de Recursos Humanos e encontrou descrições de cargos amareladas e corroídas pelo tempo arquivadas em velhos e emperrados arquivos de aço?

Certamente todo profissional de RH já presenciou esta cena...

Pois este era o nosso incômodo nos primórdios metodológicos da Gestão por Competências.

Constantemente nos perguntávamos: afinal, para que servem estas tais de descrições de cargo: para “inglês ver”? Para atender a alguma norma de padronização?

Obviamente que o objetivo era o conhecimento das funções e a sua correta alocação em uma estrutura salarial da Organização. O problema não era esse, mas sim o questionamento: por que elas estavam, então, seguidamente desatualizadas? Aquilo valeria para alguma coisa? O colaborador sabia da existência das mesmas?

A tônica da discussão seguia em seu sentido final: em resumo, qual o valor agregado dos extensos e enfadonhos sistemas de cargos e salários?

Buscando responder estas questões e alavancar a (real) utilização das descrições de cargos e todo o arsenal técnico que a revestia, os profissionais da Resolution saíram em busca de algo que pudesse agregar valor às Organizações, bem como apoiar as Empresas nas suas buscas incessantes pelo aprimoramento e pela alavancagem dos resultados.

Chegamos ao encontro do modelo de remuneração por competências e/ou habilidades, que, nos primórdios dos anos 90, saía dos fornos da tão falada reengenharia que teve início concomitantemente (Hammer, op. cit.).

Era uma tentativa arrojada para apoiar momentos de reinvenção empresarial. Nada mais justo: afinal nós, profissionais de RH, também precisávamos romper nossos paradigmas em relação à gestão de pessoas.



Case Resolution

Pegamos aquela onda!

Foram muitas vivências, várias experiências. Tentativas frustradas e outras extremamente satisfatórias...

Esta trajetória, que se iniciou com o subsistema de remuneração, ganhou corpo e hoje se ampliou para gestão integrada de pessoas, é o que pretendemos relatar a partir de agora...

Desejamos uma ótima leitura!

Augusto Amaral, Marcelo Simionovschi e Ricardo Ruzzarin

Direção da Resolution



3. O CASE RESOLUTION

3.1 - Resolution - Um Pouco de História

A história da Resolution inicia-se em agosto de 1996, quando seus sócios fundadores resolvem apostar no segmento de prestação de serviços de Recursos Humanos, focando, prioritariamente, projetos entrelaçados com o subsistema de remuneração (cargos e salários) das empresas clientes.

Este era apenas o início da concretização do sonho de seus idealizadores, pois a Resolution acaba especializando-se também em outros segmentos, tais como gestão organizacional, de processos, programas de formação de trainees e, mais recentemente, em projetos orientados à melhoria do atendimento.

Paralelo à este crescimento, o portfólio de clientes vai-se qualificando, com o ingresso de organizações de porte, tais como Lojas Colombo, Claro Digital, Randon, Dana Albarus, Springer Carrier, Dell Computadores, Bunge Alimentos, Grupo RBS, Adubos Trevo, Iguatemi, Unisc, Universal Leaf Tabacos etc.

No ano de 1999, seguindo uma percepção de como ela era vista por seus clientes, a Resolution resolve reposicionar estrategicamente a sua marca, migrando sua razão social e identidade visual de RESOLUTION CONSULTORIA E TREINAMENTO para RESOLUTION SOLUÇÕES DE VALOR. Esta troca refletia bem o entendimento de como éramos percebidos pelo mercado, ou seja, mais do que uma empresa de CONSULTORIA ou de ASSESSORIA, nossos clientes enxergavam na Resolution uma empresa de SOLUÇÕES DE VALOR AGREGADO, pois nossos profissionais não se limitavam só à prestação de serviços contratada formalmente e, sim, à preocupação em poder contribuir e agregar resultados práticos aos projetos.



O ano de 2000 é marcado pela inauguração da nova (e atual) Sede da Empresa (figura 1), que está situada na Rua 24 de Outubro, 1299 4º andar, bairro Moinhos de Vento em Porto Alegre/RS.

A ampliação da Resolution não é só física, pois, ano após ano, consolidando-se no mercado, aparecem também os resultados financeiros (figura 2), os quais mostram-se crescentes.



Figura 1 - Sede da Resolution

Faturamento Bruto Acumulado

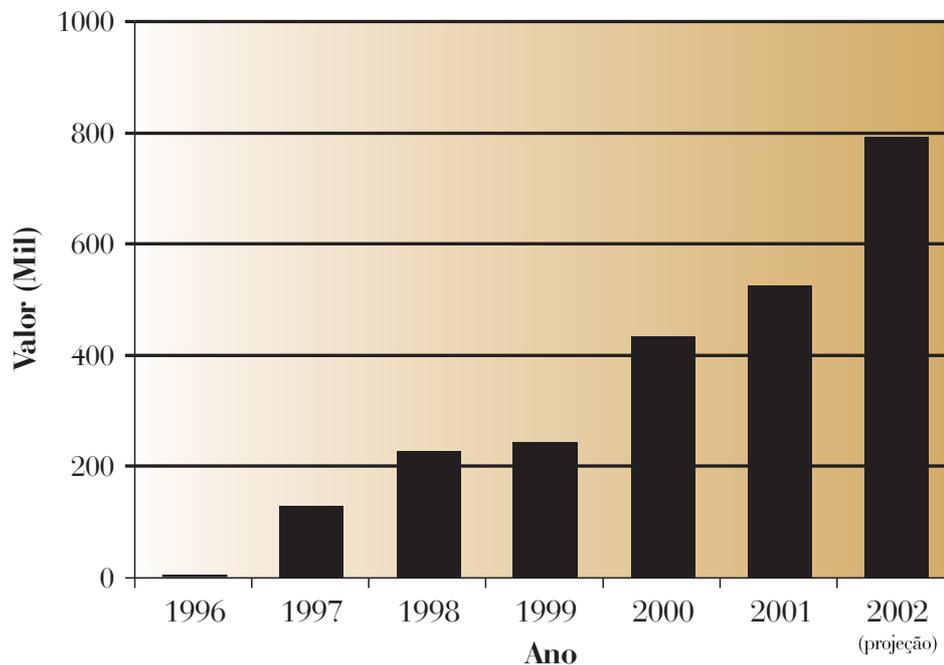


Figura 2 - Resultados Financeiros

Atualmente, junho de 2002, a Empresa possui um quadro de 12 colaboradores fixos e mais uma rede de profissionais que se junta à nós para incrementar tecnologia extra (quando necessário).



3.2 - Resolution - Modelo de Gestão

nosso
compromisso
é gerar
de soluções
de valor

Figura 3 - Definição do Negócio da Resolution

Esta é a "máxima" da Resolution e de todos os colaboradores que fazem parte deste time. A história da Resolution realmente referenda isso, em seus 6 anos de atuação.

Gerar soluções de valor é muito mais do que implantar um projeto. É, sim, garantir que as premissas iniciais e os objetivos traçados na contratação possam estar representados no produto gerado, de forma que realmente possa ser percebido e medido o valor agregado.

As Estratégias de Serviços abaixo (Berry, op. cit.) apóiam a definição do negócio da Resolution e foram definidas em conjunto com nossa equipe, pois representam a essência dos nossos valores. São elas:

A nossa
estratégia
de serviços

- ◆ **POSTURA**
Agindo proativamente, com empatia, ética e credibilidade.
- ◆ **COMPROMETIMENTO**
Atuando orientados à satisfação dos nossos clientes, com responsabilidade, garantindo precisão e cumprimento de prazos.
- ◆ **PRONTIDÃO**
Apresentando-se à disposição em qualquer ocasião, atuando assertivamente e com agilidade, fazendo com que cada cliente sinta-se único.
- ◆ **FLEXIBILIDADE**
Aceitando e adaptando-se de forma eficaz a novas e variadas situações, de forma a atender às necessidades específicas dos clientes.
- ◆ **CRIATIVIDADE**
Apresentando novos padrões, idéias e soluções inovadoras para situações de trabalho.

Figura 4 - As Estratégias de Serviços da Resolution



Case Resolution

Todas as empresas de serviços de alta qualidade têm uma estratégia de serviços clara e dinâmica para orientá-la. Elas têm uma “razão de ser” que energiza a organização e define a palavra “serviços”.

Baseada em uma estratégia de serviços clara e forte, os agentes de decisão tem como avaliar melhor o que deverá ser aprovado e recusado; a estratégia servirá como orientação. Baseada em uma estratégia de serviços clara e fortemente definida, os fornecedores de serviços sabem como atender melhor aos clientes; a estratégia servirá como orientação. Não há necessidade de manuais de procedimentos e políticas rígidas.

Uma estratégia de serviços é uma missão, não uma declaração de missão. Declarações de missão não passam de documentos gerais e internos com palavras rebuscadas que não representam absolutamente nada para quem executa o trabalho. Por outro lado, uma missão é algo estimulante trata-se de uma meta, uma direção, uma vocação. Ela une as pessoas de uma organização em torno de um propósito comum.

Geralmente, a estratégia de serviços pode ser definida em algumas frases ou palavras. Seu valor está no poder de orientar e estimular. No entanto, as palavras só atingirão a sua meta se elas adotarem as principais idéias da empresa, sensibilizarem o espírito humano de realização e forem assimiladas. Se os funcionários tiverem que recorrer a manuais ou documentos de planejamento para conhecerem a estratégia de serviços de organização, a empresa não tem uma estratégia de serviços.

Baseada nestas premissas, a Resolution acredita e aposta na internalização destes conceitos por parte da Direção e dos Colaboradores, praticando diariamente o que foi definido em sua Estratégia de Serviços.



3.3 - Gestão por Competências - A Evolução da Metodologia

3.3.1 - Primeira Geração

Quando falamos em descrição de cargos e em planos de cargos e salários imaginamos aquele modelo tradicional, totalmente consagrado a partir da década de 60.

Este modelo foi o que reinou por anos nas empresas nacionais (e também mundiais).

Fazia-se um desenho da estrutura de cargos e, em seguida, partia-se para a descrição dos mesmos, através de métodos distintos, quais sejam: entrevistas, questionários e observações diretas. Tudo feito pelo profissional de Cargos e Salários, que se reportava ao Gerente de RH. Em seguida, a área de RH fazia uma pesquisa de remuneração com o mercado externo, bem como estruturava um Comitê Interno para discutir e avaliar a importância dos cargos em relação à estratégia da Empresa. A reta final do método era a elaboração de uma estrutura salarial que apoiava a implantação do plano (enquadramentos dos funcionários na estrutura proposta).

Este modelo era demasiadamente técnico e dava o “poder” ao RH de manejar e definir, quase que ao seu critério, as evoluções do sistema, bem como as evoluções das carreiras dos funcionários na Organização. Nestes pontos é que residem as maiores críticas, pois:

- a) a definição das evoluções salariais não levavam em conta nenhum processo mais estruturado e oficial de avaliação dos funcionários (figura 5). Davam-se por critérios que não eram visíveis às pessoas. Cabe aqui a metáfora da “caixa-preta”;
- b) como não tinham critérios definidos, o sistema dava a liberdade ao Gestor da área solicitar um aumento para algum de seus funcionários a qualquer tempo, sem nenhuma justificativa mais concreta e objetiva. Bastava que este aumento encaixasse no orçamento de sua divisão. Os critérios vencedores nas promoções eram “tempo de casa” e “maturidade”.



- c) a descrição dos cargos era feita na sua ampla maioria em cima das atividades que o cargo respondia. Não havia aqui conexão com o futuro, ou seja, com a visão estratégica da Empresa. Como se não bastasse, ainda ocorriam deslizes em descrições que acabavam representando muito mais o que o ocupante do cargo fazia (e entendia) do que efetivamente aquele cargo deveria fazer.

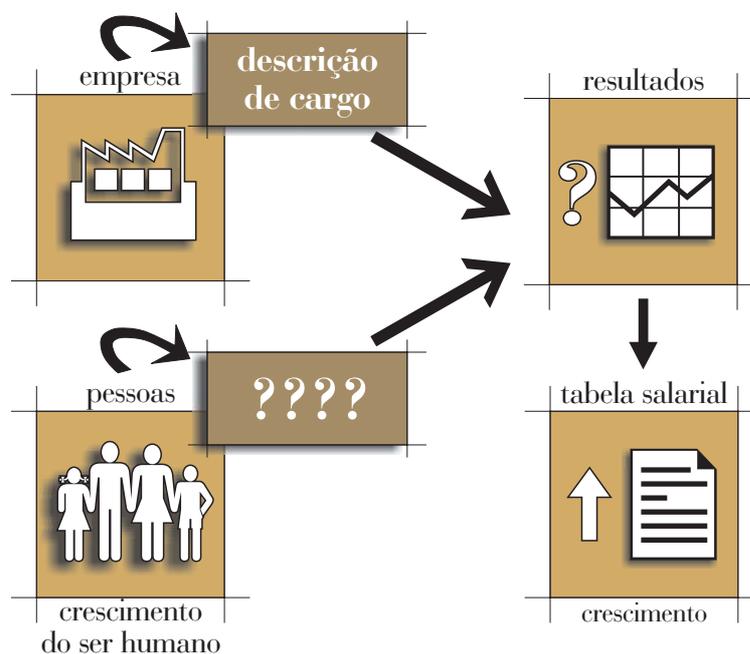


Figura 5 - O Modelo Convencional de Cargos e Salários

A Resolution percebeu várias oportunidades de valor a ser agregado em relação à este assunto, entre elas, talvez a principal, era de poder trazer os Gestores para mais próximo do processo (e da ferramenta) e de incorporar a figura do Colaborador de maneira mais concreta e transparente.

Os primeiros passos foram dados a partir da incursão sobre os resultados protagonizados pelos movimentos de reengenharia nos EUA e também no Brasil (Hammer, op. cit.). A reengenharia provocava um repensar do “modo com que as coisas eram feitas até então”. Este “modo” foi definido como “os processos organizacionais” e as empresas começaram a se dar conta de que mapeando, analisando e, eventualmente, revendo os seus processos poderiam reduzir as suas estruturas e otimizar os seus resultados.



Nesta “carona”, surge neste mesmo período o conceito de “pay-for-skill” nos EUA, ou seja, se a Empresa é obrigada a rever os seus processos, certamente estes “novos processos” deveriam ser executados por “novos cargos” e, por conseqüência, por “novos profissionais”. Os paradigmas utilizados na gestão de cargos e salários até então caducariam, pois, imaginem uma Empresa sendo pressionada a dar resultado de um lado e, por outro, ainda promovendo pessoas por antiguidade...

Esta abordagem motivou a primeira geração da solução Gestão por Competências da Resolution. Esta geração ficava diretamente associada ao emprego do desenvolvimento das competências ao subsistema de remuneração. Muitas definições sobre “competências” apareceriam a partir deste período. A Resolution pôde estudar e entender as mais variadas formas empregadas e optou por selar a sua definição:

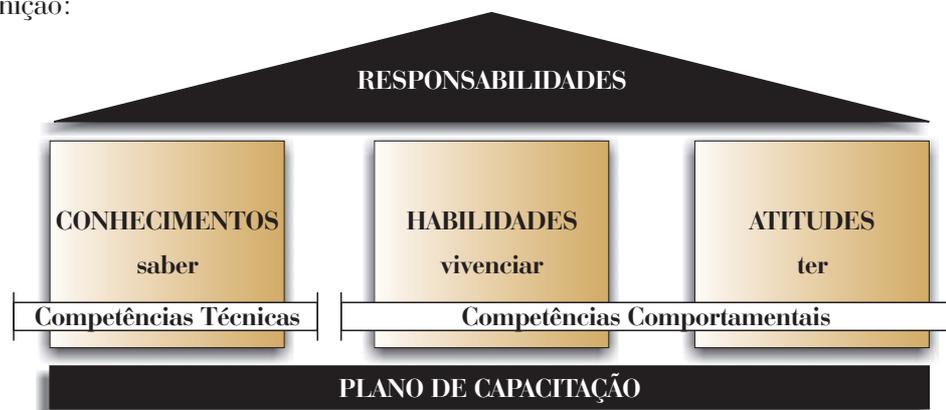


Figura 6 - A “Casa das Competências” - Resolution, Direitos Reservados - 2001

Competências para a Resolution é o conjunto dos CONHECIMENTOS, HABILIDADES E ATITUDES requeridas para cada posição dentro da Organização. Numa outra visão, seria o somatório entre as COMPETÊNCIAS TÉCNICAS (Conhecimentos) e as COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS (Habilidades e Atitudes) requeridas para cada função.

Esta definição acabou sendo o divisor de águas no entendimento da (nova) metodologia, pois ficava definido que as RESPONSABILIDADES de cada cargo estariam sendo suportadas pelas COMPETÊNCIAS requeridas para o mesmo.



A figura 6 representada anteriormente, que acabou sendo carinhosamente identificada por nossos Clientes como a “Casa das Competências da Resolution”, simboliza exatamente o que acabávamos de conceituar:

- o telhado são as **RESPONSABILIDADES**, aquilo que se espera do cargo. Eis o primeiro paradigma rompido: aquilo que se espera e não aquilo que o cargo faz (visão de futuro / alinhamento com a estratégia empresarial);
- os pilares da casa são as **COMPETÊNCIAS**, ou seja, os conhecimentos, habilidades e atitudes (C.H.A.) necessários para que o funcionário possa desenvolver-se no cargo;
- e, por fim, a base da casa, que é tratada como o **PLANO DE CAPACITAÇÃO**. Aqui fica nítida a intenção de unir os esforços de Treinamento & Desenvolvimento que possivelmente a Empresa já demandava, porém certamente em outra área do RH, que não tinha ligação direta com a de Remuneração.

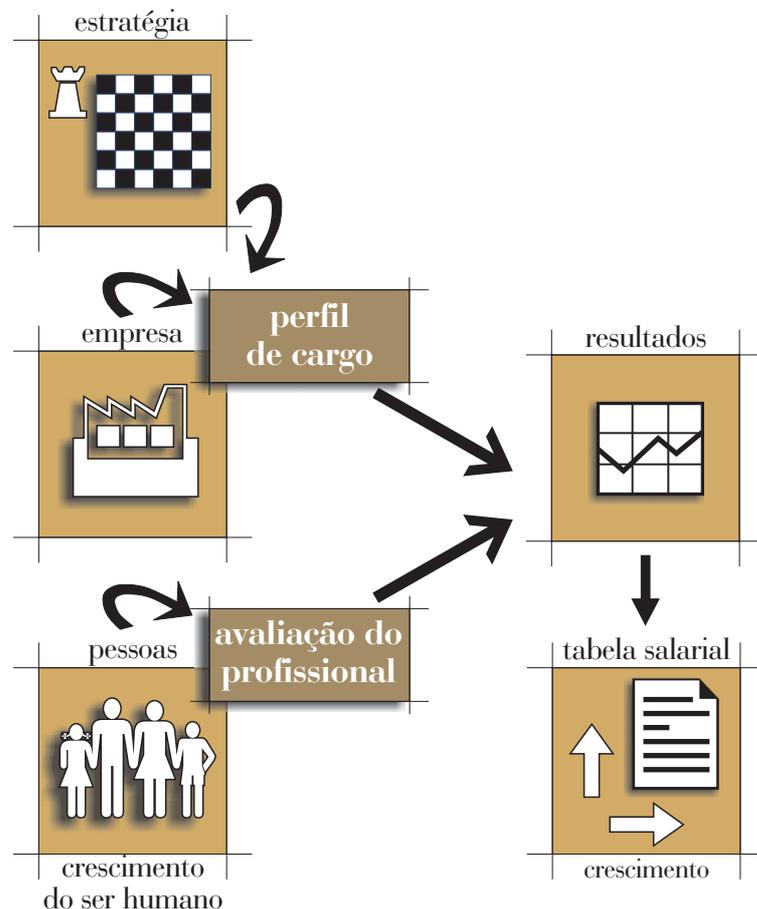


Figura 7 - O Modelo Baseado em Competências



Segundo Jim Kochanski (op. cit.) os funcionários medianos são esquecidos pelos departamentos de Recursos Humanos, que se concentram ou nos melhores ou nos piores. No entanto, eles costumam ser maioria nas organizações. O GBC (Gerenciamento Baseado em Competências) propõe-se a ser um sistema gerencial que impulse esses funcionários. Outro segredo do GBC está em identificar as competências que distinguem os funcionários de alto desempenho dos outros e espalhá-las entre os funcionários regulares.

Seria, portanto, necessário identificar os padrões de eficácia, evidentes nas ações repetidas dos funcionários mais eficazes. São justamente esses padrões que o GBC poderia trazer à tona.

Como vantagens da implantação deste modelo (figura 7), a Resolution identificou:

- a vinculação de um sistema de carreira ao direcionamento estratégico da Organização;
- a possibilidade de fazer a distinção da contribuição de cada indivíduo, tanto em termos remuneratórios como não-remuneratórios;
- a migração para um conceito de crescimento horizontal (e não só vertical), isto é, possibilitar a evolução do profissional dentro do próprio cargo;
- o estabelecimento de políticas justas e transparentes para o sistema de remuneração fixa, como forma de atrair e reter profissionais qualificados;
- a implantação de uma tecnologia mais flexível e menos tecnicista do que os modelos tradicionais de cargos e salários.

Como se isso não bastasse, o GBC possibilitaria não só encaminhar as questões relacionadas à cargos e salários, mas sim integrar, numa só metodologia, todos os demais subsistemas de RH, conforme representado no esquema a seguir (figura 8):

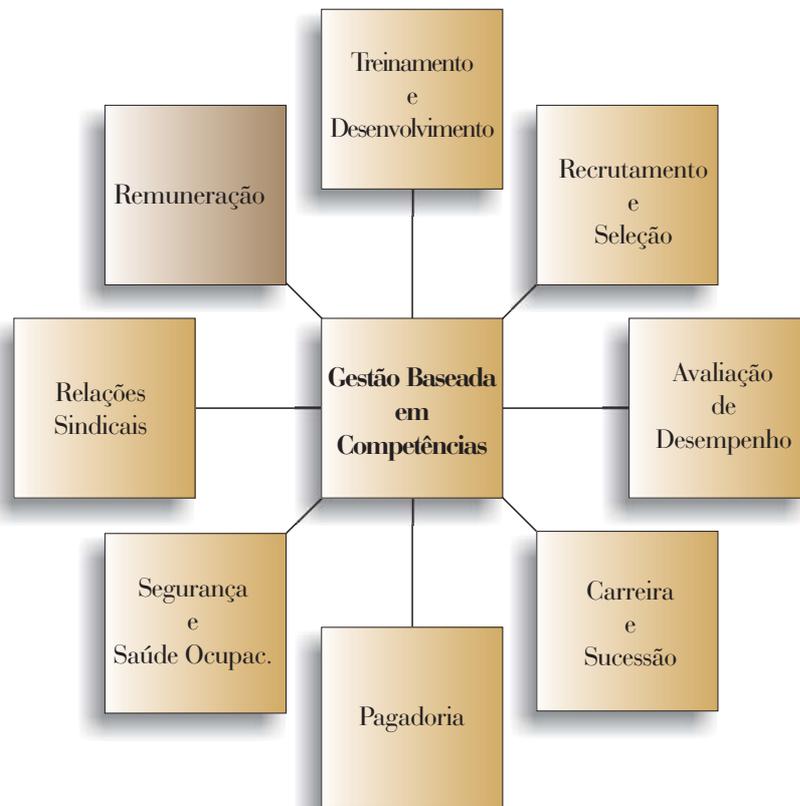


Figura 8 - A Integração dos Subistemas de RH

Em 1997 ocorreram as implantações de projetos no Hospital Mãe de Deus e na Universal Leaf Tabacos. No ano seguinte (1998) foram a vez da ABB - Asea Brown Boveri e da Termolar. Nesta última, por exemplo, a implantação do PAC (Programa de Avaliação das Competências, nome de “batismo” do projeto) permitiu aos funcionários o conhecimento sobre qual a “sua razão de ser” na Termolar frente aos desafios estratégicos, bem como, e principalmente, quais as competências que lhe seriam requeridas a partir daquele momento.

Criou-se, a partir da elaboração de todos os PERFIS de CARGO da Empresa, uma sistemática semestral de AVALIAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS APLICADAS, ou seja, um processo formal de cotejamento entre o estágio de desenvolvimento de cada profissional e seu Perfil de Cargo. Esta avaliação é seguida também por um processo formal de feedback (figura 9), onde os funcionários são elogiados em seus pontos fortes (competências desenvolvidas ou em desenvolvimento) e orientados para a busca das melhorias naquelas competências que estão em estágio de aprendizagem.



O funcionário pode também, neste momento, ser encaminhado à um novo posicionamento salarial, dependendo da pontuação em sua avaliação.

Plano de Capacitação

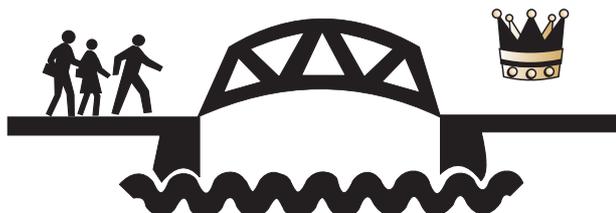


Figura 9 - Processo de Feedback e Encarreamento

Todo este processo, com o objetivo de facilitar a sua introdução na cultura da Termolar, foi informatizado, a ponto de hoje qualquer profissional poder acessar o seu Perfil de Cargo (que está em constante atualização frente à dinâmica da Empresa), bem como as suas avaliações (figura 10).

Figura 10 - Metodologia Informatizada na Termolar

Outra facilidade que se apresentou dentro deste processo, conforme modelo de integração do GBC apresentado anteriormente, é a rapidez e a eficácia do gerenciamento do Plano de Treinamento da Termolar. Agora, via software, como todo o colaborador possui a sua avaliação de competência aplicada registrada, basta comandar ao Sistema uma “sugestão” de composição de eventos de treinamento, que o mesmo elabora uma lista de potenciais inscritos, baseada no desenvolvimento daquelas competências que precisam ser desenvolvidas.

Com isso, também, os requisitos da ISO, no que se refere aos itens relacionados ao treinamento de pessoal, estarão sendo gerenciados de maneira mais produtiva.



3.3.2 - Segunda Geração

O emprego do modelo anteriormente fez-nos avaliar e descrever com precisão qual seria, portanto, o roteiro da implantação da metodologia, etapa por etapa.

Pelas experiências e a aplicação da ferramenta em Clientes com características bem destoantes, homologamos, logo a partir da primeira etapa (Diagnóstico da Empresa), a etapa de MODELAGEM. Este seria o momento em que, de posse do nosso conceito de competências (C.H.A.), em conjunto com o Cliente, o projeto tomaria a “sua cara”.

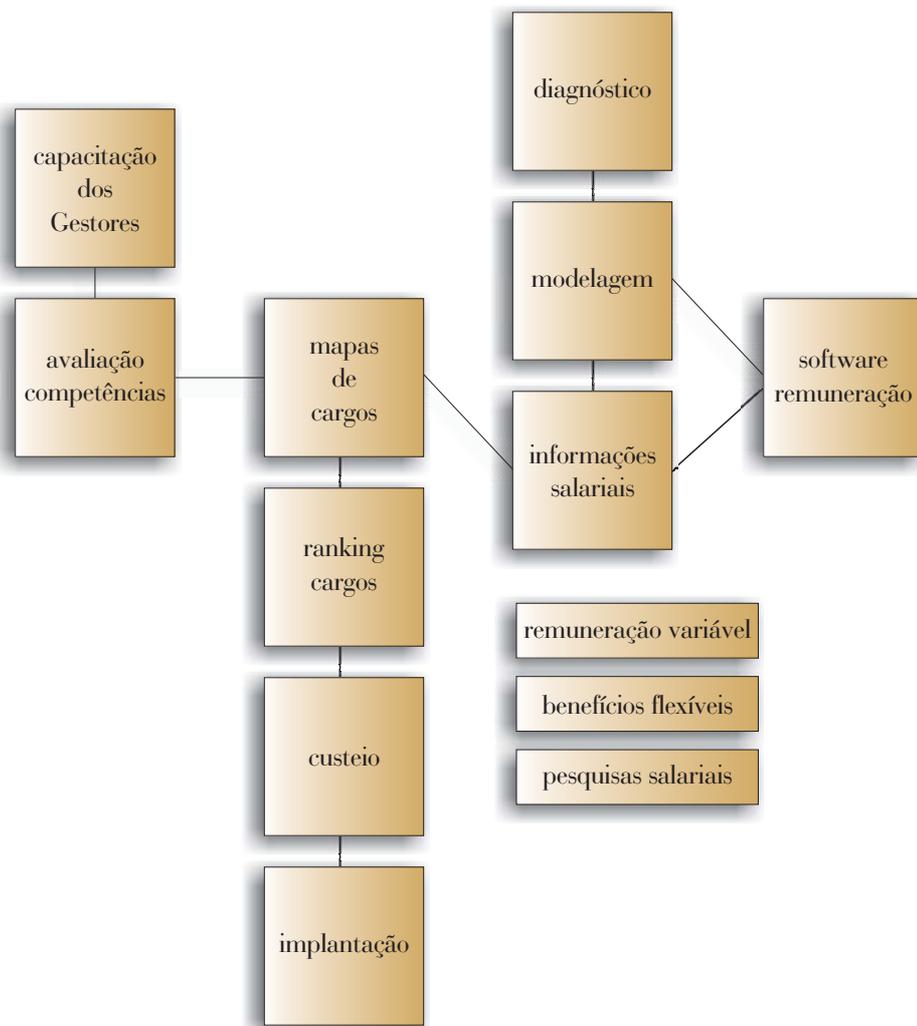


Figura 11 - Roteiro Metodológico do GBC



Neste contexto, foram várias as melhorias inseridas na metodologia, o que propiciou um “salto” de consistência nas ferramentas utilizadas.

Este é um período (1998/1999) em que o conceito alastra-se no Brasil, das mais variadas formas. Muitos são os debates em torno da melhor forma de aplicação da teoria em relação ao dia-a-dia das organizações.

O grande marco desta segunda geração pode ser creditado ao fato de que passamos a entender que REMUNERAÇÃO não pode ser o “fim” do modelo. Remuneração e/ou o subsistema de cargos e salários como um todo é efetivamente uma DECORRÊNCIA do modelo implantado.

Com isso, nossos Clientes passam a entender que o GBC é um SISTEMA INTEGRADO DE GESTÃO DE PESSOAS e não simplesmente uma ferramenta de atribuição salarial.

3.3.3 - Terceira Geração

Num ambiente de disputa cada vez mais acirrada, onde as empresas exaustivamente buscam diferenciais competitivos em relação à concorrência, torna-se obrigatório o alinhamento do sistema de gestão de pessoas às estratégias da Organização.

Na 3ª geração da metodologia GBC da Resolution isto é viabilizado, a partir do mapeamento e entendimento das competências essenciais (core competences) da organização. Neste caso, reforça-se a necessidade do envolvimento da Alta Administração na definição do modelo de gestão da Empresa, onde são apontadas as competências que trarão diferenciais estratégicos.

Prahalad (op. cit.), cita três aspectos importantes na definição de competências essenciais:

- primeiro, devem ter um valor a ser percebido pelo Cliente;
- segundo, devem ser diferenciadas entre os concorrentes;
- último, devem possuir capacidade de expansão.



Alinhado a isto, também se introduziu na metodologia (figura 12) o conceito de “Balanced Scorecard-BSC” (Kaplan, op.cit.), onde todas as ações possam ser medidas e direcionadas para o foco da Empresa. Nosso objetivo, enquanto melhoria contínua da metodologia GBC, foi o de integrar as perspectivas dos Clientes, dos Processos Internos, da Aprendizagem e os Sistemas de Informação que, em conjunto, possam contribuir com os resultados financeiros da Organização. Kaplan defende que o BSC deve ser aplicado como um sistema de gestão estratégica, uma forma de assegurar não só o desenvolvimento, como também a implementação da estratégica. Fica muito cristalina a necessidade de possuímos um sistema integrado, buscando a junção de pessoas, processos e estratégia.

RESPONSABILIDADES				
1	Realizar setup e operar equipamentos buscando a meta de produção e mantendo o lead-time da linha, conforme procedim. e instruções de trabalho			
	Luberação de set-up	R	O	T
	Disponibilizar recursos para linha (materia - prima , folha de op. , ferramentas etc..)	R	O	T
	Ter corrigir programas de cnc	R	O	T
	Analisar sucata; se causa especial, solucionar	R	O	T
	Requisitar insumos;	R	O	T
	Liberar peças prontas;	R	O	
	Manter lead time da linha	R	O	T
	Operar maquina	R	O	
	Fazer set-up (tirar folha op. , plano verif. ,)	R	O	
2	Realizar 5S e TPM de acordo com SDM - Sistema DANA de Manufatura			
	Realizar tpm e 5s	R	O	T
	Pequenas manutenções corretivas	R	O	T
3	Preencher documentos que fazem parte da rotina do posto de trabalho			
	Lançar e imprimir eficiência do gargalo	R	O	T
	Preencher documentos que fazem parte do posto de trabalho			
4	Realizar treinamento "on the job" e no SDM			
	Treinar habilidades operacionais	R	O	T
VALIDADORES (BALANCED SCORECARD)				
Eficiência global no gargalo da equipe autônoma x Percentual de eficiência da entrega				
Inclui TPM que influencia no gargalo/eficiência				
Inclui custo da não qualidade (sucata e devolução)				
Inclui assiduidade, pontualidade (a própria equipe autônoma vai cobrar do grupo)				
Futuro: ROS para mini-fábrica				
COMPETÊNCIAS TÉCNICAS				
Noções em: CNC, hidráulica, pneumática, mecânica geral, informática operacional, metalurgia (p/ o tratamento térmico).				
Conhecimento em: metrologia, leitura/interpretação de desenho, troca rápida de ferramenta, TPM, sistema de anomalia, TOC.				

Figura 12 - Modelo de 3ª Geração (Inserção do conceito BSC)

Todo este aprendizado possibilitou-nos uma clara visualização das 3 gerações da metodologia, estágio por estágio de sua maturação, conforme descrito nos tópicos anteriores. O quadro a seguir (figura 13) sintetiza e ajuda no entendimento desta divisão por gerações, ficando clara a transformação daquilo que teve origem no subsistema de **remuneração (primeira geração)**, evoluiu para um modelo de gestão de pessoas, como foco em **ferramenta de RH (segunda geração)** e hoje caminha para **agregar valor ao negócio (terceira geração)**, sendo um instrumento presente nas ações estratégicas das Organizações.



Itens	1ª Geração	2ª Geração	3ª Geração
Foco	Remuneração	Gestão RH	Gestão Negócio
Período	1996 - 1997	1998 - 1999	2000 - Atual
Projetos/ Clientes	Adubos Trevo Açokraft Universal Leaf Aços Favorit Termolar Net Sul Hospital Mãe de Deus	ABB Sebrae – RS Randon Consórcios TFL do Brasil Meridional Unimed Nordeste	Ocean Express Bunge Alimentos Jost Brasil Dana Albarus Hospital Moinhos Vento Unisc
Processo de Avaliação	Unilateral (Gestor)	Comitês (Alguns Casos) Auto-Avaliação + Avaliação Gestor = Consenso	Resultados da Organização (Forte Envolvimento da Alta Administração)
Link Plano de Ação	Nenhuma	Plano de Desenvolvimento	Estratégia de Negócio da Organização
Base Teórica (Autores)	Reengenharia Enio Resende	Coopers & Lybrand	Escola Francesa C.K. Prahalad Dave Ulrich Robert Kaplan
Visão (Enfoque)	Atividades	Processos	Estratégia
Características	Inovação Rompimento Paradigmas Simplicidade	Incrementação Tecnológica Complexidade Aumento Objetividade (Fatores Concretos)	Alinhamento Competências Corporativas (Essenciais) Indicadores (Foco Resultado)

Figura 13 - As 3 Gerações da Metodologia da Resolution

3.4 - Os Primeiros Resultados - A Comprovação da Eficácia

Para fins de medição de resultados, a implantação do modelo de Gestão por Competências ainda está em seu estágio inicial de mensuração. Mas, analisando a realidade e os objetivos desenhados por alguns de nossos Clientes, podemos afirmar que:

- **TERMOLAR (Porto Alegre/RS)**

Uma solução de praticamente custo ZERO, que tinha em seu esteio uma aproximação de alto risco com o Sindicato, trouxe vários benefícios, entre os quais:



COLABORAÇÃO NA REDUÇÃO DOS ÍNDICES DE TURNOVER

Vejamos o gráfico:

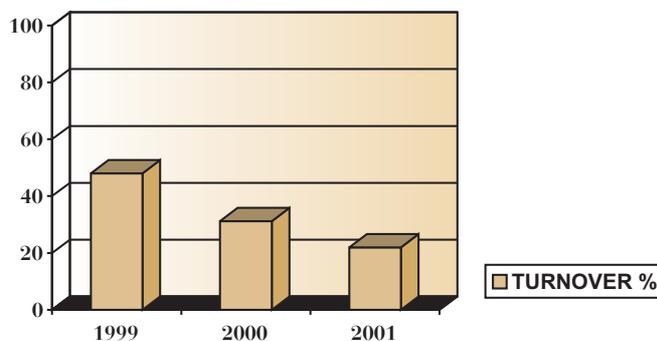


Figura 14 - Evolução do Turnover na Termolar

O índice que, em 1999 era de 48%, caiu representativamente de um exercício para outro. Obviamente que esta redução não é só creditada à Gestão por Competências, mas sim ao somatório das ações relacionadas à gestão de pessoas e ao processo todo de mudança cultural promovido pela Direção da Empresa desde esta data.

COLABORAÇÃO NA REDUÇÃO DE NOVAS DEMANDAS TRABALHISTAS

Vamos ao gráfico:

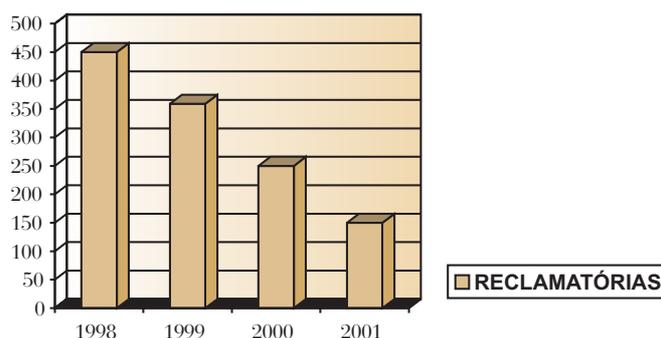


Figura 15 - Evolução das Reclamatórias Trabalhistas na Termolar

O índice que, em 1998 foi ao seu topo com 450 (quatrocentos e cinquenta) reclamatórias, superando até o número de funcionários ativos na época, está em constante queda, motivado pelo novo sistema de gestão de pessoas. O PAC está tendo um papel fundamental neste contexto, pois está estancando a entrada de novas reclamatórias, dando fôlego, assim, para a quitação do passivo de reclamatórias oriundas da administração de cargos e salários anterior.



- **OCEAN EXPRESS (Novo Hamburgo/RS)**

O modelo conseguiu associar a gestão estratégica da Organização à gestão de pessoas, certamente o “link” que faltava no processo de transformação empresarial que a empresa persegue desde o início do movimento da sua profissionalização. O exemplo mais claro é a integração do modelo de gestão utilizado, BALANCED SCORECARD - BSC (Kaplan, op. cit.) à missão individual de cada cargo. A partir das perspectivas desenhadas estrategicamente, há uma associação de cada indicador com a contribuição individual de cada cargo, o que faz com que cada movimento estratégico impacte diretamente no cargo (por consequência, nos colaboradores que os ocupam).

- **BUNGE ALIMENTOS (Esteio/RS)**

O modelo aplicado na Bunge reflete na íntegra a concepção da 3ª Geração da metodologia, visto que o instrumento de CBC está sendo aplicado para fins de desenvolvimento e carreira, através da 'dobradinha' avaliação das competências aplicadas + processo de feedback. Um dos aspectos interessantes do modelo desenvolvido pela Bunge, é que o subsistema de remuneração segue a linha convencional, com cargos sendo construídos e avaliados pela metodologia Hay. A opção feita pela Empresa, representada por sua área de RH Estratégico, mostra-se acertada, pois acaba provando que os modelos (convencional + competências) podem conviver em um sistema híbrido, gerando resultados otimizados. Este modelo, inclusive, acabou sendo reconhecido como mais uma diferenciação da Unidade de Proteínas dentro do Grupo Bunge.

- **ABB ASEA BROWN BOVERI (Cachoeirinha/RS)**

O projeto de Gestão por Competências veio a ser uma solução estrutural para a gestão de pessoas a partir de 1998, em função da nova arquitetura de trabalho, baseada em EQUIPES AUTOGERENCIADAS (EAGs), implantada na Unidade de Medidores. Se desenvolver uma nova metodologia para gerenciamento de colaboradores nos novos cenários empresariais já era uma missão desafiadora, na ABB este desafio foi superior, pois não haviam paradigmas em relação à modelos de remuneração aplicados à EAGs. Os resultados foram satisfatórios, o que motivou a Empresa a continuar investindo no modelo.



• DANA ALBARUS (Gravataí/RS)

Projetos baseados em Gestão por Competências são ótimas oportunidades para se debater a respeito da coerência das estruturas organizacionais frente aos atuais cenários. Na Dana Albarus esta acabou sendo uma das premissas do projeto, pois coincidiu com um momento de “repensar” a estrutura frente aos desafios da indústria automobilística e a garantia da Dana em continuar a ser competitiva neste contexto. A figura 16 demonstra visualmente os ganhos deste trabalho, bem como a inserção do mesmo nas ações estratégicas da Organização.

A redução das estruturas não significa necessariamente redução de pessoas ou de postos de trabalho. Pode significar um roteiro de trabalho mais sinérgico, baseado na fusão de cargos, multifuncionalidade e criação de equipes autônomas.

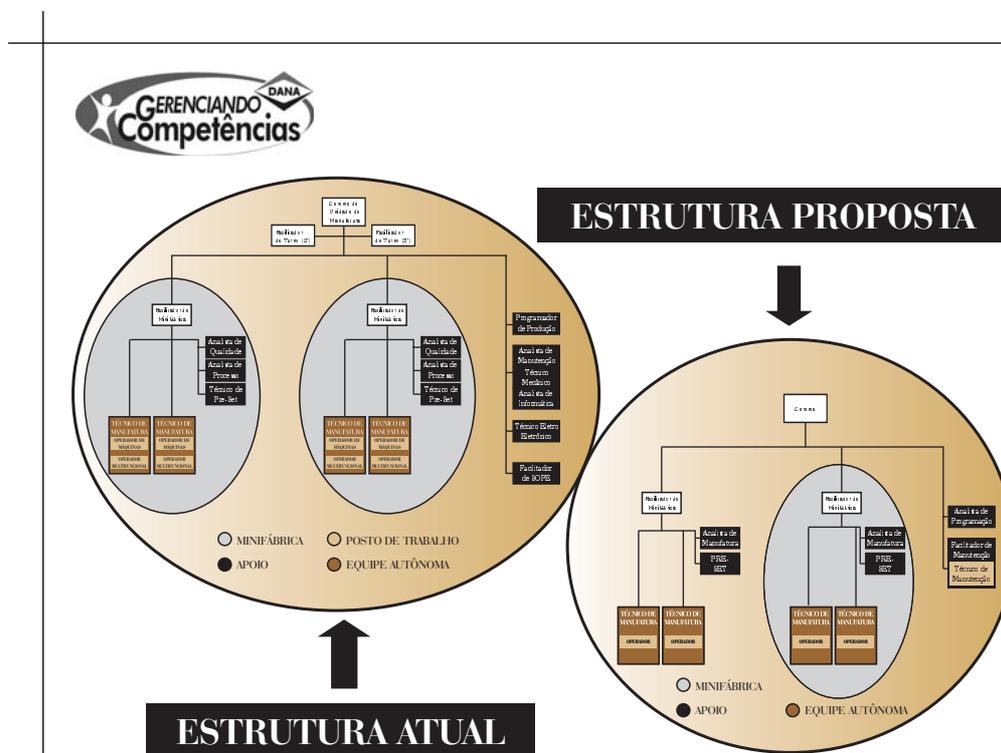


Figura 16 - Desenho de Estrutura Organizacional Proposta pelo Projeto de GBC



3.5 - O Ciclo PDCA da Metodologia

A Resolution, apesar de já ser reconhecida no mercado gaúcho como um referencial em projetos de implantação de modelos de Gestão por Competências, ainda não se dá por satisfeita.

Nós sabemos que o processo é evolutivo e estamos sempre “inquietos” com nossas metodologias, buscando melhorar continuamente este produto.

Prova disso são as Reuniões de Avaliação do Produto Gestão por Competências que acontecem mensalmente na Resolution para rotação do PDCA (Campos, op. cit.) em relação ao modelo. Todos os colaboradores são chamados para debater as evoluções possíveis, a partir dos estudos teóricos e dos feedbacks de mercado.

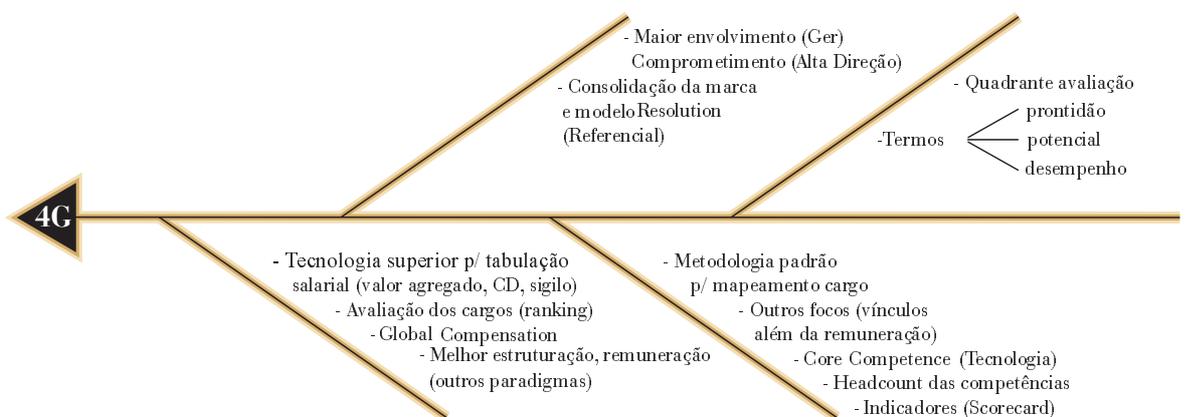


Figura 17 - Produção de Reunião Técnica

O diagrama de Ishikawa (figura 17 Campos, op. cit.) demonstra nossas principais preocupações em relação ao avanço da metodologia em direção à sua 4ª geração. Esta produção foi fruto de uma das reuniões técnicas acima citadas.

Sempre que alguma evolução metodológica é constatada, após períodos de testes e validações, informamos estas aos nossos Clientes, de forma que possam analisar a viabilidade de efetuar o ajuste às suas ferramentas (avaliando os impactos no dia-a-dia, nas crenças e na cultura de suas Organizações).



Para tanto, a Resolution, além do contato “corpo-a-corpo” com seus Clientes, utiliza-se de um canal de contato para divulgação e troca de metodologia com a sua rede de relacionamento. Este canal é o Resolutionline, um informativo eletrônico mensal (figura 18), distribuído pela internet e direcionado para propagar as novidades e evoluções tecnológicas, tanto de nossos produtos, como do mercado em geral.

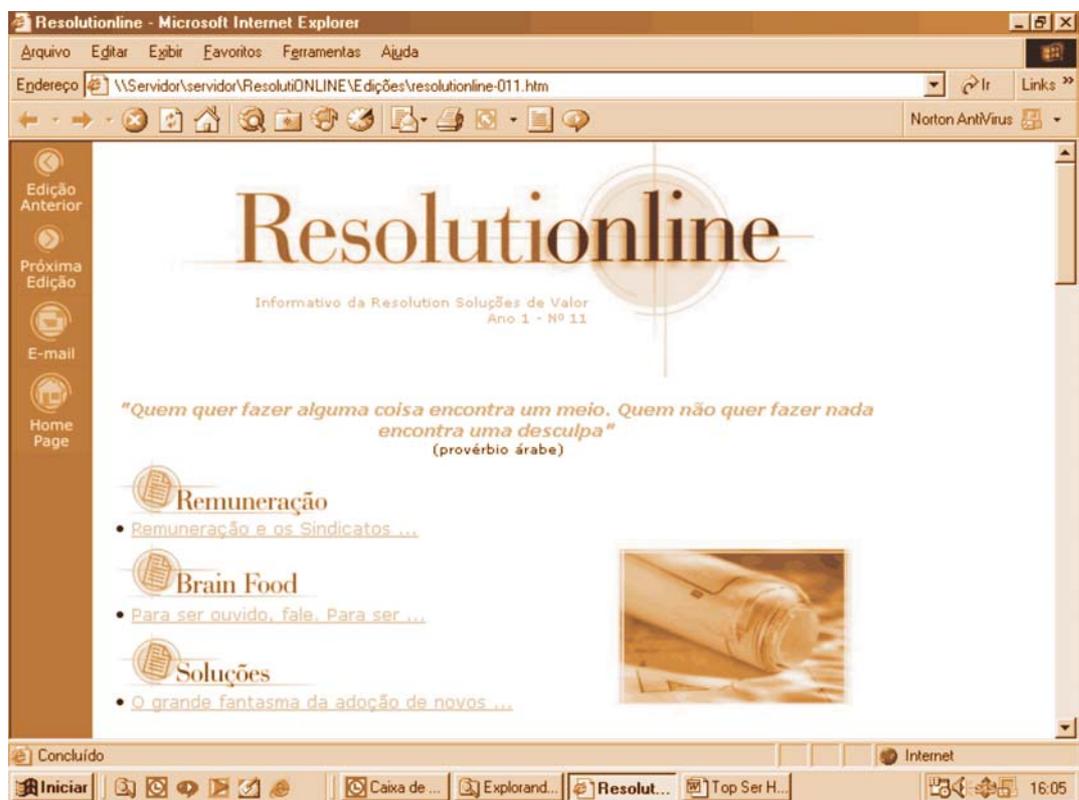


Figura 18 - Tela do Resolutionline

Esta ferramenta, disponível em <http://www.resolution.com.br/resolutionline>, tem também oportunizado a troca de informações e experiências entre as empresas, fomentando a cadeia de gestão do conhecimento para a metodologia GBC.



3.6 - Casa de Ferreiro, Espeto de Ferro...

Nós, assim como nossos Clientes, somos sabedores de que o modelo de GBC não é aplicável à qualquer tipo de organização. Ao contrário do que muitos pensam, não é o porte da empresa quem dita se a metodologia serve ou não e, sim, a cultura e as crenças da mesma.

Para se implantar um modelo de GBC bem sucedido, é necessário que:

- A organização tenha um modelo de transparência nas relações empresa X colaborador (e, por consequência, chefia X colaborador);
- Haja um ambiente propício ao feedback;
- A empresa esteja profissionalizada ou a caminho de sua profissionalização;
- A organização entenda que o GBC é um processo a longo prazo, pois, em tratando-se de desenvolvimento de pessoas, os resultados não são colhidos de imediato.

Ao passo do nosso crescimento, fomos nos dando conta de que a metodologia era amplamente aplicável ao nosso negócio, apesar de possuímos um quadro com pouco mais de uma dezena de colaboradores.

Sendo assim, a partir do ano de 2000, a Resolution também instituiu o GBC como ferramenta de gestão de seus colaboradores.

O desenho do projeto na Resolution seguiu as mesmas premissas citadas anteriormente, onde se procurou projetar cargos com visão de futuro, totalmente alinhados com nossas Estratégias de Serviços.

Todas as informações referentes à metodologia de GBC da Resolution são gerenciadas por um software próprio, conforme tela a seguir (figura 19):

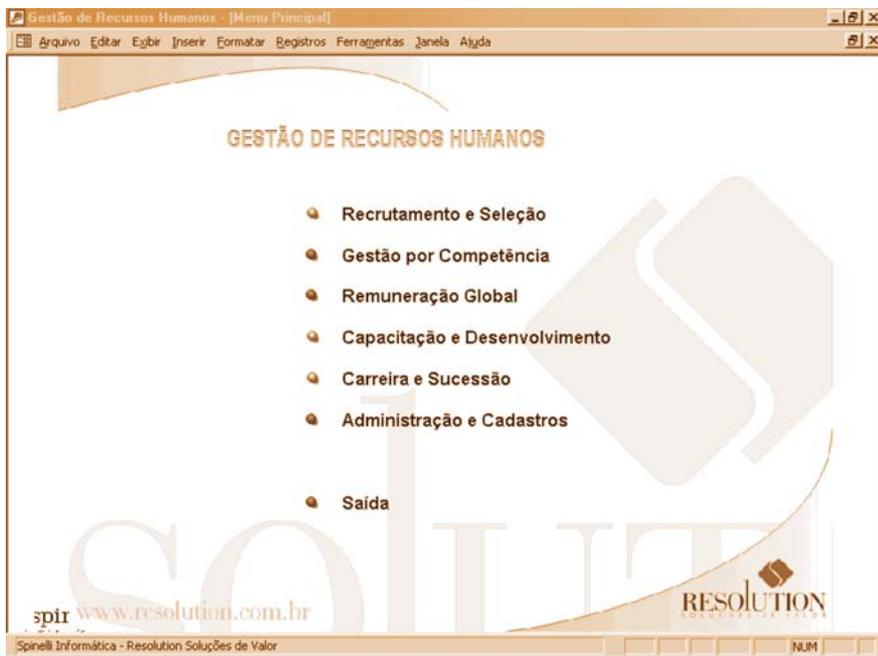


Figura 19 - Menu Principal do GBC Resolution

Neste sistema estão armazenadas todas as informações relativas à gestão de carreira de nossos colaboradores, iniciando-se pelo desenho do “Mapa de Desenvolvimento” de cada cargo (figura 20).



Figura 20 - Mapa de Desenvolvimento Resolution



O Mapa reflete aquilo que é esperado para cada função, bem como a descrição das competências requeridas para cada uma das responsabilidades. Importante dizer que, nas **COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS**, o que está descrito são exatamente os **VALORES** citados nas Estratégias de Serviços da Resolution.

Após a construção e revisão dos cargos, nossos colaboradores são encorajados à fazerem a sua auto-avaliação que, em seguida, é consensuada com a Direção (figura 21). Este ciclo de avaliação é semestral e gera, como subproduto, planos de ação individuais para cada colaborador avaliado.

Responsabilidades / Processos de Atuação	Não Atingiu	Atingiu Parcialmente	Atingiu	Excelente	Não Aplicável
Atuar nos projetos em que for requisitado, seguindo orientações superiores (Direção e/ou Profissional Resolution), respeitando a metodologia e as estratégias de serviços da Resolution	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Atender às solicitações / informações requisitadas pelos Clientes, resolvendo-as quando possível e repassando-as quando necessário, comprometendo-se com a solução ou o encaminhamento da mesma.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Assurar o cumprimento dos prazos combinados e contratados junto ao(s) Coordenador(es) de Projeto (Direção e/ou Profissional Resolution), antecipando-se e buscando eventuais recontrações quando necessário.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Contribuir com ideias e sugestões que visem a consolidar a imagem da Resolution junto ao mercado, bem como expor-se de maneira crítica quando necessário.	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Desenvolver-se tecnicamente, compartilhando e buscando associações com as teorias vistas na Universidade, de forma a contribuir com as melhores metodológicas dos produtos e serviços da Resolution	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Estar atento às oportunidades de novos clientes e projetos junto ao mercado, de forma condizente com a cultura e valores da Resolution.	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Indicadores / Balanced Scorecard (Sustentação da Eficácia dos Processos)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Figura 21 - Avaliação das Competências Aplicadas

É importante ressaltar que esta dinâmica é acompanhada por uma rotina de feedbacks, visto que a metodologia só se complementa se tiver o engajamento da Direção no processo, bem como um ambiente que propicie esta transparência e crença em torno da ferramenta.



Dentro do processo de melhoria contínua da Resolution, sentimos a necessidade de estabelecermos alguns controles, visando a acompanhar a performance do nosso negócio.

Numa primeira etapa, simplesmente acompanhávamos o faturamento da Empresa, apurado através do somatório das notas fiscais emitidas. Não tínhamos nenhum indicador sobre a rentabilidade dos projetos. A dúvida sempre pairava: qual o resultado deste projeto? Estamos tendo alguma rentabilidade? E as pessoas? Como conduzi-las e fazê-las com que possam realmente dar o melhor de si?

Assim, diante destas necessidades, implantamos um sistema de gerenciamento dos projetos (figura 22), integrado ao nosso sistema de gerenciamento das pessoas. Começamos a medir, tanto a performance de nossos Colaboradores, como a rentabilidade e a lucratividade dos projetos conduzidos pelos mesmos.



Figura 22 - Mensuração dos Projetos dos Colaboradores



Case Resolution

Esta ação foi de extrema relevância, pois ajudou no processo de “aproximação” do foco individual de cada colaborador com o direcionamento estratégico da Resolution, fazendo com que cada pessoa entenda claramente o seu papel neste contexto e consiga, efetivamente, agregar valor ao negócio.

Toda esta caminhada mostra-se completamente gratificante sob a ótica empresarial. A Direção da Resolution acredita que está no rumo certo. Agora, o que mais gratifica é saber que os colaboradores entendem o processo e internalizam o mesmo. Prova disso são os depoimentos a seguir:

“As palavras feedback e coaching têm aplicação relevante no dia-a-dia da Resolution. As avaliações semestrais sintetizam o quanto é importante para a Resolution saber se estamos confortáveis com a nossa situação de trabalho e o que a Empresa espera de nós. Na avaliação, que conta com a participação dos 3 Diretores da Empresa, podemos expor uma série de questões e temos a oportunidade de dividir experiências com eles. Há uma rodada de feedback que proporciona reflexão e melhorias. O instrumento de avaliação é formalizado, porém desfrutamos todos os dias de rodadas de feedback e coaching. Os Diretores acompanham de perto o desenvolvimento do nosso trabalho, primando sempre pela autonomia e desenvolvimento dos Colaboradores. Eu, como Colaboradora da Resolution, posso dizer: as soluções de valor que geramos junto aos nossos Clientes começam a ser geradas aqui, dentro de cada um de nós...”

CAROLINE GIRON,
Colaboradora da Resolution





FELIPE VIEIRA,

Colaborador da Resolution, diz:

“Desde quando entrei na Resolution, como estagiário, eu participava de reuniões periódicas formais de feedback ou de avaliação, como o Integrador Empresa-Escola identificava aquele check-list. Além disso, como os outros estagiários, eu trabalhava sob um processo de orientação constante pelos Diretores e vislumbrava outros patamares no plano de carreira desenhado para os estagiários da Empresa. Hoje não sou mais estagiário, mas o processo de feedback continua constante. Todos da equipe têm bem claros os valores da Resolution no atendimento aos nossos Clientes, na execução dos projetos e no convívio com os colegas. Além da presença forte dos Diretores, temos uma ferramenta de gestão disponível na intranet que chamamos de “Mapa de Desenvolvimento”, desenhados para os nossos cargos, e onde ficam claras as competências em que precisamos nos desenvolver, sejam elas comportamentais ou técnicas, a fim de crescermos em amplitude de atuação e de reconhecimento profissional.”



4. CONCLUSÃO

Como qualquer negócio, a Resolution também busca resultados satisfatórios e, por conseqüência, a lucratividade. Mas, a pergunta que insistentemente fazemos: como? Acreditamos que o nosso diferencial competitivo está em como aplicamos os nossos valores. Então, estamos falando de postura, comprometimento, prontidão, flexibilidade e criatividade. Na essência, estamos falando das pessoas e de suas atitudes.

Tecnologia sozinha não ganha o jogo, mas quando acompanhada de pessoas COMPETENTES, encontramos o binômio do sucesso. Pensando assim, acreditamos que somente com uma equipe aberta a desafios, aceitando o erro como uma possibilidade de aprendizado e buscando constantemente o autodesenvolvimento e a troca, podemos ter um time vencedor. O caminho é longo, mas extremamente gratificante.

Por isso, acreditamos no sistema de gestão integrada. Colocar desafios, dando total visibilidade dos mesmos; acompanhar o desenvolvimento das pessoas, acreditando no feedback como uma possibilidade de crescimento; e estabelecer plano de desenvolvimento, sendo assertivo e focando em ações que realmente possam trazer diferenciais.

Vale a máxima: “a energia que é gerada internamente, será a mesma energia que será gerada externamente”.

Ainda acreditamos no “fio de bigode”, do “olho no olho”...

Enfim, acreditamos em relações verdadeiras, muitas vezes doloridas, mas duradouras. Para nós, é um caminho sem volta...



5. REFERENCIAL BIBLIOGRÁFICO

- **BERRY, Leonard.** Serviços de Satisfação Máxima. São Paulo, SP: Campus, 1998.
- **CAMPOS, Vicente Falconi.** TQC - Controle da Qualidade Total. Belo Horizonte, MG: Editora DG, 1999.
- **HAMMER, Michael e CHAMPY, James.** Reengenharia. São Paulo, SP: Campus, 1993.
- **KAPLAN, Robert S. e NORTON David P.** A Estratégia em Ação: Balanced Scorecard - São Paulo, SP: Campus, 1999.
- **KOCHANSKI, Jim.** Mais e Melhores Competências - Revista HSM Management (Edição Novembro 1998 - página 24). São Paulo, SP.
- **PRAHALAD, C.K.** Competindo pelo Futuro, Rio de Janeiro, RJ: Campus, 1995.



Rua 24 de Outubro, 1299/4º andar - Moinhos de Vento - Porto Alegre / RS - Fone: (51) 3333.5596
www.resolution.com.br