

Modelo integrado de gestão de pessoas: o enfoque estratégico e por competências

Juliana Mika Masuyama (UFRGS) juliana.masuyama@ufrgs.br

Cláudia M. Cruz Rodrigues (UFRGS) claudia.rodrigues@producao.ufrgs.br

Resumo

O aumento da competitividade tem alterado a forma como as pessoas são gerenciadas pelas organizações. A fim de obter vantagem competitiva, as empresas precisam alinhar seus colaboradores com a estratégia de negócio, e isso pode ser alcançado através da utilização de um modelo de gestão de pessoas. Este artigo tem como objetivo propor um modelo que integra aspectos estratégicos e por competências. Para tanto, o estudo compreendeu diferentes fases. Primeiramente foi realizada uma Revisão Sistemática da Literatura, a fim de analisar os modelos já existentes na literatura brasileira e internacional. Em seguida, foram aplicadas entrevistas semiestruturadas a três empresas localizadas na região metropolitana de Porto Alegre e a especialistas de gestão de pessoas pertencentes ao corpo docente da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Como resultado, percebeu-se que duas das empresas entrevistadas apresentam modelos com características estratégicas e por competências, enquanto a outra empresa ainda possui práticas de modelos tradicionais de recursos humanos. Levando em consideração o atual cenário das empresas entrevistadas, juntamente com a opinião dos especialistas e autores da literatura, estruturou-se um modelo aplicável a organizações de diferentes portes e setores, sendo composto por 15 etapas agrupadas em 4 fases distintas: Planejamento Estratégico, Orientação e Mapeamento, Avaliação e Recompensa.

Palavras-chave: recursos humanos; modelo de gestão de pessoas; gestão estratégica de pessoas; gestão por competências.

Abstract

The increasingly competitive market has changed the way people are managed by organizations. In order to obtain competitive advantage, companies need to align employees with their strategy, and it can be achieved by using a people management model. This article aims to propose a people management model which integrates strategic and competency aspects. In order to do that, the study comprised different phases. Firstly, a Systematic Literature Review was conducted to analyze models that already exist in the Brazilian and International literature. Then, semi structured interviews were applied to three companies located in Porto Alegre metropolitan area and to people management specialists, who are faculty members at Universidade Federal do Rio Grande do Sul. As a result, it was verified that two of the companies present models with strategic and competency characteristics, while the other one still uses a traditional human resource model. Taking into consideration the current scenario of the interviewed companies, along with the specialists and literature

authors' opinions, a model that can be addressed to companies from different sizes and sectors was constructed, and it consists of 15 steps arranged in 4 phases: Strategic Planning, Orientation and Mapping, Evaluation and Reward.

Keywords: *human resources; people management model; strategic human resources; competency management.*

1. Introdução

A partir da evolução tecnológica e do aumento da competitividade, observou-se uma maior preocupação das empresas com a área de recursos humanos. O papel das pessoas dentro das organizações deixou de ser apenas de mão-de-obra e passou a ser visto como capital intelectual, o ativo mais valioso da empresa; e a administração de recursos humanos passou a ser conhecida como Gestão de Pessoas (GP) (CHIAVENATO, 2008).

A gestão de pessoas, em sua versão mais atual, entende o colaborador como peça-chave no processo de tomada de decisões, tornando-se fonte de vantagem competitiva, quando bem gerenciado. Desta forma, as políticas de GP precisam ser adaptadas para se ajustarem à estratégia empresarial e efetivamente produzirem resultados coerentes aos objetivos organizacionais (DEMO, 2010).

Para alinhar os comportamentos das pessoas aos objetivos organizacionais, existem os modelos de GP, que auxiliam as organizações a conseguirem a sinergia necessária à consecução de seus objetivos (FISCHER, 2002). Apesar da evolução dos modelos de GP ao longo dos anos, algumas pesquisas demonstram que há uma discordância entre as práticas acadêmicas de GP e os desafios que as empresas enfrentam. E essa divergência entre as melhores práticas e o que é de fato realizado pelas organizações tem uma influência negativa na capacidade de sobrevivência das mesmas (FISCHER; ALBUQUERQUE, 2004).

De acordo com a pesquisa Delphi RH 2010 (PROGEP/FIA, 2011), que procurou identificar quais os principais desafios que os profissionais de recursos humanos enfrentariam nos próximos anos, o maior deles foi o de alinhar as pessoas, seu desempenho e competências com as estratégias do negócio e objetivos organizacionais. Na visão de 82,3% dos respondentes da pesquisa, este será o principal objetivo do modelo de gestão de pessoas das empresas competitivas para o futuro.

Neste contexto, surgiu o seguinte questionamento: como aplicar uma sistemática de GP que integre a estratégia organizacional aos objetivos individuais e organizacionais? O presente artigo tem como objetivo geral responder a este questionamento, ao propor um modelo

estruturado de GP que vai além da simples aplicação de ferramentas pontuais no nível tático-operacional, integrando aspectos estratégicos e por competências. A elaboração deste modelo torna-se relevante, pois organizações capazes de gerenciar de forma estratégica seus recursos humanos apresentam ganhos na produtividade e competitividade, uma vez que seus funcionários trabalham juntos para alcançar os mesmos objetivos organizacionais. O modelo foi construído a partir da revisão da literatura e da aplicação e análise de entrevistas a especialistas da área de gestão de pessoas e gestores de empresas.

Após a introdução apresentada nesta seção inicial, é feita uma breve fundamentação teórica, na qual é exposto um referencial sobre a definição e evolução dos modelos de gestão de pessoas, apresentando as suas principais características e contribuições. A terceira seção introduz os procedimentos metodológicos utilizados para a construção do modelo proposto, e na quarta seção, são apresentados os principais resultados do estudo. Por fim, a última seção traz as conclusões obtidas.

2. Referencial teórico

Esta seção versa sobre os principais conceitos e teorias que embasam a presente pesquisa. Inicia com a definição e evolução dos modelos de gestão de pessoas, e segue com um maior aprofundamento dos modelos modernos, baseados em estratégia e competências.

2.1 Evolução dos modelos de gestão de pessoas

Um modelo de gestão de pessoas pode ser definido como a forma de uma organização se preparar, a fim de gerenciar e nortear o comportamento dos sujeitos dentro do trabalho, e, desta forma, alcançar os objetivos organizacionais e individuais (GIL, 2001). Estes modelos são influenciados por diversos fatores externos à organização, como concorrência e legislação, e também internos, como estratégia e estrutura da organização. (FISCHER, 2002).

Tanto as organizações quanto os modelos de GP evoluíram ao longo dos anos. Para cada momento histórico existiu um modelo de organização com o respectivo modelo de gestão de pessoas, adequados ao contexto da época. Evoluir o modelo de GP, portanto, passou a ser um desafio de sobrevivência das organizações da era moderna (SANTOS; FRANÇA, 2007, apud ALHO; CARVALHO, 2007).

O primeiro modelo de administração de pessoas, conhecido como Administração Científica, surgiu em 1903 e teve suas bases fundamentadas por Taylor e Ford (ALHO; CARVALHO, 2007). Este modelo deu o primeiro passo para uma relação de preocupação

com as pessoas, porém com um olhar mecanicista e rudimentar, tendo como função apenas recrutar e selecionar os funcionários, e demitindo e compensando aqueles que não fossem mais necessários à empresa (FERRIS et al., 2004; PACHECO, 2009).

A partir da década de 1920 surge o movimento de valorização das relações humanas no trabalho, a partir da constatação da necessidade de se considerar fatores psicológicos e sociais da produtividade. As bases desse movimento foram introduzidas pelas pesquisas coordenadas pelo psicólogo Elton Mayo, e representaram um marco no movimento das Relações Humanas, pois os pressupostos mecanicistas foram revistos, tirando-se o foco dos aspectos legais e econômico, e incorporando ferramentas específicas no recrutamento, treinamento e avaliação de pessoal. (CHIAVENATO, 2002; MASCARENHAS, 2008). Para Fischer (2002), uma das principais contribuições desse modelo foi descobrir que a relação entre as pessoas e a organização é intermediada pelos gerentes de linha, e portanto, o foco de atuação se deu no treinamento gerencial e nos processos de avaliação de desempenho e desenvolvimento de perfis gerenciais.

A partir da década de 80, as transformações advindas da Era da Informação levou à incompatibilidade da administração tradicional de recursos humanos, que se elevou a um nível estratégico e competitivo (SANTOS et al., 2012).

2.1.1 Modelos estratégicos de gestão de pessoas

De acordo com Fischer (2002), nas décadas de 1970 e 80, um novo critério de efetividade foi introduzido na modelagem dos sistemas de gestão de recursos humanos: seu caráter estratégico. Para Albuquerque (1987), os recursos humanos passaram a ser vistos estrategicamente devido, principalmente, ao reconhecimento da importância de se considerar o ambiente externo na formulação das estratégias de negócios, e à existência de um *gap* entre as necessidades previstas para a implantação destas estratégias e a realidade que as organizações enfrentavam em termos de pessoas para implantá-las. Essa linha de pensamento trouxe um novo conceito articulador do modelo de gestão: a busca de orientação estratégica para as políticas e práticas de GP (CHIAVENATO, 2008).

Walker (1980) e Lucena (1991) foram autores que começaram a propor de forma assertiva uma ligação direta entre o Planejamento de Recursos Humanos (PRH) e o Planejamento da Organização. Ambos propõem que o PRH seja visualizado em duas dimensões intrinsecamente integradas: ação imediata e ação futura. Para Walker (1980), a primeira se baseia no mapeamento, em curto prazo, da movimentação de empregados nas várias funções da

organização e na identificação das necessidades de pessoas para um futuro imediato, enquanto que para Lucena (1991), esta dimensão é denominada Plano Anual de Trabalho, o qual define os objetivos a serem alcançados, os planos e meios para atingi-los. Os dois autores concordam que a segunda dimensão incorpora uma compreensão mais ampla da implicação dos recursos humanos na estratégia organizacional, sendo consolidado através do Plano de Sucessão e Plano de Desenvolvimento.

O modelo de Lucena (1991) estabelece a participação gerencial como indutora da gestão de recursos humanos (RH), fazendo com que as ações práticas de RH se desloquem para as salas dos gerentes de linha. Nesta perspectiva, a área de RH seria apenas uma prestadora de serviço às demais áreas, e que prepararia as gerências para, de fato, administrarem as pessoas. Chiavenato (2008) afirma que esta descentralização das decisões e ações de RH rumo aos gerentes de linha é uma tendência moderna, e apresenta como vantagens a adequação das práticas de RH às diferenças individuais e a maior focalização no cliente interno.

A questão da nova função dos gerentes de linha na gestão de recursos humanos também foi estudo de Cunningham e Hyman (1995), Renwick (2003) e Sheehan (2005). Os resultados das pesquisas destes autores demonstraram que grande parte das empresas vem aumentando a responsabilidade dos gerentes em ações como avaliação de desempenho dos funcionários, círculos de qualidade e treinamento. Além disso, Cunningham e Hyman (1995) constataram que é de extrema importância que o *CEO* das empresas reconheçam e deem o devido valor à administração de RH e à cultura organizacional que apoia as iniciativas de RH.

Para assegurar sua relevância estratégica, é fundamental que a área de RH efetue seu planejamento e determine suas prioridades estratégicas em total consonância com a estratégia corporativa (CORSO et al., 2014). Albuquerque (2002, p.41) afirma que “a estratégia de recursos humanos deve seguir as etapas do processo de formulação e implementação da estratégia corporativa, baseando-se na visão do negócio para desenvolver as diversas etapas da estratégia funcional que irão integrar a estratégia da organização”.

Uma ferramenta considerada de suma importância em um modelo de gestão estratégica de pessoas é o plano de cargos e salários, pois a partir destes, as atividades de recrutamento e seleção, treinamento, remuneração e gestão de desempenho tenderão a ser mais eficazes (KIRCHMAIR et al., 2014). A estrutura baseada em cargos e salários, entretanto, mantém centralizadas as decisões salariais, tornando-se lenta face às necessidades de mudança. É neste contexto que surge um novo modelo de GP que, ao invés de focar no cargo, passa a focar na

captação, retenção e desenvolvimento das competências críticas da organização, denominado gestão por competências (ALBUQUERQUE; OLIVEIRA, 2001).

2.1.2 Modelos de gestão de pessoas por competências

O modelo de gestão de pessoas articulado por competências surgiu com o advento da era da competitividade e das mudanças ocorridas nos mercados internacionais a partir da década de 1980 (FISCHER, 2002). Segundo Brandão e Guimarães (2001), esse novo modelo propõe-se a orientar esforços para planejar, captar, desenvolver e avaliar, nos diferentes níveis da organização, as competências necessárias à consecução de seus objetivos.

Em relação aos modelos por competências, Kochanski (1997) propõe um modelo que envolve um intenso e contínuo processo de descoberta (MUNCK et al., 2011). Para o autor, as competências não podem ser criadas de fora para dentro, por essa razão ele aconselha utilizar estratégias de aproximação que envolvam muitas pessoas, como os grupos focais. (KOCHANSKI, 1997). É importante também que todos tenham acesso ao modelo, inclusive por meio eletrônico, pois comunicações regulares sobre o projeto aumentam o envolvimento de todos (MUNCK et al., 2011).

Para Dubois e Rothwell (2004) e Grigoryev (2006), um modelo efetivo de competências deve ser desenvolvido a partir da análise crítica dos componentes de uma atividade ou trabalho diretamente relacionados aos objetivos organizacionais. Grigoryev (2006) reforça ainda que esta análise crítica exige distinção cuidadosa e posicionamento das competências técnicas e sociais, requerendo *experts* para identificar quais competências são essenciais para uma determinada atividade.

Dubois e Rothwell (2004) sugerem que as competências devem ser avaliadas por meio de indicadores comportamentais, já que eles declaram as ações esperadas por um indivíduo no desempenho de seu trabalho. Ainda, segundo Carbone et al. (2005), é preciso descrever as competências de forma clara e por comportamentos objetivos e passíveis de observação, pois, caso contrário, as pessoas tendem a dar a cada competência a interpretação que melhor lhes convém.

Embora os conceitos e modelos de gestão estratégica de pessoas e gestão por competências têm sido bastante discutidos nos últimos anos, eles são aplicados em poucas organizações ou são citados, mas ainda sem um modelo efetivamente fundamentado (LOCHA; ASHLEY, 2008).

3. Procedimentos metodológicos

O trabalho realizado possui natureza aplicada, uma vez que objetiva a aplicação de novos conceitos na área de gestão de pessoas, visando o desenvolvimento de um modelo integrado de GP, com enfoque estratégico e por competências. Para tanto, foi empregada uma abordagem qualitativa, pois envolveu a obtenção de dados descritivos pelo contato direto do pesquisador com a situação estudada, sem enumerar ou medir os eventos estudados (GODOY, 1995).

Em relação aos objetivos da pesquisa, esta é classificada predominantemente como exploratória, uma vez que visa proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito, através de levantamento bibliográfico e entrevistas com especialistas. Porém, também possui um caráter descritivo na medida em que busca expor características que compõem o sistema de GP de um pequeno grupo de empresas (GIL, 2008). Quanto ao procedimento técnico, trata-se de uma pesquisa bibliográfica seguida de estudo de caso múltiplo, pois recolhe conhecimentos prévios sobre o problema na literatura e posteriormente o investiga dentro de alguns contextos da vida real (YIN, 2001). O método utilizado no trabalho foi dividido em três etapas, conforme apresenta a Figura 1.

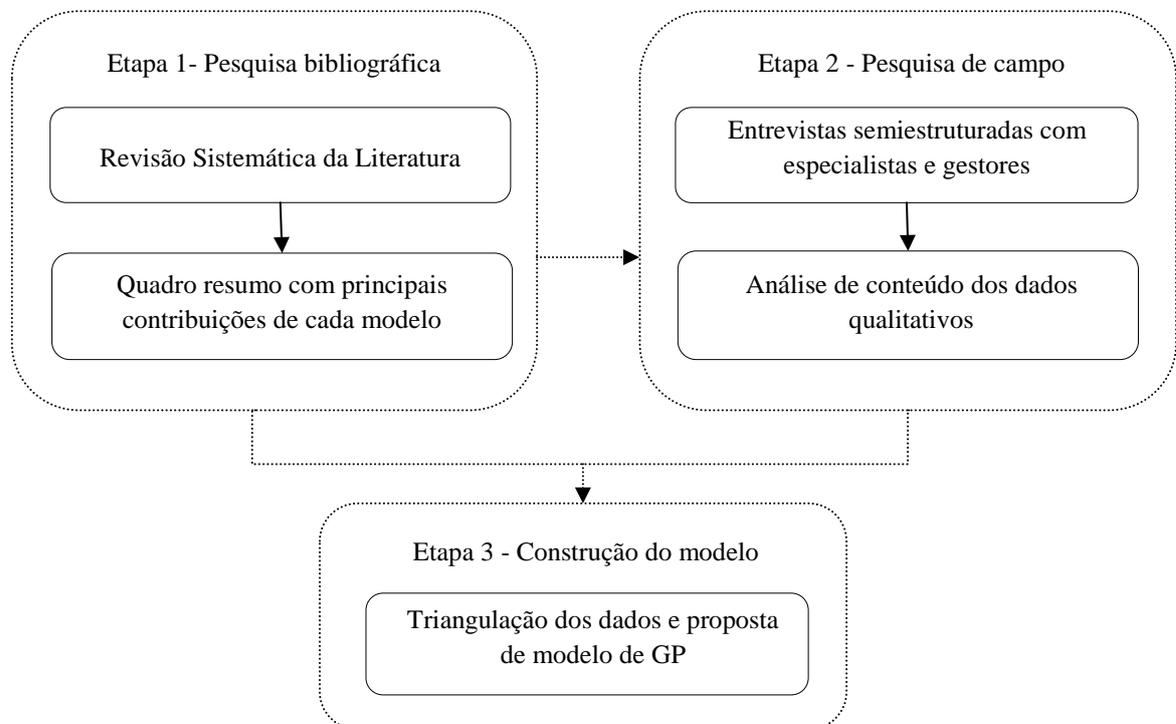


Figura 1: Etapas do método de trabalho

Fonte: Elaborada pelos autores (2015)

A primeira etapa se constituiu de pesquisa bibliográfica, realizada a partir da metodologia de Revisão Sistemática da Literatura (RSL). Segundo Castro (2006), a RSL é uma revisão planejada para responder uma pergunta específica e que utiliza métodos explícitos e sistemáticos para identificar, selecionar e avaliar criticamente os estudos pretendidos. O procedimento adotado para a execução da RSL foi uma adaptação dos métodos propostos por Sampaio e Mancini (2007) e Brereton et al. (2007), sendo composto por 7 etapas: (1) definição da pergunta científica; (2) identificação das bases e palavras-chave a serem consultadas; (3) definição de critérios de inclusão e exclusão de trabalhos; (4) busca nas bases determinadas; (5) seleção inicial de trabalhos e justificativa de exclusão; (6) análise crítica dos estudos incluídos na seleção e consolidação da seleção; (7) síntese e conclusão das informações.

A RSL resultou na elaboração de um quadro que sintetiza as principais contribuições de cada modelo de GP existentes na literatura. Este quadro foi essencial para identificar, posteriormente, as lacunas e os pontos fortes dos modelos analisados e assim, permitir a construção do novo modelo pretendido.

A segunda etapa consistiu em pesquisa de campo, através da aplicação de entrevistas semiestruturadas com perguntas abertas junto a alguns especialistas da área de GP, que fazem parte do corpo docente da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), e também a gestores de GP de três empresas situadas na região metropolitana de Porto Alegre.

Manzini (2003) expõe que, em uma entrevista semiestruturada, é possível um planejamento da coleta de informações por meio da elaboração de um roteiro com perguntas que atinjam os objetivos pretendidos. O roteiro serviria, além de coletar as informações básicas, como um meio para o pesquisador se organizar para o processo de interação com o informante. Dessa forma, foram elaborados dois roteiros de entrevista: um para aplicação nas empresas e outro para os especialistas, levando em consideração as informações obtidas a partir da pesquisa bibliográfica.

O roteiro é composto por perguntas cujo objetivo é entender a atual realidade e importância do planejamento estratégico de gestão de pessoas, tanto nas empresas quanto nas percepções dos especialistas. As entrevistas foram realizadas durante o mês de setembro de 2015 e todas foram gravadas para assegurar o registro fiel das informações. Os instrumentos de coleta podem ser visualizados nos Apêndice A e B deste trabalho.

Para a análise e interpretação dos dados obtidos das entrevistas, foram utilizadas recomendações da técnica de análise de conteúdo proposta por Bardin (1977), definida como um conjunto de técnicas de análise das comunicações que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens em três fases: pré-análise; exploração do material; tratamento dos resultados e interpretação.

Primeiramente as entrevistas foram transcritas e iniciou-se um processo de “leitura flutuante”, proposto pelo autor. Em seguida, as verbalizações das empresas foram agrupadas em categorias, permitindo a criação de um quadro matricial que dispõe as informações de maneira organizada. Por fim, os dados resultantes foram analisados e interpretados, obtendo a proposição do conteúdo.

A última etapa do método de trabalho traz a elaboração de uma proposta de modelo estratégico e sistemático de gestão de pessoas, adequado à realidade das organizações brasileiras. A proposta foi elaborada através da triangulação dos dados obtidos nas etapas anteriores. Segundo Yin (2001), a triangulação de dados representa um processo de múltiplas percepções para esclarecer significados, verificando a repetição de observações e interpretações, e permitindo, desta forma, a obtenção de novos conhecimentos.

4. Resultados

Esta seção apresenta os resultados do trabalho, desdobrados em três tópicos, que são os resultados de cada uma das etapas da metodologia adotada: resultados da pesquisa bibliográfica, da pesquisa de campo e apresentação do modelo proposto.

4.1 Resultados da Pesquisa Bibliográfica

A pesquisa bibliográfica teve início a partir da realização da RSL. A RSL foi realizada durante a primeira quinzena do mês de julho de 2015 e teve como objetivo identificar e resumir os modelos de gestão de pessoas já existentes na literatura, que pudessem fornecer uma metodologia para implantação de um sistema de GP estratégico ou por competências. Para alcançar tal objetivo, as etapas de RSL utilizadas foram apresentadas no Quadro 1.

Etapas para RSL	Etapas da pesquisa sobre modelos de GP
1) Definição da pergunta científica	Quais modelos de GP existentes na literatura estruturam uma metodologia visando a gestão estratégica e por competências?
2) Identificação das bases e palavras-chave a serem consultadas	Para coleta dos estudos foram utilizadas a plataforma brasileira CAPES e a internacional <i>Emerald Insight</i> , partindo de termos como "Modelo de Gestão de Pessoas", "Gestão Estratégica de Pessoas", "Gestão por Competências", "Planejamento de Recursos Humanos", e suas respectivas traduções em inglês.
3) Definição de critérios de inclusão e exclusão de trabalhos	Foram incluídos os materiais que seguissem os seguintes critérios: - publicações entre 1995 até 2015, pois notou-se que nos últimos 20 anos foram intensificadas as publicações sobre modelos estratégicos e por competências; - artigo deveria apresentar metodologia para implantação de modelo de GP estratégico ou por competências. Foram excluídas publicações de tese e dissertações, bem como livros.
4) Busca nas bases determinadas	Durante as duas primeiras semanas do mês de julho de 2015 foram feitas as buscas nas bases de dados.
5) Seleção inicial de trabalhos e justificativa de exclusão	Através dos títulos, resumos e leituras flutuantes dos resultados da busca, pôde-se excluir alguns artigos que não respondiam à pergunta científica proposta inicialmente.
6) Análise crítica dos estudos incluídos na seleção e consolidação da seleção	Os estudos enquadrados nos critérios foram lidos e interpretados.
7) Síntese e conclusão das informações	Um resumo em formato de quadro foi realizado, onde foram descritas as etapas de cada modelo pesquisado, bem como os objetivos e ações de cada etapa, de maneira que fosse possível desenvolver comparações e análises (Quadros 2 e 3).

Quadro 1 – Etapas para a revisão sistemática de literatura

Fonte: Adaptado de Sampaio e Mancini (2007); Brereton et al. (2007)

Como resultado das buscas nos bancos de pesquisa do Portal da CAPES e *Emerald Insight*, foram encontrados 586 artigos referentes às palavras-chave previamente estabelecidas. Destes, apenas 22 foram selecionados conforme os critérios de pesquisa e, no final, foram aprovados 9 artigos para a última etapa da RSL.

Através de uma leitura crítica dos artigos aprovados na RSL, as etapas propostas por cada autor de modelo de gestão de pessoas foram resumidos nos Quadros 2 e 3, que dizem respeito aos modelos estratégicos e por competências, respectivamente. Também foram analisados os

objetivos pertinentes a cada etapa dos modelos, e as ferramentas e práticas que devem ser utilizadas para alcançar tais objetivos.

Autor	Fases/Etapas	Objetivo da fase	Ações, ferramentas e práticas
Ainsworth (1995)	1. Análise inicial pelo time de RH	O time, composto apenas por pessoas de RH, respondem às seguintes perguntas: "quais são os resultados de RH dentro de cada objetivo organizacional?" e "em qual grau cada atividade de RH vem sendo usada eficientemente para garantir que os objetivos organizacionais sejam alcançados?"	Estas duas etapas tendem a desaparecer na medida em que os planos de RH se consolidem e virem exercícios de rotina.
	2. Divulgar a análise e acordar plano de ações com diretor da área	Ganhar a aceitação do diretor da área sobre a importância de um RH estratégico e juntamente a ele, time de RH realiza plano de ações estratégica.	
	3. Diretor da área confirma com time de gestores os principais tópicos	Difundir a aplicação do plano de RH entre os gestores da área.	Estas etapas acontecem anualmente.
	4. Líder trabalha com time de gestores para acertar plano estratégico de RH	Envolver os gestores nos detalhes e recomendações do plano de RH.	
	5. Implementação do plano	Todos os envolvidos trabalham juntos para implementar as ações previstas no plano.	
	6. Revisão e acompanhamento do progresso do plano	Demonstrar os resultados do plano a todos os envolvidos, a fim de dar consistência na importância das ações de RH estratégicas.	
Thomas (1996)	1. Estabelecer missão de RH	Definir, com base na missão da organização, uma missão para a área de RH, a fim de nortear suas ações.	Utilizar perguntas como "qual a contribuição das pessoas para o nosso negócio?", "o que precisa acontecer para que a nossa função seja considerada eficaz?", "quem são nossos clientes?", etc.
	2. Analisar a área de RH	Determinar atual "status" da função de RH.	Uso de ferramenta de análise SWOT.
	3. Planejar RH	Integrar 4 dimensões (organização, cultura, pessoas e sistema) para atingir os objetivos de RH.	Avaliar cada dimensão integradamente, decidir quais práticas devem ser feitas em relação a áreas de recrutamento, recompensa, desenvolvimento, etc.
	4. Implementar e monitorar desempenho	Verificar se os resultados estão levando a empresa a vantagens competitivas.	-

Autor	Fases/Etapas	Objetivo da fase	Ações, ferramentas e práticas
Cakar, Bititci e MacBryde (2003)	1. Transformar a gestão de pessoas em estratégica	Formular uma estratégia de RH a partir da estratégia de negócios dos processos-chave da empresa.	Definir uma estratégia e objetivos específicos para a área de RH; estabelecer a atual capacidade de RH e seus processos-chaves para atender aos objetivos definidos; desenvolver um plano de ações para desenvolver capacidades; negociar recursos financeiros para implementar o plano com sucesso; implantar processo de compensação, métodos de recompensa, treinamento e desenvolvimento, condições de trabalho.
	2. Implementar as estratégias dos sub processos de gestão de pessoas	Implementar as estratégias, controlando e monitorando o plano de RH, recrutando e selecionando as pessoas certas, e treinando-as.	-
	3. Monitorar impacto nos resultados do negócio	Verificar eficácia e contribuição dos processos de gestão estratégica de RH na performance do negócio, tanto nos processos de operação, como nos de suporte.	Esta fase também inclui monitorar a satisfação dos funcionários.
Zheng et al. (2005)	1. Ambiente organizacional dinâmico	Aspectos geográficos, legais, políticos, além de características da organização (tamanho, missão, indústria que está inserida, "stakeholders" principais, são levados em consideração para a formulação da estratégia do negócio .	
	2. Estratégias do negócio	Decisão sobre estratégias do negócio, como diferenciação por custo, etc.	
	3. Estratégias do RH	A estratégia de RH leva em consideração os requerimentos da estratégia de negócio, podendo assim ser desenvolvido um plano de ações e políticas de RH. Estes, por sua vez, guiam o desenvolvimento de todas as práticas de RH, que devem estar integradas umas com as outras e com o plano de RH.	
	4. Resultados da estratégia organizacional	Os resultados (performance, produtividade, eficácia e custo do processo, lucro, etc) serão uma consequência da boa execução das fases anteriores, e estas devem estar alinhadas às estratégias de negócio.	
	5. Conquista do desempenho esperado	O modelo tem uma visão de longo prazo e é cíclico, com flexibilidade suficiente para se ajustar às mudanças do ambiente.	

Quadro 2 – Modelos estratégicos de gestão de pessoas

Fonte: Elaborado pelos autores (2015)

Autor	Fases/Etapas	Objetivo da fase	Ações, ferramentas e práticas
Ienaga (1998)	1. Planejamento	Mapear gap de competências.	Estabelecimento de objetivos e metas a partir da estratégia do negócio, e, a partir deles, identificar competências necessárias e inventariar competências atuais.
	2. Desenvolvimento	Definir e aplicar o mecanismo de desenvolvimento de competências.	Práticas específicas de treinamento e desenvolvimento para diminuir a lacuna de competências necessárias e existentes.
	3. Captação	Selecionar competências externas.	Mecanismos de recrutamento e seleção alinhados às competências procuradas.
	4. Avaliação de desempenho	Apurar os resultados alcançados.	Comparação dos resultados alcançados com os esperados no início do planejamento.
Brandão e Bahry (2005)	1. Formulação da estratégia organizacional	Definir missão, visão de futuro e objetivos estratégicos.	Definir indicadores de desempenho e metas, com base nos objetivos estratégicos estabelecidos.
	2. Mapeamento de competências	Identificar o <i>gap</i> ou lacuna de competências.	Identificar competências necessárias para atingir objetivos estratégicos e inventariar as competências existentes. É fundamental que essas competências sejam repensadas periodicamente, por pessoas-chave, e utilizando ferramentas como grupos focais, análise de documentos, questionários de avaliação.
	3. Captação de competências	Selecionar de competências externas e integrá-las ao ambiente organizacional.	No nível individual, por intermédio de recrutamento e seleção de pessoas, e no nível organizacional, por meio de parcerias ou alianças estratégicas.
	4. Desenvolvimento de competências	Aprimorar as competências internas disponíveis na organização.	No nível individual, por intermédio da aprendizagem, e no nível organizacional, por intermédio de investimentos em pesquisa.
	5. Acompanhamento de avaliação	Monitorar a execução dos planos operacionais e de gestão, e os respectivos indicadores de desempenho, visando identificar e corrigir eventuais desvios.	Os resultados alcançados são apurados e comparados com os que eram esperados.

Autor	Fases/Etapas	Objetivo da fase	Ações, ferramentas e práticas
	6. Retribuição	Estimular à manutenção dos comportamentos desejados e à correção de eventuais desvios.	Reconhecimento, prêmio e remuneração, de forma diferenciada, para as pessoas, equipes de trabalho e unidades produtivas que mais contribuíram para a consecução dos resultados planejados.
Serpell e Ferrada (2007)	1. Análise dos processos	Analisar informações que são relevantes para os objetivos da organização.	Devem ser identificados os requisitos dos clientes, objetivos estratégicos, missão, visão, valores da empresa.
	2. Identificação das funções críticas	Identificar funções críticas e informação de processos de negócio relevantes.	Para cada grande área da empresa, deve ser identificado qual a função considerada crítica, ou seja, qual tem um impacto maior nos objetivos da empresa. Nesta fase também são analisadas características do processo de negócio da qual a função faz parte, como o relacionamento com outras áreas da empresa e seus "outputs", criando indicadores para estes processos de negócio.
	3. Desenvolvimento de perfil de competências	Através dos resultados das fases anteriores, o perfil de competências das funções críticas é definido.	Primeiro, é colocado um nome para o cargo crítico, que representa a função e objetivo do cargo, e não somente um título e profissão. Em seguida, o cargo é desdobrado nas suas atividades, desde as mais amplas até as mais específicas. Por fim, as atividades são ainda mais desdobradas, colocando-se as responsabilidades específicas do cargo. Com isto, são atribuídas quais habilidades, atributos e comportamentos esperados para tal cargo.
	4. Avaliação das competências	Analisar competências atuais dos funcionários.	Foco nas competências que o trabalhador apresenta hoje, e não nas potenciais. As competências atuais são comparadas com as desejadas, e é realizada uma porcentagem das competências que são satisfeitas.
	5. Plano de treinamento e educação	Estruturar métodos de treinamentos para o desenvolvimento de competências.	Com o resultado do gap de competências, o plano de treinamento, como seu objetivo e atividades, é desenvolvido individualmente.
	6. Execução do treinamento	-	-
	7. Certificação de eficiência	Medir o impacto das novas competências no desempenho do trabalho.	Monitoramento para constatar como os funcionários desempenham seus trabalhos após os treinamentos e aquisição de competências.

Autor	Fases/Etapas	Objetivo da fase	Ações, ferramentas e práticas
Maia, Moraes e Freitas (2011)	1. Revisão de planejamento estratégico e planejamento do departamento	Rever aspectos como missão, valores, objetivos organizacionais, etc.	-
	2. Mapeamento ou revisão das competências organizacionais e profissionais	Executivos da organização fazem o mapeamento das competências organizacionais, e, através destas, as equipes de trabalho mapeiam as competências pessoais ou profissionais.	Cada competência organizacional recebe um nome e descrição, e cada competência profissional recebe nome, descrição, desdobramento em quatro níveis distintos em termos de complexidade e uma lista de conhecimentos, habilidades e atitudes associados. Cada um dos quatro níveis diferenciados de complexidade é avaliado em uma escala de intensidade que varia de 0 a 5.
	3. Capacitação de funcionários e gestores para inventário	Treinar funcionários e gestores para realizar o mapeamento de competências.	Em cada ciclo do modelo de competências, são selecionadas algumas competências para avaliação, através de um processo de priorização.
	4. Inventário de competências	Definir competências de acordo com priorização.	Esta fase é composta por três momentos: contratação (explicitação de quais competências serão avaliadas, em qual período e em qual nível de complexidade são requeridas), observação (gestores realizam <i>feedback</i> contínuo, observando a entrega de competências) e avaliação (conversa entre gestor e avaliado).
	5. Diagnóstico para desenvolvimento	Verificar possíveis soluções para o desenvolvimento das competências deficientes.	-
Sengupta, Venkatesh, Sinha (2013)	1. Identificação	Identificar quais competências são requeridas para executar uma determinada atividade na organização e quais as competências atuais da empresa.	Identificação de três grandes grupos de competências dos funcionários: " <i>person-focused competency</i> ", " <i>job-focused competency</i> " e " <i>role-focused competency</i> ", e também identificação das competências que a empresa exige (pode ser " <i>standard competency</i> " - essenciais ou desejadas - " <i>benchmark competency</i> "). Essas competências são identificadas pelos superiores, através de análises de trabalho.
	2. Avaliação	Avaliar quantitativamente grau de competências dos funcionários para determinada função.	O funcionário recebe um conjunto de notas para cada competência, levando em consideração a importância de cada competência na consecução do trabalho, e fazendo uso do método DEA. Também são avaliadas as notas de lacunas de competências.

Autor	Fases/Etapas	Objetivo da fase	Ações, ferramentas e práticas
	3. Alinhamento	Alinhar as competências com estratégias do negócio.	Com base no quadro de notas identificado na fase anterior, é feita uma classificação de "desempenho médio", "acima da média", "superior". A partir desse resultado, é possível realizar treinamentos ou compensação por bônus/promoções.

Quadro 3 – Modelos de gestão de pessoas por competências

Fonte: Elaborado pelos autores (2015)

A partir da análise dos Quadros 1 e 2, pôde-se notar que todos os modelos estratégicos apresentam em comum a fase de elaboração de estratégias e metas específicas para a área de GP, desdobradas a partir do planejamento estratégico da organização. O modelo de Ainsworth (1995), porém, desdobra essas estratégias por grupos e níveis hierárquicos, enquanto que o modelo de Cakar, Bititci e MacBryde (2003) as direciona a processos-chave da empresa.

Em relação aos modelos por competências, também foi possível perceber um padrão nas etapas dos modelos, uma vez que a maioria apresenta as fases de mapeamento, captação, desenvolvimento de competências e avaliação de desempenho. Algumas características, entretanto, os diferenciam, como o modelo de Brandão e Bahry (2005), que incorpora a fase de retribuição, e o modelo de Maia, Moraes e Freitas (2011), que engloba a fase de capacitação de gestores e funcionários para inventariar as competências.

4.2 Resultados da pesquisa de campo

As entrevistas semiestruturadas foram aplicadas a gestores de GP pertencentes a três empresas da região metropolitana de Porto Alegre. Uma vez que se objetivava elaborar um modelo sistemático de GP que atenda as necessidades de qualquer tipo de organização, foram selecionadas três empresas de diferentes portes, do ramo industrial e de serviços. A empresa de grande porte é do ramo siderúrgico, possui várias unidades no Brasil e no mundo, e oferece produtos que atendem a diversos setores, como construção civil, automotiva e agropecuária. Já a segunda empresa, com sede em São Leopoldo, atua no desenvolvimento e aplicação de soluções para o gerenciamento da cadeia de suprimentos e demanda. Por fim, a empresa de pequeno porte situa-se em Porto Alegre e atua na indústria farmacêutica, oferecendo medicamentos há mais de 80 anos.

Após a pré-análise e interpretação dos dados, feitos a partir da transcrição e leitura das entrevistas, pôde-se elaborar o Quadro 4, o qual sintetiza e agrupa as respostas dos entrevistados, facilitando a proposição do conteúdo. As empresas de grande, médio e pequeno porte foram identificadas pelas letras A, B e C, respectivamente.

	Empresa A	Empresa B	Empresa C
Planejamento Estratégico de Negócio (PEN)	Sim	Sim	Sim
Estrutura da área de Gestão de Pessoas (GP)	Bem estruturado	Bem estruturado	Estruturado
Ligação da GP com área estratégica	Vice presidente de GP estabelece diretrizes estratégicas para a área, e repassa aos diretores das operações	De acordo com o PEN, feito ao final do ano, são traçadas metas para a área de GP	Inexistente
Estratégias específicas para área de GP	Sim	Sim	Não
Gestão por competências	Sim	Sim	Sim
Mapeamento das competências	Competências organizacionais a todos funcionários, e individuais para cargos de líderes	Competências organizacionais e individuais a todos funcionários	Conhecimentos necessários são mapeados quando novas vagas são abertas
Revisão das competências	A cada três anos, ou quando há grande mudança na estratégia da empresa	Duas vezes ao ano	Inexistente
Comunicação e clareza das competências	Todos os funcionários conhecem as competências e tem acesso a elas e a seu desempenho na intranet. Vice presidente e gestores de GP reforçam importância de sua área para as equipes	Uso de perguntas claras para avaliar o desempenho nas competências, matriz de atribuição, responsabilidades e metas individuais	Inexistente
Avaliação de desempenho	Avaliação 360, com base nas competências	Por potencial e por desempenho, através de avaliação 360	Avaliação 180
Plano de carreira	Carreira em Y	Gráfico que mostra onde o funcionário está atualmente e onde ele pode chegar e como	Tentativa de implantar estrutura de cargos e salários
Capacitação e Treinamentos	Plano de Desenvolvimento para todos os funcionários, Sistema de Capacitação Industrial, Treinamentos 70/20/10	Plano de Desenvolvimento Interno; priorização de <i>coaching</i> interno	Treinamentos voltados para funcionários de função operacional
Relação dos gestores de linha e gestores de GP	Muito próxima, área de GP treina os gestores para eles aplicarem as práticas com suas equipes	Próxima, reuniões constantes com participação dos dois gestores	Quase inexistente
Desafios da GP na empresa	Transformação da cultura	Turnover dos colaboradores da área de Desenvolvimento; conciliar perfis diferentes dentro da empresa	Relacionamento de gestores de GP e de linha; qualificação de profissionais

Quadro 4 – Síntese das entrevistas das empresas

Fonte: Elaborado pelos autores (2015)

Diante do diagnóstico apresentado no Quadro 4, percebeu-se que as empresas A e B possuem uma área de GP bastante estruturada, com um enfoque estratégico e por competências nos modelos por elas utilizados. A empresa A possui um modelo com características do modelo estratégico de Ainsworth (1995), uma vez que realiza o desdobramento das metas e estratégias de GP ao longo dos níveis hierárquicos. A partir da definição do planejamento estratégico da empresa, o Vice Presidente de GP define as políticas, as diretrizes e os projetos estratégicos, e repassa essas informações aos diretores de GP de cada operação de negócio, para que estes as customizem para sua operação. Estes diretores, por sua vez, desdobram as informações para os gestores de cada unidade, que repassam para seus times.

Por outro lado, a empresa B apresenta um modelo com etapas mais próximas ao modelo de Cakar, Bititci e MacBryde (2003), pois define suas estratégias, planos e capacidades baseados em seus processos-chave, e controla e verifica a eficácia destes planos de GP através de indicadores de desempenho.

Em relação ao modelo de gestão por competências, ambas as empresas A e B seguem modelos semelhantes com as fases do modelo de Brandão e Bahry (2005). As empresas realizam um mapeamento das competências organizacionais e individuais a partir da formulação da estratégia organizacional, dando um foco para competências que irão trazer resultados nos objetivos esperados pela organização. Ambas repensam nas competências periodicamente, a fim de alinhá-las às novas estratégias. A diferença nesta etapa de mapeamento de competências é que a empresa A possui mapeadas apenas as competências individuais para os cargos de líderes, uma vez que o grande foco da estratégia da empresa é desenvolver líderes, enquanto a empresa B possui mapeadas as competências para todos os funcionários.

Após mapeadas e identificadas as lacunas entre as competências necessárias e existentes, as duas empresas priorizam o desenvolvimento e treinamento de competências nos funcionários, através de Planos de Desenvolvimento e, caso não haja disponibilidade, há o recrutamento externo baseado nas competências preestabelecidas. Por fim, as companhias utilizam ferramentas de avaliação 360° para medir o desempenho dos colaboradores, monitorar os indicadores de desempenho e metas, e recompensar aqueles que apresentam resultados esperados.

A comunicação do modelo por competências para os colaboradores também se mostrou bastante valorizada pelas empresas A e B. A empresa A utiliza o sistema de *intranet* para divulgar quais competências são necessárias aos cargos que ocupam, e todo o histórico de avaliação de desempenho também fica disponível para acesso aos funcionários. A empresa B também divulga, através de gráficos, qual a nota que cada funcionário recebeu nas avaliações de suas competências, e o que ele precisa adquirir de novas competências para avançar na carreira dentro da empresa.

Quando analisada a entrevista com a empresa C, entretanto, foi possível perceber que ela ainda se encontra com características de modelos tradicionais de Recursos Humanos. Segundo a gestora da empresa, a área de Departamento Pessoal, assim denominada por ela, engloba apenas duas áreas: uma responsável por admissões, benefícios e recrutamento e seleção, e outra área responsável por folha de pagamento, verificação de documentação e operações trabalhistas e sindicais, ou seja, não há, dentro da área de RH, uma ligação com o planejamento estratégico da empresa, nem desdobramentos de metas e objetivos específicos para a área de RH.

Quanto à gestão por competências, a empresa afirmou realizá-la, porém, quando perguntada como funcionava tal gestão, foi possível perceber que, o que é de fato realizado, é uma apenas uma descrição de cargos, com os conhecimentos necessários a cada cargo descritos pelos gestores de RH. Também não existe alguma relação entre as competências utilizadas para outros subsistemas de GP, como avaliação de desempenho e recompensas. Além disso, a empresa pretende adotar a ferramenta de Plano de Cargos e Salários, o que não condiz com as características de um modelo de gestão por competências.

Assim como alguns autores citados na seção de Referencial Teórico deste trabalho, as três empresas acreditam na descentralização das práticas de GP, sendo os gestores os principais responsáveis por aplicar as ferramentas de GP no seu time, e a área de GP como responsável por auxiliar os gestores na aplicação das mesmas. Ainda assim, a empresa C vê esta questão como um de seus principais desafios. Segundo a gestora de GP desta organização, “o gestor ainda tem medo de agir sem outra opinião, precisa que outra pessoa tome uma decisão.. há processos em que a área de RH não precisaria interferir tanto, que poderia ter a liderança para decidir as coisas, mas normalmente a gente tem que interferir no processo”.

Durante esta etapa de Pesquisa de Campo, também foram realizadas entrevistas com especialistas da área de GP do corpo docente da UFRGS, e estes foram identificados pelas

letras A, B e C. O especialista A é formado em Administração pela UFRGS, com doutorado em Administração pela *Université Pierre Mendès* (França), e atua na área de GP desde 2009, com foco na área de Relações de trabalho e Mercado de trabalho e inserção profissional. A especialista B é graduada em Administração pela Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, com doutorado pela UFRGS desde 2009, e atualmente é responsável pelas disciplinas de Gestão de Pessoas e Psicologia aplicada à administração e Desenvolvimento de pessoas. Já a especialista C é formada em Psicologia pela Universidade de Caxias do Sul, possui doutorado em Administração pela UFRGS desde 2004, com experiência na área de Administração com ênfase em aprendizagem nas organizações. As opiniões dos especialistas foram agrupadas no Quadro 5.

	Especialista A	Especialista B	Especialista C
Importância da GP nas empresas	Muito importante, com GP em dois espaços: gestor de linha, que coloca em prática as ações de GP; e o setor que planeja atividades como recrutamento, treinamento, avaliação, e que treina os gestores de linha.	A área é fundamental para as empresas buscarem vantagens competitivas, sejam elas de pequeno ou grande porte.	Extremamente importante, pois antecipa as necessidades das pessoas que compõem a organização
Desafios de GP	Área de GP ainda trabalha isolada do resto da organização; falta de qualificação dos profissionais de GP; falta de cultura de avaliação de desempenho e seu <i>feedback</i> .	Hierarquias muito rígidas nas empresas brasileiras.	Adequar as competências a realidade da empresa. Muitas multinacionais utilizam um pacote de competências que "servem" para todas as sedes, o que não é verdade.
Gestão estratégica de pessoas	As empresas necessitam rever seu Planejamento Estratégico, fazê-lo de forma verdadeira, e comunicar aos colaboradores a estratégia da empresa, para que, a partir disso, todos os demais subsistemas de GP estejam de acordo com ele.	Pensar no planejamento estratégico também para a área de GP, com a cúpula elaborando estratégias específicas e conscientizando os colaboradores.	A gestão estratégica funciona quando a área de GP se envolve mais ativamente em ações estratégicas da empresa, mas ainda não há muitas empresas que conseguem utilizar modelos estratégicos de pessoas

Continua

Relação do gestor de linha e de pessoas	Gestores de pessoas devem treinar os gestores de linha para colocarem as práticas de GP.	São indissociáveis, os gestores de linha acumulam funções de gestores de pessoas, e os gestores de pessoas acumulam funções estratégicas.	Os gestores de linha e de pessoas devem trabalhar juntos para executar ações estratégicas
Gestão por competências	Esse tipo de gestão só irá funcionar no Brasil quando a avaliação de desempenho e o desenvolvimento de pessoas estiverem plenamente desenvolvidos, e isto ainda é uma dificuldade para a maioria das empresas.	Ter um foco em resultados, ou seja, mapear as competências que agregam valor à organização, pensando o que a empresa quer em termos de entrega, baseado no planejamento estratégico.	Sempre revisar as competências de acordo com as mudanças no planejamento estratégico, e deixar claro a todos os colaboradores como este modelo funciona na empresa, e estabelecer indicadores claros para avaliar o desempenho.

Quadro 5 – Síntese das entrevistas dos especialistas

Fonte: Elaborado pelos autores (2015)

A opinião dos três especialistas foi bastante coerente com aquilo encontrado na RSL e no ambiente das empresas entrevistadas. A importância de um planejamento estratégico bem estruturado foi salientada pelos especialistas, uma vez que este é fundamental para tornar a gestão de pessoas estratégica e para auxiliar no mapeamento das competências. Como desafios à GP no Brasil, foram citados problemas relativos à deficiência de avaliação de desempenho e falta de qualificação dos profissionais de GP, dificultando a implantação de modelos estratégicos e por competências.

4.3 Apresentação do modelo proposto

A estrutura do modelo proposto teve como direcionador os modelos de gestão de GP da literatura, especialmente o modelo por competências de Brandão e Bahry (2005), uma vez que este possui etapas que se sobrepõem com as de outros autores, e por este ter sido o modelo que atualmente mais se adequa à gestão que as empresas entrevistadas utilizam. Algumas novas fases foram incorporadas ao modelo, levando em consideração as lacunas identificadas nos modelos das empresas, dos autores da literatura e na opinião dos especialistas. O modelo proposto é apresentado na Figura 2.

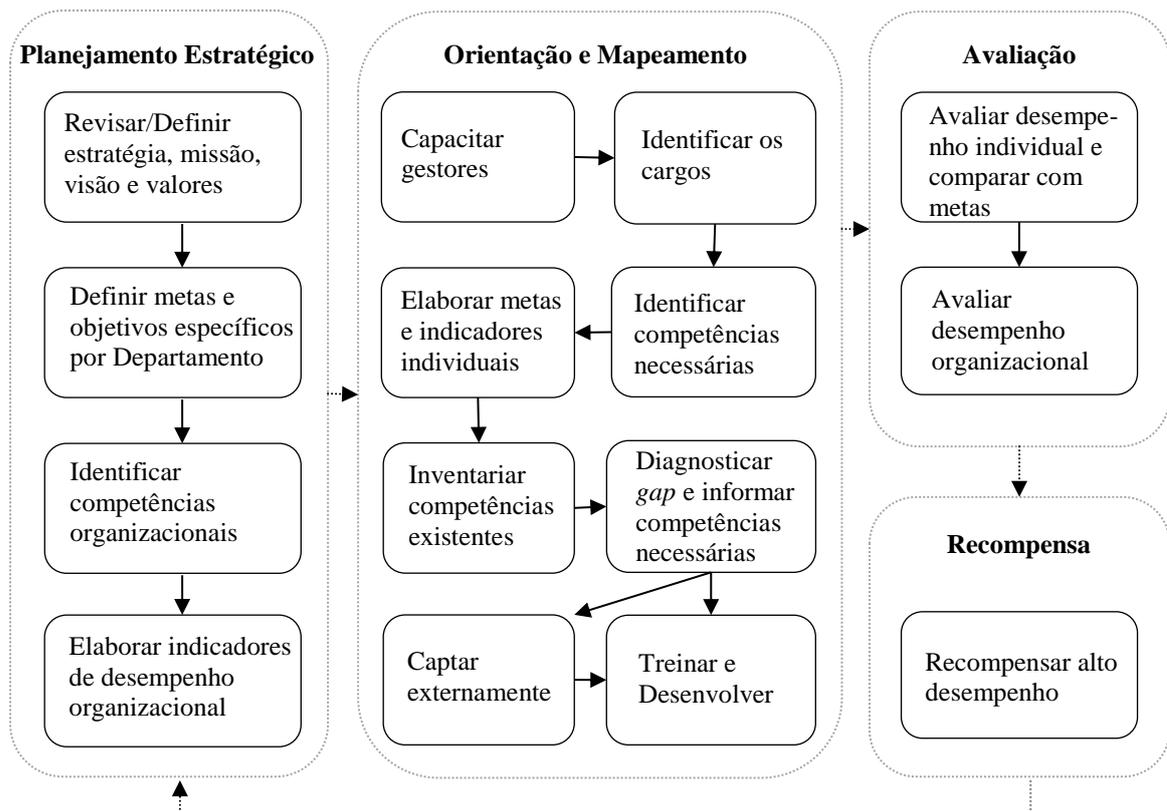


Figura 2 – Modelo integrado de gestão de pessoas

Fonte: Elaborado pelos autores (2015)

O modelo é cíclico e apresenta quatro grandes fases interdependentes e contínuas, que devem ser revisadas periodicamente. A primeira fase engloba aspectos relativos ao Planejamento Estratégico do Negócio (PEN), iniciando com a revisão ou definição da estratégia da empresa, sua missão, visão e valores. Em seguida, devem ser desdobrados objetivos e metas específicas para cada departamento da organização, incluindo o departamento de gestão de pessoas. Com base no PEN realizado nas etapas anteriores, será possível identificar as competências organizacionais desejáveis junto aos setores e/ou departamentos da empresa, bem como elaborar indicadores que servirão para mensurar e avaliar o desempenho em nível organizacional.

A segunda fase do modelo proposto, chamada de Orientação e Mapeamento, inicia com a capacitação dos gestores de linha e de GP. Durante esta etapa, os gestores devem ser treinados e qualificados sobre a importância e funcionamento deste tipo de gestão e, também, sobre como mapear e avaliar de forma adequada as competências dos funcionários. Esta etapa é essencial para o sucesso do modelo, pois, como já citado por Lucena (1991), Cunningham e Hyman (1995), Renwick (2003), Sheehan (2005) e Chiavenato (2008), pelas próprias empresas entrevistadas e, também, pelos três especialistas, os gestores de GP devem dar

suporte para gestores de linha aplicarem, de fato, as práticas de GP e, portanto, devem trabalhar juntos para alcançarem os resultados esperados.

A comunicação sobre o conceito de competência utilizado dentro da empresa também se enquadra nesta etapa do modelo, pois Retour (2001 apud ROCHA; SALLES, 2005) afirma que a gestão por competências é, muitas vezes, dificultada devido à falta de unanimidade de seus conceitos e práticas. Esta ideia também foi citada por um dos especialistas:

Existe um estudo que foi feito em uma empresa que trabalha com gestão por competências, no qual foi perguntado o que é competência para 12 pessoas que trabalhavam na área de GP e tinham 5 compreensões diferentes do que era competência. E isso era somente na área de GP, imagina multiplicar isso entre todos os gestores? Se cada um tem um conceito diferente, não tem como fazer uma gestão por competências eficiente (Especialista A).

Após capacitar os gestores, os cargos da empresa devem ser identificados e, para cada cargo, devem ser atribuídas as competências necessárias para a sua boa execução, elaborando-se metas e indicadores de desempenho individuais. Cabe lembrar que, como foi ressaltado por Carbone et al. (2005) e também pelo especialistas, esses indicadores devem ser objetivos, claros, e passíveis de observação no ambiente de trabalho, indicando às pessoas o desempenho que lhes é esperado.

A próxima etapa consiste em inventariar as competências individuais existentes dentro da empresa, e, através da comparação destas com as competências necessárias já mapeadas, será possível analisar o *gap* existente, e propor treinamentos e programas de desenvolvimento para cada colaborador. Caso o desenvolvimento das competências não seja possível, será necessário captar externamente, através de programas de seleção e recrutamento baseado nas competências.

Durante as etapas de mapeamento das competências, uma prática importante é a comunicação de tais competências e indicadores de desempenho individuais para todos os funcionários. Este conhecimento facilitará a etapa de avaliação de desempenho e, também, tornará justa a etapa de recompensa pelo alto desempenho. Este processo de comunicação e clareza do sistema de gestão por competências também foi evidenciado por outro especialista:

Um modelo por competências pode ser bem feito, mas se as pessoas desconhecem como funciona, suas competências, não tem eficácia nenhuma. Uma das fases mais importantes é como eu comunico e preparo os gestores e todas as pessoas a trabalharem nesse novo modelo (Especialista C).

Na fase de avaliação, os resultados alcançados são comparados às metas individuais e aos objetivos organizacionais. Segundo o Especialista B, é importante que haja a avaliação de

desempenho da organização como um todo, através dos indicadores organizacionais criados durante a etapa de PEN, e não apenas de setores isolados, como é frequentemente realizado nas empresas atualmente. Além disso, após a avaliação de desempenho individual, que pode ser feita através de instrumentos como avaliação 360°, é necessário criar um plano de ação com as competências que precisam ser desenvolvidas, para que, no próximo processo de avaliação, seja possível analisar quais pontos foram melhorados e que tiveram impacto nos resultados organizacionais.

Concluindo o ciclo do modelo, a fase de recompensas deve reconhecer e recompensar, com base nas competências e não nos cargos, aqueles que mais contribuíram ao alcance das metas e objetivos organizacionais, a fim de estimular à manutenção dos comportamentos e atitudes que são desejáveis à organização. Vale lembrar que, quando se fala em recompensas, estão incluídas recompensas financeiras e não financeiras, e cabe à organização decidir quais tipos de recompensa mais se adequam a sua estrutura.

A maior característica deste modelo está na comunicação e relação de dependência e articulação entre o PEN, as competências e os demais subsistemas de gestão de pessoas, como a gestão de desempenho, treinamento, desenvolvimento e recompensas. Isto acontece pois, para que as pessoas se tornem fonte de vantagem competitiva, é necessário que haja uma coordenação entre as competências existentes, as práticas na sua gestão e o alinhamento com a estratégia global da organização (CARBONE et al., 2005; CASCÃO, 2005).

5. Conclusão

Este estudo teve como objetivo propor um modelo de gestão de pessoas que integrasse aspectos de gestão estratégica e gestão por competências, e que pudesse ser de fácil compreensão e aplicação a empresas brasileiras, dos mais variados portes e setores. Sendo assim, buscou-se informações de modelos de gestão de pessoas já existentes na literatura, através da Revisão Sistemática da Literatura, e buscou-se entender, por meio de entrevistas semiestruturadas, a realidade das empresas gaúchas e a opinião de especialistas da área.

Como resultado das entrevistas foi possível analisar que a maioria das empresas já aderiu a um modelo de GP com características estratégicas e por competências, sendo que apenas a empresa de pequeno porte ainda administra seus recursos humanos com uma gestão tradicional, sem alinhar qualquer aspecto estratégico à gestão das pessoas.

A RSL evidenciou que empresas com modelos contemporâneos de GP apresentaram algumas lacunas em seus referenciais. Tais lacunas, como a falta de comunicação das competências aos colaboradores, deficiência no *feedback* de avaliação de desempenho individual e falta de medição de desempenho organizacional, foram explicitados pelos especialistas como grandes desafios à correta estruturação de um modelo de gestão de pessoas eficiente, e por isso, estas etapas foram incorporadas ao modelo proposto pelo estudo.

O modelo foi construído com base nos principais subsistemas de GP, e leva em consideração as decisões do planejamento estratégico. Para todas as atividades de mapeamento, treinamento e desenvolvimento de competências, avaliação de desempenho individual e organizacional e recompensa, são conectadas as informações como objetivos e estratégias da empresa. E todas estas informações e etapas, que são dinâmicas e revisadas periodicamente, devem ser comunicadas de forma clara aos colaboradores, de fácil compreensão, para que se obtenha resultados positivos através do modelo.

Vale lembrar que todo modelo de gestão é simplificador, e, sendo assim, nenhum tem capacidade de esgotar a complexidade de atividades e interações da gestão estratégica e por competências (CARBONE et al., 2005). Por isso, é importante que cada organização avalie o que se enquadra melhor à sua realidade, levando em consideração sua história, cultura e identidade, fazendo assim alterações e adaptações necessárias no modelo.

Cabe ressaltar que este estudo apresentou limitações relativas à amostra, que se restringiu a entrevistas apenas com os gestores da área de GP das empresas, que podem ter explicado como esta área deveria funcionar, e não como realmente as práticas são feitas no dia-a-dia. Além disso, as entrevistas englobaram empresas e especialistas pertencentes apenas à região metropolitana de Porto Alegre. Estas restrições abrem perspectivas para novos estudos que podem ampliar as informações obtidas, como incluir entrevistas a funcionários das empresas para assegurar que as práticas ditas pelos gestores de GP correspondem à realidade e aumentar o número de amostras e abrangência de empresas entrevistadas, a fim de permitir uma maior generalização do modelo proposto.

6. Referências

AINSWORTH, C. Strategic human resource planning at Zeneca Pharmaceuticals. **Management Development Review**, v. 8, Iss. 2, p. 11-15, 1995.

ALBUQUERQUE, L. G. **O papel estratégico de recursos humanos**. 1987. Tese (Livre Docência) da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

_____. A gestão estratégica de pessoas. In: FLEURY, M. T. L. (coord.) [et al.]. **As pessoas na organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002.

ALBUQUERQUE, L. G.; OLIVEIRA, P. M. Competências ou cargos: uma análise das tendências das bases para o instrumental de recursos humanos. **Caderno de Pesquisas em Administração**, v. 8, n. 4, p. 13-25, 2001.

ALHO, M.; CARVALHO, P. **Tecnologia da informação e os novos modelos de gestão de pessoas**. 2007. Trabalho de pós-graduação em Gestão Estratégica de Pessoas da Fundação Instituto de Administração.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 1. Ed., Lisboa: Edições 70, 1977.

BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. A. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo constructo? **Revista de Administração de Empresas**, v. 41, n. 1, p. 8-15, 2001.

BRANDÃO, H.P.; BAHRY, C. P. Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências. **Revista do Serviço Público**, v. 52, n. 2, p. 179-194, 2005.

BRERETON, P. et al. Lessons from applying the systematic literature review process within the software engineering domain. **The Journal of Systems and Software**. v. 80, Iss. 4, p. 571- 583, 2007.

CAKAR, F.; BITICI, U. S.; MACBRYDE, J. A business process approach to human resource management. **Business Process Management Journal**, v. 0, Iss. 2, p. 190 – 207, 2003.

CARBONE, P. et al. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2005.

CASCÃO, F. **Gestão por Competências: novos instrumentos e práticas para a moderna gestão das pessoas e das organizações**. Portugal/Porto: Edições IPAM, 2005.

CASTRO, A. A. **Curso de revisão sistemática e metanálise**. São Paulo: LED-DIS/UNIFESP, 2006. Disponível em: <<http://www.virtual.epm.br/cursos/metanalise>> Acesso em: 12 jul. 2015.

CHIAVENATO, I. **Administração de recursos humanos: fundamentos básicos**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

_____. **Gestão de pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier Brasil, 2008.

- CORSO, J. M. et al. Gestão estratégica de recursos humanos: identificando o processo de alinhamento estratégico. **Tourism & Management Studies**, v. 10, Special Issue, p. 49-57, 2014.
- CUNNINGHAM, I.; HYMAN, J. Transforming the HRM vision into reality: the role of line managers and supervisors in implementing change. **Employee Relations**, v. 17, Iss. 8, p. 5 – 20, 1995.
- DEMO, G. **Políticas de gestão de pessoas nas organizações: o papel dos valores pessoais e da justiça organizacional**. 3. Ed., São Paulo: Atlas, 2010.
- DUBOIS, D. D.; ROTHWELL, W. J. **Competency-based human resource management**. California: Davies-Black, 2004.
- FARMER, D. J. Contemporary conceptual space: reading Adam Smith. **Journal of Management History**, v. 3, Iss. 3, p. 246 – 255, 1997.
- FERRIS, G. R. et al. Theoretical development in the field of human resources management: issues and challenges for the future. **Organizational Analysis**, v. 12, Iss. 3, p. 231-254, 2004.
- FISCHER, A. L. **Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas**. 16. Ed., São Paulo: Editora Gente, 2002.
- FISCHER, A. L.; ALBUQUERQUE, L. G. **Delphi RH 2010 – Tendências em Gestão de Pessoas**. 2004. Disponível em: <<http://www.fia.com.br>>. Acesso em: 12 mar. 2015.
- GIL, A. C. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. 1. Ed., São Paulo:Atlas, 2001.
- _____. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. Ed., São Paulo: Atlas, 2008.
- GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa – tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n.2, p. 57 – 63, 1995.
- GRIGORYEV, P. Hiring by competency models. **The Journal for Quality Participation**, Farmington Hills, v. 5, Iss. 1, p. 16-18, 2006.
- IENAGA, C. H. **Competence Based Management: Seminário Executivo**. São Paulo: Dextron Consultoria Empresarial, 1998.
- KIRCHMAIR, D. M.; FERREIRA, V. C.; COSTA, D. V. **Proposta para implantação de um sistema estratégico de gestão de pessoas em uma microempresa**. Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 2014.
- KOCHANSKI, J. Competency-based management. **Training and Development**, v. 51, Iss. 10, p. 41-44, 1997.

- LOCHA, M. L. M.; ASHLEY, P. A. **Gestão por competências: um estudo e proposta de modelo alinhado à gestão do conhecimento e objetivos estratégicos organizacionais.** IV Congresso Nacional de Excelência em Gestão, 2008.
- LUCENA, M. D. Da S. **Planejamento de recursos humanos.** São Paulo: Atlas, 1991.
- MAIA, L. G. ; MORAES, M. M. ; FREITAS, L. C. O. Elaboração e avaliação de modelo de gestão de pessoas orientado por competências. **Perspectivas em Gestao & Conhecimento**, v. 1, p. 180-193, 2011.
- MANZINI, E. J. Considerações sobre a elaboração de roteiro para entrevista semi-estruturada. In: MARQUEZINE: M. C.; ALMEIDA, M. A.; OMOTE; S. (Orgs.) **Colóquios sobre pesquisa em Educação Especial.** Londrina: Eduel, 2003.
- MASCARENHAS, A. O. **Gestão estratégica de pessoas: evolução, teoria e crítica.** São Paulo: Cengage Learning, 2008.
- MUNCK, L. et al. Modelos de gestão de competências versus processo de validação. Um ponto cego? **Revista de Administração**, v. 46, n. 2, p. 107-121, 2011.
- PACHECO, M. S. **Evolução da gestão de recursos humanos: um estudo de 21 empresas.** 2009. Trabalho de pós-graduação em Administração de Organizações da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.
- PROGEP/FIA – PROGRAMA DE ESTUDOS EM GESTÃO DE PESSOAS/ FUNDAÇÃO INSTITUTO DE ADMINISTRAÇÃO. **Pesquisa Delphi RH 2010 –Tendências recentes em gestão de pessoas nas empresas brasileiras.** São Paulo: PROGEP/FIA, 2011.
- REHWICK, D. Line manager involvement in HRM: an inside view. **Employee Relations**, v. 25 Iss 3, p. 262 – 280, 2003.
- ROCHA, E. P.; SALLES, J. A. A. Competências e a Gestão de Pessoas. **Revista de Administração**, v. 05, 2005.
- SAMPAIO, R. F; MANCINI, M. C. Estudos de revisão sistemática: um guia para síntese criteriosa da evidência científica. **Revista Brasileira de Fisioterapia.** v. 11, n. 1, p. 83-9, 2007.
- SANTOS, H. B. et al. Gestão de pessoas por competências: avaliação de um modelo implementado numa organização do setor petroquímico. **Revista de Carreiras e Pessoas**, v. 2, n. 1, p. 122-144, 2012.
- SENGUPTA, A.; VENKATESH, D. N.; SINHA, A. K. Developing performance-linked competency model: a tool for competitive advantage. **International Journal of Organizational Analysis**, v. 21, Iss. 4, p. 504-527, 2013.

- SERPELL, A.; FERRADA, X. A competency-based model for construction supervisors in developing countries. **Personnel Review**, v. 36, Iss. 4, p. 585-602, 2007.
- SHEEHAN, C. A model for HRM strategic integration. **Personnel Review**, v. 34, Iss 2, p. 192 – 209, 2005.
- THOMAS, M. A. What is a human resources strategy? **Health Manpower Management**, v. 22, Iss. 2, p. 4-11, 1996.
- WALKER, J. W. **Human resource planning**. New York Mac Graw-Hill, 1980.
- YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. Ed., Porto Alegre: Bookman, 2001.
- ZHENG, C. et al. Emerging strategic people management of coalmines in Central Queensland. **Management Research News**, v. 30, Iss. 4, p. 302-313, 2007.

APÊNDICE A

Roteiro de entrevista semiestruturada para empresas

- Apresentação do propósito da pesquisa;
 - Identificação do entrevistado;
 - Identificação da empresa;
1. Existe uma área de Recursos Humanos (RH) estruturada? Como ela funciona?
 2. Existe um planejamento de RH elaborado (como vocês vêem a necessidade de novos funcionários, as qualificações necessárias, etc.)?
 3. O mesmo está alinhando ao planejamento estratégico da empresa? Como se dá esse alinhamento?
 4. Existe gestão por competências na empresa?
 5. Como vocês garantem que os funcionários dispõem das competências necessárias para realização de suas tarefas eficientemente?
 6. Existem estratégias definidas para área de RH? Se sim, quais são, por quem e como foram definidas?
 7. Que práticas e/ou ferramentas a empresa utiliza na gestão de pessoas?
 8. Vocês utilizam algum indicador de desempenho na área de RH? Qual (is)?
 9. Como se dá o processo de seleção e treinamento de funcionários? É priorizada seleção interna ou externa?
 10. Como é avaliado o desempenho dos funcionários? Quem avalia e com qual frequência?
 11. Como os funcionários são recompensados pelo alto desempenho? Quais os critérios?
 12. Existe plano de carreira na empresa? Como funciona?
 13. Como a área de RH se relaciona com as outras áreas da empresa?
 14. Qual a relação do RH com os gestores da empresa?
 15. Como é visto o papel e a importância da área de RH para o desempenho da empresa?
 16. Quais os maiores desafios da área de RH hoje dentro da empresa?

APÊNDICE B

Roteiro de entrevista semiestruturada para especialistas

- Apresentação do propósito da pesquisa;
 - Identificação do entrevistado;
1. Como você vê hoje a importância da área de Gestão de Pessoas dentro de uma empresa?
 2. Quando se fala em gestão de pessoas, quais são os principais desafios?
 3. Como deveria, a seu ver, ser a estruturação de uma área de gestão de pessoas em organizações?
 4. O que mudaria sendo ela de pequeno, médio ou grande porte?
 5. Que práticas e/ou ferramentas a empresa deve utilizar na gestão de pessoas?
 6. Como a empresa pode estruturar o trabalho e definir cargos para obter um alto desempenho?
 7. Em sua visão, existe uma melhor forma de medir o desempenho dos funcionários? Qual seria?
 8. Remuneração e incentivos são as únicas formas de estimular alto desempenho?
 9. Como medir uma boa gestão de pessoas, já que geralmente é um ativo intangível?