

Autoria: Allan Claudius Queiroz Barbosa

Resumo

As organizações contemporâneas têm sido levadas à modernização e/ou adequação ao novo contexto produtivo por caminhos tortuosos. Seja pela via tecnológica, seja pela via gerencial, diferentes mecanismos e/ou ferramentas são utilizados, em um esforço monumental voltado à eficácia na utilização dos recursos produtivos visando, em última instância, a melhor adequação das pessoas ao *locus* de trabalho. Uma das tentativas recentes de ajuste tem sido através da construção de modelos que reconhecem a definição de competências como possibilidade concreta de proporcionar ganhos organizacionais, ao mesmo tempo em que procuram recompensar o esforço dos indivíduos neste processo. Dentro dessa perspectiva o presente trabalho procura descrever a experiência recente de grandes organizações de Minas Gerais, escolhidas pela sua representatividade econômica e por estarem utilizando-se de modelos de gestão por competências. Com base em levantamento documental e entrevistas semi-estruturadas com os responsáveis pela adoção dos modelos nas organizações, a análise dos diferentes modelos levanta reflexões sobre sua finalidade e articulação ao espaço público e ao desenvolvimento de condições que minimizem a defasagem formativa dos indivíduos.

1. Apresentação

As organizações contemporâneas têm sido levadas à modernização e/ou adequação ao novo contexto produtivo por diferentes caminhos. Seja pela via tecnológica, seja pela via gerencial, diferentes mecanismos e/ou ferramentas são utilizados, em um esforço monumental voltado à eficácia na utilização dos recursos produtivos visando, em última instância, a melhor adequação das pessoas ao *locus* de trabalho.

Uma das tentativas recentes de ajuste tem sido através da construção de modelos que reconhecem a definição de competências como possibilidade concreta de proporcionar ganhos organizacionais, ao mesmo tempo em que procuram recompensar o esforço dos indivíduos neste processo. Dentro dessa perspectiva o presente trabalho procura descrever a experiência recente de grandes organizações de Minas Gerais, escolhidas pela sua representatividade econômica e por estarem se utilizando de modelos de gestão por competências. Com base em análise documental e entrevistas semi-estruturadas com os responsáveis pela adoção dos modelos nas organizações, o trabalho desenvolve, em um primeiro momento, um recorte conceitual visando inserir a discussão sobre competências. Esta discussão permite a descrição de modelos de competências levadas ao cabo em grandes organizações de Minas Gerais, escolhidas pela sua representatividade econômica e por efetivamente terem adotado modelo semelhante. A continuidade do trabalho leva às considerações analíticas e posteriormente às conclusões gerais sobre esta descrição.

2. Competências e Contexto: Um Recorte Teórico

Existe consenso que transformações no âmbito tecnológico e científico produziram profundas e definitivas mudanças no espaço produtivo, que são dicotômicas pois permitem a convivência de avanços espetaculares, tais como a impressionante rede informacional que se expande pelo globo, e indicadores de desemprego e miséria crescentes¹.

Sob a denominação genérica de globalização², a não geração de empregos formais, a redução dos empregos intermediários devido aos avanços tecnológicos e a tendência de

polarização dos postos de trabalhos restantes, divididos entre empregos qualificados com alto grau de intelectualização e empregos precários e parciais³, provocaram modificações nos sistemas de formação e capacitação profissional.

Com efeito, as novas exigências de conhecimentos, se anteriormente estavam baseadas na concretude, precisão e limitação⁴, passam a exigir uma formação mais ampla, com mais conhecimento, alta capacidade de raciocínio e comunicação e reconhecidas habilidades para resolução de problemas. Mesmo que a discussão possa trilhar a clássica dicotomia qualificação *versus* desqualificação⁵, é indiscutível que as atuais tendências forcem a uma modificação em múltiplas direções, mas que mantém uma forte interligação: de um lado, as exigências organizacionais, de maximização do resultado e aumento de sua capacidade competitiva; de outro, a pressão sobre o trabalho e conseqüentemente sobre o empregado, obrigado a buscar um reposicionamento acerca de seu papel; e, no meio desta situação, teoricamente cumprindo o papel de instância de intermediação de interesses, o sindicato.

Por causa disso, a adoção do conceito de competência ganhou força e pode ser vista à luz de diferentes concepções⁶. Para alguns autores a noção de competência surge como parte de um discurso empresarial com ausência da idéia de relação social, sendo uma espécie de contraponto ao conceito de qualificação presente na sociologia do trabalho francesa⁷.

Nesta mesma perspectiva, o modelo de competência se encaixa em uma dimensão pós-taylorista de crise dos postos de trabalho.⁸ Em última instância, significa uma concepção que exige respostas a problemas ligados a remuneração tendo em vista sua aproximação à gestão da produção. Some-se a isso a reflexão de Schwarz (1995), que indaga se a adoção da noção de competência levaria à rejeição de uma definição estreita de qualificação.

De outro lado, esta noção ganha força no espaço educacional, na medida em que surge a necessidade de reformulação do conceito de qualificação. De um modo geral, esta linha, mais próxima da formação profissional, argumenta que as competências técnicas não seriam suficientes para o novo contexto produtivo. Isso resgata a idéia de que seriam necessárias atitudes críticas e reflexivas, uma vez que a preparação deveria estar voltada para o trabalho em geral e não somente para uma única ocupação. Esta perspectiva procura integrar educação e trabalho. Isso significa dizer que há um desenvolvimento de competências gerais dos trabalhadores em detrimento de suas habilidades manuais⁹.

Se de um lado há questionamento acerca da concepção de competências e sua limitada relação social, e de outro existe uma forte aproximação do espaço de trabalho ao locus educacional e de formação, o fato é que estas duas abordagens devem ser vistas inicialmente à luz da definição ou conceituação de competências. Na Inglaterra, por exemplo, o desenvolvimento de um sistema nacional de certificação e sua aproximação ao mercado de trabalho define uma conotação mais operacional ao conceito. Na França, a noção de competência está diretamente relacionada a uma educação sistemática¹⁰. Mas em ambas as situações, há uma clara sinalização de que existe vínculo entre educação e trabalho. A ênfase inglesa recai nos indicadores de desempenho exigidos pela estrutura produtiva, ao passo que na concepção francesa a ênfase recai sobre o enriquecimento de habilidades necessárias.

Nas duas situações, competência é definida como “*capacidade pessoal de articular saberes com fazeres característicos de situações concretas de trabalho*” (Barato, 1998, p.13). Gallart e Jacinto (1995) definem competências como o conjunto de saberes postos em jogo pelos trabalhadores para resolver situações concretas de trabalho, configurando uma indissociação entre competência e ação, com uma exigência de determinado conhecimento que oriente esta ação. Barato (1998) constrói uma definição onde competências “*são saberes que compreendem um conhecimento capaz de produzir determinados desempenhos, assim como de assimilar e produzir informações pertinentes*” (p. 16)

O Ministério de Educação e Desporto do Brasil, através da definição de diretrizes curriculares nacionais para a educação profissional de nível técnico (1999, versão preliminar), assume a idéia de que o termo competências é “*um conjunto de conhecimentos (que muitos denominam de saberes), habilidades (saber-fazer relacionado à prática do trabalho, indo além da mera ação motora) e atitudes (saber-ser, ou seja, uma série de aspectos inerentes a um trabalho ético e de qualidade, realizado por meio de cooperação, solidariedade, participação na tomada de decisões)*” (p. 30-31).

Kubr e Abell (1998) trabalham o conceito de competências identificando inicialmente o tipo de competência e o nível requerido para cada uma delas. Barra (s.r.) afirma que o conceito de competências tem um *parêntesis* antropológico que explica o homem como um ser incompleto, e que por isto mesmo deve transformar a natureza em meio de vida. O Sence, instituto de formação profissional do Chile, define competência como ação. Pujol (1999), por sua vez, define competência como a capacidade de uma pessoa para realizar uma atividade, aplicando de maneira integral e pertinente os conhecimentos, destrezas e atitudes requeridas em uma determinada gama de funções, em situações e contextos definidos. Este mesmo autor faz uma diferenciação entre competências *laborais* e sociais, sendo a de primeiro tipo aquelas que mais se aproximam do espaço organizacional.

Esta concepção, longe de ser definitiva, traz consigo aspectos importantes quanto ao seu desdobramento funcional, isto é, sua aplicabilidade no contexto das organizações. Por causa disso, a classificação por níveis de competência, sua caracterização e validação em um contexto que exige transformações profundas, surgem como indicativo da leitura e entendimento possível que pode ser construído no interior de organizações que avançam nesta direção. À luz desta construção conceitual, é possível discutir a realidade organizacional em empresas de Minas Gerais.

3. A Competência em Grandes Organizações de Minas Gerais: Um Recorte Metodológico

A definição da amostra para análise foi feita à luz da configuração produtiva de Minas Gerais. Esta escolha partiu inicialmente de um “mapeamento” dos principais indicadores de perfil produtivo utilizados bem como sua metodologia, conforme definição contida no quadro 1 a seguir.

Quadro 1 – Fontes para Critério de Escolha das Empresas Estudadas

<i>Indicadores</i>	<i>Critérios</i>
Conjuntura Econômica	classificação feita a partir da classificação no setor, ativo total, e receita operacional líquida - dados de 1999
Gazeta Mercantil - Balanço Anual	classificação feita a partir dos valores de receita líquida das 100 maiores empresas da região sudeste (possui dados de demonstração de resultados, balanço patrimonial e indicadores financeiros das empresas) - dados de 1999
Exame-100 melhores empresas para se trabalhar	pesquisa qualitativa - dados de 1999
Latin Trade 100 América Latina	classificação feita a partir dos valores de receita líquida das 100 maiores empresas da América Latina (possui dados de receitas além de sites das empresas) - dados de 1999
Carta Capital: Mais Admiradas	classificação feita a partir de pesquisas realizadas com 1000 presidentes, vice-presidentes, diretores ou superintendentes, com dados de 1999, em empresas pré-selecionadas por faturamento e importância no segmento. Variáveis: qualidade de produtos e serviços, marcas fortes e desejadas pelo mercado, inovação, qualidade de administração, qualidade do ambiente de trabalho e desenvolvimento profissional.
Exame 500 maiores empresas 2000	classificação feita a partir do volume de vendas (dados de crescimento das vendas, patrimônio, lucro, rentabilidade do patrimônio, capital circulante, liquidez geral, endividamento, valor adicionado, número de empregados, valor adicionado por empregados, salários e encargos, impostos sobre vendas e controle acionários. - dados de 1999
Maiores Exportadores – FJP	classificação feita a partir das exportações (US\$ mil FOB) e participação no mercado (%) - 96-98
Revista Amanhã	Valor Ponderado de Grandeza: é a ponderação entre patrimônio líquido (50%), receita bruta (40%) e lucro ou prejuízo (10%) - dados de 1999

Fonte: a partir de levantamento feito pelo autor

Este conjunto de referências permitiu que fossem identificados em cada um deles as empresas com sede em Minas Gerais. O quadro 2 sintetiza, de maneira objetiva, a frequência das empresas identificadas nos respectivos *rankings*.

Quadro 2 – Empresas de Minas Gerais Identificadas nos Rankings

Empresas	Conj. Econômica	Gazeta Mercantil	Exame-100 melhores (trab)	Latin Trade 100 A. L.	Carta Cap. Mais Admiradas	Exame 500 maiores priv.	Maiores Exportadores - FJP	Ranking Revista Amanhã	Setor
Fiat	x	x	x		x	x	x	x	automotivo
Usiminas	x	x		x	x	x	x	x	sider. e metalur.
Alcoa Alumínio	x	x	x		x	x		x	sider. e metalur.
Acesita	x	x				x	x	x	sider. e metalur.
Açominas	x	x				x	x	x	sider. e metalur.

Belgo Mineira	x			x	x	x		x	sider. e metalurgia
Cemig	x	x		x		x		x	serviços públicos
Martins	x	x	x			x		x	atacado com. ext.
Samarco	x		x		x	x	x		mineração
Samitri	x		x		x	x	x		mineração
Telemig (Telemar)	x	x		x		x		x	telecom.
Andrade Gutierrez	x				x	x		x	construção
CBMM	x					x	x	x	mineração
Cenibra	x					x	x	x	papel e celulose
Coteminas (G. Wembley)	x				x	x		x	confeção e têxtil
Magnesita	x				x	x		x	mineração
Mannesmann	x					x	x	x	sider. e metalurgia
Telemig Celular	x			x		x		x	telecom.
Cia. Mineira de Metais	x					x		x	sider. e metalurgia
Cimento Portland-Itau	x					x		x	mater. construção
Cooxupé						x	x	x	atacado com. ext.
Copasa	x					x		x	serviços públicos
Fosfertil	x					x		x	química e petroq.
Refrigerantes Minas Gerais	x					x		x	bebidas
ABC Inco	x					x			alimentos
Ale						x		x	atacado com. ext.
Algar			x					x	telecom, agrop.
Belgo Min. Part Ind e Com	x					x			sider. e metalurgia
BMBA	x					x			sider. e metalurgia
Cedro Cachoeira	x							x	confeção e têxtil
Central Itambé						x		x	alimentos
Cia Tecidos Santanense	x							x	confeção e têxtil
Cia. Força Luz Cat. Leopold.	x							x	energia elétrica

Cia. Paraibuna de Metais	x							x	metalurgia
CTBC Telecom	x					x			telecom.
Ferrovia Centro Atlântica	x					x			serv. de transporte
Granja Rezende	x							x	alimentos
Itasa	x					x			alimentos
Localiza Rent a Car	x							x	serv. de transporte
Maxitel	x					x			telecomunicações
MBR					x		x		mineração
Mendes Júnior					x			x	construção
OMS - Superm.Mineirão	x							x	comércio varejista
Prosegur						x		x	serv. de transporte
Rima Industrial	x							x	miner. e metalurgia
Soeicom	x							x	mater. construção
Abalco S.A.								x	alumínio
Alcoa Fios e Cabos Elé. S.A.								x	material elétrico
Arcom						x			atacado com. ext.
Atacado Vila Nova						x			atacado com. ext.
Banco Rural e Controladas								x	financeira
Bemge e Controladas								x	financeira
Cia. de Materiais Sulfurosos								x	cimento
Construtel								x	construção, equip
Credireal								x	financeira
CVRD							x		mineração
Eletrozema			x						
Empresa Gontijo								x	transporte cargas
Epa/Mart Plus						x			comércio varejista
Exportadora Princesa do Sul							x		comércio exterior

Ferteco							x		mineração
FMB s/a							x		
Grupo BMG								x	financeira
Grupo Mercantil do Brasil								x	financeira
Grupo Rhea								x	autopeças, moldes
Inspetoria São João Bosco								x	educ/assist menor
MinasGás						x			comércio varejista
MRV Engenharia								x	constr, imobiliária
Peixoto						x			atacado com. ext.
Rio Paracatú Mineração	x								mineração
RM Sistemas			x						tecnologia/ comput.
Superm. Bretas						x			comércio varejista
Teksid						x			sider. e metalurgia
Tenda			x						construção
Trapézio S.A.								x	holding, financeira
Usiminas Mecânica	x								mecânica
Zamboni						x			atacado com. ext.

Fonte: a partir de levantamento feito pelo autor

Este levantamento identificou inicialmente 77 empresas, que foram contactadas através de seus respectivos departamentos e/ou diretorias de recursos humanos de forma a identificar aquelas que estariam utilizando modelos de gestão de competências. Foram identificadas 18 empresas com esta característica, segundo distribuição contida no quadro 3 a seguir.

Quadro 3 – Empresas de Minas Gerais que possuem Modelos de Gestão por Competências

Setor	Número de Empresas
Automotivo	01
Siderurgia e Metalurgia	06
Atacado e Comercio Exterior	02
Agro-alimentar	02
Mineração	04
Telecomunicações	01
Mecânica	01
Atuação Múltipla	01
Total	18

Fonte: a partir de levantamento feito pelo autor

Foram realizadas entrevistas semi-estruturadas com os responsáveis pela concepção, implantação e manutenção naquelas empresas que se prontificaram a fornecer informações. Além disso, foram recolhidos documentos com dados sobre os diversos procedimentos adotados por cada uma delas. A descrição do levantamento obtido encontra-se na sequência do trabalho.

4. As Competências: Uma Panorâmica de cada Empresa que deu Retorno

A empresa *Agroalimentar de Atividades Múltiplas* é composto por 23 empresas e atua em 4 setores: agroalimentar, telecomunicações, setor de serviços (gráficas, jornal impresso, táxi aéreo, consórcio, propaganda e publicidade e uma série de outras empresas), e o setor lazer e entretenimento, formado por complexo hoteleiro. São empresas em setores distintos e que possuem na holding uma área denominada “Talentos Humanos”, o *TH corporativo*, responsável por emitir todas as políticas e diretrizes gerais para serem seguidas por todas as empresas, independentemente do ramo de atividade. Uma particularidade da empresa é o fato dela ter constituído uma Universidade Corporativa.

O modelo de gestão de competências desta empresa identifica sete competências essenciais dentre as quais: visão de futuro, gestão de resultados, gestão de mudanças, liderança educadora, inovação, foco do cliente e negociação. Essas competências são dinâmicas, e, inclusive, já sofreram alterações de 1998, ano de implantação, até hoje. A concepção deste modelo foi baseada na visão da própria empresa e envolveu todos os executivos do grupo na sua definição. O modelo integra todas as práticas de recursos humanos, exceto remuneração (esse é um ponto que já está sendo desenvolvido, mas não foi implantado ainda). As competências são avaliadas anualmente em sistema informatizado.

A *Mineração I*, fundada na década de 1940, é uma empresa privada, de capital nacional, dedicada à mineração, produção e comercialização de extensa linha de materiais refratários e prestação de serviços correlatos nas áreas de sua especialidade, diretamente ou por intermédio de empresas sob seu controle. Na unidade fabril próxima a Belo Horizonte fabrica vários tipos de refratários para atender principalmente às indústrias metalúrgica, de cimento e de vidro, do Brasil e do exterior. O modelo de gestão de competências nesta empresa tem características extremamente particulares, devido à concepção do corpo diretivo da empresa, tipicamente familiar. O modelo contempla cerca de quinze executivos, além dos novos funcionários de nível superior, que passam por um processo de entrevista por competência.

A *Siderurgia I*, pioneira na América Latina, foi criada nos anos 20. A atual estrutura produtiva do setor de siderurgia do Grupo é composta de cinco unidades industriais, espalhadas por Minas Gerais, São Paulo e Espírito Santo. A política de recursos humanos do Grupo estabelece, em essência, o compromisso de “desenvolver uma relação com seus empregados, baseada na realização dos objetivos da organização e na valorização do trabalho”. A promoção do crescimento das pessoas na organização mediante educação e treinamento tem sido a base de sustentação desse compromisso mútuo. Esta Siderurgia vem realizando Pesquisas de Clima a cada três anos, desde 1993, e seus resultados têm sido utilizados para elaboração de planos de ação de melhoria da qualidade de vida na Empresa.

O modelo de gestão de competências varia de empresa para empresa, uma vez que cada uma pode associar as competências de acordo com suas realidades. No que se refere à empresa próxima a Belo Horizonte, seu modelo incorpora uma certa dinâmica em suas avaliações de competências, a saber: busca de informações, desenvolvimento de pessoas, expertise, flexibilidade, impacto e influência, iniciativa e persistência, liderança de equipes, orientação estratégica, orientação para realização, orientação para satisfação do cliente, pensamento analítico, pensamento conceitual, sensibilidade para pessoas, trabalho em equipe

e coordenação. O desempenho individual será considerado para o cálculo do bônus a ser destinado ao avaliado, de acordo com o sistema de Gestão da Remuneração, para efeito de progressão salarial. Além disso, ele também integra um programa de educação e treinamento. Assim, o modelo atinge, hoje, do nível superior ao executivo, mas tem metas para avaliar os níveis inferiores.

A *Siderurgia 2* foi constituída em março de 1997, resultado da associação entre uma empresa brasileira e uma de capital belga. Esta Siderurgia é líder no mercado brasileiro de arames. Originalmente, o modelo de gestão de competências tinha as mesmas características do modelo instituído em todo o Grupo. Em 1997, houve o fim do acompanhamento sistematizado da corporação e, desde então, ocorreram mudanças no modelo para adaptá-lo à realidade da própria empresa. Assim, foram definidas dez competências dinâmicas (podem ser alteradas de um ano para o outro, de acordo com a necessidade). A gestão de competências também contempla a remuneração e atinge aos níveis superior e executivo da empresa.

A *Mineração 2* é uma empresa privada, de capital aberto. Situada no chamado Quadrilátero Ferrífero, esta mineradora contribui com 15% do minério de ferro produzido no Brasil. Suas reservas ultrapassam 14,5 bilhões de toneladas, com uma capacidade de produção anual de 17,5 milhões de toneladas, sendo 75% destinada ao mercado internacional. A sua gestão, segundo relatos e documentos da própria empresa, procura expressar a filosofia de uma empresa moderna, competitiva e extremamente eficiente, voltada para as questões ambientais e humanas e para o mais perfeito atendimento às necessidades específicas de seus clientes.

Esta mineradora já havia desenvolvido um modelo de gestão de competências que avaliava os seguintes perfis de competência: comprometimento da empresa, expertise, flexibilidade, foco no cliente, liderança de equipes, orientação para realização, trabalho em equipe e cooperação, e visão estratégica. Porém, esse modelo não foi implantado em virtude da compra da empresa.

A *Mineração 3* destacou-se no setor de minério de ferro pelo pioneirismo e investimento em tecnologia de ponta desde o início de suas operações, em 1977. Em 1998, pelo segundo ano consecutivo, foi incluída no guia das melhores empresas para se trabalhar no Brasil, publicado pela revista Exame. A empresa também lidera a lista das organizações que são *benchmark* em clima organizacional. Os resultados foram comparados aos de outras empresas clientes da Hay do Brasil, consultoria líder de mercado na área de gestão de clima.

O modelo de gestão de competências, implantado desde 1997, abrange cerca de duzentos funcionários, de nível superior e cargos acima. Ele é vinculado à estratégia da empresa, está todo informatizado e possui avaliações anuais. O modelo distingue competências básicas (orientação estratégica), competências diferenciadoras (desenvolvimento de pessoas, diretividade e influência, inovação) e competências estratégicas (flexibilidade cultural e cidadania, foco no cliente, busca por resultados). Trata-se de um modelo vinculado à participação nos resultados. Porém esta participação entra com certa porcentagem nos resultados, por exemplo: a boa avaliação do perfil de competência corresponde ao direito de 30% sobre a participação nos resultados, sendo os outros 70% distribuídos por outras avaliações e processos.

A empresa *Automotivo e Mecânica*, desde que foi inaugurada no país, na segunda metade da década de setenta, vem atuando basicamente na fabricação de automóveis e comerciais leves, com um expressivo percentual de 32% do total de veículos produzidos no país. Em 1999, com 103 mil carros exportados, esta empresa respondeu por quase a metade (43,9%) do total de exportações da indústria automobilística brasileira.

A gestão de competência nesta empresa, que atinge todo o Grupo, foi adotada porque as pessoas e o mercado exigiam o reconhecimento dos mais competentes. O modelo está

dividido entre *Professional* e GGC (Gestor de Conhecimento). O *Professional* tem uma profundidade um pouco maior em termos de impacto estratégico e em termos de gestão, contemplando 730 pessoas: especialistas ou de nível gerencial. O GGC é exclusivamente para melhoria e aperfeiçoamento profissional ou do processo, e abrange os níveis operacionais. O modelo é voltado para avaliação, desenvolvimento, e remuneração de competências.

A *Mineração 4* foi criada na década de 1940 pelo então presidente Getúlio Vargas, instalando no país uma produtora e exportadora de minério de ferro. Atualmente, esta empresa atua nas áreas de minério, transporte comercial, alumínio, celulose e papel, recursos minerais e pesquisa, além de outros negócios. Em 1993, a companhia tornou-se a maior produtora de ouro da América Latina com 12 toneladas/ano, e encerrou 1998 com um efetivo de 10.973 empregados, além de ter registrado lucro de 1,029 bilhão de reais, melhor desempenho da história da Companhia e recorde absoluto entre as empresas privadas brasileiras no mesmo ano.

O modelo de competências, oficializado há três anos, admite as seguintes competências para empregados do grupo administrativo e operacional: flexibilidade, trabalho em equipe, integridade, habilidades técnicas, auto-desenvolvimento, iniciativa e realização. Para empregados do grupo de nível superior, as competências são as seguintes: flexibilidade, trabalho em equipe, integridade, busca de informações, raciocínio analítico, criatividade e realização. O modelo de gestão de competências foi adotado por haver necessidade da empresa em verificar o desempenho dos seus recursos humanos, e pelo fato de observarem experiências relacionadas a essa prática de gestão em todo o mundo.

A *Siderurgia 3* foi fundada na década de 1950 como uma empresa privada, fruto dos ideais das classes empresariais de Minas Gerais, e em 1958, tornou-se uma "joint-venture" com a participação de capital estatal, do governo federal e de Minas Gerais, em parceria com acionistas estrangeiros, sendo privatizada na década de 1990.

O modelo de gestão de competência contempla competências organizacionais e competências pessoais, resultado de um processo que envolveu o corpo gerencial da empresa, na busca de melhoria da organização em termos de RH e na busca de liderança do mercado. As competências organizacionais se dividem entre essenciais e básicas, o que já está bem definido pela empresa. As competências pessoais se dividem entre funcionais (baseada no cargo/posto de trabalho) e institucionais (por nível). O modelo está vinculado ao treinamento (educação corporativa) e ao processo de sucessão, e é baseado em avaliações.

Os modelos de competências das empresas estudados permitem, em um primeiro momento, uma sistematização comparativa que pode ser expressa no quadro 4 a seguir, considerando-se os seguintes parâmetros: características do modelo de competências, ponto de destaque e observações gerais.

Quadro 4 – Empresas Pesquisadas – Uma Síntese das Competências

Empresa	Características do Modelo de Competências	Pontos de Destaque	Observações Gerais
Agroalimentar Atividades múltiplas	Sete competências essenciais (visão de futuro, gestão de resultados, gestão de mudanças, liderança educadora, inovação, foco do cliente e negociação)	O modelo integra todas as práticas de recursos humanos, exceto remuneração. A concepção deste modelo foi baseada na visão da própria empresa e envolveu todos os executivos do grupo na sua definição	As competências são avaliadas anualmente

Mineração 1	Tem características particulares devido à concepção do corpo diretivo da empresa, tipicamente familiar	O modelo contempla cerca de quinze executivos, além dos novos funcionários de nível superior, que passam por um processo de entrevista por competência	
Siderurgia 1	O modelo de gestão de competências do Grupo varia de empresa para empresa, uma vez que cada uma pode associar as competências de acordo com suas realidades.	O modelo incorpora em suas avaliações de competências: busca de informações, desenvolvimento de pessoas, expertise, flexibilidade, impacto e influência, iniciativa e persistência, liderança de equipes, orientação estratégica, orientação para realização, orientação para satisfação do cliente, pensamento analítico, pensamento conceitual, sensibilidade para pessoas, trabalho em equipe e coordenação	O desempenho individual é considerado para o cálculo do bônus a ser destinado ao avaliado, de acordo com o sistema de Gestão da Remuneração, para efeito de progressão salarial. O modelo atinge, hoje, do nível superior ao executivo, mas tem metas para avaliar os níveis inferiores.
Siderurgia 2	Foram definidas dez competências dinâmicas (podem ser alteradas de um ano para o outro, de acordo com a necessidade)	A gestão de competências contempla a remuneração e atinge aos níveis superior e executivo da empresa	Em 1997, houve o fim do acompanhamento sistematizado da corporação, e, desde então, ocorreram algumas mudanças no modelo para adaptá-lo à realidade da própria empresa.
Mineração 2	Desenvolveu um modelo que avalia os seguintes perfis de competência: comprometimento da empresa, expertise, flexibilidade, foco no cliente, liderança de equipes, orientação para realização, trabalho em equipe e cooperação, e visão estratégica	Esse modelo não foi implantado em virtude da compra da empresa.	Está sendo estudada a implantação do modelo da empresa que adquiriu controle acionário
Mineração 3	O modelo distingue competências básicas (orientação estratégica), competências diferenciadoras (desenvolvimento de pessoas, diretividade e influência, inovação) e competências estratégicas (flexibilidade cultural e cidadania, foco no cliente, busca por resultados)	Modelo vinculado à participação nos resultados: a boa avaliação do perfil de competência corresponde ao direito de 30% sobre a participação no resultados, sendo os outros 70% distribuídos por outras avaliações e processos	Vinculado à estratégia da empresa, possui avaliações anuais. Atinge cerca de duzentos funcionários, de nível superior e cargos acima.
Automotivo Mecânica	O modelo está dividido entre Profissional e GGC (Gestor de Conhecimento). O Profissional tem uma	O modelo é voltado para avaliação, desenvolvimento, e remuneração de competências.	A gestão de competência que atinge todo o Grupo, foi adotada porque as pessoas e o mercado exigiam o

	profundidade um pouco maior em termos de impacto estratégico e em termos de gestão, contemplando 730 pessoas: especialistas ou de nível gerencial. O GGC é exclusivamente para melhoria e aperfeiçoamento profissional ou do processo, e abrange os níveis operacionais		reconhecimento dos mais competentes
Mineração 4	O modelo admite as seguintes competências para empregados do grupo administrativo e operacional: flexibilidade, trabalho em equipe, integridade, habilidades técnicas, auto-desenvolvimento, iniciativa e realização. Para empregados do grupo de nível superior, as competências são as seguintes: flexibilidade, trabalho em equipe, integridade, busca de informações, raciocínio analítico, criatividade e realização.	O modelo de gestão de competência foi adotado por haver necessidade da empresa em verificar o desempenho dos seus recursos humanos	Os gestores têm observado experiências relacionadas a essa prática de gestão em todo o mundo.
Siderurgia 3	O modelo de gestão de competência contempla competências organizacionais e competências pessoais. As competências organizacionais se dividem entre essenciais e básicas, o que já está bem definido pela empresa. As competências pessoais se dividem entre funcionais (baseada no cargo/posto de trabalho) e institucionais (por nível)	O modelo está vinculado ao treinamento (educação corporativa) e ao processo de sucessão, e é baseado em avaliações	O modelo é resultado de um processo que envolveu o corpo gerencial da empresa, na busca de melhoria da organização em termos de RH e na busca de liderança do mercado.

Fonte: a partir de análise efetuada pelo autor

5. Competências: Existe Consenso ? Uma Conclusão Preliminar

A discussão sobre competências tem assumido lugar de destaque no debate contemporâneo sobre excelência organizacional. Tendo sido incorporado ao senso comum como algo que representa a capacidade de realização, ganhou notável destaque a partir da obra de Prahalad e Hamel (1990), onde estes autores chamam a atenção para as chamadas *core competences* de uma organização.

Mais recentemente, a despeito de sua lógica intrínseca ao modelo gerencial predominante e que valoriza o resultado como ponto final de um processo quase sempre racional, é fato que esta discussão ganhou ares de modernidade, haja vista a enormidade de textos, livros e cursos que vem sendo realizados sobre tão pertinente assunto

Longe de discutir sobre a importância científica ou a utilização ideológica de um princípio que pode estar vinculado ao *modus operandi*, as competências, sem dúvida, têm um novo papel a desempenhar na complexa e difícil equação. No caso das empresas estudadas, alguns pontos merecem maior reflexão e podem sinalizar para um entendimento que procure tornar esta nossa prática gerencial efetiva no espaço organizacional. Uma primeira constatação conclusiva é a de que o arco de empresas que apresentam modelos de gestão de competências carrega consigo um dualismo “conceitual”: de um lado, representam o *hard core* produtivo do estado de Minas Gerais. Com forte tradição em mineração, siderurgia e indústrias de perfil metal-mecânico, tem nas empresas estudadas a verdadeira expressão desta posição relativa.

Ao mesmo tempo, evidenciam a necessária busca de ferramental que as torne competitivas, tanto em sua atuação externa, quanto no mercado nacional. Esta constatação traz consigo uma reflexão adicional, sobre empresas que, sendo tradicionais e de setores *maduros* da economia, tem se mostrado mais aptas aos ajustes em um contexto desafiador.

Pelo menos neste levantamento, observou-se que empresas de setores ditos de *ponta* e com alta representatividade econômica não têm tido nestas ferramentas seu suporte gerencial. Ou seja, as competências vêm sendo tratadas em empresas de setores maduros e tradicionais, que procuram inserção competitiva.

Uma segunda constatação é que não existe consenso quanto à articulação das competências ao escopo remuneratório. Some-se a isso um direcionamento dos modelos desenvolvidos aos quadros gerenciais e superiores das empresas em estudo.

Este ponto merece uma rápida reflexão e que vem acompanhada de uma constatação: a reflexão situa-se na necessária articulação entre as diversas instâncias políticas da gestão de pessoas e a constatação é a de que existe uma sólida sustentação informacional nos modelos em questão, o que vem reforçar o caráter sistêmico necessário aos modelos.

De maneira conclusiva e naturalmente sendo uma constatação que à primeira vista parece óbvia, os modelos de Competências são desenvolvidos ou definidos de acordo com as particularidades das empresas estudadas. Se isso garante o fortalecimento de frentes distintas de capacitação e de experiências, tem sua contrapartida na falta de unicidade conceitual e operativa que poderia facilitar e/ou minimizar os efeitos de qualificações e/ou capacitações diferenciadas sobre o indivíduo, acabando à mercê de políticas particularistas que impedem a construção de uma cidadania plena no campo do trabalho. Longe de considerar que esta homogeneização deva ser dada por uma instância central, mas a aplicabilidade de modelos de competências particularistas levanta a saudável discussão acerca da necessária e urgente articulação entre políticas públicas de educação e trabalho como pontos de referência às práticas organizacionais. Mas isso é assunto para outro artigo.

6. Bibliografia

- Alves, E. (org) *Modernização produtiva e relações de trabalho – perspectivas de políticas públicas*. Petrópolis: Vozes, 1997
- Barato, J. N. *Competências essenciais e avaliação do ensino universitário*. Brasília: UNB, 1998 (mimeo)
- Barbosa, Allan Claudius Queiroz *O Dirigente Sindical e a Gestão: Perfil, dilemas, percepções e perspectiva – Um estudo junto aos 30 maiores sindicatos da região metropolitana de Belo Horizonte, Minas Gerais*. Belo Horizonte: UFMG/CNPq, 1998 (Relatório de pesquisa)
- Barr, W. *Formação profissional e certificação de competências no Chile* (mimeo)

- Batista Jr. Paulo N. Mitos da globalização. *Estudos Avançados* volume 12, número 32, janeiro/abril de 1998, pp 125-186
- Evers, F. et alli *The bases of competence*. San Francisco: Jossey-Bass, 1998
- Hirata, H. Da polarização das qualificações ao modelo de competência IN Ferreti, C. (org) *Novas tecnologias, trabalho e educação*. Petrópolis: Vozes, 1994
- Fischer, André Luiz *A constituição do modelo competitivo de gestão de pessoas no Brasil – um estudo sobre as empresas consideradas exemplares*. São Paulo: FEA/USP, 1998 (tese de doutorado)
- Freyssenet, M. *La division capitaliste du travail*. Paris: Savelli, 1997
- Gallard, M. & Jacinto, C. Competencias laborales: tema clave en la articulación educación-trabajo. *Educación y Trabajo*. Boletín a.6, n. 2 p. 13-18, dec. 1995
- Glyn, A. Os custos da estabilidade: os países capitalistas avançados nos anos 80 IN Sader, E. *O mundo depois da queda*. São Paulo: Paz e Terra, 1995
- INDI, 1997 (Relatórios Técnicos)
- Kubr, M. & Abel, D. Managers and their competences IN Prokopenko, J. (edited) *Management development*. Geneva: ILO, 1998
- McGrew, A. *Globalisation and the nation states*. Cambridge: Polity Press, 1992
- Mercado Comum, ano V, número 103, página 17. Belo Horizonte, Minas Gerais
- Ministério da Educação e do desporto, *Diretrizes curriculares nacionais para a educação profissional de nível técnico*. Brasília, 1999 (versão preliminar)
- Perfil de Minas Gerais – 1997. Belo Horizonte: CBMM/Fundação João Pinheiro, 1997
- Petrella, R. Globalização e internacionalização: a dinâmica da emergente ordem mundial IN Boyer, R. (org) *Estados contra mercados*. Lisboa: Instituto Piaget, 1996
- Pujol, J. *Apuntes para una jornada de trabajo sobre normalización de competencias laborales*. Turin: OIT, 1999 (mimeo)
- Qualifications and curriculum authority (QCA). London: 1997
- Schwarz, Y. De la qualification à la competence. Le développement des compétences. Analyse du travail et didactique professionnelle. *Education permanente*, n. 123, p. 115-124, 1995-2
- Steffen, I. *Tendências do mercado de trabalho e políticas de educação profissional*. Turim: OIT, 1998
- Zarifian, P. *A gestão da e pela competência*. Rio de Janeiro: CIET, 1996 (seminário internacional)

¹ a esse respeito ver Glyn (1995)

² Barbosa (1998) recupera a controvérsia sobre este termo à luz de autores como Petrella (1996), McGrew (1992) e Batista Jr. (1998)

³ Alves et alli (1997)

⁴ Steffen (1998)

⁵ a identificação da desqualificação advinda do aprofundamento da divisão do trabalho abriu uma frente sobre a polarização entre qualificação e desqualificação (Freyssenet, 1977), posteriormente questionada pelos estudos de Coriat e outros, que observam uma requalificação ou reprofissionalização com o concomitante aprofundamento da automação.

⁶ por exemplo, Evers et alli (1998)

⁷ Hirata (1994)

⁸ ver Zarifian (1996)

⁹ na década de oitenta, questionou-se nos países centrais o distanciamento das esferas de educação e trabalho. Particularmente nos Estados Unidos houve manifestações de instâncias do Estado no sentido de rever esta situação. Esta linha de argumentação tem na Inglaterra da década de 1980 um forte referencial. O então Governo Margareth Thatcher patrocinou uma profunda revisão profissional que identificou inúmeras falhas, podendo-se destacar a limitada

absorção de qualificações profissionais, o insuficiente reconhecimento da aprendizagem obtida fora do ensino formal, métodos de avaliação que não levavam em conta habilidades e competências, etc. Este mesmo Governo criou um sistema de qualificações que visava incorporar claramente as demandas que refletissem os padrões requeridos pelo mercado de trabalho. Daí foi criado o *National Vocational Qualifications* (QCA, 1999).

¹⁰ Barato, 1998