

**REFORMULAÇÃO NO  
MODELO DE GESTÃO POR  
COMPETÊNCIAS NA  
VOLVO DO BRASIL**

---

TATIANE LUZIA BORA

Administradora

---

DIEGO MAGANHOTTO CORAIOLA

Mestre em Administração pela UFPR

## RESUMO

Nos últimos anos, temas relacionados à gestão por competências foram amplamente discutidos, tanto no ambiente acadêmico quanto no empresarial, associado às diferentes instâncias de compreensão: no nível da pessoa (à competência do indivíduo) e das organizações (às *core competences*). Tendo em vista o cenário competitivo e a necessidade de gerenciar pessoas, apresenta-se um estudo acerca da gestão de competências no intuito de contribuir para a reflexão e a busca de soluções efetivas dessa problemática. Esta pesquisa foi realizada por meio de um estudo de caso realizado na empresa Volvo do Brasil. As informações sobre a reformulação no modelo foram obtidas mediante consulta nos documentos da empresa e entrevistas realizadas com gerentes. A organização já possuía um modelo de gestão por competências, mas decidiu realizar a reformulação na estrutura do modelo em função da perda de eficácia para a gestão das competências organizacionais e como forma de adequar-se às últimas práticas desenvolvidas e disseminadas no mercado.

**Palavras-chave:** gestão por competências, Volvo do Brasil, avaliação de desempenho, remuneração.

## ABSTRACT

*In recent years, issues related to competency management have been widely discussed, both in academia and in business, coupled with different levels of understanding: the level of the person (the competence of the individual) and organizations (the core competences). Given the competitive landscape and the need to manage people, a study about competence management is presented in order to contribute to the discussion and development of effective solutions to this problem. This research was conducted through a case study conducted at Volvo do Brasil. The information about the changes in the model were gotten at corporation documents and interviews with managers. The organization already had a competence based model but decided to reformulate it due to efficacy losses at the management of organizational competences and as a way to freshen the model with new practices shared at industry.*

**Keywords:** *competency management, Volvo do Brasil, performance evaluation, compensation.*

## 1 INTRODUÇÃO

Atualmente, a atuação de uma empresa no mercado é de extrema importância para o sucesso frente à concorrência. A empresa deve estar atenta às demandas do mercado e oferecer o que os clientes necessitam. Para isso, a organização precisa ter a competência necessária para oferecer produtos de qualidade, com menor preço e rapidez, entre outros requisitos.

Ao observar as constantes mudanças no cenário competitivo e, conseqüentemente, as mudanças no ambiente interno das organizações, percebe-se a necessidade de uma participação mais efetiva das pessoas no intuito de tornar a empresa mais ágil e responder melhor às necessidades competitivas. As organizações estão cada vez mais conscientes de que seu sucesso será determinado por seus diferenciais competitivos, que são produto das competências individuais oferecidas pelos funcionários.

Dessa forma a gestão por competências tem se apresentado uma ferramenta útil no processo de gerenciar as pessoas, pois une a necessidade de as organizações criarem um diferencial competitivo, por meio das competências organizacionais, à medida que oferece benefícios para os indivíduos que trabalham na organização, como um plano de remuneração adequado e plano de carreira. Com o advento desse novo conceito, as áreas de recursos humanos das organizações tiveram que repensar o modelo de gerenciar as pessoas. Os gestores de RH partiram para uma gestão estratégica dos recursos humanos, pois são as pessoas com suas competências individuais que proporcionam à organização um conhecimento coletivo capaz de gerar um diferencial competitivo que será percebido pelos clientes.

Sendo assim, a reflexão sobre novas formas de gerenciamento de pessoas resultou no desenvolvimento de modelo de gestão por competências, que rapidamente ascendeu ao posto de principal modelo de gestão para os setores de recursos humanos ou gestão de pessoas nas organizações, que em boa parte vêm reformulando seus sistemas com base na ideia de competências. Apesar disso, ressalva-se que o modelo não se trata de concepção simples e facilmente aplicável, mas, como qualquer outro tipo de mudança, envolve uma série de dimensões e elementos complicadores, que precisam ser levados em consideração e envolvidos no modelo, para que este seja bem-sucedido.

Ainda que a literatura especializada apresente diversos títulos explicando como essas mudanças devem ser feitas e tragam recomendações quanto aos cuidados que devem ser tomados, quando da introdução de um modelo de gestão por competências, as dimensões e potenciais problemas que devem ser incorporados permanecem restritos à própria situação de aplicação ou à organização em que se pretende adotar o modelo.

Nesse sentido, é fundamental o desenvolvimento de trabalhos de pesquisa que objetivem apresentar casos sobre a introdução do modelo de gestão por competências, sejam eles tentativas bem-sucedidas ou malsucedidas, como forma de gerar orientações e recomendações para subsidiar futuros projetos de aplicação ou mesmo para a melhoria dos processos de gestão adotados pelas empresas. No esteio dessa contribuição, o presente trabalho apresenta pesquisa desenvolvida na empresa Volvo do Brasil, com o objetivo de verificar o processo de estabelecimento, revisão e adequação do modelo de gestão por competências utilizado pela empresa.

Em 1999, a Volvo deu início à efetivação de um modelo de gestão por competências. Essa tarefa foi conduzida pelo Departamento de Remuneração e seguiu a abordagem que estava em voga na época. Quatro anos depois, em função de o modelo se tornar desajustado, a empresa contratou uma consultoria externa para fazer um diagnóstico, e alguns problemas foram encontrados. Com base nessa análise, foi proposta uma revisão do modelo, a fim de alinhá-lo às estratégias da organização.

Na sequência deste artigo, são apresentados os conceitos de competência e gestão por competências, o modelo de gestão e suas dimensões e a relação do modelo com as demais atividades de gestão de pessoas existentes na organização. Após essas questões teóricas, são descritos os procedimentos metodológicos empregados na realização do estudo de caso. A seção seguinte compreende breve histórico do caso estudado e a narrativa dos processos de mudança, problemas e soluções encontradas. Por fim, são apresentadas as conclusões e as referências utilizadas.

## 2 QUADRO TEÓRICO DE REFERÊNCIA

Nas próximas seções serão apresentados os conceitos teóricos que fundamentaram esta pesquisa sobre os temas relacionados à gestão por competências, como as competências essenciais, gestão estratégica de pessoas, modelos de gestão de pessoas, práticas de remuneração e avaliação de desempenho.

### 2.1 COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS E GESTÃO ESTRATÉGICA

A competitividade entre as organizações é um fator muito importante a ser considerado. As organizações devem produzir bens e serviços que atendam às necessidades dos consumidores e lhes superem as expectativas. Devem criar bens e serviços que tenham um valor considerado para o consumidor. Sendo assim, as organizações devem concentrar-se no que melhor elas fazem, no que as diferencia das demais e naquilo que gera valor competitivo. Esse valor é a competência organizacional ou essencial. Para Prahalad e Hamel (1990), competências essenciais nas organizações (*core competences*) são aquelas que conferem vantagem competitiva, geram valor distintivo percebido pelos clientes e são difíceis de serem imitadas pela concorrência.

Segundo Fernandes e Berton (2005), as organizações de sucesso apoiam-se em alguns recursos especiais, qualificados como competências essenciais. Tais competências conferem a uma organização vantagem competitiva sustentável, constituindo as “raízes da competitividade”. Competência essencial é “[...] a aprendizagem coletiva na organização, especialmente relacionada a como coordenar diversas habilidades de produção e integrar múltiplos *streams* de tecnologia.” Em outras palavras, “[...] competências essenciais são o conjunto de habilidades e tecnologias que habilitam uma companhia a proporcionar um benefício particular para os clientes.” É mais do que uma habilidade ou tecnologia isoladamente, como explicam Fleury e Oliveira (2001 apud PRAHALAD; HAMEL, 1994, p. 203).

Para reconhecer as competências essenciais de uma empresa, é necessário entender por que uma empresa alcança melhores resultados, lucros e quais são as capacidades que as diferenciam das outras para sustentar esses resultados. Como afirmam Fleury e Oliveira (2001), competências ou capacidades de um indivíduo possuem um caráter dinâmico, pois precisam ser alteradas com o objetivo de atender às mudanças no ambiente competitivo, em um processo ininterrupto. A organização é quem possui as competências essenciais, porém quem oferece subsídios para que essas competências sejam mantidas ou desenvolvidas e para que a organização consiga alcançar todos os seus objetivos são as pessoas que estão inseridas nela. É por meio das competências de cada indivíduo que a organização consegue manter o valor esperado pelo consumidor. Nesse sentido, a gestão estratégica de pessoas se tornou um ponto muito importante na área de gestão.

A necessidade de inovar na maneira de gerenciar pessoas surgiu basicamente na área de recursos humanos. Percebeu-se a exigência de gerenciar o capital humano das organizações estrategicamente, criando assim não só benefícios para a organização como também para os próprios colaboradores. As áreas de RH das empresas tiveram que repensar e reorganizar seu modelo de gestão. Segundo Teixeira et al. (2006, p. 13), “[...] é de extrema necessidade repensar a gestão de pessoas, no sentido de mudá-la de uma gestão técnico-funcional para uma gestão estratégica, na qual os empregados agregam valor às organizações e se constituem em um importante diferencial competitivo.”

Com esse novo processo de gestão estratégica sendo desenvolvido nas organizações, observou-se a necessidade de melhorar o processo de gerenciamento de pessoas, alocando as pessoas adequadas nos lugares certos, com as capacidades necessárias para determinada função. Nesse contexto, pode-se observar o surgimento e desenvolvimento de conceitos e modelos com novas formas de gerenciar as competências humanas e organizacionais, resumidos na ideia de gestão por competências.

## 2.2 COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS E ORGANIZACIONAIS

No fim da Idade Média, a expressão competência era associada essencialmente à linguagem jurídica. Competência dizia respeito à faculdade atribuída a alguém ou a uma instituição para apreciar e julgar certas questões. Os juristas declaravam que determinada corte ou indivíduo era competente para um dado julgamento ou para realizar certo ato. Por extensão, o termo veio a designar o reconhecimento social sobre a capacidade de alguém pronunciar-se acerca de determinado assunto. Mais tarde, o conceito de competência passou a ser utilizado de forma mais genérica, para qualificar o indivíduo capaz de realizar determinado trabalho (ISAMBERT-JAMATI, 1997).

É possível perceber a existência de dois pensamentos relacionados à competência: um, representado por autores norte-americanos, entende a competência como um estoque de qualificações (conhecimentos, habilidades e atitudes) que credencia a pessoa a exercer determinado trabalho; outro, representado por autores franceses, associa a competência não a um conjunto de qualificações do indivíduo, mas às realizações da pessoa em determinado contexto, ou seja, àquilo que ela produz ou realiza no trabalho (DUTRA, 2004).

Assim, torna-se possível classificar competências como humanas (as relacionadas ao indivíduo ou à equipe de trabalho) e organizacionais (as que dizem respeito à organização ou a uma de suas unidades), ressaltando-se que o conjunto de competências profissionais, aliado aos processos e outros recursos, é o que dá origem e sustentação à competência organizacional. (CARBONE et al, 2006).

Na visão de Durand (1998 apud BRANDÃO; GUIMARÃES, 2009), o conceito de competência abrange três dimensões fundamentais: conhecimento, habilidade e atitude. Engloba não somente questões técnicas, mas também a cognição e as atitudes relacionadas ao trabalho. Com base nesses componentes principais apresentados pelo autor, é possível compreender a ideia de competência como o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes interdependentes e necessárias à consecução de determinado propósito. Tais dimensões são interdependentes, pois a exposição ou adoção de determinado comportamento exige do indivíduo a detenção de conhecimentos e técnicas específicas. Da mesma forma, para utilizar uma habilidade, presume-se que a pessoa tenha conhecimento a respeito de determinado processo. Durand (1998) acrescenta que o desenvolvimento de competências ocorre por meio da aprendizagem individual e coletiva, envolvendo simultaneamente as três dimensões do modelo, isto é, pela assimilação de conhecimentos, integração de habilidades e adoção de atitudes relevantes para um contexto organizacional específico ou para a obtenção de alto desempenho no trabalho.

Fleury e Fleury (2001, p. 21) destacam a ideia de que as competências agregam valor à organização e ainda chamam a atenção para o fato de que essas competências trazem valor ainda ao indivíduo também. Para eles, competência é “[...] um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos; recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo.”

Dutra (2001) associa a ideia de competência à entrega de tais capacidades à organização. Afirma que o fato de o indivíduo obter um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes não quer dizer necessariamente que a organização vai beneficiar-se dessas qualidades do indivíduo, se este não entregar tais capacidades que possui em benefício das atividades da empresa. Por outro lado, as competências organizacionais estão ligadas às competências que a empresa possui, como tecnologia, habilidades, conhecimentos, diferenciais, entre outras. Essas competências podem ser classificadas de acordo com sua natureza. Zarifian (2001) as classifica como competências sobre processos, competências técnicas, competências sobre a organização, de serviço e sociais.

Para Hanashiro et al. (2007), competência organizacional é o resultado de uma combinação estratégica de recursos, habilidades e processos organizacionais, os quais são orientados e integrados para o atendimento de uma ou mais necessidades de clientes. O resultado dessa combinação de recursos contribui de forma relevante para a geração de valor e para a formação de vantagem competitiva sustentável. Prahalad e Hamel (1990) consideram a competência organizacional como um conjunto de habilidades e tecnologias que geram vantagem competitiva para a organização. São difíceis de ser copiadas e ainda contribuem para o valor percebido pelos clientes.

As competências essenciais ou organizacionais devem ser bem gerenciadas para que proporcionem melhores resultados. Para isso, é muito importante que a organização tenha um processo de gestão por competências bem estruturado e um processo contínuo de avaliação de desempenho das pessoas, para verificar se elas estão atingindo todas as metas e objetivos, pois são as pessoas, com suas competências individuais, que oferecem para a organização o de que ela precisa para manter suas competências essenciais, tornando-se assim mais competitiva e perene no segmento de mercado em que atua.

### 2.3 ORIGENS DA GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

A preocupação das organizações em contar com indivíduos preparados para o desempenho eficiente de determinada função não é recente. Taylor (1970) já alertava a necessidade de as empresas contarem com pessoas eficientes, ressaltando que a procura por competentes excedia à oferta. Baseadas no princípio taylorista de seleção e treinamento do trabalhador, as empresas procuravam aperfeiçoar em seus empregados as habilidades necessárias para o exercício de atividades específicas, restringindo-se às questões técnicas relacionadas ao trabalho. Posteriormente, em decorrência de pressões sociais e do aumento da complexidade das relações de trabalho, as organizações passaram a considerar, no processo de desenvolvimento profissional de seus empregados, não só questões técnicas, mas também os aspectos sociais e comportamentais do trabalho.

A gestão por competências teve sua origem na necessidade de dar respostas aos desafios que a nova ordem econômica mundial trouxe para as empresas no mundo todo. Segundo Fleury (1999), três foram os fatores principais que forçaram essa mudança: a passagem de um mercado regido pelo vendedor para um regido pelo comprador, a globalização dos mercados e da produção e o advento da economia fundamentada no conhecimento. Esses fatores pressionaram a criação de novas formas de gerir as organizações – de um modo em geral e em particular, uma nova forma de gerir as pessoas. A área de recursos humanos adquiriu um papel estratégico que antes não lhe era solicitado, passando a ser parceira importante da empresa no incremento dos negócios.

Nesse sentido, a gestão por competências tem sido enfatizada como modelo gerencial alternativo aos instrumentos tradicionalmente utilizados pelas organizações. Para Brandão e Bahry (2005), baseando-se no pressuposto de que o domínio de certos recursos é determinante do desempenho superior de pessoas e organizações, esse modelo propõe-se fundamentalmente a gerenciar o *gap* ou lacuna de competências, ou seja, a reduzir ao máximo a discrepância entre as competências necessárias à consecução dos objetivos organizacionais e aquelas já disponíveis na organização.

A redução ou eliminação de eventuais lacunas de competências está condicionada ao mapeamento das competências necessárias à consecução da estratégia organizacional. Para realizar esse mapeamento, a organização pode fazer uso de diversos métodos e técnicas de pesquisa social, que auxiliam na realização de um diagnóstico, permitindo não apenas a identificação da lacuna de competências, mas também o planejamento de ações de recrutamento, seleção e desenvolvimento profissional. De acordo com Brandão e Guimarães (2001), a gestão por competências propõe-se a orientar esforços para planejar, captar, desenvolver e avaliar, nos diferentes níveis da organização (individual, grupal e organizacional), as competências necessárias à consecução de objetivos.

### 2.4 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Desde o momento em que é feita a introdução de um modelo de gestão por competências, em que os resultados individuais (competências individuais) influenciam no desenvolvimento da organização, na geração de valor de produtos para seus clientes (competências organizacionais), se faz necessária a criação de métodos de avaliação para verificar se os colaboradores estão de fato demonstrando todas as competências requeridas pela empresa.

Para Gramigna (2007), houve um tempo em que a tarefa de avaliar era realizada sigilosamente. De responsabilidade exclusiva das chefias, a estratégia era completamente unilateral, e o empregado não tinha acesso nem mesmo aos indicadores de desempenho constantes do

formulário. Além da forma autoritária como era aplicada a avaliação, algumas chefias incorriam em injustiças por não serem bem preparadas para avaliar. A regularidade da aplicação dessas avaliações era questionada, uma vez que era feita apenas uma vez no ano. Esse processo vem sofrendo várias modificações, sempre sinalizando para a abertura e descentralização. Vários fatores, como autoavaliação, percepção do empregado em relação à avaliação, metas, resultados e competências, estão sendo discutidos nas avaliações de desempenho. A autora propõe um modelo de avaliação em rede, também conhecido como avaliação 360°. A sistemática do modelo prevê o recebimento de diversos *feedbacks* das pessoas que fazem parte da cadeia produtiva interna e externa: clientes e fornecedores. De posse do resultado, o avaliado parte para a correção e o ajuste em seu desempenho, de forma a atender às expectativas da organização.

Gillen (2000) chama atenção para a importância de distinguir os dois tipos de avaliação: a formal, usualmente feita uma vez por ano, sendo conduzida como parte da política da organização; a rotineira ou informal, levada a efeito mais frequentemente como um assunto da competência do gerente e seu pessoal, pode ser feita por meio de pequenas observações e elogios no dia a dia. Geralmente o processo de avaliação de desempenho está vinculado a um plano de remuneração e(ou) plano de carreira. Dependendo do desempenho do indivíduo, ele pode ser promovido, ou realocado em alguma outra faixa salarial, por isso é importante que a organização que tenha iniciado um modelo de gestão por competências tenha um plano de cargos e salários bem definido.

## 2.5 CARGOS E SALÁRIOS

A remuneração de um indivíduo está ligada às competências que ele possui dentro da organização, ou seja, ao conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que ele entrega de fato para a manutenção das competências essenciais da organização. Para se definir as competências exigidas por um cargo, deve-se elaborar um plano de cargos com as respectivas competências exigidas e com um salário equivalente.

De acordo com Gil (2001), as organizações são concebidas como sistemas de papéis em que cada indivíduo que ocupa uma posição na organização é solicitado a desempenhar um conjunto de atividades e a manter determinados comportamentos. Assim, os gestores de pessoas procuram selecionar seus empregados de tal forma que eles passem a exercer a respectiva função com a maior eficácia possível.

Quando percebem alguma discrepância entre os papéis ideais e o desempenho real de cada funcionário, as organizações promovem programas de capacitação, porém, quando verificam que as pessoas capazes de desempenhar certos papéis são raras, oferecem maiores salários e outros benefícios com o objetivo de mantê-las na organização. Por isso, é necessário definir com clareza os papéis de cada indivíduo. Para Chiavenato (1994), a remuneração é a recompensa proporcionada para as pessoas por um trabalho executado e possui várias funções tanto para a empresa como para as pessoas. Para a empresa podem ser mencionadas as seguintes funções:

- a) atrair e manter pessoas altamente qualificadas, as pessoas tendem a procurar empresas onde as recompensas são mais elevadas, também serve para a retenção de talentos;
- b) recompensar os serviços prestados como um meio de reconhecer o desempenho passado;
- c) motivar o desempenho futuro – as recompensas podem ser usadas como objetivos ou metas para as pessoas;
- d) assegurar equidade do ponto de vista interno e externo;
- e) atender às normas legais.

Do ponto de vista das pessoas, as funções da remuneração podem ser:

- a) a recompensa que proporciona um sentimento de segurança, pois o salário define o padrão de vida da pessoa e de seus dependentes;
- b) a recompensa que é uma fonte de reconhecimento, uma vez que ela eleva o indivíduo que está trabalhando bem;

- c) a recompensa que serve como um objetivo a ser atingido pela pessoa, já que um certo nível de salário e as expectativas de promoção são ambições que as pessoas se esforçam em concretizar.

Dutra (2002, p. 181) considera a remuneração como “[...] a contrapartida econômica e/ou financeira de um trabalho realizado pela pessoa”. Muitos autores tratam a remuneração como um fator de recompensa extrínseco, porém Dutra (2002) acredita ser um fator intrínseco, pois traduz em muitas situações a importância relativa da pessoa para a empresa e seu *status* profissional para o mercado. De acordo com esse autor, a remuneração pode ser dividida em duas categorias:

- remuneração direta: o total de dinheiro que a pessoa recebe em contrapartida ao trabalho realizado; e
- remuneração indireta: o conjunto de benefícios que a pessoa recebe em contrapartida pelo trabalho realizado.

Uma das novas estratégias de remuneração é a por competências. Esse tipo de remuneração é constituído pelas competências que o indivíduo possui. O cargo que ocupa e o tempo de serviço têm um papel secundário, e os salários, por consequência, são diretamente vinculados a um processo de certificação, no qual o empregado precisa demonstrar sua competência (avaliação de desempenho). Os aumentos de salários não estão vinculados à promoção, como ocorre nos processos tradicionais (GIL, 2001).

Dutra (2002, p. 192-193) vem de encontro a esse pensamento de Gil, trazendo a abordagem da remuneração como função de complexidade, e chama atenção aos seguintes passos:

- a) estabelecer os principais eixos de carreira da empresa;
- b) definir as competências a serem entregues em cada eixo de carreira;
- c) estabelecer os degraus de complexidade de cada competência dentro do mesmo eixo de carreira;
- d) construir faixas salariais para cada nível de complexidade;
- e) enquadrar as pessoas nos diferentes graus de complexidade.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente estudo utilizou a pesquisa qualitativo-descritiva, uma vez que as informações utilizadas no desenvolvimento do estudo de caso foram quase exclusivamente de caráter qualitativo em sua natureza, assim como os procedimentos de coleta e análise que serviram de subsídio para a elaboração de narrativa compreendendo a descrição do processo de introdução e reformulação do modelo de gestão por competências na Volvo do Brasil (CERVO; BERVIAN, 1996).

Os dados foram obtidos por meio de entrevistas semiestruturadas, que envolvem a preparação de roteiro dos assuntos a serem abordados com o entrevistado (MARCONI; LAKATOS, 2009). Dessa forma, o pesquisador pode, no momento da entrevista, incluir questões que sejam necessárias para uma boa conversação sobre o objeto investigado. As entrevistas foram realizadas com gestores da área de recursos humanos que foram os responsáveis pelo estabelecimento do modelo de gestão por competências na organização. Foram realizadas três entrevistas para um melhor entendimento do processo, e cada entrevista teve a duração de, aproximadamente, uma hora. Neste trabalho, os dados primários foram coletados com os funcionários da organização, tenham eles participado ativamente da introdução do modelo de gestão por competências ou tenham tido seu trabalho influenciado pela mudança. Os dados secundários foram obtidos por meio da consulta aos relatórios, apresentações e modelos de gestão por competências disponíveis na organização.

Depois da obtenção dos dados e dos resultados, é necessário realizar a análise e a interpretação dos dados, que, constituem o núcleo central da pesquisa (MARCONI; LAKATOS, 2009). Os dados foram analisados qualitativamente e encadeados de modo a permitir o desenvolvimento de narrativa dos acontecimentos ressaltando-se os aspectos problemáticos e de melhoria levantados na reformulação do modelo de competências.



#### 4 GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NA VOLVO DO BRASIL

Fundada em 1928, a Volvo é um dos maiores grupos industriais do mundo, com mais de 70 mil empregados e presente em mais de 100 países. É respeitada mundialmente e reconhecida por seus valores essenciais: qualidade, segurança e respeito ao meio ambiente. Aprimoramento contínuo, inovações tecnológicas e esforços constantes para reduzir o impacto ambiental de seus produtos fazem da Volvo uma marca conhecida e destacada. Nos últimos anos, o Grupo Volvo decidiu concentrar-se fortemente na produção e comercialização de produtos relacionados ao transporte: caminhões, ônibus, equipamentos de construção, motores marítimos e industriais, turbinas e propulsores para aeronaves comerciais e foguetes espaciais.

A unidade da Volvo, em Curitiba, é considerada uma “fábrica de soluções para transporte”. De sua linha de montagem saem os mais modernos caminhões pesados, semipesados e as melhores soluções para o transporte de passageiros. A empresa não apenas se mantém na vanguarda em desenvolvimento de novas tecnologias, qualidade de produtos, processos e serviços, como também na prática de conceitos inovadores de relações humanas, preservação ambiental e segurança. Com uma área construída de 96 mil metros quadrados, a Volvo foi uma das primeiras empresas a se instalar na Cidade Industrial de Curitiba, onde ocupa um terreno de 1,3 milhão de metros quadrados. Foi a primeira montadora de veículos de transporte de carga e passageiros a ser instalada no Paraná, ainda na década de 70, dando origem ao polo automotivo paranaense. Hoje a fábrica tem aproximadamente 2.600 funcionários.

A Volvo do Brasil foi uma das organizações pioneiras no uso do conceito de competências como parâmetro para decisões em remuneração, utilizando-o, desde 1999, para todo o contingente de profissionais. Desde o início, o conceito de competências foi aplicado com o objetivo de oferecer referências que subsidiassem as decisões de lideranças da empresa quanto à gestão de pessoas nos diversos processos de recursos humanos, ou seja, os resultados esperados não se resumiam à dimensão da remuneração, pretendendo-se subsidiar os gestores nas diversas decisões sobre pessoas. No entanto, segundo entrevistas com os gestores de RH da Volvo, o trabalho de concepção e estruturação do modelo em 1999 foi conduzido principalmente pela área de remuneração e, dessa forma, foi visto pela organização como tendo no aspecto recompensas seu principal propósito. O sistema adotado na ocasião seguiu abordagem em voga na época, ou seja, entendia as competências como uma extensão do conceito de habilidades, só que orientado para o público de nível superior. Alinhava-se a um modelo no qual se especificavam as habilidades/competências exigidas para determinados cargos, caracterizados de forma ampla, e a aquisição ou o aumento na proficiência delas é que condicionava a progressão na faixa salarial.

Com faixas salariais amplas, os pontos críticos do sistema passam a ser a legitimidade e a consistência dos critérios para posicionamento dos profissionais na faixa salarial. Na ocasião, adotou-se um modelo em que esse posicionamento era dado pela pontuação obtida pelo profissional, num processo de avaliação que considerava competências genéricas e competências específicas. O peso de cada competência nesses grupamentos poderia variar por posição, e, conforme o nível obtido na avaliação, gerava-se certa pontuação. Essa pontuação era remetida a degraus salariais, os quais definiam a remuneração a ser recebida pelo profissional. A figura 1 procura ilustrar essa dinâmica.

FIGURA 1 – DINÂMICA DE FUNCIONAMENTO DA SISTEMÁTICA POSICIONAMENTO SALARIAL NA FAIXA AMPLA

	Cargo X – Nível Superior		Peso	Proficiência				Total
			3	1	2	3	4	XXX
competências	Genéricas (20%)	Trabalho em equipe	4		X			XXX
		Orientação para resultados	5	X				XXX
		Foco no cliente	4				X	XXX
		Visão sistêmica	3		X			XXX
	Específicas (80%)	Competência A	3		X			XXX
		Competência B	3			X		XXX
		Competência C	2			X		XXX
		Competência D	2,5				X	XXX
		Competência E	4			X		XXX
								X
							Total	1500 pontos

Cargo X – Nível Superior	Faixa Salarial (Amplitude 120% - 12 steps salariais)											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Pontos (mínimo)	1000	1201	1301	1401	1501	1601	1701	1801	1901	2001	2101	2201
Pontos (máximo)	1200	1300	1400	1500	1600	1700	1800	1900	2000	2100	2200	2300
Valor de Referência em R\$ (Tabela Salarial)	100	108	116	124	134	144	154	166	178	192	205	220

FONTE: Documentação interna.

Nas entrevistas realizadas com os gestores, eles informaram que, em 2003, a Volvo contratou uma consultoria externa para fazer um diagnóstico da prática remuneratória adotada pela organização. A consultoria realizou esse estudo com profissionais de gestão de pessoas e, sobretudo, gestores de outras áreas da empresa. Alguns problemas foram apontados, destacando-se:

- foco do sistema na remuneração, levando à não-aplicação do processo avaliativo quando da ausência de verba para aplicar na progressão salarial. Perdia-se, com isso, a oportunidade de se estabelecer um momento de diálogo entre gestor e profissional em torno do desenvolvimento, além de gerar enorme expectativa e pressão em relação ao momento e aos resultados das avaliações;
- percepção de fragilidade dos critérios de alocação das pessoas nas faixas salariais, decorrente, sobretudo, do excesso de subjetividade nos itens de avaliação e do desalinhamento entre os critérios utilizados para a progressão salarial e a lógica de carreira e desenvolvimento;
- a complexidade do modelo levava à dificuldade de sinalizar as possibilidades de carreira, de subsidiar decisões, de traduzir a atuação real de alguns profissionais e de passar uma percepção do todo;
- com o tempo, foi a uniformidade dos critérios aplicados na organização foi sendo perdida, pelo fato de cada gestor atualizar as habilidades/competências a seu modo. Na ocasião foi observada uma mesma competência possuindo diferentes sentidos;
- aumento do número de cargos nos anos antecedentes ao diagnóstico, uma vez que as descrições de competências/habilidades continuavam a se relacionar com eles. Esse aumento era decorrente da necessidade de se diferenciarem as competências específicas para cada cargo e, às vezes, dentro de um mesmo cargo que atuava em diferentes áreas;
- número excessivo de competências;
- volatilidade das competências, especialmente as calcadas em conhecimentos;

- h) pressão sobre a massa salarial, uma vez que a aquisição e a aplicação de novas competências implicariam aumento remuneratório. Controlar essa progressão por meio de dimensionamento de necessidades de competências não se demonstrava suficiente.

Segundo entrevista com o analista de recursos humanos, o processo de revisão do sistema de gestão por competências, estruturado em 1999, contou com o apoio de consultoria externa e com a mobilização dos gerentes da organização e da comissão de fábrica (representante dos trabalhadores), sob a coordenação dos profissionais de gestão de pessoas. O grande envolvimento da empresa possibilitou incorporar, no processo de revisão, toda a experiência obtida com a prática anterior e, em função disso, direcionar as análises de modo a mitigar as dificuldades encontradas naquele modelo e reforçar seus aspectos positivos. Ao final da revisão do modelo, este foi amplamente divulgado para os profissionais no processo de estruturação meio de jornais institucionais, *site* corporativo, mensagens espalhadas pela organização (murais e quadros). As principais mudanças efetuadas nessa revisão estão listadas no quadro 1.

QUADRO 1 – COMPARATIVO DOS MODELOS DE GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

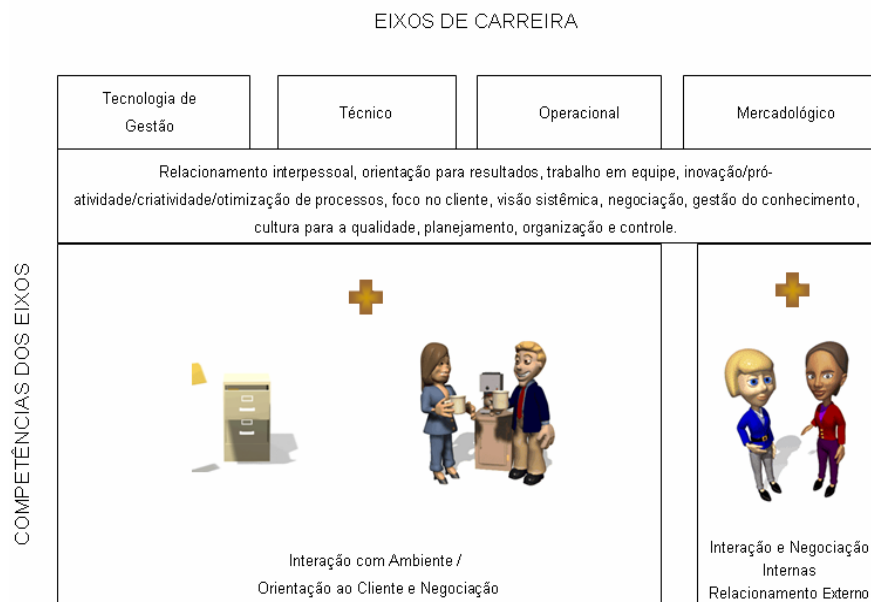
MODELO INICIALMENTE ADOTADO (1999)	MODELO REVISADO (2003)
foco principal na remuneração	foco na integração de gestão de pessoas – entre seus processos e com o negócio
aquisição de conhecimento interferindo em remuneração	aquisição de conhecimento não interferindo na remuneração – foco na contribuição
faixas salariais largas ( <i>broadbanding</i> );	faixas salariais por níveis de complexidade
definição de necessidade organizacional (quadro de demanda) por competência	definição de necessidade organizacional (quadro de demanda) por eixo de carreira e nível de complexidade
visão pontual das áreas	visão integral da empresa e das oportunidades de desenvolvimento
atualização do sistema complexa e demandante	simplificação no processo de atualização e gestão do sistema
níveis de exigência diferentes para cada competência em função do cargo	níveis de exigência nas competências alinhados conforme os níveis de complexidade do trabalho
ausência de uniformidade nos critérios entre as áreas	uniformização nos critérios entre as áreas
rigidez na gestão de pessoas	respeito às características e contribuições individuais

FONTE: Documentação interna da empresa.

As competências necessárias para cada tipo de tarefa, bem como sua complexidade, são definidas por eixo de carreira que foram adotados pela Volvo: tecnologia de gestão, técnico, operacional e mercadológico. O eixo de carreira de tecnologia de gestão compreende as posições responsáveis por oferecer à organização tecnologias de gestão, como, por exemplo, analistas administrativos, contábeis, assistente executivo, entre outras. No eixo de carreira técnica, são compreendidas as posições que demandam aplicação de conhecimentos da área tecnológica (engenheiros, técnicos, entre outras). No eixo operacional, são compreendidas as posições com ação direta ou indireta sobre o produto (operador, montador, pintor, soldador, entre outras). E por

fim, no eixo mercadológico, são compreendidas as posições com atuação predominantemente focalizadas para fora da organização (analista de comércio exterior, comprador, representante comercial, entre outras). Na figura, 2 é possível observar a divisão por eixos de carreira.

FIGURA 2 – EIXOS DE CARREIRA DA EMPRESA VOLVO



FONTE: Documentação interna (com adaptações).

Para se fazer a estruturação de um modelo de gestão por competências, ou sua revisão, é de extrema importância que a organização possua um sistema de descrição de cargos e salários, pois este é referência para os processos de gestão de pessoas e para os empregados. Ele demonstra o papel a ser desempenhado, requisitos, competências demandadas, entre outros aspectos. As informações básicas são: título, código, missão, área de atuação, eixo de competências, requisitos. Uma descrição de cargos e salários apresenta a escala de capacidades, competências do eixo e capacidades do cargo.

A revisão do plano de cargos e salários da Volvo seguiu a lógica da complexidade. Nesse modelo, a remuneração é definida com base nos eixos de carreira, mas conta com os níveis de complexidade, ou seja, quanto mais complexa for a tarefa maior será a remuneração. Na figura 3, todos os cargos pertencem ao mesmo eixo de carreira (operacional). Dessa forma, a única variante na remuneração é a complexidade; em outras palavras, um montador I tem a remuneração igual ao de um controlador de materiais I e operador I, da mesma maneira que um ajustador III é remunerado igualmente a um pintor IV. Todavia, se os eixos forem diferentes (técnico, operacional, mercadológico ou tecnologia de gestão), a remuneração será diferenciada para a mesma linha de complexidade.

FIGURA 3 – ASSOCIAÇÃO ENTRE CARGOS E NÍVEIS DE COMPLEXIDADE DEFINIDOS PARA A TRAJETÓRIA DE CARREIRA OPERACIONAL

níveis de complexidade	montagem			materiais	cabines			motores	
VI	montador multifuncional II	eletricista autos III	ajustador III	controlador materiais VI		pintor IV	funileiro IV	operador VI	técnico de usinagem
V	montador multifuncional I	eletricista autos II	ajustador II	controlador materiais V		soldador V	pintor V	operador V	técnico de usinagem
IV	montador volante II	eletricista autos I	ajustador I	controlador materiais IV		soldador IV	pintor IV	operador IV	técnico de usinagem
III	montador volante I			controlador materiais III	operador III	soldador III	pintor III	operador III	pintor
II	montador II			controlador materiais II	operador II			operador II	
I	montador I			controlador materiais I	operador I			operador I	

FONTE: Documentação interna.

O foco deste modelo de gestão é o desenvolvimento de competências essenciais para o negócio Volvo, que oferece benefício tanto para os empregados como para suas lideranças e, conseqüentemente, para a organização. Para os empregados, esse modelo deve suprir as informações necessárias sobre o papel a ser desempenhado na empresa, além dos requisitos e competências relacionados ao cargo e posição ocupados. Ainda, apresenta os referenciais de todos os cargos estruturados na carreira Volvo, para que o empregado possa planejar a carreira e decidir as ações para seu desenvolvimento. Para as lideranças esse modelo de gestão de pessoas tem por objetivo oferecer referências que subsidiem as decisões de gestão de pessoas nos diversos processos de recursos humanos: recrutamento e seleção, treinamento, desenvolvimento, avaliação de competências, de desempenho, desenvolvimento profissional e pessoal, sucessão, salário, carreira, etc.

A fim de que esse modelo de gestão por competências funcione bem, se faz necessário possuir um sistema de avaliação de desempenho adequado para se gerenciar o desenvolvimento de competências que suportem os planos estratégicos, táticos e operacionais da organização. É de responsabilidade da liderança conciliar a necessidade de competências da empresa e os anseios pessoais e profissionais dos empregados. É de responsabilidade do empregado planejar seus objetivos profissionais e pessoais, bem como conhecer o modelo de gestão estruturado na empresa, para tomar as decisões que afetem a própria carreira, principalmente sobre o desenvolvimento pessoal.

A avaliação formal é realizada uma vez por ano, porém as informais devem ser feitas no dia a dia como forma de motivação ou tentativa de correção de algum aspecto negativo. Os resultados dessa avaliação devem ser divulgados para os empregados, que devem estar alinhados às competências necessárias, atual e futuramente (médio prazo), pois são a base para a gestão de pessoas.

Na Volvo, a avaliação de desempenho que existe se denomina *Personal Business Plan* (PBP). Tal avaliação é feita anual e individualmente. É realizada pela liderança com base em indicadores de desempenho (*Key Performance Indicators - KPIs*), que são metas que o funcionário deve atingir. Para a realização dessa avaliação de desempenho existe uma reunião inicial em que são apresentadas ao funcionário as metas que ele deve atingir ao longo do ano. O funcionário tem a liberdade de expor sua opinião sobre as metas e de falar sobre seus anseios e intenções de crescimento ou mudanças dentro da organização. Ao final do ano é realizada outra reunião, para verificar se as metas foram atingidas e para fazer um *feedback* das atividades desenvolvidas.

A avaliação de desempenho influencia diretamente na remuneração variável do funcionário. Essa remuneração variável é proporcional ao resultado da avaliação de desempenho, ou seja, caso o funcionário atinja 100% de suas metas verificadas na avaliação, receberá 100% do valor da PLR. Se o funcionário atingir apenas 50% de suas metas, receberá apenas 50% do valor da PLR. O PBP,

além de ser uma ferramenta para avaliar o funcionário, possibilita a visão de desenvolvimento dentro da organização.

Com base no que foi exposto, por meio de entrevistas e materiais internos da organização, pode-se observar que a empresa inicialmente optou por um modelo de gestão por competências que estava mais focalizado em remuneração. Depois disso, observou-se a necessidade de reformular esse modelo, pelos diversos motivos mencionados.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O sistema de gestão por competências vem despontando como alternativa real aos métodos tradicionais de se estruturarem as ações de recursos humanos. É possível concluir que a elaboração e a aplicação de um sistema de gestão por competências podem trazer vários benefícios à gestão de pessoas, auxiliar no estabelecimento de critérios de avaliações, promoções e, principalmente, contribuir para que a organização se torne mais competitiva e perene no segmento de mercado em que atua. No entanto, há que se verificar continuamente a adequação do modelo aos objetivos e às necessidades da empresa, monitorando o desempenho do modelo de competências adotado, realizando as adequações necessárias e visando preservar os benefícios obtidos pela empresa com a adoção desse modelo.

Inicialmente a Volvo estruturou um modelo de gestão por competências mais focalizado em remuneração, talvez porque as pessoas responsáveis por esse trabalho eram da área. O modelo trouxe benefícios por certo período, porém, com o passar dos anos e as mudanças ocorridas no conceito de gestão por competências, desenvolveu-se na empresa sentimento quanto à necessidade de reformulação dos critérios do modelo. A reformulação do modelo, em 2003, abrangeu diversas mudanças nos critérios adotados em 1999, entre os quais é possível mencionar: maior foco na integração de gestão de pessoas, mudanças na forma de aquisição de conhecimento, faixas salariais incluindo o conceito de complexidade, uniformização dos critérios entre as áreas, entre outros tópicos que melhoraram o modelo e trouxeram mais benefícios para a organização e seus colaboradores.

Não foram realizadas novas mudanças no modelo depois das alterações efetuadas em 2003, o que significa que o modelo desenvolvido tem servido de base para as decisões relacionadas à gestão de pessoas da organização, há aproximadamente 7 anos. De acordo com a avaliação dos gestores, por enquanto esse modelo está proporcionando à organização e aos funcionários os resultados esperados, não demandando nenhum ajuste ou adaptação. Essa é uma constatação importante do trabalho. Mesmo depois de passados alguns anos desde a última modificação do modelo, ele ainda é percebido como atual e atendendo adequadamente aos objetivos da organização.

Considerando o consenso estabelecido quanto à velocidade das transformações e mudanças do mundo contemporâneo, assim como a constante necessidade de adequação e adaptação das organizações ao ambiente, a manutenção de determinado modelo de gestão, sem quaisquer alterações, poderia soar como bizarrice incômoda. Nesse sentido, como sugestão para futuras pesquisas, sugere-se a possibilidade de analisar em maior profundidade a manutenção desse modelo e suas características, buscando evidenciar os processos e elementos responsáveis por sua permanência na organização, além da identificação e da análise de outros modelos e práticas administrativas vigentes e estabelecidas em outras empresas e setores organizacionais.

## REFERÊNCIAS

ANDRADE, M. **Introdução à metodologia do trabalho científico**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

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.

- CARBONE, P. P. et al. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. Rio de Janeiro: FGV, 2006.
- CERTO, S. C. **Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia**. São Paulo: Makron Books, 1993.
- CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia científica**. São Paulo: Makron Books, 1996.
- CHIAVENATO, I. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 1981.
- \_\_\_\_\_. **Gerenciando pessoas: o passo decisivo para a administração participativa**. São Paulo: Makron Books, 1994.
- DUTRA, J. S. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. São Paulo: Atlas, 2004.
- \_\_\_\_\_. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2002.
- FERNANDES, B. H. R.; BERTON, L. H. **Administração estratégica: da competência empreendedora à avaliação de desempenho**. São Paulo: Saraiva, 2005.
- FLEURY, A. C. C.; FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências**. São Paulo: Atlas, 2000.
- FLEURY, M. T. L.; OLIVEIRA, M. M. **Gestão estratégica do conhecimento**. São Paulo: Atlas, 2001.
- GIL, A. C. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.
- \_\_\_\_\_. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.
- GILLEN, T. **Avaliação de desempenho**. São Paulo: Nobel, 2000.
- GRAMIGNA, M. R.; **Modelo de competências e gestão dos talentos**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- HANASHIRO, D. M. M.; TEIXEIRA, M. L. M.; ZACCARELLI, L. M. **Gestão do fator humano: uma visão baseada em stakeholders**. São Paulo: Saraiva, 2007.
- ISAMBERT-JAMATI, V. O apelo à noção de competência na revista *l'orientation scolaire et professionnelle* – da sua criação aos dias de hoje. In: ROPE, F.; TANGUY, L. (Orgs.). **Saberes e competência: o uso de tais noções na escola e na empresa**. Campinas: Papirus, 1997.
- KMETEUK FILHO, O. **Pesquisa e Análise Estatística**. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 2005.
- MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2009.
- MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- PRAHALAD, C.K.; HAMEL, G. Competência essencial na organização. **Harvard Business Review**, 1990.
- TAYLOR, F.W. **Princípios de administração científica**. São Paulo: Atlas, 1970.
- TEIXEIRA, G. M.; SILVEIRA, A. C.; BASTOS, C. P. S.; OLIVEIRA, G. A. **Gestão estratégica de pessoas**. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZARIFIAN, P. **Objetivo competência**: por uma nova lógica. São Paulo: Atlas, 2001.