



**ANDREIA VIEIRA DIAS SISTEMAS DE GESTÃO DE COMPETÊNCIAS: O
CASO DA BOSCH**



ANDREIA VIEIRA DIAS SISTEMAS DE GESTÃO DE COMPETÊNCIAS: O CASO DA BOSCH

Relatório de estágio apresentado à Universidade de Aveiro para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Gestão realizada sob a orientação científica da Doutora Maria Madalena Gomes Vilas Boas, Professora Auxiliar Convidada do Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial da Universidade de Aveiro

Dedico este trabalho aos meus pais pelo apoio constante e incondicional.

o júri

presidente

Prof. Doutor Antonio Carrizo Moreira

professor auxiliar do Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial da Universidade de Aveiro

Prof.^a Doutora Maria Adelia de Jesus Monarca

professora auxiliar da Universidade Lusíada - Porto

Doutora Maria Madalena Gomes Vilas Boas

professora auxiliar convidada do Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial da Universidade de Aveiro

agradecimentos

Gostaria de agradecer, desde já, àqueles que, de alguma forma, me apoiaram durante a realização deste trabalho.

Quero expressar os meus agradecimentos à minha orientadora, à Professora Doutora Maria Madalena Gomes Vilas Boas, por todo o apoio, dedicação, disponibilidade e compreensão ao longo deste percurso. Obrigada pelas correções, críticas e sugestões.

De uma forma muito especial quero agradecer aos meus pais e à minha irmã por sempre terem acreditado em mim, pela força que me deram nos momentos mais difíceis e pelo apoio que me deram para alcançar os meus objetivos.

Quero deixar um sentido agradecimento à Bosch Termotecnologia, por me terem proporcionado a oportunidade de realizar o estágio curricular, por toda a compreensão demonstrada e por proporcionarem todas as condições necessárias à elaboração deste trabalho durante este período, bem como a todos os colegas da Bosch Termotecnologia que me apoiaram e ajudaram durante o estágio na empresa. Agradeço, particularmente à minha orientadora de estágio na Bosch, a Annick, pelo incansável apoio e pelas palavras de incentivo, pela pessoa empenhada e dedicada que é, pela sua amizade e pela forma como me ajudou a gerir o meu trabalho durante o estágio.

Agradeço também a todos os meus amigos, que me acompanharam durante o meu percurso académico, pela amizade e apoio, nomeadamente à Sandra, à Nadine, à Adília, à Susete, ao Hugo e ao Tó. Quero ainda deixar um especial agradecimento à Ana Ferreira pelo grande apoio, ajuda que me deu para a realização deste trabalho e também pela amizade que demonstrou desde os meus primeiros dias na Universidade de Aveiro.

A todos um sincero,

Muito Obrigado!

palavras-chave

Gestão de competências, modelo de competências, sistemas de gestão de competências, competências.

resumo

Com o desenvolvimento económico e, principalmente, a globalização, as economias passaram a estar, cada vez mais, centradas nos serviços, onde o conhecimento e a informação são os grandes impulsionadores. Uma vez que os recursos humanos são os principais detentores e gestores deste conhecimento, e através das suas competências podem ser uma fonte de vantagem competitiva, temos assistido a uma tendência para que as empresas adotem abordagens de gestão de recursos humanos baseadas em competências.

O trabalho apresentado está associado a um estágio curricular realizado no âmbito do mestrado em gestão. Este estágio foi realizado na Bosch Termotecnologia S.A. em Aveiro, no departamento de recursos humanos e o principal objetivo era dar apoio no projeto de gestão das competências da Bosch, nomeadamente na adaptação da ferramenta informática em vigor, para além de apoiar a gestão da formação e alguns processos de recrutamento. Neste sentido, o presente trabalho tem como principal objetivo discutir a problemática da gestão de competências, explicar como pode ser desenvolvido um modelo de competências e alertar para os benefícios destas abordagens baseadas em competências, através da apresentação do caso da Bosch Termotecnologia, S.A. em Aveiro. Foram também realizadas algumas entrevistas a colaboradores da Bosch Termotecnologia, SA com o intuito de avaliar as suas perceções acerca do sistema de gestão de competências adotado pela empresa. De facto, através da análise das entrevistas, e embora a amostra seja muito reduzida, podemos verificar que os colaboradores têm, de forma geral, uma opinião positiva, identificando várias vantagens na gestão de recursos humanos baseada em competências.

keywords

Competence management, competence model, competence management systems, competence.

abstract

With economic development and, especially, globalization, economies began to be increasingly centered in services, where knowledge and information are the major drivers. Since human resources are the main owners and managers of this knowledge and through their competencies they could be a source of competitive advantage, we have seen a trend for companies to adopt human resources approaches based on competencies.

This work is associated with an internship developed under the master's degree in management. This internship was held in Bosch Thermotechnology SA in Aveiro, in the human resources department and its main objective was to support Bosch's competence management project, including the adaptation of the existing IT tool, in addition to supporting the training management and some recruitment processes.

In this sense, the present work has as main objective to discuss the issue of competence management, explain how can be developed a competency model and alert to the benefits of these approaches based on competences, through the presentation of the case of Bosch Termotecnologia, SA in Aveiro. We also conducted some interviews with Bosch Termotecnologia employees, in order to assess their perceptions about the competence management system adopted by the company. In fact, through the analysis of interviews, and although the sample is very small, we could verify that employees have, in general, a positive view, identifying several advantages in human resources management based on competencies.

Índice

Introdução	1
I. Descrição e Análise do Estágio	3
1. Descrição do estágio	3
2. Análise do estágio	7
II. Abordagem teórica aos modelos de competências	11
1. De uma abordagem baseada em tarefas para uma abordagem baseada em competências.....	11
2. Competências.....	14
2.1 Definição de competência	14
2.2 Classificação de competências	19
2.3 Ciclo de vida da gestão de competências	21
3. Sistemas de gestão de competências	22
3.1 Modelos de competências	22
3.2 Características de um sistema de gestão de competências.....	23
3.3 Desenvolvimento de um sistema de gestão de competências.....	24
4. Utilizações e benefícios dos modelos de competências	33
5. Desafios e limitações da utilização de modelos de competências	38
III. Abordagem empírica aos modelos de competências: O caso da Bosch Termotecnologia, SA	41
1. Metodologia.....	41

2. Os modelos de competências da Bosch	43
2.1 Bosch Termotecnologia, SA (Aveiro)	43
2.1.1 Modelo dos colaboradores diretos	43
2.1.1.1 <i>A necessidade de um modelo de competências para os colaboradores diretos</i>	43
2.1.1.2 <i>Modelo de competências dos colaboradores diretos</i>	44
2.1.2 Modelo dos colaboradores indiretos.....	46
2.1.2.1 <i>A necessidade de um modelo de competências para os colaboradores indiretos</i>	46
2.1.2.2 <i>Os perfis funcionais para a gestão de competências e como suporte da formação</i>	48
2.1.2.3 <i>A construção da aplicação base para a gestão de competências</i> . 49	
2.1.3 A consolidação da mudança para a gestão global de recursos humanos baseada nas competências	49
2.1.3.1 <i>A gestão do plano de formação com base em competências</i>	49
2.1.3.2 <i>O uso dos perfis funcionais para o recrutamento e seleção</i>	50
2.1.3.3 <i>O uso dos perfis funcionais na revisão salarial</i>	50
2.1.3.4 <i>O alinhamento da gestão de competências com o processo de promoções</i>	52
2.1.4 A Bosch e o <i>Competence Management</i>	53
2.1.4.1 <i>Revisão dos perfis funcionais ao nível das competências consideradas</i>	53
2.1.4.2 <i>Competências estratégicas</i>	54

2.2 O grupo Bosch	55
2.2.1 A necessidade de um modelo de competências global	55
2.2.2 Construção do modelo de competências	56
<i>2.2.2.1 Conceitos básicos</i>	56
<i>2.2.2.2 Processo de gestão de competências</i>	58
2.2.3 Interfaces e interdependências	60
<i>2.2.3.1 Interface com processos estratégicos</i>	60
<i>2.2.3.2 Interface com processos de GRH</i>	60
<i>2.2.3.3 Interface com a formação</i>	61
2.2.4 Pré-requisitos, fatores de sucesso	62
2.2.5 Impacto em termos de EFQM	63
3 A análise da perceção de alguns colaboradores sobre o SGC	66
3.1 A introdução do sistema de gestão de competências	66
3.2 Introdução do Competence Management em todo o Grupo Bosch ..	67
3.3 Aplicação informática – GRH	68
3.4 Vantagens	69
3.4.1 Para a empresa	69
3.4.2 Para as chefias	71
3.4.3 Para a GRH	72
3.4.4 Para os colaboradores	75
3.5 Problemas/desafios	76

3.6 Sugestões	77
4. Limitações e linhas orientadoras para investigação futura	79
Conclusão.....	80
Bibliografia.....	83
Anexo - Entrevistas	86

Índice de figuras

Figura 1 – Conceito de competências.....	17
Figura 2 – Matriz de complexidade das atividades técnicas.....	29
Figura 3 – Gráfico de estado por atividade.....	31
Figura 4 – Matriz de competências <i>as is</i>	32
Figura 5 – Passaporte de qualificação de competências de operadores.....	46
Figura 6 – <i>House of orientation</i>	56
Figura 7 – Competências nucleares.....	56
Figura 8 – Síntese dos passos do processo do CptM da Bosch.....	59
Figura 9 – Interface CptM – Gestão da formação.....	62

Abreviaturas

CptM – *Competence Management*

BPS – *Bosch Production System*

EFQM – *European Foundation of Quality Management*

GRH – *Gestão de Recursos Humanos*

HR – *Human Resources*

HRC – *Human Resources Country*

HRL – *Human Resources Local*

HRL1 – *Área de Recrutamento e seleção*

HRL2 – *Área de Pay role*

HRL3 – *Área da Formação*

KPI – *Key Performance Indicators*

KSAO – *Knowledge, Skills, Abilities and Other characteristics*

LOG – *Departamento de logística*

OP – *Grupo de funções*

RB – *Robert Bosch*

SGC – *Sistema de Gestão de Competências*

Introdução

O desenvolvimento económico e, principalmente, a globalização, conduziram a economias baseadas, cada vez mais, nos serviços, onde o conhecimento e a informação são os grandes impulsionadores. De facto, os colaboradores, através das suas competências, passaram a ser fonte de vantagem competitiva e um ativo de grande importância para as empresas. Assim, as empresas tendem a deixar as abordagens de gestão de recursos humanos baseadas em tarefas para adotarem abordagens baseadas em competências. Alguns autores afirmam mesmo, que a maioria das grandes empresas norte-americanas utiliza ou está a desenvolver processos de recursos humanos baseados em competências para aumentar o desenvolvimento dos colaboradores e da liderança.

A noção de competências não é consensual. Pelo contrário, têm sido apresentadas várias noções diferentes por diversos autores. No entanto, de uma forma genérica, este conceito é, na maioria das vezes descrito, como um conjunto de conhecimentos, habilidades e capacidades que conduzem a desempenho superior e eficaz no trabalho. Tendo em conta a atual conjuntura económica, as organizações necessitam, mais que nunca, que os seus colaboradores apresentem um excelente desempenho, daí a importância do estudo da gestão de competências. Se as competências são de facto um conjunto de conhecimentos e habilidades que conduzem um desempenho eficaz, uma boa gestão destas poderá ter um impacto positivo na produtividade de uma empresa. Assim, importa aprofundar esta temática, pois a gestão de competências poderá ser um caminho a seguir num período de crise como o que vivemos.

Este trabalho surge, precisamente, com o intuito de discutir a problemática da gestão de competências, explicar como pode ser desenvolvido um modelo de competências e alertar para os benefícios destas abordagens baseadas em competências. O trabalho está associado a um estágio curricular realizado no âmbito do mestrado em gestão. Este estágio foi realizado na Bosch Termotecnologia S.A. em Aveiro, no departamento de recursos humanos onde, para além de apoiar a gestão da formação e alguns processos de recrutamento, tinha como principal objetivo dar apoio no projeto de gestão das competências da Bosch, nomeadamente na adaptação da ferramenta informática em vigor. Apoiar este projeto permitiu-me perceber a importância das competências na empresa e

surgiu assim, a ideia de aprofundar a temática da gestão de competências. Depois de perceber que a empresa já dispunha de um sistema de gestão de competências em pleno funcionamento, e que o grupo Bosch estava a implementar um sistema a nível global, decidi abordar esse mesmo tema e usar o sistema de gestão de competências da empresa como caso prático.

O trabalho está organizado em três grupos temáticos. No primeiro grupo são detalhadas as tarefas levadas a cabo durante a realização do estágio curricular na empresa Bosch Termotecnologia, S.A. e é apresentada uma reflexão crítica sobre o mesmo.

No segundo grupo é feita uma abordagem teórica aos modelos de competências. Inicialmente é feita uma distinção entre as abordagens tradicionais de recursos humanos e as abordagens baseadas em competências, e depois, para uma melhor compreensão da temática, são apresentadas diferentes conceções de vários autores para o conceito de competência. Em seguida são abordados os modelos de competências, onde podemos encontrar uma descrição dos processos de desenvolvimento dos modelos de competências segundo alguns autores. Finalmente, são enumerados alguns benefícios e desafios da utilização de modelos de competências na gestão de recursos humanos.

O último grupo constitui uma abordagem empírica e pretende confirmar o grupo anterior através da exposição do sistema de gestão de competências do Grupo Bosch e, mais concretamente, da Bosch Termotecnologia, S.A. sediada em Aveiro. Essa descrição do sistema é complementada com uma análise de conteúdo de várias entrevistas realizadas a colaboradores da empresa, com vista a identificar os benefícios e problemas destes modelos, tal como são percecionados por alguns utilizadores do sistema de gestão de competências da empresa. Por último, são identificadas algumas limitações deste trabalho e apresentadas algumas linhas orientadoras para investigações futuras.

I. Descrição e Análise do Estágio

1. Descrição do estágio

Tendo em conta o meu objetivo de ingressar no mercado de trabalho após a conclusão do mestrado, optei pela realização de um estágio, com o intuito de obter um primeiro contacto com o ambiente de trabalho, adquirir alguma experiência e principalmente adquirir alguns conhecimentos práticos. A área de recursos humanos sempre foi uma área que me despertou bastante curiosidade e aliada a uma oportunidade para estágio curricular numa empresa de prestígio como a Bosch Termotecnologia, S.A. em Aveiro, foram as razões para escolha deste estágio. O estágio teve uma duração de oito meses, tendo início no dia 12/09/2011 e término no dia 14/05/2012, e tinha como principal objetivo apoiar a empresa na adaptação do seu atual sistema de gestão de competências ao modelo de competências a ser implementado em todo grupo Bosch, para além de dar apoio às áreas de recrutamento e seleção e da formação.

No âmbito da área de recrutamento e seleção desempenhei tarefas como:

- Identificação dos cursos que correspondem aos requisitos especificados no pedido de abertura de uma vaga para estágio num departamento;
- Atualização de informações sobre os vários cursos de várias instituições de ensino, no sentido de criar e atualizar o catálogo de estágios para os vários departamentos;
- Preparação da maioria dos anúncios para estágios a enviar para as universidades e escolas, para divulgação das vagas;
- Publicação de todos os anúncios de emprego, da empresa, no *site* da Bosch;
- Eliminação de anúncios do *site* da Bosch, após o preenchimento das vagas;
- Gestão das candidaturas que chegam à caixa de entrada dos *e-mails* da empresa, alocando-as às vagas a que correspondem e organização da própria caixa de entrada;
- Receção e triagem de currículos para as várias vagas para estágios na empresa;

- Marcação de entrevistas com os candidatos selecionados para as vagas de estágios;
- Preparação e realização de entrevistas a candidatos para vagas de estágios (acompanhada por uma pessoa da equipa de recursos humanos);
- Preparação e realização da segunda fase de entrevistas para uma vaga de estágio, agora acompanhada apenas pela responsável da respetiva área;
- Participação numa reunião com uma pessoa da equipa de recursos humanos e uma pessoa da área que ia receber um estagiário para selecionar o candidato mais adequado à vaga;
- Elaboração de pareceres sobre candidatos entrevistados, tendo em conta as entrevistas e o perfil pretendido;
- Envio ou troca desses mesmos pareceres com elementos da equipa de recursos humanos ou mesmo com os responsáveis da área que recebe o estagiário para que com base nestes se possa decidir qual ou quais os candidatos que devem passar à fazer seguinte;
- Envio de *e-mail* aos candidatos entrevistados para as vagas de estágio, informando de que não foram os selecionados;
- Contacto com os candidatos selecionados para os informar de que foram os selecionados, enviando também um *e-mail* a pedir os documentos necessários para o processo de admissão;
- Receção e reencaminhamento dos documentos para a admissão do estagiário.

No âmbito da área de formação desempenhei tarefas como:

- Preparação do catálogo de formação para 2012, inserindo os objetivos e os conteúdos programáticos de cada formação no catálogo;
- Construção do mapa de ocupação de salas de formação para 2012, a partir de um ficheiro já existente do ano anterior;
- Atualização do mapa de ocupação de salas de formação com as ações de formação do projeto SAP fase IV;
- Apoio na preparação das salas de formação e do respetivo material para as ações de formação;

- Impressão de manuais para formação sempre que solicitado;
- Criação de cursos de Web Based Training na aplicação de gestão da formação;
- Criação de turmas para ações de formação associadas ao projeto SAP, na aplicação de gestão da formação;
- Lançamento da assiduidade dos formandos na aplicação de gestão da formação;
- Impressão de certificados;
- Digitalização e cópia de vários certificados das ações de formação realizadas por colaboradores e envio dos originais para os respetivos colaboradores por correio interno;
- Arquivo digital de certificados de formação;
- Criação de relatórios de avaliação da formação, de nível 1, 2 e 3 (são relatórios com a média das avaliações que os formandos fazem das formações, são feitas através de uma aplicação informática);
- Digitalização dos relatórios de avaliação da formação;
- Impressão de Dossiers Técnico Pedagógicos para ações de formação do projeto SAP;
- Realização de uma auditoria aos *dossiers* de formação financiada para verificar se estes continham todos os documentos necessários, identificando todos os documentos em falta;
- Conclusão de cursos do ano de 2011 na aplicação de gestão da formação;
- Atualização do controlo mensal de ações de formação.

No âmbito do projeto das competências, mais especificamente, o *Competence Management*, desempenhei tarefas como:

- Tradução de algumas competências de inglês para português na aplicação de “Gestão de Recursos Humanos” (GRH);
- Procura de códigos de competência na aplicação GRH;
- Inserção e verificação se as competências e respetivos níveis esperados estão corretos nos perfis funcionais;

- Inserção da descrição de algumas competências na aplicação GRH;
- Criação de novas competências na aplicação GRH;
- Associação dessas competências criadas a alguns perfis funcionais e dos respetivos valores esperados;
- Atribuição, na aplicação GRH, de uma determinada função a um determinado funcionário.

Para além destas, desempenhei ainda tarefas como:

- Arquivo das sugestões dadas pelos colaboradores no âmbito do sistema de sugestões implementado na empresa;
- Tradução de uma brochura acerca do *Management Dialog* de inglês para português;
- Colocação, num ficheiro Excel, de informação relevante presente em documentos de vários colaboradores, referentes a perspetivas de desenvolvimento pessoal;
- Transformação de toda a informação pertinente presente nos documentos das conversas de avaliação de desempenho dos colaboradores diretos em formato digital;
- Organização e arquivo das avaliações dos colaboradores diretos por seção e por número de colaborador;
- Apoio na preparação da mudança de edifício do departamento de Recursos Humanos: encaixotar pastas de arquivo morto e destruição de documentos confidenciais não necessários;
- Foi-me apresentado um projeto que já estava a decorrer e onde ia passar a dar a apoio: criação de um *site* de Recursos Humanos Bosch, a nível nacional;
- Participação numa teleconferência com as duas pessoas da empresa que foi contratada para fazer as filmagens de vídeos com testemunhos para o “HR Website”;
- Realização do resumo da teleconferência;
- Participação numa teleconferência no âmbito do projeto “HR Website”, com os responsáveis de recursos humanos de outras empresas do grupo a

nível nacional a fim de definir quais as pessoas a ser convidadas a dar o seu testemunho num vídeo para o *site*;

- Participação numa ação de formação, através de uma plataforma informática, acerca da plataforma WCMS – Website Content Management Services, onde será feita a gestão de conteúdos do “HR Website”;
- Tradução dos guiões que recebemos de outros países, a título exemplificativo, para os vídeos do projeto “HR Website”, e envio dessa tradução para o coordenador do projeto;
- Receção da empresa contratada para a realização das filmagens dos vídeos para o “HR Website” nas instalações da Bosch: participação numa pequena reunião e visita às instalações para conhecimento e escolha dos locais de captação de imagens;
- Preparação dos guiões finais, em português para os testemunhos dos vídeos para o *site* de RH, através de uma compilação de exemplos recebidos de outras empresas do grupo.

2. Análise do estágio

No início do estágio tive oportunidade de integrar um grupo de pessoas externas e realizar uma visita guiada à fábrica. Foi, sem dúvida, importante para ter uma visão da empresa no Grupo, para ver como funciona a produção: como está estruturada, o *layout*, a limpeza, a organização, a segurança entre outros aspetos. Também participei em ações de formação que eram obrigatórias para todos os colaboradores e estagiários aquando da sua entrada na empresa. Estas ações de formação foram sobre higiene e segurança no trabalho, informática e segurança de dados e qualidade e responsabilidade social. Foram importantes para o conhecimento de regras gerais de funcionamento da empresa, como segurança de dados, acessos informáticos, limpeza entre outros. O acolhimento de novos colaboradores foi uma preocupação da empresa, o que facilitou a minha integração e foi um aspeto muito positivo.

Uma das primeiras tarefas que me foi atribuída consistia na verificação e pesquisa de informações disponíveis na *internet*, acerca das características dos estágios dos vários cursos, de várias instituições de ensino, que poderiam ser relevantes para a empresa, para

construir um catálogo de estágios. Esta tarefa, embora inicialmente eu talvez não tenha compreendido o seu propósito, foi muito importante para ter conhecimento dos cursos que são requeridos para estágios e útil mais tarde quando necessitava de divulgar as vagas nas instituições de ensino que detinham os cursos pretendidos. Apesar de ser uma tarefa que requeria bastante tempo, senti, nesta altura, que estava a fazer pouco, talvez por duas razões: esperava receber várias tarefas, e talvez por não ter compreendido a verdadeira importância da tarefa em si.

No entanto, rapidamente a situação se alterou, uma vez que comecei a ter contacto com os perfis de competências. O apoio que dei neste projeto foi muito motivador e enriquecedor em termos de conhecimentos. Eu não tinha a real noção do que era a gestão de competências numa empresa e, ao participar neste projeto, pude observar como funciona um sistema de gestão de competências na prática. Nesta altura comecei a sentir que os objetivos que tinham sido referidos para o estágio estavam a começar a ser cumpridos e a superar as minhas expectativas. Contudo, devo referir que comecei por realizar algumas tarefas associadas ao projeto das competências antes de ter tido conhecimento de como funcionava a gestão de competências na empresa, para que servia e o que incluía. Esse conhecimento veio sim, mas mais tarde. Penso que poderia ter sido benéfico começar por perceber primeiro, de uma forma geral, o processo e o sistema de gestão de competências de forma a compreender o propósito e o contexto das tarefas que eram atribuídas. No entanto foi uma tarefa que gostei de realizar.

Mais tarde, tive a oportunidade de começar a apoiar nos processos de recrutamento para vagas de estágio. O processo consistia em identificar as universidades onde deverá ser divulgada a vaga, tendo em conta os cursos pretendidos; construir o anúncio baseado no perfil que o departamento em causa define; divulgá-lo nas universidades; inserir anúncio no *site* da Bosch; receber, analisar e fazer a triagem de currículos, pedir a aprovação do responsável da área que recebe o estagiário acerca dos candidatos a entrevistar; agendar entrevistas e participar nas entrevistas, selecionar e informar os candidatos selecionados e os não selecionados. Aos poucos fui realizando várias partes do processo, para diferentes vagas de estágio, sendo que no final do estágio já pude realizar o processo completo, sob orientação de colegas da equipa de recursos humanos, mas já com alguma confiança e autonomia. Participar nos processos de recrutamento foi sem dúvida, uma das atividades que mais interesse me despertou e que me permitiu uma grande aprendizagem. Pude sentir

uma clara evolução na minha forma de organizar e realizar as tarefas e pude sentir que contribuía quer para a satisfação do cliente, neste caso, outros departamentos da empresa que procuravam a pessoa mais adequada para realização de um determinado estágio, quer para a satisfação de um candidato que procurava um estágio que fosse de encontro às suas expectativas e objetivos profissionais. Por outro lado, senti também a responsabilidade do trabalho que estava realizar, e de selecionar ou não pessoas, no entanto isso serviu como um fator motivador para um melhor trabalho.

Durante o estágio, e tal como estava previsto, dei algum apoio em diferentes processos da área da formação. Das várias tarefas que realizei destaco a participação na construção do catálogo de formação para 2012, que me permitiu ter conhecimento de algumas ações de formação mais importantes que são ministradas pela empresa ou por outras entidades aos colaboradores. Pude perceber a importância da existência de um plano desta natureza que permite disponibilizar informação relevante e atempadamente aos *group leaders* para que estes possam saber quais as ações de formação disponíveis. Da mesma forma que tomei conhecimento do projeto de gestão de competências, também à medida que ia sendo necessário foram-me explicadas as várias tarefas que faziam parte dos procedimentos associados à realização de uma ação de formação e no final do estágio já sabia o que era necessário fazer desde a criação de cursos e turmas na aplicação de gestão da formação até à criação dos relatórios de avaliação da formação. Com a participação nesta área pude adquirir diversos conhecimentos práticos acerca da gestão de formação que acredito que me poderão ser muito úteis durante a minha vida profissional.

Para além de apoiar as áreas de recrutamento e seleção e da formação, surgiu a oportunidade de participar e apoiar um projeto de construção de um *site* Bosch de Recursos humanos a nível nacional – o “HR Website”. Este foi um projeto que me motivou muito, primeiro por ser um projeto, isto é, algo com um propósito muito específico, que permitiria observar os resultados, depois por ser um projeto diferente do que tinham sido as minhas tarefas até à data e por permitir o contacto com pessoas de outras empresas do grupo Bosch. Durante este projeto pude participar em teleconferências com elementos de outras empresas do grupo a nível nacional, pude participar numa ação de formação acerca da plataforma através da qual será feita a inserção e gestão dos conteúdos do *site* e uma das minhas principais contribuições foi através da criação dos guiões para os testemunhos que iriam ser recolhidos para colocação no *site*. Foi um projeto muito interessante e que me

permitiu também adquirir alguns conhecimentos acerca da preparação de um *site* e que tive pena de não poder acompanhar até ao fim.

Faço uma avaliação bastante positiva do estágio realizado, pois os objetivos propostos inicialmente foram cumpridos e as expectativas foram até excedidas. Durante todo o estágio contei não só com o apoio da minha orientadora, como de todos os elementos do departamento de recursos humanos que facilitaram a minha integração e contribuíram para o sucesso do estágio. De facto, o estágio revelou-se uma experiência muito positiva e enriquecedora. Permitiu uma habituação ao ambiente de trabalho, a aquisição de conhecimentos práticos e relativos a alguns processos e procedimentos da empresa que poderão vir a ser úteis em termos profissionais no futuro. Também a avaliação feita por parte da empresa ao meu trabalho foi positiva, realçando a minha capacidade e facilidade de aprendizagem. Assim sendo, penso que o estágio se revelou benéfico para ambas as partes, pois acredito ter crescido bastante em termos profissionais, assim como acredito ter contribuído positivamente para empresa.

II. Abordagem teórica aos modelos de competências

1. De uma abordagem baseada em tarefas para uma abordagem baseada em competências

A Gestão de Recursos Humanos tem seguido a abordagem tradicional que procura desenhar as organizações com base nas estruturas de trabalho, o que envolve a identificação e o processamento operacional do conhecimento (*Knowledge*), competências (*Skills*), habilidades (*Abilities*) e outras características (*Other characteristics*) (KSAO), que são exigidos aos empregados para um bom desempenho em cargos específicos (Soderquist, Papalexandris, Ioannou, & Prastacos, 2010). Nesta abordagem, desenvolvem-se esforços à volta das tarefas (mais precisamente procura-se identificar os grupos de trabalho relacionados com as tarefas), e de inferências sobre o conhecimento e as habilidades necessárias para executar as tarefas requeridas recorrendo a técnicas de análise do trabalho (Soderquist, et al., 2010). Este foco nas tarefas, pode de algum modo estar associado aos princípios da gestão científica do trabalho, introduzidos por Taylor, que podem, ainda, explicar a forma como algumas empresas operam.

Seguindo esta linha de orientação, as políticas e práticas tradicionais de gestão de recursos humanos, têm como pedra base a função para a seleção, avaliação, compensação e formação dos colaboradores. Assim sendo, a análise e descrição de funções, que habitualmente formalizam os deveres e tarefas individuais, ganharam importância. No entanto, as mudanças na envolvente dos negócios devido, essencialmente, ao desenvolvimento económico e à globalização, levaram a que muitos dos países desenvolvidos tenham as suas economias baseadas, cada vez mais, em serviços e no conhecimento tornando-se mais apropriado competir com base em competências e capacidades do que com base em funções.

Estas mudanças confirmam a transição do paradigma funcional, onde a função é a unidade constituinte da organização, para o paradigma das competências, onde as pessoas são a unidade constituinte da organização. De facto, perante uma envolvente instável e bastante ambígua, as empresas carecem de uma rápida capacidade de resposta, o que

implica capacidade para aprender novas competências e rapidamente mudar o que os colaboradores fazem. Neste ambiente, as descrições de funções, por serem difíceis de mudar e, logo, estáveis e estáticas, perdem relevância, pois as organizações baseadas nos serviços e conhecimentos têm que ser bastante flexíveis e rápidas na resposta às condições e desafios da envolvente. Uma estrutura baseada nas funções, estáticas, não permitiria esta agilidade (Gomes et al., 2008). Atualmente, a vantagem competitiva decorre, principalmente, da intensidade do conhecimento, da flexibilidade e da inovação (Soderquist, et al., 2010). Assim, para garantir a competitividade, as organizações necessitam de colaboradores com competências diversas que permitam lidar com as novas exigências e desafios, e de processos de desenvolvimento permanentes que assegurem a aquisição de novas competências pelos antigos e por novos colaboradores. Nestas condições, as competências parecem ser, realmente uma melhor resposta para as práticas e políticas de recursos humanos.

Este tornou-se o paradigma dominante influenciando também as práticas de Gestão de Recursos Humanos (Soderquist, et al., 2010). Assim sendo, os gestores de recursos humanos têm aumentado significativamente o uso de ferramentas baseadas nas competências (Soderquist, et al., 2010). Esta alteração reduz a centralidade do processo de análise do trabalho em muitas organizações, mas não elimina a sua utilidade. Só conhecendo o conteúdo de uma função é possível identificar atributos comportamentais que distingam colaboradores eficazes dos menos eficazes. Na realidade, e em última análise, a análise de funções é o ponto de partida para a identificação das competências.

Portanto, o conceito de competência está no cerne da GRH, proporcionando uma base para a integração horizontal das principais atividades de recursos humanos, como seleção, avaliação de desempenho, formação, desenvolvimento de carreira, e gestão de recompensas, assim como a integração vertical com a estratégia organizacional, valores, processos de negócios e resultados de desempenho entre outros (Soderquist, et al., 2010). A tendência para estruturas menos verticais e mais achatadas inviabiliza os sistemas baseados na função, nomeadamente as carreiras hierárquicas, uma vez que as oportunidades de ascensão vertical reduzem-se drasticamente, tornando-se necessário criar outras formas de desenvolvimento de capacidades e carreiras (Gomes, et al., 2008).

A questão que agora se coloca está associada à identificação das competências que levam a um desempenho superior numa série de atividades (por exemplo, em projetos, em equipas interfuncionais ou equipas de resolução de problemas). Neste contexto, as competências diferem dos KSAO na medida em que o nível de análise do trabalho e as tarefas associadas passam agora a estar centrados na pessoa e naquilo de que ele ou ela é capaz (Soderquist, et al., 2010). Através da seleção de indivíduos com os conhecimentos, competências, habilidades e outras características associados a desempenhos organizacionais efetivos e superiores, as empresas tentam estabelecer uma relação mais estreita entre o desempenho individual e o sucesso organizacional numa perspetiva dinâmica em vez de estática (Soderquist, et al., 2010).

Para obter um desempenho organizacional superior, e passar de uma lógica baseada em tarefas para uma lógica baseada em competências, são necessárias quer competências de nível limiar quer competências superiores. Pois se por um lado as competências de nível superior (também referidas como competências diferenciadoras) distinguem os colaboradores excecionais dos colaboradores com desempenho normal, por outro as competências de nível limiar são características essenciais para que os funcionários sejam eficazes (Soderquist, et al., 2010). Estas podem ser vistas como o nível de competência mínimo para executar a função (Soderquist, et al., 2010).

Soderquist et al. (2010) alertam-nos para a importância de uma reflexão orientada para o futuro evitando o foco em competências presentes ou passadas. Desta forma a organização pode desenvolver planos de desenvolvimento com foco nas competências que, efetivamente vão ser fundamentais no futuro, assegurando que os seus colaboradores estão preparados para os desafios que poderão surgir.

A GRH baseada em competências é diferente da baseada em tarefas porque a primeira (Soderquist, et al., 2010):

- Centra-se no ser humano e na forma como os objetivos são atingidos ou como o trabalho é realizado com sucesso, ao invés de se focar no que é realizado;
- Procura identificar as competências que permitirão a longo prazo a adequação organizacional mesmo com a evolução nas condições de

negócios, ao invés de procurar atingir, apenas, uma adequação a curto prazo;

- Proporciona uma especificação das competências a nível individual, mas que são fundamentais e comuns a um grupo profissional que executa uma gama de empregos, ao invés de descrever o que é necessário para a execução das tarefas específicas que compõem uma função específica;
- Permite que os traços comportamentais sejam integrados em modelos de gestão de recursos humanos, em vez de se focar apenas nas habilidades técnicas; e
- Permite avaliar os indivíduos *ex-ante* no que respeita aos requisitos e responsabilidades para além dos atualmente detidos, e ativar potenciais habilidades e características comportamentais, em vez de avaliar o desempenho na execução de tarefas específicas *ex-post*.

Como defendem vários autores (Ahadzie, Proverbs, & Olomolaiye, 2008), as abordagens baseadas em competências estão a adquirir uma importância cada vez maior nas práticas de GRH uma vez que contornam muitos dos problemas das técnicas tradicionais (essencialmente o facto da análise e descrição de funções serem estáticas, e permitirem pouca flexibilidade e rapidez), facilitando e identificando as medidas adequadas no sentido de alcançar previsões úteis e precisas.

2. Competências

2.1 Definição de competência

A noção de competência é complexa e por vezes contraditória. Foi originalmente definida por Robert White (1959), como sendo um traço humano. Vários anos depois, McClelland (1973) introduziu a noção de modelagem de competência, que McLagan (1980) e Boyatzis (1982) elaboraram e sugeriram como o ponto focal para planejar, organizar, integrar e melhorar todos os aspetos dos sistemas de GRH.

Juntamente com a literatura de gestão de recursos humanos em competências, há um corpo paralelo da literatura na gestão estratégica que entende as competências como características de uma organização como um todo, com particular ênfase nas competências

essenciais e capacidades dinâmicas (Eisenhardt & Martin, 2000; Prahalad & Hamel, 1990). De facto embora, por vezes, as noções de competência e capacidade tenham sido usadas com o mesmo significado (Finch-Lees, Mabey, & Liefoghe, 2005), capacidade normalmente refere-se a pontos fortes distintivos a nível coletivo ou organizacional - numa perspetiva de gestão estratégica (Athey & Orth, 1999; Luoma, 2000), e como tal distingue-se da competência que normalmente se aplica a nível individual - numa perspetiva da gestão de recursos humanos.

Partilhando a ideia de que as competências permitem mobilizar recursos, Le Boterf (1998) afirma que as competências não são um recurso em si mesmo, no sentido de saber como agir, saber como fazer, ou atitudes, mas mobilizam, integram e coordenam tais recursos. Da mesma forma, Perrenoud (2004) define-a como uma capacidade de mobilizar diversos recursos cognitivos para atender um determinado tipo de situação.

Existem, no entanto, outros autores que defendem que as competências estão associadas aos comportamentos, e muitas vezes são expressas em termos de comportamentos. Seguindo esta linha de pensamento surgem Selby, Roos, and Wright (2000), que descreveram competência como sendo uma capacidade expressa em termos de comportamento, assim como Vazirani (2010), que defende que as competências são características dos indivíduos que levam a determinadas formas de comportamento ou pensamento, que se generalizam e resistem por longos períodos de tempo.

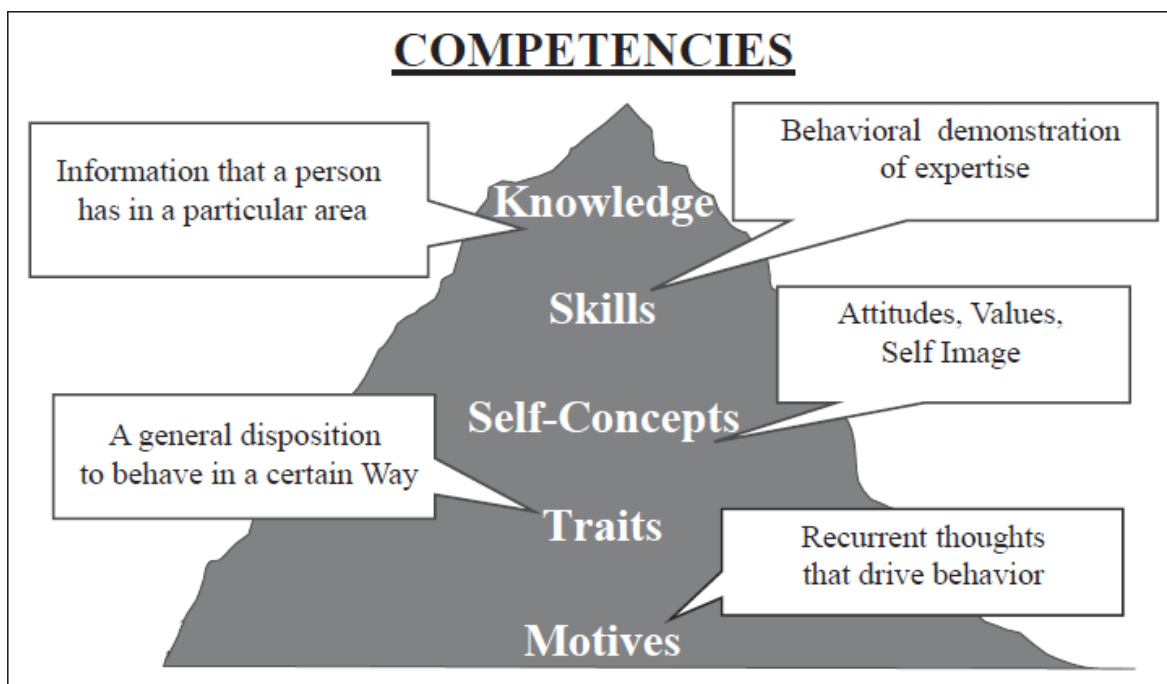
Similarmente, Bonder, Bouchard e Bellemare (2011) consideram que o trabalho é a unidade fundamental em todas as organizações e que os ingredientes para o sucesso são o conhecimento, capacidades, habilidades e outras características. Partindo deste princípio, definiram competência como qualquer qualidade, capacidade, conhecimento/habilidade, ou qualidade pessoal demonstrados através de um comportamento que resulta em serviços de excelência. Também Intagliata, Ulrich, & Smallwood (2000) argumentam que as competências fornecem às organizações uma forma de definir, em termos de comportamento, o que seus líderes têm de fazer para produzir os resultados desejados pela organização e fazê-lo de uma maneira que seja consistente com a cultura organizacional e que ajude a construí-la. Elas devem fornecer o norte, pelo qual os líderes, em todos os níveis, devem navegar, a fim de criar sinergias e produzir resultados mais significativos e consistentes.

De acordo com alguns autores, as competências não são mais do que capacidades que levam a um desempenho superior. Entre eles temos Lawler III (1994), que afirma que as competências não são mais que um conjunto de capacidades apropriadas e únicas para a organização e que lhe vão proporcionar as competências nucleares e a vantagem competitiva. No mesmo sentido, Hevey (1997) defende que competência é um padrão de desempenho, a capacidade para realizar trabalho em funções ou empregos ao nível exigido no mercado de trabalho. De igual forma, Marrelli (1998) também sugere que as competências são capacidades humanas mensuráveis que são necessárias para um desempenho eficaz no trabalho.

Em 1973, David C. McClelland, professor de psicologia na Universidade de Harvard e fundador da McBer and Company (agora parte do Grupo Hay), escreveu um artigo que despertou um debate aceso no campo da psicologia industrial. A pesquisa de McClelland indicou que, embora a aptidão académica tradicional e os testes de conteúdo de conhecimento sejam bons a prever o desempenho académico, raramente são bons a prever o desempenho no trabalho. McClelland argumentou, ainda, que os melhores a prever o desempenho no trabalho, são as chamadas competências. De acordo com McClelland, as competências são melhor descritas como um icebergue (Figura 1), onde o conhecimento de uma pessoa e as habilidades representam a ponta visível do icebergue, enquanto as características pessoais ou autoconceitos, traços e motivos (por exemplo, autoconfiança, iniciativa, empatia, orientação para o êxito, etc.) representam a maior parte do icebergue, que está escondido abaixo da linha de água (Vazirani, 2010).

Como a validade de conhecimentos e competências estão a tornar-se cada vez mais curtas num mundo em constante mudança, as competências "abaixo da linha de água" têm maior impacto sobre a eficácia de um indivíduo no trabalho (Vazirani, 2010).

Figura 1 - Conceito de competências (Vazirani, 2010)



No entanto, Barrett e Depinet (1991) apresentaram um trabalho no qual argumentaram que, apesar de McClelland acreditar que o teste de inteligência devia ser substituído por formação baseada em competências, ele não foi capaz de demonstrar qualquer evidência empírica, profissionalmente aceitável, para esta premissa.

Mais tarde, Richard E. Boyatzis (1982) no seu livro *“The competent manager: A model for effective performance”*, numa continuação do trabalho de McClelland, define competência como "uma característica subjacente a uma pessoa que resulta num desempenho eficaz e/ou superior num trabalho" (p.21). Segundo Vazirani (2010), esta característica subjacente a uma pessoa apontada por Boyatzis pode ser um motivo, traço, habilidade, aspeto da própria autoimagem ou papel social, ou um corpo de conhecimento que o indivíduo usa. Esta definição pressupõe a compreensão de cinco conceitos associados: conhecimento, que se refere às informações e à aprendizagem; *skill*, que não é mais do que a capacidade do indivíduo para executar uma determinada tarefa; os autoconceitos e valores, isto é, atitudes, valores e autoimagem (um exemplo é a autoconfiança, uma crença de que ele/ela pode ser bem sucedido numa determinada situação); os traços que são as características físicas e as respostas consistentes às situações ou informações; e os motivos que são emoções, desejos, necessidades fisiológicas ou

impulsos semelhantes que desencadeiam uma ação imediata. Este autor, apresenta ainda outra definição, na mesma linha, mas enfatizando, agora, o tipo de relação com o desempenho. Ele refere que as competências são como características básicas de um indivíduo, que estão causalmente (uma mudança numa variável causa mudança noutra) relacionadas com um desempenho eficaz no trabalho. Contudo, afirmou ainda que essas características subjacentes podem ser inconscientes e que a pessoa pode ser "incapaz de as articular ou descrevê-las" (p. 21).

Contrastando com esta lógica, alguns autores (Gomes, et al., 2008) defendem que os traços de personalidade não devem ser considerados na definição de competências (exceto para efeitos de recrutamento e seleção), pois estes formam-se na infância e alguns podem, até, ser herdados geneticamente. Como tal, dificilmente podem ser mudados através de formação e desenvolvimento, pelo menos de forma significativa.

Por outro lado, e para justificar a sua tese, autores como Lucia & Lepsinger, (1999), defendem que diversos traços de personalidade, ainda que pareçam inatos, podem ser modificados e desenvolvidos, pelo que consideram aceitável a sua inserção nos modelos de competências.

Apesar da diversidade de definições, podemos verificar que vários autores incluem na definição de competências os conhecimentos, habilidades, capacidades e outras características. Segundo Dubois (1998), as competências são características como conhecimento, habilidades, mentalidades, padrões de pensamento, entre outras, que, quando utilizadas isoladamente ou em combinações diversas, resultam num bom desempenho. Essa mobilização só é pertinente numa determinada situação, e cada situação é única, embora pudesse ser abordada como uma analogia a outras situações que já são conhecidas. Na opinião do Treasury Board of Canada Secretariat (1999) as competências referem-se aos conhecimentos, habilidades, capacidades e comportamentos que um funcionário aplica no exercício das suas funções e que são a chave por parte do colaborador para alcançar resultados que são relevantes para as estratégias de negócio da organização.

Seguindo a mesma perspetiva, Jackson e Schuler (2003) sugerem que as competências devem ser definidas como "as capacidades, conhecimentos, habilidades e outras características que alguém precisa para realizar um trabalho de forma eficaz". Com

base na análise de algumas definições Draganidis & Mentzas (2006) concluíram que competência é uma combinação de conhecimento tácito e explícito, comportamento e habilidades, que dá a alguém o potencial de eficácia no desempenho da tarefa.

Partindo do mesmo princípio, Corallo, Lazoi, Margherita, & Scalvenzi (2010) sugerem que a competência é um conjunto de atributos intrínsecos correlacionados com o desempenho na execução de uma ou mais tarefas definidas. Neste sentido, a competência é, portanto, um requisito padronizado para realizar adequadamente um trabalho específico e normalmente envolve uma combinação de conhecimentos, habilidades e comportamentos utilizados para melhorar o desempenho. Da mesma forma, Gonzalez (2010) argumenta que as "competências incluem as capacidades, o conhecimento, a experiência, as habilidades e as aptidões detidas por indivíduos, a quem uma organização efetivamente emprega para cumprir os objetivos acordados" (p.273). Tal como Page, Wilson, & Kolb (1994), que definiram as competências como "as competências, habilidades e características pessoais que um 'efetivo' ou 'bom' gestor requer" (p.12).

Tal como Allen (2007) no HR – XML Consortium, também Catano (1998 referenciado por Soderquist, et al., 2010) nos chama a atenção para o facto destes conhecimentos, capacidades e habilidades serem identificáveis e mensuráveis. Assim, o *HR-XML Consortium Competencies Schema*, defende que uma competência pode ser definida como um conhecimento, habilidade, capacidade e/ou outras características relacionadas (por exemplo, atitude, comportamento, capacidade física) que são específicas, identificáveis, definíveis e mensuráveis, e necessárias para o desempenho de uma atividade dentro de um contexto de negócios específico.

Dada a falta de consenso quanto à sua definição pode-se, portanto, apresentar uma definição holística de competência individual, que inclui os conhecimentos, competências e habilidades que fundamentam o desempenho no trabalho efetivo ou bem-sucedido, que são observáveis, mensuráveis e distinguem desempenho superior de desempenho médio (Catano, 1998 referenciado por Soderquist, et al., 2010).

2.2 Classificação de competências

Baets e Van Der Linden (2003) propõem uma classificação de três níveis, entre competências "genéricas" (que refletem o cerne da mentalidade de gestão presente na vida organizacional, como a capacidade de escutar), competências "orgânicas" (surgem associadas a uma função específica a um contexto específico, como a liderança técnica e a gestão de projetos), e competências de mudança (orientadas para o ciclo de vida da competência e para a capacidade de recombinação de recursos e tecnologias, como o desenvolvimento de negócios).

Crawford (2005) oferece-nos uma perspectiva diferente, que propõe três dimensões do termo *competency*: competências de entrada, competências pessoais e competências de saída. Segundo este autor, competências de entrada referem-se ao conhecimento e capacidades que o indivíduo traz para um trabalho. Competências pessoais significam os atributos essenciais que estão associados à capacidade para executar o trabalho. Competências de saída referem-se ao desempenho "demonstrável" que uma pessoa apresenta no local de trabalho. Para este autor, estas dimensões combinadas definem a competência ou o desempenho competente.

Podemos verificar que estas classificações apresentadas por Crawford (2005) (em particular as competências pessoais e de saída) têm alguma semelhança com a tipologia *contextual-task* proposta por Ahadzie et al. (2008), onde se distinguem os *contextual performance behaviours* dos *task performance behaviours*. De facto, *task performance behaviours* são específicos de um determinado trabalho e estão associados às funções de organização, programação, planeamento, coordenação e controlo (ou seja, tal como as competências de entrada e de saída). *Contextual performance behaviours* são os atos discricionários relacionados com o trabalho que contribuem para a eficácia organizacional, mas que não são formalmente reconhecidos como parte do trabalho (semelhante às competências pessoais). Crawford (2005) defende que a facilidade em estabelecer relações interpessoais e a dedicação ao trabalho são preditores dos *contextual performance behaviours*, enquanto os *task performance behaviours* são mais fáceis de prever através da capacidade cognitiva, do conhecimento do trabalho, da proficiência na tarefa e da experiência.

Soderquist et al. (2010) identificaram três perspectivas de análise que ajudam a compreender o significado e a aplicabilidade dos diferentes tipos de competências para a GRH. São elas:

(1) Competências Genéricas versus Específicas. Competências específicas referem-se a competências identificadas no contexto de uma função específica, ou específicas para uma função numa organização em particular. As competências genéricas são as competências comuns a todos os indivíduos que ocupam determinada função.

(2) Competências de gestão versus competências operacionais. As competências de gestão estão associadas à interação interpessoal, como ação de gestão, planeamento, coordenação ou motivação. As competências operacionais referem-se às competências necessárias para exercer as funções de um papel específico, mais particularmente, como realizar com sucesso um trabalho específico de natureza operacional.

(3) Competências como habilidades versus competências como comportamentos. Competências como habilidades definem a suficiência das habilidades na execução de uma função específica, operacional ou de gestão, focando-se essencialmente no que os indivíduos fazem no seu trabalho. As competências como comportamentos definem a forma desejável de exercer uma função específica focando-se, principalmente, na forma como o indivíduo faz o seu trabalho.

2.3 Ciclo de vida da gestão de competências

O ciclo de vida das competências, segundo Draganidis & Mentzas (2006), é a agregação de quatro macro etapas, que visam a melhoria contínua e o desenvolvimento de competências individuais e organizacionais. As quatro macro fases são as seguintes: mapeamento de competências, diagnóstico de competências, desenvolvimento de competências e monitorização de competências.

A primeira fase, mapeamento de competências, tem como objetivo proporcionar à organização uma visão geral de todas as competências necessárias para cumprir as suas metas, que são definidas pelo plano de negócio da organização, pelos requisitos de projetos, pelas necessidades do grupo e pelos requisitos da função. O nível de proficiência

exigido para cada perfil de trabalho é definido nesta fase também (Draganidis & Mentzas, 2006).

Na segunda fase, é feito o diagnóstico de competências, ou seja, um levantamento da situação atual das competências e do nível de proficiência equivalente que cada colaborador possui. A análise de lacunas de habilidades é essencial nesta fase, para que se possa definir a diferença entre o número e nível de competências que os empregados possuem, em comparação com o número e nível de competências exigidas pela organização, de acordo com a respectiva função (Draganidis & Mentzas, 2006).

O desenvolvimento de competências é a terceira fase e lida com a programação de atividades, que visam aumentar o número e nível de proficiência das competências que os funcionários devem ter, de acordo com duas fases anteriores, ou seja, com a análise das lacunas nas competências (Draganidis & Mentzas, 2006).

A última fase é a monitorização de competências, ou seja, um exame contínuo aos resultados alcançados na fase de desenvolvimento de competências (Draganidis & Mentzas, 2006).

3. Sistemas de gestão de competências

3.1 Modelos de competências

Normalmente, um modelo é definido como uma abstração da realidade que se destina a ajudar a compreender e a simplificar a nossa visão da realidade enquanto captura as suas características essenciais.

Um modelo de competências é uma ferramenta descritiva que identifica as competências necessárias para operar numa função específica ou num conjunto de funções. Simplificando, um modelo de competências é uma descrição dos comportamentos de trabalho requeridos por cada função ou conjunto de funções. Dependendo das funções e do ambiente organizacional, um grupo de sete a nove competências requeridas, são descritas num modelo de competências (Vazirani, 2010).

Ao documento que descreve o conjunto de competências específicas para uma única função chamamos perfil de competências (Draganidis & Mentzas, 2006), podendo

ser feita a distinção entre dois tipos de perfis de competências, dependendo da sua finalidade: o perfil das competências necessárias, que especifica os requisitos (em termos de competências) a serem cumpridos pelo colaborador, sendo tipicamente usados para descrições de cargo ou pré-requisitos do programa; e o perfil das competências adquiridas, que especifica as realizações (em termos de competências) dos funcionários, sendo tipicamente usados para mostrar (e possivelmente provar) que competências foram adquiridas ou para representar a realização esperada após a conclusão bem-sucedida de um programa (De Coi et al., 2006).

Após o desenvolvimento de um modelo de competências, é importante que este seja associado a um sistema que apoie a gestão das competências. De facto, as competências e os sistemas de gestão de competências podem ajudar as organizações a melhorar a eficácia da sua formação e podem tornar-se um fator-chave para garantir que os planos de desenvolvimento do indivíduo e da organização estão ligados aos objetivos de negócio (Corallo, et al., 2010).

Segundo Morris (1996) os modelos de competências comparam-se à eletricidade e aos microchips, eles fornecem corrente elétrica ou inteligência, mas apenas se forem incorporados em aplicações ou ferramentas que forneçam valor às pessoas tal como uma lâmpada torna a eletricidade útil ou como uma folha de cálculo torna um chip de computador útil.

3.2 Características de um sistema de gestão de competências

Os sistemas de gestão de competências têm como objetivo identificar os processos ou tarefas que são essenciais para a obtenção de resultados, projetar os conhecimentos que as tarefas implicam, inventariar os recursos de formação, alinhar os recursos certos com a tarefa certa, agrupar os processos em famílias de trabalho e alinhar as funções com as unidades organizacionais. Todos estes objetivos estão fortemente ligados à otimização dos principais indicadores de desempenho de uma empresa (Soderquist, et al., 2010).

O sistema de gestão de competências pode ser visto como uma evolução do sistema de gestão de aprendizagem, ou seja, um sistema que integra uma extensa família de aprendizagens relacionadas com funcionalidades tais como serviços de aprendizagem,

formação de fluxo de trabalho, aprendizagem e avaliação *on-line*, e gestão de recursos de aprendizagem (Soderquist, et al., 2010).

Mais do que um sistema de apoio à aprendizagem, um sistema de gestão de competências é caracterizado por uma abordagem multidimensional e abrangente, uma vez que inclui características tais como análise das lacunas nas competências, planeamento de sucessão e análise de competências (Soderquist, et al., 2010).

3.3 Desenvolvimento de um sistema de gestão de competências

Na implementação de um sistema de gestão de competências, um aspeto crítico é representado pela definição do modelo de competências. Neste propósito, uma abordagem *top-down* (definição e classificação de competências feitas pela gestão de topo ou por gestores do projeto) pode permitir a redução do tempo de *design* e implementação. No entanto, problemas de aceitação podem emergir e representar um problema muito crítico para resolver. Como solução, as abordagens *bottom-up* (iniciar a definição e classificação de competências nos colaboradores da base até gestão de topo) permitem aumentar o valor de cada contribuição única, resultando numa estrutura abrangente, com base numa linguagem comum e compartilhada (Corallo, et al., 2010).

O desenvolvimento de um modelo de competências é composto por diferentes etapas que são necessárias para a criação e validação do modelo. O processo de validação permite verificar se as competências conseguem prever o desempenho no trabalho com sucesso.

Draganidis & Mentzas (2006) descrevem uma sequência de nove passos para o desenvolvimento de um modelo de competências, são eles:

1 - Criação de uma equipa do sistema de competências

Como primeiro passo, muitas organizações criam uma equipa do sistema de competências, que é constituída por colaboradores de recursos humanos, executivos e funcionários que possuem um profundo *know-how* das funções incluídas no modelo. Esta equipa tem a responsabilidade de supervisionar toda a iniciativa.

2 - Identificação das métricas de desempenho e validação da amostra

A escala de proficiência é preparada de forma a definir o que é um desempenho superior, médio e marginal para as funções incluídas no modelo.

3 - Desenvolvimento de uma lista provisória de competências

A equipa desenvolve uma lista preliminar de competências que serve de base para a construção do modelo. A criação desta lista pode ser facilitada, através da revisão de modelos de competências que já tenham sido desenvolvidos por outras organizações e considerando as estratégias do próprio negócio.

4 - Definição de competências e indicadores comportamentais

Nesta etapa, são recolhidas informações sobre quais as competências necessárias para a execução das funções, através da realização de entrevistas, *focus groups* e questionários envolvendo os funcionários e gestores.

5 - Desenvolvimento de um modelo de competências inicial

A equipa desenvolve um modelo de competências inicial com base nas informações recolhidas na etapa anterior, realizando a análise quantitativa do questionário, e a análise do conteúdo dos temas contidos nas entrevistas e dos resultados dos *focus groups*.

6 - Verificação cruzada do modelo inicial

É importante verificar a precisão do modelo inicial através da realização de *focus groups* adicionais, entrevistas ou pesquisas com grupos de gestores e funcionários que não participaram na definição do modelo inicial.

7- Refinamento do modelo

O mesmo tipo de análise utilizado no desenvolvimento do modelo de competências inicial é utilizado pela equipa para refinar o modelo.

8 - Validação do modelo

Os esforços de validação começam com a conversão das competências numa escala, que pode ser usada para a avaliação da eficácia individual. Os indivíduos identificados anteriormente com desempenhos superiores, efetivos e marginais são avaliados nessa escala por vários indivíduos, se possível, por gestores, pares e subordinados diretos. As classificações usando a escala de competências são

correlacionadas com as avaliações de desempenho para determinar se cada competência se relaciona ou não com o desempenho no trabalho.

9 - Finalização do modelo

A última etapa envolve a eliminação de quaisquer competências que não se correlacionam com as medidas de desempenho, para se poder ter um modelo validado que esteja, de facto, associado ao desempenho eficaz.

Apesar de mais genérica que a anterior, Soderquist et al. (2010) também procuraram desenvolver uma metodologia. Estes autores defendem que a análise de funções e a formulação de competências, são passos críticos na criação de um modelo de competências, permitindo, desta forma, realizar a transição crítica que permite a mudança para uma lógica de GRH baseada nas competências. A metodologia envolve quatro ações sequenciais: (1) Análise das descrições de funções com base na tipologia de competências proposta pelos autores ("competências genéricas vs competências específicas da organização", "competências de gestão vs operacionais" e "competências vs comportamentos"); (2) Identificação das lacunas nos dados da descrição de funções, tendo em conta essa tipologia de competências; (3) Entrevistas em profundidade com operadores que apresentam níveis elevados de desempenho de trabalho; e (4) Análise dos dados das entrevistas tendo em vista colmatar as lacunas e validar os resultados.

Como sugerido por Garavan e McGuire (2001), a análise das tarefas que compõem uma função específica numa organização é considerada, na literatura relacionada com as competências, como sendo um passo altamente crítico no desenvolvimento de sistemas de gestão de competências. Ela representa a tradução da realidade estratégica e operacional da organização em competências, que depois devem ser integradas e utilizadas nos processos de gestão de recursos humanos (Soderquist, et al., 2010).

Dependendo da riqueza e precisão das descrições das funções, o primeiro passo é suscetível de proporcionar uma imagem parcial dos conhecimentos, capacidades, habilidades e outras características e traços relacionados com competências e comportamentos que estão associados a cada função. No entanto, existe ainda uma série de lacunas no que diz respeito aos diferentes tipos de competências. Para fechar essas lacunas

e obter uma visão mais rica e integrada das competências requeridas, é, portanto, necessário realizar entrevistas com trabalhadores excepcionais (Soderquist, et al., 2010).

Conforme argumentam Soderquist et al. (2010), tanto competências limiaries como superiores são necessárias em qualquer organização. Uma vez que apesar dos desempenhos superiores serem considerados um desvio padrão acima da média, estes representam apenas uma pequena percentagem da força de trabalho total e, como tal, poderia ser irreal esperar que toda a força de trabalho aspirasse atingir esse nível de desempenho. Assim sendo, ambas devem ser integradas no modelo de competências. Com base nesta premissa, as entrevistas devem ser estruturadas de forma a serem identificadas tanto as competências limiaries como as superiores.

A análise integrada das descrições das funções e das entrevistas, fornece uma lista de competências que reflete a situação "tal como está". A partir desta última etapa, as etapas subsequentes da metodologia desdobram-se com a classificação de competências em categorias ou famílias, que devem ser cuidadosamente alinhadas com futuras orientações estratégicas (Soderquist, et al., 2010).

Se por um lado ambas as metodologias apresentadas (Draganidis & Mentzas, 2006; Soderquist, et al., 2010) procuram basear-se nos comportamentos e desempenhos dos colaboradores com elevados desempenhos para o desenvolvimento de um modelo de competências, por outro lado podemos observar que no primeiro caso, mais fundamentado, é procurada uma clara correlação entre os comportamentos de colaboradores excepcionais e o seu desempenho, sendo eliminadas as competências que não apresentem esta correlação, enquanto no segundo caso se procura colmatar lacunas entre as descrições de funções e a análise de entrevistas a colaboradores com elevado desempenho. Portanto, neste último caso, apesar de se centrar nos colaboradores com elevado desempenho, não se procura validar, até que ponto, os comportamentos, desses colaboradores, que descrevem as competências estarão ou não relacionados com um elevado desempenho.

Corallo et al. (2010) têm uma perspetiva bem mais abrangente e não se ficam pela definição do modelo de competências, propondo uma metodologia para o desenvolvimento de todo um sistema de gestão de competências. Apresentam como modelo o caso da indústria aeroespacial, mais especificamente da Alenia, uma empresa aeroespacial com sede em Itália. A essência do projeto de desenvolvimento de competências nesta empresa é

um conjunto de sete passos, que foi desenvolvido com o apoio de uma empresa líder em consultoria. A aplicação e melhoria contínua destes passos baseiam-se numa interação contínua entre quem está a desenvolver o projeto e os gestores das unidades envolvidas na definição de áreas de competência, atividades e atores. O modelo de desenvolvimento de competências visava a criação de um procedimento comum em toda a organização e a identificação de uma fonte fiável de evidências sobre o estado atual de um departamento da empresa ou unidade. Nesta perspetiva, a metodologia de interação entre quem está a desenvolver o projeto e os gestores das unidades seria capaz de fornecer uma visão completa da empresa, importante para evitar o excesso de definições específicas de competências ou atividades (para ampliar a definição de áreas e facilitar o intercâmbio de atores). Os passos utilizados para construir o modelo foram os seguintes:

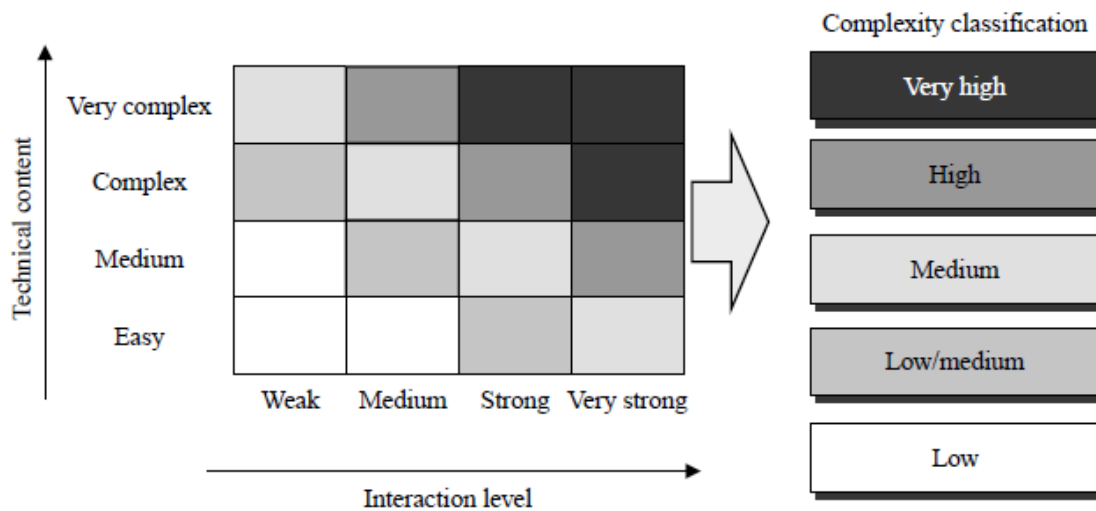
1. Definição da área de competência. O primeiro passo consiste na definição de um conjunto de áreas macro de competências presentes numa unidade da empresa ou num departamento específico, feita através de uma observação em profundidade levado a cabo pela equipa de desenvolvimento. As áreas são definidas de forma a obter grupos homogéneos e fáceis de comunicar, mas que, ao mesmo tempo reflitam verdadeiramente a visão e entendimento das pessoas realmente envolvidas nas atividades diárias. Este passo é um desafio, uma vez que dele deve resultar uma definição consistente e não ambígua das áreas de competências que caracterizam o departamento em causa.

2. Definição de atividades e alocação de atores. Após a identificação de áreas de macro competências, o gestor de cada unidade é convidado a identificar as atividades realizadas na unidade e as pessoas envolvidas, e associá-las às áreas de competência. A definição de atividades não deve ser excessivamente especializada e a sua categorização em áreas de competência deve ser consistente. A alocação de atores para as atividades individuais é mais fácil, pois não existem restrições específicas e um único ator pode realizar diferentes atividades.

3. A criação da uma matriz de complexidade das atividades técnicas. Com o intuito de descrever melhor as atividades executadas dentro do departamento e permitir um conjunto de análise útil, cada atividade é representada numa matriz, cujas dimensões são o "conteúdo técnico" e o "nível de interação". O conteúdo técnico (eixo y) pode assumir valores de "muito complexo", "complexo", "médio" e "fácil" de acordo com a quantidade e

complexidade dos conhecimentos especializados necessários para executar a atividade. O nível de interação (eixo-x) pode assumir valores de "muito forte", "forte", "médio" ou "fraco" de acordo com a densidade de interações/relações necessárias para a execução da atividade (Figura 2).

Figura 2 - Matriz de complexidade das atividades técnicas (Corallo, et al., 2010)



A associação de conteúdos técnicos e valores do nível de interação a uma determinada atividade permite posicioná-la numa área específica de "complexidade técnica", que pode ser "muito alta", "alta", "media", "baixa / média", ou "baixa". O uso de (cinco) cores diferentes fornece uma percepção imediata do nível médio de complexidade da atividade.

4. Avaliação dos Atores. A descrição das atividades e da sua complexidade é seguida pela avaliação dos atores envolvidos, feita por cada gestor da unidade, em termos da sua capacidade para realizar as diversas atividades (incluídas numa área de competência específica). A ideia de competência é, portanto, na sua maioria composta de competências-em-stock e competências-em-uso (Lindgren, Henfridsson, & Schultze, 2004). O gestor deve indicar se um ator é ou não capaz, de forma a fornecer uma avaliação, variando entre 1 e 4, dependendo da qualidade dos resultados alcançados na execução da atividade (1 - nem sempre é bom, 2 - quase bom, 3 - bom, 4 - excelente).

Além de indicar se o ator é capaz de executar uma tarefa ou não, o gestor também deve indicar o *status* do ator, com referência à atividade, ou seja, se ele/ela realmente

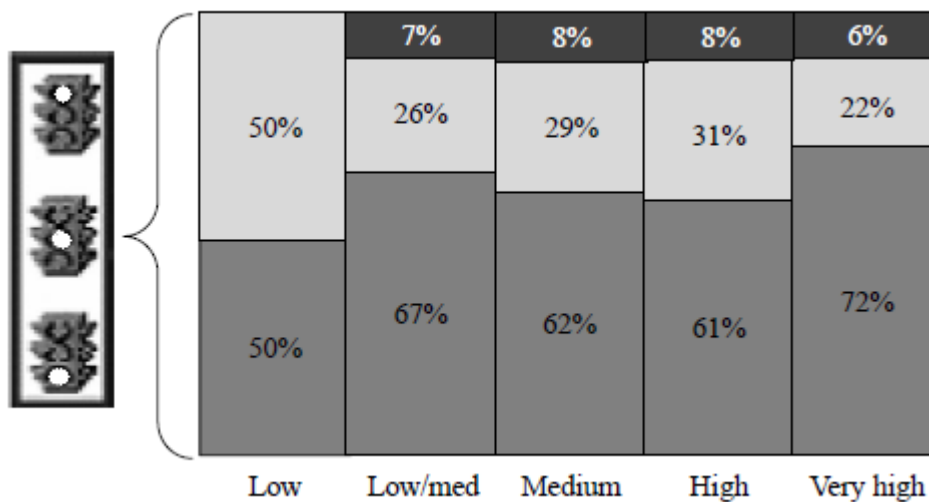
executam a tarefa bem (sim - Y) ou não (não - N) e, se não, se ele/ela poderiam ser potencialmente capazes de fazer a tarefa (potencialmente - P).

Assim, no final do processo de avaliação, todos os atores envolvidos em cada atividade pertencentes a cada área de competência, estão associados a uma avaliação representada por uma letra para o estado de desempenho (Y, N, P) e por um número para a qualidade de execução (1-4). Com esta informação, o gestor poderá decidir trocar atores, no sentido de otimizar a alocação de recursos e conseqüentemente o desempenho da atividade.

5. Avaliação do estado de atividades. Analisando cada atividade e a situação em termos de desempenho e do número de atores envolvidos e realmente operacionais (ou seja, os resultados da avaliação dos atores), é avaliado o risco da atividade em termos de lacunas nas competências existentes (ou que possam surgir).

Esta avaliação, juntamente com a avaliação da complexidade técnica, permite identificar em detalhe quais são as lacunas existentes na execução de uma determinada atividade. Foi criado um gráfico (Figura 3) para mostrar a lacuna de competências para cada atividade e para cada nível de complexidade técnica. Utilizou-se ainda um semáforo como metáfora para indicar os resultados da atividade: um semáforo verde corresponde a excelentes resultados, um amarelo para bons resultados e um vermelho para indicar uma atividade com baixo desempenho. Naturalmente, para uma quantidade similar de "vermelhos", as questões de lacunas de competências aumentam com o aumento da complexidade técnica (Corallo, et al., 2010).

Figura 3 - Gráfico de estado por atividade (Corallo, et al., 2010)



6. Cálculo do índice de experiência. O "índice de experiência" é calculado para cada ator a fim de obter uma caracterização clara da força de trabalho disponível numa dada área da empresa. Para calcular este índice, devem ser realizadas três etapas:

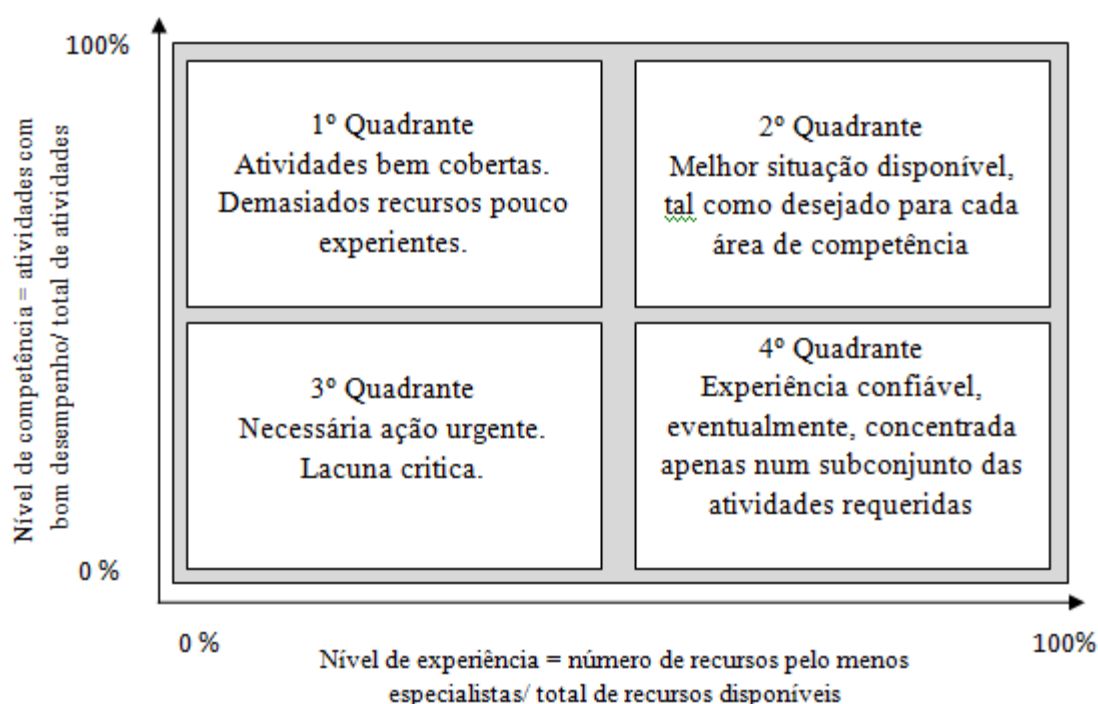
- Os níveis de desempenho da atividade de cada ator são somados para cada grau de complexidade da atividade (ou seja, somando os votos nas atividades de complexidade "muito alta", votos nas atividades de complexidade "alta", etc.);
- Cada soma é então multiplicada por um coeficiente/peso (variando de 0,5 a 4) que expressa o grau de complexidade;
- A soma de todas estas multiplicações é então normalizada utilizando um valor (variando 1-10), que está associado a uma escala de perícia "*discipline advisor*", "*very expert specialist*", "*expert specialist*", "*senior specialist*" e "*basic specialist*".

Para permitir este processo de normalização, cada gestor da unidade de negócio define o que é um "*discipline advisor*" e que competências específicas deve possuir. Este "melhor" perfil está, portanto, associado a um valor de "10" e representa o valor de referência de acordo com o qual todos os outros atores são avaliados.

7. Criação de uma matriz *as is* de áreas de competências. Todas as avaliações descritas nas etapas anteriores fornecem uma visão geral de como está a situação em termos de lacunas de competências e experiência dos atores relacionados com um

departamento, uma única unidade ou uma área de competência específica. É possível criar uma matriz (Figura 4), que mostra o "nível de competência" global de uma área (relação "atividades com bom desempenho/atividades totais") no eixo Y e o "nível de experiência" da área (relação "número de recursos especializados/recursos totais disponíveis") no eixo X. Uma determinada área de competência é assim posicionada num dos quatro quadrantes da matriz de acordo com o nível de competências e conhecimentos que a caracterizam.

Figura 4 - Matrix de competências *as is* (adaptado de Corallo, et al., 2010)



No primeiro quadrante, é possível posicionar as áreas de competência cujas atividades são bem cobertas em termos de nível de competência, mas muitos atores inexperientes estão envolvidos. Neste caso, o apoio dos atores mais experientes ajudaria os novos. No segundo quadrante, está representada a melhor situação uma vez que ambos os níveis de perícia e competência são elevados. Neste caso, seria apenas necessário avaliar se a rotatividade dos recursos pode ser facilmente gerida/sustentada no futuro. O terceiro quadrante apresenta uma situação muito delicada na qual ambos os níveis de competência e experiência são baixos. Isto requer ações urgentes, de acordo com o nível de importância estratégica das atividades, tais como a realocação, formação, rotatividade, *off-loads*, etc. Finalmente, no quarto quadrante, existem áreas de competência, com uma perícia

confiável, mas focadas apenas num subconjunto de atividades necessárias (Corallo, et al., 2010).

Segundo os autores que apresentaram este caso de estudo, a aplicação deste modelo na Alenia, suportado, posteriormente por uma ferramenta informática, permitiu à empresa alcançar benefícios em termos de diminuição das lacunas nas competências, na alocação do atores e na melhoria do desempenho global (Corallo, et al., 2010).

4. Utilizações e benefícios dos modelos de competências

Há um consenso entre os investigadores de GRH sobre o facto de as abordagens baseadas em competências estarem a surgir como base racional para uma política integrada de recursos humanos para o desenvolvimento organizacional (Ahadzie, et al., 2008), uma vez que estas abordagens permitem uma linguagem comum a toda a organização, facilitando a integração das várias áreas dentro dos recursos humanos, e que toda a gestão de recursos humanos e os processos a ela associados giram em torno das competências que são conhecidas por todos.

Igualmente, e embora não dispusessem, no momento, de dados quantitativos dentro dos serviços públicos do Canadá que demonstrassem que a gestão baseada em competências era melhor ou mais eficiente do que os processos de Recursos Humanos tradicionais, os autores Bonder, et al. (2011) alegam que parece intuitivamente óbvio que, interligando todos os processos de Recursos Humanos em torno de uma linguagem comum, uma organização consiga tornar-se mais eficiente nos seus processos.

Também neste sentido, Vazirani (2010) apresenta como vantagem para o uso de modelos de competências a unificação da cultura corporativa entre unidades de negócios. Segundo este autor a pesquisa revela que um número de organizações que utilizam modelos de competências de liderança citam a criação de uma cultura corporativa comum como um dos principais impulsionadores para a iniciativa e o estabelecimento de conectividade através da integração dos processos de Recursos Humanos. Um modelo de competências pode servir como um quadro integrador para o sistema de Recursos Humanos inteiro, ajudando a alinhar o sistema verticalmente, com as outras funções da

Gestão de Recursos Humanos para garantir a harmonia e a coerência entre as muitas facetas de atividades que têm impacto no desempenho humano.

Similarmente, Dubois (1998), de acordo com a sua definição dos modelos de competências, defende que estes fornecem a ligação que é necessária entre os elementos de um sistema de gestão de recursos humanos das organizações. Isso significa que os modelos de competências ajudam as organizações a adotar uma abordagem unificada e coordenada para projetar o sistema de gestão de recursos humanos, incluindo projetos de trabalho, contratação, gestão de desempenho, desenvolvimento de funcionários, planeamento de carreira ou de sucessão e sistema de compensação.

Também Huff-Eibl, Voyles, & Brewer (2011) fazem referência à vantagem da utilização de uma linguagem baseada em competências. Estes autores defendem que usando uma linguagem baseada nas competências nos anúncios para vagas de emprego os candidatos têm um melhor entendimento dos requisitos para a posição, o que resulta numa maior percentagem de candidatos mais fortes e altamente qualificados comparativamente a anúncios que não recorram a esta abordagem. Isto porque, uma vez que os candidatos compreendem melhor os requisitos para posição, vão poder eles próprios avaliar o seu interesse e adequação à vaga em causa e candidatar-se, apenas, para vagas para as quais, à partida, cumpram os requisitos.

Para além de possibilitar a obtenção de candidatos mais fortes para uma vaga de emprego, o mesmo autor refere que a implementação desta abordagem baseada em competências permite que, depois de um candidato ser contratado, quaisquer lacunas de competências possam ser abordadas através do estabelecimento de metas de desempenho claramente definidas. A avaliação individual é, depois, conduzida pela equipa para acompanhar o progresso e identificar outras áreas para o desenvolvimento individual, através de reuniões frequentes com o colaborador, supervisor e com os colegas mais próximos, permitindo o apoio necessário para responder às expectativas e ao desenvolvimento das competências necessárias para cumprir as metas definidas.

Bonder et al. (2011), num estudo onde descrevem como uma agência de prestação de serviços públicos do Canadá implementou a gestão baseada nas competências, referem que, após esta implementação, as competências já surgiam nos anúncios para cargos nos serviços canadianos. Os funcionários usavam as mesmas competências para identificarem

necessidades de aprendizagem no trabalho e essas competências eram, também, usadas como a base nas conversas de gestão de desempenho entre os funcionários e os seus supervisores. Assim, também estes autores puderam verificar que a gestão baseada nas competências também desempenhou um papel fundamental na avaliação e reclassificação dos funcionários nas suas funções.

Draganidis & Mentzas, (2006) afirmam que uma das razões para a escolha das abordagens baseadas em competências é a identificação das habilidades, conhecimentos, comportamentos e capacidades que são necessárias para atender às necessidades atuais e futuras de seleção de pessoal, de acordo com as diferenciações nas estratégias e prioridades organizacionais.

Gomes et al. (2008) vai mais longe referindo como possível razão o benefício que resulta da utilização integrada das competências, não só para efeitos de recrutamento e seleção, mas também em termos de avaliação, desenvolvimento e compensação. Pois identificando as competências que mais contribuem para o desempenho, as organizações podem: selecionar as pessoas que mais asseguram essas mesmas competências; avaliar o desempenho dos colaboradores e compensá-los de acordo com o grau em que estes contribuíram para o desempenho da organização; e realizar ações de formação e desenvolvimento que fomentem essas competências.

O mesmo autor realça também o facto dos indicadores comportamentais associados às competências permitirem que a avaliação de desempenho tenha uma menor probabilidade de erro e de arbitrariedade (Gomes, et al., 2008).

Como afirma o *site* IPMA citado por Ahadzie, et al. (2008, p. 633), os modelos de competências "tornaram-se um recurso dramático na reorientação das pessoas sobre o que é preciso para ter sucesso no atual ambiente de trabalho".

Ao contrário das abordagens tradicionais, Cheng, Dainty, & Moore (2005) argumentam que as abordagens com base em competências podem ajudar os colaboradores a contribuir mais eficazmente para o seu desenvolvimento pessoal, permitindo a compreensão dos requisitos de desempenho de uma função. Enquanto os traços de personalidade podem ser usados para prever o desempenho de gestores, o uso de competências comportamentais tem como principal propósito ajudar a compreender as disposições envolvidas no desenvolvimento profissional dos gestores. Isto porque ao

contrário dos traços gerais, as competências comportamentais são mais prováveis de serem passíveis de mudança, por exemplo através da formação (Ahadzie, et al., 2008).

De igual modo, Vazirani (2010) afirma que os modelos de competências podem fornecer uma ferramenta importante e útil para guiar o desenvolvimento individual.

Na opinião de Draganidis & Mentzas, (2006) uma das principais razões para a escolha dessas abordagens é, precisamente, o foco no desenvolvimento dos planos individual e em grupo para eliminar a lacuna existente entre as competências solicitadas num projeto, função, ou estratégia da empresa e aquelas disponíveis.

Da mesma forma, Huff-Eibl, et al. (2011) defendem que este tipo de avaliação baseado nas competências resulta em avaliações mais objetivas facilitando o desenvolvimento pessoal dos colaboradores nos seus cargos atuais, mas também com vista a futuras promoções e evoluções nas suas carreiras.

Vazirani (2010) apresenta ainda como vantagens para o uso de modelos de competências o estabelecimento de expectativas claras para sucesso. Segundo este autor, o principal impulsionador da implementação de modelos de competências de liderança é o desejo das organizações de padronizar expectativas para o sucesso, permitindo aos funcionários auto gerir o seu desempenho. Este autor esclarece mesmo que os modelos de competências ajudam as organizações na criação de um guia para a gama de comportamentos que produzem um excelente desempenho.

Bonder et al. (2011) defende também que através da gestão baseada nas competências é possível aumentar significativamente a transparência da GRH e, como resultado, criar um ambiente de trabalho que promove o respeito dos empregados e torna a organização num empregador de eleição.

Em jeito de síntese, o trabalho que Draganidis & Mentzas (2006) realizaram em diferentes sistemas de gestão baseados em competências, permitiram-lhes concluir que as competências podem ser, de facto, usadas em diferentes áreas da gestão dos colaboradores, tendo um papel importante em cada um delas:

- Planeamento da força de trabalho. As competências são utilizadas para avaliar as necessidades de competências atuais e futuras organizacionais e individuais. A análise de lacunas nas competências pode revelar o abismo entre as competências que os indivíduos

ou grupos, ou mesmo a organização, têm e devem ter e contribuir, assim, para os planos de desenvolvimento da força de trabalho.

- Gestão de recrutamento e seleção. As competências são usadas para comparar as capacidades dos candidatos com os requisitos da vaga oferecida. Uma vez identificado o melhor candidato, as lacunas de competências formam a base para um plano de aprendizagem inicial da nova contratação.

- Gestão da aprendizagem. A análise de lacunas nas competências permite identificar as competências que é necessário aprender, podendo essas competências ser ligadas aos objetivos de aprendizagem.

- Gestão de desempenho. O desempenho do colaborador pode ser avaliado comparando-o aos requisitos de competências de trabalho, bem como aos objetivos da sua função.

- Desenvolvimento de carreira. As competências são usadas para criar os planos de desenvolvimento pessoal dos funcionários. Estes planos podem rever as competências necessárias de todas as posições e através da comparação com as competências que possuem podem identificar posições potenciais e desenvolver os seus planos de carreira.

- Planeamento da sucessão. As organizações avaliam possíveis substitutos para posições-chave com base nos requisitos de competências.

As competências e a gestão de competências têm sido fortemente ligadas aos esforços das empresas para criar um ambiente para o fortalecimento da sua força de trabalho, com o intuito de aumentar a vantagem competitiva, a inovação e a eficácia. Além disso, a gestão de competências está diretamente relacionada com os esforços corporativos para desenvolver o conhecimento interno e para tornar consistente a gestão do conhecimento. De facto, recentemente, a gestão de competências tem vindo a ser um campo de pesquisa que atrai os esforços para a estimulação do desenvolvimento pessoal, da partilha de conhecimentos e dos esforços do *e-learning* corporativo (Draganidis & Mentzas, 2006).

5. Desafios e limitações da utilização de modelos de competências

Os modelos de competências têm o seu lugar nas práticas de gestão de recursos humanos e o seu uso pode ser um método para se falar uma língua semelhante entre os diversos públicos quando se discutem exigências de trabalho. No entanto, é necessário compreender que os modelos de competência não são a única solução para cada contratação e decisão de seleção ou de outras funções de gestão, como refere Vazirani (2010), nem devem ser a única ferramenta utilizada na satisfação das necessidades de formação.

Por outro lado Vazirani (2010) explica que o enquadramento das competências como um resultado pode ignorar os processos mentais e pessoais que são utilizados no desenvolvimento de capacidades e conhecimentos. Algumas competências idiossincráticas que podem ajudar um indivíduo a ser bem-sucedido no seu trabalho ou que podem contribuir para a competitividade de uma organização, podem ser esquecidas se o modelo de competências apenas for usado para selecionar estrategicamente pessoal que se encaixe nesse modelo e não abranja recursos para facilitar o desenvolvimento e aquisição de competências, onde existe uma lacuna.

O mesmo autor alerta, também, contra o uso de modelos de competências para medir ou avaliar determinadas áreas de desempenho e dar *feedback* de desenvolvimento com base nessas mesmas avaliações. Apesar dos esforços para avaliar as competências associadas às características, traços e motivação pessoais, essas competências são difíceis de definir e, portanto, difíceis de avaliar. Essas competências não podem ser diretamente medidas em termos de comportamento, mas de forma mais precisa, existem comportamentos associados a essas competências. Assim, as avaliações de competências, não são objetivas, mas podem ser baseadas em pressupostos errôneos sobre os comportamentos que constituem a maturidade, flexibilidade, cooperação, autonomia e independência, entre outros. Para essas competências, as medidas que atendem aos padrões profissionais são necessárias (Vazirani, 2010).

Hustad & Munkvold (2005), no seu caso de estudo sobre a implementação de um sistema de gestão de competências global numa empresa de telecomunicações reconhecida, identificaram alguns desafios e agruparam-nos em três tópicos:

1. Conceção de um quadro de competências. De facto, segundo os autores, é necessária uma estrutura de gestão de competências para que se consiga uma efetiva utilização da ferramenta de gestão de competências e esta estrutura também inclui um catálogo de competências que especifique as diferentes habilidades e competências necessárias em toda a organização. Estes elementos formam a base para a especificação dos perfis de competências. No entanto, as organizações tendem, frequentemente, a perder o foco na definição destes elementos, resultando num nível de detalhe que pode sufocar o sistema. Definir demasiados elementos de competências resulta num catálogo de competências excessivamente especificado, havendo o risco de não ser utilizado. Um foco nas áreas de competência de maior importância crítica para o desempenho da organização deve ajudar na identificação dos elementos centrais das competências (Hustad & Munkvold, 2005).
2. Tensões entre a standardização global e as práticas locais. Os autores apontam como um risco o facto de que um catálogo comum de competências globais pode ser demasiado geral, perdendo-se o necessário detalhe local. Muitas vezes o módulo do sistema de GRH global controla o catálogo de competências local e o seu desenvolvimento, o que pode não ser muito bem aceite localmente. Isto foi o que aconteceu na Ericsson da Noruega, que possuía uma ferramenta de competências que permitia a adaptação ao nível local, o facto de deixarem de ter essa possibilidade no novo sistema global não foi considerado favorável. Por outro lado, há também quem aponte a necessidade de assumir uma perspetiva mais holística sobre os possíveis benefícios globais para a empresa de um processo de gestão de competências standardizado. Outro dilema que surge entre as práticas globais e locais está relacionado com a criatividade *versus* a disseminação global das melhores práticas, sendo que a última prejudica gravemente a primeira.

Estas questões abordadas indicam que a homogeneidade global e as soluções standardizadas podem resultar na redução da capacidade de resposta às necessidades locais e da flexibilidade. Assim a implementação de um processo de gestão de competências global requer um cuidadoso balanceamento entre ter em atenção a cultura e tradições locais nas práticas de GRH em cada unidade e a necessidade de coordenação centralizada e

standardização. Para além disso, as diferenças nacionais e culturais nas leis e políticas de trabalho podem representar outras exigências para a adaptação do processo de gestão global de competências às práticas locais (Hustad & Munkvold, 2005).

3. Conseguir o empenho dos colaboradores. Várias pessoas apontam para a necessidade de mudar as atitudes dos funcionários e da gestão para uma maior compreensão e foco no desenvolvimento de competências, para se aumentar o desempenho organizacional através da utilização de um sistema de competências global. No entanto, criar uma mudança de comportamento é uma questão desafiadora. Além disso, devido ao facto de muitas empresas estarem atualmente a atravessar graves desafios competitivos com o declínio no mercado, o seu foco principal não está no processo de gestão de competências.

Os resultados relatados no caso da Ericsson indicam que a existência de defensores locais do sistema de gestão de competências pode desempenhar um papel fundamental na promoção do comprometimento entre os que irão adotar o sistema, e na manutenção de um contínuo foco e interesse na gestão de competências em tempos de elevada turbulência no mercado (Hustad & Munkvold, 2005).

Também Vazirani (2010) refere este desafio, evidenciando que as ferramentas do modelo de competências desenvolvidas para descrever funções e oportunidades promocionais devem ser compartilhadas com todos os gestores e funcionários pois a participação dos trabalhadores no desenvolvimento de um modelo de competências pode ajudar a criar consciência do modelo, bem como a criar aceitação, e a resistência à mudança pode ser diminuída com a participação dos colaboradores.

III. Abordagem empírica aos modelos de competências: O caso da Bosch Termotecnologia, SA

1. Metodologia

Para uma melhor exploração e compreensão do tema, este trabalho recorre a um estudo de caso da Bosch Termotecnologia, S.A. de Aveiro, não só porque a empresa tem uma história relativamente longa de utilização de modelos de competências, mas também porque pertence a um grupo multinacional que tem vindo a implementar um sistema de gestão de competências a nível global, em todo o grupo. Por outro lado, a realização do estágio curricular no departamento de recursos humanos possibilitou um acesso fácil a informação pertinente e relevante para a temática em causa.

Neste sentido, são apresentados e descritos, numa primeira fase, os modelos de competências desenvolvidos pela empresa localmente. A informação foi recolhida através de fontes documentais existentes na empresa e de várias entrevistas, nomeadamente com uma das pessoas que acompanhou de muito perto o processo de desenvolvimento do sistema de gestão de competências. Numa segunda fase, é apresentado, também, o modelo de competências que, mais recentemente, a divisão da Termotecnologia do grupo Bosch decidiu implementar a nível global, através, essencialmente, de documentos existentes que descrevem o próprio processo e modelo de competências. A apresentação dos dois modelos da empresa é importante por dar a conhecer não só modelos para uma empresa, mas também por descrever o processo de implementação de um sistema de gestão de competências a nível global.

Para além de apresentar e descrever os modelos de competências, sentimos a necessidade de ouvir também os colaboradores. Assim, numa tentativa de suportar e enriquecer o trabalho, optou-se por realizar mais cinco entrevistas a colaboradores da empresa, no sentido de se compreender a perceção que tinham do sistema de gestão de competências, pois estes são profundamente envolvidos e fundamentais no processo. Através da análise de conteúdo destas entrevistas procuramos obter uma visão mais abrangente da temática em causa.

Os entrevistados foram selecionados, essencialmente, pelo seu conhecimento e contacto com o sistema de gestão de competências: quer por serem chefias e recorrerem ao sistema não só como avaliados mas também como avaliadores, quer por pertencerem ao departamento de recursos humanos e estarem diretamente envolvidos no processo técnico da gestão de competências.

Assim, três dos entrevistados fazem parte do departamento de recursos humanos (entrevistados 1, 3 e 4) e os restantes (entrevistados 2 e 5) são *group leaders* noutros departamentos, escolhidos por desempenharem uma função de chefia, possibilitando uma perspetiva como avaliadores no sistema e também por estarem na organização há mais de dez anos podendo dar a sua perspetiva da evolução da gestão das competências. Os entrevistados são dois do sexo masculino e três do sexo feminino.

Todos os entrevistados têm contacto com o sistema de gestão de competências como colaboradores da empresa e neste sentido como avaliados, no entanto, e para além disso cada um deles possui um percurso diferente que permite a obtenção de diferentes perspetivas sobre a gestão de competências na organização. Enquanto o sujeito 1, atual assistente do coordenador nacional de recursos humanos e recente *group leader* da área do *pay role* ou compensações, benefícios e área administrativa (HRL2) no departamento de recursos humanos, contacta com o sistema de gestão de competências, essencialmente, como coordenador que avalia a sua equipa e participa diretamente num processo que depende da gestão de competências, a revisão salarial, a entrevistada 3, a mais recente na empresa, atual técnica de formação encarregue do diagnóstico das necessidades de formação na empresa e da organização, planeamento e acompanhamento de todas as ações de formação, contacta com o sistema de gestão de competências precisamente na área da formação, muito importante no desenvolvimento e planeamento de competências possibilitando uma perspetiva do vínculo entre a gestão de competências e a área da formação.

Por sua vez o sujeito 2, na empresa há mais de 14 anos, atual *group leader* da equipa da engenharia de compras, contacta com o sistema de gestão de competências como coordenador de equipas desde 2005, podendo dar uma perspetiva da evolução do sistema. Também fez parte de um dos grupos escolhidos para darem suporte na definição do sistema de gestão de competências. Também há bastante tempo na organização, há mais de

13 anos, está a entrevistada 5, atual *group leader* do planeamento de produção (LOG2) (que é constituído pelo planeamento de produção e pelo planeamento de fornecedores de aprovisionamentos) e que faz, também, a gestão dos clientes de Portugal e Espanha, poderá complementar esta perspetiva de evolução do sistema de gestão de competências também comparando com a realidade de outras empresas do grupo onde esteve destacada.

Por último, temos a entrevistada 4, que faz parte da área de recrutamento e desenvolvimento e está atualmente mais ligada à área da gestão e desenvolvimento dos líderes na organização. O seu contributo para este tema é muito relevante uma vez que é a pessoa responsável pela coordenação do *competence management* (CptM) na empresa em Aveiro.

As entrevistas foram sujeitas a uma análise de conteúdo apenas temática, pois devido ao seu número reduzido e à grande variabilidade das situações, seria difícil elaborar categorias significativas. Assim, dividiram-se as entrevistas em grandes áreas temáticas e compararam-se os diferentes entrevistados em cada uma dessas áreas.

2. Os modelos de competências da Bosch

2.1 Bosch Termotecnologia, SA (Aveiro)

No âmbito das competências e outros processos de GRH é feita a distinção entre colaboradores diretos, que são os trabalhadores que trabalham diretamente nas áreas de produção, ou se quisermos os trabalhadores da fábrica, e os colaboradores indiretos, que são os trabalhadores das áreas indiretas, isto é, que não fazem parte da produção propriamente dita. Neste sentido, a empresa possui um modelo de competências para os colaboradores diretos e outro para os colaboradores indiretos.

2.1.1 Modelo dos colaboradores diretos

2.1.1.1 A necessidade de um modelo de competências para os colaboradores diretos

O primeiro modelo de gestão de competências a ser construído e implementado na Bosch Termotecnologia, SA, foi um modelo para os colaboradores diretos. Este modelo surge por volta dos anos 2001/2002, sendo baseado nas chamadas matrizes de qualificação.

A importância da criação de um modelo deste tipo estava associada ao que o próprio processo da qualidade determinava e ao próprio sistema produtivo, ou seja, por exemplo, alguém que realiza ensaios na linha final dos aparelhos, deverá ter competências específicas, e conseqüentemente, formação específica. Assim, a organização sentiu a necessidade de ter um modelo que, de alguma forma, identificasse as competências necessárias para determinados postos de trabalho e que desse suporte à formação, ajudando a reconhecer quais as ações de formação que são relevantes/necessárias para determinados postos de trabalho (tendo em conta as competências dessa função).

2.1.1.2 Modelo de competências dos colaboradores diretos

O modelo de gestão de competências para os colaboradores diretos funciona do mesmo modo que o modelo criado posteriormente para os colaboradores indiretos, só que o primeiro, assenta em matrizes de qualificação. Isto deve-se à especificidade das funções dos colaboradores diretos, nas quais o relevante não é a própria função em si, mas sim todas as funções que caíam dentro de um determinado OP (grupo). Uma vez que, no caso dos colaboradores diretos as competências são, muitas vezes, iguais para diferentes funções, desde que estas estejam dentro mesmo OP.

À construção deste modelo, chamou-se o projeto das poli-competências. Este projeto tinha como objetivo a implementação de um passaporte de qualificação de competências de operadores, e seguiu três passos:

1. Definição do agrupamento de postos:

OP01 - Posto Simples

OP02 - Posto com Controlo

OP03 - Posto Crítico

OP04 - Posto Critico de Ensaio Final

OP05 - Posto de Risco

OP06 - Posto de Maquinação/CNC/...

2. Definição das Competências críticas por agrupamento:

- Técnicas*:
 - Capacidades
 - Conhecimentos
 - Qualidade
 - Higiene e Segurança
 - Responsabilidade Civil
 - Ambiente
 - Sócio-comportamentais
 - Higiene e Segurança
 - BPS
-
- Específicas
- Específicas para postos críticos ou de risco
- Transversais

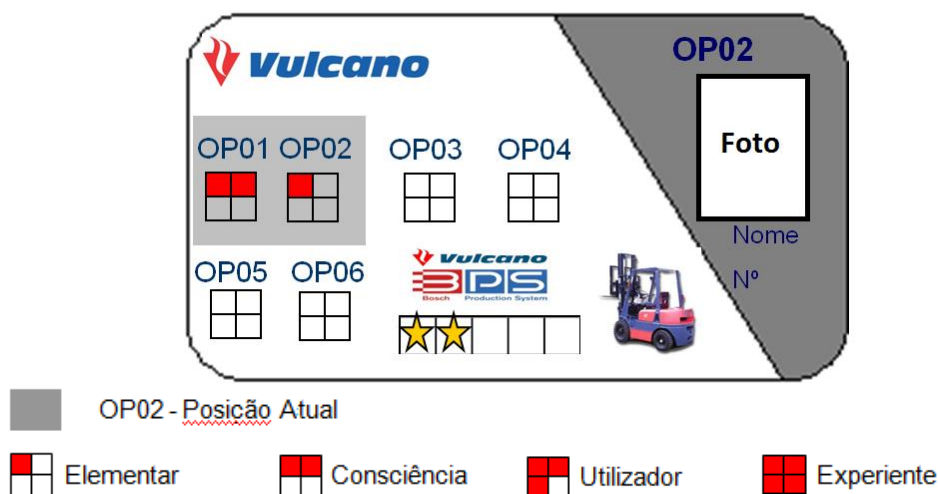
*Inclui competências da área logística

3. Definição dos níveis de Proficiência e critérios de avaliação:

- Elementar
- Consciência
- Utilizador
- Experiente
- Especialista

Para simplificar, a empresa criou um passaporte de qualificação de competências para os operadores (Figura 5). Através deste passaporte, é possível identificar rapidamente qual o nível de competência do operador, desde elementar até experiente, para cada agrupamento de postos. Desta forma facilmente se identifica a posição atual de um operador em termos de competências.

Figura 5 – Passaporte de Qualificação de Competências de Operadores (Fonte: Bosch Termotecnologia, SA)



2.1.2 Modelo dos colaboradores indiretos

2.1.2.1 A necessidade de um modelo de competências para os colaboradores indiretos

O modelo de competências para os colaboradores indiretos começou a ser preparado por volta dos anos 2002/2003. A ideia de criar um modelo de competências surgiu da necessidade de colmatar e dar suporte à formação, tal como aconteceu com o modelo de gestão de competências dos colaboradores diretos. Para além desta necessidade sentida, existiam também, algumas normas da qualidade que já faziam referência à questão das competências, pelo que a Bosch Termotecnologia, SA começou, simplesmente, por identificar apenas os perfis mais relevantes para efeitos de auditoria. Só mais tarde a organização procurou identificar outros perfis funcionais.

A Bosch Termotecnologia, SA trabalhou com este modelo durante cerca de dois/três anos. No entanto, à medida que os vários processos da organização, nomeadamente os processos de Recursos Humanos foram ganhando alguma complexidade, foi crescendo a necessidade de possuir uma ferramenta, um modelo que apoiasse as decisões de recrutamento e seleção. Nesta altura, verificava-se que sempre que era necessário iniciar um processo de recrutamento, era definido com o cliente interno o perfil de recrutamento, e que este perfil se alterava com alguma regularidade, um pouco ao gosto

do cliente interno. Tornava-se difícil verificar se o perfil que era solicitado se ajustava, efetivamente, àquilo que era a função. Havia uma clara necessidade de diminuir, tanto quanto possível, a subjetividade destas decisões.

Numa altura em que começavam a surgir, no mercado, muitos licenciados, à semelhança do que acontece atualmente, surgiu a necessidade de fazer um ajuste entre o perfil da função e o perfil do candidato. Seria simples, por exemplo, para funções administrativas ou funções operacionais, se a organização assim o pretendesse, recrutar um licenciado porque o mercado tinha essa oferta de mão-de-obra. Todavia, ao fim de algum tempo começavam a notar-se os desajustes quer fossem porque o candidato era muito qualificado ou não qualificado o suficiente para a função. Para este problema Huff-Eibl, Voyles, & Brewer (2011) defendem que usando uma linguagem baseada nas competências nos anúncios para vagas de emprego os candidatos têm um melhor entendimento dos requisitos para a posição, e poderão candidatar-se, apenas, a vagas para as quais, à partida, cumpram os requisitos, o que resulta numa maior percentagem de candidatos mais fortes e altamente qualificados comparativamente a anúncios que não recorram a esta abordagem.

Além destas constatações, verificou-se uma maior dinamização no mercado português do que era o valor das funções nas organizações, definidos de uma forma mais personalizada e não com base em estudos salariais, que ainda hoje são utilizados. Estes estudos conseguem balizar mais ou menos as funções, no mercado, mas não as balizam dentro da indústria onde estas se inserem, nem dentro da dimensão da própria organização. Perante este cenário, a organização sentiu algumas dificuldades em relacionar os aumentos salariais com aquilo que era o valor da função. Ou seja, o valor do aumento salarial era muito teórico e subjetivo, dependia apenas da opinião que a chefia tinha acerca de um determinado colaborador e do seu desempenho, portanto, assentava na perceção do desempenho e em nada mais. Em última análise, existia o risco de pagar para uma função administrativa, muito mais do que a organização pagaria ou estaria a pagar para a uma função de nível mais técnico ou mais sénior, que já exigiria um perfil funcional completamente diferente não só a nível de habilitações académicas, mas também ao nível das atitudes e empenhamento da própria pessoa, apenas porque o colaborador trabalhava na organização há mais de 15 ou 20 anos. De facto, a organização constatou que começava a ter os colaboradores remunerados pelo número de anos que estes estavam na organização (isso ainda acontece hoje em dia na organização e irá acontecer de futuro) e não com base

naquilo que é o valor intrínseco da própria função. A organização concluiu que era necessária uma ferramenta, numa organização como a Bosch Termotecnologia, SA, que sustentasse a revisão salarial da organização.

2.1.2.2 Os perfis funcionais para a gestão de competências e como suporte da formação

Inicialmente, o modelo que existia era muito simples, procurava, apenas, responder às primeiras necessidades que foram sentidas como a resposta às exigências das normas e como suporte à formação. Neste sentido, o primeiro passo foi identificar os perfis mais relevantes para efeitos de auditoria, como sejam as funções relacionadas com a área de Higiene e Segurança no Trabalho e Ambiente, pois eram as que estavam em foco. Mais tarde, alargou-se o âmbito a outros perfis funcionais e foi nessa altura que a organização optou por realizar um projeto mais completo. Para tal, contratou uma empresa de consultoria, de renome no mercado, com o intuito de apoiar a realização deste projeto.

Esta empresa, tal como refere Soderquist et al. (2010), como primeiro passo para o desenvolvimento de um modelo de competências, realizou a análise e descrição de funções. Ou seja, fez o levantamento dos perfis funcionais das funções que existiam na organização: o que se esperava de cada função, qual era a missão, quais as competências necessárias para cada uma das funções e fez ainda o descritivo dessas mesmas competências. Após este levantamento e descritivo de funções, as competências foram agrupadas em três categorias principais, sendo que as duas primeiras estão de acordo com a primeira perspetiva de análise das competências identificada por Soderquist et al. (2010) e já referida anteriormente. As três categorias são:

- As competências transversais, que eram essencialmente as competências comportamentais e que eram iguais para todas as funções que pertencessem ao mesmo nível funcional;
- As competências específicas, que diziam respeito àquela função, à função em causa; e
- As ferramentas, onde não se inserem capacidades ou conhecimentos, mas sim ferramentas como sejam ferramentas informáticas ou ferramentas da

qualidade, entre outras, que sejam necessárias para o bom desempenho da função em causa.

Nesta fase, este modelo, era utilizado apenas para fazer a gestão de competências e para dar suporte à formação, uma vez que, na forma em que foi definido, o modelo não tinha informação suficiente para ser usado noutros processos de recursos humanos.

2.1.2.3 A construção da aplicação base para a gestão de competências

Sendo o modelo de competências um modelo que viria a alimentar muitos outros processos de GRH, surgiu a necessidade de possuir uma ferramenta que auxiliasse a gestão de competências. No entanto, esta não poderia ser algo estático, isto é, algo que seja criado uma vez e que não sofra mais alterações ao longo do tempo, confirmando, assim, a necessidade de flexibilidade e rapidez na resposta das organizações aos desafios da envolvente referida por Gomes et al. (2008). Deste modo, por volta de 2005, a organização optou pela construção da aplicação pelo seu próprio departamento de informática, de acordo com as especificações feitas pelo departamento de Recursos Humanos, permitindo assim a obtenção de uma solução à medida, com margem para evolução consoante as necessidades.

A aplicação contempla os perfis funcionais, contendo as várias competências associadas a cada função e os níveis esperados para as mesmas. Estes perfis alimentam depois todos os outros processos de GRH.

2.1.3 A consolidação da mudança para a gestão global de recursos humanos baseada nas competências

Por volta do ano de 2006, ocorreu efetivamente uma mudança de paradigma na organização, pois passou-se a usar os modelos de competências em praticamente todas as áreas da GRH.

2.1.3.1 A gestão do plano de formação com base em competências

A partir do momento em a organização obteve o perfil funcional completo, a gestão do plano de formação passou a ser feita com base nas competências. Sabendo o nível esperado para as várias competências nas várias funções e sabendo, através da avaliação de desempenho, o nível real de desempenho dos colaboradores nas respetivas funções, identificam-se lacunas, que são colmatadas com medidas de formação. De facto, tal como aponta Draganidis & Mentzas, (2006) uma das principais razões para a escolha dessas abordagens deve ser a eliminação das lacunas existentes entre as competências solicitadas num projeto, função, ou estratégia da empresa e aquelas disponíveis, e uma das formas de o fazer é através de medidas de formação. Deste modo, na aplicação de gestão das competências, para cada lacuna identificada está associada uma medida, na sua maioria medidas de formação específica, que em conjunto com outras necessidades identificadas vão definir o conteúdo do plano de formação da organização.

2.1.3.2 O uso dos perfis funcionais para o recrutamento e seleção

Os perfis funcionais vieram também suportar os processos de recrutamento e seleção, procurando diminuir a subjetividade já sentida e já referida anteriormente. Com a existência destes perfis funcionais, sempre que surgia uma vaga numa determinada função, a organização sabia, não só através do perfil funcional ou do descritivo da própria função, mas também através do enquadramento que a função tinha no próprio grupo funcional, o que era esperado de um candidato para a função em causa. Assim, deixou de ficar ao critério do diretor e do *group leader* do departamento definir o perfil do candidato que pretendiam, passando este a ser focalizado na função para qual existia uma vaga. Ou seja, para qualquer vaga que surgia, procurava-se no mercado o candidato que melhor correspondesse ao perfil funcional definido para a função em causa.

2.1.3.3 O uso dos perfis funcionais na revisão salarial

A revisão salarial é um processo importante entre os vários processos de Recursos Humanos, pois trata de um dos assuntos mais sensíveis para os colaboradores - o salário. Como já foi referido, antes da mudança para este paradigma baseado nas competências, a

revisão salarial assentava, essencialmente, no que as chefias consideravam ser o desempenho do colaborador em causa, tendo em conta a antiguidade do mesmo na organização.

Uma vez que a organização já tinha o conhecimento das competências existentes, já tinha as funções identificadas na organização, já sabia quantas funções existiam, que competências eram necessárias para essas funções e em que grupo funcional essas funções se inseriam, numa estrutura hierárquica funcional, faltava, apenas, saber o que era suposto um colaborador saber para desempenhar a função, e com base nisso, chegar ao seu valor funcional.

Para isso foi contratada uma outra empresa que ajudou a fazer o levantamento do valor funcional das várias funções da organização. Com esta informação, a organização obteve o perfil funcional completo para as várias funções, composto pela missão da função - aquilo que se espera, no limite, daquela função; pelas responsabilidades inerentes à função; pelas competências necessárias para o desempenho da função; pelo chamado perfil *hard* - que se refere às habilitações, línguas e ferramentas informáticas necessárias para o desempenho da função, e por outro tipo de informação, como é o caso de determinadas certificações que são necessárias em certos tipos de funções.

Assim, com este novo paradigma, a revisão salarial passou a assentar não só no desempenho dos colaboradores, naturalmente, mas também no posicionamento do seu salário naquela que é considerada a banda salarial para aquela função. A partir do momento em que a organização passa a ter definido o valor intrínseco de cada função, passa a utilizar essa informação na revisão salarial, que assenta nos perfis funcionais. O que significa, que depois de ser feita uma análise a um nível mais macro, isto é, de toda a organização, é possível identificar, de toda a população da organização, quem são as pessoas que estão desenquadradas, isto é, abaixo do valor da função ou acima do valor da função.

2.1.3.4 O alinhamento da gestão de competências com o processo de promoções

Após a coordenação de todos estes processos faltava ainda fazer o alinhamento com o processo de promoções ou processo desenvolvimento de carreira na organização.

Antes da existência dos perfis de competências, se as chefias tinham uma perceção positiva de um colaborador que estava numa função administrativa ou operacional, muitas das vezes era dada a oportunidade a essa pessoa para evoluir para uma outra função. No entanto, aquilo que era esperado na função seguinte ultrapassava claramente o que está balizado na função mais operacional, em que o colaborador sabe o que é que tem de fazer e sabe como tem que fazer, isto é, apenas tem que reproduzir instruções de trabalho. Ou seja, numa função que está num grupo funcional diferente e cujas responsabilidades são diferentes, é esperado que o colaborador tenha um grau de autonomia diferente daquele que teria numa função mais administrativa, não é esperado que tenha, apenas, de aplicar soluções que já estão mais ou menos definidas para os problemas, mas sim que sugira soluções para esses problemas. No entanto, só é possível ter consciência disso através dos perfis funcionais e de toda a informação que estes transmitem. A constatação desta realidade mostrou que quando a organização possui um colaborador que desempenha muito bem a sua função, é necessário ponderar muito bem a evolução deste para uma função de nível seguinte, isto é, é necessário comparar o desempenho atual do colaborador com o que é esperado da função de nível seguinte. Isto para evitar a perda de um bom colaborador na sua função atual e ganhar um mau colaborador, em termos de desempenho, na função seguinte.

Os perfis funcionais vieram, de algum modo, sustentar o processo de promoções, uma vez que, estes permitem saber o que é esperado numa função seguinte, numa função diferente e que não está ao mesmo nível funcional, o que, por sua vez, possibilita que a organização defina requisitos de promoção. Tendo os requisitos de promoção, a organização rapidamente consegue identificar se o colaborador em questão, que tem um bom desempenho na sua atual função, vai conseguir ou não, atingir os requisitos mínimos para poder ser promovido para a função seguinte. Isto apenas vem confirmar a tese, defendida por Huff-Eibl, et al. (2011), de que a avaliação baseada nas competências revela-

se mais objetiva e facilita não só o desenvolvimento pessoal dos colaboradores, mas também as promoções e evolução nas suas carreiras.

Todo este processo assenta nestes modelos de competência, que na Bosch optam por chamar perfis funcionais uma vez que consideram que, efetivamente, um perfil funcional é muito mais completo do que um perfil de competências.

2.1.4 A Bosch e o *Competence Management*

2.1.4.1 *Revisão dos perfis funcionais ao nível das competências consideradas*

A Bosch Termotecnologia, SA (Aveiro) construiu o seu modelo com base no que era a sua própria realidade e com base no que era a sua perceção do que é necessário saber e fazer para as várias funções. A Bosch, a nível mundial, iniciou um pouco mais tarde o projeto da implementação de um modelo de competências o *Competence Management*. Iniciou o processo por volta de 2008, embora nesta altura apenas tenham sido realizados alguns projetos-pilotos, com o intuito de tentar perceber o nível de maturidade de cada uma das organizações, em termos de gestão de competências. Depois a Bosch decidiu que o projeto era para avançar a nível mundial e de acordo com os *standards* definidos pela sede. Isso veio trazer algum trabalho adicional à Bosch Termotecnologia, SA (Aveiro), por um lado, porque necessitou de rever os perfis funcionais, não ao nível do que as pessoas faziam porque isso não alterou em nada, mas ao nível das competências que eram consideradas no seu modelo anterior e que no modelo atual do *Competence Management* são diferentes, pois teriam que ser padronizados a nível mundial. O que, por um lado, faz sentido se pensarmos que, por exemplo, um técnico de Recursos Humanos na Turquia, pelo menos no que é o essencial da função, faz exatamente a mesma coisa que um técnico de Recursos Humanos em Portugal. E naturalmente se faz a mesma coisa, se os processos de Recursos Humanos na Turquia são os mesmos que são usados pela Bosch em Portugal, ou pela Bosch na Alemanha, ou na França ou noutro país, é natural que todas as pessoas tenham que ter o mesmo nível e o mesmo tipo de competências. No entanto, por outro lado também é verdade que um catálogo comum de competências globais pode ser demasiado geral, e perder-se alguma adequação à realidade local. De facto, podemos identificar aqui

indícios de tensões entre a standardização global e as práticas locais, uma das limitações da implementação de um sistema de gestão de competências à escala global evidenciadas por Hustad & Munkvold (2005).

Feita a análise, foram encontrados alguns desvios entre as competências *standard* a nível mundial e as que constavam nos perfis funcionais da Bosch Termotecnologia, SA, em Aveiro, o que fez com que esta tivesse que transitar de um modelo para outro. O que alterou, foram apenas as competências, pois o valor funcional não se alterou, aquelas que eram as responsabilidades da função mantiveram-se, aquilo que era o perfil *hard* do perfil funcional manteve-se, aquilo que efetivamente se alterou foram as competências que passaram a ser *standard*.

Este modelo na Bosch está ainda no primeiro estágio, o estágio em que esteve o modelo de competências da Bosch Termotecnologia, SA em Aveiro, em 2003, no qual o modelo de competências é utilizado para definir medidas e colmatar lacunas nas competências. Neste momento, a Bosch Termotecnologia, SA em Aveiro estará num nível de maturidade maior, em termos do modelo de gestão de competências, do que a própria Bosch.

Uma das razões para tal facto, poderá estar relacionada com algumas limitações legais que na Alemanha possam existir, como é o caso dos sindicatos que podem criar algum atraso na implementação de modelos deste género. No entanto, aqui em Portugal, para a Bosch Termotecnologia, SA em Aveiro a única questão que o processo veio trazer foi transição de um modelo para o outro. Contudo, esta transição também tem a sua vantagem, que neste caso foi o alinhamento a nível mundial. Quem trabalha numa área em Portugal tem as mesmas competências de quem trabalha na mesma área na Bosch noutro país.

2.1.4.2 Competências estratégicas

A Bosch, a par do *Competence Management* naquelas que são as competências *standard*, está a avançar também com aquelas que são as competências estratégicas na Bosch, e também, neste caso, na Divisão Termotécnica. O que faz com que os gestores tenham que pensar, à data de hoje, quais são as competências que vão necessitar para dar

continuidade àquela que é a estratégia de negócio, seja ela de crescimento, seja ela de sustentabilidade, seja ela de *downsizing*, ou outra. Qualquer que seja a estratégia, é essencial pensar (naturalmente que é tanto mais importante pensar em competências estratégicas quando estamos a pensar no desenvolvimento do negócio, no crescimento do negócio, em aquisição de novas competências) no que é necessário planear, à data de hoje, aquilo que será necessário para o futuro, para começar a ser preparado desde já. Mas este projeto ainda está numa fase muito inicial. Ainda estão a ser trabalhadas as competências estratégicas, que terão de vir *Top-Down* naturalmente, por estarem associadas à estratégia de negócio.

2.2 O grupo Bosch

2.2.1 A necessidade de um modelo de competências global

A fim de permitir a elevada qualidade dos processos e produtos inovadores, a Bosch tem consciência de que devem ser antecipadas e desenvolvidas, em tempo útil, as competências necessárias. Assim sendo, e para assegurar a melhoria contínua dos produtos e processos e que estes estão orientados para as necessidades dos clientes, é necessário desenvolver as competências de uma forma sistemática e estruturada, dentro das divisões.

Por volta do ano 2008 a Bosch iniciou um projeto de desenvolvimento de um modelo de gestão de competências para ser implementado no grupo, a nível global. A necessidade deste modelo de competências chamado *Competence Management* (CptM) resulta da *House of Orientation* (Figura 6), constituída pela visão da empresa, pela missão **BeQIK** (Ser Qualidade, Inovação e Orientação para o cliente), pelos valores, pelo sistema de negócio da Bosch e pelas competências nucleares (Figura 7).

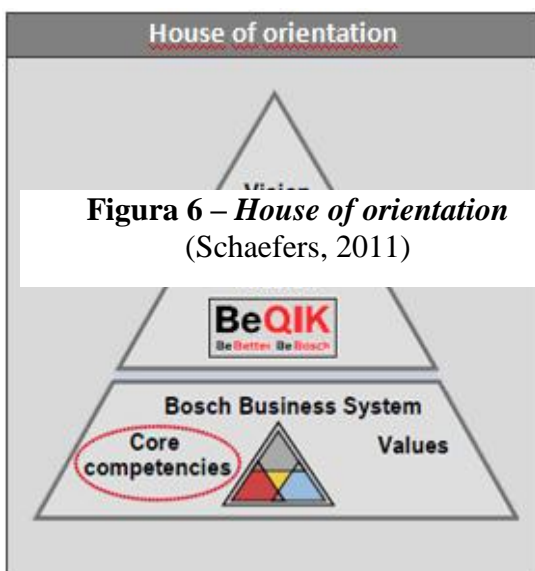
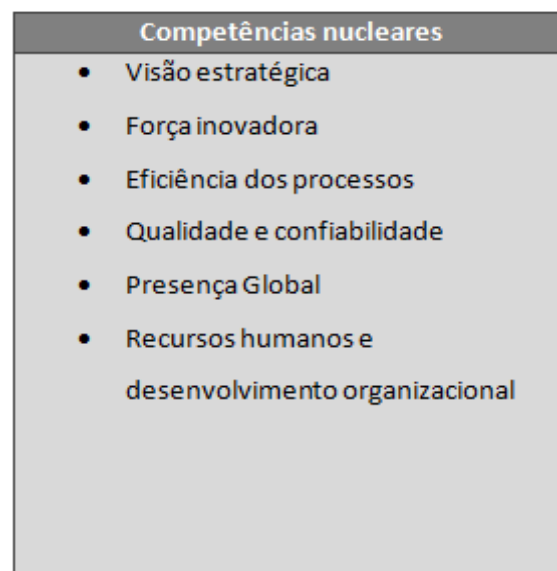


Figura 6 – House of orientation
(Schaefers, 2011)



Aplicando estratégica e sistematicamente o CptM, as competências nucleares da Bosch (Figura 7) - a visão estratégica, a força inovadora, a eficiência dos processos, a qualidade e confiabilidade, a presença global, os recursos humanos e o desenvolvimento organizacional - podem ser melhoradas e desenvolvidas.

O objetivo do CptM é assegurar que as competências necessárias estão disponíveis para a organização, no local certo e na hora certa. O foco está nas competências profissionais que são necessárias não só agora, como também no futuro e que contribuem para o alcance dos objetivos de negócio, e também no desenvolvimento das competências relevantes de todos os colaboradores.

Na Bosch são realizadas tanto uma abordagem vertical, como uma abordagem horizontal. Os conteúdos específicos do CptM são planejados e implementados dentro das respectivas divisões (abordagem vertical). Além disso, as competências *standard* podem ser incorporadas para além das fronteiras divisionais, através de iniciativas e dos departamentos corporativos (abordagem horizontal).

A abordagem Bosch utiliza as boas práticas existentes na Bosch e sistematiza-as. Isto permite que a organização atinja um nível mais elevado de maturidade na gestão de competências, considerando-se que alguns dos desafios atuais devem-se à falta de competências, para além de outros fatores.

2.2.2 Construção do modelo de competências

2.2.2.1 Conceitos básicos

Antes da apresentação do processo de implementação do *Competence Management*, é importante analisar e compreender alguns conceitos base associados ao modelo, na perspetiva da empresa (Schaefers, 2011).

Competência é a capacidade e a vontade de uma pessoa ou organização para responder aos desafios que enfrentam. A competência manifesta-se em ações. Isto significa, por exemplo, que um colaborador está familiarizado com um processo de produção e sabe como operar o equipamento para obter resultados de qualidade.

Competência organizacional descreve o que uma organização ou unidade deve ser capaz de fazer para atingir os seus objetivos estratégicos. As competências organizacionais podem ser definidas no processo CptM, a fim de traduzir as estratégias em competências.

Role-based competence é um termo utilizado para designar as competências necessárias para que uma pessoa que ocupa uma função ("dono" da função) possa atender às exigências do seu campo de atividade de forma independente. Estas competências derivam das competências organizacionais, embora também possam resultar diretamente da estratégia ou dos requisitos profissionais.

O modelo de gestão de competências na Bosch (CptM) é entendido como o processo de identificação sistemática, orientando e desenvolvendo as competências necessárias, hoje e no futuro, a fim de alcançar objetivos de negócios e atingir a excelência profissional.

Um Role é uma forma conveniente de agrupar as atividades similares dos colaboradores, dentro dos processos de negócios, sob uma única rubrica. Um colaborador pode ter vários *roles* e diversos colaboradores podem ter o mesmo *role*.

Uma função demarca, claramente, as tarefas e a esfera de responsabilidade na empresa.

Uma posição é um conjunto de funções da organização, que pode ser detido por um colaborador. É a unidade mais pequena na organização, e é claramente identificável como um posto, ocupado por um colaborador, planeado como um recurso humano e equipado com direitos deveres e outros recursos.

As capacidades core são definidas como as competências que garantem uma vantagem competitiva significativa ou a liderança. Estas baseiam-se em *know-how* específico Bosch (não apenas conhecimento, mas também capacidades) e a sua disponibilidade no mercado é limitada. Estas capacidades *core* geralmente têm uma influência decisiva na qualidade do desempenho na função, e nos custos do respetivo desempenho e, por essa razão, devem ser mantidos em segredo da concorrência.

As capacidades chave também são definidas como competências que dão uma vantagem competitiva ou liderança. No entanto, estas baseiam-se numa combinação do *know-how* que está disponível no mercado com o *know-how* que é específico da Bosch

(não apenas conhecimento, mas a capacidade também). Estas capacidades têm uma influência significativa na qualidade do desempenho na função, e sobre os custos do respectivo desempenho. O *know-how* da Bosch deve ser mantido em segredo dos concorrentes.

As capacidades *standard* são definidas como as habilidades que estão disponíveis em ampla variedade e em grande profundidade no mercado. Sendo que, em conjunto, as capacidades chave e as capacidades *standard* são referidas como capacidades básicas.

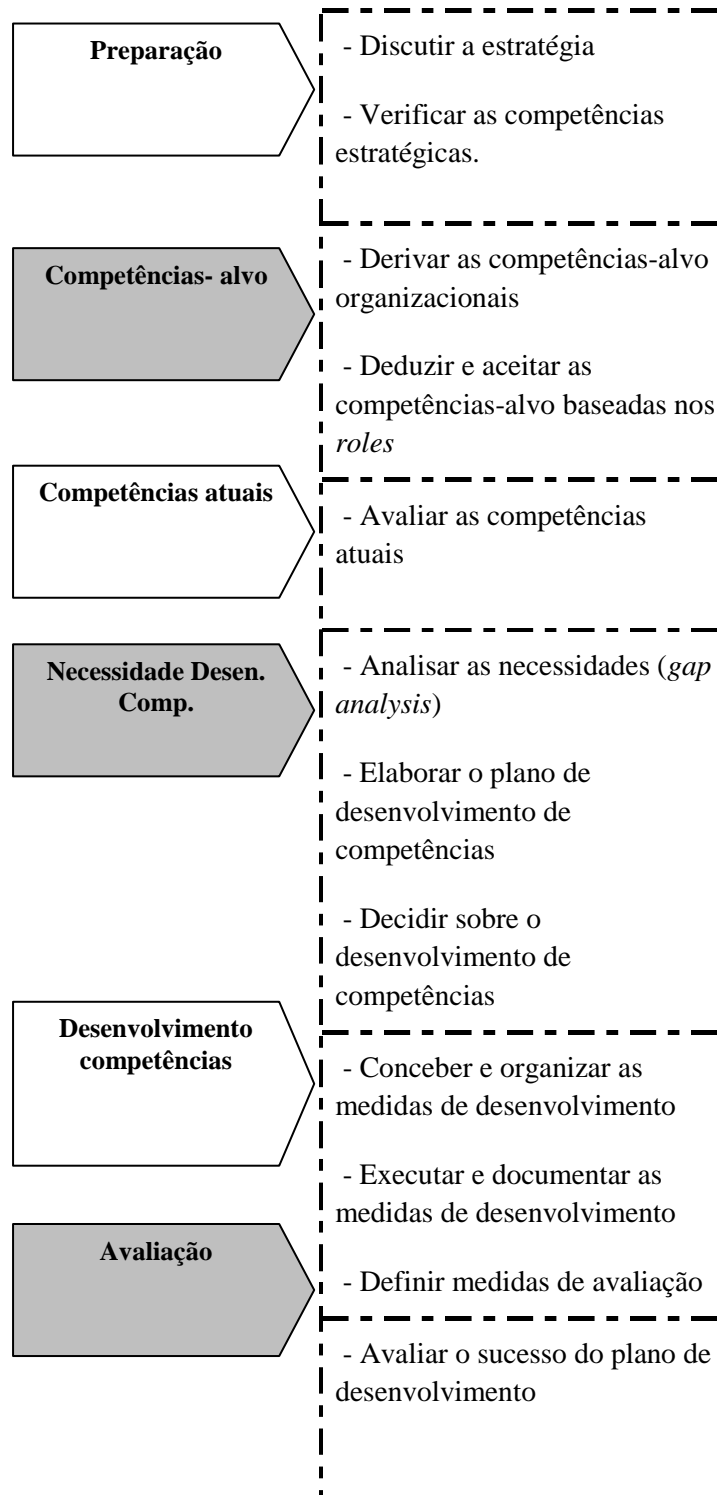
2.2.2.2 Processo de gestão de competências

A empresa utiliza um processo de gestão de competências constituído por seis etapas, e onde os recursos humanos e as várias chefias têm uma grande intervenção.

Numa primeira etapa, de preparação, procura-se discutir a estratégia e a partir desta identificar competências estratégicas. Numa segunda etapa, procuram-se derivar as competências-alvo organizacionais baseadas nos *roles*. Na terceira fase, é feita uma avaliação das competências atuais. Na quarta fase, é conduzida uma *gap analysis* com o intuito de analisar as necessidades de competências, deve ser planeado e decidido o desenvolvimento de competências. Na quinta etapa devem ser concebidas, organizadas e executadas as medidas de desenvolvimento de competências, e devem também ser definidas medidas de avaliação. Na última etapa, é avaliado o sucesso do plano de desenvolvimento de competências.

São apresentados na Figura 8 os principais passos e atividades do processo que ocorre anualmente.

Figura 8 - Síntese dos passos do processo do CptM da Bosch



2.2.3 Interfaces e interdependências

2.2.3.1 Interface com processos estratégicos

O sucesso do CptM depende de processos estratégicos na Bosch. A estratégia serve como base para derivar as competências. Por esta razão é importante que as capacidades chave e nucleares sejam definidas nos processos estratégicos. O próprio CptM proporciona informação do estado e estrutura das capacidades chave e nucleares na organização, com o intuito de as ter disponíveis no futuro como possíveis *inputs* para a estratégia. O CptM pode dar o seu contributo no sentido de tornar a unidade e os departamentos mais conscientes das suas capacidades chave e nucleares.

2.2.3.2 Interface com processos de GRH

Na prática, os processos do CptM interagem também com os processos de recursos humanos noutros pontos. A ferramenta de recursos humanos de avaliação de desempenho tem a função mais importante. As ideias criadas pelos executivos e colaboradores na definição dos objetivos, nos planos, no desenvolvimento do colaborador e revisão do seu desempenho e nos planos de desenvolvimento de competências, gerados nos passos 1 a 4, são incorporadas nas conversas de avaliação de desempenho. O colaborador é informado sobre a avaliação feita das suas competências atuais durante as conversas de avaliação de desempenho e as medidas de desenvolvimento de competências são discutidas, acordadas e documentadas pelo executivo e pelo colaborador conjuntamente.

Se os resultados do CptM revelarem que os colaboradores já possuem um nível elevado de competência e conhecimento profissional podem ser utilizados, pelo departamento de recursos humanos, no plano de desenvolvimento dos colaboradores do ano subsequente para discutir o potencial de carreira do colaborador e/ou a sua aptidão para um *expert role*.

As dimensões do desenvolvimento de competências que não podem ser abrangidas pelas medidas de formação são vistas como atividade regular da gestão dos recursos humanos. Isto inclui, por exemplo, recrutamento ou planeamento de recursos humanos. O

departamento de recursos humanos é envolvido na definição das medidas de recursos humanos. A implementação das medidas de recursos humanos que são definidas como tendo alto impacto na consecução dos objetivos estratégicos e da excelência profissional não é diferente da implementação de outras medidas de recursos humanos e utilizam os processos já existentes (ex.: processo de recrutamento).

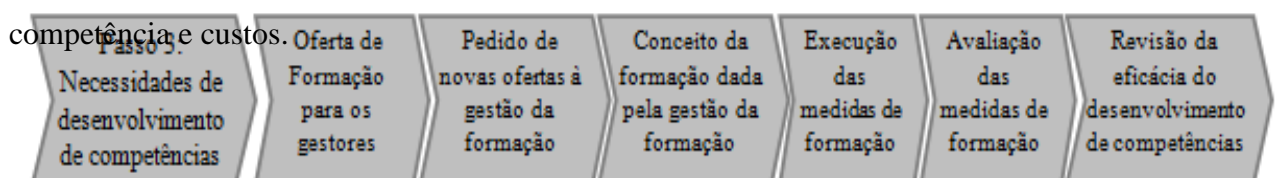
Existem, também, interfaces com outros processos tais como o **planeamento de carreira** ou o **plano de sucessão** pois estes processos integram informação retirada do processo de CptM.

Com o intuito de vincular mais o departamento de recursos humanos à estratégia da respectiva unidade, uma reunião de informação estratégica é realizada uma vez por ano. Nesta discussão, o próprio departamento de recursos humanos questiona sobre as mudanças relevantes na estratégia em comparação com o ano anterior. Este pode então apoiar as divisões no processo de CptM através da determinação das competências, principalmente das medidas de desenvolvimento de competências. Esta informação promove a qualidade das medidas de desenvolvimento de competências e vai de encontro aos conselhos dados pelas unidades.

2.2.3.3 Interface com a formação

A interface com a formação assegura que as necessidades de desenvolvimento de competências que são identificadas na quarta etapa do processo de gestão de competências são cobertas por uma oferta adequada de ações de formação (Figura 9). Tendo em conta as necessidades de competências identificadas através do processo de gestão de competências a gestão da formação define a oferta de formação que apresenta aos gestores, estes, por sua vez, pedem algumas ações de formação específicas. Depois a gestão da formação apresenta os conceitos das ações de formação, executa as medidas de formação, avalia-as e, por último, revê a eficácia do desenvolvimento das competências.

Figura 9 – Interface CptM – Gestão da formação (adaptado de Schaefers, 2011)



O CptM espera que a gestão da formação:

- Ofereça ações de formação disponíveis (em todo o mundo, a nível local, etc.);
- Mantenha elevados padrões de qualidade (consistência, etc.);
- Gira os custos eficientemente (sinergias resultantes da agregação, etc.);
- Organize e realize as ações de formação acordadas;
- Avalie continuamente a qualidade da formação.

A gestão da formação oferece ao CptM:

- *Portfolio* atual e futuro de ações de formação de acordo com o requerido;
- Apoio na escolhas das ações de formação adequadas;
- Adaptação e desenvolvimento de ações de formação;
- Fornecimento suficiente de ações de formação;
- Planeamento de custos;
- Organização e realização de ações de formação;
- Resultados da avaliação do sucesso da transferência das aprendizagens.

A gestão a formação espera que o CptM lhe apresente requisitos de formação concretos e alinhados.

Antes de preparado o plano de formação deve ser averiguado se já existe algum programa de formação local para as necessidades de desenvolvimento de competências identificadas no processo do CptM ou não.

2.2.4 Pré-requisitos, fatores de sucesso

Com base nas experiências das divisões e das funções corporativas, foram considerados alguns fatores chave de sucesso para que o CptM seja introduzido e empregado com sucesso.

Para o sucesso do CptM é necessário que a estratégia da divisão tenha sido discutida entre a gestão da divisão e o departamento de recursos humanos central. Os temas estratégicos que são relevantes para o CptM devem ser priorizados e abordados dentro do contexto específico da divisão na função/unidade, sendo que assim os envolvidos no processo do CptM conhecem a estratégia e esta está documentada de forma adequada.

Outro fator de sucesso é a transparência de todas as atividades do CptM. Isto implica que sejam conhecidas todas as atividades anteriores de CptM ou outras atividades (matrizes de qualificação, formação baseada nos *roles*, processo de formação, etc.), bem como as competências *standard* relevantes e o quão vinculativas elas são.

Um outro fator de sucesso é o comprometimento com o CptM. Deve existir um entendimento comum na divisão sobre as capacidades chave e nucleares, sobre o CptM, a sua arquitetura e aplicação, tal como sobre o lançamento previsto. Deve, ainda, existir um compromisso na divisão para o uso de uma ferramenta informática uniforme.

Finalmente, é importante gerir corretamente os roles e tarefas. Com efeito, os *roles* no processo do CptM (e no uso da ferramenta IT) devem ter sido alocados e os colaboradores (ex.: coordenadores do CptM) terem sido informados das tarefas associadas. Aos colaboradores (ex.: coordenadores do CptM) devem, ainda, ter sido dados os recursos suficientes para desempenharem as suas tarefas e para estarem habilitados a fazê-lo.

2.2.5 Impacto em termos de EFQM

O modelo da *European Foundation for Quality Management* (EFQM) define nove critérios para avaliar o progresso da empresa rumo à excelência. Na maioria das vezes o CptM tem influência sobre o critério facilitador “pessoas” e tem um impacto direto nos “resultados pessoas” e indireto (devido às pessoas habilitadas) nos “resultados clientes”.

No que respeita ao critério “pessoas”, o CptM é um agente facilitador, cujos benefícios são revelados na influência que tem nos seguintes subcritérios:

- *Os Recursos Humanos são planeados, geridos e melhorados:* As competências no CptM podem ser planeadas e desenvolvidas sistematicamente devido a uma derivação consistente e estruturada das competências dos objetivos da unidade e devido à ligação estabelecida entre estes e as medidas de desenvolvimentos de competências baseadas nos *roles*.
- *O conhecimento base e as competências dos colaboradores são avaliados, desenvolvidos e mantidos:* O grande benefício do CptM, no que diz respeito aos critérios do modelo da EFQM, reside na forma como o conhecimento e

as competências dos colaboradores são avaliadas, classificadas e alinhadas com as necessidades da organização no decurso do processo. Além disso, os planos de desenvolvimento de competências e a formação estão preparados para ir de encontro às necessidades atuais e futuras da organização.

No critério “Resultados pessoas”, devido ao desenvolvimento esperado das competências dos colaboradores espera-se que os critérios de motivação e satisfação sejam positivamente influenciados. A contribuição individual para os objetivos da unidade pode tornar-se visível e a influência individual sobre as metas das medidas de desenvolvimento de competências pode ser aumentada. Por outro lado, a possibilidade de aprender, e não apenas através de seminários, aumenta a satisfação e motivação das pessoas na organização.

Quanto ao critério “Resultados clientes”, a gestão sistemática das competências aumenta o desempenho da organização e dos colaboradores e assim tem influência na qualidade dos nossos produtos e serviços (ex.: nas vendas ou no serviço ao consumidor). Usando o CptM, a habilidade e vontade dos colaboradores Bosch pode ser conduzida de forma sistemática e de forma orientada para a consecução dos objetivos. Competências tais como a qualidade de determinado produto ou inovação numa unidade particular podem ser desenvolvidas estrategicamente e adaptadas especificamente aos requisitos operacionais.

Além disso, os critérios facilitadores “liderança” e “política e estratégia” são também importantes para o CptM. A liderança tem influência no CptM de várias formas. Em primeiro lugar, os executivos devem ser envolvidos pessoalmente no desenvolvimento, implementação e melhoria contínua do processo de CptM, eles devem querer viver e respirar o processo. Por outro lado, são os executivos quem elaboram a estratégia e a sedimentam na respetiva divisão. O CptM fornece-lhes mais um instrumento para desenvolver estas estratégias atendendo aos objetivos estratégicos. Após as medidas de desenvolvimento de competências serem derivadas, os executivos devem apoiar os seus colaboradores no alcance dos seus planos e objetivos. Só com este apoio as competências podem ser desenvolvidas dentro do tempo disponível.

O processo do CptM proposto inclui seis fases. Numa primeira fase de preparação, procura-se analisar a estratégia e identificar competências *standard*; na segunda fase devem-se definir as competências-alvo e integrar os *roles* baseados nas competências

standard; na terceira fase deve ser feita uma avaliação às competências atuais; na quarta fase propõe-se a realização de uma análise às necessidades e um planeamento do desenvolvimento de competências; na quinta fase sugere-se a conceção e execução de medidas de desenvolvimento de competências e ainda a definição de medidas de avaliação e por último, temos a avaliação do sucesso do desenvolvimento de competências.

Hustad & Munkvold (2005), no caso de estudo que apresentam sobre a implementação de um sistema de gestão de competências na Ericsson, descrevem um processo de gestão de competências com bastantes semelhanças ao usado pela Bosch. O processo de gestão de competências no caso da empresa Ericsson está dividido em três estágios: análise, planeamento e implementação. Neste caso o primeiro estágio envolve a identificação do nível esperado de competências estratégicas, críticas e obsoletas da organização; a avaliação da situação atual das competências; a realização de conversas de desenvolvimento pessoal para a avaliação individual e a definição das lacunas entre as competências necessárias e atual situação. Se compararmos este estágio com os três primeiros passos do processo do CptM na Bosch podemos verificar semelhanças. No primeiro passo, tal como na Ericsson, é analisada a estratégia e são identificadas as competências *standard*, embora não seja feita uma clara distinção entre as competências estratégicas e as de curto prazo, e no segundo e terceiro passos são definidas as competências-alvo e tal como no caso da Ericsson é avaliada a situação atual das competências, que é feita através das conversas avaliação de desempenho.

No processo do CptM o passo seguinte propõe a realização de uma análise às necessidades e um planeamento do desenvolvimento de competências, que pode ser comparado com o segundo estágio do processo descrito no caso da Ericsson – o planeamento – que pressupõe igualmente a preparação de um plano de desenvolvimento de competências para a organização, tal como a nível individual, baseado nas lacunas de competências.

O terceiro estágio do processo na Ericsson que sugere o estabelecimento de um plano mais detalhado para o desenvolvimento de competências, a avaliação dos resultados, a monitorização e a definição de ações corretivas pode ser equiparado aos dois últimos passos do processo do CptM que igualmente sugerem a conceção e execução de medidas

de desenvolvimento de competências, a definição de medidas de avaliação e a avaliação do sucesso do desenvolvimento de competências.

3 A análise da percepção de alguns colaboradores sobre o SGC

3.1 A introdução do sistema de gestão de competências

Alguns dos entrevistados já faziam parte da organização antes desta optar por implementar um sistema de GRH com base nas competências, pelo que podem dar-nos uma noção do que melhorou.

A entrevistada 5 explicou que antes de a empresa implementar a gestão de recursos humanos com base em competências, existiam muitas dúvidas, os colaboradores não entendiam como era feito o processo de avaliação e o processo de revisão salarial e, portanto, não percebiam o porquê de determinada avaliação ou de determinado aumento. Por outro lado, um colaborador que estivesse interessado em desenvolver-se e evoluir na carreira não sabia claramente o que podia fazer para se desenvolver. Com a implementação gradual do novo modelo eliminaram-se muitas dúvidas uma vez que atualmente os colaboradores sabem que existem critérios claros para a avaliação, sabem em que aspetos vão ser avaliados e sabem onde devem trabalhar para se desenvolverem. Na opinião da entrevistada este sistema baseado nas competências trouxe um padrão, critérios, transparência no processo de avaliação do colaborador e coerência no que se diz ao colaborador e no que, depois, se avalia, permitiu ainda uma maior atenção às expectativas do colaborador assim como a existência de perfis associados a funções em vez de associados a pessoas.

Quando a entrevistada entrou para a organização, apesar de não ser feita da mesma forma que é feita atualmente, já existia uma conversa com o colaborador e já existiam objetivos definidos para o colaborador, o que não acontecia em Worcester, numa empresa do grupo, quando, mais tarde, fez um destacamento. Este aspeto demonstra a preocupação antiga da Bosch em Aveiro em ter uma avaliação clara e mais justa dos colaboradores.

Da mesma forma, o entrevistado 2 refere que o sistema baseado nas competências levou a uma maior clareza e objetividade em toda a avaliação e gestão de pessoas na organização.

O entrevistado 1, tendo entrado na organização depois dos entrevistados 5 e 2, numa altura em que já se começavam a dar alguns passos no sentido de ter funções já com alguma descrição, realça que quando entrou na organização, apesar de já existir uma descrição de funções, não existia uma lógica clara de competências. Existia apenas um perfil que especificava quantos anos de experiência era necessário ter para exercer a função, qual o grau académico, que línguas era necessário saber, e quais as ferramentas que era necessário conhecer, mas não contemplava especificamente competências.

3.2 Introdução do Competence Management em todo o Grupo

Bosch

Como já foi referido, antes de surgir o projeto na sede do grupo na Alemanha, a Bosch em Aveiro já tinha implementado o seu sistema de gestão de competências, pelo que quando surgiu o *competence management* houve necessidade de fazer adaptações que ainda estão a decorrer. As entrevistadas 3 e 4 estão envolvidas neste processo de implementação do *competence management* na fábrica em Aveiro.

A entrevistada 3 entende este projeto da sede do grupo como uma tentativa de homogeneização e uma tentativa de promoção de uma maior mobilidade de pessoas entre as várias fábricas. Na perspetiva desta colaboradora, o que se alterou no caso da Bosch em Aveiro, que já tinha um sistema implementado, foram apenas os nomes de algumas competências e respetivos níveis esperados, mas o processo manteve-se. No seu ponto de vista, esta tentativa de homogeneização é uma mais-valia não só pela mobilidade acrescida mas porque faz sentido que haja um conhecimento comum e geral no grupo. Segundo esta entrevistada, e também a entrevistada 4, a Bosch em Aveiro é até considerada, no grupo, uma *Best Practice* em termos de gestão de competências.

Contrariamente à opinião da entrevistada 3, a entrevistada 4 defende que embora para empresas que não tinham ainda nenhum modelo de gestão de competências este projeto possa ter sido uma mais-valia, pois não tiveram necessidade de criar tudo de raiz,

para empresas que, como a Bosch em Aveiro, já tinham implementado um sistema de gestão de competências que estava a funcionar bem, não foi tão prático. Refere mesmo que poderá até ter sido um retrocesso na medida em que em vez de continuar a desenvolver e melhorar o seu próprio sistema tiveram que adaptar o que tinham ao novo modelo.

Além disso, neste novo modelo é a pessoa responsável pelos recursos humanos, na central, que define quais as funções e/ou papéis que devem existir e quais as respetivas competências, no entanto, para a entrevistada, este trabalho devia ser transversal às várias divisões, dando espaço também para que localmente pudessem ser feitas adaptações às respetivas realidades, o que não aconteceu para todos os departamentos. Com isto, para esta entrevistada e empresa deixou de ter um sistema adaptado à sua realidade, ficando limitada a poder adaptar apenas alguns perfis de determinadas funções.

Estas opiniões divergentes vêm, mais uma vez, confirmar a existência de tensões entre, a standardização global identificada pela entrevistada 3 e a adaptação às práticas locais que, segundo a entrevistada 4 não foi totalmente conseguida constituindo uma limitação ao sistema. Estas tensões são igualmente referenciadas por Hustad & Munkvold (2005).

3.3 Aplicação informática – GRH

Para dar suporte a todo o sistema de gestão de competências, foi desenvolvida pelo departamento de informática da empresa, uma aplicação informática. Após a realização das entrevistas verifica-se que é consensual entre todos os entrevistados que a aplicação é uma mais-valia o que confirma a importância das aplicações informáticas que Morris (1996) afirmou comparando as aplicações informáticas com uma lâmpada que torna a eletricidade útil.

Todos os entrevistados referem como principal vantagem da aplicação o facto de permitir ter disponível, digitalmente, toda a informação atualizada e permitir ter um histórico. O colaborador pode aceder às suas avaliações atuais e de anos anteriores, assim como a chefia pode aceder às avaliações, atuais e de anos anteriores, dos elementos da sua equipa. Isto permite um fácil e rápido acesso à informação sempre que tal seja necessário.

Os entrevistados 1 e 4 destacam ainda que, pelo facto de a aplicação ter sido desenvolvida internamente na empresa, está completamente adaptada às suas necessidades e realidade, ou seja, obteve-se uma solução à medida da própria organização.

O entrevistado 1 acrescenta que a aplicação permite ainda a exportação, por parte do departamento de recursos humanos, de toda a informação para um documento Excel, o que facilita a sua utilização noutros processos, como é o caso da revisão salarial, o que se revela muito útil.

Um desafio apontado pela entrevistada 4 está associado ao facto de que atualmente a aplicação está um pouco complexa. Uma vez que cruza informações de várias outras aplicações, a própria aplicação que serve de suporte às avaliações de desempenho está um pouco complexa, não para os utilizadores, mas para a concretização de alterações e melhorias que vão surgindo. Tudo isto é agravado pela pouca disponibilidade do departamento de informática, visto este ser muito requisitado pelos vários departamentos da empresa.

3.4 Vantagens

3.4.1 Para a empresa

Todos os entrevistados concordam que o sistema de gestão de competências é uma mais-valia para empresa. O entrevistado 1 refere, mesmo, que:

“(...) a gestão de competências é ótima para que qualquer organização possa efetivamente trabalhar em termos de *performance* e desenvolvimento dos seus colaboradores (...).”

Por sua vez, a entrevistada 3 defende que:

“(...) para mim um sistema de gestão de recursos humanos que faz a sua avaliação com base nas competências é aquele que melhor permite ao colaborador e à empresa, em última análise ou em primeira análise, conseguir atingir os objetivos, e tendo em conta a estrutura da empresa só um sistema deste género nos permitiria desenvolver os nossos colaboradores (...).”

Os entrevistados 2 e 5 apontam, simultaneamente, como benefícios da gestão de competências a padronização, isto é a definição de uma forma padrão, comum e transversal à empresa de fazer a avaliação de pessoas e o seu desenvolvimento de carreira, o que demonstra maior transparência e justiça da parte da empresa e que se pode traduzir em colaboradores mais fieis à empresa e mais motivados. Isto vem confirmar a posição de Bonder et al. (2011) de que a gestão baseada em competências pode aumentar a transparência na GRH criando um ambiente de trabalho que promove o respeito dos empregados e torna a organização um empregador de eleição.

O entrevistado 1 afirma que a gestão de competências permite que quer os colaboradores quer as chefias tenham uma base sólida onde se basear para fazer o seu trabalho em termos de avaliação dos colaboradores e do seu desenvolvimento, o que vem corroborar o já referido benefício da promoção de uma maior justiça dentro da organização no processo de avaliação e desenvolvimento dos colaboradores.

A entrevistada 5 refere ainda, como benefício, o facto de a avaliação estar alocada a uma determinada função e não a uma determinada pessoa. Isto é, a avaliação não está centrada nas pessoas que ocupam as funções, mas sim nas próprias funções. Aliás, as próprias funções são descritas tendo em conta os conhecimentos e competências necessários para o bom desempenho da função, independentemente da pessoa que a ocupa. O que vem reforçar a ideia sugerida por Gomes et al. (2008) de que os indicadores comportamentais associados às competências permitem que a avaliação de desempenho tenha uma menor arbitrariedade. Isto permite uma maior justiça nas avaliações dos colaboradores uma vez que as avaliações têm em consideração não a pessoa enquanto pessoa, mas o seu desempenho e conhecimento.

Quanto à utilidade deste sistema para o recrutamento, na opinião da entrevistada 5, chefia, este sistema:

“É uma mais-valia porque (...) quando vais recrutar alguém, vais recrutar alguém com um perfil destinado a uma determinada função (...) Ou seja, tu sabes exatamente o que é que esperas para aquela função, a nível de competências, de quem vais entrevistar e acho que isso ajuda.”

De facto, esta entrevistada pretende realçar que este sistema pode facilitar o processo de recrutamento, pois com a função descrita há uma indicação do perfil

necessário para a função que se pretenda preencher. Tendo já o conhecimento do perfil necessário torna-se mais simples quer a construção e divulgação de um anúncio de recrutamento, quer a realização de entrevistas e muito provavelmente também será um apoio no processo de seleção.

A entrevistada 4 diz-nos que esta abordagem tem vantagens para três partes:

“(…) para o colaborador que sabe claramente o que é esperado dele; (…) para a chefia que com o descritivo das competências sabe o que é esperado do colaborador e (…) para a organização que desenvolve colaboradores com base nas competências necessárias para o bom exercício da função e colaboradores com boas competências traduzem-se em colaboradores mais eficientes, mais motivados e com um *know-how* superior que é traduzido no dia-a-dia.”

De facto, a entrevistada 4 refere como benefícios, entre outros, o desenvolvimento, por parte da organização, de colaboradores mais eficientes. Como a própria explica, o facto de a organização ter conhecimento de quais as competências necessárias para o bom desempenho de uma função permite-lhe direccionar o desenvolvimento dos colaboradores para essas mesmas competências e deste modo obter colaboradores mais eficientes, motivados e com o *know-how* adequado para o bom desempenho da sua função.

Em concordância com a entrevistada 4, a entrevistada 3 realça que com este sistema, o colaborador sabe o que é esperado de si, pois sabe exatamente quais são as competências que deve possuir para exercer a função que ocupa e sabe também qual o nível esperado para cada uma dessas competências. Através da avaliação de desempenho fica a saber qual a sua situação atual face ao nível de competências esperado e desta forma fica a saber o que tem de fazer para melhorar o seu desempenho ou para progredir na carreira.

Os pareceres das entrevistadas 3 e 4, não vêm mais do que confirmar que os modelos de competências podem fornecer uma ferramenta importante e útil para guiar o desenvolvimento individual, como defendiam vários autores tais como, Cheng et al. (2005), Draganidis e Mentzas (2006), Huff-Eibl et al. (2011) e Vazirani (2010).

3.4.2 Para as chefias

Os entrevistados 2 e 5 apontam a objetividade, transparência e justiça como os grandes benefícios do sistema para uma chefia. Objetividade e transparência pelo facto de existir um conjunto de critérios que permitem ao avaliador concentra-se nos pontos importantes sendo mais focado, objetivo e justo. Assim, para além da chefia sentir que está ser justa na avaliação que está a realizar, facilitando o processo, também o próprio colaborador sente que o sistema é mais justo por saber que a avaliação é feita segundo um conjunto de regras iguais para si e para os seus pares, eliminando ou diminuindo alguma desmotivação que se poderia verificar caso os colaboradores se sentissem injustiçados. Isto facilita bastante o trabalho do líder.

Em conformidade com os benefícios defendidos por Ahadzie et al. (2008) e Bonder et al. (2011), o entrevistado 1, apesar da pouca experiência no papel de avaliador, refere a importância da existência de uma linguagem comum entre a chefia e o colaborador, pois este facto torna a conversa durante a qual é feita a avaliação do colaborador mais simples e fácil uma vez que ambas as partes sabem o que se espera da pessoa que ocupe a função em causa.

Como chefias, e perante a necessidade de recrutar alguém para as suas equipas, o sistema de competências é uma mais-valia, segundo os entrevistados 1 e 5. Não há necessidade de recolher informação sobre o que é que a pessoa que antes exercia a função fazia, pois essa informação está definida e descrita no perfil funcional. Por outro lado, quem vai recrutar, vai recrutar tendo como base o perfil da função em causa e não tendo como base uma pessoa específica, o que auxilia a própria chefia a ser mais focada no que é realmente importante para a função e a ser mais justa.

3.4.3 Para a GRH

Formação

A identificação das habilidades, conhecimentos, comportamentos e capacidades que são necessárias para atender às necessidades atuais e futuras da organização é apontada por Draganidis & Mentzas, (2006) como uma das razões para a escolha das abordagens baseadas em competências. De facto é esta identificação das habilidades, conhecimentos,

comportamentos e capacidades que são necessárias, que são, no fundo, competências, que vai permitir identificar quais as formações necessárias.

É esta ligação entre as competências e a formação que a entrevistada 3, enquanto elemento da equipa da formação, procura esclarecer. Neste sistema de competências as funções estão descritas e existe um perfil funcional que é constituído por competências. Com base nesse perfil as chefias fazem a avaliação de competências, sendo identificadas lacunas de competências (quando o nível real é inferior ao nível esperado para determinada competência), surgindo a necessidade de definir uma medida para colmatar essa lacuna. Essa medida não tem de ser necessariamente de formação, mas pode sê-lo, pelo que é disponibilizada na aplicação informática uma lista das ações de formação disponíveis para desenvolver a competência em questão para o nível pretendido. É com base nestas ações de formação definidas, e necessidades identificadas através desta avaliação, que é construído o plano de formação da empresa, pelo que todo este sistema é fundamental para a realização do diagnóstico de necessidades de formação e para a concretização do plano de formação. A organização da formação desta forma permite uma gestão mais eficiente da formação, uma vez que todas as ações de formação planeadas procuram responder, de facto, a uma necessidade identificada pelos próprios intervenientes através do desenvolvimento das competências dos colaboradores da empresa.

Recrutamento & seleção e desenvolvimento profissional

A entrevistada 4, membro da equipa de recrutamento e desenvolvimento explica que existe uma ligação próxima entre as competências e o recrutamento e seleção:

“(...) nós temos o perfil funcional e o que nós fazemos é utilizar a informação do perfil funcional para construir o anúncio de recrutamento, (...) nós utilizamos o perfil *hard* que está no perfil funcional e algumas competências, mas não a totalidade. (...) nós não vamos buscar todas as competências e colocar no anúncio porque também seria demasiado exaustivo, vamos buscar o que é realmente fundamental para o exercício da função.”

Com efeito, uma das grandes vantagens do sistema de gestão de competências, segundo a entrevistada, advém do sistema permitir ao recrutador saber quais as

competências necessárias para a função, o que ajuda a construir o anúncio e a saber o que se pretende.

A entrevistada evidencia ainda o facto de que preparar, com o cliente interno, o perfil para o anúncio e para a seleção permite aos recursos humanos constatar se o que o cliente interno aponta como sendo fundamental para o exercício da função está contemplado no perfil funcional. Caso contrário, há necessidade de atualizar o perfil. No entanto, agora, com o *competence management*, se não for permitido fazer alterações nos perfis, estes não poderão ser atualizados localmente.

Revisão salarial

Entre o processo de revisão salarial e as competências, talvez não se possa dizer que haja uma relação, no entanto, uma melhoria nas competências pode refletir-se numa melhoria do desempenho e isso reflete-se na revisão salarial. Como explica o entrevistado 1, que participa neste processo:

“(...) não há uma relação direta, ou seja a revisão salarial não é feita pela lógica de que se eu tenho as minhas competências bem desenvolvidas ou mal desenvolvidas, vou ter melhor ou pior aumento salarial, mas numa lógica indireta (...), por fazerem parte da função e por, de alguma forma, poderem permitir melhorar a minha *performance* e isso tem um impacto direto.”

Na empresa está já implementado um sistema de *grades* baseado num processo do HayGroup. Este sistema permite saber em que *grade* está cada função dentro de uma grelha, sendo que a classificação de uma função num determinado *grade* é baseada em vários fatores, como por exemplo, o impacto da função no negócio, se gere ou não pessoas, o número de pessoas que gere, entre outros. As competências fazem parte da descrição da função que é tida em conta para definição do *grade* e, conseqüentemente, o processo de revisão salarial depende do *grade* da função.

Por outro lado, e como já foi referido, a revisão salarial é baseada essencialmente no desempenho do colaborador e, portanto, quanto mais desenvolvidas estiverem as competências, provavelmente melhor será o desempenho desse colaborador e se o desempenho do colaborador é melhor isso tem um impacto direto na revisão salarial.

3.4.4 Para os colaboradores

Na perspetiva de colaboradores e como tal avaliados, todos os entrevistados mostraram-se confortáveis com o sistema de gestão de competências implementado na empresa.

O entrevistado 1 referiu como vantagens para o colaborador o facto de se discutir com a chefia com base em algo concreto e não algo subjetivo (as competências como critérios objetivos de avaliação) e o facto de se conseguir perceber claramente onde o colaborador está e o que tem de fazer para se desenvolver. Também a entrevistada 3 realça esta vantagem dizendo:

“(...) o facto de teres um perfil funcional, de teres as competências que fazem parte do teu perfil, saberes o que é esperado de ti e saberes qual é a tua situação real, como é que estás, no fundo é a tua bússola profissional. Consegues ter noção e perceção do que é que tens que fazer para evoluir (...) as pessoas sentem-se motivadas, trabalham, mas sabem para onde estão a ir, sabem qual é a direção, sabem o que é esperado, e portanto eu estou mais do que confortável com isto (...)”

Estas vantagens apontadas por estes dois entrevistados estão perfeitamente alinhadas com Huff-Eibl, et al. (2011), que defendem que uma avaliação baseada em competências resulta em avaliações mais objetivas facilitando o desenvolvimento pessoal dos colaboradores nos seus cargos atuais, mas também o desenvolvimento dos colaboradores com vista a futuras promoções e à evolução nas suas carreiras.

A entrevistada 5 dá também o seu testemunho como colaboradora antes e depois da implementação do sistema de gestão de competências:

“(...) pela minha experiência enquanto colaboradora eu tinha muita dificuldade em entender o processo, como é que as coisas aconteciam e porque é que aconteciam. E agora este modelo vem-nos mostrar isso e ajuda-nos a explicar (...) o que é se passa, o que é que é importante, se é a *performance*, se é o potencial, onde é que podemos trabalhar, o que é se tem de fazer para se desenvolver. Portanto sem dúvida nenhuma é a

transparência e o ser *standard*, (...) isso é extremamente importante, para nós.”

3.5 Problemas/desafios

Apesar dos benefícios, e à exceção da entrevistada 5 que não apontou nada, todos os entrevistados defenderam que com a implementação do modelo de gestão de competências a nível mundial no grupo, a empresa deixou de ter um sistema adaptado à sua própria realidade e necessidades como acontecia antes. Isto recorda-nos um dos grandes desafios da implementação de um sistema de gestão de competências global, já referidos – a tensão entre a standardização global e as práticas locais (Hustad & Munkvold, 2005). Para além deste desafio, o entrevistado 2, denuncia ainda que as definições das funções, em alguns casos, não coincidem com a real função do colaborador, o que também dificulta a sua avaliação.

A entrevistada 4, apesar de mencionar a importância do sistema para se desempenhar bem as funções, chama a atenção para o facto de alguns colaboradores estarem a ser avaliados em competências nas quais não se revêm totalmente. Tal acontece porque existem competências consideradas no projeto do *competence management*, que podem não refletir a realidade da função ocupada pelo colaborador.

Demonstrando sinais de um desafio referido por Hustad e Munkvold (2005) – a conceção de um quadro de competências –, a mesma entrevistada alerta para a pouca ou, pelo contrário, excessiva descrição de algumas competências introduzidas através do *competence management* que torna mais difícil a sua avaliação. Hustad e Munkvold (2005) alertam precisamente para este facto, defendendo que as organizações tendem, frequentemente, a perder o foco na definição das competências e acabam por definir demasiados elementos de competências, o que resulta num catálogo de competências excessivamente especificado, havendo o risco de não ser utilizado.

Para além deste aspeto, o entrevistado 1 alerta ainda para dois riscos do desenvolvimento de um sistema de competências em todo o grupo:

“(...) o risco de ter competências diferentes para funções iguais (...) por outro lado, o facto de (...) termos divisões que estão mais à frente do que

outras, portanto não está a ser feito o *deployment* de uma forma *standard* mundial da Robert Bosch para toda a gente ao mesmo tempo, mas as divisões estão a avançar, digamos assim, ao seu ritmo.”

3.6 Sugestões

Ao longo das várias entrevistas foram pedidas aos entrevistados algumas sugestões de melhorias quer do processo, quer da própria aplicação informática de gestão de recursos humanos que dá suporte a todo o sistema.

O entrevistado 1 sugere que seria vantajoso ter uma solução mais à medida, embora seja compreensível que se cada empresa desenvolvesse a sua solução deixaria de se ter um sistema padronizado, que também traz vantagens de comparação.

O entrevistado 2, por sua vez, faz duas sugestões para a aplicação informática: quando há uma lacuna numa competência e há necessidade de implementar uma medida, o quadro não é todo visível, é necessário mover a página para ficar visível. Seria interessante que fosse todo visível. Por outro lado, seria interessante para este entrevistado, como *group leader*, ter a possibilidade de, ele próprio, fazer exportações para uma folha Excel facilitando a análise e comparação de avaliações anteriores dos colaboradores.

A entrevistada 3 identificou uma limitação na aplicação que pode ser melhorada, pois a aplicação, atualmente, apenas permite definir uma única medida para o desenvolvimento de uma competência, no entanto, seria importante que permitisse definir mais medidas, pois por vezes a chefia pode achar que para o colaborador desenvolver determinada competência terá que frequentar uma ação de formação e ter *training on-the-job*, por exemplo.

A entrevistada 4 afirma que ainda há um caminho a percorrer, após a adaptação do antigo modelo ao *competence management*. Quando este trabalho estiver terminado e as competências e papéis estabilizarem é importante desenvolver ferramentas de análise da evolução de competências, que permitam comparações por competências e permitam saber quem é pessoa mais competente por competências. Neste momento, com as constantes alterações, é complicado fazer comparações. A colaboradora sugere mesmo a criação de gráficos que permitam visualizar a evolução do colaborador nas competências e até

mesmo, em termos organizacionais, como está a decorrer a evolução nas competências e que medidas contribuíram para essa evolução. Depois de conseguir esta análise, seria uma mais-valia associá-la à evolução do negócio, ou seja, definir um indicador que mostre à organização a importância da gestão de competências.

Esta entrevistada indica também um ponto de aprendizagem, dizendo que ao contrário do que aconteceu na empresa em Aveiro, deveriam ter começado por definir a competências estratégicas:

“(…) na minha perspectiva, devia ter sido a primeira coisa, nós não devíamos ter começado pela base, devíamos ter começado por cima, se calhar definir primeiro o que é estratégico teria ajudado depois a ver por áreas o que é que cada área poderia contribuir para aquelas competências estratégicas e definir os mesmos nomes, competências transversais, que tivessem a ver com a estratégia e que entrassem nos vários departamentos (…).”

No que confere à aplicação, a entrevistada pensa que poderia ser interessante a possibilidade de colocar lado a lado na aplicação as avaliações de dois colaboradores. Pode ser útil para a chefia quando está a avaliar um colaborador, compará-lo com restantes colegas que estão na mesma função, e atualmente a aplicação não o permite.

Por último, o entrevistado 2 refere que falta aos recursos humanos dar a conhecer aos colaboradores todas as ferramentas que têm à sua disposição na empresa neste âmbito. As ferramentas existem mas muitos colaboradores não têm conhecimento delas.

Apesar das melhorias sugeridas, é unânime entre os entrevistados que o sistema de gestão de competências e a própria aplicação são fundamentais para uma boa gestão de recursos humanos na organização.

Para além das sugestões fornecidas pelos próprios colaboradores, tendo conta todo o trabalho realizado, talvez algumas das ferramentas apresentadas por Corallo et al. (2010) possam ser utilizadas precisamente para realizar a análise da evolução e do estado das competências e do desempenho de tarefas. Nomeadamente, a matriz de complexidade das atividades técnicas, a avaliação dos atores, ou neste caso dos colaboradores, a avaliação do estado da atividade ou competência ou área de competência e a matriz *as is* de áreas de competências, poderão contribuir para obter mais informação acerca do estado das competências e através desta tomar ações no sentido de melhorar o desempenho.

4. Limitações e linhas orientadoras para investigação futura

Como limitações deste trabalho aponto desde logo a falta de suporte empírico. Ou seja, apesar de terem sido feitas algumas entrevistas a colaboradores no sentido de fundamentar os benefícios do uso de um sistema de gestão de recursos humanos com base em competências, a amostra é muito reduzida e pode não ser representativa, pelo que não devem ser feitas generalizações.

Mesmo com respeito ao *competence management*, a informação apresentada é baseada em documentos dos coordenadores do projeto, e portanto, não foram ouvidos os colaboradores de outras empresas do grupo, pelo que esta deve ser uma limitação a ter em consideração.

Neste sentido, e como proposta para futuras investigações, seria interessante realizar inquéritos, não só nesta empresa mas em várias, quer dentro do grupo quer fora, e com uma amostra mais representativa no sentido de reunir os principais benefícios e problemas do uso destas abordagens.

Neste trabalho as competências estratégicas foram evocadas apenas de uma forma superficial. Tendo em conta a atual conjuntura económica e a necessidade de eficiência das empresas, seria pertinente, em trabalhos futuros, aprofundar conhecimentos acerca de modelos de competências estratégicas, isto é, desenvolver modelos de competências a partir das estratégias de negócio, para que as empresas giram os seus recursos de acordo com as suas estratégias e objetivos de negócio, rentabilizando recursos, aumentando a sua competitividade e preparando-se para os desafios do futuro.

Numa continuação deste trabalho, e no sentido de procurar comprovar as vantagens do uso de abordagens baseadas em competências, seria importante criar indicadores objetivos que permitam verificar os ganhos, para a empresa, destas abordagens. Neste sentido, talvez pudessem ser usados como indicadores, por exemplo, o clima organizacional antes e depois da introdução de um sistema desta natureza, a produtividade, o número de avarias, o desempenho dos colaboradores antes e depois, etc.

Conclusão

No atual ambiente, extremamente competitivo e instável, uma vantagem competitiva fundamental decorre, principalmente, da intensidade do conhecimento, da flexibilidade e da inovação. Perante este cenário, as empresas necessitam de uma rápida capacidade de resposta, o que implica capacidade para aprender novas competências e rapidamente mudar o que os colaboradores fazem. Assim, para garantir a competitividade, as organizações necessitam de colaboradores com competências diversas que permitam lidar com as novas exigências e desafios e de processos de desenvolvimento permanentes que assegurem a aquisição de novas competências. Nestas condições, as competências parecem ser, realmente essenciais para a implementação de práticas e políticas de recursos humanos que deem flexibilidade e criatividade às organizações.

Através da abordagem teórica aos modelos de competências, apresentada neste trabalho, pudemos observar a falta de consenso quanto à definição do termo competência, de facto, existem diferentes noções de vários autores. Alguns autores, como Vazirani (2010) de acordo com McClelland (1973) consideram que as competências são melhor descritas como um icebergue onde o conhecimento e as habilidades do indivíduo representam a ponta visível do icebergue, enquanto as características pessoais ou autoconceitos, traços e motivos representam a maior parte do icebergue, que está escondido abaixo da linha de água. Por outro lado, existem outros autores, como Gomes, et al. (2008), que defendem que os traços de personalidade não devem ser considerados na definição de competências (exceto para efeitos de recrutamento e seleção), pois estes formam-se na infância e alguns podem, até, ser herdados geneticamente e, como tal, dificilmente podem ser mudados através de formação e desenvolvimento, pelo menos de forma significativa. No âmbito da gestão de competências foi também muito importante a noção do ciclo de vida das competências segundo Draganidis & Mentzas (2006) que engloba quatro etapas: mapeamento de competências, diagnóstico de competências, desenvolvimento de competências e monitorização de competências, que foram também identificadas no processo de gestão de competências adotado pela Bosch.

A construção e implementação de um modelo de gestão de competências pode ser, de facto, morosa e complexa, no entanto, as abordagens baseadas em competências

permitem a existência de uma linguagem comum a toda a organização e a unificação da cultura corporativa; permitem aos colaboradores contribuir mais eficazmente para o seu desenvolvimento pessoal e eliminar a lacuna existente entre as competências solicitadas e aquelas disponíveis; permitem que a avaliação de desempenho tenha uma menor arbitrariedade; e permitem aumentar significativamente a transparência da gestão de recursos humanos.

Um dos aspetos mais relevantes deste trabalho prende-se com a apresentação do sistema de gestão de competências do grupo Bosch. Este sistema tem por base um modelo de competências no qual existem quatro campos de competências (técnicas, de negócios, metodológicas e competências que abrangem a área social, a liderança e a mentalidade empreendedora), sendo depois, cada competência avaliada numa escala de 1 a 5. O processo inerente tem seis fases: a fase de preparação onde se analisa a estratégia e identificam competências *standard*; a fase de definição das competências-alvo; a fase de avaliação das competências atuais; a fase da identificação das necessidades de desenvolvimento de competências; a fase de desenvolvimento de competências e por último a fase de avaliação do desenvolvimento de competências. Desta forma, toda a GRH na empresa é feita com base nas competências e neste modelo, e por isso o sistema de gestão de competências está interligado com outros processos dentro da área dos recursos humanos como a gestão e planeamento da formação, a avaliação de desempenho dos colaboradores, o desenvolvimento dos colaboradores e o planeamento de carreira ou os planos de sucessão.

Na realidade, pudemos verificar, através da análise das perceções de alguns colaboradores, que os próprios defendem que estas abordagens trazem benefícios. Por um lado para os colaboradores que sabendo qual a sua situação atual em termos de competências e conhecendo, claramente, o que é esperado de si para a função que desempenham, podem focar-se no desenvolvimento das competências necessárias para o alcance dos seus objetivos profissionais. Mas por outro, também trazem benefícios para a própria empresa, que, através do desenvolvimento de competências, terá colaboradores mais preparados para lidar com as novas exigências e desafios do mercado, possibilitando uma resposta mais rápida e eficiente que poderá traduzir-se numa vantagem competitiva.

De facto, este trabalho alerta as empresas para os benefícios das abordagens de gestão de recursos humanos baseadas em competências, não só através das contribuições de vários autores, mas principalmente, através da experiência prática de uma empresa - a Bosch. Poderá, ainda, auxiliar empresas que pretendam desenvolver um modelo de competências, aliando alguma literatura com a realidade de uma empresa e de um grupo empresarial nesta área, realçada com a percepção de colaboradores da empresa acerca da temática.

Bibliografia

- Ahadzie, D. K., Proverbs, D. G., & Olomolaiye, P. (2008). Towards developing competency-based measures for construction project managers: Should contextual behaviours be distinguished from task behaviours? *International Journal of Project Management*, 26(6), 631-645.
- Allen, C. (2007). Competencies (Measurable Characteristics) - Recommendation. Retrieved 18.7.2012, from HR – XML Consortium: http://ns.hr-xml.org/2_5/HR-XML-2_5/CPO/Competencies.html
- Athey, T. R., & Orth, M. S. (1999). Emerging competency methods for the future. *Human Resource Management*, 38(3), 215-225.
- Baets, W. R. J., & Van Der Linden, G. (2003). *Virtual Corporate Universities: A matrix of knowledge and learning for the new digital dawn*. Norwell, Massachusetts: Kluwer Academic.
- Barrett, G. V., & Depinet, R. L. (1991). A reconsideration of testing for competence rather than for intelligence. *American psychologist*, 46(10), 1012.
- Bonder, A., Bouchard, C.-D., & Bellemare, G. (2011). Competency-Based Management- An Integrated Approach to Human Resource Management in the Canadian Public Sector. *Public Personnel Management*, 40(1), 1-10.
- Boyatzis, R. E. (1982). *The competent manager: A model for effective performance*. New York: Wiley.
- Cheng, M.-I., Dainty, A. R. J., & Moore, D. R. (2005). What makes a good project manager? *Human Resource Management Journal*, 15(1), 25-37.
- Corallo, A., Lazoi, M., Margherita, A., & Scalvenzi, M. (2010). Optimizing competence management processes: a case study in the aerospace industry. *Business Process Management Journal*, 16(2), 297-314.
- Crawford, L. (2005). Senior management perceptions of project management competence. *International Journal of Project Management*, 23(1), 7-16.
- De Coi, J., Herder, E., Koesling, A., Lofi, C., Olmedilla, D., Papapetrou, O., & Siberski, W. (2006). *A model for competence gap analysis*. Paper presented at the First European Conference on Technology Enhanced Learning (EC-TEL '06), Crete, Greece.
- Draganidis, F., & Mentzas, G. (2006). Competency based management: a review of systems and approaches. *Information Management & Computer Security*, 14(1), 51-64.
- Dubois, D. D. (1998). *The competency casebook: twelve studies in competency-based performance improvement*. Washington: Human Resource Development.

- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic Capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, 21(10/11), 1105-1121.
- Finch-Lees, T., Mabey, C., & Liefoghe, A. (2005). 'In the name of capability': A critical discursive evaluation of competency-based management development. *Human Relations*, 58(9), 1185-1222.
- Garavan, T. N., & McGuire, D. (2001). Competencies and workplace learning: some reflections on the rhetoric and the reality. *Journal of Workplace Learning*, 13(4), 144-164.
- Gomes, J., Cunha, M., Rego, A., Cunha, R., Cabral-Cardoso, C., & Marques, C. (2008). *Manual de gestão de pessoas e do capital humano*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Gonzalez, M. E. (2010). Workforce Competencies: Focus on Urban Public Libraries. *Library Trends*, 59(1-2), 269-287.
- Hevey, D. (1997). The UK National (and Scottish) Vocational Qualification System: State of the Art or in a State? *International Journal of Training and Development*, 1(4), 242-258.
- Huff-Eibl, R., Voyles, J. F., & Brewer, M. M. (2011). Competency-Based Hiring, Job Description, and Performance Goals: The Value of an Integrated System. *Journal of Library Administration*, 51(7/8), 673-691.
- Hustad, E., & Munkvold, B. E. (2005). It-Supported Competence Management: A Case Study at Ericsson. *Information Systems Management*, 22(2), 78-88.
- Intagliata, J., Ulrich, D., & Smallwood, N. (2000). Leveraging leadership competencies to produce leadership brand: Creating distinctiveness by focusing on strategy and results. *Human Resource Planning*, 23(3), 12-23.
- Jackson, S. E., & Schuler, R. S. (2003). *Managing human resources through strategic partnerships* (8th ed.). Mason, Ohio: Thomson/South-Western.
- Lawler III, E. E. (1994). From job-based to competency-based organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 15(1), 3-15.
- Le Boterf, G. (1998). Evaluer les compétences, quels jugements? quels critères? quelles instances. *Éducation permanente*, 135(2), 143-151.
- Lindgren, R., Henfridsson, O., & Schultze, U. (2004). Design principles for competence management systems: a synthesis of an action research study. *MIS quarterly*, 28(3), 435-472.
- Lucia, A. D., & Lepsinger, R. (1999). *The art and science of competency models: pinpointing critical success factors in organizations*. New York: Pfeiffer.
- Luoma, M. (2000). Developing people for business success: capability-driven HRD in practice. *Management Decision*, 38(3/4), 145-153.
- Marrelli, A. F. (1998). An introduction to competency analysis and modeling. *Performance improvement*, 37(5), 8-17.
- McClelland, D. C. (1973). Testing for Competence Rather than for "Intelligence". *American Psychologist*, 28(1), 1-14.

- McLagan, P. A. (1980). Competency Models. *Training & Development Journal*, 34(12), 22-26.
- Morris, D. (1996). Using Competency Development Tools as a Strategy for Change in the Human Resources Function: A Case Study. *Human Resource Management*, 35(1), 35-35.
- Page, C., Wilson, M., & Kolb, D. (1994). *Management Competencies in New Zealand: On the Inside, Looking In?* Wellington: Ministry of Commerce.
- Perrenoud, P. (2004). *Diez nuevas competencias para enseñar* (Vol. 196). Barcelona: Graó.
- Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard business review*, 68(3), 79-91.
- Schaefers, F. (2011). *Bosch Human Resources System (BHS) - Sub project 5: Bosch*.
- Secretariat, T. B. o. C. (1999). *Overview of the Framework for Competency-Based Management in the Public Service of Canada: Report of joint initiative between the Treasury Board of Canada Secretariat and Public Service Commission*.
- Selby, S. C., Roos, I., & Wright, L. (2000). *Investigation of the application of frontline management training in the community services and health industry: a progress report*. Paper presented at the Victorian Community Services and Health Industry Training Board Conference.
- Soderquist, K. E., Papalexandris, A., Ioannou, G., & Prastacos, G. (2010). From task-based to competency-based: A typology and process supporting a critical HRM transition. *Personnel Review*, 39(3), 325-346.
- Vazirani, N. (2010). Competencies and Competency Model-A Brief overview of its Development and Application. *SIES Journal of Management*, 7(1), 121-131.
- White, R. W. (1959). Motivation reconsidered: The concept of competence. *Psychological review*, 66(5), 297-333.

Anexo - Entrevistas

Entrevista 1

Entrevistador: Gostaria que começasse por falar sobre o seu percurso profissional na Bosch. Ou seja, a data em que entrou na empresa, as funções que já desempenhou aqui e a sua função atual.

Entrevistado 1: Entrei na Bosch em Novembro de 2004, há mais ou menos oito anos. Na altura entrei, como técnico de recursos humanos. Na altura o departamento não estava organizado como está agora, portanto não tínhamos esta lógica das equipas, e toda a gente respondia diretamente ao diretor de Recursos humanos. A minha principal responsabilidade, era o recrutamento e desenvolvimento dos colaboradores diretos, portanto *shoop flor*, chão de fábrica. Fazia a relação entre os recursos humanos e a parte fabril, recrutava os trabalhadores temporários, na altura o processo ainda passava por nós internamente, eles faziam uma pré-seleção com um conjunto de critérios que nós dávamos. Depois eu fazia a validação final, portanto entrevistava todas as pessoas que entravam na fábrica e depois fazia toda a ligação com a parte fabril, as reuniões de planeamento da produção, a lógica do desenvolvimento dos colaboradores da fábrica, os planos de sucessão para as chefias de células, que na altura não eram células eram linhas, portanto para as chefias de linhas e as chefias de turno etc. De uma forma geral, era essa a minha função, portanto técnico de recursos humanos nessa área de desenvolvimento e recrutamento dos colaboradores diretos.

Depois no início de 2008, a função HRC (*Human Resources Country*) surgiu, apesar do Diretor de Recursos Humanos já fazer alguma dessa função informalmente, e portanto reunia, de vez em quando, com os HRL (*Human Resources Local*) das outras fábricas, apesar disso ainda não havia uma função formal de HRC e a Bosch criou essa função no início de 2008. Na altura essa função iria começar a ter necessidade de operacionalizar algumas coisas, e como é lógico ele não teria capacidade para assumir as duas funções. Assim sendo, no final de 2007 convidou-me a trabalhar com ele nessa função, portanto eu deixei a parte de recursos humanos local e passei a trabalhar com ele como assistente do coordenador nacional de recursos humanos, portanto como HRC1, em Março de 2008. Basicamente, eu dava suporte a todas as atividades de coordenação nacional de recursos humanos, isto significa, standardizar algumas das políticas de

recursos humanos a nível nacional, de forma a termos os processos mais ou menos iguais em todas as fábricas da Bosch a nível nacional, dar algum suporte, ou alguma ligação a tudo aquilo que eram projetos novos a vir da Alemanha para serem implementados em Portugal.

Isto porquê, porque é que a Bosch criou esta função? Como sabes a Bosch está dividida em divisões, por área de negócio, Termotecnologia, Sistemas de segurança, Car multimédia entre outras. Até 2008, o que acontecia era que os processos da Bosch eram já *standard* em termos de recursos humanos, já existiam as conversas com o colaborador para avaliação de desempenho, já tínhamos os planos de desenvolvimento, já tínhamos todas essas questões, mas era feito o desdobramento via divisão. Dando o exemplo de Portugal, nós tínhamos, na altura, fábricas de quatro divisões diferentes, *Car Multimedia*, *Security Systems*, Termotecnologia e *Car brakes*, e o que acontecia era que cada vez que era necessário implementar um projeto em Portugal, havia quatro implementações por assim dizer, claro que isso só cabia a cada um dos departamentos de recursos humanos, mas havia aqui ligações com quatro sítios diferentes na Alemanha, a sede da divisão. Isto acontecia em Portugal como acontecia nos outros países também, a Bosch então decidiu criar esta função País em termos de recursos humanos, no sentido de fazer este desdobramento uma vez só. Todos estes projetos que são *standard*, ou todas as novas ferramentas, digamos assim, a partir dessa altura passaram a vir diretamente através de HRC e o HRC tinha e tem a responsabilidade de fazer o desdobramento para as *locations* em cada país. Basicamente, foi este o prisma que mudou. Ou seja, nós não respondemos nem temos contacto diretamente com as divisões, nós tratamos diretamente com os departamentos corporativos que estão acima das divisões, na Alemanha em Schillerhoehe na sede, que são quem faz, digamos assim, o desenvolvimento dos projetos numa fase inicial, e portanto a minha função a partir dessa data passou a ser muito a lógica de, por exemplo, ir á Alemanha receber um projeto, ir a um *kick-off* de um projeto qualquer e depois trazê-lo para Portugal e fazer a implementação nas várias fábricas, claro que não eu sozinho, mas numa lógica de fazer a coordenação na implementação desses projetos e também numa lógica de centralizar alguns processos que de alguma forma possam ganhar aqui algumas sinergias. Alguns exemplos, a lógica da expatriação por exemplo, Ovar é uma fábrica relativamente pequena com uma estrutura de recursos humanos relativamente pequena, não faria sentido estarmos a especializar alguém em expatriação em Ovar porque

eles já têm uma capacidade reduzida, são só três pessoas em termos de recursos humanos e têm os processos *core*, têm o Recrutamento e desenvolvimento, Formação e *Pay Role*. Não faria sentido estar a especializar alguém em Ovar para saber tratar dos processos de destacamento dentro da Bosch, até porque também eles recebem poucos destacamentos e vão poucas pessoas para fora. Assim esse tópico passou a estar centralizado em mim, para estas fábricas mais pequenas, portanto, a partir dessa data eu fazia a coordenação da expatriação das fábricas de Aveiro, de Ovar e de Abrantes, por exemplo. Braga, como já tem uma dimensão maior e já havia alguém que fazia essa situação localmente, continua a haver uma pessoa em Braga que faz alguma operacionalização em termos de destacamento, de qualquer das formas, e lá está esta lógica de aglutinar tudo numa estrutura só, o contacto com o departamento central na Alemanha que trata dos destacamentos a nível internacional é sempre feito através do HRC, neste caso através de mim. Assim como a definição das políticas de expatriação, a definição das políticas de uso automóvel, portanto tentar de alguma forma centralizar e standardizar algumas das políticas que se faziam, porque somos todos do mesmo grupo, apesar de sermos de divisões diferentes e faz sentido termos algumas coisas standardizadas.

E portanto, a partir de 2008, foi um bocadinho isso que eu fui fazendo, em conjunto com o Diretor de Recursos Humanos. Havia algumas coisas que já estavam mais ou menos feitas e basicamente o que nós fizemos foi continuar a fazer o que já estava a ser feito, de uma forma informal desde 2003/2004, e uma vez que tínhamos agora uma capacidade totalmente alocada a estes projetos, fazer mais do que aquilo que já se fazia no passado. Por exemplo a nível de *reporting* a nível nacional, passou a ser feito tudo pelo HRC, neste caso por mim e regra geral é isto que a função pressupõe. Se quisermos colocar num tópico é coordenação nacional de recursos humanos numa lógica de standardização de ferramentas e processos e implementação de ferramentas e processos. Há mais coisas que a função tem, como por exemplo a gestão de tudo o que tem a ver com *Personal marketing*, que passou a ser centralizado também na figura HRC, para evitarmos também aquela situação de que hoje vai Aveiro ao mercado e chama-lhe Vulcano e depois Braga vai e chamava-lhe Blaupunkt, portanto standardizamos isso tudo em termos de Bosch. Começámos a definir um plano anual para irmos às universidades, o que é que íamos fazer e o que é não íamos fazer, em termos de *personal marketing*, que também é coordenado por HRC. Por exemplo agora o projeto do HR Website, está ligado a esta questão do

personal marketing e é coordenado por nós aqui em Aveiro apesar de depois ser feito o desdobramento para todas as *locations*, ou a utilização pelo menos para todas as empresas do grupo em Portugal, como o OSP, lá está um exemplo da implementação de uma ferramenta *standard* cujo projeto é coordenado por HRC e depois é feito o desdobramento para as outras fábricas. Basicamente é por aqui, e durante o ano de 2008 e 2009 fiz esta coordenação a tempo inteiro. Depois, no final de 2009 o Maurício foi destacado para a Alemanha e a Marlene assumiu o HRL1, e na altura estávamos em “*are in freeze*” e não era possível fazer mais nenhum recrutamento, portanto não era possível termos mais nenhum *headcount* no departamento. Assim, no início de 2010, o Diretor de Recursos Humanos disse:” vamos tentar jogar aqui com a sua capacidade para continuar a fazer HRC e dar aqui um suporte também a HRL1”. Portanto, em 2010, adicionalmente às funções que referi como HRC1, trabalhei novamente no HRL1 no recrutamento e desenvolvimento e estava como *key-account* dos departamento de Desenvolvimento e Gestão de Produto, portanto ENG e PRM respetivamente, fazia aquilo que fazem as colegas dessa área para esses dois departamentos. Portanto durante o ano de 2010 executei estas duas funções, na lógica de dar um suporte ao HRL1. Entretanto fomos pensando como é que íamos responder à lógica daquilo que a organização necessitava e como poderíamos alinhar a nossa organização de recursos humanos para poder dar resposta a essas necessidades. Foi nesta altura que definimos a estrutura do HRL como ela é hoje.

Na altura já tínhamos as três áreas, portanto, HRL1, HRL3 e HRL2, tínhamos um *group leader* no HRL3 que entretanto saiu da organização e precisámos de fazer algumas mudanças dentro do departamento e o que aconteceu foi que aglutinámos as duas áreas, HRL1 e HRL3, portanto Recrutamento e Desenvolvimento e a Formação ficaram numa área só, e a Marlene assumiu essa função. Eu saí do HRL1, foi quando fizemos aqui algumas mudanças, a Cristiana estava na Formação foi para o HRL1, a Carla estava no HRL2, portanto no *Pay Role* e passou para a Formação (HRL3). Eu assumi o HRL2 juntamente como HRC1. Portanto desde 2008, que faço sempre a função de HRC, e aqui pelo meio fui-lhe juntando mais algumas coisas, e desde o dia 1 de Janeiro de 2011 que tenho essas duas funções, HRC1 a função que já expliquei e coordeno a área do HRL2, Processo administrativos, processamento de salários, compensações e benefícios aqui da fábrica de Aveiro. Este foi o meu percurso na Bosch até hoje.

Entrevistador: As funções atuais são estas então?

Entrevistado 1: Sim as funções atuais são estas, HRC1 e coordenador do HRL2.

Entrevistador: Em termos de gestão de competências, numa perspetiva da empresa, numa perspetiva Bosch. Quanto às utilizações, para que serve, na sua opinião, a gestão de competências e a existências das competências aqui na empresa? Apesar de que quando entrou já existia aqui o sistema de gestão de competências, de certa forma.

Entrevistado 1: Sim existia, mas não da forma como nós o chamamos agora. Uma empresa estruturada como é a Bosch, e como há outras empresas, como é lógico, não somos os únicos, até porque há uma lógica de avaliação de desempenho, etc. implementada já algum tempo, não se pode fazer isso sem haver uma base por trás que nos dê alguma informação sobre aquilo que, efetivamente, as pessoas deverão fazer. Caso contrário nós não conseguimos, ou melhor, não é não conseguimos, mas sim não conseguimos de uma forma concreta, sem ser uma coisa abstrata, avaliar efetivamente a performance das pessoas ou saber aquilo em que elas têm que se desenvolver mais para atingir melhor aquilo que a função pede ou até serem desenvolvidas para outras funções. E portanto, já havia alguma base teórica, que não era o sistema das competências como nós o temos hoje, onde nós nos apoiávamos para fazer esse tipo de trabalho.

Hoje em dia, aquilo que, em termos do sistema de gestão de competências ou de gestão competências, é uma grande mais-valia é que quer os colaboradores que conhecem a sua função, quer as chefias que têm que de alguma forma avaliar e até ajudar no desenvolvimento do colaborador, têm aqui uma base sólida onde se podem basear para poderem fazer, digamos assim, o seu trabalho em termos de desenvolvimento com as suas equipas. Isto é uma ferramenta que, de alguma forma, é bastante confortável, porque quer o colaborador que está a ser, e vamos chamar-lhe assim, avaliado, não avaliado no sentido tradicional de apontador o dedo mas sim no sentido de validar a sua performance, e até de identificar os pontos de melhoria, é muito mais confortável do que estarmos a falar de uma forma completamente arbitrária, como por exemplo dizer, eu lembro-me que tu em Janeiro não fizeste isto daquela melhor maneira, coloca-se a questão, mas o que é a melhor maneira. É importante termos cada função definida, ter um conjunto de competências associadas, e nós sabemos que na generalidade, deverá ter estas competências para assumir esta função ou para exercer esta função e além disso, além de sabermos que tem aquelas competências, temos um nível esperado para cada uma das competências e sabemos se o

colaborador está dentro daquilo que é esperado para esta competências ou então se está acima ou se está abaixo e precisa, aqui, de fazer alguma coisa para atingir o nível esperado para esta competência para realmente conseguir fazer esta função da forma que ela deve ser feita. E portanto, dá-nos aqui um conforto quando nós estamos a analisar, porque estamos sentados frente a frente com o colaborador e estamos ali a passar competência a competência e dizemos nesta competência está bom ou não está bom, nesta competência temos de fazer isto assim, o que é que tu sugeres, eu sugiro isto. O facto de, por exemplo, termos neste momento o catálogo de medidas associadas aos *Gap*'s de competência, é uma mais-valia enorme porque não tens que estar a pensar, agora o que é que vamos fazer, pelo menos dá-te ali algumas pistas daquilo que podes fazer para desenvolver aquela competência no colaborador. É realmente um sistema que nos permite um desenvolvimento e uma validação da performance de uma forma estruturada.

Entrevistador: Abordámos aqui um pouco da perspetiva do colaborador e de quem é avaliado. E em termos globais Bosch, quais é que acha que são os grandes benefícios deste sistema?

Entrevistado 1: Voltamos se calhar àquilo que eu te dizia há uns minutos atrás, mas este é um ponto de vista pessoal. Claramente, o sistema de gestão de competências ou a gestão de competências é ótimo para qualquer organização, para poder efetivamente trabalhar em termos de *performance* e desenvolvimentos dos colaboradores, das chefias, etc. Numa organização como a Bosch, e aquilo que eu dizia atrás da lógica de, antes de termos uma figura HRC, termos as coisas desdobradas em quatro divisões em que quatro divisões tinham de fazer o esforço de implementação, com a gestão de competências, no meu ponto de vista, acabou por acontecer um pouco o que se fazia atrás. Ou seja, a gestão de competências, está a ser feita na Bosch, por divisão. Faz sentido por um lado, claramente que sim, mas por outro lado tem, e como me perguntaste na Bosch como uma globalidade, tem uma dificuldade do meu ponto de vista. A vantagem de termos, todos, o mesmo sistema de gestão de competências na Bosch a nível mundial, para todas as fábricas e subsidiárias que há para os 300.000 colaboradores, a grande vantagem era eu ter aqui em Aveiro uma determinada função definida na divisão de Termotecnologia aqui em Aveiro, mas essa função ter exatamente as mesmas competências numa fábrica da divisão Diesel Systems no Burkina Faso, essa seria uma grande vantagem, porque assim nós podemos comparar coisas iguais. No entanto, o que é que aconteceu, e isto é do conhecimento que

eu tenho, é uma opinião muito particular, o facto de estar a fazer o desenvolvimento deste projeto por divisão, temos dois problemas que são, podemos correr o risco de ter competências definidas diferentes para funções iguais, porque eu em Termotecnologia ou na TT acho que esta função deve ter isto assim e assim, mas o meu colega que está ao lado que é da divisão Power Tools, para a mesma função pode achar que é necessário um conjunto de competências um pouco diferentes. Corremos o risco de podermos ter coisas diferentes e por outro lado, o facto de estarmos a fazer por divisão, mesmo a nível de linha temporal temos divisões que estão mais á frente do que outras, portanto não está a ser feito o *deployment* de uma forma *standard* mundial da Robert Bosch para toda a gente ao mesmo tempo, mas as divisões estão a avançar, digamos assim, ao seu ritmo. Claro que há divisões mais dinâmicas e que conseguem ir mais rápido e mais á frente e outras que a prioridade não é essa. Mas são aqui duas questões que, do meu ponto de vista, são duas questões que de alguma forma não são tão boas como poderiam ser, mas como digo é uma visão completamente pessoal. De qualquer das formas, e agora pensando um pouco mais à frente, quando todas as divisões tiverem o sistema de gestão de competências implementado e talvez se possa fazer esse trabalho de comparação e verificarmos o que é que é igual e o que é que não é igual, ou seja, a lógica da standardização, vai trazer as vantagens que neste momento eu acho que ainda não conseguimos atingir. E porque cada vez mais nós trabalhamos, a nível Bosch, numa coisa muito mais globalizada e tu vês também pelo exemplo do HR Website as coisas são muito *standard*, tudo muito igual, o OSP que vai permitir eu candidatar-me a uma vaga de emprego na China, na Rússia, nos Estados Unidos da América e os colegas desses países vice-versa para Portugal, e portanto vamos conseguir em termos de recrutamento, por exemplo, sabermos o que é que estamos a falar quando dizemos nós aqui precisamos de um determinado Eng.º de Desenvolvimento e alguém nos vai mandar um perfil de um candidato de outro país e ao olhar para a função podemos verificar se é efetivamente o que nós precisamos, pois em termos de competências podemos verificar se são as requeridas ou não. No caso de vir um colaborador da Bosch de outro país, ele chega cá e a chefia que estiver a trabalhar com ele, não vai ter que fazer o trabalho do zero porque vai saber, este é o nível de competência que ele tem para estas competências, portanto é aqui e aqui e aqui que nós vamos ter que trabalhar com o colaborador para desenvolver aqui e acolá. Claro que isto depois, provavelmente será um passo mais á frente, mas claramente é vantajoso, até nesta lógica de

termos alguns serviços partilhados e trabalharmos numa lógica global como a Bosch cada vez mais trabalha.

Entrevistador: Agora um pouco mais ligado à sua área de trabalho, e aqui também como *group leader* que coordena uma equipa, eu gostava de saber vantagens do ponto de vista de quem avalia neste sistema.

Entrevistado 1: Foi um pouco o que falei á pouco. E para todos os efeitos a minha experiência enquanto *group leader* a avaliar a minha equipa é relativamente recente. Mas é bastante confortável, eu enquanto chefia, a avaliar a minha equipa e a propor oportunidades de desenvolvimento, sinto-me muito mais confortável porque consigo ter as coisas completamente balizadas. Portanto não estou a falar em nada completamente abstrato, eu sei a função é esta, e portanto as competências são estas, consigo claramente olhar e dizer, assim como para o colaborador. A grande vantagem é que efetivamente nós, quer a chefia, quer o colaborador falam do mesmo, não estamos a falar de coisas diferentes, conseguimos olhar para um papel, ver a definição da competência e sabermos o que temos de fazer, o nível esperado é fazer a competência como está definido em termos de competências e dizer ok eu ainda não consigo atingir isto, portanto ainda não tenho o nível esperado, estou um ponto abaixo e portanto vou ter que trabalhar aqui, ou então eu já ultrapassei isto tudo porque é aquilo que está aqui na descrição e portanto já estou acima, portanto aqui fantástico estou acima daquilo que é esperado. É muito esta lógica do conforto, de conseguir fazer estas coisas com uma base sólida, e com as tais balizas que me permitem de alguma forma discutir o assunto sem ser uma lógica de troca de argumentos infrutíferos, só porque sim, porque eu acho que sim e tu achas que não é assim, mas estamos todos a trabalhar com a mesma base.

Entrevistador: Neste caso estamos a falar na questão da avaliação de desempenho, que é uma das questões mais importantes, estamos a falar de medidas para colmatar lacunas, imaginemos que surgia uma necessidade de uma nova pessoa na área seria também um apoio?

Entrevistado 1: Vamos imaginar que temos de adicionar uma pessoa á equipa ou que sai alguém e temos que substituir, não precisamos de estar a pensar o que é que a pessoa fazia na sua função porque ela está completamente descrita e definida e tem um conjunto de competências associadas em que simplesmente nós olhando para elas temos o

perfil pretendido. Claro que isto é a função como está definida, no entanto não é uma fotocópia da função, mas dá-nos uma base de trabalho muito mais sustentada do que estarmos a pensar o que é que a pessoa fazia. O facto de termos as funções definidas com competências dá-te também a possibilidade de o próprio colaborador pensar no seu próprio desenvolvimento, se a minha função hoje é técnico e quero atingir uma função de nível seguinte, falo com os recursos humanos, vejo o tipo de competências que são necessárias, o que tenho de fazer para lá chegar. Dá-te alguns objetivos em termos de desenvolvimento, consegues perspetivar aquilo que tens de fazer para chegar lá.

Entrevistador: E em termos de melhorias, se tivesse que apontar algum aspeto a melhorar relativamente à forma como as coisas estão implementadas aqui, na fábrica em Aveiro o que apontaria?

Entrevistado 1: Não tenho grandes sugestões de melhoria, acho que o sistema como está montado está bem montado, com a lógica do que foi colocado este ano, de termos um catálogo de medidas que possam, de alguma forma, ir de encontro à resolução ou desenvolvimento de alguns Gap's, acho que era um ponto que faltava, ou seja, temos a ligação possível entre uma coisa e outra e conseguimos fazer essa ligação logo na hora. O que é que eu melhoraria, provavelmente aquela questão de que falei á pouco, da lógica da standardização, que por um lado é fantástica, mas não conseguimos ter uma coisa feita completamente à medida, temos que nos sujeitar de alguma forma àquilo que está emanado em termos de divisão. E na divisão diz que um administrativo de recursos humanos tem que ter aquele conjunto de competências, mas nós podemos ter aqui uma particularidade específica do administrativo de recursos humanos que tem uma tarefa ou atribuição um pouco diferente daquilo que é o perfil *standard* e temos que adicionar as competências, têm que vir em observações, não faz parte do pacote. Mas isso é o que acontece com todas as situações que são muito *standard*, e num grupo com a dimensão da Bosch nós não podemos estar a fazer as coisas à nossa medida, caso contrário em vez de termos a situação *standard*, tínhamos 300.000 situações diferentes que é o número de colaboradores do grupo, porque eu sou *group leader* da área administrativa de recursos humanos mas provavelmente faço uma perninha aqui ao lado, e há outro *group leader* que tem exatamente a mesma função que eu na Alemanha mas que faz uma perninha um bocadinho diferente, mas como é lógico num sistema *standard* temos de conseguir “separar o trigo do joio”, ou seja, separar o que é efetivamente parte da função como core e aquilo que é uma

atribuição que fazemos se calhar não por ser a pessoa que faz aquela função mas por ser aquela pessoa, ou porque tem uma relação dentro da fábrica ou porque fazia aquilo historicamente, ou porque é a única pessoa que sabe trabalhar com determinada ferramenta. Aquilo que eu mudaria, ou que acho que seria vantajoso ter era efetivamente ter uma coisa muito mais à medida, mas como é lógico sei que não é possível por ser um sistema *standard*. Mas de resto como está montado hoje, a lógica de termos isto ligado às conversas de avaliação de desempenho, portanto à avaliação de desempenho e termos ligado ao sistema da formação, etc. acho que está bem estruturado.

Entrevistador: Todo este sistema tem aplicações informáticas por detrás, que apoiam todo o sistema e provavelmente lida com a aplicação associada às conversas de avaliação de desempenho. Quais serão as vantagens da existência desta aplicação e do facto dela ter sido criada aqui?

Entrevistado 1: A vantagem da aplicação ter sido criada aqui é o facto de conseguirmos ter uma coisa completamente feita à medida. É a vantagem de ter um departamento de informática internamente aqui na fábrica, em que consegues pedir qualquer coisa e eles fazem à medida daquilo que tu pedes, fazes uma especificação e dizes o que pretendes e eles fazem porque não temos que nos cingir a nenhum *standard*, que tenha que ser utilizado por outras *locations*, é feito completamente à medida e essa é a grande vantagem. Agora de um ponto de vista mais generalizado, e agora falando não de mim enquanto recursos humanos como utilizador dessa ferramenta para depois fazer o meu trabalho, mas sim como utilizador da ferramenta como avaliado e como avaliador, primeiro temos o facto de nós conseguirmos ter disponível e ficarmos com o histórico da informação toda e não termos que andar a vasculhar em pastas e em papel para conseguir descobrir a informação, em qualquer momento eu consigo ir buscar a minha avaliação dos últimos quatro anos como avaliado, por exemplo, ou posso ir buscar a avaliação que foi feita entre mim e a minha equipa nos últimos quatro anos, de uma forma muito simples, é só chegar ali, clicar num botão e ir buscar essa informação para qualquer necessidade, e depois temos a lógica da exportação de alguma da informação que depois é utilizada noutros processos, neste caso a revisão salarial que é um processo que me cabe também a mim, e que tem a ver com a avaliação de performance, a média das cruces como nós costumamos dizer, e que me permite como é lógico, nós não temos uma aplicação informática para fazer a revisão salarial, é feita em Excel, mas o facto de nós conseguirmos

tirar alguma informação diretamente da aplicação associada às conversas de avaliação de desempenho, traz uma vantagem interessante, porque não temos que andar a ver as várias conversas de avaliação de desempenho para ver qual foi a avaliação dos colaboradores, portanto conseguimos ter informação muito mais rapidamente.

Entrevistador: Pegando agora aqui no tema da revisão salarial, qual é a interligação das competências e do processo de gestão de competências com o processo de revisão salarial? Neste caso está bastante ligado?

Entrevistado 1: Sim, mas não diretamente. Porquê, não diretamente, a questão é a seguinte, cada função está diretamente ligada com a revisão salarial, isto porquê, as funções estão descritas e avaliadas e têm aquilo que nós chamamos um *grade*, temos um sistema de *grades* implementado na organização, com base num processo do Hey Group, portanto, um consultor externo, e que nos diz, basicamente, em que *grade* é que a função está dentro dessa grelha ou sistema de avaliação, e que como é lógico, essa colocação no *grade* advém de vários fatores como o impacto da função no negócio, o número de pessoas que gere, se gere pessoas ou não, um conjunto de fatores que fazem a função colocar-se em cada um dos *grades*. Como é lógico, as competências, e daí estarem ligadas indiretamente, as competências fazem parte da descrição da função, neste aspeto estão ligadas, mas muito indiretamente. Não há uma ligação direta, ou seja a revisão salarial é feita com base na performance do colaborador, claro que, e mais uma ligação indireta, quanto mais as minhas competências estiverem desenvolvidas àquilo que é o nível esperado, provavelmente, o meu desempenho será melhor, a minha performance, e portanto se a minha performance será melhor isso terá um impacto direto na revisão salarial, mas lá está, tem um passo intermédio, não é uma lógica direta competências – revisão salarial. Tem sempre alguns passos intermédios, ou na lógica das funções ou na lógica da performance. A lógica de fazerem parte das funções e das funções estarem associadas a um *grade* que vai ter uma lógica de revisão salarial, sim ligação indireta, e a lógica da performance. Depois, entra também em linha de conta para a revisão salarial, outra coisa que tem a ver com, o meu estado atual e aquilo que nós consideramos que seja a baliza de valores de vencimento para cada uma das funções que, como é lógico, também varia em função daqueles critérios que falávamos à pouco, como o impacto da função no negócio entre outros. Mas não há uma relação direta, ou seja a revisão salarial não é feita pela lógica de: eu tenho as minhas competências bem desenvolvidas ou mal desenvolvidas e portanto vou ter melhor ou pior

aumento salarial, mas numa lógica indireta pelo que estávamos a falar, por fazerem parte da função e por, de alguma forma, poderem permitir melhorar a minha performance e isso tem um impacto direto.

Entrevistador: Quando entrou o sistema ainda não estava completamente implementado como está hoje. Portanto, de alguma forma, foi acompanhando algumas alterações e algumas implementações?

Entrevistado 1: Sim, mas de uma forma muito ténue. Eu nunca estive diretamente envolvido no projeto das competências, porque quando este projeto das competências começou efetivamente, foi nestas fases em que eu estava já como HRC e portanto não tive um contato direto com o processo das competências. Portanto não há nada que eu possa dizer de uma forma muito efetiva relativamente à evolução do projeto das competências. Quando cheguei à organização havia uma descrição de funções, um perfil, mas não havia aqui uma lógica clara de competências. Havia um perfil, em que dizíamos, ok o colaborador para fazer esta função deverá ter determinados anos de experiência nesta área, uma determinada licenciatura, falar inglês e saber trabalhar com determinada ferramenta. Portanto não tinha a lógica das competências, tal como nós as temos hoje e que têm aquelas vantagens que já falámos.

Entrevistador: Mesmo assim, consegue dizer se a organização, e se os colaboradores aceitaram bem a forma como foi implementado este sistema?

Entrevistado 1: Não tenho feedback. O único feedback que eu te posso dar é, efetivamente, da minha experiência enquanto *group leader* em trabalho com a minha equipa. E de qualquer das maneiras, é um feedback muito pouco sustentado porque eu não trabalhava com a equipa antes de termos o sistema das competências. Quando eu comecei a trabalhar com a equipa como *group leader* já estava o sistema das competências implementado. Mas pelo menos, e isso consigo dizer-te, o feedback que tenho, neste momento, da minha equipa, quando fazemos este trabalho de avaliação da sua performance, e dos *Gap's* de competências para poder desenvolver e formar, é um bom feedback, no sentido de que eles também se sentem confortáveis a fazer a avaliação. Mas não te consigo fazer a comparação entre o antes e o depois.

Entrevistador. Como HRC, não houve nenhum projeto deste género que passasse pelas suas mãos em termos de coordenação?

Entrevistado 1: Não.

Entrevistador: Uma última perspetiva, que de alguma forma já abordámos, como colaborador e como avaliado. Portanto, algumas vantagens e desvantagens que sente para com o sistema em si.

Entrevistado 1: Como colaborador, são duas as grandes vantagens, o facto de estarmos a discutir com a nossa chefia, com base em qualquer coisa, não ser uma coisa subjetiva. Sabermos que estas são as competências para minha função e que eu consigo ver efetivamente em que nível é que estou e consigo argumentar com base em qualquer coisa concreta e isso é muito vantajoso. Tem a vantagem, também, de eu saber onde é que tenho de me desenvolver, porque eu posso ter a noção de que faço determinada tarefa muito bem ou muito mal ou médio, mas aquilo dá-me realmente pistas de orientação. Saber que é por aqui que eu tenho de caminhar porque eu ainda não consegui atingir, e portanto tenho que trabalhar para conseguir atingir ou desenvolver este ponto. Isto como avaliado, temos estas duas vantagens.

Enquanto avaliador, é muito mais simples para estruturares uma equipa, pois consegues perceber que dentro da tua área de atuação, o *core business* da minha equipa é este e portanto para eu trabalhar melhor a minha equipa tem que ter estas competências bem desenvolvidas, e como estas competências estão associadas a funções específicas, eu para fazer este trabalho que é o *core business* da minha equipa eu tenho que ter pessoas que tenham estas competências, e portanto eu sei o que preciso, neste caso, preciso de duas pessoas mais operacionais, portanto mais administrativas em termos de recursos humanos, preciso de alguém que tenha um espírito crítico um pouco a cima e que consiga fazer uma função técnica a este nível, e que consiga supervisionar esta lógica dos processos administrativos e dar um passo à frente naquilo que nós temos para melhorar, ainda mais, o processo. Sei que tenho especializado, ou pelo menos, com competências bem desenvolvidas na área dos sistemas informáticos de recursos humanos, e portanto consigo de alguma forma equilibrar ou pelo menos ver o que é que necessito para equilibrar bem a equipa. Isto parece uma verdade de La Palice mas é mesmo assim que acontece. Como é lógico há uma probabilidade muito maior de eu conseguir numa equipa ter todas as competências de que necessito, se bem equilibradas para o objetivo final, do que encontrar numa pessoa o conjunto de competências necessárias. Parece uma verdade de La Palice,

mas é um conceito básico de gestão, se bem que elas têm que estar equilibradas e fazer este equilíbrio a olho é muito mais difícil do que fazê-lo com um sistema bem definido em termos de competências para cada uma das funções. Basicamente são estas as grandes vantagens, na minha opinião enquanto avaliado e enquanto avaliador.

Entrevistador: Em termos genéricos já abordámos os tópicos que tinha para abordar.

Entrevista 2

Entrevistador: Em primeiro lugar, vou explicar um pouco o âmbito do meu trabalho. Eu estou a fazer um estágio no departamento de Recursos Humanos, estou a tirar o mestrado em Gestão e no âmbito deste estágio vim dar apoio no projeto das competências, por causa deste projeto que a Bosch decidiu implementar a nível mundial, e estive a inserir novas competências nos perfis entre outras coisas. O meu trabalho vai de encontro com este tema, sendo que pretendo apresentar o caso da Bosch em termos de sistemas de gestão de competências. Neste sentido, estou a realizar algumas entrevistas também para suportar um pouco o meu trabalho, e também para ver a opinião de algumas pessoas acerca deste tema. Antes de mais, gostaria de perceber um bocadinho do seu percurso na Bosch. Portanto a data em que entrou na empresa, as funções que desempenhou e a sua função atual.

Entrevistado 2: Eu já entrei há alguns anos, em 1997. A minha primeira função aqui foi membro do Desenvolvimento, era recém-licenciado, era o meu primeiro emprego, comecei no desenvolvimento na área de esquentadores, passado um ano passei para o desenvolvimento de caldeiras e mantive-me nessa posição até ao ano 2000. No ano de 2000 comecei a assumir liderança de projetos. Tive um primeiro projeto nessa altura na área de caldeiras, (aliás tudo isto na área de caldeiras), mantive essa posição de, além de membro da equipa de desenvolvimento, líder de projetos até 2005. Em 2005 assumi a liderança do grupo, passei a *group leader* na área de caldeiras, isto durou até ao último trimestre de 2007, que foi na altura em que a administração na Alemanha decidiu parar com as atividades de desenvolvimento de caldeiras aqui em Aveiro, e portanto tivemos de desmembrar a equipa e realocar os membros da equipa, na altura conseguimos que permanecessem todos dentro do Desenvolvimento. Nessa altura passei para o grupo de desenvolvimento de aparelhos elétricos, assumi a responsabilidade do grupo, portanto era

group leader e além disso fui responsável de projetos, de um projeto na altura que estava a ser iniciado, o desenvolvimento de um produto do esquentador elétrico e o objetivo deste projeto era passarmos a produzir esquentadores elétricos aqui, para complementar o nosso portfólio de produtos, visto que só fazíamos a gás na altura. Depois pelos mais variados motivos o projeto acabou por não se concretizar. Então como a função em si acabava por estar restrita a produtos que não eram produzidos cá e nós do desenvolvimento gostamos de mexer com aquilo que acontece aqui e ver o produto ser desenvolvido e vê-lo depois ser produzido aqui, nos finais de 2009 pedi para mudar de funções. Na altura surgiu a hipótese de ir para área do solar, liderar a equipa do solar, não imediatamente, não logo na altura que pedi, como é óbvio, mas a meados de 2010, o colega que estava a chefiar a equipa saiu porque era alemão (e tinha terminado o seu *assignment* em Portugal) e eu fui assumir essa equipa. Isto durou até ao final do primeiro trimestre de 2011, foi curto, este percurso já foi muito curto, porque aqui também na área do solar houve a decisão de parar com o desenvolvimento do produto aqui em Aveiro e concentrá-lo na Alemanha. Como tal foram-me depois propostas alternativas, uma delas foi ir para o PUE, onde estou agora que é a Engenharia de Compras e é uma função que eu estou a exercer desde Abril de 2011, a chefiar uma equipa, mais ou menos da mesma dimensão que as outras equipas, três/quatro elementos. Foi uma área que me cativou, apesar de sair do desenvolvimento que era a minha zona de conforto, foram 14 anos a trabalhar nessa área, e é natural que uma pessoa tenha algum receio na mudança, são desafios novos, mas encarei com algum à vontade e como um desafio que imaginava que fosse fácil de superar e revelou-se fácil, porque mantive-me muito ligado aos projetos, dentro da área das compras esta área da engenharia das compras, o PUE, é a equipa das compras que está 100% alocada a projetos. Portanto nós mantemos muito o contacto com os novos desenvolvimentos, com os colegas do desenvolvimento também, permite-nos também o contacto com o mundo exterior, que é algo que sempre me agradou bastante e que o desenvolvimento me permitia ter mas não a um nível tão profundo como tem as compras. Nós a maior parte do nosso trabalho é com o exterior, mas o desenvolvimento já permitia ter algum contacto com o exterior tanto do lado de fornecedores como do lado de clientes isso é um dos pontos interessantes do desenvolvimento que muitas vezes as pessoas não imaginam que permite esse tipo de ligações. Como tal esta mudança para as compras acabou por ser uma mudança que ocorreu muito bem, a equipa também era já minha conhecida, os meus interlocutores

acabaram por mudar um pouco mas eram interlocutores com quem estava habituado a trabalhar e portanto correu bastante bem.

Entrevistador: Neste momento é então *group leader* na área da Engenharia de Compras?

Entrevistado 2: sim.

Entrevistador: Em termos de gestão de competências, e aqui também tendo em conta que já tem alguns anos na empresa e que acompanhou como *group leader* o desenvolvimento do nosso sistema aqui. Não sei se teve contacto com o sistema antes de termos os perfis de competências antes de termos as competências definidas. De uma forma geral, quais os benefícios para Bosch da existência deste sistema de gestão de competências.

Entrevistado 2: Grandes vantagens eu diria, por um lado a standardização, tentar definir uma forma *standard*, comum e transversal à empresa de fazer a avaliação das pessoas e de lhes permitir desenvolverem as suas competências e até de fazer o desenvolvimento de carreira. Essa é uma das partes e outra das questões que, para mim, é uma grande vantagem é o eliminar subjetividade nestas avaliações e na definição dos próximos passos e tudo mais. Porque não havendo claras definições e linhas orientadoras vai depender muito de cada pessoa, vai depender muito da chefia, vai depender muito do colaborador, da forma como aquele colaborador vai ser desenvolvido depois até dentro da sua área de trabalho. Esta definição das competências permite que haja um maior equilíbrio entre os diferentes grupos e os diferentes departamentos e tem como consequência o reduzir um pouco aquela sensação de injustiça que se ouvia, muitas vezes, no passado. Continua a ouvir-se e obviamente que nunca vamos conseguir resolver isso a 100%, mas trouxe muito mais clareza e objetividade na avaliação das pessoas, na definição de próximos passos e até para as próprias pessoas, que entendem que há um sistema por detrás e que não é só esta chefia que me tem em muito boa conta e me avalia bem, como pode acontecer o contrário, a chefia por qualquer motivo não gosta do meu desempenho, se calhar nem entendo porquê, que muitas vezes a comunicação sabemos que não é a melhor e faz-me esta avaliação por causa disto e isto é puramente subjetivo e é ele que define os critérios e eu tenho que me contentar com isto. Nesse aspeto todo este desenvolvimento de competências e esta definição deste sistema veio trazer mais clareza.

Foi difícil definir, na altura eu estava no desenvolvimento, fomos um dos grupos que foi escolhido para fazermos workshops para tentar suportar aí na definição, na altura com a Marlene, os *group leaders* e o nosso diretor, foi um trabalho interessante porque não é nada fácil definir este tipo de sistemas é um desafio bastante grande. Acho que foi um trabalho bem feito e que tem muitos benefícios para nós.

Entrevistador: Se tivesse que apontar alguma desvantagem, e como esteve envolvido neste percurso, houve alguma coisa que tivesse corrido menos bem e que pudessem ser melhorado, o que apontaria?

Entrevistado 2: O que eu me lembro da altura é que nós definimos o *set* de competências, foram várias, depois o que correu menos bem foi que nós quisemos ser pioneiros nisso, porque estávamos à espera da central na Alemanha para definir alguma coisa mas eles demoraram algum tempo e nós dissemos “não vamos esperar, vamos começar a fazer alguma coisa e até pode depois servir como inputs para o processo deles”. E acho que tínhamos um sistema bem desenhado e que depois acabou por não ser totalmente aproveitado na altura em que a central na Alemanha assumiu o projeto. Eles depois redesenharam um bocado e não ficou tão bem desenhado como o tínhamos nós. Agora obviamente que isto também pode ser uma perspetiva muito nossa porque aquilo foi dedicado para a nossa realidade. Penso que o importante neste tipo de sistemas ou processos, sobretudo no que está ligado à avaliação de recursos humanos e tudo mais, acho que são situações sempre muito críticas e mais sensíveis. O importante é estarmos abertos para implementar sempre melhorias e não considerar o sistema como sendo algo que está fixo e que não mexe mas ir tentando melhorar, penso que aqui há essa vontade de toda a organização de o fazer, porque ainda há coisas a fazer. Algo mais prático, lembro-me por exemplo de nas conversas de avaliação de desempenho, ainda as definições das funções em muitos casos não são 100% coincidentes com a real função do colaborador e ainda hoje não é possível alterar isso. Houve uma altura em que se falava que já iríamos conseguir, depois entretanto veio o projeto da TT que acabou por complicar um bocadinho isto, espero que no futuro seja possível. Neste momento colocamos em observações, quais são as reais funções, acho que devíamos ter mesmo na aplicação associada às conversas de avaliação de desempenho a função exata para aquela pessoa. Isso são alguns pontos de melhoria.

Entrevistador: Agora apelando um pouco à sua experiência como *group leader* e ao seu trabalho como avaliador, gostaria de saber qual a vantagem que escolheria como principal da utilização deste sistema.

Entrevistado 2: É a objetividade e transparência, também para mim como avaliador facilita-me ter um conjunto de critérios, porque permite-me também concentrar nos pontos importantes e é um garante de que a avaliação que eu faço aos meus diferentes colaboradores é minimamente coerente. Nós temos um relacionamento com cada pessoa diferente de umas para as outras e se não tivermos este tipo de linhas diretrizes para fazer este tipo de avaliação e tudo mais, podemos ser tentados a fazer uma avaliação diferente de um colaborador relativamente a outro, com base no relacionamento que temos com essa pessoa. O facto de ter este tipo de parâmetros ou de tópicos para fazer a avaliação permite-nos sermos mais focados e mais objetivos, para além disso para o próprio colaborador também é uma forma de ver, apesar de *group leader* também sou avaliado, e também sinto que o sistema é mais justo se quem me está a avaliar está a seguir um conjunto de regras que é comum para mim e para os meus pares. A avaliação exata do valor, obviamente que é sempre um pouco mais subjetiva, mas isso faz parte do sistema, se fosse tudo muito objetivo estavam aqui máquinas a fazer isto e não eramos nós.

Entrevistador: Consegue imaginar-se, agora, a ser um avaliador sem este tipo sistema por detrás?

Entrevistado 2: Consigo imaginar-me a ser um avaliador sem este tipo de sistema, iria tentar arranjar uma forma minha, muito própria de fazer essa avaliação. Poderia não ser a mais correta, eu acho que conseguia fazê-lo, mas era mais difícil sem dúvida nenhuma e incorria no risco de poder ser parcial ou ser menos objetivo.

Entrevistador: Pergunto-lhe agora relativamente à aplicação informática em termos de conversas de avaliação de desempenho que é utilizada como suporte neste sistema, qual a utilidade desta ferramenta para si como avaliador e também como avaliado.

Entrevistado 2: A ferramenta é boa, mas eu optei por só olhar para ferramenta no final das conversas de avaliação de desempenho. A conversa com o colaborador é uma conversa pessoal, e estamos a falar de uma relação humana e o facto de termos a ferramenta aberta durante a conversa pode distrair-nos, sei que houve pessoas que tiveram a tendência de se sentar com o colaborador olhar para o computador e fazer a avaliação, eu

acho que isso não é a forma mais correta. Na minha opinião deve haver uma conversa inicial, deve-se fazer uma avaliação do passado, tentar receber os *inputs* do colaborador, deve promover-se acima de tudo o diálogo, e no final, tipicamente no final de termos falado, de ter ouvido o colaborador e de ele me ter ouvido também e depois de falarmos um pouco do que se prevê que seja o futuro, então aí viramo-nos para a ferramenta, Nesse aspeto acho que a ferramenta é bastante fácil de utilizar, a nós nem tanto, se calhar mais aos recursos humanos ter a informação muito mais centralizada e muito mais fácil de tratar os dados.

Como avaliador a ferramenta é extremamente fácil de usar, é muito fácil de entender, os colaboradores também entendem bem, às vezes tem algumas questões mais visuais mais relacionadas com a apresentação da ferramenta que não é possível ver um quadro completo sobretudo quando há um défice na competência e é necessário implementar uma medida, às vezes o quadro não é todo ele visível, mas são pequenas questões, não estão associadas ao funcionamento propriamente dito da ferramenta, mas sim mais de “user-interface”.

Talvez fosse interessante termos na ferramenta a possibilidade de também nós, mas isso se calhar é propositado, nós *group leaders* e diretores, nós pessoas que não dos Recursos Humanos, podermos fazer algumas exportações para uma folha Excel, para nós próprios termos as avaliações dos nossos colaboradores e podermos fazer eventualmente uma análise do estado de cada um e tudo mais. Eu tenho, tipicamente, um ficheiro Excel onde vou apontando alguns dos pontos mais positivos e negativos acerca dos meus colaboradores ao longo do ano, isto para tentar que quando se faz a avaliação do colaborador durante as conversas de avaliação de desempenho não olhemos só para as últimas semanas ou meses, que é o mais fácil de acontecer e então vou apontando no ficheiro Excel e ali tenho a minha informação sobre os meus colaboradores. Seria importante para mim, conseguir ter nesse mesmo ficheiro a última conversa de avaliação de desempenho e tudo mais, este poderia ser um ponto a melhorar, se fosse possível, na ferramenta.

Entrevistador: Tem acesso às conversas de avaliação de desempenho não consegue é exportar, certo?

Entrevistado 2: Tenho acesso a ele, tenho que seleccionar um a um, fazer um a um portanto isso não é tão prático.

Entrevistador: Em termos genéricos, eram estas a temáticas que queria abordar. Não sei se tem alguma questão que queira colocar?

Entrevistado 2: Há algumas questões, mas provavelmente já sai fora do âmbito do teu trabalho de mestrado, mas é algo que penso que estamos a tentar melhorar. Nem todos os colaboradores têm bem a noção das diferentes ferramentas de recursos humanos que existem na empresa, pelo menos pelas conversas que vou tendo vou sentido que as pessoas não têm noção de que há ferramentas que os ajudam a que as mensagens deles passe, outros têm a sensação de que o que está escrito nas conversas de avaliação de desempenho não é avaliado e a mensagem que eu lhes passo é de que isso não é de todo verdade. Eu tenho contacto com os colegas do HRL e sei que todas as conversas de avaliação de desempenho são avaliadas e portanto há um ficheiro de MDP em que todos esses *inputs* são considerados. Penso que o próximo passo que falta, é o HRL dar a conhecer, passar a informação aos colaboradores de que tipo de ferramentas têm à sua disposição, o que é que eles podem fazer, para se fazer desenvolvimento de carreira, poderá ser tanto vertical como horizontal, portanto dar-lhes a conhecer o tipo de ferramentas que existem. Isso já vai acontecendo, nós por exemplo, na nossa próxima reunião mensal de departamento já vamos ter um elemento do HRL a passar essa mensagem. Penso que esse é o passo que falta dar, já foram implementadas estas ferramentas, agora é preciso dá-las a conhecer à organização.

Entrevista 3

Entrevistador: Aquilo que estou a fazer como relatório de estágio é apresentar o caso da Bosch no que respeita ao sistema de gestão de competências, ou melhor Gestão de recursos humanos baseada em competências. Fiz alguma revisão de literatura sobre o tema e decidi aproveitar o facto de estar aqui a estagiar para apresentar o caso da Bosch. Nesse sentido optei por fazer algumas entrevistas também para perceber um pouco a opinião das pessoas e para suportar o trabalho teórico.

Neste sentido, e antes de abordarmos o tema propriamente dito, gostaria que explicasse o seu percurso na Bosch. Portanto a data de entrada na empresa, as funções que desempenhou e a função atual.

Entrevistada 3: Eu entrei na Bosch em Maio de 2007, faz hoje cinco anos, na altura quando entrei vim para fazer um estágio de três meses. Era um estágio de três meses para o qual eu tinha enviado uma candidatura espontânea, porque eu estava a frequentar um curso de nível 4 no IEFP (Instituto de Emprego e Formação Profissional) em Aveiro. Este curso era um curso de gestão de microempresas e recursos humanos e contemplava um estágio de três meses no âmbito de contexto de trabalho. Eu enviei uma candidatura espontânea para tentar arranjar uma empresa também perto da minha área de residência e consegui, porque na altura estavam a precisar de um estagiário aqui para a área da gestão da formação. Vim para um estágio de três meses, dei apoio logístico no centro de formação, o que implicava fazer os dossiers técnico pedagógicos, fazer as auditorias aos processos de formação, acompanhar os formadores à sala, verificar se está tudo o que é necessário. Aquilo que hoje em dia tu também fazes um pouco. Ao fim de três meses o meu estágio iria terminar, só que eu entretanto consegui perceber que a Bosch dava oportunidade a muitos estudantes da Universidade de Aveiro, e portanto com eu também era estudante da Universidade de Aveiro, tentei informar-me para perceber se podia também fazer um estágio. Isto porque na altura eu tinha 25 anos, tinha a licenciatura em História para a vertente de ensino, já tinha estado um ano a estagiar e já estava desempregada à quase dois anos. Portanto o curso que fiz no IEFP foi na tentativa de me conseguir integrar no mercado de trabalho, noutra área que não a minha e simultaneamente estava a tirar uma segunda licenciatura na Universidade de Aveiro e também uma pós-graduação em gestão de recursos humanos no Porto. Portanto estava a fazer tudo isto ao mesmo tempo para conseguir emprego numa área que eu gostasse. Entretanto verifiquei que consegui fazer um estágio aqui ao abrigo da licenciatura que estava frequentar na Universidade de Aveiro, e consegui fazer um estágio de mais nove meses. Na altura eu sabia que havia necessidade de ter uma pessoa para continuar no lugar em que estava e que havia necessidade de mais uma pessoa para o departamento de recursos humanos mesmo, para um outro projeto que era dar apoio a uma colega para fazer a certificação da Bosch pela DGERT (Direcção-Geral do Emprego e das Relações de Trabalho). Então aquilo que fiz foi perguntar à responsável da formação na altura, se podia candidatar-me à vaga para dar apoio ao projeto de certificação e a pessoa que viesse iria para o centro de formação. Ela concordou e eu integrei o departamento de recursos humanos e fiz depois o processo

de certificação da Bosch pela DGERT. Posteriormente houve algumas oportunidades que surgiram e portanto eu fui ficando até hoje.

Entrevistador: Neste momento a sua função está associada à gestão da formação, certo?

Entrevistada 3: Neste momento estou como técnica de formação que é a pessoa que faz o diagnóstico das necessidades de formação na empresa e depois organiza, planeia e acompanha todas as ações de formação até à parte, depois da avaliação.

Entrevistador: Em termos de gestão de competências para a Bosch e aqui estando na área da formação também tem uma grande interação com as competências e com aquilo que é a gestão de competências. Gostaria de lhe perguntar quais são os grandes benefícios para a empresa de ter um sistema baseado nas competências.

Entrevistada 3: Primeiro que tudo, um sistema deste género permite que eu, enquanto colaboradora, eu sei o que tenho de saber e quais são as minhas áreas, isto é, que competências tenho que reunir para fazer bem o meu trabalho. Sei também o que é esperado de mim para determinada competência, este é o primeiro aspeto, no fundo é sabermos onde estamos. Tudo vem *à posteriori* sabendo quais são as tuas competências, sabes exatamente o que é esperado de ti, sabes o que é que vales e sabes o que tens de fazer para chegar a determinado fim. Portanto para mim um sistema de gestão de recursos humanos que faz a sua avaliação com base nas competências é aquele que melhor permite ao colaborador e à empresa, em última análise ou em primeira análise, conseguir atingir os objetivos, e tendo em conta a estrutura da empresa só um sistema deste género nos permitiria desenvolver os nossos colaboradores. Porque depois, tudo advém da gestão das competências, todo o plano de formação da empresa é definido com base na avaliação de competências e portanto se a avaliação de competências não é feita não há uma forma sistematizada para fazer o diagnóstico das necessidades de formação e isso é fundamental.

Entrevistador: Outra das questões que tenho é relativamente à interação que existe entre a formação e a gestão de competências. De uma forma simples, pedia-lhe que me explicasse como é que a formação está ligada às competências?

Entrevistada 3: Nós no departamento de recursos humanos como tu sabes somos três equipas, temos a área da formação, a área do recrutamento e desenvolvimento e temos a área do processamento salarial. As colegas da área do recrutamento e desenvolvimento

têm todas as funções descritas e existe um perfil funcional com as responsabilidades, entre outras coisas. Paralelamente existem também as competências para todos os perfis funcionais, ou seja, no fundo as competências fazem parte dos perfis. Portanto nós durante a avaliação de desempenho, todas as chefias fazem a avaliação de competências de determinado colaborador, e nós equipa da formação, sabemos que para desenvolver determinada competência para um nível específico, porque depois a nossa escala é de 1 a 5, sabemos que para trabalhar aquela competência temos a formação A, B, C ou D independentemente do que seja. Isto é, sabemos quais são as formações para desenvolver determinada competência. Obviamente que nós sabemos isto com inputs que nós recebemos dos departamentos, como deves imaginar nas áreas técnicas nós não somos as especialistas, os especialistas são os responsáveis e as pessoas que estão no terreno e portanto nós ao longo dos anos também fomos construindo esse conhecimento. Portanto sabemos que para determinada competência existem determinadas formações que trabalham aquelas competências. Portanto nós, na avaliação de desempenho, ao ser identificado um Gap de competência, e um Gap de competência é quando o nível real é inferior ao nível esperado, há automaticamente a necessidade de definir uma medida, essa medida não tem que ser obrigatoriamente formação, mas pode ser formação e portanto as nossa chefias sabem quais são as formações, porque nós temos uma aplicação onde aparecem todas as medidas de formação e outras medidas que estão disponíveis para desenvolver aquela competência para o nível pretendido. Ou seja, se o colaborador tem nível 1 em determinada competência a chefia sabe quais são as formações que nós temos disponíveis até desenvolver a competência para o nível 2 ou 3 ou 4. Obviamente que nem sempre podemos ter algum tipo de medida disponível na aplicação, e portanto temos sempre a possibilidade da pessoa definir posteriormente aquilo que pretende exatamente e nós podemos customizar a formação à necessidade real, aliás, como fazemos com todas as formações. É assim que fazemos o diagnóstico das necessidades de formação com base na gestão de competências.

Entrevistador: Portanto é a partir daí que é depois construído o plano de formação?

Entrevistada 3: Exatamente, depois no final de todas as avaliações de desempenho de todos os colaboradores da organização serem feitas, nós como temos a brilhante ajuda dessa aplicação, conseguimos exportar todos os *inputs* que foram dados, ou todas as

avaliações, de todas as formações e outras medidas que foram definidas no âmbito da avaliação de desempenho. No final, o *output* é o plano de formação, que obviamente requer algum trabalho porque temos que juntar público-alvo, temos que definir ali alguns *clusters*. Por vezes há formações que são para trabalhar o nível 3 mas tentamos sempre ajustar em função das pessoas que realmente temos para trabalhar.

Entrevistador: Eu queria abordar também outro ponto, que são as aplicações informáticas que dão suporte a toda esta gestão de competências. Neste sentido gostaria de saber as vantagens da utilização e existência destas aplicações em termos de competências e no caso para a área da formação também?

Entrevistada 3: A grande vantagem destas aplicações tem sobretudo a ver com o facto de nós eliminarmos o Excel como uma ferramenta para fazer a avaliação das competências. Porque a nossa aplicação permite-nos ter por colaborador, ao entrares na aplicação e cada chefia tem acesso às avaliações de desempenho dos colaboradores que lhe dependem diretamente, ao entrar no perfil ou no utilizador, no colaborador, tem o perfil funcional, tem as responsabilidades e tem as competências. Quando a chefia faz a avaliação dessas competências, ao identificar um Gap, tem um campo logo a seguir, onde pode clicar e aparecem todas as formações que estão disponíveis na organização para desenvolver aquela competência, inclusivamente pode ter medidas de *coaching*, pode ter medidas de *training on-the-job*, pode ter o “A definir com o HRL3”, que é no caso de não existir nenhuma medida que vá ao encontro da expectativa. Portanto ao clicar na medida, imaginemos que é formação, a pessoa pode consultar logo ali os conteúdos de determinada formação, pode consultar o custo que a formação tem, a carga horária, os objetivos, a entidade formadora, ou seja tem toda a informação acerca do curso. Obviamente que gerir isto em Excel seria humanamente impossível eu diria. Para além disso permite-nos também ter o histórico de todas estas avaliações de desempenho que vão sendo feitas ao longo dos anos. Eu estou cá desde 2007, faço avaliação de desempenho desde 2008, porque antes estive como estagiária, e eu vou à aplicação e tenho lá todas as conversas de avaliação de desempenho, todas as medidas de formação que foram definidas, tenho tudo registado em tempo útil, e não tenho nenhum ficheiro Excel megalómano para consultar e que não nos permite ter esta gestão ótima da informação. Portanto estas aplicações são as nossas melhores amigas.

Entrevistador: Estas aplicações vão evoluindo consoante as necessidades da organização, até porque é uma aplicação desenvolvida internamente, e se tivesse que sugerir alguma melhoria, algum aspeto a melhorar, quer para o colaborador quer do vosso ponto de vista, o que sugeriria?

Entrevistada 3: No outro dia estava numa reunião e tomei nota de uma coisa que eu acho que podia ser melhorada na nossa aplicação e que vamos obviamente pedir à informática, que é para uma determinada competência, neste momento nós só podemos definir uma medida, seja ela formação ou *training on-the-job*, mas por vezes nós deparamo-nos com a dificuldade de que a chefia entende que para desenvolver determinada competência no mesmo ano a pessoa precisa de frequentar uma determinada formação e de ter *training on-the-job*, a nossa aplicação não nos permite fazer a definição de duas medidas para uma só competência e isto é uma melhoria que eu vou pedir à informática. Não vou dizer que a aplicação é perfeita mas aplicação é o fruto daquilo que nós pedimos à informática, eu estou cá desde 2007 e poderei dizer que todos os anos houve alterações na aplicação, porque nós de ano para ano vamos tentando ajustar àquilo que é a nossa necessidade, ou seja nós este ano precisamos que aplicação faça isto, falamos com a informática, fazemos uma especificação, e tentamos que aplicação passe a fazer aquilo que é a nossa necessidade e dos nossos clientes internos. Um dos esforços, nos últimos anos, tem sido criar uma aplicação o mais simples e o mais *user friendly* possível para os clientes, isto para os motivar também a fazer as coisas direitinhas, a ter a informação toda bem definida, para que as competências sejam avaliadas e que sejam definidas medidas para desenvolver determinadas competências e isso também é fruto de um trabalho que é feito por detrás. Ou seja, há muito trabalho que tem de ser feito por trás para que depois tenhamos um bom resultado, e portanto este trabalho de *back office* também é importante nesta medida.

Entrevistador: A Bosch aqui em Aveiro já tinha o sistema mais ou menos definido, entretanto surge a Bosch na Alemanha que está a implementar o projeto do *Competence management* e que vai influenciar um pouco o que vocês aqui já tinham. Consegue dizer-me o que mudou, o que não mudou, o que ficou melhor ou qual a vantagem?

Entrevistada 3: Nós aqui em Aveiro já tínhamos o modelo de competências desde 2004, penso que é desde de 2004, portanto aquilo que mudou essencialmente, e as vezes para as pessoas perceberem aquilo que eu digo costumo dizer que neste momento aquilo que nós temos na Bosch ao nível das competências é um pouco à semelhança do que aconteceu com o Bolonha. Ou seja, com o Bolonha, a minha perceção na altura era que, houve a tentativa de homogeneizar todos os cursos, pelo menos ao nível da Europa, e portanto se começasses a frequentar o primeiro ano de gestão em Aveiro e depois, no segundo ano quisesse ir para Madrid ou para outra universidade os planos curriculares iriam ser senão iguais, muito semelhantes, mas portanto os currículos iam ser *standard* a nível europeu, não sei se foi conseguido, na minha opinião acho que não foi muito bem conseguido mas penso que era este o objetivo. Portanto o que eu costumo dizer é que o modelo de competências na Bosch é uma espécie de Bolonha das universidades porque, no fundo, nós já tínhamos um modelo de gestão de competências mas aquilo que a Bosch definiu foi que para determinadas funções, um HR Partner, que é a minha função descrita pela Alemanha tinha que ter a competência A, B, C e D seja na fábrica da Alemanha, seja na fábrica da China, em todas as fábricas aquelas são as competências. Eu entendo isto como uma tentativa de homogeneização e é também uma tentativa de promover uma maior mobilidade entre as várias fábricas. No fundo o que nós fizemos foi alterar aqui o nome de algumas competências, e para nós continuou a ser feito de igual forma. Agora a grande revolução está a acontecer nas fábricas que não tinham modelo de gestão de competências, para nós é muito fácil lidar com esta questão, porque nós já o fazíamos no passado, fazemos é com nomes diferentes mas a abordagem é exatamente a mesma. E é por isso que a fábrica de Aveiro é considerada como uma *Best Practice* a nível mundial para o modelo de gestão de competências e para a definição das medidas de formação e o desenvolvimento das competências. Portanto para nós é exatamente a mesma coisa, o que muda é a standardização das funções, ou seja os conhecimentos que a Bosch tem ao nível dos departamentos são quase garantidamente homogeneizados ao nível mundial e há muita mobilidade dentro das várias empresas.

Entrevistador: Esta é a vantagem, a homogeneização digamos assim?

Entrevistada 3: Sim. Sobretudo nas áreas da qualidade, por exemplo no BPS (*Bosch Production Systems*), que é uma ferramenta muito específica nossa, mas que tem pressupostos que tem a ver com a normalização, etc. Isto faz todo o sentido é mais do que

obvio que tem que existir aqui um conhecimento comum e geral, portanto eu encaro como uma mais-valia.

Entrevistador: Uma última perspetiva, como colaboradora e como avaliada, como se sente relativamente ao sistema que a Bosch já tem implementado? Vantagens e desvantagens.

Entrevistada 3: Eu não conheço muitas realidades de outras empresas, mas eu sinto-me completamente confortável, porque o facto de teres um perfil funcional, de teres as competências que fazem parte do teu perfil, saberes o que é esperado de ti e saberes qual é a tua situação real, como é que estás, no fundo é a tua bússola profissional. Consegues ter noção e perceção do que é que tens que fazer para evoluir, de outra forma as coisas não fazem sentido e está tudo interligado entre si. Eu no meu dia-a-dia tenho objetivos, tenho indicadores que vão permitir ter acesso a um bónus no final do ano, portanto estando isto tudo de tal forma interligado, as pessoas sentem-se motivadas, trabalham, mas sabem para onde estão a ir, sabem qual é a direção, sabem o que é esperado, e portanto eu estou mais do que confortável com isto. De outra forma não consigo imaginar.

Entrevista 4

Entrevistador: Para começar gostaria de saber o seu percurso profissional na Bosch. A data em que entrou, as funções que desempenhou e a sua função atual.

Entrevistada 4: Iniciei em 2000, mais precisamente na área de Gestão do Produto e Vendas e portanto é uma área que não tem muito que ver com os recursos humanos. Na altura era responsável pelas vendas na América do Norte e América do Sul. Isso implicava definição de preços, definição da gama de produtos, portanto é a área de gestão de produto no fundo, mas que na altura tinha também as vendas. Entretanto o Departamento subdividiu-se e o que existe atualmente é uma área de gestão de produto que existe aqui em Aveiro e as vendas estão localizadas nos países ou por regiões. Atualmente a estrutura é diferente. Depois de três anos na área de gestão de produtos, passei para os Recursos Humanos, mas na altura não foi para fazer trabalho específico da área de recursos humanos. O que eu fiz foi a gestão das viagens de toda a organização e o acolhimento de colaboradores estrangeiros, aí sim mais ligado à área de recursos humanos. Estava relacionado com os destacados do estrangeiro para Portugal e tudo o que dizia respeito à integração do colaborador estava à minha responsabilidade, como por exemplo, encontrar

casa, apoiar quando tinham de contratar os serviços para a casa, as legalizações automóveis, entre outras coisas. Agora as coisas estão estruturadas de uma forma muito mais profissional e existem procedimentos da Bosch, na altura era um pouco mais informal. Nesta função estive de 2003 a 2005, não chegaram a ser precisamente dois anos, foi um pouco menos que isso e na altura o Dr.º João José (Diretor de Recursos Humanos) também me dava algumas responsabilidades como a intranet, o departamento, as comunicações, essas responsabilidades mais da área da comunicação. Em 2005 passei para a área do Recrutamento e Desenvolvimento e estou nessa área desde então. As funções têm evoluído, e este ano a minha função mudou ligeiramente, ou seja, não faço tanto recrutamento, estou mais ligada, agora, à área da gestão e desenvolvimento dos nossos líderes.

Entrevistador: Portanto de uma maneira geral atualmente a sua função consiste no apoio ao desenvolvimento dos líderes?

Entrevistada 4: Sim. Neste momento estou com um projeto a que chamamos de LEx – *Lidearship Excellence*, o objetivo é compilar tudo, todas as ferramentas e formações que existem atualmente, na Bosch, no âmbito da liderança, identificar o que é que não existe e é importante desenvolver e desenvolver internamente. Queremos ir um pouco mais além, não pensar só naquelas formações mais comuns que existem e ir para ações ou seminários, trazer cá CEO's de outras empresas, trazer outras pessoas que falam sobre liderança. Eu há uns meses ouvi na rádio o Miguel Tocha, um cómico a falar sobre liderança, mas falou de uma forma tão engraçada, tão interessante, e na altura pensei que seria interessante trazê-lo cá à empresa para os nossos líderes ouvirem uma perspetiva diferente da liderança. Depois no próximo ano pretendo fazer a certificação em *coaching*. Portanto o objetivo é utilizar as ferramentas que existem. Uma das ferramentas que eu estou a implementar é o *Management Dialog*, que consiste na avaliação da chefia, por parte da equipa, e depois do *workshop* e do *feedback* da equipa nós vamos trabalhar com os diretores e com os *group leaders* as áreas de melhoria e aí entra o *coaching* e outras ferramentas de apoio. Resumindo continuo com o recrutamento, apesar de agora em número menor do que nos últimos anos que eu era a pessoa que mais recrutamento fazia, esta mudança foi boa, portanto reduzi um pouco no recrutamento, no entanto continuo com essa responsabilidade, tenho a responsabilidade de coordenação do *competence management* na empresa e depois estas ferramentas de desenvolvimento de liderança

também estão a meu cargo e claro todos os outros processo de desenvolvimento de colaboradores que estão na área do HRL1 eu participo como qualquer uma das outras colegas da equipa.

Entrevistador: Em termos da gestão de competências, numa perspetiva para a empresa, quais seriam os grandes benefícios que consideraria para justificar um sistema de gestão de competências deste género?

Entrevistada 4: Eu acho que são muitas, olhando para o colaborador acho que é fundamental um colaborador saber quais as competências que são esperadas para a função, porque se o colaborador não souber que numa função de técnico de recursos humanos tem que dominar as técnicas de recrutamento no nível 3, e saber o que é 3 significa, não vai conseguir ter a noção do que é que ele tem de desenvolver para chegar àquele nível. Claro que também é fundamental o papel da chefia e é por isso que a gestão de competências é uma ferramenta que deve ser gerida pelos diretores e pelos *group leaders* e deve ser dinamizada por eles, não pode ser vista como uma avaliação que a chefia decide e nem sequer informa o colaborador acerca da mesma, desta forma perde-se o significado da gestão de competências. O importante é que, ao fazer a avaliação, o colaborador pode estar presente ou pode ser depois, acho que não há uma forma mais correta, a chefia pode avaliar primeiro e depois discutir com o avaliado a sua perspetiva, mas é importante que o colaborador saiba o que é que é esperado dele. Para tal é necessário que tenhamos as competências bem descritas, que foi uma das coisas que, este ano falámos na Alemanha, que é fundamental, quando iniciámos o projeto das competências em 2005/2006 ou até antes nós tínhamos por competências o descritivo com a introdução do CptM (*competence management*) da Alemanha, vieram algumas competências que não tinham descritivo, depois é difícil para uma chefia passar a informação ao colaborador e até para a própria chefia conseguir avaliar. Há aqui vantagens para o colaborador que sabe, claramente, aquilo que é esperado dele, há vantagens para a chefia, que com o descritivo da competência sabe o que é que se espera do colaborador, e por outro lado também, ao sabermos que competências são necessárias para o exercício da função tu consegues ter a noção da importância da função para a organização. Por isso é que tem que ser um processo contínuo, as funções vão evoluindo graças à envolvente e é necessário que a chefia tenha consciência da importância de verificar se efetivamente a função evoluiu, se há alterações nas responsabilidades e se isso implica alterações nas competências, porque

pode haver alteração numa responsabilidade mas as competências que estão definidas manterem-se. Agora se for uma responsabilidade totalmente diferente, que exige um conhecimento diferente numa nova tecnologia, por exemplo, é fundamental que no perfil funcional essa competência seja descrita, caso contrário, não vamos poder definir formação ou outras medidas associadas às competências, até para a própria organização, para não se estar a gastar dinheiro mal gasto é importante nós associarmos a formação a uma competência. As competências existem, são avaliadas e havendo um Gap são definidas medidas, se nós soubermos que efetivamente estamos a definir medidas de formação ou outras, que implicam um custo e que estas estão associadas a uma competência que é fundamental para o bom exercício da função, então temos consciência de que estamos a fazer bem as coisas. Se não tivermos competência nenhuma, e a chefia define uma formação qualquer numa nova tecnologia sem haver uma ligação, podem surgir as perguntas: isto é estratégico? Isto é realmente importante para a função ou foi o colaborador que se lembrou que gostava de aprender ou desenvolver competências nessa área. Se tivermos as competências sempre bem descritas e associarmos as formações às respetivas competências temos a certeza de que estamos a fazer as coisas corretas.

Temos também as vantagens para a organização, porque ao desenvolver os colaboradores com base nas competências necessárias para o bom exercício da função a organização está a investir nos colaboradores, no seu desenvolvimento e colaboradores com boas competências levam a colaboradores mais eficientes, mais motivados, com um *know-how* superior que é depois traduzido no dia-a-dia, na operação, portanto há grandes vantagens para a organização também.

Entrevistador: Se tivesse que indicar alguma desvantagem ou ponto de melhoria neste sistema o que sugeria?

Entrevistada 4: O sistema de gestão das competências, no meu ponto de vista, faz todo o sentido, mas ainda há caminho a percorrer. Olhando para a nossa organização e para a forma como nós utilizamos o sistema, eu diria primeiro que o facto de nós termos tido que alterar o que já tínhamos e adaptar ao que veio da Alemanha foi um passo atrás. Portanto eu diria que, durante quase dois anos, podíamos ter desenvolvido mais o processo mas tivemos que, de certo modo, colocar em *stand by* para fazer a tal transição. A transição não foi, na minha perspetiva, a melhor. Nós temos que cumprir o que a Alemanha

determina e contra isso não tenho nada, há que fazer, no entanto o facto de eles nos enviarem competências que, por vezes, não correspondem à nossa realidade, competências cujos os níveis esperados também não correspondem à nossa realidade, competências sem descritivo, isso acaba por ser negativo. Porque temos que andar constantemente a informar que temos estas situações e não há evolução, por outro lado o facto de andarmos todos os anos a redefinir, as competências são definidas a nível quase central depois há um desdobramento, em alguns departamentos já foram definidas há dois anos, noutros ainda estão a ser definidas, ou seja, quase todos os anos nós temos que olhar para os perfis funcionais, atualizá-los e não consegues ver a evolução, e mesmo o colaborador e a chefia não conseguem ver a evolução ao longo dos anos nas competências porque elas vão mudando, vai mudando o nível esperado, portanto não há uma linha de orientação. Se isto não tivesse acontecido nós, se calhar, já estávamos no nível de desenvolver ferramentas de análise da evolução das competências, que nós não temos neste momento, temos a ferramenta onde conseguimos comparar, se fizermos uma exportação da ferramenta conseguimos ver a evolução, mas é preciso um trabalho extra de comparar competências que têm nomes diferentes, se calhar há competências que deixaram de existir, portanto fazer a análise da evolução, neste momento, eu diria que é complicado. Esse seria um ponto de melhoria, conseguirmos desenvolver uma ferramenta que permitisse ver a evolução das competências, fazer uma comparação por competência, conseguirmos ver quem é a pessoa mais experiente por competência, conseguimos neste momento, é como te digo, mas com tanta alteração não foi a nossa prioridade. Outro ponto de melhoria seria, depois de conseguir fazer essa análise, conseguir associar a análise ao negócio. Ou seja o próximo passo, na minha perspetiva, em termos de gestão de competências é a definição das competências estratégicas, que nós estamos a trabalhar nisto e que, na minha perspetiva, devia ter sido a primeira coisa, nós não devíamos ter começado pela base, devíamos ter começado por cima, se calhar definir primeiro o que é estratégico teria ajudado depois a ver por áreas o que é que cada área poderia contribuir para aquelas competências estratégicas e definir os mesmos nomes, competências transversais, que tivessem a ver com a estratégia e que entrassem nos vários departamentos, como orientação para o cliente, se está no nosso mapa estratégico deve estar nos perfis funcionais de toda a gente ou praticamente toda a gente, tecnologias, se é fundamental desenvolver uma tecnologia específica, então identificar em cada departamento, departamentos mais

técnicos, aquela competência também e de forma transversal, e não como foi feito, que o departamento PRM define as suas competências, o LOG define as suas, o FIN define as suas, depois nós constatámos que tínhamos competências parecidas com nomes diferentes ou as mesmas competências com nomes diferentes, isso complica. Esse alinhamento acho que teria sido fundamental. O passo seguinte é conseguirmos, com base na evolução das competências, definir um indicador que mostre à organização a importância da gestão das competências, que não é muito fácil de definir, mas penso que deve ser o passo seguinte.

Entrevistador: Falámos aqui um pouco sobre esta mudança que o *competence management* que a Alemanha decidiu implementar em todo o grupo. Gostaria de saber a sua opinião acerca deste projeto: o objetivo do projeto seria bom e depois não foi bem executado, ou no vosso caso como já tinham aqui um projeto bem desenvolvido é que vos atrasou?

Entrevistada 4: É mais essa última perspetiva. Para as empresas que não tinham nenhum modelo de gestão de competências, que eram várias, foi muito bom este *competence management*, porque apesar de ser uma ferramenta Excel eles tiveram a oportunidade de criar ou usar a ferramenta Excel, definir claramente, por departamento, definir e associar as pessoas que existem no departamento aos papéis, e ver que competências são mandatárias em cada um dos papéis e isso foi ótimo porque depois não tiveram de criar de raiz e alinharam. Para nós não foi tão prático, porque nós já tínhamos a ferramenta, e a ferramenta é integrada, no sentido em que a gestão das competências é feita durante as conversas de avaliação de desempenho, e é o que o projeto da Alemanha pretende que venha a ser feito mas neste momento eles fazem em Excel, ou seja, se o diretor se esquecer de fazer a avaliação das competências antes das conversas de avaliação de desempenho, realiza a conversa de avaliação de desempenho e se calhar depois é que é alertado para o facto de ter enviado a conversa de avaliação de desempenho mas não ter anexado a gestão das competências, isso não acontece connosco. Nós vamos diretamente e conseguimos verificar se a conversa de avaliação de desempenho está feita, se as competências estão avaliadas e se estão definidas as medidas de formação e depois rapidamente exportamos toda a informação e conseguimos construir o plano de formação para a organização. É um processo muito mais prático, muito mais eficiente do que existe na maior parte das outras empresas da mesma divisão TT (termotecnologia). Eles não têm nenhuma ferramenta, e por isso é que nós somos *benchmarking* e ficam maravilhados

quando nós apresentamos a nossa ferramenta informática, porque é muito facilitadora do processo, sem dúvida. Portanto, para nós foi um retrocesso, no sentido em que já tínhamos as coisas feitas e tivemos que adaptar, para quem não tinha foi ótimo.

Entrevistador: Não poderia haver aqui, também, um objetivo de standardização das funções?

Entrevistada 4: Sim, esse trabalho é da responsabilidade dos chamados *setting owners* e dos *functional coordinators*, são eles que supostamente têm que fazer esta análise, ou seja a pessoa na central responsável pelo HRL é que deve definir quais são os papéis ou as funções que são necessárias ou que existem numa organização de recursos humanos e quais são as competências fundamentais para o bom exercício dessas funções. Na minha opinião, esse trabalho devia ser transversal, ou seja, não só TT, devia ter sido feito para todas as divisões. Claro que depois devia ter sido dada a liberdade de localmente, por questões culturais ou por questões de legislação, adaptar, que em muitos casos, em muitos departamentos ou muitas áreas funcionais foi autorizado noutras não, na logística, nas compras, aquilo que nós recebemos foi aquilo que nós tivemos que colocar na aplicação. Portanto aí, não facilita muito, mas noutros departamentos permitiram essa adaptação.

Entrevistador: Tendo em conta a sua função, associada também ao recrutamento, qual é que é a ligação entre as competências e este trabalho de recrutamento e seleção?

Entrevistada 4: Neste momento, eu diria que nós não temos uma ligação completamente direta. Porque nós temos o perfil funcional e o que nós fazemos é utilizar a informação do perfil funcional para construir o anúncio de recrutamento, ou seja, a missão da função é aquela que resume a importância da função na organização e que diz o que é que vai ser a missão da pessoa que vai ser contratada e depois temos o perfil, o perfil necessário para função, nós no perfil utilizamos o perfil *hard* que está no perfil funcional e algumas competências mas não a totalidade. Por isso é que eu digo que diretamente não é um *link* tão evidente, nós não vamos buscar todas as competências e colocar no anúncio porque também seria demasiado exaustivo, vamos buscar o que é realmente fundamental para o exercício da função. O que nos ajuda, porque por vezes quando estamos a definir o perfil ou o anúncio com o nosso cliente interno damos conta que há coisas que ele diz que é fundamental a pessoa saber para aquela função e depois vamos ao perfil funcional e não

está lá, aí é positiva a gestão integrada, porque nós depois vamos verificar se necessitamos de atualizar o perfil e atualizamos. Isto, no modelo anterior era possível, agora no modelo do CptM se nos disserem que não podemos mudar as competências não podemos fazer. Aquilo que nos enviam é aquilo que nós temos que aplicar, há como contornar a situação, como a nossa aplicação tem três áreas onde nós temos as competências A, B, C, nós podemos colocar as competências que são obrigatórias todas nas B e nas C colocamos as locais, apesar de não termos autorização, o que nós podemos fazer é colocar e depois quando exportarmos, exportamos só as B. Mas as C são importantes para nós, senão não estamos a desenvolver as pessoas nas competências necessárias para o bom exercício da função, tem a ver com questões locais.

Entrevistador: De qualquer forma, é útil a existência destas competências e deste sistema para o recrutamento?

Entrevistada 4: Sim, sem dúvida. Quando eu digo que não é direto, nós depois não vamos fazer uma análise exaustiva ao candidato, para ver a que nível ele está em todas as competências, nós não fazemos isso. O que nós fazemos, por exemplo, no caso de serem necessárias competências linguísticas para a função, durante a entrevista há uma parte da entrevista que é feita em inglês, mas não estamos a aferir a escrita, por exemplo, apenas o nível oral. Depois, se forem funções mais técnicas pode haver a necessidade da execução de algum teste para comprovar realmente a competência. Ou seja, há uma ligação, não é na totalidade, mas é fundamental para o recrutamento, nós conhecemos as competências, se nós não tivéssemos isso seria muito mais difícil fazer o anúncio e sabermos exatamente o que queríamos, mudava uma chefia, e mudava o perfil outra vez e teríamos que fazer sempre o anúncio sem uma base da função.

Entrevistador: Relativamente às aplicações informáticas que suportam a gestão de competências na Bosch aqui em Aveiro, gostaria de saber vantagens e desvantagens da existência desta aplicação.

Entrevistada 4: Eu soube que está a ser desenvolvida, na Alemanha, uma aplicação em SAP, que vai ser vendida às empresas a partir de 2015, ou seja, em Portugal, talvez lá para 2017 é que teremos essa aplicação. Isto para dizer que se nós não tivéssemos desenvolvido a aplicação há uns anos atrás só em 2017 é que teríamos essa aplicação para a gestão das competências. Claro que esta ferramenta Excel acaba por ser uma ajuda mas

não é a aplicação ideal, sem dúvida que não é. A aplicação desenvolvida em Aveiro foi desenhada por nós, na altura pela Marlene, teve o contributo da área do recrutamento e do desenvolvimento e é bastante útil porque sem ela não conseguiríamos gerir as coisas de uma forma tão eficiente, as conversas de avaliação de desempenho são feitas lá, a gestão das competências foi feita na aplicação. Foi feita completamente à nossa medida, foi customizada, como disse, foi desenhada por nós, é uma ajuda preciosa para a gestão das competências. A dificuldade agora é quando queremos fazer alguma alteração à aplicação, ela está um pouco complexa porque cruza informações de outras aplicações. Portanto não são coisas tão simples assim e associada à pouca disponibilidade do departamento de informática, porque todos os departamentos, hoje em dia, solicitam o apoio da informática, acaba por ser um pouco complicado nós queremos atualizar e melhorar a aplicação quando nos dizem que só vamos poder fazer esta alteração que vocês especificaram passado dois anos, acaba por ser um pouco desgastante. Não podemos evoluir ao ritmo que gostaríamos de evoluir.

Entrevistador: Relativamente à aplicação, há algum ponto de melhoria que gostasse de referir?

Entrevistada 4: Nós temos melhorado a aplicação, no que respeita a gestão das competências, e foi um trabalho desenvolvido no ano passado pela área da formação, porque esta área da gestão de competências eu diria que está mais ligada à área da formação e do desenvolvimento do que propriamente à área do recrutamento. O que foi feito no ano passado foi melhorar a aplicação no que diz respeito à gestão das competências, a possibilidade de ao avaliar a competência ter as opções de medidas disponíveis para aumentar o nível nessa competência, inclusivamente poder ver o conteúdo programático da formação, o *budget* associado à formação. Portanto nessa área nós temos trabalhado muito, outra coisa que foi muito interessante ver foi que a área da formação está a desenvolver um projeto de avaliação da eficácia da formação. E é isso que no fundo nos vai dar a informação do quão importante é a gestão das competências e a definição de medidas para os resultados da organização em termos de desenvolvimento de pessoas. Está a ser desenvolvido e está em prática.

Sugestão de melhoria, eu vi na Alemanha, conseguir colocar lado a lado os colaboradores. Quando estás a fazer a avaliação, neste momento, na nossa aplicação, nós

só conseguimos entrar numa pessoa, se a minha chefia me está a avaliar só vê o meu perfil e as minhas competências e os níveis, consegue ver o deste ano e o do ano passado, ou seja, consegue fazer a ponte entre o nível em que eu estava e estou este ano, mas não consegue comparar com os restantes colegas que estão na mesma função. E uma das coisas que eu vi na Alemanha é isso, conseguir colocar lado a lado os colaboradores e fazer a avaliação em simultâneo, pode ser interessante. Consegue-se fazer atualmente aqui, mas tens que imprimir os papéis e ir comparando, mas lá na aplicação em SAP é possível ver e fazer diretamente no computador. Outra coisa que podia ser interessante seria nós termos gráficos, em que fosse possível visualizar a evolução do colaborador nas competências e mesmo em termos organizacionais, como é que de um ano para o outro nós estamos a evoluir nas várias competências e que medidas contribuíram para essa evolução. Acho que é isso que depois vai mostrar, associado depois por exemplo orientação para o cliente se analisarmos a evolução de um ano para o outro e que medidas é que contribuíram e se conseguirmos associar, por exemplo, com o volume de vendas, verificando se foi mais positivo no ano seguinte em determinado sitio onde nós apostámos numa formação qualquer, acho que aí é que está o cerne da questão e que vai dar toda outra importância a esta questão das competências.

Entrevistador: Por último gostaria de saber, na sua perspetiva como colaboradora, se se sente confortável com este sistema, se tem alguma desvantagem a referir.

Entrevistada 4: A única situação que eu acho que não é tão positiva que é o facto de ao estarmos a receber competências definidas centralmente, não nos revermos, por vezes, nas competências, não nos revermos no sentido em que podem não ser tão aplicáveis à nossa realidade. Porque por exemplo na Alemanha um técnico de recrutamento provavelmente só faz recrutamento, e nós aqui não fazemos só recrutamento, temos que fazer várias coisas. O que estava a dizer é que por vezes quando sou avaliada numa competência, posso não me rever inteiramente nela, por esta questão de não ser efetivamente a nossa realidade. Por outro lado as competências, por vezes, são tão complexas, estou a referir-me à área dos recursos humanos que é aquela em que trabalho, por vezes a competências é tão descrita, que é o oposto do que acontece noutros departamentos que não têm descrição nenhuma, que durante a conversa de avaliação de desempenho não tendo essa informação acabas por não saber muito bem o que está por detrás da competência.

Entrevistador: Mas em termos genéricos sente-se confortável com o sistema?

Entrevistada 4: Sim, é fundamental para saber o que é que é necessário para eu desempenhar bem a minha função. A sensação que eu tenho é que por vezes não dedicamos tempo suficiente, mesmo enquanto avaliados a olhar para aquilo, a ler e ver se estou a trabalhar no sentido de desenvolver as minhas competências ou não, mas para isso é necessário o apoio da chefia, é preciso que a chefia também promova essa análise e que fale das competências, não só durante as conversas de avaliação de desempenho mas também durante reuniões de feedback, ir dando também o reforço positivo quando alguém desenvolve uma competência. Acho que é importante o papel da chefia neste aspeto.

Entrevista 5

Entrevistador: Eu estou a frequentar o mestrado em Gestão na Universidade de Aveiro, e nesse âmbito estou a preparar o relatório de estágio. Pretendo fazer uma breve revisão da literatura sobre o tema e apresentar o caso do sistema de gestão de competências da Bosch aqui em Aveiro e comparando também com o projeto que a Alemanha decidiu implementar em todo o grupo. Neste sentido e para contextualizar a entrevista gostaria de lhe perguntar como foi o seu percurso na Bosch? A data de entrada na empresa, as funções que já desempenhou e a sua função atual.

Entrevistada 5: Eu entrei na Bosch como estagiária. Eu sou licenciada pela faculdade de engenharia do Porto, em Gestão e Engenharia Industrial e entrei na Bosch em Outubro de 1998, como estagiária no QMM5, na altura Qualidade de Aprovisionamentos, portanto auditorias a fornecedores e controlo de qualidade a fornecedores. Tive oportunidade, também, de fazer um projeto também nesse âmbito, custos inerentes à não qualidade, com o Eng.º Paulo Couto, que na altura era o diretor da qualidade. Depois também tive uma tarefa que estava muito relacionada com o departamento de compras e o Eng.º Paulo Couto, na altura, fez a transição para a direção do departamento de compras. Depois fiquei na empresa como responsável da parte de qualidade de aprovisionamentos, não como *group leader*, mas como uma engenheira responsável por um grupo de fornecedores nessa área e também como auditora de fornecedores do grupo Bosch. Tive a oportunidade, nessa altura, de fazer o curso de auditores da APCER (Associação Portuguesa de Certificação). Estive nesta função até 2002. No ano de 2002 fiz a transferência para a logística, onde tratei de aprovisionamentos, portanto no planeamento e

também na melhoria da implementação de processos logísticos com fornecedores. Já trazendo um pouco do *know-how* que já tinha dos fornecedores. Estive nesta função, no LOG2 até 2004. Em 2004, surgiu a oportunidade de fazer um destacamento. O Eng.º Paulo Pinho, meu marido que esteve também no QMM5, passando depois para o QMM1, teve a oportunidade de fazer um destacamento no estrangeiro e surgiu também a oportunidade de eu sair e fazer esse destacamento. Estivemos em Worcester, na fábrica em Inglaterra, estivemos lá 18 meses, desde Novembro de 2004 e Março de 2006. Regressei à empresa nesta altura e assumi funções na Engenharia na qual era responsável pelo controlo de investimentos da empresa e também pelos recursos na área mais da engenharia e também era responsável pelo armazém de todo o material indireto, de manutenção. Estive nessa função desde Abril de 2006 a Maio de 2008. Nesse período reportei diretamente ao Eng.º João Paulo (Administrador da Bosch Termotecnologia em Aveiro), onde também fazia um pouco de assessoria na parte de coordenação de reuniões com a área técnica, desde a qualidade, a engenharia a produção, etc. Em Maio de 2008 fui convidada a ir para logística, e logística na parte do planeamento de produção, com a gestão de clientes de Portugal e Espanha, ou seja, da Ibéria e isto decorreu de Maio de 2008 até Janeiro de 2009. Em Janeiro de 2009, além do planeamento de produção e a gestão de clientes de Portugal e Espanha assumi também a função de gestão do planeamento de fornecedores e aprovisionamentos, ou seja a área cresceu. E é onde estou hoje, essa a minha função atual. Sou responsável do planeamento de produção, a *group leader*, do LOG2 e o LOG2 é constituído pelo planeamento de produção, planeamento de fornecedores de aprovisionamentos e depois também a gestão dos clientes de Portugal e Espanha.

Entrevistador: Gostaria de saber, na sua opinião, qual o benefício, para a empresa, da existência de um sistema de gestão de competências?

Entrevistada 5: Numa só palavra, transparência, que leva depois à motivação dos colaboradores e eu falo também pela minha experiência enquanto colaboradora. Eu tinha muita dificuldade em entender o processo, como é que as coisas aconteciam e porque é que aconteciam. E agora este modelo vem-nos mostrar isso e ajuda-nos a explicar aos colaboradores o que é se passa, o que é que é importante, se é a sua performance, se é o seu potencial, onde é que podemos trabalhar, o que é que se tem de fazer para se desenvolver. Portanto sem dúvida nenhuma é a transparência e o ser *standard*, ser mais correto na minha perspetiva e no meu entender. Porque tu tens regras claramente iguais, são *standard* para

todos. Tu tens um *staffing plan*, tens uma conversa com o colaborador, depois no *staffing plan* já há uma validação não só por ti como colaborador, é tua e já tens a tua chefia superior também que a faz, que valida esse plano, o HRL também confirma se aquilo que estás a dizer ao teu colaborador se está a refletir ou não no *staffing plan*, no desenvolvimento do colaborador. Faz-se a avaliação dos comentários, se isso está alinhado ou não está alinhado com as expetativas e depois também está relacionado com os aumentos salariais e com o bónus, se efetivamente as coisas todas batem certo, se realmente aquilo que se diz é correto, está alinhado, se estamos ser justos e coerentes. E isso é extremamente importante, para nós e para eles.

Entrevistador: Entrou em 1998 e nesta altura não existia este sistema. Quais as principais diferenças entre aquilo que era e aquilo que é agora.

Entrevistada 5: Essencialmente foi o que expliquei à pouco, relativamente aos aumentos salariais eu não fazia a menor ideia quem é realmente definia os salários, como eram definidos, de que forma, se havia alguma fórmula ou foi alguém que se lembrou porque até gostava de ti. Na minha perspetiva eu não entendia de onde é que vinha o aumento eu fiz as minhas funções todas, atingi os meus objetivos porque é o meu colega teve um aumento superior ao meu? Apareciam muitas dúvidas, eu não sabia o que é que devia fazer porque estava interessada em continuar a desenvolver-me na empresa, o que é que eu devo fazer, o que é que é preciso, será que o meu chefe está a ter isso em consideração, será que está a apostar no meu desenvolvimento profissional. Havia muitas dúvidas quanto ao desenvolvimento.

Entrevistador: E este sistema veio eliminar algumas dessas questões?

Entrevistada 5: Exatamente, porque tens objetivos mais claros, onde é que se deve incidir, o que é que debes definir, quem é que define, quem é que trata, com quem é que debes falar, quais são as competências, quais são as responsabilidades. E agora há uma coisa importantíssima no meu entender, antigamente tinha a ver um pouco mais com os anos de trabalho, quem estava cá há mais tempo, o posto, etc., agora não, é uma coisa mais *standard* atendendo às mesmas regras, o perfil da função, não é pela pessoa é pela função que tu estás a desempenhar. Tens aquele patamar, a avaliação é mais justa, e está alocada a uma determinada função e não á pessoa X ou Y. Estas, para mim, são as principais alterações e melhorias.

Entrevistador: Como avaliadora, também lida com aplicação informática que dá suporte à gestão das competências. Para si qual é a utilidade da existência desta ferramenta?

Entrevistada 5: A ferramenta em si já existia, em formato papel, mas já existia. Uma das vantagens é estar tudo disponível para consulta, muitas vezes acontecia-me não saber da minha conversa de avaliação de desempenho, tinha que pedir ao HRL uma cópia, agora facilmente podes ir lá e consultar, assim como o próprio colaborador. Sejam os objetivos, seja a função, o perfil funcional, seja mesmo a nível de formações o que ficou acordado, tudo isso está disponível a qualquer momento. E isso é extremamente vantajoso. E outra coisa fantástica, que agora temos, no meu entender pelo menos, é mesmo na aplicação do cálculo do bónus quando tu defines os objetivos claramente fica logo já tudo e quando imprimes é rápido, é expedito, não tenho nada a apontar.

Entrevistador: Tem ideia de algum aspeto que pudesse ser melhorado ou dar alguma sugestão quer na aplicação ou no próprio processo?

Entrevistada 5: Sei que já me lembrei de muitas sugestões de melhoria, mas agora não me ocorre nada. Lembro-me que por vezes a aplicação tem *bugs*, como é normal, e ou não tinha as pessoas todas atribuídas, ou porque desaparecem os colaboradores. Mas isto está mais relacionado com os acessos, quanto à aplicação em si, sei que há muitos comentários de que as pessoas não gostam e que pode ser melhorada, mas eu acho que a aplicação funciona e não me lembro de nada relevante.

Entrevistador: Como *group leader*, e portanto no papel de avaliadora quais são as vantagens da existência de um sistema deste género?

Entrevistada 5: Este sistema ajuda-nos, de facto, a avaliar, pois tens critérios. Ajuda-te a posicionar e seres o mais justa possível na avaliação, porque no fundo tu tens critérios e sabes que vais avaliar a função de cada colaborador e ter a certeza de que estás a compará-los relativamente à função, à sua performance, ao desempenho, qual o potencial que eles têm, o que é que se deve fazer no seu desenvolvimento. O facto de teres critérios, serem claros e haver um *standard* ajuda-te.

Outra grande vantagem é o facto de deixarem de existir tantas perguntas, até podem nem te perguntar porque não se sentem confortáveis, mas aquela sensação de desconfiança e quando saía alguém da conversa de avaliação de desempenho ou quando saía o aumento

salarial as pessoas tinham tendência a tentar perguntar o que se passou. Isso acabou, eu noto, pelo menos na minha equipa e por mim própria, já não há essa dúvida. Acho que as coisas são mais claras, claro que a pessoa pode pôr em questão se efetivamente merece aquilo ou não mas acho que as regras estão mais claras para toda a gente, tanto para a chefia como para o colaborador. Na minha opinião, claro que há potenciais de melhoria, mas as coisas melhoraram significativamente. E as pessoas sabem que estamos a trabalhar para que cada vez haja mais justiça, e que as pessoas sejam avaliadas de igual forma, mediante as funções claro, porque se depois quiserem e tiverem interesse em desenvolver-se e crescer mais têm que mudar de função.

Entrevistador: Como *group leader*, imaginemos que seria necessário recrutar alguém para a sua equipa, nesta situação acha que este sistema também é uma mais-valia ou não tem um impacto tão grande?

Entrevistada 5: É uma mais-valia porque passas a olhar numa perspetiva de que quando vais recrutar alguém, vais recrutar alguém com um perfil destinado a uma determinada função e não a uma pessoa em si. Ou seja, tu sabes exatamente o que é que esperas para aquela função a nível de competências a quem vais entrevistar e acho que isso ajuda.

Para mim e na minha opinião essa é a grande alteração ou a alteração de paradigma. É olharmos e dizermos isto é uma função, são as competências necessárias para realizar uma função e não propriamente a pessoa em si. E que depois nos ajuda noutros processos seja, por exemplo, o *key user*, para os acessos nós definimos grupos de acordo com o perfil que precisamos para a função.

Para mim os chavões são: *standard*, critérios, transparência, coerência naquilo que se diz à pessoa e naquilo que depois se avalia a pessoa, o cada vez mais dar atenção às expectativas do colaborador e o facto de termos perfis que são associados a funções e não a pessoas.

Entrevistador: Na altura em que entrou, já existia esta conversa com o colaborador.

Entrevistada 5: Já, já existia esta conversa com o colaborador, não era feita da mesma forma. A existência de objetivos definidos o *deployment* e isso tudo é muito importante. E eu senti isso, por exemplo, quando estive em Worcester. Nós aqui na

Vulcano já tínhamos objetivos, podiam não estar tão claros como agora, mas já tínhamos objetivos, nós sabíamos o que é que tínhamos de atingir, o que é que tínhamos de fazer relativamente ao bônus e etc. Em Worcester, a minha primeira pergunta foi e os meus objetivos, ninguém me deu objetivos, e a resposta foi que os objetivos estavam a nível da gestão. E eu disse que precisava de objetivos para trabalhar, que tinha de saber o que é que vou contribuir, onde é que vou contribuir e de que forma é que posso contribuir. Hoje em dia já têm, mas em 2004 não existiam objetivos ao nível do colaborador. Nesse sentido aqui estávamos mais evoluídos que em Inglaterra.