

# Gestão por competências: Bosch comemora o investimento



Por Patrícia Bispo

## Gestão por competências: Bosch comemora o investimento

Quem fica atento às mudanças do mundo organizacional já percebeu que nos últimos tempos as competências tornaram-se um diferencial tanto para as organizações quanto para os profissionais. Hoje, por exemplo, existem empresas que fortalecem a política de Recursos Humanos com base na gestão por competências - um processo que permite alcançar os objetivos através do alinhamento entre a missão, a visão, os valores, a estratégia do negócio e do capital humano. E é justamente na busca pela maximização de resultados que as empresas estão repensando seus modelos de administração e investindo cada vez mais no patrimônio e no capital intelectual. Dessa forma, o grande desafio tornou-se buscar e preparar as pessoas que ajudarão atingir os resultados, identificando as competências que vão garantir a manutenção do sucesso no presente e no futuro.

No Brasil, um bom exemplo de adoção estratégica da gestão por competências aconteceu na unidade de Sistemas de Chassis da Robert Bosch. O processo passou a ser desenvolvido no final de 2001, quando a empresa começou a questionar sobre o que era preciso para transformar sua visão de futuro em realidade. Isso aconteceu porque a organização sentiu a necessidade de alavancar os resultados do negócio e isso, conseqüentemente, representava um grande desafio. Foi nesse momento que a direção da organização observou que para realizar esse trabalho, era imprescindível contar com o máximo de competências de cada um dos seus colaboradores. Localizada em Campinas (SP), a Unidade de Sistemas de Chassis da Bosch emprega cerca de 1.200 profissionais e desenvolve no país gama de produtos de freios para o mercado nacional e para exportação, atendendo às principais montadoras.

Para a unidade de Campinas, a prática da gestão por competências caiu como uma luva, pois foi uma grande oportunidade para complementar e fortalecer o sistema de gestão *Lean* da Bosch, cujo foco está voltado para o resultado do negócio através da gestão de pessoas. Esse sistema obrigava a empresa a quebrar paradigmas funcionais e direcionava a organização para um trabalho processual, em times. O *Lean* é uma filosofia de gestão baseada em quatro pilares - orientação por processo (seqüência de atividades) com foco na agregação de valor e resultado, trabalho em equipe, desdobramento de metas e melhoria contínua. Tradicionalmente aplicado na área fabril, esse modelo de gestão é baseado no sistema Toyota de Produção, criado no início da década de 70, com enfoque no "*Lean Thinking*" ou "Mentalidade Enxuta". O *Lean* é voltado para as atividades básicas envolvidas no negócio, identificando o que é desperdício e o que é valor

a partir da visão clientes, sejam eles intermediários, usuários ou acionistas. Seus princípios envolvem a criação de fluxos contínuos e sistemas baseados na demanda real dos clientes, na análise e na melhoria do fluxo de valor das plantas e da cadeia completa, desde as matérias-primas até os produtos acabados.

Segundo Antônio Rangel, diretor de Recursos Humanos da Unidade de Sistemas de Chassis da Robert Bosch, na gestão *Lean* não importava mais o cargo da pessoa e sim quais as competências de cada membro do time seriam necessárias para que o processo fluísse e apresentasse os resultados esperados pela companhia. "Assim, iniciamos o processo de definição das competências necessárias para o negócio atual e quais seriam os diferenciais que garantiriam o sucesso futuro. Foi então que adotamos como conceito de competência o tradicional CHA - conhecimento, habilidade e atitude", explica, ao acrescentar que para atender às demandas do modelo *Lean*, o primeiro passo da unidade foi implementar uma consultoria interna de Recursos Humanos, para dar suporte à gestão de pessoas.

### Fases da implantação da gestão por competências:

- ☐ Implantação do Plano de Desenvolvimento Individual que objetivou desenvolver as competências complementares necessárias nas pessoas.
- ☐ Elaboração da matriz de competências que identificou as competências necessárias para atendimento às demandas dos clientes e dos processos.
- ☐ Mapeamento das pessoas *versus* os processos que apontou as competências existentes para o atendimento às demandas.
- ☐ Definição da régua que revelou os níveis de entrega das competências a serem trabalhadas.
- ☐ Adoção da avaliação de desempenho para verificar as performances individuais.
- ☐ Aplicação da *Competence Check* que teve o objetivo de avaliar os potenciais da organização.
- ☐ Valorização do *feedback*, que visou levar o colaborador a refletir e agir sobre as suas possibilidades de desempenho.
- ☐ Estimulo ao *feedback* 360° para auxiliar no desenvolvimento pessoal.
- ☐ Incorporação do *coaching* com a finalidade de desenvolver nos gestores competências complementares para a liderança dos times.

Para implantar a gestão por competências, a unidade de Campinas da Bosch dividiu o processo de gestão em dois grandes blocos: *front office* e *back office*. No primeiro, ficaram as atividades tradicionais da área. Já no segundo, foram concentradas as atividades que envolvem o desenvolvimento de pessoas, realizadas por um grupo de profissionais com conhecimentos em psicologia.

Atualmente, a unidade da Bosch desenvolve a gestão por competências em vários níveis desde o vice-presidente ao operador de fábrica, uma vez que no conceito de gestão *Lean* todos são importantes para o processo, ainda que existam dois papéis distintos: líder do processo ou membro do time. "Por essa razão, trabalhamos no desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes de cada papel de forma diferenciada", complementa Antônio Rangel.

Quando questionado se a gestão por competências é difícil de ser implantada, o diretor de RH afirma que não existem grandes dificuldades de se adotar o processo. No entanto, a mudança cultural na implantação da gestão *Lean* demanda investimentos em comunicação e na sensibilização dos colaboradores, uma vez que quebra barreiras funcionais e departamentais. Como exemplo, ele cita que nesse processo, ao invés de um líder dirigir um departamento com colaboradores diretos, ele convive com um time de trabalho formado por funcionários de diversos setores, mas que possuem competências específicas e de interesse do processo trabalhado pela equipe. É possível encontrar pessoas da área de finanças ou de montagem atuando num time de comunicação interna, desde que suas competências contribuam para o

bom andamento do trabalho e o cumprimento dos objetivos na cadeia de agregação de valor. Para vencer essas barreiras, a organização realizou campanhas de aprendizado e motivacionais. No que se refere aos investimentos, a empresa destinou internamente e em parcerias cerca de 2 milhões de reais entre os anos de 2002 e 2004. A maior parte desse montante foi direcionado principalmente para o desenvolvimento da consultoria interna de RH - um forte aliado para a gestão por competências.



Antônio Rangel: trabalhamos com conhecimentos, habilidades e atitudes

*Os aspectos considerados para a definição das competências, trabalhadas pela unidade de Campinas da Bosch, foram: as demandas do mercado; avaliação de ameaças e oportunidades para o sucesso do negócio e a retenção de talentos; as necessidades dos processos internos, onde se avaliou os pontos fortes e fracos da organização para atendimento a essas demandas. As competências trabalhadas pela organização dividem-se de acordo com os níveis.*

## Competências...

### ... de líderes:

- gestão de processos;
- gestão comercial;
- comunicação;
- organização pessoal;
- gestão operacional do negócio;
- equilíbrio emocional;
- gestão de pessoas;
- trabalho em time;
- gestão estratégica de negócios;
- competência social.

### ... de membros de times:

- empreendedorismo;
- trabalho em time;
- tecnologia da informação;
- *Lean* - técnica processual;
- organizacional;
- visão de negócio;
- comunicação;
- técnica operacional;
- organização pessoal.

### ... de membros de times - operacional:

- técnica de qualidade;
- técnica processual;
- técnica operacional;
- organizacional;
- comunicação;
- organização pessoal;
- trabalho em time.



Desde o vice-presidente ao operador de fábrica, todos foram beneficiados pelas competências

Sobre o momento em que a Bosch começou a colher os frutos, graças à implantação da gestão por competências, Antônio Rangel comenta que quando se trata de pessoas é difícil mensurar o momento em que os resultados aparecem, pois cada um absorve as mudanças em tempos diferentes. Os resultados, no entanto, ficam mais visíveis quando as pessoas passaram a refletir juntas sobre os processos, perceberam o sentido do que se propunha a empresa e, então, partiram para as ações com foco nos resultados.

Ao fazer uma comparação entre a gestão por competências e as demais metodologias disponíveis no mercado, o diretor de RH acredita que não exista uma melhor ou pior. Por outro lado, é necessário entender a visão de futuro do negócio e conhecer claramente o estado atual da empresa e, a partir daí, traçar um plano de desenvolvimento das carências de atendimento às necessidades do negócio. As metodologias aplicadas serão decorrentes da cultura e da abertura da empresa para o processo de mudanças.

### Vantagens das competências

Dentre as vantagens conquistadas pela unidade de Campinas da Bosch, a implantação da metodologia trouxe maior competitividade e melhores resultados, uma vez que todas as competências dos profissionais passaram a serem utilizadas com foco no valor. Além disso, para as pessoas, o processo resultou em benefícios que ultrapassaram o âmbito profissional. De acordo com Dênia Rodrigues, consultora interna de RH na unidade de Sistemas de Chassis da Bosch, mais do que possibilitar o conhecimento sobre um determinado processo imprescindível para a organização, o desenvolvimento das competências busca criar habilidade para conciliar a

vida pessoal e profissional, garantindo um equilíbrio que reflita em atitudes que geram resultados positivos para a pessoa, para a organização e para a sociedade onde se vive.

"Hoje, entendemos a visão do futuro do negócio e conhecemos claramente o estado atual da empresa. A partir daí, traçamos um plano para o desenvolvimento das carências, para atendimento às necessidades do negócio. As metodologias aplicadas foram decorrentes da cultura e da abertura da organização para os processos de mudança", afirma a consultora interna de RH, ao fazer uma análise do investimento que tem sido feito nas competências dos colaboradores.

Além disso, ela ainda ressalta que alguns fatores foram fundamentais para o sucesso da iniciativa como o fato do projeto ter sido totalmente apoiado, desde o início, pela alta administração da companhia. Somando-se a isso, Dênia Rodrigues, afirma que a metodologia é vista internamente como um grande suporte ao novo conceito de gestão - *Lean Management*.

### Visão do líder e da equipe

A implantação da gestão por competências teve reflexos entre todos os colaboradores da Bosch, em Campinas, inclusive na relação entre os líderes e os demais membros do time. Segundo Osvaldo Zanini, gestor de vários projetos na Unidade de Sistemas de Chassis, para as equipes a gestão por competências possibilitou uma fácil visualização do todo em relação à demanda das competências para os processos nos quais estão inseridas, bem como as oportunidades que surgiram em função do autodesenvolvimento de cada profissional. Para ele, a gestão por competências facilitou a alocação dos recursos devido à facilidade do uso da ferramenta matriz de competências.



A prática adotou a avaliação de desempenho para verificar as performances individuais

Sobre a influência que a prática trouxe para o desempenho da sua equipe, Zanini também se mostra otimista. Ele diz que esse trabalho foi crucial, pois os colaboradores aprenderam a complementar as necessidades dentro dos próprios times, além de terem praticado o autodesenvolvimento através da troca de competências. "As melhorias são expressivas, o comprometimento e a motivação do time estão em ascensão, pois os ganhos são imediatos através da interação líder-membro", reforça ao acrescentar que hoje não conseguiria ver mais a unidade sem a gestão por competências, pois a metodologia está diretamente associada à forma de ser e pensar da empresa, totalmente *Lean*. *Ou seja, eliminando os desperdícios e ajudando a identificar oportunidades no desenvolvimento da empresa através das pessoas, que são a base do sucesso para o futuro.*

Mas não é apenas Osvaldo Zanini que mostra satisfação em relação à gestão por competências. Quem também se encontra motivado com a experiência é Jean Bosso, coordenador de engenharia industrial. Para ele, o interesse no trabalho desenvolvido pela unidade de Sistemas de Chassis da Bosch ocorreu porque, após à sua implantação, ficou mais fácil saber qual o caminho que os colaboradores precisam trilhar, para que possam atingir os objetivos. "Tive a oportunidade de crescer e hoje tenho uma posição melhor em função do desenvolvimento que abriu muitas portas para mim. Hoje, sinto-me um profissional mais bem preparado para os desafios do nosso mercado", comemora ao destacar que seu

desempenho na empresa também melhorou sensivelmente, uma vez que suas carências foram complementadas pelo processo.



**Jean Bosso: a gestão por competências refletiu diretamente no clima interno**

Sobre o relacionamento com os líderes, Bosso diz que houve uma melhora significativa. E justifica sua afirmação ao mencionar que os profissionais passaram a falar mais claramente, de forma organizada e alinhada sobre a gestão de Recursos Humanos. Isso refletiu diretamente no clima interno. "As oportunidades são visíveis e a forma de estar apto a atendê-las é clara, bastando cada um fazer a sua parte, alinhados à estratégia da empresa. O sucesso da organização e por consequência, o nosso sucesso profissional serão uma questão de tempo", resume.

Como o novo processo, a Unidade de Chassis de Campinas criou uma matriz de treinamento. Isso serviu, ainda, para definir: as eventuais necessidades de contratação de profissionais no mercado e os parceiros para o desenvolvimento de competências de todos os colaboradores.



## Competências: agregando valor às empresas e às pessoas

As empresas estão muito pressionadas tanto no ambiente externo - exigindo mais velocidade de resposta, flexibilidade, produtos e serviços com maior valor agregado, quanto pelo ambiente interno - onde as pessoas exigem mais liberdade e autonomia, condições concretas para o seu desenvolvimento profissional, preparação para um mercado cada vez mais competitivo. "Nesse contexto é que o conceito de competência vem ajudando as empresas a compreenderem as características da gestão de pessoas no mundo atual e a implementarem instrumentos mais adequados às mesmas", afirma Joel Dutra, professor da Faculdade de Economia e Administração da USP.

cortesia



**Joel Dutra: a relação empresa-profissional só faz sentido se houver o desenvolvimento mútuo**

Segundo ele, a competência de uma pessoa é a sua capacidade de agregar valor para o ambiente onde se insere. Essa agregação de valor ou a entrega da pessoa para o meio é resultado de como ela percebe as demandas do contexto sobre e de como consegue mobilizar seu repertório de conhecimentos, habilidades, experiências e compreensão sobre si mesma, para atender ou não a essas demandas.

Por sua vez, a compreensão desse fenômeno ajuda a empresa a desenvolver formas mais adequadas de gestão de pessoas e,

conseqüentemente, auxilia os indivíduos a refletirem de forma mais objetiva sobre o próprio desenvolvimento. Vale salientar que o uso do conceito de competências na gestão de pessoas pode ter efeitos perversos se o objetivo for tirar vantagens dos profissionais, ou seja, se for utilizado apenas para gerar mais pressão. Contudo, se o processo for utilizado para patrocinar o desenvolvimento mútuo da empresa e dos funcionários, será sempre muito relevante para ambos.

Qualquer empresa, independentemente do porte ou ramo de atuação pode recorrer à gestão por competências. "Não há restrições. Ao longo dos últimos 20 anos temos aplicado em diferentes tipos de empresas. Temos fortes evidências que é um conceito que explica a realidade da gestão de pessoas na empresa moderna, não importando as características da mesma", ressalta Dutra.

O professor da USP afirma, ainda, que a implementação da gestão por competências exige uma revisão cultural. Os modelos tradicionais de gestão pressupõem: o conhecimento centralizado na organização, uma atitude passiva do colaborador e ativa da empresa, além de uma ação desarticuladora dos vários subsistemas. Os modelos baseados no desenvolvimento mútuo das pessoas e da empresa rompem com esses pressupostos e exigem das organizações mudanças em aspectos comportamentais e políticos.

Quando questionado se o processo de implantação da gestão por competências exige alto investimento, Joel Dutra diz que em termos financeiros não, mas são elevados no sentido político, pois exige consenso em um novo patamar e isso só é possível se existir vontade para tanto. Sobre suas expectativas para essa área, ele cita que no médio e longo prazo as principais empresas do Brasil estão gerindo pessoas utilizando o referencial de competências, não porque isso seja moderno, mas porque esse referencial explica, de forma mais adequada, as necessidades da organização e das pessoas no mundo atual.

"Percebemos que as relações entre as empresas e as pessoas estão assentadas em um novo pacto, o pacto do desenvolvimento, ou seja, a relação entre ambos só faz sentido e perdura se houver o desenvolvimento mútuo. Nessa relação, a agregação de valor nos dois sentidos é fundamental. As formas tradicionais de se pensar a gestão de pessoas não dão conta desse novo pacto e não podem explicar as bases desse relacionamento", destaca Dutra, ao mencionar que por essa razão surgem novos modelos explicativos da realidade e, no seu bojo, novas formas de pensar processos, políticas e ferramentas de gestão de pessoas.

## Conheça a Bosch

### Bosch no mundo

O empreendedorismo do Grupo Bosch começou em 1886, em Stuttgart, na Alemanha, quando o engenheiro Robert Bosch instalou uma pequena oficina fina e de eletrônica, na qual começou seu trabalho recuperando e consertando aparelhos elétricos e mecânicos. Atualmente, além do desenvolvimento e da produção voltados para o setor automobilístico, a Bosch ampliou sua atuação para outras áreas que incluem: ferramentas elétricas, eletrodomésticos, sistemas de segurança, equipamentos de automação e máquinas industriais. A sua dimensão mundial inclui cerca de 232 mil colaboradores, 179 fábricas fora da Alemanha, subsidiárias/operações associadas em mais de 50 países. Por decisão testamentária do fundador, o capital total da empresa foi dividido em duas partes: 8% para a família Bosch e 92% para uma fundação sem fins lucrativos, a *Robert Bosch Stiftung*. Na América Latina, além do Brasil, o Grupo Bosch também conta com uma unidade em Buenos Aires, na Argentina.

### Bosch no Brasil

No Brasil, a Bosch começou a fabricar autopeças em 1954, com a primeira implantação de sua indústria no

território nacional. Integrante de um dos maiores grupos industriais do mundo, a empresa opera em três grandes segmentos de negócio: tecnologia automotiva; bens de consumo e construção, além da tecnologia de automação industrial. No Brasil, a Bosch mantém nove unidades fabris nos Estados de São Paulo, Paraná e Bahia, possui 12 unidades de negócio e sua estimativa de vendas anuais é da ordem de 2,7 bilhões de reais, empregando cerca de 13 mil profissionais.



Vista aérea da Unidade de Sistemas de Chassis da Bosch, em Campinas/SP

e x p e d i e n t e

Coordenador - *Willyans Coelho*  
 Jornalista responsável - *Patrícia Bispo* (DRT/PE-2078)  
 Desenvolvimento de Negócios - *Wilma Coelho*

Designer do Site - *Etéocles Monteiro*  
 Diagramação - *Ana Renata Pereira*  
 Atendimento ao Usuário - *Joelma Ramos*

Esta "Reportagem Especial" é parte integrante do site [www.rh.com.br](http://www.rh.com.br), disponível no endereço <http://www.rh.com.br/ler.php?cod=4061&org=9>.  
 Os textos publicados não representam, necessariamente, a opinião dos responsáveis pelo site RH.com.br.

Confira o nosso termo de responsabilidade. Todos os direitos reservados. É expressamente proibida qualquer reprodução.