

Posicionamento Estratégico: Práticas Inovadoras em Gestão de Pessoas por Competências.

Paulo Lot Jr. (PUC Campinas e USF- Universidade São Francisco) contato@paulolot.com.br

Resumo

A gestão de pessoas vem passando por transformações significativas nos últimos anos face ao ambiente de negócios cada vez mais competitivo e mudanças rápidas. Diante deste cenário torna-se fundamental a adoção de práticas de gestão estratégicas e que estimulem a valorização do capital humano das organizações. A proposta deste artigo consiste em apresentar um breve panorama atual acerca de práticas em Gestão de Pessoas por Competências com base na análise de algumas organizações de diferentes portes e atuantes em diversos setores da economia dentro de algumas cidades da RMC – Região Metropolitana de Campinas. O artigo começa resgatando o conceito de competências e sua importância para a atualidade. Em seguida, listam-se os principais resultados da pesquisa de campo e realiza-se uma análise das práticas e do atual estágio em que se encontram essas empresas para ver se as mesmas estão caminhando para um posicionamento estratégico com relação à Gestão de Pessoas. As conclusões, obtidas foram as seguintes: (i) – a área de gestão de pessoas já ocupa posições de alto nível hierárquico nas organizações; (ii) – a Gestão por Competências já é realidade no planejamento das organizações; e (iii) – a Avaliação de Colaboradores, Gestão de Metas e Avaliação de Desempenho são as práticas mais desenvolvidas em Gestão por Competências.

Palavras chave: Estratégias; Gestão por Competências; Práticas.

1. Introdução

A discussão sobre Gestão de Pessoas tem sido apresentada, muitas vezes, por temas como a Gestão Estratégica e Gestão por Competências nos últimos anos. Os modelos tradicionais de gestão de pessoas não conseguem responder aos desafios atuais exigindo assim um novo conjunto de conceitos e instrumentos capazes de dar respostas ao constante dinamismo e complexidade do mundo atual.

O modelo de gestão com base em competências parece apresentar as respostas necessárias, oferecendo um conjunto de conceitos e instrumentos mais alinhados com a modernidade, quer pelo melhor entendimento e aplicação ao contexto organizacional. Algumas abordagens parciais e fragmentadas tratam da competência individual e outros, da competência Organizacional. Nem todos conseguem realizar a integração das questões referentes à Estratégia e à Competência em uma abordagem sistêmica da Gestão de Pessoas.

2. Objetivo

O objetivo deste artigo consiste em apresentar um breve panorama atual acerca de práticas em Gestão de Pessoas por Competências com base na análise de algumas organizações de diferentes portes e atuantes em diversos setores da economia dentro de algumas cidades da RMC – Região Metropolitana de Campinas.

3. Competências: conceituação

McClelland (1997), diz que a competência é uma característica inerente a uma pessoa que pode ser relacionada com o desempenho superior na realização de uma tarefa ou em uma determinada situação. Ele distingue competência de (1) **aptidões**, que seria um talento natural da pessoa, que pode vir a ser aprimorado, de (2) **habilidades**, que seriam a demonstração de um talento particular na prática, e de (3) **conhecimentos**, o que a pessoa precisa saber para desempenhar uma tarefa.

Para Fleury (1999) competência é o “saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”.

No final dos anos 80, Prahalad e Hamel (1990) deram uma contribuição significativa ao proporem o conceito de competências essenciais (core competence). Competência seria a capacidade de combinar, misturar e integrar recursos em produtos e serviços. A competitividade de uma organização é determinada pela inter-relação existente entre a estratégia competitiva e as competências organizacionais.

Prahalad e Hamel (1990) diferenciam, ainda, competências organizacionais e competências essenciais. As competências essenciais seriam aquelas que obedecem a três critérios (1) oferecem reais benefícios aos consumidores, (2) são difíceis de imitar e (3) dão acesso a diferentes mercados. A empresa, ao definir sua estratégia competitiva, identifica as competências essenciais do negócio e as competências necessárias a cada função ou seja as competências organizacionais.

Dessa forma, pode-se dizer que a organização possui diversas competências organizacionais, localizadas em diversas áreas; destas, apenas algumas são as competências essenciais, aquelas que a diferenciam e que lhe garantem uma vantagem competitiva sustentável perante as demais organizações.

Com o aumento de competição entre as empresas, de acordo com Prahalad e Hamel (1990), os conhecimentos são altamente mutáveis, sobretudo sobre a tecnologia, e a grande instabilidade são alguns dos fatores que fazem com que as empresas passem (1) de uma perspectiva de estrutura estável para a de instabilidade e generalidade, orientadas por um conjunto de competências que as diferenciem da concorrência; (2) as posições defensivas dão lugar a um desenvolvimento de vantagem competitiva que se sustente, e a (3) estratégia alinhada ao mercado passa a ser uma estratégia que pressupõe que o mercado apresenta tantas mudanças e possibilidades que torna necessária uma visão consistente para “criar” as oportunidades de realização.

Poucas são as empresas que possuem posicionamento estratégico claro com a visão de seu futuro, daí a dificuldade em estabelecer quais competências têm que ser desenvolvidas para se chegar a essa estratégia. Porém, “as organizações que se esforçarem neste sentido certamente conquistarão uma vantagem competitiva importante sobre as demais” (Wood e Piccarelli, 1999).

Tzu (2002) afirma que lutar e vencer em todas as batalhas não é a glória suprema; a glória consiste em quebrar a resistência do inimigo sem lutar. Ele reconhece que na arte da guerra nenhuma circunstância deve ser negligenciada ou descuidada. Fazendo uma analogia com o mercado atual nada mais é do que o campo de batalha onde a competição está presente. A palavra competição, em sua etimologia, sugere mesmo disputa, rivalidade. E não se pode negar que a vida implica também luta pela sobrevivência.

Vergara (2001), apresenta a fundamentação teórica sobre competência, a partir das temáticas de crescimento humano. Afirma que o conhecimento de si próprio não é tarefa fácil, nem um produto acabado, mais sim um processo que tem início e jamais chegara ao fim. Valor se dá na atitude da busca do auto-desenvolvimento, à carreira e à qualificação.

Diante desse cenário, as organizações acabam por buscar alternativas de fortalecimento de suas atividades.

Três ondas de mudança sobrepõem-se nos dias de hoje, gerando um contexto de grande turbulência: a passagem de um regime de mercado vendedor para mercado comprador, a globalização dos mercados e da produção e o advento da economia baseada em conhecimento. Esses fatores levam a novas formas de organizar as empresas, seja em termos de estratégias, seja em termos de arranjos inter-empresariais, seja em termos de gestão em geral. (FLEURY e FLEURY, 1999, p. 37).

4. Competências organizacionais e competências individuais

Existe, sim, consenso entre os autores de que as competências individuais formam a base das competências organizacionais e de que a aprendizagem é o processo que promove o desenvolvimento das competências.

Zarifian (2000) distingue diversos conteúdos em relação às competências organizacionais que acabam por configurar diferentes *áreas* de desenvolvimento de competências para as pessoas, a saber: (1) *competências sobre processos*, que são os conhecimentos sobre o processo de trabalho; (2) *competências técnicas*, que são os conhecimentos específicos sobre o trabalho que deve ser realizado; (3) *competências sobre a organização*, que diz respeito a saber organizar os fluxos de trabalho; (4) *competências de serviço*, que busca aliar a competência técnica à avaliação do impacto que este produto ou mesmo o serviço terá sobre o consumidor; e (5) *competências sociais*, que dizem respeito ao saber ser, incluindo atitudes que sustentam o comportamento das pessoas.

As competências acima, identificadas por Zarifian (2000), dependem, na maioria das vezes, da ação das pessoas e, pode-se afirmar que o desenvolvimento das competências organizacionais está intimamente relacionado ao desenvolvimento das competências individuais e das condições dadas pelo seu contexto. Contexto este que compreende os recursos tangíveis e intangíveis, bem como os processos decorrentes do exercício do trabalho em grupo, mesmo que não formalmente estruturados. As competências, segundo Zarifan (2000) se originam dos diferentes arranjos que acontecem – que podem ser planejados ou não – entre as pessoas, os recursos e os processos.

Hamel e Prahalad (1990) afirmam que as competências essenciais podem ser o resultado da excelência em qualquer função do negócio e resultam do aprendizado coletivo na

organização, especialmente da coordenação nas diversas habilidades de produção e a integração de múltiplas correntes de tecnologia. A definição de competência individual vem associada a verbos e expressões como: saber agir, mobilizar recursos, saber aprender integrando saberes múltiplos e complexos, saber se engajar, assumir responsabilidades, ter visão estratégica.

Há, ainda, autores que definem competência não apenas como um mero conjunto de qualificações que o indivíduo detém, mas também como o resultado ou mesmo o efeito da aplicação dessas qualificações em seu trabalho. O resultado alcançado, neste caso – o desempenho do indivíduo no trabalho – representa a sua própria competência ou uma medida desta.

5. A gestão estratégica de recursos humanos

A administração de recursos humanos passa a surgir, segundo Vergara (2001), com a “expectativa de encontrar formas de administrar o capital humano nas empresas, visando à maximização dos benefícios econômicos advindos do alinhamento entre o potencial dos empregados e os objetivos empresariais”

Segundo Albuquerque (2002), nos fins da década de 70, a administração de recursos humanos deixa de ver as pessoas como custo e passa a enxergá-las como investimento.

Nas últimas décadas, a administração de recursos humanos tem passado por várias transformações, destaca-se entre elas a abordagem meramente funcionalista que acaba por sintetizar todo o desenvolvimento do campo teórico em administração de recursos humanos.

Segundo Ferris et al apud Vergara (2001) essa abordagem em torno de técnicas, procedimentos e ferramentas baseiam-se na “tarefas funcionais de seleção, treinamento, remuneração e avaliação da performance” e “nos objetivos de análise do ambiente, planejamento das necessidades dos recursos humanos, avaliação do comportamento, melhoria das condições de trabalho e estabelecimento e manutenção das relações de trabalho”.

Para Vergara (2001) as expectativas relacionadas a esse tipo de abordagem iriam proporcionar para a empresa empregados mais satisfeitos, mais produtivos e mais estáveis. Contudo, no início da década de 80, a administração de recursos humanos, agora influenciada pelas forças do ambiente e sua complexidade, pelas imposições do mercado e pela competitividade global, deu início à abordagem estratégica.

Para Albuquerque (2002) a abordagem estratégica propicia o favorecimento da flexibilidade e adaptabilidade das pessoas às mudanças organizacionais e ambientais visando à mudança de um modelo estratégico, baseado no controle, para um modelo de comprometimento das pessoas. Como vemos são diferentes filosofias de administração: (1) na estratégia de controle, os empregados eram vistos apenas como fatores de produção e com custos elevados. (2) Já “na estratégia de comprometimento, as pessoas são consideradas parceiros no trabalho, nos quais a empresa deve investir para conseguir melhores resultados”

Pontes (2001), a partir deste novo contexto, a necessidade da empresa se adaptar às novas práticas se tornou fundamental uma vez que, para ele, a gestão de pessoas nas empresas

necessita atuar não somente na necessidade de atrair e reter talentos, mas também atingir seus resultados através destas mesmas pessoas.

Para uma efetiva mudança na organização é fundamental a adoção de uma nova postura do gestor pois, na gestão estratégica, torna-se evidente o seu envolvimento com todos os setores da empresa para alcançar os seus objetivos de forma a planejar, gerenciar, executar, acompanhar e corrigir rumos quando necessário.

A gestão estratégica de recursos humanos, segundo Albuquerque (2002), envolve um processo decisório mais amplo, com visão de futuro e orientado para as variações do ambiente externo. Ela deve assessorar as demais áreas da organização para a consecução dos objetivos empresariais, bem como as políticas que embasam os diversos processos que o compõem.

Portanto, segundo Marras (2002), o papel do gestor de recursos humanos tornou-se estratégico para as organizações, passando a assumir sua principal tarefa que é a de abastecer as empresas de talentos e torná-los parte efetiva e indispensável, pois certamente esses talentos são o verdadeiro capital numa economia globalizada e competitiva como temos atualmente.

5. A Gestão de Pessoas por Competências

A Gestão por Competências tem se apresentado como uma ferramenta importante para a gestão de recursos humanos nas organizações, segundo seus defensores, porque proporciona a ligação entre a gestão de pessoas e a gestão estratégica empresarial, logo apresenta-se como um modelo de gestão que proporciona caráter estratégico à área de RH.

Os principais objetivos e características da Gestão de Pessoas por Competências são (1) direção do foco de atuação nos resultados do negócio e seu desenvolvimento; (2) a visão de futuro da empresa é traduzida em ações das pessoas; (3) possibilita uma maior abrangência de atuação atendendo as necessidades da nova gestão através da viabilidade da mobilidade funcional; (4) proporciona o alinhamento das competências individuais às estratégias organizacionais; (5) permitir integrar os aspectos de habilidades, potencial, desempenho e desenvolvimento do profissional; (6) prioriza o profissional em vez do cargo, de maneira a aproveitar os recursos disponíveis aos resultados do negócio; (7) aproveitamento dos talentos existentes; (8) transparência nos critérios de recrutamento, seleção, plano de sucessão e gestão do desempenho; (9) desenvolvimento das competências que agreguem valor profissional e reconhecimento; (10) possibilidade do trabalhador construir o seu próprio desenvolvimento; (11) um maior apoio da empresa para o autodesenvolvimento e (12) a preparação do trabalhador para suas funções atuais e futuras.

Para Moreira (2004), o modelo de Gestão por Competências requer desenvolver as competências em todas as suas dimensões. Para o autor existem quatro dimensões de competências: (1) **dimensões por características pessoais** referindo-se às aptidões, perfil pessoal faz parte do aspecto psicológico - matéria prima do desempenho - que, se não garantem a sua realização, aumentam consideravelmente a possibilidade de ocorrência. Chamadas de competências internas são importantes, por exemplo, no processo de seleção; (2) **dimensões atitudinais (comportamento)** de caráter prático uma vez que são as realizadoras dos resultados, como tomar decisões, definir focos, acompanhamento sistemático, etc. estas dependentes da manifestação das competências de características, por exemplo: para tomar decisões impositivas e difíceis, tenho que ter autoconfiança (dimensão

por característica); (3) *dimensões técnicas (conhecimento)* de caráter técnico, determinando a condição básica do exercício da atividade podendo tornar-se um diferencial quando acrescida da visão global dos negócios (por exemplo, alvo de treinamento); (4) *dimensões estratégica e cultural (foco na ação)* de caráter estratégico, pois além de definir o alvo monitora a elaboração dos modelos de competência voltados para o resultado. É uma fonte de vantagem competitiva e recebe forte influência da cultura organizacional com a qual deve haver uma correspondência. Definem-se os níveis de agregação de valor, iniciando se o processo.

Uma síntese para as várias abordagens sobre competências é apresentada por Bitencourt (2001) a partir de uma análise das diversas correntes de estudos – americana, latino-americana, francesa e australiana. A noção de competência, para o autor, pode estar associada a aspectos como: (1) *desenvolvimento de conceitos, habilidade e atitudes* (formação); (2) *capacitação* (aptidão); (3) *práticas de trabalho, capacidade de mobilizar recursos* (ação); (4) *articulação de recursos* (mobilização); (5) *busca de melhores desempenhos* (resultados); (6) *questionamento constante* (perspectiva dinâmica); (7) *processo de aprendizagem individual* no qual a responsabilidade maior desse processo deve ser atribuída ao próprio indivíduo (auto-desenvolvimento); e (8) *relacionamento com outras pessoas* (interação).

6. Procedimentos Metodológicos

O estudo caracterizou-se como uma pesquisa de campo, envolvendo as opiniões e percepções de gerentes e/ou funcionários de micro, pequena, média e grandes empresas localizadas dentro da RMC – Região Metropolitana de Campinas, dos mais diversos seguimentos, possibilitando identificar e analisar as práticas e o atual estágio em que se encontram essas empresas para ver se as mesmas estão caminhando para um posicionamento estratégico com relação a Gestão de Pessoas.

6. 1. Coleta e Análise de Dados

A pesquisa foi efetuada entre alguns gerentes e/ou profissionais dessas empresas que participaram de uma de nossas 6 (seis) turmas do curso de extensão universitária “Gestão por Competências”, realizadas pelo autor deste artigo nos últimos 3 (três) anos pelo CEA - Centro de Economia e Administração da PUC Campinas.

Os instrumentos de coleta de dados foram adaptados da pesquisa organizada pela Milestone e a PUC-Rio¹ onde promoveram de julho a dezembro de 2006 a segunda edição da pesquisa Práticas Inovadoras em Gestão de Pessoas com o objetivo de avaliar tendências organizacionais, mapear a percepção e a maturidade do mercado com relação ao tema e identificar que práticas estão sendo adotadas no âmbito da Gestão de Pessoas nas organizações.

6.2. Resultados

A pesquisa contou com participantes – profissionais, gerentes ou proprietários que trabalham - na indústria (48%); Serviços (42%) e Comércio (10%) conforme Figura 1. Dos respondentes 97% eram de empresas privadas e 03% de empresas públicas.

¹ MILESTONE & PUC Rio. 2ª Pesquisa de Práticas Inovadoras em Gestão de Pessoas. Extraído de http://www.milestone-ti.com.br/DownloadFile.do?fileName=34.Arquivo.Arquivo.PESQUISA_COMPACTA.pdf acesso em 27.04.2008

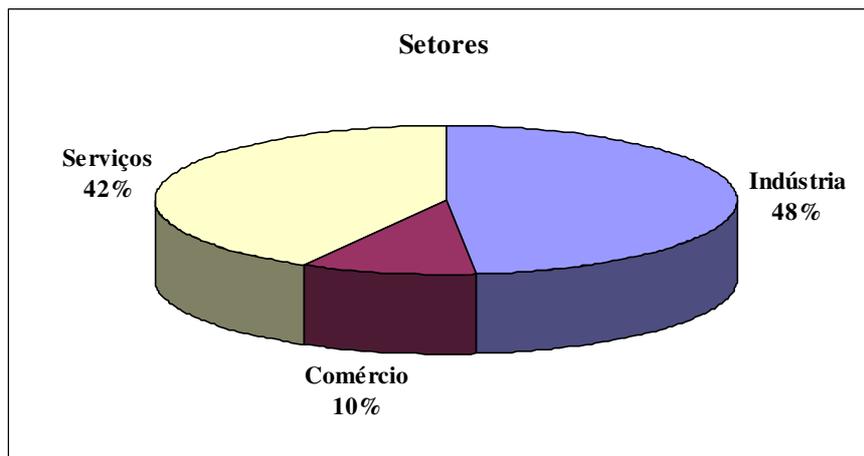


Figura 1 – Setores

Com relação a localidade da empresa – dentro da RMC – Região Metropolitana de Campinas – mostrou que a grande maioria está localizada na cidade de Campinas (53%), conforme figura 2.

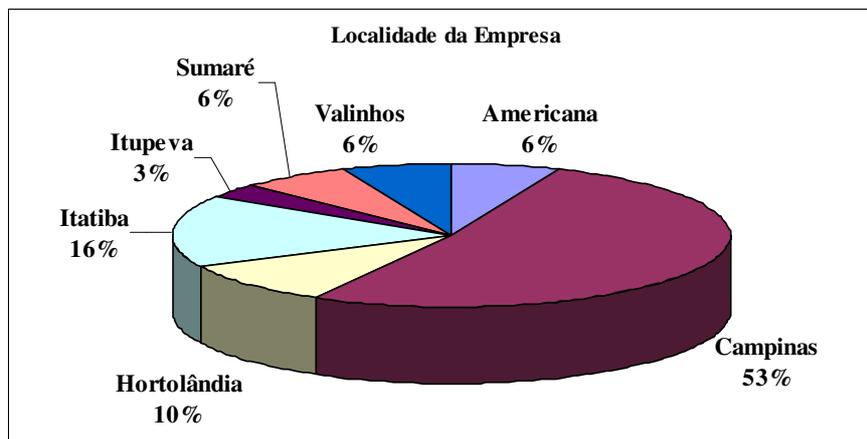


Figura 2 – Localidade da Empresa

Com relação ao tamanho das empresas participantes a maioria é de grande porte (52%) conforme vemos na Figura 3.

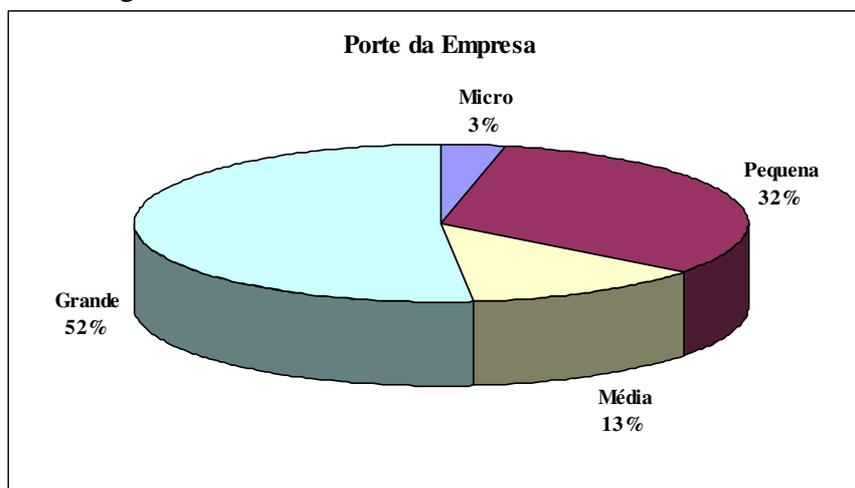


Figura 3 – Porte da Empresa

A pesquisa demonstrou que em razão da competitividade crescente, o que certamente traz maiores dificuldades na captação e na retenção de talentos e como consequência a intensificação de atividades como desenvolvimento contínuo de profissionais, mapeamento de competências, remuneração variável, avaliação de desempenho e gestão por resultados.

Pelos motivos acima, as organizações estão posicionando as áreas responsáveis por Gestão de Pessoas em níveis cada vez mais estratégicos, como pode ser interpretado na figura 4.

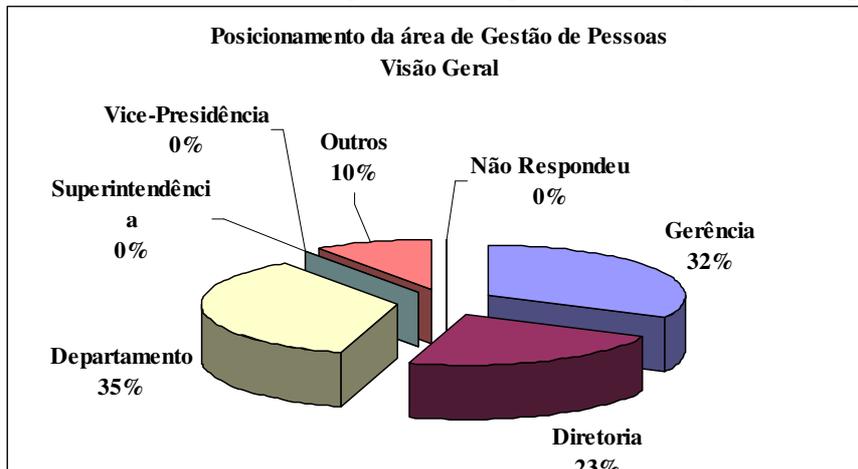


Figura 4 – Posicionamento da Área de Gestão de Pessoas

De forma geral, as responsabilidades estão divididas em níveis de gerência (32%) e de diretoria (23%) distribuídos nos diferentes setores e portes das organizações,

Sobre a adoção de práticas relacionadas ao modelo de Gestão por Competências, as organizações apresentaram uma realidade favorável, na qual 68% prevêem tais iniciativas em seu planejamento, sendo que 35% as têm como uma ação prioritária e estratégica conforme Figura 5.

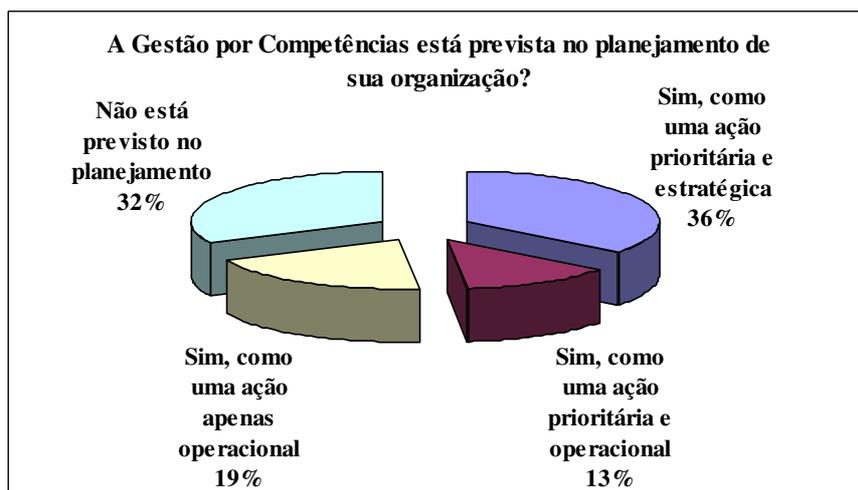


Figura 5 – Previsão da Gestão por Competências no Planejamento da Empresa

Abaixo temos o panorama do atual estágio das práticas de Gestão por Competências abordadas na pesquisa. Podemos identificar quais ações encontram-se mais desenvolvidas, assim como quais estão planejadas pelas organizações segundo os participantes da pesquisa e mostrados na Figura 6.

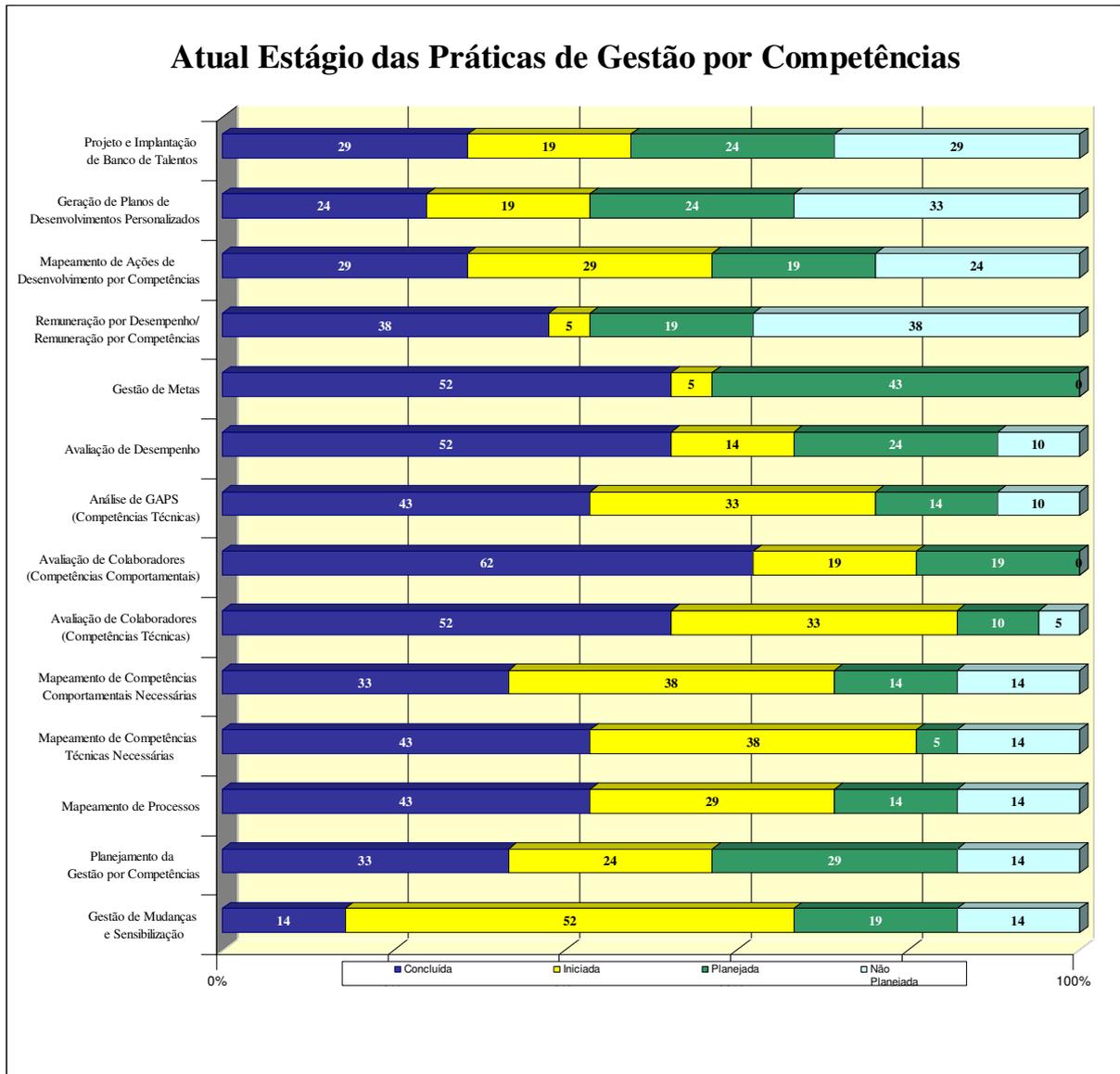


Figura 6 – Estágio atual da Gestão por Competências

Nota-se claramente que a “Avaliação de Colaboradores (Competências Comportamentais)”, ; “Avaliação de Colaboradores (Competências Técnicas)”; “Avaliação de Desempenho” e “Gestão de Metas” são as práticas que possuem o maior percentual de conclusão, 62% , 52%, 52% e 52%, respectivamente. Esses números podem ser explicados, em parte, pela forte tendência em se valorizar uma maior orientação a resultados nas organizações, onde atingir metas e melhorar continuamente o desempenho são tidas como condições fundamentais para alcançar o sucesso.

Temos que ressaltar também, que para ser bem sucedida, uma organização deve ser capaz não só de medir o desempenho de seus colaboradores, mas também de gerenciar suas competências, mapear, identificar e desenvolver aquelas que são essenciais para seus processos de negócio e de trabalho. Com essa prática, a organização poderá diminuir, gradativamente, o gap entre o perfil desejado e o perfil real de seus colaboradores.

De forma geral, o panorama das práticas da Gestão por Competências das empresas pesquisadas na RMC – Região Metropolitana de Campinas-SP apresenta-se extremamente favorável, considerando um mercado cada vez mais disposto a avançar para um modelo de gestão alinhado à realidade de negócio.

Mesmo que tais práticas demandem certo empenho – o que se faz necessário - as mesmas geram retornos de curto à longo prazo através da potencialização dos profissionais em suas atividades e a crescente melhoria das organizações.

7. Considerações Finais

O capital intelectual é fundamental na geração de resultados, as organizações, por sua vez tendem a se diferenciar pela forma como seus colaboradores conseguem criar, adquirir e aplicar seus conhecimentos e competências. Portanto, a área responsável por cuidar deste “ativo” ganha cada vez mais notoriedade e responsabilidade nas organizações.

Os resultados da presente pesquisa de campo confirmam este pensamento, na medida em que quase 55% dos entrevistados afirmaram que a área de Gestão de Pessoas é encarada de maneira estratégica pela organização em que trabalham.

O tema Gestão por Competências consta como ação estratégica ou operacional, no planejamento de 35% e 13% das organizações, respectivamente.

Conclui-se, portanto, que a área de Gestão de Pessoas está sim trilhando um posicionamento cada vez mais estratégico.

8. Referências Bibliográficas

ALBUQUERQUE, L. G. Gestão Estratégica de Pessoas. In FLEURY, M. T. (Org.) **As pessoas nas organizações**. São Paulo: Gente, 2002.

BERNADES, Cyro e MARCONDES, Reynaldo Cavalheiro. **Teoria geral da administração: gerenciando organizações**. São Paulo: Saraiva, 2003.

BITENCOURT, Cláudia Cristina. **A gestão de competências gerenciais – a contribuição da aprendizagem organizacional**. Porto Alegre: Escola de Administração da UFRGS, 2001. 320p. (Tese, Doutorado em Administração).

FLEURY, A. e FLEURY, M. T. **Estratégias empresariais e formação de competências**. São Paulo, Atlas, 1999.

LE BOTERF, Guy. **Compétence et navigation professionnelle**. Paris: Éditions d’Organisation, 1999.

MARRAS, J. P. **Administração de Recursos Humanos**. 6ª ed. São Paulo: Futura, 2002.

MOREIRA, B. L. Gerir competências, desafio da nova gestão. <http://www44.bb.com.br/appbb/portal/bb/unv/art/ArtigoCompl.jsp?Artigo.codigo=874>. acesso em 27.06.2008

PRAHALAD, C.K. & HAMEL, Gary. **The core competence of the corporation**. Harvard Business Review, Boston, p. 79-91, May-June, 1990.

PONTES, B. R. **Gestão de Profissionais em Empresas Competitivas: como atrair e reter talentos.** São Paulo: LTR, 2001.

TZU, Sun. **A Arte da Guerra.** 29ª ed. Adaptação e prefácio de James Clavell. Traduzido por José Sanz. Rio de Janeiro: Record,[2002].Tradução de: The art of war.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de pessoas.** São Paulo: Atlas, 2001.

WOOD, T. Jr. e PICARELLI, V. Filho. **Remuneração Estratégica: A nova vantagem competitiva.** São Paulo: Atlas, 1999.