

# **Estratégia de Gestão de Pessoas**

Marcos Baptista Lopez Dalmau  
Kelly Cristina Benetti Tonani Tosta

# **Estratégia de Gestão de Pessoas**

Marcos Baptista Lopez Dalmau  
Kelly Cristina Benetti Tonani Tosta

2009



## Marcos Baptista Lopez Dalmau



Doutor e mestre em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Graduado em Administração pela mesma instituição. Atualmente é professor da disciplina de Recursos Humanos do curso de Graduação em Administração na UFSC. Ministra aulas no Curso de Pós-Graduação em Administração (mestrado) e em cursos de Especialização realizados pela mesma instituição. Avaliador do MEC, Membro do Conselho Editorial de Revistas Científicas e avaliador de artigos encaminhados a eventos nacionais e internacionais. Tem experiência na área de Administração, com ênfase em Administração de Recursos Humanos, atuando principalmente nos seguintes temas: Avaliação de Desempenho, Treinamento e Desenvolvimento, Educação a Distância e Gestão por Competências.

## Kelly Cristina Benetti Tonani Tosta



Doutoranda em Engenharia e Gestão do Conhecimento pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Mestre em Administração e graduada em Ciências da Administração pela UFSC. Atualmente é professora substituta da UFSC e bolsista pesquisadora do Instituto de Pesquisas e Estudos em Administração Universitária (INPEAU/UFSC). Possui diversas publicações em periódicos e eventos nacionais e internacionais. Tem experiência na área de Administração, com ênfase em Educação a Distância e Pesquisa, atuando principalmente nos seguintes temas: Administração Geral, Gestão Universitária, Educação a Distância, Competências, RH e Pesquisas em Administração.

## RH estratégico **9**

- 9 | Histórico do RH
- 13 | E o que é a estratégia?
- 15 | O RH estratégico propriamente dito
- 20 | Resumo

## Conceitos de competências **25**

- 26 | A escola americana
- 27 | A escola francesa
- 29 | A escola brasileira
- 33 | Conhecimento
- 34 | Habilidade
- 35 | Atitude

## Gestão por competências **43**

- 45 | Competências individuais
- 47 | Competências organizacionais
- 50 | Como gerir a relação entre as competências individuais e organizacionais

## Mapeamento de competências **61**

- 65 | Levantamento de indicadores de competências

## Visão estratégica dos processos de RH **81**

- 84 | Recrutamento e Seleção (R&S)
- 87 | Cargos e salários e remuneração estratégica
- 88 | Treinamento e Desenvolvimento (T&D)
- 90 | Avaliação de desempenho



Gabarito	<b>99</b>
Referências	<b>107</b>
Anotações	<b>113</b>





## Apresentação

A gestão estratégica de pessoas é uma das tendências mais importantes na gestão empresarial, pois prima pela valorização das pessoas na empresa e permite que elas efetivamente participem da gestão.

Dessa forma, este livro foi elaborado no intuito de possibilitar-lhe condições para analisar criticamente a gestão estratégica de pessoas, bem como saber quais passos deverá seguir para sua devida implantação. Logo, apresentamos informações sobre as problemáticas mais comuns nas organizações que praticam a gestão estratégica de pessoas.

Por outro lado, procuramos, neste livro, contemplar os pontos fortes e aqueles que merecem atenção, inerentes ao processo, uma vez que o trabalho de gestão em si não é uma receita de bolo. Sendo assim, é importante que você saiba o que pode ajudar e prejudicar a implantação de tal modelo, pois a informação, nesse caso, é a sua maior aliada.

A rigor, esperamos que este livro lhe possibilite uma visão mais clara da área de Recursos Humanos, pois essa mudança de modelo influencia diretamente os demais processos de Recursos Humanos, principalmente por meio da combinação com a gestão por competências, principal forma de expressão desse modelo na gestão de pessoas moderna.





# ■ RH estratégico

É consenso que há uma forte relação entre as pessoas e as organizações às quais pertencem. Essa relação é vista por muitos estudiosos como sendo de “dependência mútua”.

Isso significa que tanto as pessoas dependem das organizações como as organizações dependem das pessoas. A dependência das pessoas está relacionada ao seu trabalho, salário, realização profissional, relações sociais, só para citar os fatores principais. Mas, por outro lado, você já viu alguma empresa que funcione sem pessoas? São elas que de fato *fazem* a organização.

## Histórico do RH

Se voltarmos um pouco no tempo, vamos perceber que no passado essa relação de dependência pesava mais a favor das empresas. No início da Era Industrial, havia muita mão de obra disponível e empregos limitados. Como as atividades eram repetitivas e operacionais, fazia com que os trabalhadores fossem altamente substituíveis, praticamente como as peças das engrenagens das máquinas.

Você já assistiu ao filme *Tempos Modernos*, de Charles Chaplin? É um bom exemplo de como funcionavam as indústrias desse período.

O filme focaliza a vida do trabalhador na sociedade industrial caracterizada pela produção com base no sistema de linha de montagem e especialização do trabalho. É uma crítica à “modernidade” e ao capitalismo representado pelo modelo de industrialização, onde o operário é engolido pelo poder do capital e perseguido por suas ideias “subversivas”. (HISTORIANET, 2009)

Nesse filme você pode perceber que o profissional “competente” é aquele que faz o trabalho rápido, sem interrupções, sem reclamar! E de preferência sem pensar, sem questionar o que deve ser feito ou por que deve ser feito.

A gestão do trabalho (e dos trabalhadores) era baseada essencialmente no controle, e a área de Recursos Humanos não era diferente disso. Essa área era denominada Seção de Pessoal e funcionava meramente como “controladora” da vida laboral dos trabalhadores. Bastava ser eficiente em cuidar dos processos de admissão, pagamento de salário, demissão e as obrigações legais das empresas.

Os recursos humanos, de acordo com Girardi (2008), eram vistos como custos fixos, e geridos de forma paternalista, burocrática e estática.

Com a evolução das teorias acerca do comportamento organizacional, a Administração de Recursos Humanos evoluiu gradativamente. Esses estudos demonstraram que aspectos como a motivação, a qualidade de vida no trabalho e a satisfação (realização profissional) faziam com que os trabalhadores fossem mais produtivos.

O aprofundamento desses estudos resultou no que se chama de Administração de Recursos Humanos, em que há uma preocupação com o comportamento humano, visando maior integração, comprometimento dos funcionários para com a empresa, flexibilidade e qualidade.

Podemos notar que, com o passar do tempo, a relação inicial vem se invertendo. Com a automatização das fábricas e informatização das tarefas mais rotineiras e “mecânicas”, as pessoas passam de mão de obra para cérebro de obra.

De acordo com Leme (2007), esse termo é estranho, mas representa o que as empresas querem de seus profissionais: seus cérebros! Enquanto a origem do termo mão de obra vem de trabalho braçal (antigamente era preciso força braçal para mover máquinas, fazer construções e tudo mais), a origem do cérebro de obra está na sociedade do conhecimento, na era do intelectual, em que as empresas e a velocidade das mudanças exigem do profissional agilidade suficiente para, além de acompanhar essas mudanças, estar à frente do mercado.

Um profissional competente hoje é aquele que é capaz de pensar seu trabalho, criar condições para seu próprio desenvolvimento e para o desenvolvimento da empresa. O funcionário passa a ser parceiro da empresa deixando de ser um centro de custo para se tornar um centro de lucro.

Oliveira (2004) expõe que ninguém é peça de engrenagem, todos são pessoas que vão acionar engrenagens, que vão criar ou utilizar os instrumentos, em busca dos resultados que a missão da empresa impõe. São pessoas dinâmicas, sensíveis, frágeis, fortes, mutáveis, inteligentes. São as pessoas as grandes responsáveis por promover as mudanças no ambiente organizacional, o que requer esforço permanente de readaptação e de assimilação de novos conhecimentos, agregando valor à organização e se tornando um centro de lucro.

Para acompanhar essa evolução, a velha Seção de Pessoal também teve que evoluir. Somente a organização burocrática e legalista do trabalho não supria mais as necessidades das organizações.

Não é mais suficiente fazer bem, mas necessário fazer diferente. Isso só é possível por meio da aplicação do conhecimento que está na cabeça das pessoas, nos cérebros de obra.

De acordo com Benetti, Dalmau e Girardi (2006) as tarefas rotineiras e a especialização em uma única tarefa estão cedendo espaço para a flexibilidade e multifuncionalidade. As organizações estão dando maior autonomia para as pessoas com formação e capacidade para assumir responsabilidades e focando em seu negócio. Para isso, o qualitativo vem superando o quantitativo, o foco está em desenvolver competências organizacionais para desenvolver as pessoas e aumentar sua identificação com o negócio. Essas mudanças são necessárias para que a empresa sobreviva no ambiente onde está inserida.

Assim se dá a transição *Seleção de Pessoal* para a *Administração de Recursos Humanos*, que exigiu do profissional de Recursos Humanos uma postura diferenciada. O novo papel do ser humano no trabalho atualizou a dimensão e a abrangência da área de RH, devendo ser esta uma preocupação de toda a organização, para a maximização dos talentos (FLEURY, 2002).

### Quadro 1 – Tendências declinantes e ascendentes

	<b>Tendência declinante</b>	<b>Tendência ascendente</b>
<b>Características do trabalho</b>	reprodutibilidade; rigidez; divisão de tarefas; formação prévia; liderança autoritária.	criatividade; flexibilidade; interfaces nebulosas, redundâncias e multiespecialização; aprendizado contínuo; liderança interacional.
<b>Estruturas organizacionais</b>	hierarquia vertical, rede matricial; centralização; perenidade; aglutinação de funções.	redução de níveis hierárquicos; descentralização e autonomia; instabilidade como fator de evolução; terceirização.
<b>Características da gestão empresarial</b>	foco no capital; teorias quantitativas; distância capital/trabalho.	foco nos recursos humanos; foco na gestão da informação; visão comum, identidade e valores compartilhados; colaboração, participação.

(COOPERS; LYBRAND, 1996, p. 29)

Percebe-se a partir do quadro que as tendências declinantes, tanto das características do trabalho e da gestão empresarial, quanto das estruturas organizacionais, estão relacionadas às características do Departamento de Pessoal e à forma como eram gerenciadas as relações de trabalho nesse contexto.

Já as tendências ascendentes vão além do que prevê a Administração de Recursos Humanos, apontando novos caminhos. Essas tendências ampliam as possibilidades de participação das pessoas na gestão organizacional, a autonomia delas nos processos, que se apresentam descentralizados e valorizam o conhecimento.

O profissional de Recursos Humanos passou a enfrentar muitos desafios, os quais exigiram dele novas habilidades, como as de ser negociador, conhecedor das novas tecnologias de Recursos Humanos, ter visão generalista, macrovisão do ecossistema da organização e qualidades pessoais de liderança, comunicação, postura política, tática e estratégica. Enfim, requisitos que o tornassem respeitado pela Diretoria, com direito à intensa participação na formulação dos destinos da organização, e capaz de realizar sua função de “consultor interno” a todas as áreas, fazendo-as produzir mais e melhor, com múltiplos fatores positivos para o empregador e o empregado. (GIRARDI, 2008)

Sendo assim, a percepção, por parte das organizações, de que as pessoas são o ponto central da eficiência e da eficácia amplia a atuação da área de Recursos Humanos (RH), e faz com que esta estabeleça efetivamente relações com a estratégia organizacional. Esse novo vínculo com a estratégia global da empresa marca mais uma transição da área, que a denomina Gestão de Pessoas ou RH estratégico, atuando na integração do quadro profissional voltado para o futuro, em prol do desenvolvimento da organização como um todo.

Todo esse contexto nos mostra que o RH se transformou em uma atividade integrada à estratégia geral das organizações. Não vamos ser românticos e pensar que isso acontece em todas as organizações, certo? Vocês devem conhecer exemplos de empresas que ainda nem chegaram a um RH burocrático eficiente. Mas precisamos compreender qual a maneira ideal de conduzir esse processo para que aos poucos possamos participar dessa transformação.

Para isso, é necessário considerar a organização como um conjunto formado por sistemas interdependentes e interagentes em que as pessoas são os grandes executores de mudanças.

De acordo com Oliveira (2004), a gestão das pessoas é dever e parte integrante das funções gerenciais de toda a empresa, principalmente dos líderes. Lacombe e Heilborn (2003) concordam, definindo que cabe a cada gestor da empresa a administração dos recursos humanos, e posicionam a equipe de recursos humanos como orientadores e “educadores” desses gestores para que eles, por sua vez, atuem como educadores de suas respectivas equipes.

A Administração de Recursos Humanos precisa, então, mudar seu foco de atuação para adaptar-se aos novos paradigmas organizacionais. De acordo com Girardi (2004), a área de Recursos Humanos precisa repensar suas práticas,

não perder mais tempo com as técnicas ou formas. Deve discutir caminhos maduros de aprendizado, entender intelectualmente o conflito capital X trabalho, dentro de uma dimensão ampla e qualitativa, e dar respostas a esse conflito, a fim de dotar a empresa de uma força de trabalho competente, motivada e integrada à filosofia e cultura da empresa.

Cabe às organizações criar o espaço, estimular o desenvolvimento e a competitividade das pessoas, comprometendo-se com elas, respeitando-as individualmente, como diferenciais competitivos (DUTRA, 2002).

Conclui-se que a empresa é um grupo de pessoas que faz com que o trabalho aconteça e ao mesmo tempo é agente de mudança. As empresas precisam da participação efetiva das pessoas, para manterem ou elevarem o seu desempenho. Nesse contexto, a área de RH é elemento essencial à *performance* organizacional.

## E o que é a estratégia?

Não é o objetivo deste capítulo trazer todos os conceitos que esse termo envolve. A ideia é trazer alguns conceitos-chave para que possamos entender e situar melhor o RH estratégico em relação à estratégia da organização.

Todos nós sabemos e percebemos que o ambiente organizacional apresenta-se cada vez mais competitivo. Podemos perceber isso ao irmos ao supermercado, por exemplo. Percebemos uma grande variedade de marcas disponíveis para um mesmo produto. Vamos analisar, por exemplo, o sabão para lavar roupas. Em um só supermercado pude encontrar 17 marcas diferentes. Isso sem considerar as variações de aroma, se é em pó, líquido, com amaciante, com alvejante... são tantas opções, inclusive de preços, que torna-se realmente uma tarefa difícil fazer uma escolha que deveria ser simples.

Sabemos que só o preço por si só não é mais um diferencial consistente para que uma empresa se mantenha competitiva perante seus concorrentes. A empresa que adota a estratégia de diferenciação por preço assume a responsabilidade de ter muito mais trabalho para adequar seus custos e sua estrutura para manter essa decisão.

Marras (2000) coloca que as organizações estão vivendo em um ambiente que tem exigido uma revisão constante de conceitos e paradigmas, além de muita criatividade. A adequação entre a estratégia e a estrutura tem sido questionada.



Fischer (2002) explica que isso ocorre porque o foco estratégico é a face visível do desempenho da organização, a forma como é avaliada a sua competitividade externa. Sendo assim, estabelecer estratégias permite otimizar as diretrizes e os recursos para o atendimento dos objetivos organizacionais.

Se buscarmos na literatura, vamos encontrar diversas abordagens para o significado de estratégia. Nesse caso, vamos trazer alguns conceitos de alguns pensadores clássicos sobre o assunto.

## Quadro 2 – Conceitos de estratégia

<b>Porter (1989)</b>	Define estratégia como posicionamento, diferenciação perante a concorrência.
<b>Ulrich (2000)</b>	Estratégia é o posicionamento da empresa, sua vantagem competitiva, obtidos por meio da gestão e de ações organizacionais.
<b>Dessler (2003)</b>	Estratégia é o plano da organização sobre o modo como ela equilibrará suas forças e fraquezas internas com as oportunidades e ameaças externas, para manter vantagem competitiva.
<b>Geus (1999)</b>	Apresenta a estratégia sob a perspectiva do aprendizado, considerando-a como o desenvolvimento da capacidade de aprender da organização e pondera que quando a capacidade é mais rápida que a da concorrência, a empresa obtém vantagem competitiva.
<b>Prahalad e Hamel (1995)</b>	A estratégia é focada nas competências internas. No entendimento dos autores, o aprendizado contínuo, a capacidade de inovação tecnológica, a comunicação e o comprometimento são os componentes da estratégia organizacional. A identificação de competências essenciais e o compartilhamento destas entre as unidades da organização constituem-se na vantagem competitiva da organização.
<b>Mintzberg (1991)</b>	Concebe a estratégia sob diferentes enfoques. Enfatiza-se aqui a sua reflexão da estratégia como plano, interpretação mais usual do termo, quando esta é entendida como um curso de ação, um caminho norteador, por meio do qual é buscado o objetivo organizacional.

Podemos perceber que os conceitos apresentados acima se complementam, seguindo uma mesma linha de raciocínio. Todos os conceitos se baseiam em que a organização precisa ter conhecimentos e competências que a diferenciem das outras, fazendo com que obtenha vantagem.

Entretanto, na literatura, há estudiosos que afirmam ser a estratégia exclusiva do nível da cúpula organizacional, não havendo formulação de estratégias específicas em nível tático ou operacional.

Para esses autores, as ações relativas ao nível tático e operacional seriam desdobramentos das estratégias em nível de cúpula.

Por outro lado, Mintzberg (1991) e outros autores defendem que a estratégia ocorre nos três níveis de uma organização, podendo ser:

- **Estratégia corporativa** – possui foco na seleção de negócios da empresa. Essa estratégia norteia as estratégias dos níveis hierarquicamente inferiores e tem caráter de longo prazo.
- **Estratégia de negócios** – essa estratégia busca desenvolver e manter a vantagem competitiva dos produtos e serviços da organização, por meio da previsão de mudanças no mercado e da antecipação a estas, e do posicionamento frente aos concorrentes.
- **Estratégia funcional** – nesse nível, a estratégia diz respeito aos setores e divisões de operação, determinando processos e cadeia de valor, desenvolvendo e coordenando recursos para que as estratégias de negócios sejam executadas com eficiência e eficácia.

A partir dessa visão, percebemos que a área de Recursos Humanos tende a ter cada vez mais valor para a estratégia de negócios e para a estratégia funcional da organização, uma vez que busca desenvolver as pessoas, tendo reflexos na competitividade, melhorando processos, entre outras vantagens.

A estratégia depende cada vez mais do fortalecimento da competitividade organizacional e da formação de equipes de trabalho comprometidas, colocando o RH em um papel central, pois as pessoas são o ponto-chave da competitividade (DESSLER, 2003).

Muitos líderes vêm percebendo o RH como uma unidade estratégica, capaz de proporcionar à organização o suporte necessário à consecução de sua estratégia global. A área atua de modo integrado ao planejamento estratégico da organização, por meio do planejamento estratégico de RH.

## O RH estratégico propriamente dito

Falamos de como era o RH e de como ele evoluiu até os dias atuais. Também já discutimos alguns conceitos de estratégia organizacional. Esses conceitos foram trazidos para que pudéssemos embasar o RH estratégico.

Ivancevich (2008) confirma que, durante anos, o RH não era vinculado aos lucros e resultados corporativos, sendo apenas uma unidade com planos para as pessoas e não uma parte do planejamento ou da visão estratégica da empresa.

Hoje o RH tem a oportunidade de participar de processos que agregam valor, como processos de intervenção cultural, programas de qualidade e sustentabilidade, enfim, apoiam a empresa e aumentam sua efetividade no desenvolvimento e cumprimento de suas estratégias.

O RH possui hoje uma importância jamais desempenhada, pois tem sob sua responsabilidade lidar com os desafios da globalização, lucratividade por meio do crescimento, avanços tecnológicos, capital intelectual e geração de mudança (ULRICH, 2000).

Quando o RH atua de forma estratégica, fornece muitas vantagens e facilita o alcance dos objetivos organizacionais, por meio da integração/sinergia da equipe. Cada um dos subsistemas de RH (Treinamento e Desenvolvimento, Remuneração, Recrutamento e Seleção, entre outros) deve estar alinhado ao que está definido no planejamento estratégico de RH e a estratégia organizacional como um todo.

Dessa forma, ocorre o aproveitamento máximo do potencial humano, desenvolvendo o conhecimento, a interação, o comprometimento, a produtividade, a flexibilidade, a inovação e a competitividade, posicionando esta como função multiplicadora do conhecimento e de relações saudáveis nas organizações, como agente de mudanças em potencial, capaz de transformar as organizações por meio das pessoas.

Como bem sabemos, são as pessoas que trazem as novas ideias, que criam os novos produtos, que se relacionam com os clientes, fornecedores (que também são pessoas). Para que isso ocorra é necessário criar na empresa um ambiente propício, que acolha as novas ideias e faça com que elas saiam do campo “imaginativo” para a prática, para a realidade competitiva das empresas.

Isso só acontece porque a visão estratégica de RH e de toda a organização compreende o valor criado pelas pessoas nos negócios, levando ao alto desempenho de ambos (BECKER; HUSELID; ULRICH, 2001).

Mas aumentar a eficiência e eficácia dos processos por si só não significa uma atuação estratégica. Segundo Ulrich (2000) estratégia é encontrar novos posicionamentos, uma vantagem empreendedora. O autor afirma que implica

a inclusão efetiva das pessoas nos processos organizacionais, da gestão da informação, da gestão e disseminação do conhecimento.

Relembrando Porter (1998), é importante saber diferenciar eficácia operacional de estratégia. Ambas são essenciais para um bom desempenho, mas atuam de forma muito diferente. A eficácia operacional significa o desempenho de atividades melhor que os rivais. Abrange a eficiência, mas não se limita a ela. Já o posicionamento estratégico significa desempenhar atividades diferentes das exercidas pelos rivais ou desempenhar as mesmas atividades de maneira diferente. Enquanto a eficácia operacional diz respeito a atingir a excelência em atividades individuais, ou funções, a estratégia trata da combinação de atividades.

É necessário aprimorar constantemente a eficácia operacional, entretanto, os concorrentes conseguem imitar facilmente as melhores práticas, e quanto mais isso acontece (por meio do *benchmarking*) mais as empresas se assemelham entre si. Dessa forma a competição gerada é infrutífera, de soma zero, quando ocorre somente a imitação.

Essa lógica se aplica também ao RH, e principalmente a ele. Manter talentos que façam realmente a diferença e criar o ambiente propício para que isso aconteça é tarefa do RH estratégico; colocar as pessoas certas, no lugar certo e no momento certo.

No Brasil, a visão estratégica da área de Recursos Humanos iniciou nos anos 1990, em função das inúmeras transformações trazidas pela globalização, elevando a competitividade. Desde então, algumas empresas passaram a mudar sua postura, indo além do controle de custos e da burocracia, atuando por meio de uma gestão com maior ênfase na estratégia (LACOMBE; TONELLI, 2001).

Os autores apresentam conceitos complementares de RH Estratégico, como mostra o quadro a seguir.

### Quadro 3 – Conceitos de RH estratégico

<b>Dessler (2003)</b>	A Gestão Estratégica de Pessoas é a união do RH com metas e objetivos estratégicos, para melhorar o desempenho organizacional e desenvolver uma cultura voltada à inovação e à flexibilidade.
<b>Albuquerque (2002)</b>	A estratégia de RH é desenvolvida para ser incluída no planejamento estratégico da organização. Assim, a implementação das estratégias é conjunta, a organização em conjunto com o RH e todas as áreas da organização.

<b>Marras (2000)</b>	Administração Estratégica de Recursos Humanos é a gestão relacionada ao planejamento estratégico da organização, introduzindo em suas políticas mudanças de paradigmas que interferem substancialmente nos seus resultados e perfil cultural. Essa visão integra todas as áreas da empresa, pois se entende que o RH permeia toda a organização.
<b>Ivancevich (2008)</b>	É o padrão ou plano que integra os principais objetivos, as políticas e os procedimentos, formando uma unidade coerente. Uma estratégia de gestão de RH bem formulada ajuda a agregar e a alocar os recursos da empresa em uma entidade única, com base nos pontos fortes e fracos internos, nas mudanças ambientais e nas ações antecipadas da concorrência.
<b>Gil (2001)</b>	As organizações devem alinhar as suas estratégias e objetivos à Gestão de Pessoas, uma função orientada para dinamizar os negócios, orientar e impulsionar as pessoas.
<b>Leite et al. (2005)</b>	O RH deve atuar estrategicamente e gerir as suas estratégias em conjunto com a organização.

Os conceitos dos estudiosos expostos no quadro são complementares, e a ideia central é a de que o RH deve participar da estratégia da organização, desde sua formulação até sua efetiva implementação.

É a partir das pessoas que as estratégias se formam e é por meio delas que acontecem de fato. Em virtude disso, a participação do RH na estratégia garante que ela não vire uma ideia guardada na gaveta do gestor.

Araújo (2006) explica que o gestor de pessoas deve ter uma atuação global na organização. “O gestor de pessoas tem de utilizar estratégias que perpassem toda a organização, pois é um gestor das pessoas, todas da organização” (ARAUJO, 2006, p. 372).

A Gestão Estratégica de Pessoas e a estratégia da organização se influenciam mutuamente, em várias dimensões. De acordo com Dutra (2002), a estratégia da organização é determinada em função da forma como esta deseja atuar no ambiente e do seu patrimônio de conhecimento. As pessoas influenciam e implementam a estratégia da organização, pois compõem o seu patrimônio de conhecimento, que está em constante desenvolvimento. A ação consciente das pessoas é um grande diferencial competitivo na implementação da estratégia organizacional.

Dessler (2003) complementa ainda que a Gestão Estratégica de Pessoas tem o desafio de tornar clara a missão da organização, atuar, por meio dos subsistemas-chave de Gestão de Pessoas, gerindo o desenvolvimento organizacional, o desempenho e o comprometimento das pessoas, o conhecimento,

a comunicação e a liderança. Ou seja, o papel do RH é adaptar as práticas de Recursos Humanos para dar suporte a estratégias competitivas específicas.

A integração da área de Recursos Humanos à estratégia da organização ocorre da seguinte forma:

#### Quadro 4 – Integração de RH à estratégia organizacional

Estratégia da organização	Estratégia de RH
Definição da visão e missão do negócio	Definição da visão e missão de RH
Análise do ambiente	Análise do ambiente de RH
Análise das capacidades	Análise dos recursos humanos
Definição dos objetivos e políticas	Definição dos objetivos/políticas de RH
Elementos críticos	Elementos críticos de RH
Desenvolvimento da Estratégia	Desenvolvimento da estratégia de RH

(ALBUQUERQUE, 2002)

Nota-se a partir do quadro que a definição de uma estratégia de RH passa exatamente pelas mesmas etapas do planejamento estratégico global da organização. Quando o RH ocupa uma posição estratégica, as estratégias de RH estão claramente inseridas nas estratégias globais; influenciam e são influenciadas por elas.

Entretanto, para que o RH estratégico funcione com êxito, é necessário que os processos de RH estejam alinhados à estratégia organizacional. Dutra (2002) menciona que a Gestão Estratégica de Pessoas está relacionada à clareza por parte da empresa sobre o que ela espera das pessoas. Essa relação requer maior efetividade nos seguintes aspectos:

- **planejamento e dimensionamento das pessoas da organização** – conhecimento da *performance* dos funcionários, planos de sucessão, aumentos ou redução de quadros de pessoal em função do ambiente externo à organização;
- **definição das necessidades, das políticas e movimentação de pessoas** – definição de políticas de recrutamento interno ou externo, promoções, expansão, criação de novas unidades, novos produtos ou processos;
- **posicionamento em relação ao mercado de trabalho** – conhecer o posicionamento em relação ao mercado de trabalho em geral, com quem compete por profissionais, quais seus maiores atrativos, pontos fracos, qual o perfil exigido;



- **políticas e práticas de remuneração** – saber qual o seu posicionamento em relação às práticas e políticas dos seus concorrentes (com relação à atração de profissionais) tanto no que tange à remuneração direta (salário) quanto indireta (benefícios);
- **processo de avaliação e orientação das pessoas** – programas de avaliação e desenvolvimento de pessoas e gestão de carreira condizentes com as necessidades de ambos (empresa e funcionário);
- **definição das ações e sistema de gestão do desenvolvimento organizacional e das pessoas** – criar metas e indicadores, mensurar resultados.

Como parceiro estratégico da empresa, o RH deve tornar clara a estratégia da empresa, unir seus processos com as práticas de gestão, criar competências e comportamentos necessários e realizar as estratégias e os resultados da empresa, gerindo o desempenho, as recompensas e o reconhecimento, a comunicação, o treinamento e o desenvolvimento, a liderança, programas de assessoria, seleção e sucessão (DESSLER, 2003). São processos e resultados compartilhados.

O papel estratégico do RH consolida a Gestão de Pessoas como parceira na transformação e na busca pela competitividade organizacional. Empresas com clareza estratégica envolvem colaboradores e clientes nos seus objetivos e processos (GIRARDI; BENETTI; OLIVEIRA, 2008).

Os colaboradores devem ter clareza quanto aos valores e objetivos da organização para poder agir de acordo com eles. E a responsabilidade por criar condições para que eles se desenvolvam junto com a empresa, acompanhando os resultados que se espera deles, é do RH.

## Resumo

Vimos nesta unidade que para que haja o entendimento do RH estratégico, deve-se primeiramente compreender como se deu a evolução do próprio RH na história da Administração.

Analisando o que foi apresentado, verifica-se que o RH saiu de uma posição eminentemente burocrática e operacional para a de consultoria estratégica, fator esse que permite que as empresas consigam alinhar melhor a sua missão, visão, valores e princípios àquilo que reflete as suas reais características oriundas das pessoas que atualmente as compõem.

Alinhar processos, preparar pessoas, criar políticas de valorização e retenção podem ser entendidas como características e obrigações desse novo tipo de RH. As empresas que adotam esse tipo de postura com o RH estão demonstrando ter mais competências para conquistar maiores espaços no mundo atual.

---

## Ampliando seus conhecimentos

### O que é “RH estratégico”?

(FERRUCCIO, 2007)

Qual será o futuro de RH em um mundo com tantas e intensas mudanças? A resposta é ser um RH estratégico? Mas o que é “RH estratégico”? A participação na definição da estratégia e o desdobramento das estratégias da organização em estratégias de RH faz com que os macroprocessos de RH – provisão, alocação, manutenção, treinamento e desenvolvimento, avaliação, controle e sistema de informação – estejam completamente alinhados e gerando resultados para a empresa. O RH deve desenhar suas estratégias para suportar a estratégia da organização. Somente com este alinhamento entre as estratégias corporativas e os componentes básicos do sistema de gerenciamento de recursos humanos que o RH poderá efetivamente ser definido como um RH estratégico.

Vale ressaltar a importância do planejamento, execução, controle e avaliação de todos os seus processos internos. Para se ter uma noção concreta sobre esta afirmativa, basta verificar as atividades de um RH estratégico quando, para criar novas linhas de negócio, irá utilizar as informações geradas no seu mapa de competência para recrutar internamente pessoas e/ou contratar pessoas com as novas competências exigidas para o novo negócio e treinar pessoas para eliminar os possíveis *gaps* de competência e consequentemente contribuir para materializar as estratégias organizacionais.

Hoje o RH precisa ter concentração no *core business*; ter ênfase nos objetivos e resultados da empresa; gerenciar vários processos relacionados à gestão com as pessoas, ser flexível (capaz de mudar) e dinâmico (rapidamente) e também ser uma consultoria interna com visão estratégica.

O RH, por sua vez, precisa participar das decisões estratégicas da empresa, desde o planejamento estratégico, acompanhar as mudanças tecnológicas

e ser criativa e inovadora. Atuar na coleta de dados, gerar e processar informações, gerar diagnósticos; compartilhar o conhecimento e tomar decisões sobre expansão de mercados globais, aquisições, criação de novas linhas de negócio etc. para alcançar, juntamente com as outras áreas da empresa, a tão desejada vantagem competitiva. Os grandes desafios da área de Recursos Humanos são muitos e entre eles pode-se destacar: a capacidade de fazer uma gestão participativa com as pessoas; modelar e dimensionar as áreas com o objetivo principal voltado para o *core business* da empresa e criação de valor; ser uma facilitadora interna dos projetos de mudança organizacional; atuar como consultoria interna de RH; descentralizar os seus processos e capacitar os gestores de linha para que eles atuem como verdadeiros gestores com as pessoas; desenvolver os valores para uma cultura organizacional democrática e participativa; ser uma desenvolvedora de projetos motivacionais customizados e com foco nas diferenças individuais dos clientes internos; preparar continuamente o profissional do futuro e manter uma visão sistêmica da área e da empresa dentro do mercado onde ela atua.

---

## Atividades de aplicação

1. Em poucas palavras, descreva o cenário de RH existente nas empresas antigamente e o atual cenário de RH, ressaltando as mudanças de ponto de vista mais significativas.
2. Existe uma relação entre pessoas e estratégias. Essa afirmativa está correta? Justifique a sua resposta.
3. O papel do RH é adaptar as práticas de Recursos Humanos para dar suporte às estratégias competitivas específicas. A afirmativa está correta? Justifique a sua resposta argumentando com base no que foi exposto no capítulo.





# ■ Conceitos de competências

O ambiente empresarial tem passado por inúmeras mudanças, desde as mais sutis às mais revolucionárias. Essas mudanças trazem consigo uma forte necessidade de adaptação, que precisa ser cada vez mais rápida.

Ferreira, Reis e Pereira (2002) afirmam que independentemente do grau de transformações envolvidas, dois elementos são constantes: contextualização e mudanças. A contextualização está relacionada ao conceito de que um paradigma de gestão perde seu sentido se considerado fora da realidade em que surgiu.

Diante das pressões provocadas por mudanças, os autores afirmam que as empresas podem reagir de maneira construtiva ou resistir às mudanças. Para resolver essa situação, o primeiro passo é encontrar meios de motivar uma mudança radical na atitude das pessoas, incentivá-las a encarar a mudança como um desafio.

Segundo Lacombe e Heilborn (2003), em qualquer tipo de atividade humana, as pessoas tendem a fazer aquilo que sabem e não o que seria preciso que elas fizessem. Os autores afirmam ainda que para mudar é preciso ousar e correr riscos e que a criatividade e as mudanças podem ser incentivadas por meio de atitudes da alta direção da organização, no sentido de desenvolver aceitação às mudanças, encorajar novas ideias, permitir interação, tolerar o fracasso, mostrar reconhecimento, entre outras.

Mas nem sempre mudar é tarefa simples. As pessoas têm naturalmente a tendência de resistir às mudanças por medo ou mesmo por não compreender o sentido da mudança. Mesmo assim a adaptação é primordial.

Girardi (2002) afirma ainda que a adaptação implica uma profunda alteração nos valores, ideologias, crenças, convicções e práticas, passando de metodológica e burocrática para ênfase na pesquisa, maior flexibilidade, mudança de abordagem, novos parâmetros de avaliação, concepção do sistema social aberto e de um novo estilo de gestão.

A evolução da administração de recursos humanos para uma efetiva gestão de pessoas depende muito da maturidade da liderança dos gestores e da equipe. Lacombe e Heilborn (2003) colocam que cabe a cada gestor da empresa a administração dos recursos humanos, e posicionam a equipe de



recursos humanos como orientadores e “educadores” desses gestores para que eles, por sua vez, atuem como educadores de suas respectivas equipes.

Uma das mudanças mais significativas no âmbito da gestão de pessoas é a inserção do conceito de competência no campo do trabalho. Esse conceito tem impacto na valorização das pessoas nas organizações e por isso ganha tanta importância.

Como em outras áreas do conhecimento, definir um conceito não é tarefa simples! Porém, a definição conceitual é o início para que seja possível aprofundar um tema.

O termo “competência” é bastante usual no nosso vocabulário cotidiano. Com certa frequência afirmamos que alguém é ou não competente. Segundo o dicionário Houaiss (2009), como termo jurídico, competência significa “poder detido por um indivíduo, em razão do seu cargo ou função, de praticar atos próprios deste ou desta”. Por derivação, em linguagem informal, significa “capacidade que um indivíduo possui de expressar um juízo de valor sobre algo a respeito de que é versado; idoneidade” ou “soma de conhecimentos ou de habilidades”.

Isto é, alguém competente seria alguém que é capaz de desempenhar as atividades que lhe são atribuídas em função dos conhecimentos e habilidades que possui.

## A escola americana

A origem desse conceito provém dos estudos da chamada escola americana, iniciada por McClelland, na década de 1970. O norte-americano McClelland, psicólogo, começou a questionar o uso de alguns testes de inteligência e aptidão na avaliação de estudantes e candidatos a emprego.

Para ele, esses testes seriam insuficientes para prever o desempenho que essas pessoas teriam na execução de seu trabalho. Longe de esgotar o assunto, o estudioso afirmou que a maneira completa de análise nesses casos seria medir competências. Não conceituou o termo objetivamente, mas deixou algumas indicações de que era necessário medir amostras de comportamento no trabalho, na prática.

Já nessa época seus estudos o dirigiam a compreender que a competência poderia ser desenvolvida por meio de treinamentos e da própria prática laboral e da experiência adquiridas.

Outro ponto a ser destacado em seus estudos é que McClelland aponta que a competência é contextualizada ao ambiente do indivíduo e uma inovação para o pensamento geral da época foi que não só as competências técnicas deveriam ser observadas, mas também a questão comportamental.

Outros estudiosos seguiram a trilha de McClelland, permitindo que esse conceito fosse tomando uma forma mais concreta, aplicável e condizente com as necessidades da gestão.

Entretanto, os estudos da escola americana se difundiram, motivando muitos outros estudiosos a pensar sobre o tema em diversas partes do mundo.

## A escola francesa

De maneira mais generalizada, Zariffian (2001) apresenta diferentes interpretações para competências, mas que evidenciam aspectos comuns entre elas. Uma delas é que a competência é o tomar iniciativa e o assumir responsabilidades do indivíduo diante de situações profissionais com as quais se depara. Outro conceito do mesmo autor é de que competência é uma inteligência prática das situações, que se apoia em conhecimentos adquiridos e os transforma, à medida que a diversidade das situações aumenta (ZARIFFIAN, 2003).

O aspecto comum entre os conceitos é de que a competência sempre se manifesta no trabalho, ou seja, a competência é relacionada à natureza do trabalho.

Analisando isso com mais atenção, conseguimos compreender por que somos muito competentes no exercício de determinadas funções e não tanto em outras. Essa relação faz com que ninguém seja plenamente competente nem plenamente incompetente, e torna a competência um elemento situacional.

O conceito da competência está estritamente relacionado com o desenvolvimento do indivíduo e com a formação contínua, ou seja, a oportunidade para melhorar ou adaptar as competências de acordo com o que lhe seja exigido naquele momento de atuação.

Também tem relação com o estabelecimento de objetivos, parâmetros. Para Xavier (2002), competência é a capacidade de um indivíduo ou grupo

de atingir resultados pretendidos, considerados adequados, por meio do esforço dirigido e racional. Para o autor, esse conceito está atrelado ao potencial para realização, existência de objetivos, intencionalidade e consciência do que se está fazendo.

É aquele ditado do barco, que diz: se não sabe aonde quer chegar, qualquer vento serve. Para se atingir o conjunto de competência desejado, no nível desejado, antes é preciso definir qual é esse conjunto e em que nível se requer. Senão qualquer coisa serve, qualquer esforço deveria ser considerado.

Pois bem, entendida a base do conceito, você deve estar se perguntando: e como eu transfiro isso em termos práticos? Como eu operacionalizo competência?

Aprofundando essa ideia, Ruzzarin, Amaral e Siminovschi (2002) afirmam que a escola francesa desenvolveu uma concepção de competências muito difundida nos meios empresariais e acadêmicos, cuja classificação sustenta-se em três elementos fundamentais:

- saber;
- saber fazer; e
- saber ser.

Roque (2004) também segue essa categorização, como pode ser observado na figura que segue.

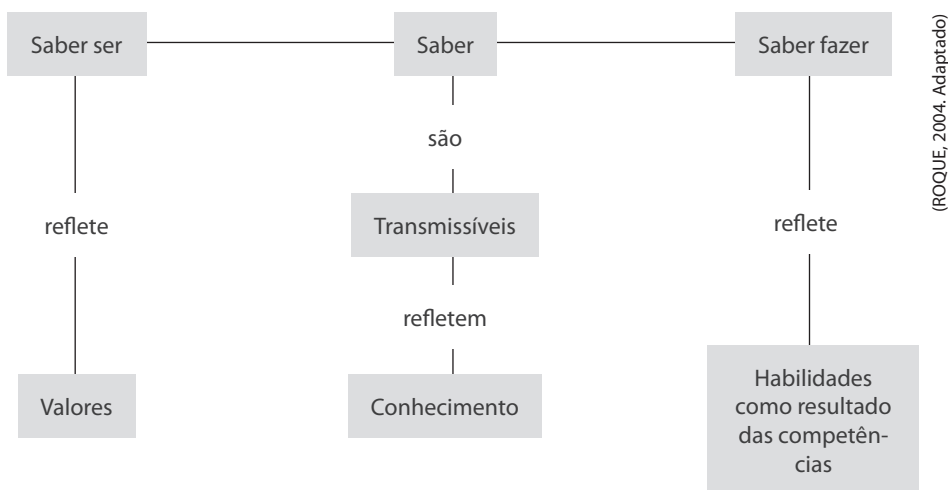


Figura 1 – Competência.

Para a autora, o *saber* diz respeito aos conhecimentos, aos saberes em uso, ao saber teórico, formalizado e prático, aqueles saberes que podem ser transmitidos e que são adquiridos tanto na educação formal quanto na informal. Os saberes teóricos, por sua vez, podem ser representados pelo saber técnico, que traduz *o que* deve ser feito, e o saber metodológico, traduzido em *como* deve ser feito.

O *saber ser*, por sua vez, refere-se aos valores do sujeito, suas atitudes, suas características pessoais e culturais, sua capacidade de se comunicar, interagir, adaptar-se a novas situações, entre outras. As capacidades de ordem psicológica também são levantadas por alguns autores (RAMOS *apud* ROQUE, 2004), como o saber agir e reagir com pertinência; saber combinar os recursos e mobilizá-los num contexto; saber transportar, saber aprender a aprender; saber se engajar.

E, por fim, o *saber fazer*, que está relacionado à aplicação dos conhecimentos no ato de fazer e reflete nas habilidades como o resultado das competências adquiridas.

Pode-se então definir uma pessoa competente como aquela capaz de mobilizar seus conhecimentos (saberes), habilidades (saber fazer) e atitudes (saber ser) no seu cotidiano.

## A escola brasileira

Deffune e Depresbiteris (2002), na mesma linha, definem competência como um conjunto identificável de conhecimentos (saberes), práticas (saber fazer) e atitudes (saber ser) que mobilizados podem levar a um desempenho satisfatório.

Para Rabaglio (2004), a competência é formada pelo CHA: conhecimento, habilidade e atitude. O conhecimento é o saber, o que se sabe, mas não necessariamente se coloca em prática, a habilidade é o saber fazer, o que se pratica, se tem experiência e domínio sobre, e a atitude é o querer fazer, as características pessoais que levam a praticar ou não o que se conhece e se sabe.

Assim, Leme (2005) define competência como a soma de competências técnicas e competências comportamentais, como mostra o quadro 1 a seguir:

## Quadro 1 – Desdobramento do CHA

<b>Conhecimento</b>	Saber	<b>Competência técnica</b>
<b>Habilidade</b>	Saber fazer	
<b>Atitude</b>	Querer fazer	<b>Competência comportamental</b>

(LEME, 2005, p. 18)

Leme (2005) segue a mesma conceituação de Rabaglio (2004), mas agrupa, definindo competência como a soma de competências técnicas e competências comportamentais. O autor agrupa, portanto, conhecimento e habilidade (o saber e o saber fazer) como competência técnica, que agregado à competência comportamental (o querer fazer) vai transformar-se em competência, por meio do julgamento de valor do indivíduo.

Borges (2004) tem uma definição similar quando entende competência como o conjunto de competências técnicas, que são os conhecimentos necessários para o exercício de determinada função e de competências pessoais, que é o que diferencia o profissional, pois demonstra o que esse profissional sabe sobre pessoas e percebe como mexe com elas.

Dutra (2001) corrobora essas ideias, mas afirma que o fato de as pessoas possuírem um determinado conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, não garante que a organização se beneficiará diretamente. Segundo o autor, o indivíduo é avaliado e analisado levando em consideração a sua capacidade de entregar-se à empresa, ou seja, as decisões são tomadas em razão do que eles entregam para a organização.

Essa entrega está relacionada ao “A” do “CHA”, ou seja, à *atitude*. De nada adianta possuir o conhecimento, saber como utilizá-lo, mas não estar disposto a aplicá-lo na realização do trabalho.

Sendo assim, é imprescindível que o sujeito que dispõe de competências que são suas (e não da empresa) perceba algum valor em colocá-las à disposição também da empresa.

Da mesma forma que a empresa não vai se propor a desenvolver e incentivar a criação de competências em qualquer indivíduo enquanto não perceber o valor que o resultado delas pode agregar.

Nesse conflito podemos reparar que o valor do indivíduo não necessariamente é o mesmo valor para a empresa. Suas necessidades são distintas e para que o resultado do conflito seja frutífero é preciso se chegar a um acordo.

Partindo desse ponto de vista, Fleury (2002) define competência como um saber agir responsável e reconhecido que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agregue valor econômico à organização e valor social ao indivíduo. Também para a autora, as competências sempre são contextualizadas.

A figura a seguir ilustra essa relação na visão da autora:

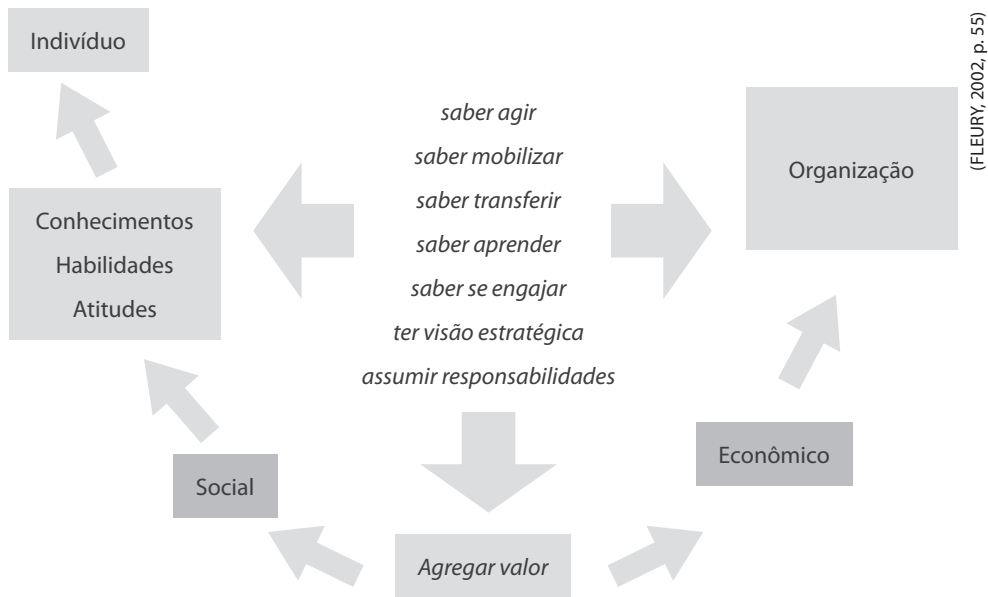


Figura 2 – Competências como fonte de valor para o indivíduo e para a organização.

De um lado está o indivíduo, com seus conhecimentos, habilidades e atitudes, com o objetivo de agregar valor social. Do outro está a organização, com o objetivo de agregar valor econômico. E o que norteia essa relação é um conjunto de saberes compartilhados por ambos.

Para ampliar a compreensão desse conceito, Fleury e Fleury (2004) explicam esses saberes como demonstra o quadro a seguir.

## Quadro 2 – Competências do profissional

Saber agir	Saber o que e por que faz. Saber julgar, escolher, decidir.
Saber mobilizar	Saber mobilizar recursos de pessoas, financeiros, materiais, criando sinergia entre eles.
Saber comunicar	Compreender, processar, transmitir informações e conhecimentos, assegurando o entendimento da mensagem pelos outros.
Saber aprender	Trabalhar o conhecimento e a experiência. Rever modelos mentais. Saber desenvolver-se e propiciar o desenvolvimento dos outros.
Saber comprometer-se	Saber engajar-se e comprometer-se com os objetivos da organização.
Saber assumir responsabilidades	Ser responsável, assumindo os riscos e as consequências de suas ações, e ser, por isso, reconhecido.
Ter visão estratégica	Conhecer e entender o negócio da organização, seu ambiente, identificando oportunidades, alternativas.

(FLEURY; FLEURY, 2004, p. 31. Adaptado)

Nota-se da análise da figura e do quadro anteriores que o conceito proposto reúne o conceito proveniente da escola francesa, de que a competência é o conjunto de saber, saber fazer e saber ser, com o conceito de mobilização desses saberes em direção à prática. Por esses motivos é o conceito norteador dos nossos estudos.

Ainda na mesma linha, Gramigna (2002) trabalha com o conceito de “árvore das competências”, em que a raiz corresponde às atitudes, ou seja, o conjunto de valores, crenças e princípios, formados ao longo da vida, e determinam as atitudes. O tronco corresponde ao conhecimento, que se trata do conjunto de informações que a pessoa armazena e lança mão quando precisa. E, finalmente, a copa, com seus frutos, flores e folhas, corresponde às habilidades, que significa agir com talento, capacidade e técnica, obtendo resultados positivos.

Zariffian (2001) afirma também que o exercício da competência não é possível sem que haja uma base de conhecimentos que possa ser mobilizada em uma determinada situação. Porém, o autor ressalta que mobilizar apenas os conhecimentos não garante a competência, uma vez que é preciso que ocorra também um exercício reflexivo a fim de que o sujeito utilize

suas aprendizagens em favor das situações. Então não se trata de empregar um conhecimento prévio, mas de saber mobilizá-lo em função da situação.

## Conhecimento

Sendo o conhecimento um dos componentes básicos da composição da competência, cabe compreendê-lo melhor.

Segundo Zariffian (2001), a dialética entre conhecimento e competência se estabelece à medida que os conhecimentos se modificam no contato com os problemas e acontecimentos encontrados em situações concretas.

Competência é a transformação de conhecimentos, aptidões, habilidades, interesse, vontade etc. em resultados práticos. Ter conhecimento e experiência e não saber aplicá-los em favor de um objetivo, de uma necessidade, de um compromisso, significa não ser competente. (RESENDE, 2003, p. 32)

Em relação ao desenvolvimento das competências, faz-se necessário ter em mente que este é um conceito mais elástico e deverá ser formado ao longo da vida das pessoas, quer seja em cursos formais como em atividades informais, na escola e no próprio mundo do trabalho, no qual se formam os chamados conhecimentos tácitos. Tácitos porque são gerados a partir da prática dos profissionais no coletivo de seu trabalho.

Para Nonaka e Takeuchi (1997) os gerentes precisam reconhecer a importância do conhecimento tácito – aquilo que se sabe implicitamente, por dentro, e como ele difere do conhecimento explícito – aquilo que se sabe formalmente. O processo de conversão do conhecimento, de acordo com os autores, acontece de quatro modos:

- a socialização é a partilha implícita de conhecimento tácito;
- a exteriorização, que converte conhecimento tácito em explícito;
- a combinação, que combina e passa conhecimento explícito formalizado;
- a interiorização, que leva conhecimento explícito de volta à forma tácita, à medida que as pessoas o interiorizam.

Essa transição pode ser representada por uma espiral, como mostra a figura a seguir.





Figura 3 – Espiral do conhecimento.

A espiral do conhecimento inicia-se pela troca de experiências entre os indivíduos (socialização), que são por sua vez formalizadas através da criação de conceitos e modelos (externalização), transformando o conhecimento tácito em explícito. Na etapa seguinte, o conhecimento formalizado é acessado e combinado, possibilitando a geração de novos conhecimentos (combinação), que por sua vez são apreendidos pelos indivíduos, momento em que o conhecimento explícito se transforma em tácito (internalização).

## Habilidade

O conhecimento genuíno está sempre associado às pessoas. A criação do conhecimento começa pelo indivíduo. A gestão do conhecimento veio para que as organizações encontrem as melhores formas de mobilizar e alavancar o conhecimento individual, para integrá-lo ao conhecimento organizacional (FIGUEIREDO, 2005).

Já a habilidade, o segundo componente da competência, é a capacidade do indivíduo de colocar seu conhecimento a serviço da execução de seu trabalho, aplicar seu conhecimento na prática.

A identificação das habilidades individuais é essencial para o trabalho em equipe. Parte do desempenho de um grupo pode ser prevista estimando-se as habilidades intelectuais relevantes à tarefa dos seus membros individuais. As habilidades determinam parâmetros para o que os membros podem fazer e como efetivamente eles se desempenharão como grupo. As evidências indicam que indivíduos que dominam habilidades críticas para atingirem a tarefa do grupo tendem a ser mais envolvidos nas atividades laborais. Por outro lado, tais pessoas têm mais propensão a emergirem como líderes do grupo, pois apresentam uma parcela maior de contribuição.

A habilidade está sempre vinculada à capacidade de ação, ou seja, é a habilidade que vai permitir que o sujeito use seus conhecimentos. Vamos considerar um exemplo prático:

Uma determinada concessionária de automóveis precisa contratar um novo vendedor. A empresa define como requisito conhecimentos sobre negociação. Porém, se o candidato apenas tiver lido alguns livros sobre o tema, não será suficiente para sua atuação profissional. É preciso saber aplicar esses conceitos aprendidos na prática.

Portanto, o ideal é que além dos conhecimentos a empresa requisite habilidade em negociação. Assim, no processo de seleção, a empresa pode incluir uma etapa em que o candidato realize uma negociação fictícia ou relate um procedimento adotado em experiências anteriores.

## Atitude

É necessário entender competência como a capacidade de mobilizar saberes (desenvolvidos ao longo da vida social, escolar e laboral) para agir em situações concretas de trabalho.

Ser competente não significa necessariamente habilitar-se para competir, mas habilitar-se para participar, colaborar, construir, conviver. Competência não se reproduz, não se imita, não se copia. Quando desejamos equalização de oportunidades, formação do sujeito histórico, redistribuição do poder pelo acesso ao conhecimento, estamos nos colocando desafios que jamais poderão ser manejados pelas vias de imitação. (DEFFUNE; DEPRESBITERIS, 2002, p. 29)

Considerando esse mesmo exemplo do vendedor da concessionária de automóveis, além de saber e saber fazer uma negociação é preciso que ele saiba ser vendedor, isto é, que ele queira fazer uma boa negociação.

É aí que entra a questão da atitude, a parte comportamental da competência. É onde os fatores motivacionais influenciam a competência. Atualmente esse é o foco do desenvolvimento de competências, uma vez que enquanto os conhecimentos e habilidades podem ser desenvolvidos por meio de cursos e treinamentos, a atitude implica mudança de comportamento e exige que o indivíduo perceba significado, tenha motivação para mudar.

É cada vez mais perceptível que o homem, na sua essência, não se deixa reger pelas leis das ciências exatas, muito menos se submete a padrões preestabelecidos e não pode ser entendido por meio de modelos abstratos. A maior parte das teorias sobre motivação humana tem oferecido poucas explicações

a respeito de por que diferentes pessoas se predispõem a buscar suas metas próprias e individuais.

Na realidade, os indivíduos são diferentes uns dos outros. Cada um está voltado para a busca dos próprios fatores de satisfação motivacional que são, portanto, ímpares. Para diversos autores, a motivação é uma força que se encontra no interior de cada pessoa e que pode estar ligada a um desejo.

Entende-se por motivação a vontade de empregar altos níveis de esforço em direção a metas organizacionais, condicionada pela capacidade do esforço de satisfazer alguma necessidade do indivíduo. Para ele, quando alguém está motivado, teoricamente, se esforça mais.

O indivíduo é possuidor de um estado de carência que necessita suprir, o que só será possível através da busca do fator de satisfação – daí a importância da singularidade. A satisfação de uma necessidade particular não paralisa o ser humano, pelo contrário, ela faz com que venha à tona outra necessidade a ser suprida. A cada necessidade insatisfeita, é gerada uma tensão que gera impulsos para a resolução dessa necessidade. Quando a necessidade é satisfeita, diminui-se a tensão. Caso contrário, poderá ser criada um aumento de tensão que poderá interferir no comportamento da pessoa.

É por isso que as empresas devem focar no desenvolvimento das pessoas. O conhecimento e a habilidade podem se tornar explícitos, ser armazenados em manuais, guias de procedimentos, bancos de dados... A atitude é inerente à equipe que compõe a empresa naquele momento, seus anseios, suas necessidades, suas percepções.

No campo comportamental a influência da liderança é fundamental. Para muitas pessoas, liderança é a capacidade de influenciar um grupo em direção à realização de metas. Os líderes representam as pessoas-chave que estão com a responsabilidade de desempenhar um papel crítico de auxílio aos grupos, organizações ou sociedades, para que os mesmos atinjam os seus objetivos. Quando se fala em líderes, salienta-se que sob eles está a responsabilidade de representar as pessoas, visto que ele poderá servir como um elo entre a alta cúpula da organização e os demais profissionais da mesma. Se o líder for aceito, como veremos posteriormente, certamente ele servirá como inspiração para que as pessoas superem e vençam os obstáculos.

Nas organizações de hoje, flexibilidade, trabalho em equipe, confiança e partilha de informações estão substituindo estruturas rígidas, individualismo

competitivo, controle e confidencialidade. Os líderes devem saber conduzir o processo de mudança dentro das organizações, de forma a orientar os esforços para o cumprimento dos objetivos organizacionais.

Para Hamel e Prahalad (1995) a empresa deve ser vista como um portfólio de competências que a levam à liderança do seu setor. Uma competência, para esses autores, é um conjunto de habilidades e tecnologias.

Coopers e Lybrand (1997) atentam para a importância da identificação das competências, em que a lista a ser desenvolvida deve ser simultaneamente sintética e completa.

Deve-se também ter clara a ideia de pessoa polivalente, ou seja, aquela capaz de fazer várias coisas, versátil. A polivalência não é somente saber diversas coisas, é ter capacidade de resolver problemas, de analisar informações, de julgar, de pesquisar, de transferir aprendizagem (DEFFUNE; DEPRESBITERES, 2002). A polivalência deve ser entendida no sentido de usar várias competências simultaneamente.

Para Baeta e Lima (2007), a instabilidade e as transformações que afetam o contexto do trabalho tornam necessário compreender que as demandas mudam de acordo com a dinâmica adotada. Assim, deve-se ter em mente que as competências necessitam ser renovadas ou substituídas em função das exigências contextuais.

Portanto, o processo implica aprendizagem contínua e aperfeiçoamento constante. Tal processo exerce influência direta no desempenho. Para ter um diagnóstico da atuação da organização nesse sentido é essencial a utilização do *feedback*.

O conceito de *feedback* é herdado da teoria de sistemas, significa na tradução literal retroalimentação, isto é, processar informações e transmiti-las ao sistema para continuidade do seu funcionamento (RABAGLIO, 2004).

Gramigna (2002) explica que, por uma questão cultural, a maioria das empresas vinha relegando a segundo plano tal comunicação, recorrendo a ela somente quando algo “dava errado”. Hoje, gerentes e colaboradores veem o *feedback* como instrumento de desenvolvimento e elemento essencial no gerenciamento das competências. É preciso cultivar a ideia de que o profissional deve traduzir sua competência em comportamentos reconhecidos e valorizados pela organização.

Segundo essas duas autoras (Rabaglio e Gramigna), é uma via de mão dupla. Tanto a pessoa que transmite como a que recebe o *feedback* precisam estar abertas e flexíveis à mudança para que os resultados sejam alcançados.

Visando prover essas demandas, Borges (2004) aborda o binômio educação e treinamento, em que a educação amplia a percepção e a compreensão que as pessoas têm acerca do trabalho que fazem, ensina o “porquê”, e o treinamento aumenta as habilidades e competências, ensinando o “como” do trabalho.

Gerenciar empresas significa lidar diariamente com a complexidade e a incerteza. Logicamente, o bom gerenciamento traz ordem e consistência para se projetar planos formais, organizar e planejar estruturas organizacionais, coordenar pessoas, bem como acompanhar os resultados dos planos para verificar se os objetivos foram atingidos ou não.

Competência é, portanto, um conceito importante e que consegue aliar teoria e prática para uma gestão efetiva das pessoas nas organizações e consigo na gestão de suas carreiras.

---

## Ampliando seus conhecimentos

### Competências básicas

(CHIAVENATO, 2009)

Fala-se muito em competências básicas. E o que significam? As competências básicas – sejam na forma de conhecimentos, habilidades, atitudes, interesses, traços, valor ou qualquer outro aspecto pessoal – são aquelas características individuais essenciais para o desempenho da atividade e que diferencia enormemente o desempenho das pessoas.

Todo funcionário precisa possuir um conjunto de competências básicas para desenvolver suas atividades na empresa. Quando o funcionário possui um elevado perfil de competências ele apresenta as qualidades requeridas para levar adiante determinadas missões. As competências básicas podem ser observadas no cotidiano de trabalho ou em situações de teste. Contudo, o importante é adquirir e agregar constantemente novas competências que sejam

fundamentais para o sucesso do negócio da empresa, sob pena de investir em treinamento sem retorno para as necessidades reais da organização.

Daí a gestão por competências: um programa sistematizado e desenvolvido no sentido de definir perfis profissionais que proporcionem maior produtividade e adequação ao negócio, identificando os pontos de excelência e os pontos de carência, suprir lacunas e agregar conhecimento e tendo por base certos critérios objetivamente mensuráveis.

Na verdade, a gestão por competência procura substituir o tradicional levantamento de necessidades de treinamento por uma visão das necessidades do negócio e como as pessoas poderão aportar valor à empresa. Isto representa uma colossal mudança na abordagem. A visão do presente ou do passado pela visão do futuro. A correção das carências atuais pelo destino da organização.

Mas quais são essas competências? Elas mudam com o passar do tempo e focalizam as necessidades do negócio. As novas competências exigidas pelas empresas nos novos ambientes de negócios são as seguintes:

- **Aprender a aprender:** As pessoas devem contribuir construtivamente em tudo e, para tanto, devem ter condições de aprender continuamente. O importante é que aprendam a aprender. Isso significa forçosamente desaprender coisas antigas e sem proveito para a organização para aprender coisas novas e necessárias. Em outros termos, flexibilidade, apreensão e inovação.
- **Comunicação e colaboração:** Antes, o bom desempenho significava executar um conjunto de tarefas repetitivas e isoladas e a qualificação de cada pessoa era restrita a cada tarefa em particular. Hoje, com a adoção de equipes, a eficiência do indivíduo está cada vez mais vinculada às suas habilidades de comunicação e colaboração com os outros. Em outros termos, o trabalho solitário e individual cede lugar ao trabalho solidário e grupal.
- **Raciocínio criativo e resolução de problemas:** No passado, a administração paternalista assumia a responsabilidade de solucionar problemas para aumentar a produtividade do trabalhador. Hoje, espera-se que os funcionários descubram por si próprios como melhorar e agilizar o seu próprio trabalho. Para tanto, eles precisam analisar situações, pensar

criativamente e solucionar problemas, fazer perguntas e esclarecer o que não compreendem para poderem sugerir melhorias de maneira constante e contínua.

- **Conhecimento tecnológico:** No passado, conhecer tecnologia significava saber como operar máquinas para fazer o trabalho ou lidar com computadores para processar textos ou análises financeiras. Hoje, a ênfase está em usar o equipamento de informação para conectar-se com os membros da equipe ao redor do mundo. Além de realizar tarefas, comunicar-se com pessoas em todo o mundo, compartilhando ideias e melhorias nos processos de trabalho. O conhecimento tecnológico a serviço da equipe e não do indivíduo isolado.
- **Conhecimento de negócios globais:** Antigamente, a visão das pessoas era restrita ao local de trabalho. Hoje predomina a necessidade de pessoas treinadas em um conjunto de habilidades que levem em conta o ambiente competitivo global, mutável e volátil dos negócios da organização. A globalização está ampliando as fronteiras do conhecimento das pessoas.
- **Desenvolvimento da liderança:** O novo imperativo é a identificação e desenvolvimento de pessoas capazes de conduzir a empresa para o século 21. Ao invés de programas externos de educação para executivos, as empresas estão elaborando programas personalizados de aprendizagem que assegurem a capacitação das pessoas em termos de espírito empreendedor e de liderança. Na verdade, as organizações bem-sucedidas são constituídas de lideranças de lideranças.
- **Autogerenciamento da carreira:** Como as qualificações necessárias evoluem e mudam incessantemente, as pessoas precisam assumir o compromisso de assegurar que possuem as qualificações, o conhecimento e as competências exigidas, tanto na atividade atual, como nas futuras. Muitas universidades corporativas dispõem de centros virtuais de desenvolvimento de carreira para ajudar as pessoas a identificar as técnicas que precisam aprender.

## Atividades de aplicação

1. Por que o conceito de competência engloba a necessidade de se ter a prática e não apenas o conhecimento, as habilidades e as atitudes?
2. No texto existe uma passagem em que se afirma que o fato de as pessoas possuírem um determinado conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, não garante que a organização se beneficiará diretamente. Pergunta-se: por que isso pode ocorrer? Justifique a sua resposta.
3. As competências pessoais devem ser sempre renovadas ou substituídas em função das exigências contextuais. Essa frase está correta? Justifique a sua resposta.





# Gestão por competências

A partir da Revolução Industrial, entre os séculos XVIII e XIX, a sociedade sofreu uma profunda transformação. Não havia emprego formal e muito menos estabilidade. Esse cenário atingia tanto a sociedade – que “fornecia” a mão de obra – quanto às próprias organizações.

Havia então a necessidade clara de organizar o trabalho. O primeiro trabalho, de acordo com vários autores, foi o de Adam Smith, que propõe que o trabalho é o que compõe o valor de uma mercadoria. Assim, se o trabalho for dividido em um máximo de tarefas elementares, aumentaria o grau de especialização do trabalhador, que faria com que o tempo de duração de cada tarefa diminuísse, ou seja, diminuiria a quantidade de trabalho inerente a cada mercadoria, o que diminuiria o sacrifício social provocado pela industrialização.

Esse conceito de divisão de trabalho dá origem à teoria clássica de Taylor, Fayol e Weber que preconiza o planejamento, organização, coordenação, comando e controle e as relações de autoridade. Como contraponto, em seguida desenvolveram-se as teorias neoclássicas, e o homem passa a ser o centro da análise. Surge então a escola das relações humanas de Mayo, Maslow, Herzberg, McGregor e Bennis. Proveniente dessa dicotomia em que o foco vai do processo ao homem aparece a teoria da contingência que, segundo os autores, rejeita o único caminho possível que era aceito pelas escolas anteriores. Essa teoria está mais próxima da realidade, já que as organizações são vistas como sistemas abertos, que influenciam e são influenciadas pelo meio. Dessa teoria também deriva a ideia que prevalece até hoje de que a ciência da administração é a “ciência do depende”.

Assim, desses clássicos, alguns estudaram o poder nas organizações, mas sempre de um ponto de vista negativo. Mas nem sempre o poder é negativo. O poder implica influenciar comportamento, mas não necessariamente que isso seja prejudicial para o indivíduo ou para a organização, depende da situação.

O modelo contingencial, segundo os estudiosos do assunto, assumia uma racionalidade que respondia somente às influências macroambientais. Mas há uma dimensão política, que deve ser considerada, já que dá importância aos atores individuais. O sistema organizacional é composto de ambiente externo e interno, que interagem constantemente, modificando o meio e o próprio sistema.

Vieram os modelos de gestão importados do Japão, da gestão da qualidade, da mudança e da inovação. Ferreira, Reis e Pereira (2002) afirmam que independentemente do grau de transformações envolvidas, dois elementos são constantes: contextualização e mudanças. A contextualização está relacionada ao conceito de que um paradigma de gestão perde seu sentido se considerado fora da realidade em que surgiu. Dessa forma, na atualidade percebe-se que os processos de gestão atingem certa maturidade. Isso não significa que não há mais necessidade de adaptação, que há um modelo pronto, completo e imutável a ser seguido. Muito pelo contrário, percebe-se que com a bagagem teórica existente é possível entender melhor as organizações de hoje, nesse contexto em que estão inseridas, e o papel que exercem na sociedade. Portanto, acredita-se na possibilidade de construção de modelos de gestão, não um modelo, mas vários, viáveis para as particularidades de cada organização.

Cada tipo de organização possui um alinhamento estratégico que deve estar coerente com as particularidades da organização e do mercado onde atua. Isso é o que dá subsídios suficientes para a construção de seu modelo de gestão. O fundamental é considerar a organização como um todo formado por sistemas interdependentes e interagentes em que as pessoas são os executores de mudanças.

Toda organização de sucesso preza por uma gestão eficiente e eficaz. A efetividade da gestão está diretamente relacionada ao modelo de gestão que a organização adota e à coerência na condução dos processos, considerando o modelo adotado.

Tachizawa, Cruz Júnior e Rocha (2006) discutem a importância de um modelo de gestão de empresas condizente com a exigência de uma administração profissional das organizações. Destacam a necessidade de uma metodologia de avaliação crítica e a formulação de um modelo de gestão de negócios.

A gestão por competências é um modelo de gestão que entre suas características apresenta a personalização como ponto forte e que ultrapassa os limites da gestão de pessoas.

Quando partimos dos conceitos de competência percebemos uma tendência de que podemos analisar a competência tanto no âmbito individual quanto no organizacional.

Da mesma forma percebemos que essa questão é positiva para ambos, uma vez que direciona para a tensão que vai gerar a convergência e, assim,

contribui para a gestão de pessoas no alinhamento dos objetivos individuais e organizacionais.

Antes de entrarmos na questão de onde as coisas se encontram, vamos buscar compreendê-las separadamente.

## Competências individuais

Como o próprio nome sugere, as competências individuais são aquelas que se manifestam no indivíduo, independentemente da equipe. Se compreendemos competência como o composto das competências comportamentais (atitude) e das competências técnicas (conhecimentos e habilidades), podemos perceber que as competências estão centradas no indivíduo e podem se manifestar no coletivo.

As competências individuais estão ligadas à forma de interagir da pessoa. Compreende os conhecimentos, as habilidades individuais e as características pessoais como complemento ao exercício da função do colaborador na empresa. Envolve fatores comportamentais, exclusivamente, constituindo-se em uma importante referência para a construção de ferramentas de avaliação de desempenho.

No contexto das competências técnicas e comportamentais, percebemos que a competência individual está focada nas competências comportamentais, uma vez que a competência técnica é pré-requisito para ocupar determinada função.

Sendo assim, a competência técnica individual é medida antes de o colaborador ocupar determinado cargo. O que determina seu diferencial e em que se deve manter o foco são as competências comportamentais.

Entretanto cabe destacar que, para cada processo, há um conjunto próprio de competências. Algumas competências podem ser comuns a mais de um processo, mas é o conjunto delas que vai determinar o perfil ideal do executor do processo.

O grande desafio das competências individuais é justamente identificar os comportamentos necessários para o processo no indivíduo, pois não se consegue visualizar características comportamentais em um currículo, por exemplo, diferentemente das competências técnicas, facilmente verificáveis.

A competência tem alguns desdobramentos como mostra a figura a seguir:



Figura 1 – Desdobramentos da competência.

A competência pode ser observada nos indivíduos por meio de seus desdobramentos que são o conhecimento do indivíduo, sua capacidade intelectual, emocional e física, as habilidades que ele possui e as tarefas que ele é capaz de desempenhar, os resultados que se espera dele e que ele é capaz de alcançar e seu grau de motivação para demonstrar tais características.

Todavia essa combinação de desdobramentos pode ser analisada sob dois enfoques:

- os conhecimentos técnicos e científicos específicos da profissão, adaptados de acordo com a realidade da organização, de seus produtos, processos, tecnologias, mercado, modelo e instrumentos de gestão; ou
- os conhecimentos dos mecanismos de interação humana no trabalho, teorias de liderança, de motivação, de criatividade e de trabalho em equipe.

A primeira opção é mais específica e serve apenas para aquela organização em particular, enquanto a outra é mais genérica, e serve para uma maior gama de possibilidades.

## Competências organizacionais

As competências organizacionais são aquelas referentes à visão que os gestores detêm sobre o mercado e sobre as tendências que impactam o negócio em que atuam, resultando em melhorias que agregam valor ao cliente final.

Como desdobramento delas temos as competências técnicas, que são as competências que fazem parte da atividade operacional de um negócio, como produção, vendas, RH etc., todos os aspectos práticos do dia a dia que envolvem metodologias, procedimentos adotados e controles sobre os resultados.

De certa forma, as competências organizacionais e as competências individuais são interdependentes e complementares. A diferença reside no foco: enquanto as competências individuais têm foco comportamental, as competências organizacionais tem foco técnico.

São as competências técnicas, ligadas diretamente aos processos, que vão complementar as competências comportamentais, diretamente ligadas ao indivíduo, e formar o conceito mais amplo de competência.

As competências de uma organização são mutáveis e indicam rumo e parâmetros de avaliação dos resultados e das ações da empresa, em determinada circunstância.

Nesse caso vemos que competência tem relação com competitividade. As competências de uma organização vão acompanhar as exigências do mercado onde ela está inserida, para atendê-lo da melhor maneira e gerar o que Porter chama de vantagem competitiva.

A escolha da estratégia competitiva é baseada em duas questões centrais: na atratividade das indústrias em termos de rentabilidade a longo prazo e nos fatores que determinam essa atratividade, e nos determinantes de posição competitiva relativa dentro de uma indústria.

Entretanto, nenhuma dessas questões é suficiente por si só para orientar a escolha da estratégia competitiva. As indústrias tornam-se mais ou menos atrativas no decorrer do tempo, e a posição competitiva reflete uma batalha interminável entre concorrentes.

Para Porter (1999), a vantagem competitiva surge fundamentalmente do valor que uma empresa consegue criar para seus compradores e que ultrapassa o custo de fabricação da empresa. O valor é aquilo que os compradores

estão dispostos a pagar, e o valor superior provém da oferta de preços mais baixos que os da concorrência por benefícios equivalentes ou do fornecimento de benefícios singulares que mais do que compensam um preço mais alto.

As empresas precisam encontrar uma posição no seu setor que permita se defender ou influenciar a seu favor as cinco forças competitivas a saber:

- ameaças de novos entrantes;
- poder de barganha dos clientes;
- ameaça de produtos ou serviços substitutos;
- o poder de barganha dos fornecedores; e
- o setor competindo por uma posição entre os concorrentes.

As competências organizacionais influenciam principalmente a rivalidade entre concorrentes existentes, a quinta força, que toma forma de uma corrida pela posição. Essa rivalidade está ligada a diversos fatores, que tanto a fortalecem quanto reduzem sua intensidade. São analisados todos os concorrentes, suas forças, fraquezas, os produtos disponíveis no mercado, seus diferenciais e todo o conjunto de ações elaboradas para manter-se no mercado e conquistar mais clientes e suas competências essenciais.

Uma competência essencial é, nesse contexto, uma importante fonte de vantagem competitiva, pois consiste em uma característica única que contribui para ampliar o valor percebido pelo cliente ou para uma redução significativa de custo.

As competências essenciais formam a identidade corporativa, assim como as competências individuais formam o indivíduo. Entretanto, é comum que as organizações priorizem preocupar-se com seu portfólio de produtos e esqueça-se de seu portfólio de competências.

O conceito de competência essencial vem do termo em inglês *core competence* cunhado por Gary Hamel e C. K. Prahalad em 1990, a partir do artigo "*The core competence of the corporation*" e ganha força com a publicação do livro "*Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle de seu setor e criar os mercados de amanhã*", que está em sua 21.<sup>a</sup> edição.

Para os autores, as competências essenciais são recursos intangíveis que devem ser difíceis de ser imitados em relação aos concorrentes. Já em relação a mercados e clientes são os recursos essenciais para que a empresa

possa prover produtos/serviços diferenciados e em relação ao processo de mudança e evolução da própria empresa são o fator fundamental da maior flexibilidade que permite a exploração de diferentes mercados.

As competências essenciais podem estar localizadas em qualquer uma das funções administrativas e não necessariamente implica a inserção de novas tecnologias. O que importa é que a organização desenvolva sua capacidade de aprender e inovar sempre.

Prahalad (1999) expõe que um desafio fundamental na competição pelo futuro é o desenvolvimento de competências que abram as portas para as oportunidades do amanhã e contribuam para a descoberta de novas aplicações para as competências atuais.

Por essa razão é importante a identificação das competências essenciais atuais e também daquelas competências que precisam ser desenvolvidas para impulsionar a criação de novas oportunidades de negócio para a organização.

A disseminação dessas competências que criam novas oportunidades a partir de lacunas encontradas está baseada na ideia de que a troca e o compartilhamento das competências devem acontecer entre as pessoas e entre as equipes. Esse processo deve ser incentivado pela organização e principalmente gerenciado por ela para garantir que aconteça com a qualidade esperada.

Por meio desse processo, o papel das pessoas, das equipes, de toda a organização e o processo pelo qual se busca a excelência individual, o conhecimento científico, a criatividade e a imaginação são transformados em *expertise* da equipe e, por consequência, em capacidade compartilhada por toda a organização.

O desafio dos altos executivos é o de criar medidas específicas para administrar essa transformação e montar um programa de desenvolvimento de novas competências que preveja o investimento em: socialização, por meio de viagens e missões internacionais, aprendizado de idiomas e ampla documentação, não burocrática, para a transferência do conhecimento empresarial.

Prahalad (1999) afirma que criação de novas competências exige das empresas uma reavaliação dos elementos que compõem o atual sistema de competências, o qual é formado pelo conhecimento incorporado pelas pessoas (tácito e explícito) e o conhecimento incorporado pela empresa, pelos fornecedores. O quadro a seguir mostra o processo de desenvolvimento de competências.



### Quadro 1 – O processo de criação de competências

Tecnologia	Aprendizado coletivo	Compartilhamento
1 – Pessoas	Equipes	Organização
2 – Tácita	Explícita tácita	Tácita
3 – Excelência pessoal	<i>Expertise</i> da equipe	Capacidade organizacional
4 – Conhecimento científico	Compreender as aplicações específicas	Desenvolver competências
5 – Criatividade e imaginação	Capacidades especiais	Nova forma de construir empresas e de competir

(PRAHALAD, 1999)

Sendo assim, mudam as circunstâncias, muda-se a estratégia empresarial e, em decorrência, as competências essenciais (organizacionais, técnicas e individuais) também mudam. No âmbito das pessoas, temos tecnologias. Quando transferimos para a equipe, temos o aprendizado coletivo. E, finalmente, quando atingimos o âmbito das organizações, temos o compartilhamento.

A gestão das competências organizacionais preocupa-se com o desdobramento das estratégias em conhecimentos, habilidades e comportamentos requeridos para todos os profissionais, auxiliando-os no alcance dos objetivos da organização. É preciso ter em vista que é um processo cíclico que deve estar em sintonia com a estratégia organizacional.

## Como gerir a relação entre as competências individuais e organizacionais

Depois de compreendidas as competências individuais (comportamentais) e as organizacionais (técnicas), podemos inferir que a competência é o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que agregam valor tanto para o indivíduo quanto para a organização.

Sendo assim, num contexto geral de competência, vamos esmiuçar esse conceito, contextualizando conhecimento, habilidade e atitude para conseguirmos compreender de que forma eles podem agregar valor.

Conhecimentos são as coisas que as pessoas precisam saber. É resultado de uma atitude, perspectiva ou intenção específica. O conhecimento, ao contrário da informação, está relacionado à ação. É específico ao contexto e relacional.

Ao mesmo tempo o conhecimento passou a ser uma ameaça e uma oportunidade para as empresas; o conhecimento só nasce entre duas orelhas, ou seja, na cabeça das pessoas e das interações que elas promovem.

Portanto, o conhecimento pode ser uma oportunidade para as organizações de valorizar as pessoas que as compõem, valorizar suas ideias e a aplicação prática das mesmas. Mas também pode ser considerada uma ameaça, ao passo que as pessoas levam consigo o seu conhecimento e, se a organização não preocupar-se em explicitar esse conhecimento que está na cabeça das pessoas e encontrar maneiras de mantê-lo na organização, esse conhecimento corre o sério risco de se perder dela.

Já as habilidades são as coisas que as pessoas precisam saber fazer. Podem ser divididas em técnicas, humanas e conceituais, sendo que:

- **Habilidade técnica** – é a capacidade de usar os instrumentos, adotar os processos ou aplicar as técnicas de um campo de especialização. O administrador precisa de habilidade técnica suficiente para cuidar da mecânica do trabalho pelo qual é responsável.
- **Habilidade humana** – é a capacidade de trabalhar com outras pessoas. O administrador precisa dessa habilidade para poder participar eficazmente dos grupos e liderá-los.
- **Habilidade conceitual** – é a capacidade mental de coordenar e integrar todos os interesses e atividades da organização. Requer a capacidade de ver a organização como um todo e de compreender como suas partes dependem umas das outras.

As habilidades estão estreitamente vinculadas aos conhecimentos, pois representam a aplicação dos mesmos na realização das tarefas. Com isso resolve-se a parte técnica e parte-se então para a comportamental.

Comportamentos são as maneiras de se portar das pessoas. O comportamento pode ser compreendido como um conjunto de reações dos indivíduos e as respostas que estes apresentam a um estímulo, sendo determinados pelo conjunto de características ambientais adquiridas e hereditárias, com absorção das pressões exercidas pelo meio ambiente.

O comportamento das pessoas é baseado em suas percepções do que a realidade é, e não na realidade em si. Tem relação com a visão que a pessoa tem do mundo, suas crenças, seus hábitos, sua vivência.

O comportamento de uma pessoa depende também da sua atitude diante das situações. Diferentemente da conotação prática que temos da palavra atitude no senso comum, o conceito dela é diferente.

A atitude é a predisposição para a ação. É o que passa na cabeça do indivíduo antes de agir. Por exemplo: em uma segunda-feira chuvosa, o despertador toca às 6 horas da manhã. Você sabe que precisa levantar, mas sua atitude perante o fato de sair da cama é negativa. Isso demonstra que muitas vezes a atitude está dissociada da ação.

O comportamento pode ser:

- **individual** – retrata as reações inerentes ao indivíduo e suas condutas no contexto organizacional;
- **grupal** – refere-se à gama de reações dos indivíduos que compõem um grupo; e
- **organizacional** – refere-se às manifestações emergentes no contexto das organizações, indicando os controles, o processo decisório e os esquemas técnicos-administrativos assumidos num dado momento organizacional.

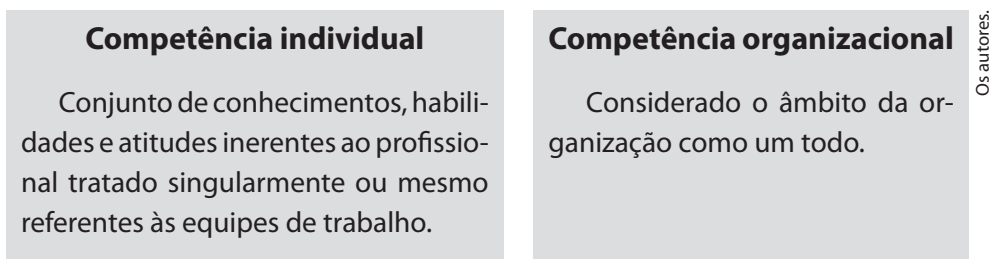


Figura 2 – Competências individuais e organizacionais.

Como o termo competência refere-se, principalmente, a indivíduos, sua elevação ao plano organizacional constitui uma metáfora, uma tentativa de explicar o comportamento organizacional a partir do comportamento da pessoa.

Para que a combinação de conhecimentos, habilidades e atitudes agreguem valor, é preciso conhecer o objetivo da organização, sua missão, visão, valores e ter um diagnóstico preciso das competências individuais e organizacionais à disposição para alcançá-lo, como demonstra a figura a seguir.

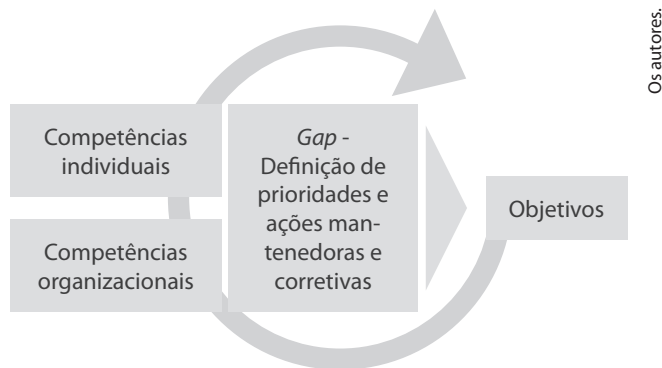


Figura 3 – Alinhamento das competências com os objetivos da organização.

Como percebemos pela figura, a combinação entre as competências individuais e organizacionais deve funcionar em prol do atingimento do objetivo maior da organização. Esse funcionamento passa por medir se o conjunto de competências disponíveis é suficiente para alcançar o que se pretende.

Caso seja suficiente, ações mantenedoras devem ser tomadas; caso não seja, é preciso planejar como suprir o *gap* (lacuna) encontrado e tomar ações corretivas, desenvolver as competências faltantes de acordo com as prioridades.

A gestão por competências é uma forma avançada de administrar pessoas, pois sua base de sustentação está nos conhecimentos requeridos pela organização, para que seus objetivos de negócios sejam alcançados, e na maneira como esses conhecimentos são disseminados entre os profissionais da organização.

Pode ser visualizada como um sistema de gestão que direciona o recrutamento, seleção, treinamento, entre outros, para capacitação e desenvolvimento de competências necessárias para atingir objetivos de uma empresa.

Os objetivos da gestão por competências são:

- entender, organizar e disseminar os conhecimentos ligados ao negócio e às estratégias da empresa, buscando construir uma organização de alta *performance*;
- monitorar a efetividade da disseminação do conhecimento para que a organização alcance o ponto ótimo da relação: formação de profissionais *versus* valor agregado e objetivo alcançado;

- formar uma base de dados confiável de cada empregado, tornando-a disponível para a organização;
- servir como fonte de informação para as necessidades de Treinamento e Desenvolvimento, plano de sucessão, seleção interna e externa e remuneração.

Para construir um modelo de gestão por competências, devemos partir da seguinte ordem:

- identificar as necessidades de um negócio;
- mapear as competências necessárias para que se atinjam os objetivos;
- identificar e avaliar as competências das pessoas;
- analisar o que se tem e o que se deseja ter; e
- estabelecer um plano de ação para maximizar as competências necessárias.

Resende (2003) afirma que as empresas com mais visão de negócios e de mercado – que representam a menor parte – são as que mostram proatividade nas ações de evolução e modernidade organizacional. Para o autor, os princípios e métodos da gestão por competências podem ser aplicados em qualquer situação em que a organização precise melhorar sua *performance* e resultados.

Segundo Pereira Junior e Gonçalves (1995), na pequena empresa, a previsibilidade e a lógica simplista da grande empresa não existem. Os empresários, em sua maioria, nunca se preocuparam muito em saber se o método que utilizavam era academicamente correto ou não. Resende (2003) expõe que o modelo de gestão por competências é útil na busca de padrões excelentes de gestão empresarial.

Através do olhar de Saviani (1994), o que existe em termos de recursos humanos na maioria das pequenas empresas é uma grande confusão. Aparece apenas o Departamento de Pessoal, registrador de fatos ocorridos com funcionários, quanto a presenças, faltas, horas extras, e o gerente como executor, fiscalizando comportamentos.

A gestão por competências traria também a esse tipo de organização, de acordo com Resende (2003), estímulo ao autodesenvolvimento das qualificações e capacitações de todos os funcionários, melhor capacitação e de-

sempenho gerencial, administração de talentos e carreiras, busca de critérios mais justos e transparentes de remuneração.

Isso supriria a necessidade da pequena empresa, que, para Saviani (1994), são os recursos humanos, como agente de mudança nos aspectos culturais e comportamentais, de apoio nas decisões estratégicas a curto, médio e longo prazo, atuar como órgão integrador, com visão global da organização.

De maneira geral, Semler (2002) ressalta que para criar a necessidade de mudança é preciso que os dirigentes despertem a atenção daqueles que desejam mudar. Para fazer com que as pessoas mudem é preciso convencê-las de que precisam mudar. Estes são alguns dos ingredientes mais importantes no processo de mudança nas organizações.

Fleury e Fleury (1995) destacam que certos processos de mudanças muito radicais (como, por exemplo, processos de reengenharia conduzidos de forma bastante traumática em algumas empresas) podem gerar medo da instabilidade, da insegurança, o desejo de não mais mudar. Já no processo gradual, as pessoas se predispõem mais facilmente a procurar novas alternativas, soluções, a incorporar uma dinâmica de aprendizagem permanente, na vida organizacional.

A gestão por competências é capaz de trazer o grau de mudança requerido para a manutenção da competitividade das empresas ao mesmo tempo em que traz o conceito de mudança gradual e consciente, perfeitamente adaptável às peculiaridades de cada organização. E esse é o segredo do seu sucesso.

---

## Ampliando seus conhecimentos

### **Gestão por competências, caminho certo para o sucesso**

(CARBONE\*, 2009)

A gestão por competências surgiu para responder a questões particulares do cenário empresarial. A emergência desta metodologia de gestão representa uma tentativa de resposta à necessidade de superação da concorrência num mercado globalizado, às exigências por agilidade, diferenciação e inovação

---

\* Pedro Paulo Carbone é Gerente Executivo de Identificação de Talentos e Desenvolvimento de Competências do Banco do Brasil. Professor e Coordenador do MBA Gestão de Pessoas da Fundação Getúlio Vargas/DF. Autor de artigos e livros sobre o tema, entre os quais o livro recém-editado: Gestão por Competências e Gestão do Conhecimento, Editora da FGV, 2006.

contínua, às demandas de aprendizagem e de criação do conhecimento para lidar com questões inéditas e surpreendentes que surgem a cada dia no contexto organizacional.

Seu foco principal está orientado no desenvolvimento de competências e novos conhecimentos, fontes por excelência para a conquista de vantagem competitiva sustentável. Este modelo está situado no contexto maior da economia das organizações e possui o pressuposto de que a posse de recursos raros, valiosos e de difícil imitação confere à organização vantagem competitiva. Tais recursos, por sua vez, são representados sobretudo pelos conhecimentos e pelas competências das pessoas que trabalham na organização.

Pode-se, então, definir a gestão por competências como uma metodologia de orientação empresarial para o mercado e para o cliente, apoiada no desenvolvimento sistemático das competências profissionais, indispensáveis ao sucesso profissional e empresarial. A proposta da gestão por competências é compreender quais são as competências organizacionais críticas para o sucesso empresarial, desdobrá-las em termos de competências profissionais e desenvolvê-las junto ao quadro de colaboradores internos. Trata-se de uma metodologia de gestão moderna, focada nos negócios, no mercado e no desenvolvimento profissional permanente. Ao implantar um modelo de gestão por competência, a empresa induz seus funcionários a discutir e focar suas ações no que é fundamental para a qualidade no trabalho e para o crescimento sustentável da empresa.

A gestão por competências direciona sua ação prioritariamente para o gerenciamento do Gap ou lacuna de competências eventualmente existente na organização, procurando eliminá-lo ou minimizá-lo. A ideia é aproximar ao máximo as competências existentes na organização daquelas necessárias para a consecução dos objetivos organizacionais.

Sob essa perspectiva, minimizar eventuais lacunas de competências significa orientar e estimular os profissionais a eliminar as discrepâncias entre o que eles são capazes de fazer (competências atuais) e o que a organização espera que eles façam (competências desejadas). Nesta direção, a área de gestão de pessoas possui um papel fundamental nesse processo, na medida em que seus diversos subsistemas podem promover ou induzir o desenvolvimento profissional e, por conseguinte, a eliminação de *gaps* ou lacunas de competências. Dessa forma, a área de gestão de pessoas pode orientar suas políticas, planos táticos e ações, integrando todos os seus subsistemas em

torno da aquisição das competências necessárias à consecução dos objetivos organizacionais.

Tecnicamente, a gestão por competência é implantada a partir de um processo de mapeamento das competências organizacionais (das equipes) e profissionais (das funções ou dos cargos) desejadas e das competências pessoais (dos funcionários) existentes. De posse do inventário de competências dos funcionários (competências existentes) e das competências profissionais desejadas para o exercício das funções, a empresa pode selecionar pessoas com mais clareza, pois conhece quais competências devem atrair para a organização, desenvolvê-las com mais precisão, porque sabe quais competências são carentes na empresa, avaliá-las de forma mais precisa, pois tem clareza do objeto de desempenho e, por fim, remunerá-las com mais justiça, uma vez que a recompensa deve ser dirigida àqueles que se orientaram com base nos objetivos e metas organizacionais.

Os resultados que tenho observado nas organizações que implantaram o processo de gestão por competências é muito animador. Percebe-se que cresce muito a motivação de todos os envolvidos para o desenvolvimento das competências profissionais desejadas pela organização, gerando um maior engajamento ao trabalho e um perfeito alinhamento à estratégia corporativa. O retorno financeiro é certo.

---

## Atividades de aplicação

1. A gestão das competências organizacionais preocupa-se com o desdobramento das estratégias em conhecimentos, habilidades e comportamentos requeridos para todos os profissionais, sendo esse um processo cíclico que deve estar em sintonia com a estratégia organizacional. Qual o seu posicionamento em relação a essa afirmativa? Por que isso deve ocorrer?
2. Baseado no conceito de Saviani (1994), que afirma que os Recursos Humanos na maioria das pequenas empresas são uma grande confusão, explique de que maneira o conceito de gestão de competências pode ser entendido e aplicado nos dias de hoje.



- 3.** O comportamento das pessoas é baseado em suas percepções do que a realidade é, e não na realidade em si. Tem relação com a visão que a pessoa tem do mundo, suas crenças, seus hábitos, sua vivência. Dessa forma, pergunta-se: de que maneira o gestor deve trabalhar o acompanhamento do comportamento das pessoas quando se pensa em aplicar os princípios da gestão de competências?



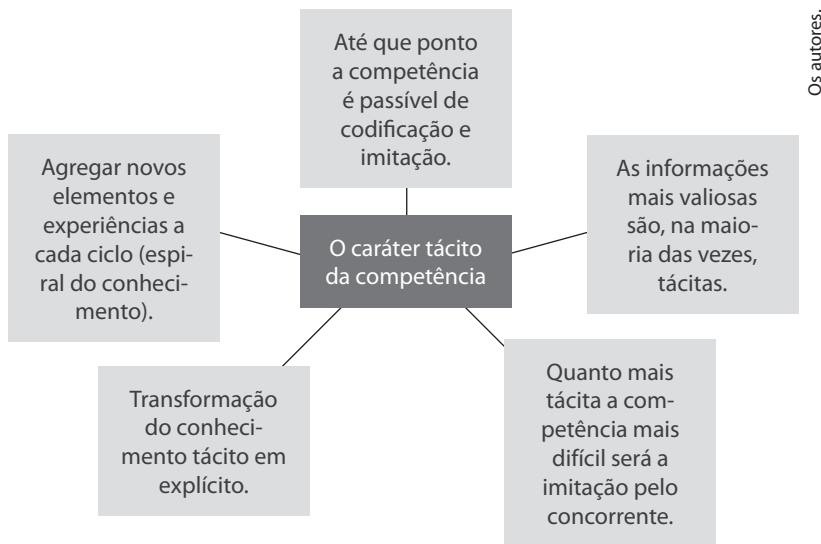


# Mapeamento de competências

No contexto da gestão por competências, a fase que exige a maior dedicação por parte dos gestores é o mapeamento das competências. Isso porque é o resultado dele que irá dar fundamento a todos os demais processos.

Portanto, essa não é uma tarefa simples. O primeiro questionamento diz respeito ao caráter tácito da competência, como mostra o diagrama que segue:

**Diagrama 1 – O caráter tácito da competência**



A competência se encontra na cabeça das pessoas, nas suas capacidades ou até mesmo na cultura da organização. Isso significa que ela possui natureza subjetiva, até mesmo intuitiva. Então, mapear competências significa transformar aquilo que é tácito em explícito.

O fato de ser tácita tem um lado positivo e um negativo. O lado positivo é que dificilmente será possível copiar uma competência tácita do concorrente, o que faz com que a empresa ganhe com isso a vantagem competitiva. O lado negativo, por sua vez, é que não se pode gerir o que é tácito. A gestão só é possível a partir do momento em que se torna explícita, já que, enquanto é tácita, a competência é propriedade exclusiva do indivíduo, e só é capaz de agregar valor à organização quando se torna explícita.

Com relação ao conhecimento, a gestão do conhecimento provê as ferramentas necessárias para essa transformação, que pode ser transposta para o campo das habilidades e das atitudes.

Segundo Girardi, Benetti e Oliveira (2008), é preciso converter o conhecimento tácito em conhecimento explícito, para que ele seja comunicável, para que seja possível internalizá-lo e disseminá-lo por toda a organização, combinando-o com o conhecimento explícito, para a inovação e a competitividade organizacionais.

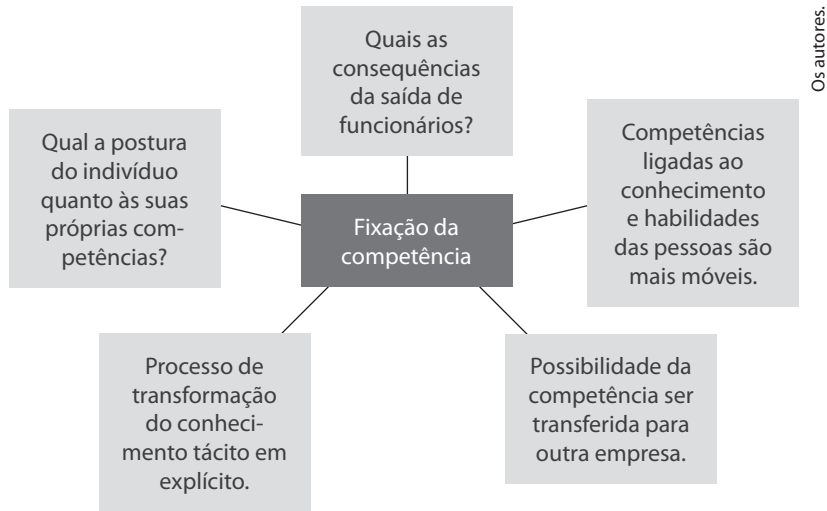
De acordo com Nonaka e Takeuchi (1997, p. 79), “a criação do conhecimento organizacional é uma interação contínua e dinâmica entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito”. Essa transição se dá pelo que os autores chamam de espiral do conhecimento, que compreende quatro modos de conversão do conhecimento nas organizações:

- **socialização** – conhecimento tácito em tácito (conhecimento compartilhado);
- **externalização** – conhecimento tácito em explícito (conhecimento conceitual);
- **combinação** – conhecimento explícito em explícito (conhecimento sistêmico); e
- **internalização** – conhecimento explícito em tácito (conhecimento operacional).

A criação do conhecimento em uma organização é, portanto, produto da interação contínua e dinâmica entre o conhecimento tácito e o explícito. Essa mesma sistemática pode se aplicar na externalização das competências.

Nessa mesma lógica, outra problemática que se apresenta é a fixação da competência, como mostra o diagrama a seguir.

## Diagrama 2 – A fixação da competência



Como já mencionamos, essa discussão está estreitamente relacionada com o caráter tácito da competência. Se não houver uma preocupação por parte da empresa em explicitar a competência e apropriar-se dela enquanto competência organizacional, ela acompanhará o colaborador. Se ele permanecer na empresa, a competência permanece, mas quando ele sair de férias, ficar doente, ou mesmo sair da empresa por qualquer motivo, a competência vai embora com ele.

Nesse sentido é primordial atentar para a necessidade de gerir o conhecimento organizacional. Com relação a esse tema, complementando a visão de Nonaka e Takeuchi exposta anteriormente, temos que a criação do conhecimento nas empresas, constituindo o conhecimento organizacional, compreende cinco fases que são:

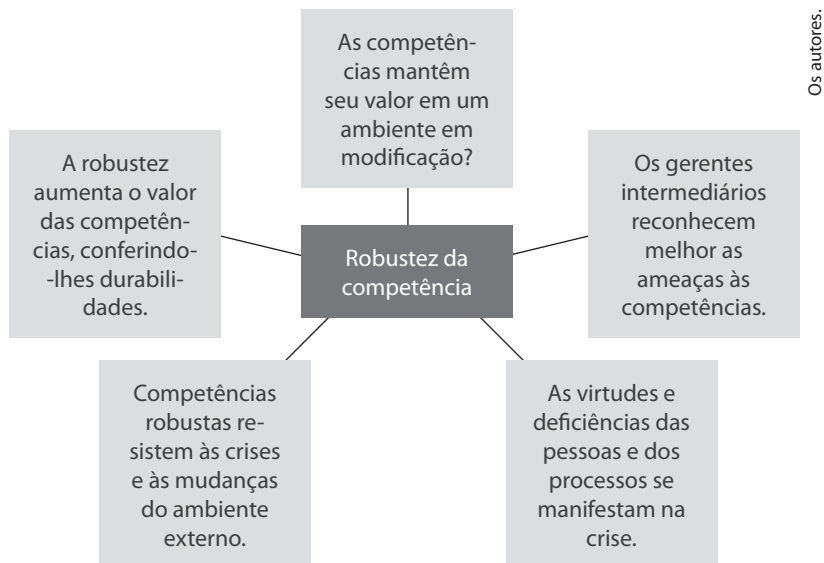
- Compartilhamento do conhecimento tácito – o conhecimento tácito não pode ser comunicado ou transmitido aos outros de maneira mais simples, pois é adquirido sobretudo através da experiência e não é facilmente transmitido em palavras.

- Criação de conceitos – quando um modelo mental compartilhado é formado no campo de interação, a equipe expressa esse modelo através do diálogo contínuo, sob a forma de reflexão coletiva.
- Justificativa dos conceitos – envolve o processo da determinação de que os conceitos recém-criados valem realmente a pena para a organização e a sociedade.
- Construção de um arquétipo – um conceito justificado é transformado em algo tangível ou concreto, ou seja, um arquétipo.
- Difusão interativa do conhecimento – torna-se necessário difundir o conhecimento, uma vez que se podem gerar condições de aprendizado organizacional.

Esse deve ser o posicionamento da empresa no sentido de criar uma cultura voltada para a criação e manutenção do conhecimento na empresa.

Outro questionamento está relacionado à robustez da competência, ou seja, até que ponto ela consegue se manter mesmo em um ambiente conturbado, como mostra o diagrama.

### Diagrama 3 – A robustez da competência

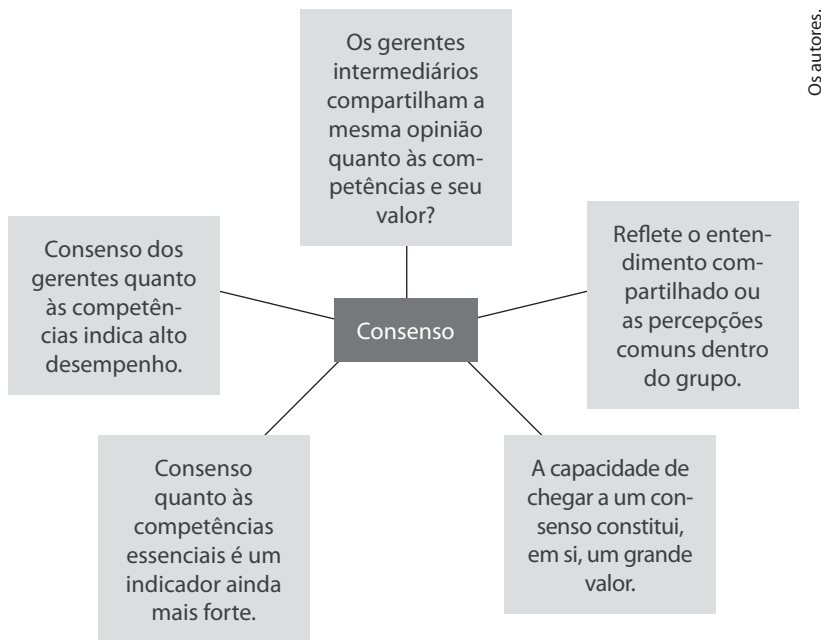


O conjunto de competências organizacionais precisa ser robusto e se manter conciso e forte mesmo em ambientes de mudança constante ou de instabilidade do mercado.

Isso porque é a competência que dará subsídio para que as pessoas saibam o que precisam desenvolver. Se as competências essenciais para a empresa mudam a toda hora, vai haver uma confusão em que ninguém sabe o que lhe é requerido ou importante, causando um sentimento de insegurança generalizada.

Essa insegurança também pode ser gerada quando não há consenso entre a equipe com relação às competências, como mostramos a seguir.

#### Diagrama 4 – O consenso da competência



Como se percebe no diagrama, o consenso é de extrema importância para a construção de um perfil de competências organizacional consistente. É ele que garante que todos estão de acordo com o definido e traz o senso de responsabilidade e compromisso para com o perfil definido.

Visto isso, vamos ver como se faz esse mapeamento.

## Levantamento de indicadores de competências

Para buscar indicadores de competências, toda e qualquer informação sobre a empresa e o cargo é importante. Alguns exemplos de fontes de informação são:



- missão, visão e valores da empresa em geral;
- missão, visão e valores da área requisitante;
- descrição do cargo;
- requisitos técnicos e culturais para o cargo;
- erros frequentes cometidos no cargo.

A partir desses indicadores, deveremos conseguir definir tanto as competências técnicas quanto as comportamentais, ou seja, é necessário encontrar os conhecimentos, habilidades e atitudes relevantes para o exercício de determinado cargo, em determinada organização.

Todo indicador poderá:

- indicar competências técnicas e comportamentais; ou
- indicar apenas competências comportamentais; ou
- indicar apenas competências técnicas.

Exemplo:

### Quadro 1 – Exemplo de indicador de competência

Indicador	Conhecimentos	Habilidades	Atitudes
Atendimento de reclamações de clientes	Escolaridade: Ensino Médio; Técnicas de negociação e soluções de conflitos; Técnicas de comunicação e expressão verbal; Conhecimento do negócio.	Experiência em atendimento a clientes; Habilidade no trato com pessoas difíceis.	Empatia; Comunicação interpessoal; Negociação; Bom humor; Comprometimento; Equilíbrio emocional.

Os autores.

Pelo exemplo acima podemos notar que, a partir de uma atividade utilizada como indicador de competência, foi possível mapear 12 indicadores de competências. É importante destacar que esses indicadores de competências podem ser agrupados em competências mais genéricas ou ser avaliados assim mesmo.

Um fator relevante para a formação desses agrupamentos é a frequência com que eles se repetem em cada indicador analisado. Após definição de

indicadores, devem-se formar grupos de competências similares. Com base nesses grupos, podem-se criar ferramentas para selecionar melhor.

Utilizando o mesmo exemplo, do atendimento de reclamações de clientes, teríamos os seguintes agrupamentos:

## Quadro 2 – Agrupamento de competências

Competências comportamentais	
Grupo I	Empatia, comunicação interpessoal, negociação, persuasão, entusiasmo...
Grupo II	Foco no cliente, comprometimento, resultados, empreendedorismo...
Grupo III	Equilíbrio emocional, persistência, determinação, bom humor...
Competências técnicas	
Grupo IV	Escolaridade: Ensino Médio; Técnicas de negociação e soluções de conflitos; Técnicas de comunicação e expressão verbal; Habilidade no trato com pessoas difíceis; Experiência em atendimento a clientes; Conhecimento do ramo de negócio.

Os autores.

Para se definir grupos de competências similares como foi feito no exemplo acima, deve-se reunir-se com pessoas que já trabalharam ou ainda trabalham com o cargo em específico para detalhar quais competências são as mais importantes, as menos importantes, enfim, definir o rol de competências necessárias para o exercício da função.

Uma prática sugerida é a de escolher pessoas que exerçam as funções e solicitar que elas sugiram e descrevam o nome de uma pessoa que admiram e citem suas características positivas e negativas conforme os objetivos da organização e exigências do cargo.

Posteriormente, deve-se definir e detalhar o significado de cada competência, uma vez que as pessoas participantes poderão confundir os conceitos.

Ainda considerando nosso exemplo do atendimento de reclamações de clientes temos:

### Quadro 3 – Conceituação das competências

Grupos	Competências comportamentais	Definições
Grupo I	Empatia, comunicação interpessoal, negociação, persuasão, entusiasmo...	Capacidade de manter o bom humor e o alto astral em situações estressantes que exijam eficácia em negociação...
Grupo II	Foco no cliente, comprometimento, resultados, empreendedorismo...	Usar todas as técnicas para atender às exigências e expectativas dos clientes, não se deixando envolver pelo comportamento agressivo...
Grupo III	Equilíbrio emocional, persistência, determinação...	Manter o equilíbrio diante das adversidades, buscando soluções criativas...

Os autores.

Como vemos no exemplo, a definição do conceito é importante para que todos tenham a mesma interpretação da competência e sejam evitadas a ambiguidade e os mal-entendidos.

Outra forma bastante utilizada na coleta de indicadores para mapeamento de competências organizacionais é a metodologia proposta por Leme (2005).

Segundo essa metodologia, para coletar indicadores de competência organizacionais, deve-se reunir uma amostra representativa de pessoas de todos os cargos da empresa para que elejam os indicadores que estejam em consonância com a missão, visão e valores organizacionais.

Para tanto, devem pensar nas características das pessoas que se relacionam, e apresentar uma relação que atenda a seguinte exigência:

### Quadro 4 – Gosto, não gosto e ideal seria

Gosto	Não gosto	O ideal seria
Soluciona de forma rápida os problemas.	Não é cortez com os colegas de trabalho.	Confraternizasse os resultados obtidos.

(LEME, 2005, p. 53)

Cada colaborador recebe uma folha com três colunas com a seguinte identificação: *gosto*, *não gosto*, *o ideal seria*. O objetivo é fazer com que os colaboradores pensem nas pessoas com as quais se relacionam dentro da empresa. Na folha de coleta, são registrados os comportamentos da pessoa sobre a qual o colaborador estiver refletindo, separando-os nas colunas *gosto*, *não gosto*, *o ideal seria*.

Essa metodologia está sendo amplamente utilizada, pois possibilita uma maior participação das pessoas no que tange ao desenvolvimento do mapeamento de competências esperadas. Logo, muitas vezes é mais fácil lembrar do que gostamos e vice-versa. Essa metodologia possibilita que ambas as partes sejam atendidas. Dessa forma, o gestor, ao utilizá-la para a construção,

deverá tomar o cuidado para que as pessoas não confundam o gosto com o não gosto simplesmente por ser o contrário. O ponto-chave é que são coisas distintas e complementares. Por isso se utiliza o ideal seria, uma vez que se pensa no profissional perfeito.

Antes do exercício os colaboradores que compõem a amostra devem passar por uma sensibilização, em que são orientados acerca do conceito de competência e lembrados da missão da empresa, bem como explica-se o objetivo da atividade e lhes é apresentado um exemplo de comportamento para cada coluna.

A sensibilização serve para que todos possam ter um entendimento unificado do processo, bem como um padrão de comportamento no momento de sua aplicação que seja compatível com o que se espera. O conhecimento e a troca de informações são importantes também, pois nem todos os que participam da construção são, de fato, aqueles que vivenciam o dia a dia, fator esse que impossibilita a manutenção de uma unidade de atuação.

Quanto mais pessoas participarem do processo, mais forte fica a eleição de indicadores de competência, bem como maior o senso de participação e envolvimento. Por outro lado, para se obter um mapeamento conciso e forte, essas pessoas devem ter muita vivência e conhecimento do cargo para que não percam tempo e fiquem apenas no discurso. Isso é necessário para que haja um consenso na empresa e, sobretudo, para que as definições não reflitam a realidade da própria empresa.

É importante destacar que deve haver limite de comportamentos a serem registrados e não pode haver identificação de quem responde nem de quem é o comportamento, para garantir a livre expressão dos colaboradores.

Nessa fase são levantados comportamentos que seguem para a próxima parte do trabalho. Sendo assim, o foco dessa atividade é a identificação de competências comportamentais.

Dessa fase saem os comportamentos que precisam ser transformados em indicadores de competências organizacionais. Para tanto precisam ser consolidados, ou seja, ser escrita uma lista com todos os indicadores apurados, no infinitivo, para indicar uma ação, de forma afirmativa, no sentido ideal para a organização.

Dos comportamentos registrados, depois de eliminadas as frases duplicadas ou que tenham o mesmo sentido e separados os indicadores que eventualmente estivessem na mesma frase, restaram os indicadores a serem consolidados.

Alguns dos indicadores não são de competência, mas de clima organizacional, por exemplo, e, portanto não são utilizados nesse processo, podendo ser aproveitados em projetos futuros de gestão de clima organizacional e ações de *endomarketing*. Subtraindo esses indicadores, restam os indicadores consolidados, que devem ser associados a uma competência, como mostra o exemplo a seguir:

#### Quadro 5 – Associação das competências aos indicadores

Indicador apurado	Competência associada
Procura defender a empresa a todo custo	Comprometimento
Saber ouvir os <i>feedbacks</i>	Relacionamento interpessoal

Com base nos levantamentos feitos, deve-se determinar conceitos que expliquem o entendimento dos mesmos, da mesma forma que propõe-se a metodologia anterior, como podemos exemplificar no quadro a seguir:

#### Quadro 6 – Exemplo de conceitos de competências

Competência	Conceito
Comprometimento	Capacidade de disponibilizar todo o potencial em prol dos objetivos e metas da equipe, colaborando, dando suporte, com total dedicação e empenho.
Espírito de equipe e cooperação	Capacidade de compartilhar conhecimentos, incentivar a troca e o interesse pelo crescimento conjunto da equipe, por um objetivo comum.
Conhecimento da função	Interesse em manter-se atualizado com o desenvolvimento da função e na busca de informações relacionadas com seu trabalho.
Foco no cliente e solução de problemas	Toma providências rápidas diante de problemas, conflitos, visando ao melhor atendimento das necessidades dos clientes e colegas de trabalho.
Flexibilidade	Capacidade de adaptação rápida a situações inesperadas.

Os autores.

Na consolidação dos indicadores e associação às competências organizacionais cabe destacar novamente que não existe um número limite ou mínimo para os indicadores. O importante é que as competências selecionadas representem realmente aquilo que é importante para a organização, que reflita o que ela realmente é.

Com base nas competências organizacionais e seus indicadores, deve-se identificar agora quais indicadores são necessários e em qual intensidade para o exercício de determinada função.

Lembrando o que já foi feito, estabelecendo a relação entre essas competências e os indicadores, o inventário das competências organizacionais fica da seguinte forma:

### Quadro 7 – Consolidação da relação indicador-competência

	Indicador	Competência
1	Estar profundamente comprometido com o trabalho.	Comprometimento
2	Assumir tudo como se fosse dono, inclusive os sucessos e os fracassos da equipe.	Comprometimento
3	Trabalhar para atender a demandas e expectativas esperadas, de fora ou de dentro da própria equipe.	Comprometimento
4	Ter orgulho de pertencer à equipe e a defender contra ataques de terceiros.	Comprometimento
5	Ser sempre pontual e ter compromisso com os horários marcados.	Comprometimento
6	Todos os esforços estão alinhados com os esforços da equipe. Remam no mesmo sentido.	Espírito de equipe e cooperação
7	Usar as habilidades e conhecimentos uns dos outros e aprender a todo momento.	Espírito de equipe e cooperação
8	Compartilhar seus conhecimentos e habilidades com os demais.	Espírito de equipe e cooperação
9	Incentivar todos a terem interesse no trabalho de seus colegas e a compartilhar informações sobre seus trabalhos.	Espírito de equipe e cooperação
10	Apreciar sugestões e ideias criativas para melhorias. Compartilhar com os colegas.	Espírito de equipe e cooperação
11	Envolver-se e preocupar-se com os trabalhos dos colegas.	Espírito de equipe e cooperação
....		

Os autores.

A partir dessa relação deve-se fazer um levantamento do total de indicadores por competência, como no exemplo abaixo:

### Quadro 8 – Somatório dos indicadores por competência

Competência	Total de indicadores*
Comprometimento	8
Foco em resultados	12
Criatividade	7
Foco no cliente	4
Proatividade	9
Empreendedorismo	4

Os autores.

\* valores hipotéticos

Essa relação deverá ser entregue para o superior imediato da função avaliada ou para um comitê de avaliação formado por colaboradores, como na definição das etapas anteriores, que deve preencher, agora, uma relação, considerando as opiniões quanto à utilização da competência no exercício do cargo. Para tanto deve-se fazer uso de uma escala, como mostra o exemplo.

### Quadro 9 – Planilha de mapeamento de comportamentos

Planilha de mapeamento de comportamentos				
<b>Cargo:</b> Recepcionista				
<b>Instruções:</b> Analise cada comportamento e marque com um X a coluna que melhor representa a intensidade e a necessidade do comportamento para o melhor desempenho do profissional que ocupa o cargo acima.				
Comportamento	Muito Forte	Forte	Normal	Não se aplica
Comprometimento				
Estar profundamente comprometido com o trabalho.	X			
Assumir tudo como se fosse dono, inclusive os sucessos e os fracassos da equipe.		X		
Trabalhar para atender a demandas e expectativas esperadas, de fora ou de dentro da própria equipe.		X		
Ter orgulho de pertencer à equipe e a defender contra ataques de terceiros.	X			
Ser sempre pontual e ter compromisso com os horários marcados.	X			

Os autores.

A partir dessa análise, as alternativas que tiverem avaliação “muito forte” e “forte” devem ser separadas e destacadas. As demais, não se leva em consideração.

Em relação ao exemplo, para a competência *comprometimento*, verificou-se que os cinco indicadores representam 100% da atitude que a empresa precisa.

Entretanto, em gestão por competências, deve-se criar uma escala numérica para mensurar e quantificar, uma vez que para realizar controles, torna-se mais fácil comparar.

Dessa forma, sugere-se a adoção de escalas numéricas que representem os percentuais. Segundo Leme (2005), esse método comporta qualquer escala, portanto, a título de exemplo, foi escolhida a escala de 0 a 5, onde o nível máximo – 5 – representa 100% da competência.

Sendo assim, de acordo com Leme (2005), se dividir o nível máximo da escala pela quantidade de indicadores da competência mapeada teremos o peso de cada indicador. A fórmula pode ser visualizada no quadro 10:

### Quadro 10 – Fórmula peso do indicador

$$\text{Peso indicador} = \frac{\text{Nível máximo da escala}}{\text{Quantidade de indicadores da competência}}$$

(LEME, 2005, p. 69)

Aplicada essa fórmula a um exemplo prático, obtem-se o resultado apresentado na tabela a seguir:

**Tabela 1 – Peso do indicador por competência**

Competência	Nível máximo	Quantidade de indicadores	Peso de cada indicador
Comprometimento	5	5	1
Espírito de equipe e cooperação	5	11	0,455
Conhecimento da função	5	7	0,714
Foco no cliente e solução de problemas	5	3	1,667
Flexibilidade	5	4	1,25
<b>Total</b>		<b>30</b>	

Os autores.

Com o peso de cada indicador e o levantamento das planilhas de mapeamento de comportamentos, têm-se os dados necessários para o cálculo do Nível de Competências da Função (NCF), em que se multiplica o peso do indicador pela quantidade de indicadores marcados como Forte ou Muito Forte na planilha de mapeamento de comportamentos, chegando-se ao quadro 11 em seguida:

### Quadro 11 – Fórmula nível de competências da função

$$\text{NCF} = \frac{\text{Nível máximo da escala}}{\text{Quantidade de indicadores da competência}} \cdot \text{Quantidade de indicadores marcados como muito forte ou forte}$$

(LEME, 2005, p. 70)

Exemplos:

$$\text{Peso do indicador} = \frac{5}{8} = 0,625$$

$$\text{NCF} = \frac{5}{8} \cdot 4 = 2,5$$



Com base nos cálculos, verifica-se que para a competência comprometimento, por exemplo, com oito indicadores iniciais, se quatro forem marcados como “forte” ou “muito forte” (MF) para uma determinada função, pode-se afirmar que a mesma precisa de um nível de 2,5 da competência comprometimento.

**Tabela 2 – Nível de competência na função**

Competência	Nível máximo	Qtde indicadores	Peso indicador	Indicadores MF ou Forte	NCF
Comprometimento	5	8	0,625	4	2,5
Foco em resultados	5	12	0,416	4	1,7
Criatividade	5	7	0,714	5	3,6
Foco no cliente	5	4	1,25	2	2,5

Os autores.

A partir dessa determinação, pode-se utilizar o índice calculado para compor a avaliação do cargo ou mesmo para comparar com a avaliação de desempenho.

Sendo assim, percebe-se que é primordial mapear as competências organizacionais, presentes na cultura da empresa, mapear as competências individuais, inerentes ao cargo, determinar indicadores de competência para cada cargo e determinar o grau em que cada competência é necessária para o exercício do cargo, como uma forte base que fundamente uma gestão por competências efetiva.

## Ampliando seus conhecimentos

### O valor das competências na gestão de pessoas

(BISPO, 2008)

Nos últimos anos, o universo corporativo presenciou uma série de mudanças que fizeram as organizações adaptarem-se a novas tecnologias e a incorporarem diretrizes, muitas vezes, diferenciadas da própria cultura. Tudo isso, em nome da sobrevivência à competitividade imposta pelo mercado.

Dentro desse contexto, tornou-se imprescindível para as empresas investirem no desenvolvimento dos colaboradores e isso não é restrito apenas à área técnica. Hoje, trabalhar o comportamento das pessoas também é um pré-requisito para se destacar no mercado e conseguir um diferencial. Nesse

momento, entra em cena a gestão por competências – um processo que, segundo a professora Maria Tereza Fleury, tem entre seus objetivos adquirir, usar, mobilizar, integrar, desenvolver e transferir conhecimentos, recursos, habilidades e experiências que agreguem valor à organização e ao indivíduo.

Se por um lado a gestão por competências oferece caminhos valiosos para o desenvolvimento dos profissionais, por outro tornou-se razão de vários questionamentos. Por vezes, quando implementado o processo não alcança os objetivos desejados pelas organizações e, em certas ocasiões, pode acontecer algo pior: é abandonado no “meio do caminho”. De acordo com Rogerio Leme, consultor, tecnólogo e escritor, a resistência à gestão por competências tem diminuído e as empresas que eventualmente ainda não adotam o processo, em sua maioria, é pela falta de conhecimento e esclarecimento.

Autor do livro *Aplicação Prática de Gestão de Pessoas por Competências*, que se encontra na segunda edição, Editora Qualitymark, Leme comenta que ainda há muitos livros conceituais sobre o assunto disponíveis no mercado. “Contudo, ainda há uma demanda por títulos que ensinem o passo a passo, como é a proposta dos livros que tenho publicado”, complementa. Em entrevista concedida ao RH.com.br, o escritor fala sobre o Inventário Comportamental para Mapeamento de Competências – metodologia que se tornou a base do seu livro e que mostra as várias formas de se mapear competências, elimina a subjetividade das ferramentas tradicionais e é o único método comprovado matematicamente. Se a gestão por competências é um assunto do seu interesse, aproveite a leitura!

RH – O lançamento da segunda edição do seu livro *Aplicação Prática de Gestão de Pessoas por Competências*, significa que ocorreram poucas mudanças no mercado em relação à gestão por competências?

Rogerio Leme – Após o lançamento do meu livro há três anos, em 2006, a editora reimprimiu o mesmo conteúdo e agora fiz algumas revisões e acrescentei novos capítulos no livro. Nesse período, o mercado tem evoluído em relação ao tema gestão por competências e a necessidade das empresas está expandindo-se, exigindo novas demandas como, por exemplo, a avaliação de desempenho com foco em competências, os novos conceitos de seleção e a entrevista por competências, desenvolvimento de competências e, principalmente, a integração das competências com a estratégia da empresa.

RH – Que avaliação o Sr. faz da gestão por competências quando olha para dois anos atrás?

Rogério Leme – Percebo que cresceu volumosamente a percepção das empresas da necessidade de se implantar gestão por competências. Por outro lado, quase na mesma proporção, infelizmente observo que cresceu o número de insucessos nas implantações ou de implantações paradas e largadas no meio do processo, pois muitas empresas insistem em metodologias ainda subjetivas, o que é extremamente ruim. Na realidade, isso abre cada vez mais espaço para empresas que tenham uma linha séria e comprometida com um processo de gestão por competências estratégico, focado em resultados.

RH – As organizações ainda apresentam algum tipo de resistência em relação à gestão por competências?

Rogério Leme – Isso vem diminuindo muito. Antes, algumas imaginavam que era mais uma moda da administração, aguardando inclusive a evolução do mercado. As que eventualmente ainda possuem resistência, em sua maioria, é pela falta de conhecimento e esclarecimento. O que existe, e é muito forte, é a resistência de empresas que já tentaram um primeiro movimento e não foram felizes e, ao retomarem ou redirecionarem um novo projeto, sentem-se inseguras. Nesse ponto, o livro *Aplicação Prática de Gestão de Pessoas por Competências* colabora, pois ele apresenta uma solução de forma simples e prática, onde as empresas encontram respostas para os problemas que tiveram em outras experiências.

RH – Que fatores influenciam o sucesso ou o fracasso da gestão por competências?

Rogério Leme – Vejo três fatores principais: o envolvimento de todos na organização no processo da implantação; o apoio e o envolvimento da alta administração; além da utilização de uma metodologia que tenha como foco comportamentos. Isso é atingido, por exemplo, com o Inventário Comportamental para Mapeamento de Competências, base do meu livro. Contudo, gostaria de registrar que profissionais de RH que não tenham o apoio da alta direção, que estes não devem ficar acomodados ou conformados com a situação. É papel estratégico do RH trabalhar através de todas as técnicas possíveis e de muita insistência, para que a alta direção sensibilize-se e enxergue a necessidade. Para isso, um recurso é utilizar a linguagem que o administrador compreende: números e estratégia. Isso é possível com a Metodologia do Inventário Comportamental, pois ela tem todo um processo matemático para trabalhar o processo de gestão por competências.

RH – Em seu livro o Sr. apresenta a metodologia – “Inventário Comportamental para Mapeamento de Competências”. Como essa metodologia funciona na prática e em quais situações é recomendado o seu uso?

Rogerio Leme – O princípio da metodologia é utilizar comportamentos para tratar as competências. Costumo sempre dizer que, ao observar uma pessoa que passa por nós, não dizemos algo como “Nossa, que pessoa com foco em resultados!”. Nós observamos os comportamentos que ela tem, relevantes ao ambiente em que está inserida, no caso a organização, e que demonstram que ela tem foco em resultados. Assim, o Inventário Comportamental conduz todo o processo de mapeamento e a avaliação das competências sem conceituar ou avaliar o título da competência, mas sim, o comportamento. Isso permite que sua aplicação tenha sucesso em qualquer tipo de empresa, pública ou privada e em empresas de qualquer porte.

RH – Quais os indicadores que o Inventário Comportamental para Mapeamento de Competências utiliza?

Rogerio Leme – O significado de uma competência é diferente para cada empresa. Por exemplo, o que uma empresa de propaganda precisa da competência comunicação é totalmente diferente do que uma empresa fabril ou empresa pública precisa dessa mesma competência. Dessa forma, a metodologia não traz uma lista de indicadores predefinidos, pois isso não funciona na prática. É necessário identificar os comportamentos específicos para cada empresa, e é exatamente isso que a metodologia faz.

RH – Qual o diferencial do Inventário Comportamental para Mapeamento de Competências em relação às outras metodologias disponíveis no mercado?

Rogerio Leme – A principal diferença é que o Inventário Comportamental dispõe de diversos recursos para reduzir a subjetividade e, para isso, utiliza inclusive fórmulas matemáticas para identificar a intensidade de uma competência para cada função. Aliás, cabe aqui um esclarecimento, pois uma vez recebi uma crítica afirmando o absurdo em querer colocar matemática nos processos de análise de comportamentos. Na realidade o Inventário Comportamental utiliza a matemática para ter uma justificativa clara e objetiva do motivo que o nível de uma competência para uma função é nível 2 e não nível 3, por exemplo. Isso é fundamental e básico para os profissionais de RH, justamente para ter argumentos convincentes, matemáticos e de forma sistematizada para levar de

forma fácil e rápida um processo de gestão por competências para uma empresa de dez, cem, mil ou cem mil colaboradores. Se isso não existir na metodologia adotada pela empresa ela terá um ponto de fragilidade e pode comprometer a implantação de um processo. E complementando os diferenciais: o foco no comportamento observável, a velocidade e a praticidade que o Inventário Comportamental oferece para a implantação.

RH – Em seu trabalho, o Sr. chama a atenção dos leitores para as competências comportamentais. Trabalhar o comportamento dos profissionais é uma ação estratégica?

Rogério Leme – Quando o assunto é competência, tanto a técnica quanto a comportamental são importantes. É fato conhecido por profissionais de RH e gestores que é muito mais fácil fazer a capacitação de um profissional de uma competência técnica do que o desenvolvimento de uma competência comportamental. Competência técnica pode ser treinada ou capacitada. Competência comportamental precisa ser desenvolvida e leva mais tempo. Portanto, poder contar com profissionais com um perfil de competências comportamentais mais aderentes às necessidades da empresa, fará com que ela tenha e mantenha seus diferenciais competitivos, cumpra sua missão e atinja sua visão. Portanto, é uma ação estratégica de Gestão de Pessoas e de desempenho organizacional.

RH – O Inventário Comportamental para Mapeamento de Competências auxilia o desenvolvimento das competências comportamentais, por exemplo?

Rogério Leme – O Inventário Comportamental auxilia na identificação de forma extremamente precisa de qual comportamento deve ser trabalhado no colaborador, evitando assim investimentos errôneos em treinamento. Por exemplo, ao falar de uma competência como comunicação, ela tem um sentido amplo. O Inventário Comportamental identifica quais os comportamentos do universo da competência comunicação que são relevantes para organização e para a função. Assim, pelo instrumento de avaliação do comportamento específico, é identificado o comportamento a ser trabalhado, de forma precisa e objetiva. Dessa forma temos o desenvolvimento de competências comportamentais.

---

## Atividades de aplicação

1. O conjunto de competências organizacionais precisa ser robusto e se manter conciso e forte mesmo em ambientes de mudança constante ou de instabilidade do mercado. Pergunta-se: por que isso é necessário?
2. Antes do mapeamento de competências os colaboradores que compõem a amostra devem passar por uma sensibilização, em que são orientados acerca do conceito de competência e lembrados da missão da empresa, bem como explica-se o objetivo da atividade e lhes é apresentado um exemplo de comportamento para cada coluna. Na sua opinião, caso o gestor não faça essas ações, o que poderá acontecer?
3. Muitas empresas estão utilizando a metodologia do “gosto – não gosto – o ideal seria”. Qual o propósito dessa metodologia? Quais as chances de sair algo errado? O que o gestor deve fazer para que não aconteça nada de errado?



# ■ Visão estratégica dos processos de RH

A gestão de pessoas consiste na função administrativa devotada a convergir os objetivos das pessoas a um objetivo comum, criando sinergia, através dos processos que a compõem.

Para Chiavenato (1999), esses processos são:

- agregar pessoas – processos utilizados para incluir novas pessoas na empresa;
- aplicar pessoas – processos utilizados para desenhar as atividades a serem desempenhadas pelas pessoas na empresa, orientar e acompanhar seu desempenho;
- recompensar pessoas – processos utilizados para incentivar as pessoas e satisfazer as suas necessidades individuais mais elevadas;
- desenvolver pessoas – processos utilizados para capacitar e incrementar o desenvolvimento profissional e pessoal;
- manter pessoas – processos utilizados para criar condições ambientais e psicológicas satisfatórias para as atividades das pessoas; e
- monitorar pessoas – processos utilizados para acompanhar e controlar as atividades das pessoas e verificar resultados.

Todos esses processos estão interligados e relacionados entre si, como mostra a figura 1 a seguir:



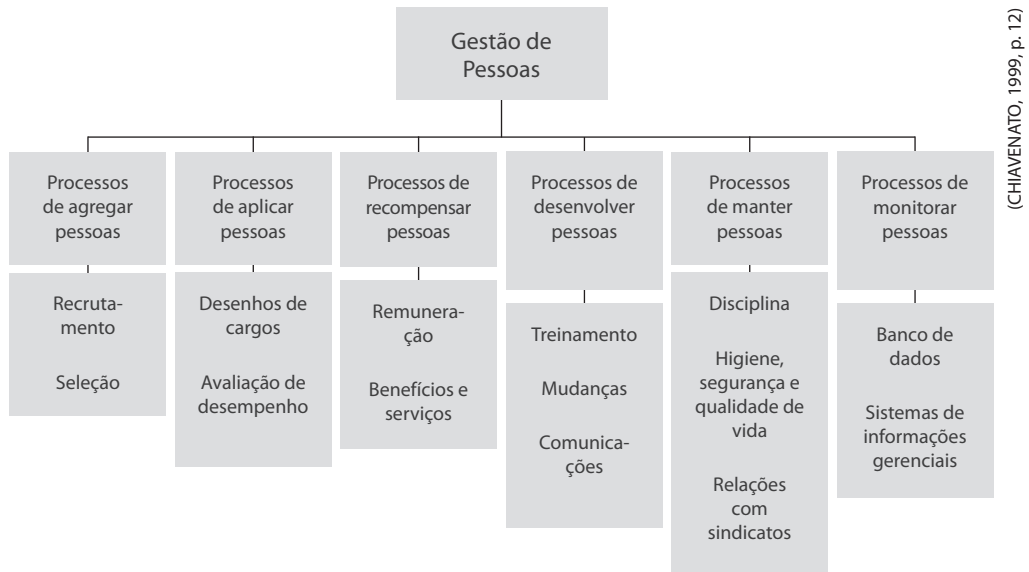


Figura 1 – Os seis processos de gestão de pessoas.

As pessoas são agregadas à organização para ocupar determinados cargos, desde que correspondam aos critérios estabelecidos no desenho do cargo, e ao desempenho que se espera delas.

As organizações são órgãos de transformação de energia, na opinião de Oliveira (2004), e retiram ideias, decisões e trabalho do talento e da saúde das pessoas. As pessoas são recompensadas por isso através de remuneração direta ou indireta.

Segundo Coopers e Lybrand (1996) a remuneração estratégica é um catalisador para a convergência de energias na organização. Como contrapartida está o desenvolvimento das pessoas, profissional e pessoal, através de treinamentos, convivência em grupo.

Freitas (2001) afirma que toda pessoa carrega consigo competências próprias, fruto do seu desenvolvimento pessoal, acadêmico e profissional. Se a pessoa sai da empresa, também leva, com ela, todas essas competências. Da mesma forma, qualquer cargo dentro de uma empresa requer competências específicas, que variam em grau de prioridade e nível de conhecimento exigido para o seu ocupante. Quando se cruza o conjunto das competências exigidas para o seu ocupante com as que uma pessoa possui, ocorre uma das três possibilidades a seguir, cada qual gerando um plano de desenvolvimento apropriado:

- a pessoa está sobrando no cargo (suas competências estão além das exigidas pelo cargo);
- a pessoa está alinhada ao cargo (suas competências equivalem às exigidas pelo cargo);
- a pessoa precisa ser desenvolvida para o cargo (suas competências estão aquém daquelas que o cargo requer).

A organização também cria um ambiente propício para esse desenvolvimento, para manter as pessoas na organização, bem como sistemas para avaliação de resultados e necessidades para que se renove o ciclo, agregando pessoas para suprir essas necessidades.

Na visão de Dutra (2004), as empresas atuais trabalham a pessoa como um todo, e a gestão de forma integrada. Para o autor, a ausência de uma linha conceitual clara para orientar a construção de processos de gestão impede que os princípios e as políticas de gestão de pessoas estejam articulados e coerentes entre si, e muito menos com as estratégias empresariais.

Esse problema é gerado pela falta de comunicação, pela falta de transparência entre os envolvidos e pelos jogos de poder existentes nas empresas. Dessa forma, quando não há uma articulação conjunta, quando não se constrói as coisas coletivamente, deixa-se de atender as visões existentes, além de se definir o que não necessariamente é executável no dia a dia. Logo, a falta de participação coletiva acaba gerando uma desconexão com as estratégias, fazendo com que se perca a credibilidade ferramental. Para minimizar esses problemas, torna-se necessário comunicar e ser o mais transparente possível, além de trabalhar conjuntamente com a definição de indicadores de competência profissional.

Para aplicar e desempenhar a gestão de pessoas de maneira estratégica, integrada e efetiva, as empresas utilizam diversas ferramentas. Entre essas ferramentas existem aquelas derivadas da gestão por competências, que serão explicadas nessa aula, considerando os quatro principais processos de RH: Recrutamento e Seleção (R&S), Avaliação de Desempenho (AD), Treinamento e Desenvolvimento (T&D), Plano de Cargos e Salários (PCS) e remuneração.

Vamos demonstrar como essa relação acontece por meio do esquema a seguir:

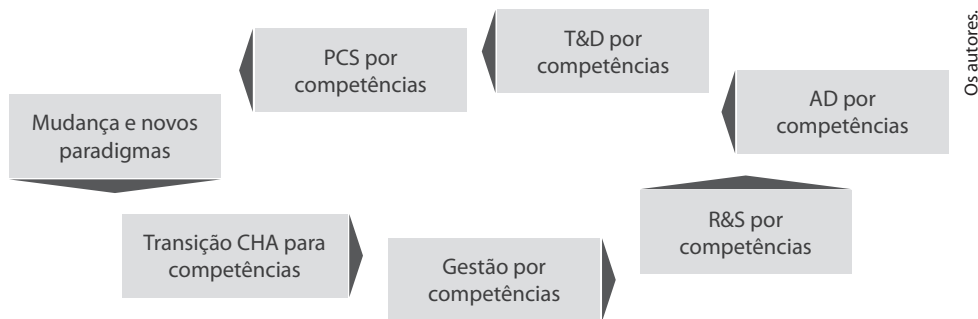


Figura 2 – Ciclo do novo modelo de Gestão de Pessoas.

No novo modelo de Gestão de Pessoas, no contexto do RH estratégico e da gestão por competências, sabemos que as mudanças ocasionaram a construção de novos paradigmas. Nesses paradigmas, há uma transição importante do somatório de conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA) para a competência, que implica agregação de valor.

A partir do momento que descobrimos as competências, é necessário administrá-las, fazer com que caminhem juntas rumo a um objetivo comum. Nesse sentido é primordial alinhar os processos de RH, para que haja uma sinergia entre eles.

O recrutamento e seleção precisa agregar as pessoas com o conjunto de competências preestabelecido, para que elas atendam ao que se espera delas na avaliação de desempenho. Assim, o treinamento e desenvolvimento vai atender aos ajustes necessários para que esse desempenho seja ótimo em relação ao desenho de cargo atual e desenvolver as competências necessárias para haver progressão na carreira.

Portanto, vamos ver como esses processos funcionam mais detalhadamente.

## Recrutamento e Seleção (R&S)

De maneira geral, o recrutamento é o processo de comunicação em que a empresa divulga e oferece oportunidades de trabalho no mercado de Recursos Humanos<sup>1</sup>. É um processo de duas vias, pois comunica e divulga a vaga ao mesmo tempo em que atrai pessoas qualificadas para serem selecionadas num mercado de trabalho e depois virem a prestar serviços para a organização.

<sup>1</sup> Entende-se por mercado o espaço onde a organização busca candidatos.

O mercado pode ser interno (dentro da organização) ou externo (fora da organização). O mercado interno considera candidatos aqueles que trabalham na própria organização (funcionários). Tem como vantagens a oferta de possibilidade de promoção, transferência de área, mudança de atividades, novas oportunidades, entre outras.

Já o mercado externo considera os candidatos que estão no mercado de Recursos Humanos (fora da organização), com a finalidade de encaminhá-los ao processo de seleção de pessoal. Tem como principais vantagens a busca de novas habilidades e experiências. Porém, a abordagem deve ser precisa e eficaz, objetivando acertar o candidato (a pessoa certa para o lugar certo).

Feito o recrutamento, partimos para a seleção, que consiste na atividade de escolha, classificação e decisão. Popularmente dizemos que a seleção constitui a escolha da pessoa certa para o lugar certo.

A seleção, de um modo mais amplo, é classificar os melhores candidatos, as necessidades do cargo na organização, visando manter ou aumentar a eficiência e o desempenho pessoal, bem como a eficácia da organização.

No contexto da gestão por competências, o grande objetivo da seleção por competências é, através de uma metodologia consistente e objetiva, seguir o mapeamento de competências feito para cada cargo da organização. É ela que fornece o diagnóstico atual e um prognóstico futuro a respeito das competências.

Tem como objetivo também fornecer ferramentas específicas para identificação desse perfil no repertório comportamental dos candidatos, sempre com foco nas estratégias e competências organizacionais.

Para que a seleção seja bem feita, é importante conhecer o perfil da pessoa que vai ocupar o cargo. O perfil deve contemplar toda e qualquer informação importante para a seleção. Logo, devem ser realizadas entrevistas, observações, pesquisas em empresas similares para se conseguir subsídios compatíveis aos exigidos no cargo em questão.

Obtidas as informações básicas a respeito do cargo a preencher, o passo seguinte é a escolha das técnicas de seleção. Entre elas, as mais conhecidas são:

- entrevista;
- prova de conhecimento ou capacidade;

- testes de personalidade; e
- dinâmicas de grupo.

Entre essas técnicas, a mais utilizada com foco em competências é a entrevista. Autores, como Rabaglio (2005), sugerem que as entrevistas com foco em competências sejam voltadas para a identificação de comportamentos.

Nesse sentido, deve-se investigar o comportamento passado do candidato, sendo que a mesma deve ser planejada e personalizada. Sugere-se também que a entrevista atenda o Contexto, Ação e Resultado (CAR).

Mas o que significa atender o CAR?

Significa que o entrevistador deve formular perguntas que possibilitem a identificação de um contexto compreensível, que possibilitem a identificação clara das ações tomadas e dos resultados obtidos com a ação. Por exemplo:

### **Quadro 1 – Exemplos de respostas para perguntas com contexto, ação e resultado**

Estava há dois meses sem folga no domingo. Minha folga caiu no primeiro domingo do mês e as lojas iriam abrir até tarde, por causa do feriado. Troquei minha folga e fui trabalhar, apesar de ser meu aniversário de casamento. Foi muito bom, porque tivemos um grande movimento.

Tivemos uma greve e faltaram 60% do quadro de funcionários, mas no final todos os clientes foram atendidos.

O líder da equipe alertou que estávamos com problemas de comunicação. Então fiz um levantamento e identifiquei que o problema era de treinamento.

Estava percebendo um comportamento estranho no funcionário. Então comecei a observar sua rotina diária e descobri que ele estava lesando a empresa. Em flagrante, fiz um BO e o demiti.

Os autores.

Para mensurar os resultados das entrevistas com foco em competências, o gestor deve utilizar uma tabela que contenha pesos. A metodologia de pesos facilita a classificação por comparação entre os candidatos que, por ventura, venham a passar por essa etapa. Para tanto sugere-se a utilização da Escala Likert<sup>2</sup> e seus derivados.

O mesmo raciocínio da entrevista vale para as outras técnicas como prova de conhecimento ou capacidade, técnicas de simulação, entre outras.

O que alimenta o processo de recrutamento e seleção é basicamente o desenho de cargos, que também pode ser feito por competências, como veremos agora.

<sup>2</sup> A Escala Likert é um tipo de escala de resposta psicométrica usada comumente em questionários, e é a escala mais usada em pesquisas de opinião. Ao responderem a um questionário baseado nessa escala, os perguntados especificam seu nível de concordância com uma afirmação. Essa escala tem seu nome devido à publicação de um relatório explicando seu uso, por Rensis Likert (WIKIPEDIA, 2009).

## Cargos e salários e remuneração estratégica

Para começar, vamos definir o que é um cargo. Cada indivíduo que ocupa uma posição na organização é solicitado a desempenhar um conjunto de atividades e a manter determinados comportamentos dentro da organização.

Cargo é o conjunto de atividades substancialmente idênticas quanto à natureza das tarefas executadas e às especificações exigidas dos ocupantes. É uma composição de todas as atividades desempenhadas por uma pessoa.

Dentro desse conceito, tarefa é a atividade (atribuição) executada por um colaborador que ocupa determinado cargo, por exemplo: atender clientes etc.

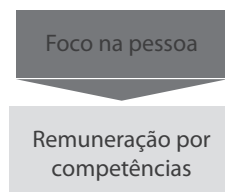
Esse processo de organizar o trabalho através das tarefas que são necessárias para desempenhar um cargo específico envolve:

- conjunto de tarefas e atribuições que o ocupante deverá desempenhar (conteúdo do cargo);
- como as tarefas ou atribuições deverão ser desempenhadas;
- a quem o ocupante do cargo deverá se reportar (responsabilidade); e
- quem o ocupante do cargo deverá supervisionar (autoridade).

Se aliarmos esse processo ao mapeamento de competências, teremos uma base consistente para implementar qualquer outra ferramenta de RH por competências.

Em continuação, a remuneração por competências continua levando em conta os componentes tradicionais de avaliação de cargos, pesquisa de mercado e estruturação de cargos, mas estes perdem um pouco de importância em favor da valorização das pessoas.

Dessa forma, o maior desafio na remuneração por competências é definir e estabelecer critérios de evolução profissional, com consequências salariais objetivas, sem implicar, necessariamente, a mudança de cargo. Mais importante que isso é o foco, que se concentra na pessoa e não na tarefa.



A remuneração é determinada pela formação e capacitação dos profissionais, refletidas em termos de competências previamente definidas pela organização. Sendo assim, a remuneração estratégica e por competências define critérios objetivos para a avaliação dos funcionários, possibilita transparência entre empresa e funcionário, estimula o autodesenvolvimento profissional, favorece a justiça salarial e facilita a administração integrada de RH.

A elaboração de um plano de remuneração por competências segue os mesmos parâmetros de um plano de cargos e salários tradicional. O que muda é apenas a amplitude da avaliação do cargo. Na determinação de valores salariais, criam-se faixas de remuneração que se relacionam com a avaliação do cargo realizada.

Em vez de se trabalhar apenas com o CHA, recomenda-se analisar os eventos e as competências essenciais e individuais necessárias para o exercício do trabalho.

A remuneração do profissional se dá pelo resultado de sua avaliação, que possibilitará identificar em qual intervalo de remuneração o profissional se encontra.

Essa forma de remuneração aumenta a motivação dos colaboradores a manterem-se atualizados e a desenvolver sempre as competências que a organização considerar relevantes, já que percebem a recompensa pelo esforço. A consequência disso é a valorização do processo de treinamento e desenvolvimento.

## Treinamento e Desenvolvimento (T&D)

De um modo geral, treinamento é o meio para adequar cada pessoa a seu cargo, alavancar o desempenho no cargo e de desenvolver competências para que as pessoas se tornem mais produtivas e inovadoras.

Todo treinamento é orientado para o presente, ou seja, para o cargo atual, enquanto que o desenvolvimento focaliza cargos futuros e novas competências.

O processo de treinamento é composto pelas seguintes etapas:

- Diagnóstico – levantamento das necessidades de treinamento.
- Desenho – é a elaboração do programa de treinamento.

- Implementação – é a aplicação e a condução do programa de treinamento.
- Avaliação – é a verificação dos resultados do treinamento.

A primeira etapa, de diagnóstico, consiste na realização do levantamento de necessidades de treinamento, que fornece um diagnóstico preciso da situação com base principalmente nos objetivos da organização, nas competências necessárias, nos problemas de produção e de pessoal e no resultado da avaliação de desempenho.

Na segunda etapa se faz o desenho do treinamento, em que são tomadas as decisões de:

- quem treinar;
- como treinar;
- em que treinar;
- onde treinar;
- quando treinar.

Já a implementação do treinamento pode ser feita por diferentes métodos, dependendo do caso, como mostra o quadro abaixo:

**Quadro 2 – Métodos de treinamento**

Métodos	Estratégias	Técnicas
Método prático	Aprender fazendo	Estágios, entrevistas.
Método conceitual	Aprender pela teoria	Debates, explanação do instrutor, explanação dos alunos, apresentações em geral, material impresso.
Método simulado	Aprender imitando a realidade	Jogos e exercícios, dramatizações, jogos de empresa, estudos de caso.
Método comportamental	Desenvolvimento psicológico	Dinâmicas de grupo, vivências, auto-análise.

Os autores.

Cada um dos métodos apresentados vai servir melhor em uma ou outra situação, dependendo da natureza do cargo e das competências que terá que abranger.

Por fim, é feita a avaliação dos resultados do treinamento, que pode incluir a avaliação de reação, feita logo após o curso, e que oferece a opinião dos treinandos sobre o evento; a avaliação de aprendizagem, que consiste em testes



aplicados antes e depois do evento; a avaliação de mudança de comportamento, que como o nome sugere aponta os comportamentos esperados após o treinamento, e observadores identificados e treinados acompanham, por um determinado tempo, os treinandos e registram suas observações; e a avaliação dos resultados, que deve envolver treinando e chefia, para avaliar o que ocorreu nas áreas de trabalho após a aplicação dos conteúdos de treinamento.

O processo de treinamento e desenvolvimento é, entre os apresentados, o menos influenciado pela gestão por competências, uma vez que ela servirá apenas como fonte principal do levantamento de necessidades de treinamento, isso porque esse levantamento faz parte do processo de definição e posterior planejamento, o que acaba maximizando a relação com a gestão de competências mediante integração, união e alinhamento com os objetivos, missão e visão determinados pela empresa como um todo. Essa influência certamente aparece aqui em consequência dos outros processos apresentados, principalmente da avaliação de desempenho.

Todavia isso não significa que esse processo não seja importante, pois ele possibilita que as pessoas possam desenvolver novas competências ou ajustar as existentes para que continuem competentes.

## **Avaliação de desempenho**

Da mesma maneira que os professores avaliam o desempenho de seus alunos, as organizações estão preocupadas com o desempenho de seus funcionários.

A avaliação do desempenho é uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa em função das atividades que ela desempenha em relação às metas e resultados a serem alcançados.

Como podemos perceber, a mensuração é o elemento central do sistema de avaliação, que procura determinar como o desempenho pode ser comparado com certos padrões objetivos.

Os fundamentos na avaliação do desempenho são:

- Por que avaliar?
- Que desempenho avaliar?
- Como avaliar?
- Quem deve fazer a avaliação?
- Quando fazer a avaliação?

Quanto ao questionamento de por que avaliar o desempenho podemos afirmar que toda pessoa precisa receber retroação a respeito de seu desempenho para saber como está indo em seu trabalho.

A avaliação proporciona um julgamento sistemático para fundamentar salários, promoções, transferências e demissões e principalmente porque o seu resultado sugere necessidades de mudanças nas atitudes, habilidades, ou conhecimentos.

A avaliação também permite que o subordinado conheça o que o chefe ou os demais avaliadores pensam a seu respeito. Por outro lado, permite que se saiba o que pode ser melhorado.

Para que a avaliação traga benefícios, a mesma deve envolver não somente o cargo, como também o alcance de metas e objetivos, enfatizar o indivíduo no cargo e não a impressão a respeito dos hábitos pessoais observados no trabalho e deve ser aceita por ambas as partes: avaliador e avaliado.

Nesse sentido, respondendo ao questionamento de quem deve avaliar, pode-se dizer que a avaliação do desempenho é um processo de redução de incerteza, sendo assim, no fundo, o principal interessado na avaliação do desempenho o próprio funcionário.

A hierarquia e a centralização quase sempre impõem regras e normas rígidas que se afastam da realidade que cerca o funcionário e torna o processo uma verdadeira maratona burocrática.

Tomando esses cuidados, a empresa deve decidir quem avalia, considerando sua cultura, o nível de maturidade profissional de seus funcionários, entre outros critérios. A figura a seguir demonstra as principais possibilidades.

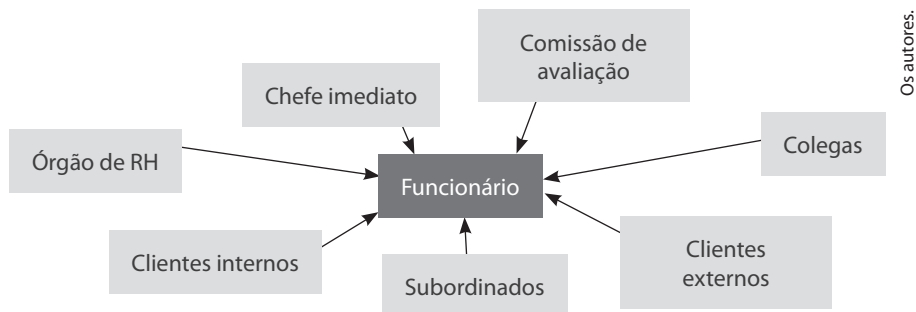


Figura 3 – Quem pode avaliar.

Uma das mais recentes técnicas é a avaliação 360°, em que cada pessoa é avaliada pelos diversos elementos que compõem o seu entorno, e reflete os diferentes pontos de vista envolvidos no trabalho da pessoa (CHIAVENATO, 2001). Nesse caso, poderíamos considerar como elementos do entorno todos os citados na figura acima.

O método 360° se diferencia dos demais porque possibilita a minimização daquilo que mais preocupa todo e qualquer gestor responsável em um processo de avaliação: a tendenciosidade e a subjetividade.

É uma avaliação que contempla a participação de várias pessoas no processo como um todo e que com uma visão mais plural, além de ter maiores condições de se fazer um diagnóstico mais preciso, o gestor tende a trabalhar evitando as tendenciosidades pessoais, pois em uma organização pode ter ações defensivas ou ofensivas em relação a uma pessoa.

A avaliação por competências é uma metodologia em que várias ferramentas e diversos modelos de avaliação poderão ser utilizados, desde que cada cargo tenha definido o seu perfil de competências.

A ferramenta de avaliação deve ser usada para identificar as competências do perfil que estão presentes no repertório comportamental do avaliado e aquelas que precisam de desenvolvimento e aperfeiçoamento.

Zariffan (2001) coloca que o colaborador precisa conseguir integrar os objetivos de desempenho estabelecidos pela empresa em seus atos técnicos quando assume responsabilidade nas situações profissionais. Porém, segundo o autor, existem duas maneiras de interpretação do desempenho. Uma versão alta (ou ativa) em que o colaborador dá sentido aos parâmetros de desempenho a seguir, pois conhece e avalia o contexto econômico que gera a coerência desses parâmetros, e outra baixa (ou passiva), em que o colaborador ignora os dados do contexto e deve acatar mecanicamente parâmetros técnicos, sem

poder dar-lhes sentido. A escolha entre as versões é o que determina a importância das condições de trabalho para a empresa.

Para a realização da avaliação de desempenho por competências, Rabaglio (2004) indica que cada cargo deve ter definido seu perfil de competências. Nesse sentido, a avaliação visa identificar as competências do perfil que são presentes no comportamento do avaliado e quais precisam ser desenvolvidas e aperfeiçoadas. É a ferramenta complementar que dá clareza e objetividade ao desempenho real e esperado, para que um plano de ação possa ser traçado conjuntamente entre líder e liderado, com vistas à busca do perfil ideal e desempenho compatível com as expectativas do cargo.

Leme (2005) destaca que, ao contrário da tradicional avaliação de desempenho, que tem como base o superior avaliar o subordinado, a avaliação com foco em competências abre o leque de possibilidades para que se tenha mais pessoas contribuindo com suas observações sobre o mesmo colaborador, não ficando a avaliação restrita somente ao olhar da chefia.

Porém, o autor coloca que não é o fato de ter mais de uma fonte de observação que caracteriza a avaliação por competências, mas a que ela se propõe, que é identificar quais competências o avaliado possui através da observação direcionada dos indicadores de competência. Portanto, tem foco e objetivo definidos, ao contrário de avaliações generalistas.

O fato de ter mais de uma fonte de observação, na opinião do autor, é um recurso para garantir a qualidade da avaliação e torna possível eliminar distorções e até mesmo discriminações que uma única fonte possa gerar.

Na opinião de Freitas (2001), a avaliação de competências é de fundamental importância para muitos processos em recursos humanos, tais como desenvolvimento, aprendizagem, recrutamento e seleção, carreiras, sucessões e remuneração. Além do mais, é requisito básico para as empresas que buscam certificação de qualidade da série ISO 9000.

Rabaglio (2004) apresenta como benefícios da avaliação de desempenho com foco em competências o fato de que esse é um processo facilitador do autoconhecimento, autodesenvolvimento, autocritica e melhoria contínua, que estimula a organização, o planejamento estratégico, o foco e a objetividade, que estreita a relação entre líder e liderado, promove o planejamento de metas de desenvolvimento em conjunto e estabelece compromisso de desenvolvimento a ser administrado durante o período.

Para que esses benefícios se apliquem e a avaliação aconteça de maneira efetiva, é essencial a utilização do *feedback*.

É possível perceber que os processos de RH realizados com foco em competências se retroalimentam, formando um sistema. Não existe uma regra definida de por onde se deve começar, isso depende da realidade de cada organização. O importante mesmo é compreender que SE DEVE COMEÇAR!

---

## Ampliando seus conhecimentos

### Gestão por competências: um modelo adaptado para cada empresa

(ALVARÃES, 2009)

A gestão por competências, muito mais do que uma forma de administrar, é uma filosofia de desenvolvimento de talentos nas empresas. Através dela podemos orientar as ações das pessoas no intuito de se construir uma organização eficaz, ou seja, aquela que atinge as suas metas e seus objetivos traçados.

A partir dos estudos feitos por Daniel Goleman na década de 1990, acerca da Inteligência Emocional, ficou comprovado que os profissionais mais bem-sucedidos são aqueles que possuem um QE (Quociente Emocional) mais apurado em detrimento do QI (Quociente de Inteligência) que mede apenas as capacidades e habilidades técnicas do indivíduo, enquanto que o primeiro mede capacidades comportamentais como a sociabilização e a automotivação.

A partir disto, relevantes estudos e modelos foram desenvolvidos no mundo. No Brasil, grandes especialistas anunciaram esta nova filosofia e a implantaram em nossas empresas. A base era definir um conjunto de competências comportamentais que sustentariam a cultura organizacional e, a partir disto, orientar os processos de Recursos Humanos como a avaliação de desempenho e o recrutamento e seleção, para a utilização destas competências como critérios e elementos de referência.

Havia sido dado, neste momento, um importante passo de um novo modelo de administração de pessoas e desenvolvimento de talentos. Mas a gestão por competências, como qualquer sistema dinâmico, carecia de adaptações. Ela

dava condições para a manutenção da eficácia organizacional, mas isso só seria garantido com a manutenção, também, da eficiência. Enquanto o modelo de gestão por competências comportamentais começava a se instalar, ele mesmo gerava uma tendência de colocação dos requisitos da eficiência em segundo plano. Na eficiência temos os seus dois principais compostos oriundos de especificidade técnica: a produtividade e a qualidade. Se por um lado a gestão por competências comportamentais, calcadas na teoria da Inteligência Emocional de Goleman, assegurava a conduta das pessoas, o que iria, por outro lado, sustentar a capacidade e desenvolvimento técnico delas?

Surgiu então a necessidade de se gerir, não somente as competências comportamentais, mas também as competências técnicas. A importância do equilíbrio entre estes dois tipos de competências, adequando-se a cada empresa, a cada cultura organizacional a cada tipo de produto, pode ser vista na resposta de um questionamento básico: Comparando-se uma empresa industrial com uma empresa de serviços, há diferença na predominância das competências?

Em uma indústria, as competências técnicas deverão ter um tratamento mais apurado na gestão, por ser, este tipo de empresa, composta de sistemas de atividades técnicas de modos operacionais, de habilidades adquiridas de aprendizados técnicos. Em uma empresa prestadora de serviços, as competências comportamentais deverão ter um tratamento mais apurado na gestão. As relações interpessoais são maiores que em uma indústria devido ao maior contato com clientes externos, por exemplo.

Disto concluímos que é fundamental, na gestão por competências, levarmos em consideração não somente as competências comportamentais, mas também as competências técnicas, atribuindo-se pesos e profundidades a cada uma delas, adequados ao perfil da empresa, sua cultura organizacional e sua atividade. Ainda, estendendo-se um pouco mais, subdividindo as competências comportamentais em essenciais (aquelas que são comuns a qualquer indivíduo na empresa) e as específicas (aquelas que são atribuídas a cada cargo específico).

Em resumo, a gestão por competências não é e jamais pode ser um modelo “enlatado”. Ela deve ser adequada a cada empresa respeitando-se cada identidade organizacional.

## Atividades de aplicação

1. Para que a avaliação traga benefícios, ela deve envolver não somente o cargo, como também o alcance de metas e objetivos, enfatizar o indivíduo no cargo e não a impressão a respeito dos hábitos pessoais observados no trabalho e deve ser aceita por ambas as partes: avaliador e avaliado. Pergunta-se: por que isso deve ocorrer? Justifique a sua resposta.
2. A ausência de uma linha conceitual clara para orientar a construção de processos de gestão impede que os princípios e as políticas de gestão de pessoas estejam articulados e coerentes entre si, e muito menos com as estratégias empresariais. Pergunta-se: por que isso ocorre? O que deve ser feito para minimizar esses problemas e maximizar a gestão de competências?
3. O processo de treinamento e desenvolvimento é, entre os apresentados, o menos influenciado pela gestão por competências, uma vez que ela servirá apenas como fonte principal do levantamento de necessidades de treinamento. Pergunta-se: por que isso ocorre?







## RH estratégico

1. O aluno deverá dizer que o RH antes era eminentemente operacional, pois estava caracterizado para a época existente.

Antigamente o conceito de riqueza estava mais para questões operacionais oriundas da força humana, fator esse que não necessitava de maiores preocupações além da necessidade de contratar pessoas em excelentes condições físicas para aguentar o trabalho braçal.

Com o passar do tempo, em função dos acontecimentos liberais ocorridos no mundo, o RH passou a acompanhar esse processo, mudando conforme os novos conceitos de riqueza existente. Para tanto, passou a ser considerado capaz de agregar valor às políticas definidas para a própria empresa, bem como elemento-chave para alinhar as necessidades empresariais às necessidades profissionais e vice-versa.

Nesse sentido, o RH passou a se preocupar não somente com questões relacionadas à folha de pagamento, por exemplo, mas em criar condições para que as pessoas se sentissem motivadas, preparadas e capazes de realizar funções que exigiriam muito mais do cérebro do que dos músculos.

2. A afirmação realizada está correta, pois existe uma dependência plena entre estratégias e pessoas, além do fato de que quem elabora a estratégia são as próprias pessoas. Logo, elaborar algo para não ser seguido é algo praticamente incompreensível nos dias de hoje, apesar de existirem pessoas nas empresas que não possuem a capacidade de discernimento para tanto.

Uma vez elaboradas as estratégias, as pessoas devem ser comunicadas para alinhar as suas competências pessoais ao que foi definido e, portanto, trabalhar em prol de algo maior definido para ser seguido. É essa relação que explica o porque da importância de se definir objetivos e estratégias nas empresas.

3. A afirmação está correta. As empresas precisam do RH para dar suporte às estratégias definidas, pois é o setor da empresa que apresenta como propósito cuidar das pessoas, que sejam capacitadas e tenham o suporte para realizar as tarefas e consequentemente as estratégias da empresa, assim como recrutar, treinar e manter as pessoas ideais para execução destas.

Como cada setor da empresa possui uma competência específica, como por exemplo, o setor de produção, o RH deve atuar como um consultor das pessoas ligadas à cúpula da organização, o que gera um cenário bastante realista do que se tem no momento com relação aos recursos humanos e do que se vai precisar futuramente para alcançar os objetivos traçados.

## Conceitos de competências

1. Porque o fato das pessoas terem conhecimentos específicos na teoria, por exemplo, não significa que saberão resolver na prática os seus respectivos problemas. O contrário também é válido, pois não adianta nada saber resolver as coisas na prática se não se sabe ou compreende os motivos que levaram determinado fenômeno a acontecer.

Quando se fala em habilidades e atitudes, o raciocínio deriva para uma questão muito simples: não basta apenas saber fazer ou querer fazer. Devem-se empregar todos os esforços para melhorar o máximo possível as nossas habilidades, no intuito de se chegar o mais próximo à perfeição. Por isso que a prática é importante! E no caso das atitudes, não basta querer apenas, pois vontade é algo que dá e passa. Em função das adversidades oriundas da prática, as atitudes influenciam a consolidação da própria competência, variando de grau e intensidade.

2. Isso pode ocorrer tendo em vista que o indivíduo é avaliado e analisado levando em consideração a sua capacidade de entregar-se à empresa, ou seja, as decisões são tomadas em razão do que eles entregam para a organização.

Logo, se ele não quiser utilizar as suas competências para a empresa, seja porque não está satisfeito com o que recebe pelo seu trabalho ou por questões de foro íntimo, a empresa não tem como “obrigá-lo” a fazer essa entrega diretamente.

Porém, uma vez que o desempenho fica aquém do esperado, usualmente as empresas costumam adotar medidas punitivas para que situações como estas não voltem a ocorrer, uma vez que o custo é muito alto.

Por outro lado, existem empresas que quando identificam tais iniciativas, costumam realizar ações para minimizar os efeitos negativos e aumentar o grau motivacional do seu funcionário, com base em ações de “troca” de interesses.

3. Sim, essa frase está correta, pois assim como o mundo muda, as pessoas também devem mudar em função das novas necessidades para a realização de seus respectivos trabalhos.

A partir do momento em que as pessoas investem na renovação de suas competências, tendem a ficar mais completas e preparadas para quaisquer circunstâncias, o que, em um mundo imprevisível como o atual, é algo que permite a manutenção do emprego e, sobretudo, de um aumento de valor agregado do profissional para a empresa.

## Gestão por competências

1. A afirmativa está correta, tendo em vista que na medida em que os objetivos e estratégias corporativas mudam, devem ser realizados ajustes no conjunto de competências profissionais e organizacionais para haver o devido acompanhamento daquilo que se deseja. Caso não haja esse ajuste, criar-se-á uma descontinuidade entre os pontos almejados e os existentes, o que em nível de gestão é algo inconcebível nos dias de hoje.

O processo é cíclico uma vez que o mundo está em constante mudança. O gestor que não pensa dessa forma estará cometendo um erro, que se não for corrigido rapidamente provocará danos às práticas de gestão adotadas.

2. Tendo em vista que os recursos humanos antigamente se concentravam apenas em trabalhar com questões mais operacionais referentes à rotina do departamento de pessoal, atualmente as empresas estão migrando para a utilização dos conceitos de gestão por competências por entenderem que é uma ação mais estratégica e que possibilita um alinhamento entre os objetivos organizacionais e as práticas capazes de maximizar o alcance das mesmas.

Os recursos humanos, na visão de Saviani, eram considerados como uma grande confusão tendo em vista que ficavam restritos às rotinas trabalhistas e não às questões estratégicas.

Dessa maneira, pode-se aplicar a gestão de competências partindo da identificação das necessidades de um negócio para que, posteriormente, se possa mapear as competências necessárias para que se atinjam os objetivos.

Em um segundo momento, deve-se atuar na questão individual, em que a identificação e a avaliação das competências pessoais possibilitarão subsídios para que se consiga analisar o que se tem e o que se deseja ter. Por fim, deve-se estabelecer um plano de ação para maximizar as competências necessárias.

3. Visto que as pessoas se comportam de acordo com a maneira como elas veem o mundo, o gestor deverá acompanhar sistematicamente o comportamento delas mediante determinação de indicadores de comportamentos esperados e que estejam em consonância com o cargo que cada pessoa ocupa dentro da empresa.

Para tanto, deve desenhar o cargo de maneira completa, não deixando de contemplar todos os pontos relacionados ao que se é realizado na prática. Assim, torna-se menos problemático acompanhar os comportamentos esperados e, dessa forma, apesar da subjetividade, consegue-se monitorar e direcionar os princípios da gestão aos objetivos organizacionais.

## **Mapeamento de competências**

1. O aluno deve argumentar que é importante pois quanto mais pessoas participarem do processo, mais forte fica a eleição de indicadores de competência, bem como maior o senso de participação e envolvimento. Por outro lado, para se manter conciso e forte, essas pessoas devem ter muita vivência e conhecimento do cargo para que não percam tempo e fiquem apenas no discurso. Isso é necessário para que haja um consenso na empresa e, sobretudo, para que as definições não reflitam a realidade da própria empresa.
2. Caso isso não seja feito o gestor poderá se deparar com uma mistura de comportamentos que não estarão em consonância com que a empresa precisa e busca. A sensibilização serve para que todos possam

ter um entendimento unificado do processo, bem como um padrão de comportamento no momento de sua aplicação que seja compatível com o que se espera. O conhecimento e a troca de informações são importantes também, pois nem todos os que participam da construção são, de fato, aqueles que vivenciam o dia a dia, fator esse que impossibilita a manutenção de uma unidade de atuação. Logo, por isso é importante trabalhar com esses eventos.

3. Essa metodologia está sendo utilizada porque possibilita uma maior participação das pessoas no que tange ao desenvolvimento do mapeamento de competências esperadas. Logo, muitas vezes é mais fácil lembrar do que gostamos, seja comportamento, habilidades ou conhecimentos, ao invés do que não gostamos e vice-versa. Essa metodologia possibilita que ambas as partes sejam atendidas. Dessa forma, o gestor, ao utilizá-la para a construção, deverá tomar o cuidado para que as pessoas não confundam o gosto com o não gosto simplesmente por ser o contrário. O ponto-chave é que são coisas distintas e complementares. Por isso se utiliza o ideal seria, uma vez que se pensa no profissional perfeito.

Para que não saia nada errado, o gestor deve explicar detalhadamente como funciona essa metodologia e controlar fortemente o processo, intervindo caso perceba alguma inconsistência no desenvolvimento das atividades.

## Visão estratégica dos processos de RH

1. Isso deve ocorrer porque a visão do cargo é simplista demais e, se não for adotada a questão do alcance de metas e objetivos, a empresa fará uma análise superficial do desempenho profissional, sem obter subsídios suficientes para cobrar posteriormente o não seguimento da missão, visão, valores e princípios.

Por outro lado, quando se avalia é muito complicado não levar em consideração os hábitos pessoais de alguém, o que acaba gerando conflitos desnecessários e também uma queda de produtividade. Dessa forma, é importante destacar que o treinamento quanto aos procedimentos de avaliação tornam-se necessários para que os avaliadores e avaliados entendam a cultura da empresa, os motivos da avaliação e, sobretudo, o que deverá ser feito após o conhecimento dos resultados.

2. O problema é gerado pela falta de comunicação, pela falta de transparência entre os envolvidos e pelos jogos de poder existentes nas empresas. Dessa forma, quando não há uma articulação conjunta, quando não se constrói as coisas coletivamente, deixa-se de atender as visões existentes, além de se definir o que não necessariamente é executável no dia a dia. Logo, a falta de participação coletiva acaba gerando uma desconexão com as estratégias, fazendo com que se perca a credibilidade ferramental. Para minimizar esses problemas, torna-se necessário comunicar e ser o mais transparente possível, além de trabalhar conjuntamente com a definição de indicadores de competência profissional.
3. Isso ocorre porque o processo de treinamento necessita de informações que já foram definidas em outros processos, tais como os de avaliação de desempenho, recrutamento e seleção e remuneração estratégica. Todavia isso não significa que esse processo não seja importante, pois ele possibilita que as pessoas possam desenvolver novas competências ou ajustar as existentes para que continuem competentes.

Quando se afirma que ele servirá como fonte principal de levantamento de necessidades, é porque esse levantamento faz parte do processo de definição e posterior planejamento, o que acaba maximizando a relação com a gestão de competências mediante integração, união e alinhamento com os objetivos, missão e visão determinados pela empresa como um todo.







## ■ Referências

ALBUQUERQUE, L. G. de. A gestão estratégica de pessoas. *In*: FLEURY, M. T. L. (Coord.). **As Pessoas na Organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002. p. 35-50.

ALVARÃES, Alberto. **Gestão por Competências**: um modelo adaptado para cada empresa. Disponível em: <[www.w3net.com.br/artigos/competencias/op\\_modelo.doc](http://www.w3net.com.br/artigos/competencias/op_modelo.doc)>. Acesso em: 3 abr. 2009.

ARAUJO, L. C. G. de. **Gestão de Pessoas**: estratégias e integração organizacional. São Paulo: Atlas, 2006.

BAETA, Adelaide Maria C.; LIMA, Reginaldo de Jesus. Formação docente e competências: componentes do processo de gestão estratégica. **Revista Eletrônica do Curso de Administração da Unimep**. Edição Especial, v. 5, n. 1, jan./abr., 2007.

BECKER, B. E.; HUSELID, M. A.; ULRICH, D. **Gestão Estratégica de Pessoas com Scorecard**: interligando pessoas, estratégia e performance. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

BENETTI, Kelly C; DALMAU, Marcos B. L.; GIRARDI, Dante M. **Proposta de Criação de um Sistema de Avaliação de Desempenho por Competências Visando à Maximização da Qualidade de Serviços**. Publicado em: 2006. Disponível em: <[www.saesc.org.br/ArtigoQualidad.doc](http://www.saesc.org.br/ArtigoQualidad.doc)>. Acesso em: abr. 2009.

BISPO, Patrícia. **O Valor das Competências na Gestão de Pessoas**. Publicado em: 22 fev. 2008. Disponível em: <[www.umtoquedemotivacao.com/administracao/recursos-humanos/o-valor-das-competencias-na-gestao-de-pessoas](http://www.umtoquedemotivacao.com/administracao/recursos-humanos/o-valor-das-competencias-na-gestao-de-pessoas)>. Acesso em: abr. 2009.

BORGES, Pedro Faria. Gestão escolar: guia do diretor em dez lições. *In*: ACÚRCIO, Marina Rodrigues Borges (Coord.); ANDRADE, Rosamaria Calaes de (Org.). **A Gestão da Escola**. Porto Alegre: Artmed; Belo Horizonte: Rede Pitágoras, 2004.

CARBONE, Pedro P. **Gestão por Competências, Caminho Certo para o Sucesso**. Disponível em: <[www.catho.com.br/cursos/index.php?p=artigo&id\\_artigo=597&acao=exibir](http://www.catho.com.br/cursos/index.php?p=artigo&id_artigo=597&acao=exibir)>. Publicado em 29 abril 2008>. Acesso em: 3 abr. 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Desempenho Humano nas Empresas**: como desenhar cargos e avaliar o desempenho. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

\_\_\_\_\_. **Competências Básicas**. Disponível em: <[www.rhplus.com.br/biblioteca/gestao\\_conhecimento\\_competencias/competb.doc](http://www.rhplus.com.br/biblioteca/gestao_conhecimento_competencias/competb.doc)>. Acesso em: 10 mar. 2009.

COOPERS; LYBRAND. **Remuneração Estratégica**: a nova vantagem competitiva. São Paulo: Atlas, 1996.

\_\_\_\_\_. **Remuneração por Habilidades e por Competências**: preparando a organização para a era das empresas de conhecimento intensivo. São Paulo: Atlas, 1997.

DEFFUNE, Deise; DESPRESBITERIS, Lea. **Competências, Habilidades e Currículos de Educação Profissional**: crônicas e reflexões. 2. ed. São Paulo: Senac, 2002.

DESSLER, G. **Administração de Recursos Humanos**. 2. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

DUTRA, Joel Souza (Org). **Gestão por Competências**: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas. São Paulo: Gente, 2001.

\_\_\_\_\_. **Gestão de Pessoas**: modelo, processos, tendências e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2002.

\_\_\_\_\_. **Competências**: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna. São Paulo: Atlas, 2004.

FERREIRA, Ademir Antonio; REIS, Ana Carla F.; PEREIRA, Maria Isabel. **Gestão Empresarial**: de Taylor aos nossos dias. São Paulo: Pioneira, 2002.

FERRUCCIO, Alice. **O que é "RH Estratégico"?** Publicado em: 20 mar. 2007. Disponível em: <<http://aliceferruccio.blogspot.com/2007/03/o-que-rh-estrategico.html>> Acesso em: 10 fev. 2009.

FIGUEIREDO, S. P. **Gestão do Conhecimento**: estratégias competitivas para a criação e mobilização do conhecimento na empresa. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

FISCHER, Rosa Maria. Mudança e transformação organizacional. *In*: FLEURY, Maria Teresa Leme (Coord.). **As Pessoas na Organização**. São Paulo: Gente, 2002.

FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza Leme. **Aprendizagem e Inovação Organizacional**: as experiências de Japão, Coreia e Brasil. São Paulo: Atlas, 1995.

FLEURY, Afonso. **Estratégias Empresariais e Formação de Competências**: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

FLEURY, Maria Teresa Leme. A gestão da competência e a estratégia organizacional. In: \_\_\_\_\_. **As Pessoas na Organização**. São Paulo: Gente, 2002.

FREITAS, Rubens Cerqueira. **Avaliação de Competências**. São Paulo, 2001. Disponível em: <[www.rh.com.br/ler.php?cod=3185&org=7](http://www.rh.com.br/ler.php?cod=3185&org=7)>. Acesso em: 8 out. 2005.

GEUS, A. de. **A Empresa Viva**. Rio de Janeiro: Campus; São Paulo: Publifolha, 1999.

GIL, A. C. **Gestão de Pessoas**: enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2001.

GIRARDI, Dante Marciano. **Evolução Histórica da Administração de Recursos Humanos no Brasil**. Florianópolis, 2002. Disponível em: <[www.crasc.org.br](http://www.crasc.org.br)>. Acesso em: 8 nov. 2004.

\_\_\_\_\_. **Da Seção de Pessoal à Gestão Estratégica de Pessoas**: consultoria interna de recursos humanos. Florianópolis: Pandion, 2008.

GIRARDI, Dante; BENETTI, K. C.; OLIVEIRA, D. C. (Orgs.). **Gestão de Recursos Humanos**: teoria e casos práticos. Florianópolis: Pandion, 2008.

GRAMIGNA, Maria Rita Miranda. **Modelos de Competências e Gestão dos Talentos**. São Paulo: Makron Books, 2002.

HAMEL, Gary.; PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo Futuro**: estratégias inovadoras para obter o controle de seu setor e criar os mercados de amanhã. 14. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

HISTORIANET. **Tempos Modernos**. Disponível em: <[www.historianet.com.br/conteudo/default.aspx?codigo=181](http://www.historianet.com.br/conteudo/default.aspx?codigo=181)>. Acesso em: 5 fev. 2009.

HOUAISS. **Dicionário**. Disponível em: <<http://dic.busca.uol.com.br>>. Acesso em: 23 fev. 2009.

IVANCEVICH, J. M. **Gestão de Recursos Humanos**. São Paulo: McGraw-Hill, 2008.

LACOMBE, B. M. B.; TONELLI, M. J. O discurso e a prática: o que nos dizem os especialistas e o que nos mostram as práticas das empresas sobre os modelos de Gestão de Recursos Humanos. **Revista de Administração Contemporânea – RAC**, São Paulo, v. 5, n. 2, p. 157-174, maio/ago., 2001.

LACOMBE, Francisco José M.; HEILBORN, Gilberto Luiz J. **Administração**: princípios e tendências. São Paulo: Saraiva, 2003.

LEITE, L. A. M. da C. *et al.* **Consultoria em Gestão de Pessoas**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

LEME, Rogerio. **Aplicação Prática de Gestão de Pessoas por Competências**: mapeamento, treinamento, seleção, avaliação e mensuração de resultados de treinamento. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

\_\_\_\_\_. **Não Precisamos mais de Mão de Obra**. Publicado em: 29 jan. 2007. Disponível em: <[www.ancorarh.com.br/v2/?cat=4&paged=9](http://www.ancorarh.com.br/v2/?cat=4&paged=9)>. Acesso em: maio 2009.

MARRAS, J. P. **Administração de Recursos Humanos**: do operacional ao estratégico. 3. ed. São Paulo: Futura, 2000.

MINTZBERG, H. Five Ps for strategy. *In*: MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **The Strategy Process, Concepts, Contexts, Cases**. 2. ed. New Jersey: Prentice-Hall, 1991.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de Conhecimento na Empresa**: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997. 358p.

OLIVEIRA, Heitor Chagas de. **O Jogo da Malha**: recursos humanos e conectividade. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

PEREIRA JR., Paulo Jorge C.; GONÇALVES, Paulo Roberto S. **A Empresa Enxuta**: as ideias e a prática que fazem das pequenas empresas as organizações mais ágeis do mundo. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

PORTER, M. E. Como as forças competitivas moldam a estratégia. *In*: MONTGOMERY, C. A.; PORTER, M. E. **Estratégia**: a busca da vantagem competitiva. Rio de Janeiro: Campus, 1998. p. 11-27.

PORTER, M. **Vantagem Competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. 27. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1989.

PORTER, Michael E. **Competição**: estratégias competitivas essenciais. Tradução de: SERRA, Afonso da Cunha. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

PRAHALAD, C. K. Reexame de Competências. **HSM Management**, n. 20, ano 3, nov./dez., 1999.

RABAGLIO, Maria Odete. **Ferramentas de Avaliação de Performance com Foco em Competências**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

RABAGLIO, Maria Odete. **Seleção por Competências**. 5. ed. São Paulo: Educator, 2005.

RESENDE, Enio. **O Livro das Competências**: desenvolvimento das competências: a melhor autoajuda para pessoas, organizações e sociedade. 2. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

ROQUE, Gianna Oliveira Bogossian. **Uma Proposta de um Modelo de Avaliação de Aprendizagem por Competências para Cursos a Distância Baseados na Web**. 160 f. Dissertação (Mestrado em Informática) – Programa de Pós-Graduação em Informática. Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2004.

RUZZARIN, Ricardo; AMARAL, Augusto; SIMINOVSKI, Marcelo. **Gestão por Competências**: indo além da teoria. Porto Alegre: Sebrae/RS, 2002.

SAVIANI, José Roberto. **Repensando as Pequenas e Médias Empresas**: como adequar os processos de administração aos novos conceitos de modernidade. São Paulo: Makron Books, 1994.

SEMLER, Ricardo. **Virando a Própria Mesa**: uma história de sucesso empresarial *made in Brazil*. Rio de Janeiro: Rocca, 2002.

SMITH, Adam. **A Riqueza das Nações**: investigação sobre sua natureza e suas causas. vol. 1. São Paulo: Abril Cultural, 1983.

TACHIZAWA, Takeshy.; CRUZ JUNIOR, João Benjamim.; ROCHA, José Antônio de Oliveira. **Gestão de Negócios**: visões e dimensões empresariais da organização. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

ULRICH, D. **Recursos Humanos Estratégicos**: novas perspectivas para os profissionais de RH. São Paulo: Futura, 2000.

XAVIER, Ricardo de Almeida Prado. **Competência para o Sucesso**: como se preparar para uma carreira executiva sólida. 2. ed. São Paulo: STS, 2002.

WIKIPÉDIA. **Escala Likert**. Disponível em: <[http://pt.wikipedia.org/wiki/Escala\\_Likert](http://pt.wikipedia.org/wiki/Escala_Likert)>. Acesso em: maio 2009.

ZARIFIAN, Philippe. **Objetivo Competência**: por uma nova lógica. São Paulo: Atlas, 2001.

\_\_\_\_\_. **O Modelo das Competências**. São Paulo: Senac, 2003.





**Estratégia de**  
Gestão de Pessoas

Fundação Biblioteca Nacional  
ISBN 978-85-387-0170-5



9 788538 170170 5