

RESENHA

“Gestão por Competências: uma perspectiva para a consolidação da gestão estratégica de Recursos Humanos”

ARNALDO CARVALHO FILHO, MSc.

Fatec

acarvalhof@gmail.com

FRANCISCO COELHO MENDES, MSc.

UFRRJ

fcmgvm@yahoo.com.br

LEONARDO VILA NOVA CÂMARA

SANDRA DE AZEVEDO SILVA

ANA ALICE VILAS BOAS, Dra.

UFRRJ

aliceboas@terra.com.br

RUANO, Alessandra Martinewski. **Gestão por Competências**: uma perspectiva para a consolidação da Gestão Estratégica de Recursos Humanos. Rio de Janeiro: Qualitymark; São Paulo: ABRH-Nacional, 2003, 96p.

Resenhado por: Arnaldo de Carvalho Filho, Francisco Coelho Mendes, Leonardo Vila Nova Câmara, Sandra de Azevedo Silva e Ana Alice Vilas Boas.

Alessandra Martinewski Ruano é formada em Administração de Empresas com ênfase em Recursos Humanos e Pós-Graduação em Gestão Estratégica de Recursos Humanos pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS). Sua obra, *Gestão por Competências*, é fruto do trabalho ganho no prêmio Top Ser Humano promovido pela Associação Brasileira de Recursos Humanos – Seccional RS (ABRH/RS), 2002.

Essa entidade é coordenadora de Grupos de Estudos nas áreas de Gestão de Recursos Humanos (RH) e Treinamento & Desenvolvimento, desde 2001. A autora é diretora da Porto RH – Consultoria especializada em Gestão de Pessoas e Processos de RH. Atua como consultora nas áreas de capacitação e desenvolvimento humano e implantação de processos de RH estratégico, como o método de gestão por competências.

Por que o título “Gestão de Competências”? Gestão, práticas administrativas executadas para atingirmos os objetivos definidos pela direção da empresa. Competência possui duas dimensões: a corporativa e a individual. A primeira trata a empresa como um todo e a segunda refere-se às pessoas que atuam na organização.

Com o avanço tecnológico e a globalização da economia, fez-se necessário alterar os modelos de produção e de gestão, para que novos modelos de gestão garantam a possibilidade de competição atual e futura. Neste cenário, a Gestão de Competências, surge como modelo estratégico voltado para gestão de pessoas e da organização, cujo objetivo é mostrar como esse método pode ser uma fonte de informação para atender área de RH.

No Capítulo 1 (A Gestão por Competências como um Recurso Estratégico de RH), a autora relata o caso da implantação do modelo de Gestão por Competências (GC), com foco na modernização da estrutura organizacional de uma empresa que era líder do subsetor transformador de plásticos do Rio Grande do Sul, objetivando recuperar a condição de líder, perdida nos anos 90, em função da globalização dos mercados e a concorrência da China e Argentina. Diante deste cenário a empresa tinha duas opções: sair do mercado ou modernizar suas práticas de gestão.

A indústria decidiu enfrentar a realidade ini-

ciando a mudança pelo subsistema de remuneração para que o modelo de competência (Programa de Avaliação de Competências - PAC) refletisse nos outros subsistemas de RH.

Os objetivos desse programa eram valorizar e recompensar diferenças individuais (com critério), motivando o desenvolvimento profissional; preparar a empresa e as pessoas para um novo contexto organizacional; otimizar recursos em treinamento e recrutamento & seleção; e integrar ações de RH com as estratégias da empresa. As premissas do programa eram ter simplicidade, mostrar transparência, ser participativo e estar sintonizado com o mercado globalizado.

Após a reestruturação do subsistema de remuneração, a estrutura hierárquica que tinha 400 cargos passou a operar com 60. Também, foi definido o perfil básico de cada cargo e as competências básicas para cada categoria de cargos. No subsistema de treinamento e desenvolvimento, o Levantamento das Necessidades de Treinamento (LNT) é obtida com base na pontuação média (75 pontos) da “avaliação de competências”. Se o funcionário ficar com a pontuação abaixo da média, o resultado do LNT mostra as competências que devem ser treinadas. No subsistema de recrutamento e seleção o processo foi terceirizado. Portanto, quando o gestor de área necessitar contratar um profissional, este deve encaminhar para a consultoria parceira o perfil do profissional que deseja com base no perfil do cargo.

Desta forma, a empresa conseguiu alcançar seu principal objetivo, ou seja, os salários foram equiparados com o mercado e o programa abriu caminho para que as pessoas buscassem o seu crescimento dentro da empresa, estando em maior sintonia com as metas organizacionais.

No Capítulo 2 (Competência: Conceitos, Relação com a Gestão Estratégica de Pessoas e Operacionalização da Metodologia), a autora informa que não há um consenso na definição de competência e nem qual área esta deve ser definida e analisada inicialmente: organizacional ou individual. Contudo, destaca o fato de que há uma relação entre elas, uma vez que as organizações não vivem sem o conhecimento das pessoas e vice-versa. A agregação de valor dos indivíduos é,

portanto, sua contribuição efetiva ao patrimônio de conhecimento da organização, o que lhe permite manter suas vantagens competitivas ao longo do tempo.

O novo conceito de Gestão Estratégica de RH (GERH) modifica as atribuições do profissional de RH, a saber: de operacional para estratégico, administrativo para consultivo, voltado para a função agora para o negócio e voltado para a empresa agora para o mercado consumidor. Assim, a GERH e a GC buscam aproximar a performance das pessoas às metas organizacionais para o alcance da rentabilidade da empresa.

A operacionalização da metodologia para obter êxito deve considerar os desafios associados com seu desenvolvimento e instalação. Portanto, o desafio da competência requer participação, desenvolver medidas confiáveis e válidas, gerenciar feedback negativo, assegurar relação com os cargos e utilizar a tecnologia para reduzir despesas.

O caso da TMP Worldwide, empresa de consultoria relata que, hoje, a tecnologia na área de RH permite que as organizações, por meio de intranets e internet, identifiquem profissionais tanto de dentro como fora da empresa, mapeando as competências que podem ser necessárias à organização em caráter emergencial.

O caso da Sears, empresa de departamentos americana, demonstra claramente o alimento do RH estratégico por meio do modelo de gestão por competências para resolver a falta de foco e prejuízo de bilhões. O resultado foi uma expressiva reviravolta financeira que ficou evidente a influência estratégica do RH e possibilitou sua mensuração direta. Chegou a fundar Universidade Sears, onde ensina os empregados a cultivar as novas competências.

O caso da Caixa Econômica Federal (CEF) apresenta o modelo de Gestão de Pessoas por Competências que começou a ser implantado em 2002. Adotou este modelo por entender que o mesmo está adequado para fazer face às crescentes exigências do cliente, ao alto nível de complexidade no ambiente de trabalho e a necessidade de compatibilizar desempenho com objetivos organizacionais. O piloto do projeto foi realizado com 207 executivos estratégicos que tiveram suas competências mapeadas e seus Planos de Desen-

volvimento Individual (PDI's) definidos.

No Capítulo 3 (O Olhar dos Colaboradores sobre os Resultados da Implementação do PAC), a autora apresenta a análise das informações obtidas por meio de entrevistas e questionários sobre a implantação do modelo de competências. A investigação baseou-se nos seguintes objetivos: identificar as zonas de interseção entre a GC e a Gestão de Pessoas, verificar se o PAC integra as ações e estratégias de RH com a estratégia da empresa e identificar as ações e papéis dos gestores de pessoas e dos profissionais de RH voltados à consolidação da GC.

Constatou-se, na teoria, que a zona na interseção se confirma a interrelação entre os conceitos da Gestão Estratégica de Pessoas e a GC. Percebeu-se que o PAC precisa de uns acertos a fim de que a interseção se confirme na prática, uma vez que os gestores e os analistas de RH identificaram que nem todas as ações de RH estão integradas ao PAC e com as estratégias organizacionais. Observou-se que o profissional de RH está atuando como staff dos gerentes (cunho estratégico) e analista de cargos (operacional) e o gestor exercendo um papel de motivação dos colaboradores.

Os principais benefícios que a implantação do PAC proporcionaram a gestão de pessoas foram: a facilidade de visualizar a carreira dentro da empresa, a descentralização do RH, o feedback e a motivação dos funcionários para buscarem o seu desenvolvimento. A principal dificuldade foi administrar a expectativa de aumento do salário criada pelos funcionários, em virtude das pessoas verem o programa como um plano de remuneração ou como uma ferramenta de avaliação.

No Capítulo 4 (Considerações Finais), a autora com base nos dados investigados percebeu que a maior contribuição do PAC para gestão de pessoas na empresa foi a descentralização das funções de RH, configurando os gerentes como gestores de pessoas.

Observou-se que na prática as duas zonas de interseção praticadas com maior ênfase: a remuneração e avaliação de desempenho. O treinamento é a zona de interseção que foi mais citada para que seja desenvolvida no PAC e o recrutamento pouco comentado. Os dados, também, mostram a



necessidade de alinhamento entre as competências com as estratégias da empresa, uma vez que os gerentes sabem as metas da sua área, mas não observou a integração dessas informações com o RH.

Chegou-se a conclusão que o PAC promove a auto-avaliação de conhecimento, incentiva os colaboradores a buscar o desenvolvimento contínuo, possibilita aos colaboradores um feedback de suas avaliações por parte dos gestores e possibilita priorizar de forma simples as ações de capacitação dos colaboradores.

Quanto à proposição de melhorias para integração do modelo implementado com as atividades do RH, as sugestões dadas não contemplam mudanças no modelo, mas que o PAC seja efetivamente implementado de acordo como foi concebido, ou seja, que integre as outras funções de RH e possa expandir-se, principalmente, para o desenvolvimento. Ainda, sugeriu-se conscientizar os funcionários que o PAC não é um modelo de remuneração, mas sim um programa que pode trazer benefícios para todos à medida que for praticado de forma integral. Outrossim, os entrevistados propuseram criar um endomarketing, desenvolver um plano de capacitação em conjunto com o colaborador, realizar avaliações de desempenho com frequência, amarrar as avaliações de desempenho com o plano de capacitação, ao invés de remuneração, realizar processos de recrutamento e seleção por competências, desenvolver um sistema de incentivos para compensar a remuneração e alinhar continuamente as competências funcionais com as estratégias da empresa.

Como se vê, as atividades de RH foram integradas com o modelo de competências da empresa e a gestão por competências pode proporcionar ao RH a sua dimensão estratégica. Logo, recomendamos a leitura desse livro, a fim de que o profissional de recursos humanos/executivo possa conferir, com maior profundidade, a aplicação desse modelo de Gestão e os casos abordados pela autora.

