

O valor da competência

As empresas brasileiras estão conscientes de que o valor e a perenidade de seus negócios dependem diretamente de um bom sistema de gestão de competências. Sua adoção em larga escala, entretanto, ainda terá de vencer barreiras, como o receio da maioria dos gestores em definir estratégias baseadas em um conceito ainda não consolidado

por Ana Lúcia Moura Fé

Nestes tempos de instabilidade econômica devastadora, a geração de valor ganhou dimensão de Santo Graal nas empresas. As estratégias com poder de aumentar o retorno dos negócios têm povoado os sonhos de dez entre dez dirigentes de companhias, de qualquer porte. Repetido como mantra por gestores de todas as matizes, o termo “agregar valor” permeia as estratégias de praticamente todos os setores das empresas. Na área de recursos humanos, por exemplo, a palavra de ordem é competência. Nunca se falou tanto em gestão por competências como motor gerador de valor, aquele que deverá eliminar de vez as práticas ultrapassadas de administração de pessoas e causar impacto no resultado financeiro.

Com inúmeras definições, o conceito de competência, ainda em construção, começou a ser mais associado à geração de resultados, no âmbito

de uma estratégia corporativa, apenas recentemente. Está relacionado à identificação de lacunas entre aquilo que a organização precisa e o que o funcionário oferece. Vem se fortalecendo na esteira de uma crescente consciência no meio empresarial de que, enquanto o valor dos produtos e serviços traz resultados financeiros imediatos, somente o correto aproveitamento das competências dos profissionais garantirá a perenidade e a longevidade do sucesso.

A grande questão que surge nesse contexto é: até que ponto as empresas brasileiras associam, na prática, a geração de valor a uma gestão eficiente e eficaz das competências de seus empregados? A resposta não é animadora. “Na maior parte dos casos, as empresas acreditam que têm um sistema de competências, mas o que têm, na verdade, são modelos tradicionais e retrógrados com uma ma-

quiagem de modernidade”, avalia Joel Souza Dutra, professor da Universidade de São Paulo e vice-coordenador do Programa de Estudos em Gestão de Pessoas (Progep-FIA).

Essa discrepância a que Dutra se refere fica bem evidente nas pesquisas que confrontam a visão dos dirigentes de empresas com a dos gestores de RH. Em levantamento realizado pela Westing Consulting em parceria com a USP e a DMS, executivos de 63 grandes empresas foram instados a falar sobre o status de utilização do conceito de competência em suas organizações. O resultado revela que mais de 90% dos líderes consideram que suas companhias conhecem as competências essenciais para o sucesso de seu negócio e identificam os principais hiatos nessa área. Entre os gestores de RH, entretanto, a visão é bem mais realista: menos de 40% têm opinião similar à dos presidentes.



SISTEMAS BASEADOS EM COMPETÊNCIA: A GRANDE PROMESSA É SANAR O DESCONTENTAMENTO GENERALIZADO COM A MANEIRA DE ADMINISTRAR FUNCIONÁRIOS, QUE SE ARRASTA PELOS ÚLTIMOS VINTE ANOS NOS MEIOS EMPRESARIAIS E ACADÊMICOS

O consultor Fernando Luis Dias, responsável pela pesquisa, não vê problema muito sério nessa disparidade entre discurso e realidade. “O presidente, em geral, não se detém nos detalhes dos processos, por isso muitas vezes considera como incorporadas práticas que estão sendo discutidas, mas ainda não foram implantadas pelo RH”, defende. “O importante é constatar que a gestão de pessoas se aproxima cada vez mais da gestão de objetivos estratégicos”, acrescenta.

Resistência à migração

De forma geral, persiste no mercado uma grande resistência quanto à migração para sistemas modernos ba-

seados em competência. Um dos principais motivos seria o fato de o conceito ainda estar em fase de consolidação, o que geraria inseguranças quanto a sua confiabilidade. Outra barreira seria a dificuldade de quantificar o impacto dessa inovação no desempenho financeiro.

Por outro lado, prevalece a consciência de que se trata de alternativa simples, eficaz e transparente de gestão de pessoas. A grande promessa que carrega é a de sanar o descontentamento generalizado com a maneira de administrar funcionários, que se arrasta pelos últimos vinte anos nos meios empresariais e acadêmicos.

Otimista, o professor da USP acre-

ditada que nos próximos anos deverá ocorrer uma grande migração para sistemas centrados na competência, uma aposta feita por corporações como Gessy Lever, DuPont e TIM, entre outras. “Mas, entre as empresas brasileiras que usam esse conceito, incluindo diversos bancos, a maior parte baseou seus modelos na escola americana, que associa a competência ao cargo do indivíduo, o que é um grande equívoco”, avalia. “O funcionário agrega valor à medida que entrega o que a empresa quer, e isso independe do cargo que ocupa”, argumenta Dutra, que defende o conceito de competência associado à escola francesa. *(Leia trechos da entre-*



Divulgação

TALES ALVES NAVARRO, DA INTEGRA: “TODOS SÃO LIBERADOS POR UMA HORA DIARIAMENTE PARA ESTUDAR O QUE QUISEREM, COM LIBERDADE PARA SOLICITAR LIVROS E TREINAMENTO E O COMPROMISSO DE DAR PALESTRAS EM SEU DEPARTAMENTO”

do, que leva em conta mais o resultado do que o cargo ou competência. “Mas, assim como é equivocado determinar a competência como único parâmetro, também seria um erro considerar só o resultado alcançado. Imagine o caso de um indivíduo que atingiu 100% das metas, mas agiu de forma desleal com os colegas. Isso não poderia ser ignorado”, diz.

O sistema de competências do ABM AMRO Real abrange 8 mil funcionários de nível técnico e gerencial e deve cobrir o pessoal operacional no próximo ano. Com a participação dos gestores, o banco definiu um cardápio de competências (gerais, funcionais e gerenciais), que são implantadas de forma paulatina, no âmbito do recrutamento e do treinamento, obedecendo ao ritmo de cada departamento. Cinco anos após o início da implantação, Souza comemora os resultados. “A geração de valor pode ser constatada

qual escola teórica seria a mais adequada, as opiniões dos especialistas ouvidos pela reportagem de **Educação Profissional** convergem em um ponto: há urgência quanto a um novo referencial para embasar a gestão de RH, que traga da teoria para a prática a valorização das pessoas como fontes de riqueza, que garanta o aproveitamento de competências estocadas e que agregue valor econômico para a empresa e valor social (empregabilidade, desenvolvimento, reconhecimento, etc.) para o indivíduo.

Mas, antes disso, os gestores terão de contornar armadilhas e solucionar paradoxos sedimentados no meio empresarial. Um dos paradoxos mais visíveis ocorre quando, de um lado, a empresa cobra autonomia, espírito empreendedor e iniciativa de seus empregados e, de outro lado, mantém uma cultura organizacional que reforça e estimula o perfil obediente, passivo e disciplinado. Entre as armadilhas, a mais perigosa é o uso de sistemas de competências para reforçar a pressão e o controle psicossocial sobre os trabalhadores. O resultado é desconfiança e rejeição dos empregados, o que, invariavelmente, condena o sistema ao insucesso.

vista com Dutra a seguir.)

Essa opinião não é compartilhada por Fernando Lanzer Pereira de Souza, diretor-executivo de RH do ABM AMRO Real. “Utilizamos uma versão ‘tropicalizada’ do modelo americano, com uma estrutura de cargos

Há urgência quanto a um novo referencial para embasar a gestão de RH, que traga da teoria para a prática a valorização das pessoas como fontes de riqueza, que garanta o aproveitamento de competências estocadas e que agregue valor econômico para a empresa e valor social para o indivíduo

sem muitos detalhamentos, com faixas salariais amplas, que eliminam a inflexibilidade e a rigidez características do modelo original”, explica. O diretor acrescenta que hoje a remuneração dos funcionários do banco é determinada por um parâmetro híbrido

nos resultados financeiros, no cumprimento das metas das áreas implantadas e também no aumento em três pontos percentuais da satisfação captada por nossa pesquisa anual sobre clima organizacional”, afirma.

Independente da polêmica sobre

“Esse uso perverso do sistema é o equívoco mais cometido pelas empresas”, testemunha o gerente da divisão de capacitação da Universidade Corporativa do Banco do Brasil e professor da Fundação Getúlio Vargas, Hugo Pena Brandão. Ele ressalta que ou-

tra falha típica consiste em ignorar o pressuposto de que, antes da implantação da gestão por competências, é preciso que todos os subsistemas de RH (planejamento de carreira, remuneração, benefícios, treinamento e desenvolvimento, recrutamento e seleção, etc.) estejam alinhados entre si e com as estratégias da empresa.

Outro cuidado importante consiste em não ignorar a importância das chamadas competências organizacionais. “Elas estão mais associadas à imagem da empresa”, explica Martius V. Rodriguez y Rodriguez, professor e gerente de desenvolvimento em gestão empresarial da Universidade Petrobras. O executivo cita como exemplo de competência organizacional a velocidade de lançamento de novos produtos da HP e a expertise no desenvolvimento de software da Microsoft. “A empresa precisa adequar a gestão de processos, de pessoas e de tecnologia. É daí que resulta a competência organizacional”, completa.

Rodriguez diz que na Petrobras a gestão por competências está associada à avaliação 360° (o indivíduo é avaliado por seus superiores, seus pares, seus subordinados e seus clientes, além dele próprio se auto-avaliar). “Não há nenhuma pressão sobre o funcionário, pois o objetivo não é puni-lo, mas identificar competências e oferecer-lhe feedback”, garante.

Para empresários que ainda têm dúvidas quanto à migração, a boa notícia é que um bom projeto de gestão por competências é factível para companhias de qualquer porte. Basta que a empresa se arme de conceitos universais, a partir dos quais poderá elaborar seu próprio modelo. Um alerta para quem pretende usar modelos importados: a ausência de ajustes necessários à cultura do País e aos propósitos da organização está entre os fatores que mais enfraque-

Um alerta para quem pretende usar modelos importados: a ausência de ajustes necessários à cultura do País e aos propósitos da organização está entre os fatores que mais enfraquecem a potencialidade do sistema

cem a potencialidade do sistema, segundo os especialistas.

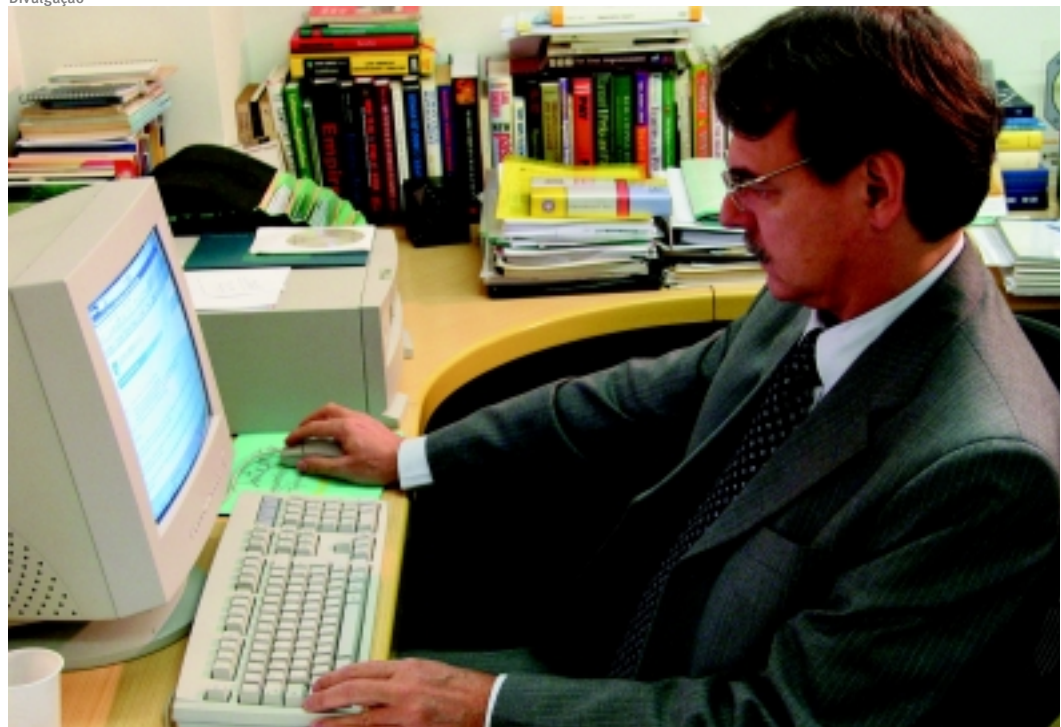
Um exemplo de empresa pequena que encontrou sua própria fórmula é a Inttegra, do setor de telecomunicações. A companhia, que emprega diretamente 70 funcionários, decidiu que o autodidatismo, o treinamento e a multiplicação dos conhecimentos são o caminho ideal para desenvolver e identificar competências. “Todos, sem exceção, são liberados por uma hora diariamente para estudar o que quiserem, com liberdade para solicitar livros e treinamento e o compromisso de dar palestras em seu de-

partamento”, diz Tales Alves Navarro, presidente da companhia.

O executivo atribui a essas práticas o grande salto da empresa em 2001. “Nossos negócios cresceram quase 80% e estamos contratando pessoas, na contramão do que ocorre no mercado”. O presidente da Inttegra resume as intrincadas teorias das escolas de administração em uma frase: “Se as pessoas não crescem, a empresa não cresce”. ■

FERNANDO LANZER PEREIRA DE SOUZA, DO ABN AMRO BANK: “ASSIM COMO É EQUIVOCADO DETERMINAR A COMPETÊNCIA COMO ÚNICO PARÂMETRO, TAMBÉM SERIA UM ERRO CONSIDERAR SÓ O RESULTADO ALCANÇADO”

Divulgação



FATOR HUMANO

A gestão por competências é vista por empresários e especialistas em RH como uma boa alternativa para substituir obsoletas formas de administração de pessoas. Há controvérsias, entretanto, quanto à forma mais adequada de uso do conceito para geração de valor. Para falar sobre esse tema, o professor da Universidade de São Paulo, Joel Souza Dutra, deu a seguinte entrevista para **Educação Profissional**:

Qual é a relação entre competência e geração de valor?

Competência, como sinônimo de agregação de valor, está ligada à idéia de entrega. A pessoa agrega valor quando entrega o que a empresa quer.

Em que estágio se encontra o uso do conceito de competência nas empresas brasileiras?

As empresas que utilizam a gestão por competências adotam em sua maior parte o conceito da escola americana, cuja lógica consiste basicamente em identificar um perfil ideal relacionado a determinado cargo, considerando conhecimentos, habilidades, atitudes e outras características subjacentes. Identificam-se, de saída, dois grandes equívocos nessa lógica. O primeiro é o atrelamento a um cargo. O segundo é acreditar que o fato de a pessoa ter determinados conhecimentos, habilidades e atitudes é garantia de entrega.

Qual é o equívoco de associar um perfil ideal a um cargo?

O cargo é uma situação estruturada e imutável, quando a realidade organizacional é extremamente fluida. Tê-lo como referencial é uma forma grosseira de avaliação, centrada no que a pessoa faz, e não no que ela entrega. Duas pessoas podem ter o mesmo cargo, fazer a mesma coisa e ganhar o mesmo salário, mas entregar coisas bem diferentes.

Qual seria então a utilização mais adequada do conceito?

O ângulo privilegiado de visão é a idéia da entrega, em uma análise sempre *a posteriori*, considerando a entrega concreta, não a potencial. Nesse caso, o conceito está associado à escola francesa, ao que chamamos de output. Leva em conta que a pessoa tem de ter uma boa leitura do contexto e saber mobilizar seus conhecimentos e habilidades em um ambiente turbulento e incerto. Se a empresa consegue sistematizar com clareza o que quer receber, poderá estabelecer, então, a experiência e a capacitação necessárias, entre outros fatores, sem necessariamente atrelar isso a um cargo.

Como saber se um empregado entrega mais do que outro?

Existe uma alta correlação entre agregação de valor e com-

“QUANTO MAIOR A COMPLEXIDADE DAS ATRIBUIÇÕES DA PESSOA, MAIOR SUA AGREGAÇÃO DE VALOR PARA A EMPRESA”



Augusto Paiva/EP

plexidade. Quanto maior a complexidade das atribuições e responsabilidades da pessoa, maior sua agregação de valor para a organização. Ela se desenvolverá à medida que for lidando paulatinamente com complexidades crescentes. Torna-se possível, então, estabelecer degraus de complexidade, aos quais a carreira da pessoa estará associada. A partir daí, tem-se uma definição operacional de desenvolvimento, que consiste na capacidade de a pessoa lidar com maior nível de complexidade. E se consigo mensurar a complexidade, então, tenho a medida de agregação de valor.

Quais são as implicações desse modelo na remuneração dos empregados?

É mais fácil explicar as diferenças remuneratórias, de desenvolvimento e de carreira por complexidade do que por cargo. A pessoa que lida com maior complexidade agrega mais valor e vale mais, portanto, a empresa poderia estabelecer salários ligados a esses padrões.

O que habilita um funcionário a lidar com maior nível de complexidade?

Sua capacidade de abstração. Quanto maior ela for, mais apto ele estará para lidar com complexidades. Essa lógica faz sentido não apenas para a empresa, mas também para o indivíduo. Se em algum momento ele decidir mudar de trajetória ou de carreira, poderá assumir responsabilidades com o mesmo nível de complexidade, e esse é o grande patrimônio da pessoa. Mesmo que seu conhecimento e habilidades se tornem obsoletos, ele terá condições de internalizar com muita velocidade novos conhecimentos e habilidades, no mesmo nível de complexidade, mantendo o mesmo nível de agregação de valor. Portanto, o empregado não retrocede. Ele se desenvolve para si mesmo.

Qual é o grande desafio das empresas que querem reverter seus sistemas de gestão de pessoas?

Gerar e sustentar o comprometimento das pessoas, incluindo aquelas que não têm vínculo empregatício. Além disso, precisamos permitir o desenvolvimento não apenas dos high potential, sob pena de se gerar um processo de estigmatização na empresa. (A.F.)