

## **GESTÃO DE CARGOS E SALÁRIOS**

### **Modelo de Gestão da Competência**

A Gestão por Competências caracteriza-se como uma das ferramentas mais modernas em gestão de recursos humanos e tem sido amplamente adotada por grandes empresas no Brasil. Os principais resultados obtidos apontam para a importância do desenvolvimento do sistema de gestão por competências extremamente alinhado com a estratégia organizacional. Apontam também a necessidade de um cuidadoso desenho do modelo, que contemple os subsistemas de gestão de RH, áreas funcionais e cargos que serão abrangidos, e possíveis resistências naturalmente encontradas em sua implantação. A integração do saber psicológico e administrativo acerca da gestão, competência, recursos humanos e estratégia gerencial pode contribuir para a eficácia na concepção e implantação do modelo.

### **O Conceito de Competência**

Diversos sistemas e modelos de Gestão por Competências vêm sendo desenvolvidos e utilizados por empresas nas últimas três décadas na busca de ferramentas mais adequadas para a gestão de seus recursos humanos face às exigências de diferenciais competitivos que permitam a sobrevivência e o sucesso das organizações. Partindo-se da constatação de que estes diferenciais são alcançados pelas pessoas que compõem as organizações, nota-se a necessidade de um profundo alinhamento entre as competências individuais e a estratégia organizacional, constituindo a raiz da vantagem competitiva. Neste contexto, a gestão de pessoas a partir de tarefas e cargos torna-se insuficiente pois, ao homogeneizar as pessoas, não identifica os diferentes níveis de desenvolvimento e de contribuição individuais. O modelo de gestão por competências vem atender a esta demanda.

A diversidade de modelos existentes resulta diretamente da existência de uma variedade de entendimentos sobre o conceito de competência, que levam a caminhos divergentes e algumas vezes opostos na construção da Gestão por Competências. Compreender as diferentes abordagens torna-se fundamental para analisar os modelos praticados e o resultado esperado de cada um deles. Uma primeira abordagem é composta por estudos e modelos desenvolvidos durante as décadas de 70 e 80. Para estes, competência é o conjunto de qualificações que a pessoa tem para executar um trabalho com um nível superior de desempenho. Segundo esse enfoque, as competências podem ser previstas e estruturadas de modo a se estabelecer um conjunto ideal de qualificações para que a pessoa desenvolva um desempenho superior em seu trabalho. Os modelos decorrentes desta concepção constituem listas ou dicionários de competências entendidas como “conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para a realização de diversos trabalhos”(Parry,1996:50).

Uma segunda abordagem, pode ser entendida como uma evolução destes primeiros modelos, ainda vinculada a características dos indivíduos em termos de conhecimentos, habilidades e atitudes, mas também a características particulares de cada organização e aos resultados esperados de determinada equipe ou tarefa. Neste contexto, Parry (op. cit.:50) conceitua competência como sendo “um agrupamento de conhecimentos, habilidades e atitudes relacionados, que afetam a maior parte de uma tarefa (papel ou responsabilidade), correlacionado à performance, que possa ser medido contra parâmetros bem aceitos, e que pode ser melhorada através de treinamento e desenvolvimento”. Parry também questiona se as competências devem ou não incluir traços de personalidade, valores e estilos, apontando que alguns estudos fazem a distinção entre “*soft competencies*” – que envolveriam os traços de personalidade - e “*hard competencies*”, - que se limitaria a apontar as habilidades exigidas para um trabalho específico. Woodruffe (1991) classifica as competências em fundamentais (conhecimentos e habilidades) e diferenciais (atitudes) e acrescenta a esta abordagem a importância de se listar também as competências “difíceis de se adquirir”, para que sejam trabalhadas no processo seletivo. Segundo ele, “quanto mais difícil a aquisição da competência, menos flexíveis devemos ser no momento da seleção”. O autor chega, inclusive, a diferenciar, na língua inglesa, a palavra *competency*, referindo-se a dimensões do comportamento que estão por trás de um desempenho excelente, da palavra *competence*, que designa áreas de trabalho em que a pessoa é competente. Embora seja observada uma evolução no conceito de competência, as abordagens citadas ainda o vinculam fortemente ao cargo ou tarefa. “A gestão por competência é apenas um rótulo mais moderno para administrar uma realidade organizacional ainda fundada nos princípios do taylorismo-fordismo” (Fleury e Fleury, 2000:19). Em oposição a estas definições de competências, nas décadas de 80 e 90 surge uma terceira abordagem desenvolvida por autores europeus como Le Boterf, Zarifian e Elliot Jacques, que introduzem conceitos e modelos vinculados à ação, aos resultados e realizações individuais. Zarifian (1996) destaca três mutações ocorridas no conteúdo do trabalho que determinam seu entendimento sobre o modelo de competências. Estas mutações são a existência de “eventos”, que desencadeiam ações não previstas na descrição da tarefa; a “comunicação”, em termos de interações entre os indivíduos; e as lógicas de “serviços”, que constituem a característica essencial do próprio trabalho. Em sua proposta de definição o autor interpreta a competência como “o *tomar a iniciativa* e o *assumir a responsabilidade* do indivíduo diante de situações profissionais com as quais se depara” e “um entendimento prático de situações que se apóia em conhecimentos adquiridos e os transforma na medida em que aumenta a diversidade das situações” (p.68). Para Le Boterf (1994), a competência não é um estado ou um conhecimento que se tem e nem é resultado de treinamento. A competência tem sua base em características do indivíduo e emerge no contexto profissional, na ação. É um saber agir responsável e reconhecido; implica em saber mobilizar, integrar e transferir recursos, conhecimentos e capacidades em diferentes contextos profissionais que apresentam determinados recursos e restrições. A classificação proposta por este autor compreende cinco categorias de “recursos de competências”: conhecimentos, habilidades, atitudes, recursos fisiológicos e recursos do ambiente. Fleury e Fleury (2000:21) partem da definição de Le Boterf e a ampliam considerando as dimensões de agregação de valor que devem

resultar das competências, chegando à seguinte definição de competência: “um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”. Dutra (2001:27) acrescenta a esta definição a noção de entrega, que corresponde aos atos, realizações e resultados que a organização espera e necessita de seus membros, ou seja, o nível de agregação de valor para a empresa ou negócio: “o termo *entrega* refere-se ao indivíduo saber agir de maneira responsável e ser reconhecido por isso, de acordo com a definição de competência sugerida por Fleury”. Apenas para facilitar a visualização das diferentes abordagens, análise e classificação dos modelos encontrados é possível construir o seguinte quadro:

Quadro 1 - Classificação das abordagens sobre competências\*

<i>Abordagem</i>	<i>Entrada</i>	<i>Integradora</i>	<i>Saída</i>
	<i>competency</i>		<i>competence</i>
	características do indivíduo	características da pessoa	desempenho
<i>Foco</i>	conhecimentos, habilidades e atitudes proficiência	podem ajudá-la a entregar	agregação de valor produto, entrega
<i>Autores</i>	McClelland, Boyatzis, Spencer & Spencer	Parry, McLagan	Zarifian, Jaques, Le Boterf, Fleury, Dutra

\*Adaptado de Fleury e Fleury, 2000.

Um outro conceito que vem sendo aproveitado para os modelos é o de complexidade e maturidade, que envolve a compreensão da realidade organizacional e das trajetórias individuais, correlacionando competências individuais a níveis de agregação de valor e estes a níveis de complexidade de atribuições e responsabilidades. Neste modelo dinâmico, a ascensão aos níveis mais altos - e, portanto, mais complexos – está diretamente relacionada ao amadurecimento da pessoa. Exemplos desse enfoque são os observados em Dalton & Thompson (1996), que tratam dos estágios de crescimento na carreira - “*The four stages of career growth*”, Jaques (1990), com os tempos de impacto das tomadas de decisão – “*Time Span*” e os “*Work Levels*”, Stamp, que aborda a relação entre tomada de decisão e maturidade e Rowbottom & Billis, que abordam a complexidade das responsabilidades da posição.

O que permeia a visão desses autores é a noção de que quando ocorre uma boa relação entre o amadurecimento profissional e a ascensão aos níveis mais complexos, há a tendência de um sentimento de bem estar, fluência e efetividade na tomada de decisão, ao passo que um desbalanceamento destes fatores pode provocar de um lado sentimentos de ansiedade, medo e perplexidade e, de outro, sensação de aborrecimento, frustração e ansiedade.

Gráfico 1 - Relação entre capacitação e complexidade do trabalho\*  
\*Adaptado de Stamp, 1989.

Nesse sentido, Dutra (2002) salienta que a expectativa em relação à entrega dos profissionais difere conforme os níveis de complexidade. As expectativas em relação aos profissionais que atuam em diferentes níveis de responsabilidade,

de amplitude mais estratégica ou mais operacional, dependem, portanto, de sua posição na estrutura e da sua maturidade profissional.

O quadro abaixo procura sintetizar estas diferentes abordagens:

Quadro 2 - Foco de análise do desenvolvimento

<i>Abordagem</i>	<i>Indivíduo</i>		<i>Indivíduo e Posição</i>
<i>Foco</i>	proficiência na competência	papel exercido no seu grupo	complexidade, na tomada de decisão ou na responsabilidade
<i>Autores</i>	McBer	Dalton & Thompson	E. Jaques, Rowbottom & Billis, Stamp, Dutra

“Ao associar os conceitos de complexidade às competências, é possível definir, para cada uma, diferentes níveis de complexidade de entrega. É fundamental que (os estratos) possuam uma relação consistente com as características da empresa e com os elementos relevantes do mercado em que ela está inserida” (Dutra, 2001:35).

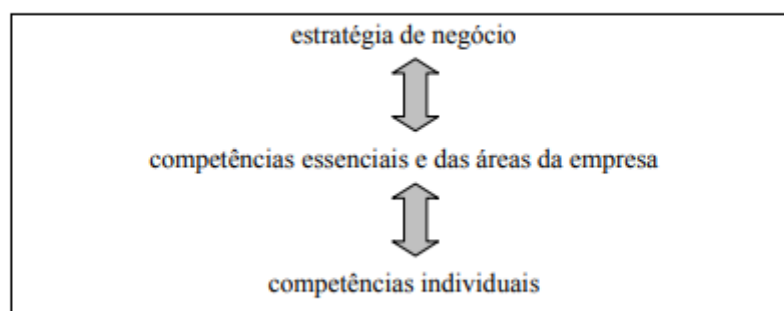
### Estratégia Organizacional e Competências

A estratégia organizacional desempenha importante papel na definição do modelo e sistema de gestão por competências, a medida em que o alinhamento entre ambos é fundamental para alcançar os resultados esperados. Para realizar sua estratégia, a empresa mobiliza competências organizacionais, que constituem seu diferencial competitivo e vão determinar as competências individuais requeridas pela organização. A compreensão sobre competências organizacionais pode ser baseada em três tipos de abordagens distintas de acordo com a predominância de fatores internos ou externos na definição das competências.

A primeira abordagem é representada por Prahalad & Hamel (1990:71). Ao tratarem das competências-chave da organização, estes autores enfatizam o papel dos recursos da empresa na construção de suas competências organizacionais. “As reais fontes de vantagem serão encontradas na habilidade gerencial de consolidar tecnologias corporativas e habilidades de produção em competências que permitam aos negócios individuais se adaptarem rapidamente às oportunidades”. As competências essenciais seriam, então, determinadas pela combinação, mistura e integração dos diversos recursos tangíveis (financeiros, materiais, humanos, administrativos, tecnológicos) e intangíveis (marca, imagem, posicionamento), resultando em produtos e serviços que ofereçam reais benefícios aos consumidores, que sejam difíceis de imitar e que permitam acesso a diferentes mercados. Ao enfatizar os recursos da organização, esta abordagem se caracteriza como “de dentro para fora (inside-

out)”. Porter (1990:73) traz uma visão diferente sobre a formação das competências organizacionais, ao tratar da estratégia competitiva. Segundo este autor, “Companhias obtêm vantagem sobre os melhores concorrentes mundiais devido a pressões e desafios. Elas se beneficiam por terem fortes concorrentes domésticos, fornecedores locais agressivos e clientes locais exigentes”. Assim, a estratégia deve ser definida em função de oportunidades de produtos mercado, considerando as características e tendências do mercado em que a empresa está inserida (Fleury & Fleury, 2000). A partir desta definição há a integração de sistemas e recursos internos, na formação das competências organizacionais. A ênfase em fatores de mercado confere a esta abordagem uma caracterização “de fora para dentro (outside-in)”. Finalmente destaca-se uma tendência integradora destes modelos, que permita alinhar oportunidades externas (mercados) e internas (recursos) de forma dinâmica: “Ao definir sua estratégia competitiva, a empresa identifica as competências essenciais ao negócio e as competências necessárias a cada função. Por outro lado, a existências destas competências possibilita as escolhas estratégicas feitas pela empresa”. (Fleury & Fleury, op. cit.:24). Este modelo pode ser esquematizado da seguinte forma:

Figura 1 - Relação entre estratégia e competências



O modelo pressupõe um aprendizado de duas vias: o desenvolvimento das competências essenciais depende do desenvolvimento das competências individuais e o desenvolvimento de competências individuais pode gerar o desenvolvimento de novas competências essenciais. Porém, como destaca Ruas (2001), “o desenvolvimento de competências individuais é uma condição necessária mas não suficiente para o desenvolvimento das competências organizacionais. Neste caso, iniciativas de desenvolvimento de competências gerenciais passam a ter sentido quando colocadas numa perspectiva de desenvolvimento de competências coletivas ou organizacionais. Somente nestas condições que a competência ganha estabilidade organizacional e passa a gerar valor agregado de forma ampliada”.

Ainda a este respeito, Dutra (2001:25) observa que “há uma relação íntima entre as competências organizacionais e as individuais, portanto o estabelecimento das competências individuais deve estar vinculado à reflexão sobre as competências organizacionais, uma vez que há influência mútua entre elas”.

Fleury e Fleury (op. cit.) propõem ainda uma tipologia para compreensão da formação de competências essenciais em função do tipo de estratégia empresarial adotado. Segundo esta tipologia, empresas com foco na excelência operacional têm sua competência essencial em Operações para atingir uma manufatura classe mundial; empresas com foco na inovação em produto têm sua competência essencial em Produto para desenvolver inovações radicais; e empresas orientadas para serviços têm sua competência essencial em Marketing, para atendimento de demandas específicas de seus clientes.

### **Como fazer uma matriz de competências e habilidades?**

E muito simples aprender como fazer uma matriz de competências e habilidades para o RH.

Você vai definir quais são as competências e habilidades necessárias para uma função, como a de vendedor, por exemplo.

Digamos que você definiu: bom relacionamento interpessoal, negociação, resiliência, fechamento de vendas e trabalho em equipe. Monte uma planilha com o nome de cada vendedor em uma linha, na coluna da esquerda, seguida de várias colunas, com cada uma das competências no topo.

Em seguida, dê uma nota para as competências individuais de cada um, some as notas e descubra qual de seus vendedores tem mais ou menos competências necessárias para desempenhar sua função.

Essas informações formam uma matriz de treinamento por cargo, de certa forma, pois mostra quais colaboradores precisam ser treinados em quais competências.

Ficou claro para você como fazer uma matriz de competências?

Então, vamos ao aprofundamento das 5 providências que você deve tomar para dimensionar treinamentos a partir da matriz de competência e habilidades.

### **Os 5 passos para usar a matriz de competência e habilidades para dimensionar treinamentos**

#### **1. Definir a função e as competências inerentes a cada cargo**

Inicialmente, é necessário estabelecer junto à direção quais são as atribuições exigidas para cada cargo existente na empresa, para que a função seja executada com excelência.

É o primeiro passo a ser dado, pois dessa maneira a avaliação individual e por setor terá um parâmetro a ser seguido.

Não podemos fazer uma avaliação sem que tenhamos estabelecido um referencial.

## **2. Mapear o conhecimento e os resultados individuais e por equipe**

Ciente do papel de cada colaborador e das equipes compostas por eles, o gestor deverá avaliar o grau de conhecimento e habilidades existentes em ambos, e ainda certificar-se de que essas qualidades são colocadas em prática e contribuem com o desempenho do grupo e o cumprimento das metas propostas.

Os resultados recentes deverão ser considerados e tomados como referência para uma futura avaliação.

Muitas vezes poderemos encontrar competências e habilidades que não estão sendo utilizadas, por falta de um simples ajuste na equipe.

Em outras situações pode ser que alguém esteja tendo atitude sem que esteja plenamente capacitado para tal, colocando em risco a execução do trabalho.

Realizado esse mapeamento, (você pode usar a matriz de treinamento por função para te auxiliar) inicia-se a próxima fase.

## **3. Comparar as competências encontradas com o que é necessário**

Ao se deparar com as competências observadas no grupo e também as individuais, é preciso então que seja elaborado um quadro comparativo em que esteja demonstrado o que foi encontrado, com aquilo que é necessário, ou o que a empresa necessita para que haja um bom aproveitamento em termos de resultados organizacionais.

A partir dessas lacunas existentes, pode-se começar a elaboração de um programa de treinamento.

## **4. Elaborar um programa de treinamento**

Ao seguir as orientações acima, a empresa poderá então criar um programa de treinamento que seja coerente com as informações apuradas.

Dessa forma haverá um aproveitamento maior do treinamento, uma vez que seu conteúdo estará totalmente alinhado com os dados obtidos.

## **5. Realizar nova avaliação e comparar com a anterior**

Passado um tempo após a realização do treinamento, é importante que os gestores façam nova avaliação e comparem com os resultados encontrados anteriormente, a fim de comprovar a eficácia do treinamento e caso seja necessário proponham alguma ação que seja conveniente, sentido de corrigir alguma falha que ainda persista.

Todo programa de treinamento e desenvolvimento deve ser baseado em dados que evidenciem as reais necessidades do grupo que será ministrado, para sua eficácia.

Não elabore programas de treinamento baseados somente em suposições.