

Gestão por competências

Cap. 1

Competência:

um olhar arguto da gestão de pessoas

Modelo tradicional x Modelo de competências

- Até os anos 80: “tempo de casa” como fidelidade e dedicação à organização.
- Conceito de competências surgiu em 1973 com McClelland: buscava uma abordagem mais efetiva que os testes de inteligência nos processos de escolha de pessoas para as organizações. (visão americana)

Modelo de competências no Brasil

1. Definição de competências diferenciadoras para cada cargo

C H A

COMPETÊNCIA

HABILIDADE

ATITUDE

Modelo de competências no Brasil

2. Perfil ideal x perfil real da pessoa
3. Os *gaps* serviam para a construção de agendas de desenvolvimento individual e coletivo.

Adequar as pessoas às posições

Modelo de competências

Boyatzis 1982

preocupação com questões como a entrega da pessoa
para o meio no qual se insere...
(visão americana)

Modelo de competências

A gestão de pessoas deveria distanciar-se do cargo como referência e aproximar-se mais da pessoa.

Saber ou

Saber fazer ou

Querer fazer ou

Saber ser...

Modelo de competências

Saber ser...

é o resultado de um aprendizado
obtido ao longo da vida da pessoa.

Modelo de competências

Le Boterf e Zarifian: **escola francesa**

- Não basta a pessoa possuir a capacitação necessária ou querer contribuir para o contexto.
- É necessário que compreenda a demanda do contexto sobre ela.

Estratégia empresarial e competências individuais

A **organização** transfere o seu patrimônio para as pessoas, enriquecendo-as e preparando-as para enfrentar novas situações profissionais e pessoais.

As **pessoas** ao desenvolverem sua capacidade pessoal transferem para a organização o seu aprendizado, capacitando-a a enfrentar novos desafios.

Estratégia empresarial e competências individuais

A agregação de valor das pessoas é, portanto, sua contribuição efetiva ao patrimônio de conhecimentos da organização, permitindo-lhe manter suas vantagens competitivas no tempo.

Estratégia empresarial e competências individuais

Mills et al (2002)

- **Competências essenciais:** fundamentais para a sobrevivência da organização e centrais em sua estratégia
- **Competências distintivas:** reconhecidas pelos clientes como diferenciais em relação aos competidores, podem gerar vantagem competitiva
- **Competências de unidades de negócios:** pequeno número de atividades-chave esperadas pelas organizações pelas unidades
- **Competências de suporte:** servem de alicerce para outras atividades
- **Capacidade dinâmica:** adaptação contínua das suas competências às exigências do ambiente.

Estratégia empresarial e competências individuais

- Barney (1991)
- Recursos organizacionais:
 - Físicos: planta, equipamentos, ativos
 - Humanos: gerentes, força de trabalho, treinamento
 - Organizacionais: imagem e cultura

Conhecimentos e habilidades também seriam recursos?

Estratégia empresarial e competências individuais

⇒ Barney (1991, 1995): Framework VRIO

⇒ Maritan e Peteraf (2011): a partir do trabalho de Barney (1986) “buying” para recursos tangíveis. E, do trabalho de Dierickx e Cool (1989), “building” para recursos intangíveis.

Quadro 1 Quadro-Resumo do Referencial Teórico

Tema	Tópicos Relacionados	Resumo dos conceitos principais	Principais autores
Vantagem Competitiva Sustentável (VCS)	Resource-based view (RBV)	Rendas ricardianas Ciclos de crescimento econômico Aspectos internos da firma e uso de recursos	Ricardo (1817) Schumpeter (1934) Penrose (1959)
		Conjuntos de recursos produzem estratégias eficazes	Wernerfelt (1984)
		Recursos heterogêneos	Barney (1986)
		Framework VRIO	Barney (1991, 1995)
		RBV como fonte de manutenção de VC	Dierickx e Cool (1989); Grant (1991); Peteraf (1993); Von Krogh e Ross (1995)
	A RBV atualmente	RBV emerge como RBT (Resource-based Theory)	Barney, Ketchen e Wright (2011); Williams e Siegel (2011); Maritan e Peteraf (2011); Crook et al (2008); Molloy et al (2011)
	Aquisição (buying) e acumulação de recursos (building)	A aquisição e ou construção de recursos internos como fonte de VCS	Barney (1986) Dierickx e Cool (1989) Maritan e Peteraf (2011)
	RBV e desempenho	Desempenho por ROE (Return of Equity)	Tang e Liou (2010); Garcia e Hexsel (2010)
MAP teoria multidisciplinar para tornar recursos intangíveis em tangíveis		Molloy et al (2011)	

VANTAGEM COMPETITIVA E VCS

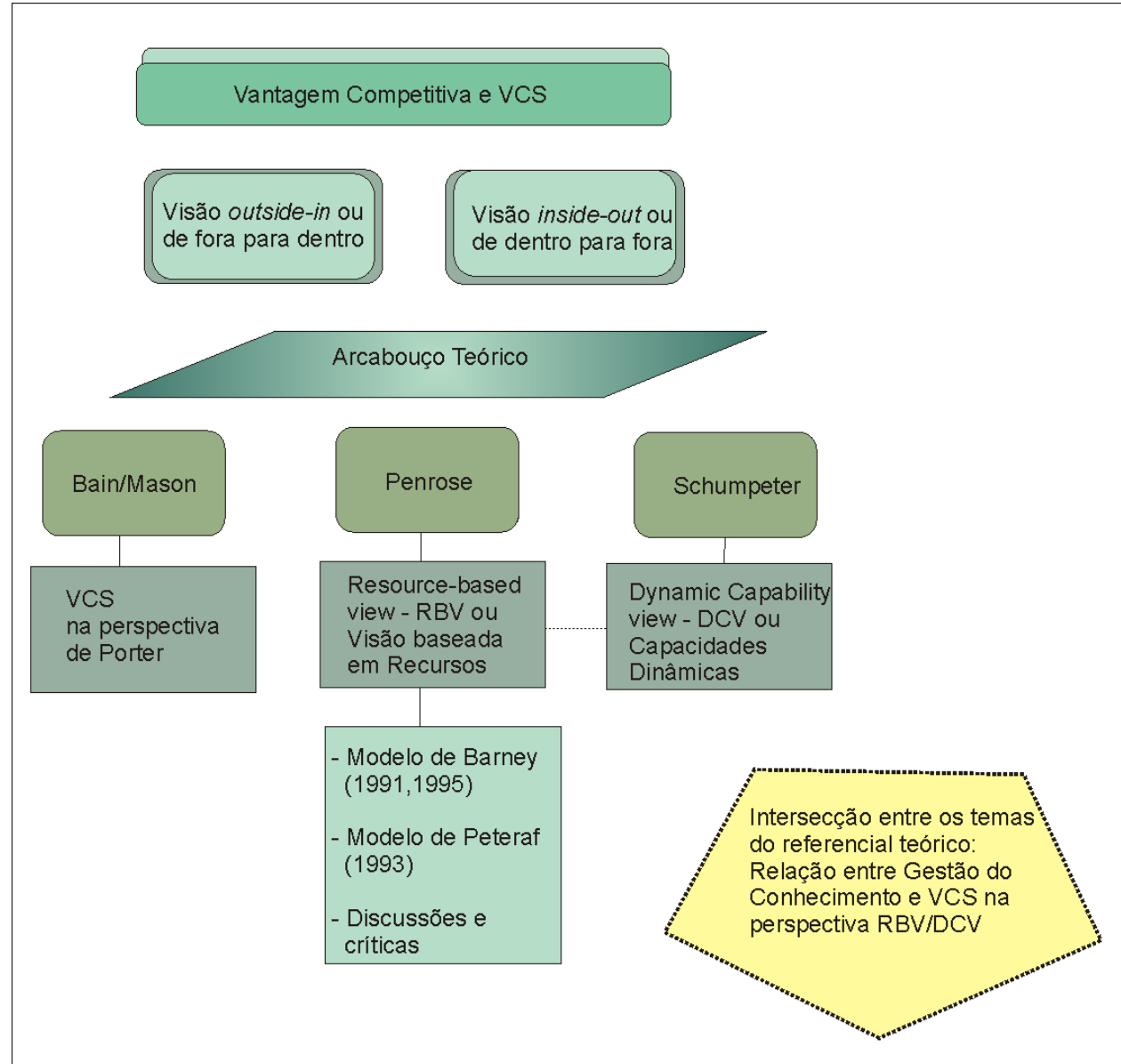


Figura Mapa conceitual Vantagem Competitiva e VCS

Fonte: Castro(2008)

Estratégia empresarial e competências individuais

Relação íntima entre o intento estratégico da organização e as competências organizacionais e as competências individuais.

- Excelência operacional
- Inovação em produtos
- Orientada para clientes

Competências individuais

Competência, habilidade e atitude x capacidade de entrega

- Competência é o conjunto de qualificações que permite à pessoa uma performance superior em um trabalho.
- *Soft competencies*: traços de personalidade
- *Hard competencies*: habilidades exigidas para um trabalho específico

Quanto mais difícil a aquisição da competência, menos flexíveis devemos ser no momento da seleção.

Competências individuais

O fato da pessoa deter as qualificações necessárias para um trabalho não assegura que ela irá entregar o que lhe é demandado.

A competência não é um estado ou conhecimento nem é resultado de um treinamento. Competência é colocar em prática o que se sabe em determinado contexto

COMPETÊNCIA EM AÇÃO

Cap. 2

Complexidade e espaço ocupacional

Modelo tradicional x Modelo de competências

- Como mensurar a entrega e a agregação de valor da pessoa para a empresa?
- Como estabelecer parâmetros para a valorização da pessoa em função da entrega?
- Como orientar as pessoas para que ampliem sua capacidade de agregar valor?

Modelo tradicional x Modelo de competências

- Criar gradações nas competências para avaliação
- Pessoas em mesmo nível de comando poderiam ter padrões de remuneração diferenciados
- Complexidade:
 - Amplitude gerencial
 - Conhecimentos técnicos
 - Complexidade das atribuições
 - Complexidade das responsabilidades (autonomia decisória, impacto nos resultados e abrangência da decisão)

Modelo tradicional x Modelo de competências

Espaço ocupacional:

conjunto de atribuições e
responsabilidades das pessoas
dentro de uma organização

Correlação entre complexidade e entrega

É possível agregar mais valor sem mudar de cargo ou posição na empresa = **AMPLIAÇÃO** do espaço ocupacional

Modelo tradicional x Modelo de competências

- Análise das pessoas a partir da sua individualidade: olhar a partir da sua entrega
- Análise das deficiências individuais: detectar o porquê da não entrega (deficiências no nível de informação, conhecimento ou habilidades, questões comportamentais, falta de formação básica...)
- Análise da efetividade das ações de desenvolvimento: o quanto foram efetivas as ações de desenvolvimento
- Adequação das ações de desenvolvimento

Como mensurar a complexidade?

A partir do intervalo de tempo (maturidade profissional) entre a tomada de decisão de forma autônoma e a possibilidade de avaliação dos resultados dela decorrentes.

Quanto maior o tempo de atuação mais elevado é o nível de abstração exigido para que a decisão tomada esteja correta e seja efetiva.

Jaques (1967 e 1994)

Work level 1 e 2: valor agregado para o presente do negócio

Work level 3 e 4: valor agregado para o futuro do negócio

Work level 5,6 e 7: sistema de valores, criação de valores

- Work level 1: 0 a 3 meses (maturidade profissional) – trabalhadores do chão de fábrica e outros qualificados como supervisores
- Work level 2: 3 a 12 meses – gerentes que respondem por processos simples (primeiro nível gerencial)
- Work level 3: 1 a 2 anos – gerentes de nível médio e táticos
- Work level 4: 2 a 5 anos – gerentes seniores que respondem por decisões estratégicas, geralmente são diretores
- Work level 5: 5 a 10 anos – nível típico de presidentes de empresas nacionais
- Work level 6: 10 a 20 anos – profissionais responsáveis por um grupo de empresas ou mesmo transnacionais
- Work level 7: mais de 20 anos – CEO de empresas de grande porte que atuam em vários países com operações diversificadas

Como mensurar a complexidade?

- Rowbottom e Billis (1987)

Intervalo de tempo como única medida é de difícil aceitação

Não leva em consideração características de desenhos organizacionais específicos ou da natureza dos problemas a serem gerenciados

- Stamp (1993)

Definir os diferentes níveis de complexidade a partir do processo de tomada de decisão, relacionando-os à maturidade profissional

Como mensurar a complexidade?

- Work level 1
 - Realizar tarefas separadas e concretas
 - Fornecer respostas diretas para tarefas imediatas

- Work level 2
 - Tarefas concretas
 - Identificar as necessidades de clientes específicos
 - Acumular informações para cada situação

Como mensurar a complexidade?

- Work level 3
 - Fornecer respostas sistemáticas
 - Garantir o funcionamento pleno de um sistema
 - Examinar cuidadosamente várias atividades em busca de ideias que criem um todo coerente

- Work level 4
 - Introduzir desenvolver e manter uma unidade de negócios, integrando ao ambiente
 - Utilizar ideias e conceitos, testando combinações e produzindo inovações e construção de modelos

Como mensurar a complexidade?

- Work level 5
 - Definir qual é a razão de existência de uma organização complexa
 - Compreende relações entre diferentes sistemas
- Work level 6
 - Ajustar as características de uma organização para contextos multiculturais
 - Explorar recursos inesperados de oportunidade ou instabilidade
- Work level 7
 - Prever campos futuros de necessidade de uma sociedade
 - Interpreta e molda configurações de economia, política, ideologias para futuros desejados

Competência e complexidade?

Competência estabelecer o que é esperado da pessoa de forma alinhada ao intento estratégico e às competências organizacionais.

Complexidade especificar e mensurar a entrega da pessoa para a organização

Para cada competência há diferentes níveis de complexidade de entrega

Competência e complexidade?

A carreira da pessoa não é determinada pelos cargos que ocupa, mas por assumir um conjunto de atribuições e responsabilidades em outro patamar de complexidade.

Para Stamp (1993) o que faz uma pessoa desenvolver a capacidade de lidar com maior **COMPLEXIDADE** é a sua capacidade de **ABSTRAÇÃO**, ou seja, de ler com maior nitidez o contexto no qual se insere.

Cap. 3

Distribuição de Competências

Trajatória de carreira

Atribuições e responsabilidades da mesma natureza

- ✓ Público-alvo do trabalho
- ✓ Natureza dos conhecimentos e habilidades mobilizados

Quando a pessoa permanece na mesma trajetória ela tem desenvolvimento mais rápido porque está mobilizando conhecimentos e habilidades de mesma natureza em situações de crescente complexidade.

Mudança de trajetória

1. Decisão racional de se aventurar ao desconhecido
2. Renunciar a uma identidade formada durante anos (com impacto emocional)
3. Perda de identidade profissional (limbo)
4. Construção de uma nova identidade profissional

Crise de meia carreira (em torno dos 40 anos): começam a ficar preocupadas com a sua progressão de carreira e começam a refletir sobre a sua carreira

Aposentadoria – transição de carreira

Cap. 4

Proposta de um modelo de gestão de pessoas
estratégico e integrado

Processos de Gestão de Pessoas

Processo movimentação

Práticas:

Captação

Internalização

Transferência

Promoção

Expatriação

Recolocação

Processos de Movimentação

Trata o movimento físico da pessoa na empresa ou no mercado de trabalho.

Mudança de trabalho, posição profissional, empresa, mercado ou vínculo empregatício.

Decisões da empresa: Planejamento das pessoas, atração, socialização, alocação, realocação, reposicionamento

Decisões pessoais: inserção no mercado de trabalho, melhor oportunidade de trabalho, localização geográfica do trabalho, retirada do mercado de trabalho.

Processos de Movimentação

Práticas:

Captação: toda e qualquer atividade para encontrar e estabelecer uma relação de trabalho com pessoas capazes de atender às suas necessidades presentes e futuras.

Perfil profissional, perfil comportamental esperado, entregas desejadas da pessoa, condições de trabalho, condições de desenvolvimento profissional, condições contratuais

Processos de Movimentação

Processo de escolha	Abordagem tradicional	Abordagem por competência
Ferramentas de escolha	Cargo a ser ocupado	Carreira da pessoa na empresa
Processo de escolha	Para um cargo específico	Para atender as demandas presentes e futuras
Ferramentas de escolha	Observa a adequação para o cargo	Observa a adequação para uma trajetória
Processo de escolha	Testes de conhecimento, habilidades e atitudes necessárias para o cargo	Análise da trajetória profissional

Processos de Movimentação

Processo de escolha	Abordagem tradicional	Abordagem por competência
Contrato psicológico	Contrato construído visando determinada posição na empresa	Contrato construído visando uma carreira ou trajetória profissional na empresa
Compromisso da organização	Manter o cargo para o qual a pessoa está sendo captada	Desenvolver a pessoa para determinada trajetória dentro da empresa
Internalização	Adequação ao cargo	Adequação a uma trajetória

Processos de Movimentação

O foco na trajetória é o aspecto mais importante da diferença da abordagem tradicional e a abordagem por competência na movimentação de pessoas.

A recolocação é o movimento mais característico da modernidade da gestão de pessoas.

Maior mobilidade no mercado, longevidade profissional, encurtamento das carreiras.

A rotatividade das pessoas torna-se cada vez mais complexa e custosa.

Processos de Gestão de Pessoas

Processo desenvolvimento

Práticas:

Capacitação

Carreira

Desempenho

Processos de Desenvolvimento

Estimular e criar condições para o desenvolvimento das pessoas e organizações.

Capacidade de assumir atribuições e responsabilidades em níveis crescentes de complexidade.

Mensuração do desenvolvimento

Perenidade e comparabilidade dos padrões

Desenvolvimento como patrimônio da pessoa

Processos de Desenvolvimento

Análise da pessoa a partir da sua individualidade

Análise das deficiências pessoais

Análise da efetividade das ações de desenvolvimento

Adequação das ações de desenvolvimento

Processos de Desenvolvimento

É aceitável e justo a empresa preparar pessoas para o mercado, isto é, entregar para concorrentes pessoas preparadas por ela?

Processos de Desenvolvimento

A empresa que está continuamente investindo no desenvolvimento das pessoas está também em contínuo processo de desenvolvimento e tem melhores condições de se adaptar às exigências do ambiente em que se insere.

Processos de Desenvolvimento

Ações de desenvolvimento formais: cursos, ciclos de palestras, seminários

Ações de desenvolvimento não formais: coordenação ou participação em projetos interdepartamentais ou interinstitucionais, trabalhos filantrópicos, visitas, estágios, etc

Processos de Gestão de Pessoas

Processo valorização

Práticas:

Remuneração

Premiação

Serviços e facilidades

Processos de Valorização

Recompensas recebidas como contrapartida pelo seu trabalho na organização

Recompensas:

- ✓ Econômicas
- ✓ Crescimento pessoal
- ✓ Segurança
- ✓ Projeção social
- ✓ Reconhecimento formal (elogio, carta, um prêmio)

Processos de Valorização

Os critérios de valorização devem ser coerentes entre si e consistentes no tempo, caso contrário corre-se o risco de reconhecer duas pessoas de formas diferentes ou em intensidades diferentes por contribuições semelhantes.

Aumento de remuneração (salário maior, diferenciação de benefícios, acesso a programas de capacitação, linhas de subsídio para formação profissional ou pessoal)

Processos de Valorização

Estabelecer critérios de equidade:

- ✓ Traduzir a contribuição de cada pessoa para a organização;
- ✓ Aceitos por todos como justos e adequados;
- ✓ Mensuráveis pela organização e pela própria pessoa;
- ✓ Coerentes e consistentes no tempo;
- ✓ Simples e transparentes para que todas as pessoas possam compreendê-los

No Brasil são poucas empresas que utilizam a abordagem baseada em competências para trabalhar a questão da valorização.

Definição de faixas salariais com base em competência e complexidade

Na medida em que a pessoa se desenvolve aumenta a sua agregação de valor passa a valer mais para a empresa e para o mercado.

Complexidade das entregas esperadas da pessoa. Mesmo que as entregas mudem ao longo do tempo, o que importa é o grau da sua complexidade. O grau é estável no tempo e pode ser transformado em uma base métrica sólida

Definição de faixas salariais com base em competência e complexidade

Passos:

- Estabelecer os principais eixos de carreira da empresa e definir as competências a serem entregues em cada eixo
- Estabelecer os degraus de complexidade de cada competência dentro do mesmo eixo de carreira. Os graus de complexidade correspondem aos níveis de agregação de valor da pessoa para a empresa e a diferentes patamares salariais
- Construção de faixas salariais para cada degrau de complexidade
- Enquadramento das pessoas nos diferentes graus de complexidade