

IDENTIFICAÇÃO DE COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS ESTRATÉGICAS PARA AS COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS

RESUMO: Uma das conseqüências dos efeitos da globalização e dos avanços tecnológicos é o aumento crescente da competitividade e da complexidade das atividades de gestão de negócios. Para sobreviver nesse cenário, as empresas precisam criar e desenvolver recursos que lhes confirmem diferenciais competitivos, entre os quais as competências organizacionais despontam como principais recursos de vantagem competitiva (PRAHALAD; HAMEL, 1990). Considerando que as competências organizacionais são formadas pelas competências dos indivíduos que a integram, o presente estudo apresenta: a) um método de identificação de competências individuais (MICE), elaborado com base na literatura e b) a análise da sua aplicação prática em empresa do setor de serviços, que utilizou como parte da implantação de sistema de gestão de pessoas com base em competências.

Palavras-chave: competência individual, competência organizacional.

INTRODUÇÃO:

Nos dias atuais, as organizações enfrentam a complexidade de um ambiente profundamente modificado, principalmente em virtude dos efeitos da globalização e dos avanços tecnológicos. Nesse ambiente, o contato entre comunidades e nações com diferentes hábitos, costumes, crenças, com outras culturas enfim, independe de tempo ou distância. Uma das decorrências dessas mudanças é o acirramento da concorrência, que está bem próxima, independente da distância física entre organizações. Para sobreviver nesse cenário altamente complexo e competitivo, as organizações precisam de um alto grau de agilidade em suas decisões, ações e reações. Precisam desenvolver e criar recursos que lhes confirmem diferenciais competitivos, que as coloquem em posição de vantagem em relação a seus concorrentes. Entre esses diferenciais, as competências organizacionais despontam como principais recursos de vantagem competitiva (PRAHALAD; HAMEL, 1990), fato evidenciado por estudos acadêmicos sobre o tema, pela mídia especializada, e pelas práticas gerenciais. Dutra (2001) relata a existência de uma estreita relação de interdependência entre as competências individuais e as competências organizacionais. As organizações começam a se dar conta de que “suas possibilidades e restrições estratégicas já não estão baseadas na limitação de capital, na demanda, na capacidade de produção ou no acesso a mercados estrangeiros”. No contexto atual, “as restrições se encontram na escassez de pessoas qualificadas para agregar valor para o cliente e levar a organização à economia globalizada” (SPENDER, 2001, p. 28). Tal situação se potencializa nas empresas de serviços de consultoria e assessoria, cujo produto é o próprio profissional, seus conhecimentos e suas competências.

A necessidade de identificação das competências individuais para a formação das competências organizacionais motivou este estudo, que apresenta um método de identificação de competências elaborado com base na literatura e o caso de sua aplicação prática em empresa do setor de serviços, como parte do processo de implementação de um sistema de gestão por competências.

O estudo de caso foi desenvolvido segundo os conceitos de Yin (2001: p. 32), que descreve o estudo de caso como uma investigação que estuda um *fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e seu contexto não estão claramente definidos*. No caso deste estudo, o fenômeno é processo de identificação das competências individuais estratégicas em empresa do setor de serviços.

O trabalho está estruturado em três partes principais: I) a apresentação do referencial teórico, II) a apresentação do método para identificação de competências individuais estratégicas e III) a apresentação e análise da aplicação do método.

I - REFERENCIAL TEÓRICO

1.1. Competências

O debate sobre competências foi intensivamente fomentado por Prahalad e Hamel com a publicação do artigo *The core competence of the corporation* (A competência essencial da corporação), publicado em 1990 pela Harvard Business Review. Sobre o tema competência, Prahalad; Hamel (1990) destacam a necessidade de se desenvolver uma arquitetura estratégica para a construção e consolidação das competências essenciais da organização. Segundo os autores, as competências essenciais se caracterizam como vantagem competitiva por proporcionarem acesso potencial a uma ampla variedade de mercados, por darem significativa contribuição à percepção do cliente sobre os benefícios do produto e por serem de difícil imitação por parte da concorrência.

Segundo Fleury (2002), o tema começou a ser debatido por psicólogos e administradores norte-americanos por volta de 1973, com a publicação do artigo *Testing for competence rather than intelligence* (Testando por competências em vez de inteligência) de D. McClelland, que define competências como características pessoais que podem levar ao desempenho de uma performance superior. Essas características são aptidões (talento natural, passível de aprimoramento), habilidades (aplicação prática de um talento) e conhecimento (o saber necessário para realizar algo). A partir de então, outros estudos e contribuições para a construção da definição de competências são encontrados na literatura.

Segundo Dutra (2001, 2004) e Fleury (2002), as competências humanas podem ser entendidas como um conjunto de conhecimentos (saber), habilidades (saber fazer) e atitudes (saber ser). Admitindo que a existência desse conjunto de características não garante que a organização se beneficie delas, os autores adicionam o conceito de entrega. Por entrega entende-se a aplicação prática das competências gerando valor para a organização. Considerar a capacidade de entrega das pessoas é uma maneira mais adequada de avaliá-las, orientá-las, desenvolvê-las e recompensá-las.

Zarifiam (2001) define competência como a capacidade que um indivíduo tem de tomar iniciativa, de ir além do que está prescrito, de compreender e dominar novas situações. Para o autor, a competência envolve um entendimento prático de situações baseado em conhecimentos adquiridos em experiências anteriores, além da mobilização de uma rede de autores e fazer com que eles compartilhem ações e responsabilidades. O autor destaca a inadequação da prescrição das tarefas tendo em vista a necessidade de abertura de espaço para o indivíduo poder se mobilizar e exercer sua autonomia e reconhece a dinâmica da aprendizagem é fator essencial ao desenvolvimento das competências.

Para Le Boterf (2003), a competência é uma abstração, não tem existência material, não é um estado, mas sim uma ação e depende de uma pessoa que a concretize. Uma ação competente é o resultado da combinação de recursos pessoais (conhecimentos, habilidades, qualidades, experiências, capacidades cognitivas, recursos emocionais etc.) e recursos do meio (tecnologia, banco de dados, livros, redes de relacionamento etc.). Nos recursos do meio, o indivíduo pode buscar complementos para os seus recursos pessoais, quando não possuir todos os saberes que necessita para realizar sua ação competente. A competência do profissional consiste em saber combinar esses recursos para produzir uma ação competente. “O saber combinatório está no centro de todas as competências.” (LE BOTERF, 2003, p.12).

Le Boterf (2003) destaca ainda elementos da competência, que considera inseparáveis da personalidade do indivíduo. Esses elementos englobam um conjunto de saberes, de saber-fazer, de aptidões ou qualidades, de recursos emocionais e fisiológicos.

O conjunto dos **saberes** abrange: a) os saberes teóricos: necessários para compreender um fenômeno, um objeto, uma situação, uma organização ou um processo; b) os saberes do meio: referentes ao contexto, compreendem os saberes sobre sistemas, processos, sobre materiais e produtos, estratégias, estrutura e cultura organizacional etc.) e c) os saberes procedimentais: descrevem como uma ação deve ser realizada, ou seja, os procedimentos, métodos, modos operatórios adequados; envolve um conjunto de ações a serem realizadas em uma ordem estabelecida.

Nos limites do **saber-fazer** encontram-se: a) o saber-fazer formalizado: saber utilizar os saberes procedimentais, b) o saber-fazer empírico: oriundo da ação, compreende os aprendizados a partir da experiência prática e envolve os sentidos – visão, perspicácia, reflexos, intuição, sensibilidade etc. e c) o saber-fazer cognitivo: referente a operações intelectuais necessárias à formulação, à análise e à resolução de problemas, à concepção e à realização de projetos, à tomada de decisão, à criação ou à invenção. Envolve desde operações simples como classificações, enumerações, comparações até as mais complexas como generalizações e raciocínio analógico.

As **aptidões ou qualidades**, referem-se ao saber ser. Diz respeito ao que se convencionou chamar de competências comportamentais, como por exemplo, as habilidades de relacionamento pessoal, atitudes flexíveis, a pró-atividade etc., cada vez mais exigidas dos profissionais no contexto organizacional.

Recursos emocionais e fisiológicos referem-se ao saber controlar as reações emocionais que podem significar obstáculos e riscos ou vantagem e auxílio na solução de problemas.

Segundo Le Boterf (2003), a competência não reside nos recursos pessoais (conhecimentos, habilidades, experiências etc.) tampouco nos recursos do meio (tecnologia, redes de relacionamentos etc.) a mobilizar. Consiste na própria mobilização desses recursos. Os recursos por si só, não significam competência, apenas aumentam ou diminuem a possibilidade da ocorrência da ação competente. É preciso que cada ato tenha um significado para o profissional. Para isso deve estar inserido em um contexto maior que se estende da micro-ação (apertar um parafuso) à macro-ação (construir um carro).

Com base nas abordagens dos autores pesquisados, pode-se verificar que as definições se complementam e convergem para um ponto essencial: as competências organizacionais somente se materializam através das pessoas e de suas competências. A competência-chave de uma empresa resulta da combinação das competências e do profissionalismo dos indivíduos (LE BOTERF, 2003). A empresa é um conjunto de competências e capacidades, que ganham corpo através das habilidades humanas (PRAHALAD; HAMEL, 1990). Nesse sentido, Dutra (2001) ressalta a estreita relação entre as competências individuais e as organizacionais. Coloca-as em situação de interdependência em um sistema de interdependência e retroalimentação, cujo resultado é e contribuição mútua. A organização empresta às pessoas o seu patrimônio de competências, dando-lhes condições para enfrentar situações diversas. As pessoas devolvem para a organização o seu aprendizado, dando-lhe condições de sobrevivência e desenvolvimento. A estratégia organizacional é que determina quais competências serão necessárias para sua implementação (FLEURY, 2002) e, através de um processo de aprendizagem contínua, as competências organizacionais e as competências humanas se alimentam mutuamente em um círculo virtuoso.

A Figura 1 ilustra essa relação.

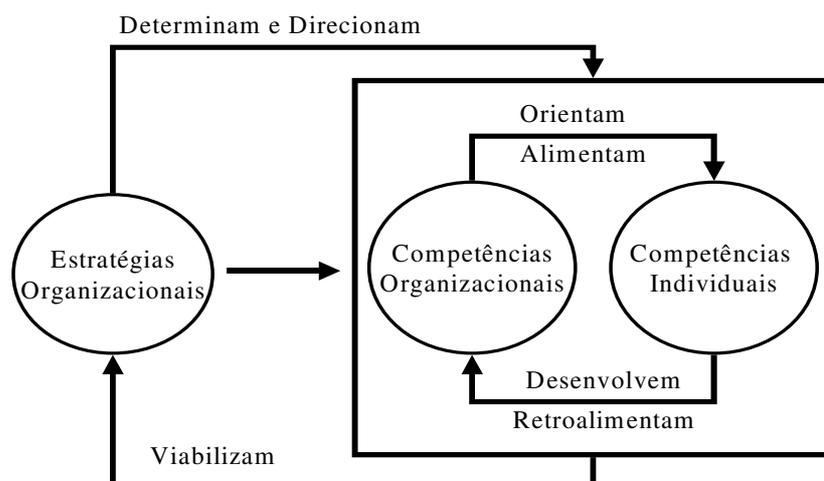


Figura 1: Relações entre estratégia, competências organizacionais e individuais.

Fonte: LUSTRI, D. A. *Aplicação de Sistema de Gestão do Conhecimento para o Desenvolvimento de Competências: um estudo de caso em empresa do setor de serviços*. São Paulo, 2005. Dissertação de Mestrado em Administração – FEA-USP.

As competências individuais são constituídas por um conjunto de conhecimentos combinados e colocados em prática a serviço da organização para gerar resultados de valor para os *stakeholders*. A competência organizacional é a capacidade da organização de conectar os indivíduos em uma rede de competência coletiva, capaz de criar vantagem competitiva, gerando efetivamente resultados de valor para o negócio e seus *stakeholders* (LUSTRI, 2005). As competências individuais devem estar atreladas às competências organizacionais, que, por sua vez devem sustentar a estratégia organizacional. Para que esse alinhamento seja viável, é necessário que as organizações conheçam as competências individuais que as integram. Segundo Prahalad; Hamel, (1990), é necessário reconhecer que identificar onde estão localizadas as competências essenciais, investigar a quantidade e a qualidade das pessoas que as incorporam são ações gerenciais de suma importância para uma organização. Os autores destacam a necessidade de a alta gerência se dedicar ao desenvolvimento de uma arquitetura estratégica com a finalidade de construir e consolidar as competências essenciais da organização. Cabe, portanto, à organização a responsabilidade de empreender esforços para identificar e desenvolver as competências individuais para a formação das competências organizacionais.

Segundo Dutra, (2004), existem pelo menos três abordagens metodológicas para a identificação de competências individuais. Na primeira abordagem, baseada nos conceitos de McClelland (1973, apud DUTRA, 2004) busca-se identificar as pessoas que apresentam performance superior, para em seguida investigar as competências que as diferenciam. Uma vez definidas, as competências diferenciadoras da performance superior são confrontadas com as estratégias e as competências organizacionais, consideradas essenciais e distintivas.

A segunda pressupõe uma relação natural entre os objetivos estratégicos da organização, as competências organizacionais e as competências individuais (Fleury, 2001). Essa relação existe, mesmo que a organização não seja consciente disso. Ao tomar consciência desse processo, a organização terá condições de identificar as competências individuais essenciais para o seu negócio e poderá estabelecer maior sintonia entre essas competências e seus objetivos estratégicos.

A terceira abordagem estabelece uma diferenciação entre as competências exigidas de todas as pessoas que mantém vínculo de trabalho com a organização e as competências que

são exigidas de um grupo específico de profissionais. A seqüência de ações envolve primeiramente a identificação das trajetórias de carreira existentes na organização, em seguida, faz-se um levantamento das competências existentes em cada trajetória.

McLagan (1997) propõe mecanismos para descrever as pessoas no trabalho que podem servir como recursos de identificação das suas competências: análise do trabalho, entrevistas sobre incidentes críticos, conjunto de entrevistas sobre incidentes críticos, criação de pressupostos sobre o futuro e a criação de um processo de planejamento de trabalho.

Análise do trabalho: envolve a observação de pessoas de alta performance, o registro de seus resultados e do que elas fazem para obter tais resultados. O produto dessa análise é a documentação das tarefas, das entregas, dos conhecimentos, das habilidades e das atitudes demonstradas por essas pessoas.

Entrevistas sobre incidentes críticos: têm por objetivo o levantamento de situações e desafios vivenciados pelos profissionais, bem como as tarefas e as entregas envolvidas nessas situações para depois inferir os conhecimentos, as habilidades e atitudes subjacentes.

Conjunto de entrevistas sobre incidentes críticos: envolve entrevistas com pessoas de performance média e com pessoas de performance superior para o levantamento das suas competências. Relacionadas as competências, eliminam-se aquelas que são comuns às duas categorias de performance. O que resta são as competências de alta performance, que deveriam receber maior atenção em processos de avaliação, desenvolvimento e promoções em um modelo de gestão por competências.

Criação de pressupostos sobre o futuro: consiste na criação de cenários sobre o futuro do trabalho e do ambiente, com base em tendências, previsões industriais e estratégias de negócios e questionar as pessoas sobre quais as competências requeridas nos cenários desenhados.

Criação de um processo de planejamento de trabalho: trata-se de processo elaborado para guiar indivíduos e equipes na reflexão sobre as implicações das mudanças na estratégia e mudanças no ambiente organizacional sobre o seu próprio trabalho e sobre suas próprias competências.

Depois da identificação das competências individuais, o próximo passo seria a discussão sobre a melhor maneira de promover a adequação e o desenvolvimento dessas competências tendo em vista a formação das competências organizacionais para o alcance dos objetivos estratégicos e concretização da visão do futuro.

No que tange ao desenvolvimento das competências individuais, considerando que consistem em um conjunto de conhecimentos combinados e colocados em prática a serviço da organização, Perez-Bustamente (1999) e Von Krogh; Ichijo; Nonaka (2001), argumentam que as pessoas devem ter uma visão clara do conhecimento a ser desenvolvido para estimular o compromisso com o desenvolvimento desses conhecimentos e sua operacionalização. A visão compartilhada do conhecimento a ser desenvolvido funciona como um mapa mental que orienta os indivíduos em três áreas correlatas: a) do mundo em que vivem, b) do mundo em que devem viver e c) o conhecimento que devem desenvolver para percorrer o caminho entre esses dois mundos. Nesse sentido, o mundo em que vivem representa o espaço em que deve ocorrer a investigação para identificação das competências individuais. Daí a importância do compartilhamento e do envolvimento das pessoas com relação às competências estratégicas para a organização.

Evidências sobre essas considerações podem ser verificadas no estudo de caso realizado para complementar a fundamentação do método apresentado neste trabalho.

O estudo de caso foi desenvolvido segundo os conceitos de Yin (2001: p. 32). O autor descreve o estudo de caso como uma investigação que estuda um *fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e seu contexto*

não estão claramente definidos. No caso deste estudo, o fenômeno é o processo de identificação das competências individuais estratégicas, pela aplicação do método MICE.

A questão que deu origem a este estudo de caso é “como identificar as competências individuais estratégicas no contexto organizacional?”, enquadrando-se na premissa de que estudo de casos é estratégia mais indicada para investigar questões do tipo “como” e “porque” (YIN, 2001). A unidade de análise definida foi uma empresa brasileira prestadora de serviços de consultoria e assessoria. Sobre fontes de dados ou evidências para um estudo de caso, Yin (2001) destaca: a) a documentação, b) os registros em arquivo, c) as entrevistas, d) a observação direta, e) a observação participante e f) os artefatos físicos. O autor sugere a utilização de várias fontes de evidências (triangulação) para maior validade e confiabilidade do estudo.

Para a realização do presente estudo foram selecionadas as seguintes fontes de evidências: documentação relacionada ao processo estudado (estruturação do programa, apresentações, memorandos e relatórios), análise de registros em arquivo (planilhas e gráficos) e entrevistas abertas com profissionais envolvidos no processo, para complementar ou esclarecer aspectos levantados na coleta de dados.

II – MÉTODO DE IDENTIFICAÇÃO DE COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS ESTRATÉGICAS (MICE)

Para a elaboração do MICE considerou-se a visão de futuro e os objetivos organizacionais elementos determinantes das competências necessárias para sua concretização, em linha com a abordagem de Fleury (2002), para quem a estratégia organizacional é que determina quais competências serão necessárias para sua implementação. As estratégias a serem adotadas, por sua vez, são determinadas pelo futuro planejado pela organização e pelos os objetivos que pretende alcançar. Dessa forma, a empresa só define quais competências deverão ser identificadas, depois que tiver claros sua visão do futuro, os objetivos a alcançar e as estratégias a serem adotadas para que tudo se concretize.

A partir dessas considerações, o método pressupõe uma seqüência de ações que precede as ações de identificação propriamente ditas. Essa seqüência é:

- **definição da visão de futuro;**
- **definição dos objetivos** de curto, médio e longo prazos e
- **definição das estratégias** para o alcance desses objetivos e para a concretização da visão de futuro

Somente então é possível delinear quais competências serão necessárias para viabilizar e materializar o futuro planejado. Muito freqüentemente as empresas definem o que fazer e como fazer com base em modelos de gestão de organizações bem sucedidas, consideradas *benchmark*, quando deveriam pensar no futuro desejado e somente então definir o que fazer e como fazer para chegar lá. McLagan (2003) reforça esse ponto de vista, defende que uma abordagem mais interessante seria começar pelos resultados e a partir deles investigar quais práticas contribuem para sua ocorrência.

As competências identificadas como necessárias à implementação da estratégia e concretização do futuro planejado, vão fazer parte do **padrão referencial** que servirá como base para:

- a investigação das competências existentes no ambiente organizacional, com as quais a organização já pode contar,
- a identificação das deficiências ou inexistência das competências integrantes do padrão,

- direcionamento da investigação da existência de profissionais com maior potencial de desenvolvimento das competências integrantes do padrão e
- direcionamento das ações de desenvolvimento por parte da empresa e por parte dos profissionais que a integram.

A **divulgação** das competências constantes do padrão referencial e o **compartilhamento** do sentimento da necessidade de desenvolvê-las para se concretizar o futuro planejado são peças importantes do processo, pois, conforme argumenta Le Boterf (2003), as competências não têm existência concreta, dependem de pessoas para concretizá-las. Para isso, as pessoas precisam enxergar significados, precisam sentir-se parte de um contexto maior. É preciso criar envolvimento com o propósito maior (a visão do futuro).

Dessa forma, como as pessoas constituem o “invólucro” do objeto de investigação (suas competências), precisam participar ativamente do processo de identificação em vários momentos, ora como avaliados, ora como avaliadores, expondo e discutindo sem receios suas competências e suas deficiências na auto-avaliação e na entrevista de *feedback*. Seu envolvimento minimiza resistências e propicia condições para que compreendam que os reais propósitos do processo de identificação são: o desenvolvimento mútuo (empresa e colaboradores), o alcance dos objetivos e a concretização do futuro planejado.

A **definição dos indicadores** que refletirão a materialização da competência, também é de grande importância para o processo. O fato de identificar a existência de recursos pessoais (conhecimentos, habilidades, experiências etc.) e de recursos do meio (tecnologia, fontes de informações, redes de relacionamento etc.) não indica a existência da competência, mas a probabilidade de que ela venha a existir (LE BOTERF, 2003).

Considerando que a competência é uma ação competente resultante da mobilização desses recursos – a entrega de Dutra (2001, 2004) e Fleury (2002) – os indicadores são os recursos que auxiliam o processo de identificação das competências individuais presentes na organização. Os indicadores são a parte visível, palpável e objetiva da competência manifesta. É preciso, no entanto, muito cuidado para selecionar aqueles que realmente demonstrem os resultados que irão contribuir para o alcance dos objetivos e para a materialização do futuro desenhado para a organização.

O **diagnóstico da situação** envolve as atividades de identificação propriamente ditas. Para essa fase do processo uma das técnicas é o sistema de avaliação 360 Graus, recomendada principalmente para programas de desenvolvimento, segundo Reis (2003). A técnica envolve a coleta de informações de diferentes fontes como superior imediato, pares, subordinados, clientes e outros *stakeholders*, incluindo a visão do próprio avaliado sobre si mesmo. Os avaliadores devem ser pessoas situadas em diferentes posições ao redor do avaliado e que fazem parte de sua rede de relacionamentos. Dessa forma, reúnem-se perspectivas provenientes tanto do ambiente interno quanto do ambiente externo à organização (REIS, 2003). Outros recursos que poderão ser utilizados são testes de conhecimentos técnicos, testes comportamentais, inventários de atitudes etc. A utilização de outros tipos de fontes para a coleta de dados (tringulação) é recomendada para dar maior consistência aos trabalhos de análise, maior qualidade ao processo e, conseqüentemente maior segurança para as decisões relativas aos processos subseqüentes.

Alguns dos mecanismos propostos por McLagan (1997) para identificação das competências individuais, podem ser reconhecidos no processo de avaliação 360°. Um exemplo é o mecanismo da análise do trabalho, ou a observação de pessoas de alta performance, o registro de seus resultados e do que elas fazem para obter tais resultados, a documentação das tarefas, das entregas, dos conhecimentos, das habilidades e das atitudes demonstradas por essas pessoas. Realizar a avaliação com base em situações concretas e exemplos de fatos ocorridos, nos quais o avaliado tenha materializado a competência investigada, fornece condições para o levantamento de informações mais fundamentadas. Ter

fatos e situações concretas como base também vão ao encontro do que McLagan (1997) argumenta no seu conceito das entrevistas sobre incidentes críticos, que têm por objetivo o levantamento de situações e desafios vivenciados pelos profissionais, bem como as tarefas e as entregas envolvidas nessas situações para depois inferir os conhecimentos, as habilidades e atitudes subjacentes.

McLagan (1997) também propõe a criação de pressupostos sobre o futuro: desenhar cenários sobre o trabalho e o ambiente, e questionar as pessoas sobre quais as competências requeridas nos cenários desenhados. Essa ação não seria eficaz no processo de identificação das competências existentes, mas daquelas que serão necessárias. No método apresentado neste artigo, as competências requeridas para o cenário futuro são definidas no padrão referencial.

Com base em todas as considerações ora pontuadas, o MICE – método de identificação das competências individuais (Figura 2) - envolve os sete passos descritos a seguir:

1. Consolidação visão de futuro da organização,
2. Definição de objetivos de curto, médio e longo prazos,
3. Definição das estratégias para a concretização dos objetivos e do futuro planejado,
4. Elaboração do padrão referencial de competências organizacionais e individuais que viabilizarão o alcance dos objetivos e concretização do futuro planejado,
5. Trabalhos de divulgação, compartilhamento do conhecimento sobre as competências do padrão referencial e envolvimento das pessoas,
6. Definição dos indicadores que refletirão a materialização da competência e
7. Identificação ou diagnóstico: levantamento e análise das informações sobre a situação atual.

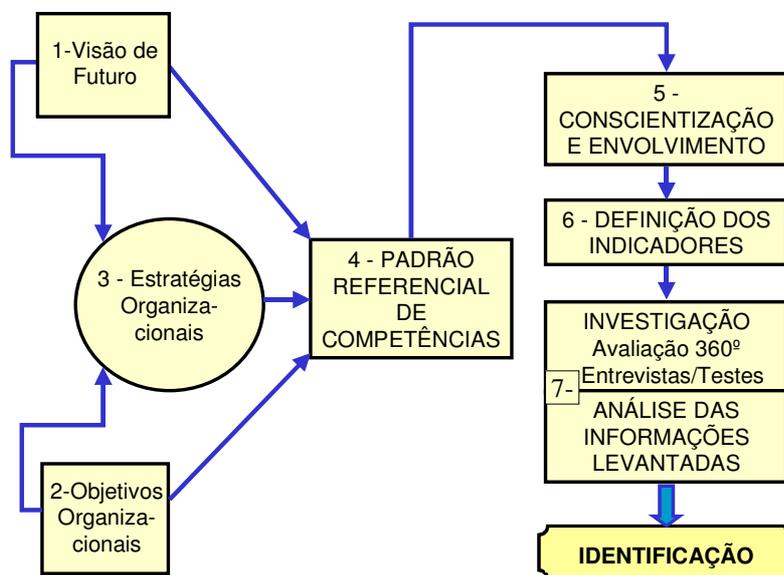


Figura 2 – representação gráfica do MICE – método de identificação de competências individuais estratégicas

O MICE – método de identificação das competências individuais – proposto neste trabalho difere das abordagens sobre a identificação das competências individuais comentadas por Dutra (2004) no referencial teórico (páginas 4-5), no sentido de que o ponto de partida é a visão de futuro da organização desdobrada em objetivos de curto, médio e longo prazos, e as estratégias organizacionais que viabilizarão a concretização da visão de futuro, conforme ilustra o estudo de caso realizado para investigar a aplicação prática do método.

A qualidade do processo de definição das competências estratégicas é de suma importância para a qualidade do processo de identificação das competências individuais. Ambos são determinantes para os esforços de desenvolvimento das competências individuais para a formação das competências organizacionais.

Em uma visão de longo prazo, o processo de identificação das competências individuais é apenas uma parte de um processo mais amplo, que visa capacitar a organização para viabilizar o futuro planejado, através do desenvolvimento de competências estratégicas que lhes confirmem diferenciais competitivos.

III – APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DA APLICAÇÃO DO MODELO (MICE)

3.1. A unidade de análise

Dados coletados das seguintes fontes:

- Documentos: materiais institucionais e promocionais (vídeos, *cd-card*, catálogos etc.), documentos de divulgação da missão, visão de futuro e objetivos organizacionais.
- Registros em arquivo: planilhas de *turnover* e *headcount*.
- Entrevistas abertas: com profissionais envolvidos na implementação do processo de identificação das competências (1 profissional de RH responsável por treinamentos, 1 gerente de área técnica).

A empresa estudada é constituída por seis unidades de negócios em diferentes cidades brasileiras. No momento da coleta, contava com aproximadamente 300 colaboradores, dos quais 65% integram as áreas técnicas (consultoria e assessoria) e 35% integram as áreas de gestão administrativa do negócio (administrativa, financeira, tecnologia e gestão de informações, marketing e recursos humanos). Mantém parcerias de negócios espalhadas pelo país, que ampliam sua atuação em todo o território nacional. Com pouco mais de 15 anos de existência, a empresa vem registrando excelente índice de crescimento, principalmente nos últimos cinco anos. Com base nos dados divulgados na Análise Setorial da Gazeta Mercantil (BRUM, 2002), a empresa está entre as dez maiores empresas nacionais do segmento. Seus objetivos de negócios envolvem conquistar degraus no ranking das maiores empresas nacionais, prestando serviços processuais e consultivos em todas as áreas do direito, sendo reconhecidos por oferecer serviços com qualidade, criatividade e rapidez.

O reconhecimento da importância do papel das pessoas para o alcance dos objetivos de qualquer empresa, notadamente no setor de serviços de assessoria e consultoria, levou à necessidade de estruturar um novo modelo de gestão de pessoas. Dada a natureza do segmento de serviços de consultoria e assessoria jurídica, em que o conhecimento e as habilidades do indivíduo na solução de problemas é o produto que se oferece aos clientes, o sistema de gestão por competências foi considerado como o mais adequado pela alta gestão.

3.2. O processo de identificação das competências individuais

Dados coletados das seguintes fontes:

- Documentos: materiais institucionais e promocionais; materiais produzidos pelo comitê de elaboração do padrão referencial de competências (relatórios das reuniões, o próprio padrão referencial elaborado pelo comitê); projeto do sistema de gestão por competências; slides de apresentação do sistema de gestão por competências; materiais produzidos no workshop de apresentação e consolidação do sistema de gestão por competências; documentos de divulgação da missão, visão de futuro e objetivos organizacionais.

- Registros em arquivo: planilhas de ponderação de grau de importância estratégica das competências; gráficos comparativos entre situação real (competências existentes) e a ideal (competências necessárias).

- Entrevistas abertas com integrantes do comitê de elaboração do padrão referencial de competências: um profissional da alta gerência, um profissional da gerência intermediária, um profissional de nível técnico.

- Entrevistas abertas com profissionais envolvidos na implementação do processo de identificação das competências individuais: um profissional de RH responsável por avaliações de performance, um profissional de RH responsável por treinamentos e um gerente que atuou como avaliador e entrevistador no processo de investigação das competências individuais.

Conforme mencionado anteriormente, o processo de identificação das competências é parte do projeto de implantação do sistema de gestão por competências da empresa que constitui a unidade de análise deste estudo.

3.2.1. Ações precedentes: o primeiro passo foi a revisão e consolidação visão de futuro e da missão da organização pela alta direção. Em seguida foram estabelecidos os objetivos de curto, médio e longo prazos e a definição das estratégias para o alcance dos mesmos pela alta direção, em conjunto com o *staff* executivo.

3.2.2. Elaboração do padrão referencial: o passo subsequente foi a dedicação de esforços na criação de um padrão referencial que reunisse as competências organizacionais e individuais necessárias para o alcance dos objetivos organizacionais e para a concretização da sua visão de futuro. Esse padrão referencial constitui a essência do sistema de gestão por competências, fundamentando e direcionando as políticas e práticas envolvidas em todos os sub-sistemas de gestão de pessoas (seleção, treinamento e desenvolvimento, gestão do desempenho, gestão de carreira e remuneração). A vinculação de todos os sub-sistemas de gestão de recursos humanos ao padrão referencial favoreceu o processo de conscientização quanto à necessidade de mudança.

A elaboração do padrão referencial de competências foi realizada por um comitê composto por representantes da alta gestão, por lideranças representativas de cada área da empresa, e por profissionais de nível técnico. A composição do comitê, envolvendo profissionais de vários níveis e áreas, conferiu maior legitimidade ao resultado do processo. As orientações fornecidas ao comitê foram de que o padrão referencial deveria contemplar as competências necessárias para a implementação das estratégias e para o alcance dos objetivos, estando em harmonia com a missão, visão e valores organizacionais. O trabalho resultou em seis grupos de competências organizacionais:

1. Competências Técnicas Profissionais (conhecimentos técnicos)
2. Competências de Orientação para Clientes (customer orientation)
3. Competências de Liderança (orientadas para pessoas e resultados)
4. Competências de Desenvolvimento de Negócios e Produtos
5. Competências Gerenciais
6. Competências comportamentais elementares

Cada uma das seis competências organizacionais foi desdobrada em grupos de competências individuais correspondentes, conforme exemplifica o Quadro 1, com relação às competências comportamentais elementares.

| COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS | COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS |
|--|---|
| Competências comportamentais elementares | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Habilidades de relacionamento pessoal ▪ Habilidades de comunicação ▪ Comprometimento ▪ Responsabilidade ▪ Comportamento de equipe ▪ Pró-atividade ▪ Flexibilidade |

Quadro 1 – Padrão referencial de competências organizacionais e individuais

Cada competência do padrão referencial foi graduada de acordo com o nível de complexidade das atividades desenvolvidas pelos profissionais nos sete degraus da carreira, no sentido vertical. Isso significa que quanto mais o profissional ascende na sua carreira, maior o grau de exigência das competências, refletindo o conceito de complexidade exposto por Dutra (2004). Também foram atribuídos pesos às competências, de acordo com seu grau de impacto na implementação das estratégias para o alcance dos objetivos organizacionais. Dessa forma foi possível ponderar o grau de importância estratégica de cada competência para o negócio, considerando as diferentes posições ocupadas pelos profissionais. Isso permitiu que, após o mapeamento da situação real da empresa, fossem avaliadas as prioridades em termos de ações de desenvolvimento a serem implementadas.

3.2.3. Divulgação e compartilhamento: construído o padrão referencial de competências, a empresa realizou duas séries de workshops com o objetivo de divulgar o padrão referencial, envolver as pessoas com o seu conteúdo e despertar nelas a consciência para a necessidade do desenvolvimento daquelas competências. Nesses workshops foram realizados trabalhos para estimular a reflexão, visando estabelecimento de ligações das competências integrantes do padrão referencial com as estratégias e objetivos organizacionais. Esse trabalho objetivou promover o compartilhamento da visão da situação atual, da situação desejada no futuro e do caminho a ser percorrido entre uma e outra. Essa ação revelou a preocupação em criar uma visão compartilhada por todos os colaboradores em torno da complexidade do ambiente externo e da necessidade de se preparar internamente. A empresa procurou dar condições para que as pessoas entendessem a importância de ter ou desenvolver aquelas competências, pois elas viabilizariam o alcance dos objetivos organizacionais.

3.3.4. Definição de indicadores: a empresa também definiu indicadores sobre os quais as competências deveriam estar refletidas. Tais indicadores evidenciam resultados que dependem da aplicação de determinadas competências conforme exemplificado no Quadro 2.

| COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS | COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS | INDICADORES |
|--|---|---|
| Competências de Liderança (orientadas para pessoas e resultados) | <ol style="list-style-type: none"> 1. Habilidades de formação de equipe 2. Habilidades de desenvolvimento de equipe 3. Capacidade de administrar conflitos 4. Habilidades de estímulo e motivação 5. Capacidade de gerir desempenhos e atividades 6. Orientação para resultados | <ol style="list-style-type: none"> 1. Índice de <i>turnover</i> da área 2. Resultado das avaliações de desenvolvimento dos membros da equipe 3. Resultado da avaliação do líder pelos membros da equipe 4. Resultado da avaliação do líder pelos membros da equipe 5. Resultado das avaliações de performance da equipe 6. Resultados financeiros da área e alcance das metas pré-estabelecidas |

Quadro 2 – Padrão referencial de competências organizacionais e individuais

3.3.5. Identificação ou diagnóstico: em seguida foram realizados trabalhos de levantamento de dados para a análise da situação real em relação ao padrão referencial definido. Foi realizado um processo de mapeamento das competências existentes, com o objetivo de mensurar a distância entre o ideal desenhado no padrão referencial e a realidade dos profissionais da organização.

O processo envolveu auto-avaliações para que os próprios profissionais realizassem uma auto-análise comparando-se com o padrão referencial e estabelecessem quais competências atendiam e em quais se mostravam deficientes. Ao mesmo tempo, esses profissionais foram avaliados por pares, por seus superiores diretos, por pelo menos três gestores estratégicos ligados a sua área de atuação, além das avaliações de clientes. Para os profissionais em atividades de liderança, também foram consideradas as avaliações da equipe. Esses trabalhos se basearam nos conceitos de avaliação 360° mencionados anteriormente (p. 7). A diversidade de avaliadores envolvidos no processo de identificação das competências individuais e deficiências existentes minimizaram significativamente o grau de subjetividade das avaliações. A auto-avaliação foi um importante instrumento de preparação dos profissionais para a entrevista de *feedback*. Verificou-se que a auto-análise induziu o profissional a uma reflexão sobre as próprias potencialidades e necessidades de desenvolvimento, diminuindo a tendência natural de rejeitar possíveis críticas e aumentando a probabilidade de desenvolvimento do auto-conhecimento, de aceitação de orientações de desenvolvimento. O fato de que a avaliação de cada competência deveria trazer situações concretas e exemplos de fatos ocorridos, nos quais o avaliado tivesse materializado aquela competência, também contribuiu para dar maior objetividade da avaliação e destacar as pessoas de performance superior.

Os resultados de cada avaliação foram tabulados, cruzados, consolidados e discutidos com cada profissional em entrevistas de *feedback*. Dessa forma chegou-se a um consenso sobre a localização das competências individuais, a quantidade de pessoas, a qualidade das competências e das deficiências a serem supridas.

Esse processo resultou em um mapa da situação da empresa, que direcionou as ações de desenvolvimento das competências individuais para a formação das competências organizacionais. O resultado do mapeamento deu consistência ao processo de

priorização dos conhecimentos a serem desenvolvidos para criar a base de conhecimento para a formação das competências organizacionais.

Verifica-se uma redundância de informações para a criação da visão compartilhada da necessidade de se criar ou desenvolver os conhecimentos envolvidos no padrão referencial de competências. Algumas pessoas foram envolvidas na elaboração do padrão referencial de competências. Nos workshops as pessoas conheceram o padrão e trabalharam para compreender a relação entre os conhecimentos a serem desenvolvidos e as estratégias organizacionais. Novamente tiveram que utilizá-lo para realizar a auto-avaliação. O padrão também serviu de referência para os avaliadores na preparação da avaliação e posteriormente para a entrevista de *feedback*. O padrão referencial reflete o profissional considerado ideal para os negócios. Conhecer-lo, compreendê-lo e interiorizá-lo direciona o colaborador para o desenvolvimento das suas competências e da sua própria carreira. A consciência do profissional sobre as suas deficiências demonstrou favorecer sua disponibilidade em investir no seu aprimoramento, tornando-o mais aberto às ações de desenvolvimento.

Considerações finais:

Conforme argumenta Dutra (2004), o conceito de competências está em construção, havendo ainda muito a pesquisar sobre o tema, porém, experiências, como o caso apresentado neste estudo, trazem indícios dos benefícios que uma gestão de pessoas baseada em competências pode proporcionar. A empresa estudada já sente alguns efeitos positivos desse processo.

O envolvimento das pessoas no processo de identificação das competências propiciou condições para que se viabilizasse um compartilhamento da compreensão do seu significado e da necessidade de desenvolvê-las.

As ações desenvolvimento das competências deficientes, definidas com base no diagnóstico resultante desse processo, foram implementadas tendo como linha principal um modelo de gestão do conhecimento para o desenvolvimento de competências, desenvolvido por Lustri (2005). Os resultados dos indicadores já apresentam uma curva ascendente.

A análise aprofundada dos impactos do processo de identificação das competências individuais sobre os indicadores de desempenho que as evidenciam é objeto de futuros estudos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BRUM, B. L. R. *Análise Setorial: escritórios de advocacia*, São Paulo: Gazeta Mercantil, fev. 2002, v.1- Estrutura e Mercado.
- DUTRA, J. S.; *Gestão por Competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas*. São Paulo: Gente, 2001.
- _____. *Competências: conceitos e instrumentos para gestão de pessoas na empresa moderna*. São Paulo: Gente, 2004.
- FLEURY, M. T. L. Aprendizagem e gestão do conhecimento. In: DUTRA, J. S.; *Gestão por Competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas*. São Paulo: Gente, 2001.
- GIL, A. C. *Como Elaborar Projetos de Pesquisa*. São Paulo: Atlas, 1994.
- LE BOTERF, G. *Desenvolvendo a Competência dos Profissionais*. Porto Alegre: Bookman-Artmed, 2003.

LUSTRI, D. A. *Aplicação de Sistema de Gestão do Conhecimento para o Desenvolvimento de Competências: um estudo de caso em empresa do setor de serviços*. São Paulo, 2005. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo.

MCLAGAN, P. A., Competencies: The next generation. *Training and Development*, [S.l.], v. 51, n. 5, p. 40-47, May 1997.

_____, Secrets to Organizational Greatness. *Consulting to Management*, [S.l.], v. 14, n. 1, p. 7-11, Mar. 2003.

MCCLELLAND, D. C. Testing for competence rather than intelligence. *American Psychologist*, [S.l.], p. 1-14, Jan. 1973.

PERES-BUSTAMANTE, G. Knowledge management in agile innovative organizations. *Journal of Knowledge Management*, Kempston, v. 3, n. 1, p.6, 1999.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*. Boston, v. 68, n. 3, p. 79-91, 1990.

REIS, G. G. *Avaliação 360 graus: um instrumento de desenvolvimento gerencial*. São Paulo: Atlas, 2003.

SPENDER, J. C. Gerenciando Sistemas de Conhecimento. In: FLEURY, M. T. L.; OLIVEIRA JR, M. M. *Gestão Estratégica do Conhecimento: Integrando aprendizagem, conhecimento e competências*. São Paulo: Atlas, 2001.

VON KROGH, G; ICHIJO, K.; NONAKA, I. *Facilitando a Criação do Conhecimento: reinventando a empresa com o poder da inovação contínua*. Rio de Janeiro: Campus, 2001

YIN, R.K. *Estudo de caso – planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman, 2001.

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