

DEFINIÇÃO DE ATRIBUTOS PARA AVALIAÇÃO DE MODELOS DE GESTÃO  
DE COMPETÊNCIAS

Luciana Avanci Pereira

TESE SUBMETIDA AO CORPO DOCENTE DA COORDENAÇÃO DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO DE ENGENHARIA DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO COMO PARTE DOS REQUISITOS NECESSÁRIOS PARA A OBTENÇÃO DO GRAU DE MESTRE EM CIÊNCIAS EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO.

Aprovada por:

---

Prof. Marcos do Couto Bezerra Cavalcanti, D.Sc.

---

Prof. Rogério de Aragão Bastos do Valle, D.Sc.

---

Dra. Raquel Borba Balceiro, D.Sc.

RIO DE JANEIRO, RJ - BRASIL

FEVEREIRO DE 2005

PEREIRA, LUCIANA AVANCI

Definição de atributos para  
avaliação de Modelos de Gestão de  
Competências [Rio de Janeiro] 2005

VII, 122 p. 29,7 cm (COPPE/UFRJ,  
M.Sc., Engenharia de Produção, 2005)

Tese - Universidade Federal do Rio  
de Janeiro, COPPE

1. Gestão de Competências

I. COPPE/UFRJ II. Título (série)

## AGRADECIMENTOS

Agradecer, ao mesmo tempo em que é um dever de justiça, é uma tarefa injusta. Porque, por mais que registremos o quanto devemos às pessoas, elas nunca serão de fato recompensadas por isso. Correndo o risco da injustiça, apresento aqui minha gratidão.

À minha família, em especial aos meus pais, Edison e Joana, por nunca terem poupado esforços nem apoio na minha formação profissional e humana. Também aos meus irmãos, Marcelo e Valeria e sobrinhos, Lucas, Luisa e André, pelo constante carinho e compreensão. Não posso deixar de mencionar meus cunhados, Lúcia e Alexandre, que sempre me apoiaram nessa iniciativa e me aconselharam, partindo da própria experiência de mestres.

Ao meu orientador, Marcos Cavalcanti, por sempre ter me dado espaço para criar, além de me incentivar nos momentos de dúvida.

À minha amiga e guru, Raquel Balceiro, por seu exemplo, sua abnegação, paciência e motivação.

Aos amigos que conheci no mestrado, pelo exemplo e aprendizado, em especial Letícia Balceiro, Patrícia Mirândola, Valéria Quiroga, Ana Paula Hees, Vinícius Bueno, Vinícius Pirola, Doris Fonseca, Lucas Bastos e Elisabeth Gomes. Também aos funcionários do PEP, em especial à incansável e paciente Maria Monteiro, por seus conselhos iluminados e ajudas com a burocracia acadêmica.

Aos meus amigos da Engenharia Mecânica da UFRJ, pela amizade e tantas lições sobre a vida acadêmica, em especial à amiga Anna Carla Araújo.

A outros tantos amigos, que me ajudaram a seguir em frente e participaram de tantos momentos críticos nesses anos de mestrado, em especial à Kamille Viola, Tatiana Schettino, Ângela Markoski, Anna Paula e Camilla Fagundes e Fabrício Frasson.

Aos amigos que fiz na Deloitte, pela compreensão, apoio, colaboração e incentivo, em especial a Vicente Picarelli, Renata Scorzelli, João Malfa, Roberta Yoshida e, nos últimos tempos, Sebastián Londoño e Sebastián Solanilla.

Às instituições de fomento à pesquisa, CAPES e CNPq, pelo apoio dado aos meus estudos.

Por último, o agradecimento mais devido e mais injusto: a Deus, por minha vida, minha saúde, minhas capacidades e pelas oportunidades que me dá de desenvolvê-las.

Resumo da Tese apresentada à COPPE/UFRJ como parte dos requisitos necessários para a obtenção do grau de Mestre em Ciências (M.Sc.)

DEFINIÇÃO DE ATRIBUTOS PARA AVALIAÇÃO DE MODELOS DE GESTÃO  
DE COMPETÊNCIAS

Luciana Avanci Pereira

Fevereiro/2005

Orientador: Marcos do Couto Bezerra Cavalcanti

Programa: Engenharia de Produção

O presente trabalho desenvolve um roteiro de diagnóstico para Modelos de Gestão de Competências. A partir da literatura, são analisados os principais modelos vigentes e discutidas as questões centrais propostas por eles. É realizada uma revisão dos conceitos de valor da Sociedade do Conhecimento, definindo os Capitais do Conhecimento, metodologia proposta pelo Centro de Referência em Inteligência Empresarial, da Universidade Federal do Rio de Janeiro, como caminho para as organizações que desejam atingir sucesso nessa nova sociedade. O diagnóstico visa observar indicadores qualitativos dos Modelos de Gestão de Competências à luz dos Capitais do Conhecimento, e assim compreender qual o potencial de geração de valor do modelo diagnosticado. Ao final, é apresentado um caso ilustrativo da aplicação do diagnóstico.

Abstract of Thesis presented to COPPE/UFRJ as a partial fulfillment of the requirements for the degree of Master of Science (M.Sc.)

ATTRIBUTE DEFINITION FOR COMPETENCE MANAGEMENT MODELS  
EVALUATION

Luciana Avanci Pereira

February/2005

Advisor: Marcos do Couto Bezerra Cavalcanti

Department: Industrial Engineering

This work presents a diagnosis road to check the value generation potential of Competence Management models. After revising competence and knowledge management theories, qualitative indicators are defined for Competence Management models in order to discover if the model can drive the organization to value generation, key success factor in the new knowledge-based organizational context. In addition is presented an illustrative case showing the diagnosis application.

## ÍNDICE

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>1</b>
1.1) A gestão de pessoas na Sociedade do Conhecimento.....	2
1.2) Proposta deste trabalho.....	3
<b>2 CONCEITUANDO A COMPETÊNCIA.....</b>	<b>5</b>
2.1) A definição de competência.....	5
2.2) As competências são passíveis de ser gerenciadas?.....	14
<b>3 AS DIFERENTES ABORDAGENS DOS MODELOS DE GESTÃO DE COMPETÊNCIAS.....</b>	<b>17</b>
3.1) Gestão de competências: as diferentes perspectivas.....	17
3.2) As diferentes perspectivas refletidas nas práticas de gestão.....	20
3.2.1) As práticas de identificação das competências.....	20
3.2.2) As práticas de mensuração das competências.....	25
3.2.3) As práticas de desenvolvimento das competências.....	28
3.2.4) As práticas de reconhecimento das competências.....	30
<b>4 A GESTÃO DO CONHECIMENTO E A GERAÇÃO DE VALOR.....</b>	<b>33</b>
4.1) O quê é capital intelectual.....	34
4.1.1) O capital intelectual e a estratégia da organização.....	37
4.1.2) Medindo o capital intelectual.....	40
4.2) O caminho para a criação de valor: os capitais do conhecimento.....	42
<b>5 DIAGNÓSTICO PARA MODELOS DE GESTÃO DE COMPETÊNCIAS....</b>	<b>47</b>
5.1) A gestão de competências e a gestão do capital intelectual.....	48
5.1.1) Fatores críticos de sucesso dos Capitais do Conhecimento relacionados à gestão de competências.....	48
5.1.2) A relação entre os Capitais do Conhecimento e as macrofunções da gestão de competências.....	56
5.2) Criando valor por meio dos Capitais do Conhecimento.....	58
5.3) A gestão de competências e a geração de valor.....	60
5.4) Conhecendo os tipos de indicadores.....	63
5.5) Construindo os indicadores do diagnóstico.....	65
5.5.1) Macrofunção: identificar.....	66
5.5.2) Macrofunção: medir.....	67

5.5.3) Macrofunção: desenvolver.....	69
5.5.4) Macrofunção: reconhecer.....	70
5.6) O quê se pode entender do diagnóstico.....	71
5.6.1) Como utilizar o diagnóstico.....	72
5.6.2) O quê indica o diagnóstico.....	73
<b>6 UM MODELO ILUSTRATIVO - O CASO SEBRAE.....</b>	<b>75</b>
6.1) O SEBRAE.....	76
6.2) O modelo de gestão de pessoas do SEBRAE.....	76
6.3) Aplicando o modelo.....	78
6.3.1) Macrofunção: identificar.....	79
6.3.2) Macrofunção: medir.....	83
6.3.3) Macrofunção: desenvolver.....	91
6.3.4) Macrofunção: reconhecer.....	98
6.4) Conclusões sobre a análise do modelo.....	101
6.5) Críticas.....	104
<b>7 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>106</b>
7.1) Limitações do modelo.....	107
7.2) Lições aprendidas.....	109
7.3) Sugestões para trabalhos futuros.....	110
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>111</b>

## Capítulo 1: Introdução

Desde meados dos anos 80 do século XX, o pensamento organizacional passou a identificar e apontar transformações no ambiente global de negócios, tais como a redução do ciclo de vida dos produtos e a conseqüente pressão por inovações, a crescente velocidade de circulação da informação, a grande valorização de empresas pelo seu potencial de geração de recursos, em considerável proporção com relação aos ativos já possuídos.

Este contexto organizacional, identificado como Sociedade do Conhecimento (CAVALCANTI *et al.*, 2001), fundamenta-se principalmente na informação e no conhecimento, que vêm quebrar a hegemonia dos fatores tradicionais de produção – terra, capital e trabalho –, sugerindo uma nova ordem econômica, onde o valor de produtos e serviços “depende cada vez mais do percentual de inovação, tecnologia e inteligência que são a eles incorporados” (BALCEIRO, 2002).

Deste modo, é importante perceber que as organizações, para sobreviverem neste contexto, não podem manter-se atadas aos modelos do passado, que se baseavam, sobretudo, no aspecto financeiro de uma organização. ALLEE (2000a) afirma que a chave para configurar os modelos de negócio de acordo com a economia do conhecimento está em entender as novas “moedas” do valor: i) bens, serviços e receitas; ii) conhecimento; iii) benefícios intangíveis. Essas “moedas” expressam o valor das trocas dinâmicas e complexas que ocorrem entre empresas, clientes, fornecedores, parceiros estratégicos e a comunidade, as partes que formam a rede de valor de uma organização.

Sendo assim, as empresas cujos modelos de negócio estão delineados de forma a enfrentar os desafios impostos por esta nova economia, as batizadas “empresas do conhecimento”, apresentam como principal característica a percepção de que o ser humano tem uma capacidade infinita de gerar conhecimento (SVEIBY, 1999). As pessoas passam a ser encaradas como as grandes geradoras de receitas; a produção, um processo que é resultado da conversão do conhecimento dos “trabalhadores do conhecimento” para a criação de estruturas intangíveis, uma vez que o fluxo de produção é caótico (SVEIBY, 1999).



## 1.1 - A gestão de pessoas na Sociedade do Conhecimento

Como visto anteriormente, uma característica importante da economia do conhecimento é a importância crescente dos ativos intangíveis da organização, aí incluídos não só os conhecimentos que ela possui como também o que gera a partir deles, como patentes ou serviços.

Para EDVINSSON e SULLIVAN (1996), contudo, a existência de um estoque de conhecimentos não é suficiente para justificar o alto valor que o mercado atribui a certas empresas. Na verdade, é a habilidade das empresas em alavancar seus ativos intangíveis que talvez seja a grande chave para a lucratividade. Nesse contexto, o recurso humano é o elemento mais fundamental para a capacidade de geração de lucros de uma organização.

Os diferenciais competitivos há muito deixaram de ser associados somente aos bens produzidos pela organização, sejam eles sistemas, tecnologias, processos ou mesmo produtos e serviços.

“Hoje, na maioria dos setores, é possível comprar no mercado internacional máquinas e equipamentos comparáveis aos das principais empresas globais. O acesso a itens de ativo fixo não mais representa o fator diferenciador; atualmente, a distinção resulta da capacidade de usar esses recursos com eficácia. A empresa que perder todos os seus equipamentos, mas preservar as habilidades e conhecimentos da força de trabalho, retornará aos negócios com razoável rapidez. A empresa que perder sua força de trabalho, mas mantiver seus equipamentos, jamais se recuperará.” (MCLEAN, 1995 *apud* BECKER *et al.*, 2001)

Se a nova economia motiva transformações nos modelos de negócio, se as pessoas que trabalham para a organização passam a ser encaradas como principal fonte de vantagem competitiva, é premente uma reformulação nas técnicas tradicionais de gestão de pessoas, a fim de que a organização possa gerenciar os benefícios intangíveis gerados por seus colaboradores.

Os ativos intangíveis relacionados às pessoas da organização vêm sendo comumente identificados como o seu **Capital Humano**, que envolve não só o conhecimento formal

empregado na realização de uma determinada tarefa como também atitudes, valores e demais fatores que influenciam a atuação de um indivíduo. Como afirmam BONTIS *et al.* (1999:397) “o Capital Humano é o conjunto de recursos intangíveis que estão embutidos nos membros da organização.”

Dentre as tendências da administração deste capital, a gestão de competências vem sendo identificada como a mais forte (AVILA e BALCEIRO, 2003), se manifestando como uma poderosa ferramenta para gerenciar o conhecimento e demais contribuições intangíveis que as pessoas fazem a uma organização, que tem por fim estabelecer uma relação entre os aportes dos indivíduos e as diversas funções da gestão de pessoas na organização, como por exemplo o planejamento do desenvolvimento, o acompanhamento do desempenho e a remuneração.

## **1.2 - Proposta deste trabalho**

A gestão de competências vem enfrentando um rápido crescimento nos últimos anos. A percepção de que é preciso desenvolver metodologias de gerenciamento do capital humano tem se difundido por pequenas e grandes empresas, que temem não aproveitar em plenitude essa poderosa fonte de riquezas de que dispõem.

Na medida em que cresce o número de metodologias, aumenta também a necessidade de medir sua eficácia. Os vultuosos investimentos – financeiros, de tempo e de expectativas - realizados pelas empresas na implantação de programas de gestão de competências precisam ser avaliados em face aos resultados que se apresentam.

Deste modo, insta-se a definição de indicadores para a avaliação do desempenho dos programas de gestão de competências. Essa avaliação deverá servir não somente para medir o retorno do investimento mas, especialmente, para pesar a contribuição da gestão de competências para o alcance dos objetivos estratégicos da organização, e também para que sejam tomadas as medidas corretivas cabíveis.

“A vinculação direta entre capital humano e resultados financeiros da empresa não é imediatamente evidente nas práticas contábeis tradicionais. Neste exato momento, estamos apenas começando a compreender o potencial dessa ferramenta [de gestão

do capital humano], mas o importante mesmo é o processo de mensuração...quando formos capazes de medir os ativos intangíveis com mais exatidão, acho que os investidores e os profissionais de finanças começarão a encarar os critérios de mensuração do capital humano como outro indicador de valor da empresa.” (STEWART, 1998 *apud* BECKER *et al*, 2001)

Os modelos de gestão de competências trazem em si uma complexidade de variáveis, muitas delas ainda dependentes de descobertas da ciência, em especial as relacionadas ao comportamento humano. Para que se consiga avaliar a importância de ações das organizações nesse campo, é necessário primeiramente mapear os direcionadores de valor dos modelos. Ou seja, mapear quais características dos modelos podem ser mensuradas e associadas à geração de valor.

O trabalho ora proposto tem como objetivo analisar os diferentes aspectos abordados nos modelos de gestão de competências e assim definir que atributos devem ser relevantes na definição destes modelos. O atendimento desses atributos é verificado pela presença de uma série de indicadores qualitativos nos diferentes modelos, formando um roteiro de diagnóstico. Essa relação de indicadores qualitativos poderá permitir, no futuro, a construção de indicadores para mensurar o valor gerado pela gestão de competências em uma organização, que não são contemplados neste trabalho.

Para elaborar este roteiro de diagnóstico, faz-se necessário compreender primeiramente o conceito de **competência** (Capítulo 2). Uma vez entendido o conceito, é preciso analisar de que forma as metodologias contemporâneas estão tratando a gestão das competências de seus colaboradores (Capítulo 3). A fim de determinar a capacidade de gerar valor dos modelos de gestão de competências, é preciso entender como o valor é concebido na sociedade do conhecimento e como ele pode ser medido (Capítulo 4). De posse do conceito de valor e das principais características dos modelos de gestão de competências, é preciso estabelecer indicadores para avaliar a relação entre esses modelos e os conceitos de valor, definindo o roteiro de diagnóstico (Capítulo 5). Um caso prático ilustra a aplicação deste diagnóstico (Capítulo 6).

## Capítulo 2: Conceituando a Competência

A gestão de competências vem sendo identificada como a ferramenta mais adequada à gestão do capital humano em uma organização. Muitas disciplinas (como por exemplo a Gestão do Conhecimento, a Administração de Recursos Humanos e a Sociologia do Trabalho) apresentam interesse nesse campo, razão pela qual existe, atualmente, uma multiplicidade de conceitos e entendimentos.

Essas distintas visões, por vezes opostas, mas muitas vezes complementares, enriquecem o campo de estudo mas também dificultam uma convergência conceitual. Neste capítulo se busca compreender o que está na base do conceito de competência e assim entender como ela pode ser gerenciada.

### 2.1 - A definição de competência

A noção de competência é marcada pela imprecisão (VALLE *et al.*, 2003a). Embora estabelecida no início do Século XX, com o movimento da Administração Científica (LINDGREN *et al.*, 2002) o conceito, que voltou à cena muitas vezes no decorrer do século ganha cada vez mais força, especialmente porque a gestão de competências vem sendo identificada como ferramenta eficaz para a gestão do capital humano. Por esta razão surgem, constantemente, diversas definições para o conceito de competência, o que também influencia a maneira como ela é administrada.

É interessante observar que a própria tradução dos termos utilizados na língua inglesa já se presta a distintas interpretações, problema que é destacado por FLEURY e FLEURY (2001). Os autores propõem a distinção entre o termo *competency* e o termo *competence*.

Competency	Competence
Características do indivíduo	Desempenho no cargo
Conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes	Resultados, produtos
<i>Input</i>	<i>Output</i>
<i>Soft</i>	<i>Hard</i>

**Quadro 2.1:** Comparação entre *competency* e *competence* (Fonte: FLEURY e FLEURY, 2001).

Embora aparentemente distintos esses dois termos refletem, na realidade, diferentes enfoques sobre o capital humano, ou seja, sobre as contribuições intangíveis dos indivíduos aos diferentes processos organizacionais. Invertendo a definição de capital intelectual citada por EDVINSSON e SULLIVAN (1996), essas contribuições representam tudo aquilo que é trazido para a organização quando os colaboradores ali trabalham.

SANDBERG (2000) analisa os modelos vigentes e apresenta a distinção de três abordagens para a identificação das competências:

- **“Orientação para o trabalhador”**: procura enxergar os atributos pessoais dos indivíduos e classificá-los em termos de conhecimentos, habilidades e capacidades (*“knowledge, skills and abilities”*). Ou ainda, na utilização atual, cada vez mais freqüente: conhecimentos, habilidades e atitudes – no jargão empresarial brasileiro, a sigla CHA. Esse seria o enfoque do termo *competency*, onde os aportes são pré-definidos e existem independentemente do trabalho realizado.
- **“Orientação para o trabalho”**: a competência é encarada como um conjunto específico de atributos, definidas a partir do trabalho. Esta visão é expressa na definição do termo *competence*, que busca indivíduos que se encaixem adequadamente nos requisitos de uma determinada atividade ou função. Isto significa que, seja qual for o indivíduo que esteja ocupando a função ou exercendo a atividade, ele precisa apresentar um nível adequado de desempenho.
- **“Orientação multimétodos”**: a competência surge da associação dos atributos dos indivíduos com os necessários à realização do trabalho; embora os atributos do indivíduo e os necessários para o trabalho existam por si, a competência existe no encontro do indivíduo com sua função ou papel, estabelecendo uma relação de interdependência.

Muitos autores (CARDOSO, 2004; VALLE *et al.*, 2003; ZARIFIAN, 2003 e 2001; CAVALCANTI e PEREIRA, 2002; FLEURY e FLEURY, 2001; SANDBERG, 2000; CARDONA e CHINCHILLA, 1999) têm buscado uma definição para o conceito de

competência. Entretanto, parecem enfrentar um suposto paradoxo, onde é necessário definir de uma forma específica, porém sem perder a abrangência, devido à própria natureza da matéria que vem sendo tratada. Essa abrangência pode ser percebida no quadro apresentado por CARDOSO (2004), que traz diversas definições sobre o significado da palavra “competência”.

Autor	Data	Competência
WALKER (1980:154)	1980	“É freqüentemente necessário saber quais experiências, habilidades, e conhecimento são requeridos para executar um trabalho efetivamente. Esta informação sobre competências é utilizada na definição dos requisitos do trabalho para seleção e contratação, definição de trajetórias de carreiras, projeto organizacional, identificação de necessidades de treinamento, e às vezes para fazer avaliação do trabalho.”
SPENCER e SPENCER, Apud NISEMBAUM (2000:89)	1993	“Uma competência é uma característica fundamental de um indivíduo que está causalmente relacionada a um critério de eficácia e/ ou performance superior num trabalho ou situação”. “A característica fundamental significa que a competência é uma parte profunda e permanente da personalidade da pessoa e que pode prever comportamentos numa verdadeira amplitude de situações e trabalhos”. “Relacionados causalmente significa que a competência causa ou prevê comportamentos e performance”. “Um ‘critério de referência’ significa que a competência prediz atualmente quem faz alguma coisa bem ou de maneira sofrível, mensurados por padrões específicos”.
FALCONI (1995:16)	1995	“Habilidade é a capacidade de utilizar o conhecimento”.
National Trading Board - Australia Apud NISEMBAUM (2000:89)	1996	“as competências individuais integram a capacidade de transferir e aplicar habilidades, conhecimentos, atitudes e comportamentos a novas situações e ambientes.”
LEBOYER (Apud GRAMIGNA, 2002:15)	1997	“repertórios de comportamentos e capacitações que algumas pessoas ou organizações dominam melhor que outras, fazendo-as eficazes em uma determinada situação”
NISEMBAUM (2000:91)	2000	“Competência individual é a integração sinérgica das habilidades, conhecimentos e comportamentos, manifestada pelo alto desempenho da pessoa, que contribui para os resultados da organização.”
SCHAAN (2001:14)	2001	“Treinamento é o processo de ensino-aprendizagem direcionado ao desenvolvimento de competências profissionais requeridas para o desempenho das funções de um cargo – atual ou futuro, no contexto de trabalho em uma organização. Abrange portanto, todas as ações, formais e informais, relacionadas à aprendizagem de conhecimentos, habilidades, atitudes e comportamentos de todas as pessoas, em todos os departamentos e em todos os seus níveis hierárquicos.”
BECKER, HUSELID e ULRICH (2001:183)	2001	“A competência refere-se às características de um indivíduo, em termos de conhecimentos, habilidades, capacidades e personalidade, que afetem diretamente o respectivo desempenho no trabalho.”

Autor	Data	Competência
BOOG (2001:31)	2001	“Competências devem ser entendidas como sendo o conjunto de três tipos de qualificação: conhecimentos – as coisas que as pessoas precisam saber –, habilidades – as coisas que as pessoas precisam saber fazer –, e comportamentos – são as maneiras de portar das pessoas. Estas competências serão tanto voltadas a processos e tecnologia como voltadas à interação e ao relacionamento.”

**Quadro 2.2:** Definições de Competência (Fonte: CARDOSO, 2004).

Observa-se a presença de elementos comuns nessas definições, que são encontrados frequentemente em outras definições de competência. O primeiro deles é a **tarefa** ou **trabalho**, isto é, a competência só tem razão de ser se estiver associada a uma aplicação prática.

CARDOSO (2004) destaca outros dois elementos presentes nessas definições de competências. Um deles é a tendência de associar a competência ao resultado do trabalho, o que se insere no conceito de **desempenho**. Isso quer dizer que um indivíduo tem determinada competência se apresenta bom resultado no emprego do conhecimento ou atitude necessários à função. Conforme argumenta o autor, entretanto, isso só pode ser constatado caso o trabalho se desenvolva em condições ideais, ou seja, com “ambiente, recursos produtivos e motivação” (CARDOSO, 2004:9) adequados.

O outro aspecto abordado por CARDOSO (2004), presente nas definições, é “que as competências são condicionadas à disponibilidade de certos atributos no profissional, normalmente intelectuais”. Ou seja, definidas as competências necessárias para o desempenho de determinada função, é necessário buscar indivíduos que melhor preencham os pré-requisitos do cargo.

Essa visão pode ser corroborada quando se observa a análise que VALLE *et al.* (2003a), fazem de diversas definições internacionais para o conceito de competência, ressaltando três elementos presentes em quase todas, se não todas: i) as competências tendo como referência o conceito antigo de qualificação, ou seja, definidas por um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes; ii) o desempenho nas distintas situações, aqui entendido como o ato de realizar uma atividade (o nível de performance esperado também faz parte deste elemento); iii) a função, ou seja, o papel que o indivíduo desempenha em uma organização.

SANDBERG (2000) classifica essa visão – onde as competências são definidas como sendo um conjunto de propriedades necessárias para a execução de uma tarefa específica - como “racionalista”, destacando três tipos de limitações impostas por essa visão ao conceito de competência. A primeira limitação é que as descrições de competências são incompletas e atomizadas. Em segundo lugar, a competência é classificada antecipadamente e de um modo desestruturado, com fracas ligações com dados empíricos ou conhecimentos teóricos. Por último, as descrições de competências são baseadas na premissa de que existe uma relação externa entre os atributos do trabalhador e as atividades da sua função. Embora exista, dentro do conceito de competência, uma proliferação de categorias que visam distinguir os diversos aportes dos indivíduos (conhecimento, capacidade, habilidade, experiência, atitude, pré-disposição e personalidade), as descrições de competências que podem ser enquadradas na ótica “racionalista” são “estáticas, indiretas e representações genéricas da competência humana” (LINDGREN *et al.*, 2002:20).

É possível observar, na definição de competência<sup>1</sup> de ZARIFIAN (2003), algumas características deste conceito que diferem das apresentadas pela dita visão racionalista. O autor argumenta que o conceito de competência é composto pelos seguintes elementos:

- **Responsabilidade:** Para o autor, esse “assumir” uma responsabilidade significa responder por algo ou, em última análise, “responder por e ir até o fim de sua tomada de iniciativa<sup>2</sup>” (ZARIFIAN, 2003:139). Ele revisita seu trabalho de 2001, reformulando o conceito de competência então apresentado e estabelecendo que a “competência é a tomada de iniciativa e o assumir de responsabilidade do indivíduo sobre problemas e eventos que ele enfrenta em situações profissionais” (ZARIFIAN, 2003:139).

---

<sup>1</sup> VALLE *et al.* (2003a) chamam a atenção para a distinção que Zarifian faz sobre competência e competências. Os autores resumem essa distinção da seguinte forma: a competência, no singular, exprime “mudanças essenciais nas organizações e nas relações sociais”; já o conceito de competências, no plural, “exprime as modificações nos conteúdos profissionais” (VALLE *et al.*, 2003a:43). Neste trabalho, utilizaremos o mesmo entendimento.

<sup>2</sup> É importante compreender o conceito de iniciativa – para ZARIFIAN (2003), iniciativa é “a competência, em si mesma, em ação, o engajamento do sujeito não em relação a regras (...), mas em relação a um horizonte de efeitos, aqueles que sua iniciativa singular provoca.” (ZARIFIAN, 2003:87)



- **Situações:** o conceito de Situações<sup>3</sup> é usado para definir o trabalho de um indivíduo na organização. O conceito possui uma ampla abrangência, abarcando relações, iniciativas, resultados, problemas enfrentados, dentre outros aspectos concernentes aos diferentes papéis que o indivíduo deve assumir numa organização. Dois aspectos limitantes para este conceito são: as situações se repetem; as situações têm caráter de evento. Nisso se distinguem dos “cargos”. Para o autor, “a competência se entende e se avalia somente em situações.”(ZARIFIAN, 2003:152)
  
- **Informações:** dentro de uma determinada situação, as informações capacitam um indivíduo a especificar e discriminar uma ação, em relação às atribuições funcionais ou os valores necessários naquele contexto.
  
- **Entendimento Prático<sup>4</sup>:** esse entendimento envolve uma compreensão das situações, que leva à mobilização dos conhecimentos. O autor não acredita que os conhecimentos sejam “aplicados” mas, sim, “mobilizados” para a compreensão. O exercício do entendimento prático faz com que o conhecimento se torne produtivo.
  
- **Mobilização de redes de atores em torno das mesmas situações:** a questão da competência pressupõe trocas entre os atores afetados pelas situações. Ou seja, a competência não pode ser tratada de forma estática, porque envolve negociação, confiança, relacionamento interpessoal. O autor defende que o modelo de competência não pode ser desenvolvido de forma unilateral (a empresa definindo as competências de seus colaboradores, por exemplo), mas precisa contar com essa interação dos diferentes atores.

---

<sup>3</sup> Aqui parece haver um problema de tradução na edição brasileira. Dentre outros aspectos, o autor define situação como sendo “um quadro e um contexto” (p.145). Não se pode afirmar com certeza, devido à ausência do texto original, mas o uso da palavra “quadro” é provavelmente uma tradução indevida para a palavra “*cadre*” que, dentro do francês de negócios, tem o sentido de um posto ou papel, ou seja, uma atribuição e suas responsabilidades, mas não necessariamente descritos de maneira formal.

<sup>4</sup> Em ZARIFIAN (2003) se encontra o termo “Inteligência Prática”. No livro anterior, de 2001, o termo foi traduzido como “Entendimento Prático”. Optou-se pela tradução mais antiga para evitar um aparente juízo de valor, sobre a “inteligência” (na acepção mais comum do termo) do indivíduo (indivíduos “mais inteligentes” e “menos inteligentes”).

Contrapondo as duas visões, é possível perceber uma resposta oferecida pela visão de ZARIFIAN (2003) às limitações encontradas na visão racionalista. O fato de envolver os colaboradores de forma responsável na definição das competências aproxima o modelo de um desenho praticamente elaborado para cada indivíduo. O uso de situações, ao invés dos cargos ou funções, estabelece uma relação direta entre as competências e os objetivos das ações realizadas. Por fim, o dinamismo decorrente das interações entre os atores permite que as competências não sejam encaradas de forma estática.

Assim, é possível perceber, com base nas definições e conceitos apresentados, que a competência não pode ser encarada como sinônimo de uma característica de um indivíduo. A competência é fruto de um contexto onde concorrem, para sua existência, uma série de fatores.

O primeiro fator está relacionado à participação do indivíduo para a existência de competência, ainda que esta participação no contexto acima mencionado não seja condição suficiente para que se apresente a competência. Esse aspecto de contingência faz com que esse fator seja considerado um **potencial**.

Outro fator participante do contexto aqui referido está intimamente ligado ao que ZARIFIAN (2003) define como “situações”: os diferentes **papéis** que o indivíduo deve assumir numa organização. O **papel** se distingue dos tradicionais cargos ou funções, resumindo as expectativas de ação de um indivíduo diante de determinada situação.

Para que a competência ocorra, entretanto, a presença de um terceiro fator é fundamental: é o **desempenho** na realização do trabalho. Este desempenho, se de um nível considerado adequado, marca a existência da competência.

Resumindo, pode-se dizer que a competência é a aplicação de um **potencial** possuído por um indivíduo, ao assumir e atuar num determinado **papel**, onde apresenta um nível de **desempenho** adequado.

Embora seja uma tentativa de simplificar, e assim facilitar a compreensão do conceito de competência, é preciso entender as idéias que estão por trás destes três pilares do conceito: potencial, papel e desempenho.

## *Potencial*

O uso do termo **potencial** remete à incerteza do atingimento do nível de desempenho esperado, já que são muitos os fatores que podem desvirtuar os resultados nas diferentes atividades. Também confirma a interdependência entre os atributos possuídos pelo indivíduo e os necessários à atuação nos papéis.

PEREIRA e CAVALCANTI (2002) defendem a existência de potenciais físicos, intelectuais e psicológicos nos indivíduos. Esses potenciais são estimulados, por exemplo, por meio de aprendizagem e vivências, sendo a competência verificada quando da realização das atividades. “O que irá determinar se um indivíduo é competente ou não é o nível de desempenho que ele terá na atividade em questão.” (PEREIRA e CAVALCANTI, 2002:12)

Um primeiro componente desse potencial é a formação (aqui compreendida como educação formalizada, ou conhecimentos já absorvidos por um indivíduo): é preciso entendê-la não só como o conhecimento a que o indivíduo tem acesso via instituições de ensino, como também através das diversas formas de aprendizado. FLEURY e FLEURY (2001) alertam para a diferença existente entre a aprendizagem e as respostas emitidas por uma pessoa:

“aprendizagem pode ser então pensada como um processo de mudança, provocado por estímulos diversos, mediado por emoções, que pode vir ou não a manifestar-se em mudança no comportamento da pessoa.” (FLEURY e FLEURY, 2001:27)

Um potencial pode refletir também uma “capacidade de transitar entre diferentes papéis” (VALLE *et al.*, 2003a:39) em que a experiência é fator-chave. Para os autores, a experiência não só capacita para a atuação em um papel já estabelecido - como um cargo específico em uma organização, - mas também permite ao indivíduo produzir mudanças na estrutura destes papéis.

## *Papel*

O termo **papel** abrange as atividades desempenhadas por um indivíduo em uma organização e que, para ela, são interessantes. O termo não traz as limitações que possuem os termos **função** ou **cargo**, nem a noção estática trazida pelos termos **atividade** ou **tarefa**, que poderiam dar a entender que se trata de fatos isolados.

Em linguagem filosófica, seria possível dizer que a competência é o “ato” e essa característica potencial do indivíduo, a “potência”. A atualização da potência são as próprias necessidades concernentes ao papel assumido ou, como define VALLE (2003:167), as “microdecisões”, que “precisam ser tomadas diante dos problemas semi-estruturados (ausência de um modelo prévio, face a eventos de alto risco e com efeitos interconectados).”

Uma outra questão que ganha relevância quando se define o papel é a comunicação, que apresenta cada vez mais peso na literatura sobre competências, inclusive sendo referida como um sinônimo (VALLE *et al.*, 2003a). Entretanto, como colocam VALLE *et al.*(2003a:42), “o ato de comunicar deve ser compreendido como algo implicado, intrinsecamente, com o ato de trabalhar” (trabalhar, entenda-se, como realização dos papéis).

É importante ressaltar que falar em **papel** significa falar da relação desenvolvida entre o indivíduo e a organização na qual está engajado. Logicamente, os seres humanos possuem uma infinidade de potenciais, mas para a organização interessa conhecê-los na medida em que sejam necessários nessa relação e a influenciem, por sua presença ou ausência.

## *Desempenho*

Para VALLE (2003), o **desempenho** tem relação direta com a competência. O autor afirma que ele “é a manifestação de seu conjunto de competências, na prática cotidiana” (VALLE, 2003:171).

FLEURY e FLEURY (2001) apresentam a competência como um “agir reconhecido” pelos outros. Como foi visto anteriormente, contudo, este desempenho precisa ser avaliado considerando se o indivíduo possuía as condições externas necessárias para que pudesse atingir o nível de desempenho esperado.

É importante perceber que a competência é um conceito positivo, isto é, não admite gradação entre “bom” e “ruim”. A existência da competência pressupõe um desempenho adequado do papel específico. O não atingimento deste nível de desempenho significa que a competência não existiu, porém o potencial para o atingimento deste nível pode ser aí identificado.

Mas o que determina o nível adequado de desempenho? Aqui é necessário introduzir a noção de “entrega”. Cada papel desempenhado por um indivíduo deve apresentar um determinado resultado, este auferido por toda a rede afetada pelo resultado desse papel. Essa noção pode ser entendida, na obra de ZARIFIAN (2003), como “serviço”, que o autor entende não só como “nível do serviço” (adequação às especificações, prazos etc) mas também como o que o “produto traz e transforma para o cliente”. Essa noção, para o autor, pode ser aplicada tanto no setor industrial quanto no de serviços.

A questão do desempenho traz à tona um outro conceito, a competência como um evento, - ou seja, a “intersecção entre uma tarefa específica e o conhecimento (ou habilidade) de uma pessoa ou de uma equipe [usados] na sua realização” (KROGH e ROOS, 1996:425). Como anteriormente explicado, a existência da competência subentende um desempenho em um nível considerado adequado. Desta forma, o desempenho dá à competência um caráter de evento.

Observa-se, com base nos elementos apresentados, que a competência é fruto de um contexto complexo, onde interagem uma série de variáveis. Questiona-se, então, se é possível para as organizações gerenciar este recurso.

## **2.2 - As competências são passíveis de ser gerenciadas?**

ZARIFIAN (2003) explica que, na relação salarial, é preciso haver enquadramento e controle da relação de trabalho. Este controle precisa estar associado às situações que

especificam as ações esperadas de um indivíduo e seu papel dentro da organização. Além desta razão para se gerenciar competências, paralelamente há a necessidade de aproveitamento, ao máximo, deste recurso.

Primeiramente, faz-se necessário esclarecer a abrangência, dada a amplitude, do conceito de competência, para que se possa falar na sua gestão. É preciso entender bem o seu recurso para poder gerenciá-lo. Anteriormente, foram analisados os fatores que compunham o conceito de competência. Na prática, no entanto, este conceito precisa ser delimitado, a fim de que as organizações saibam como definir as competências no plural, de acordo com a distinção adotada por ZARIFIAN (2001).

A “competência só se manifesta na atividade prática, é dessa atividade que poderá decorrer a avaliação das competências nela utilizadas” (ZARIFIAN, 2001:67). Um primeiro critério que precisa ser considerado, quando se fala em competências, é a **aplicação prática**, isto é, para que haja competência é preciso que ela seja observada na realidade. Para essa observação, entretanto, é preciso ter uma base, um referencial, que são as competências. Estas são interessantes para uma organização na medida em que sejam úteis para a realização de suas atividades.

Um outro critério útil na delimitação do conceito de competência é o critério da **mensurabilidade**. A gestão de competências quer ser uma ferramenta para gerenciar os aportes dos indivíduos de uma organização às suas diversas atividades e seus consequentes resultados. A certificação das competências, isto é, o fato da competência ser medida e assim se comprovar sua existência, é uma questão abordada por diversos autores (WOOD JUNIOR e PICARELLI FILHO, 2004; VALLE, 2003; ZARIFIAN, 2003).

Essa mensuração não visa auferir a “quantidade” de competência, como fazem os exames para auferir conhecimentos, mas sim a intensidade e a pertinência das competências para a realização da entrega da forma necessária.

Outro fator que pode auxiliar a delimitação do conceito é o da **possibilidade de desenvolvimento** (CARDONA e CHINCHILLA, 1999), ou seja, se é possível identificar oportunidades de aprimoramento ou porque o conceito em questão pode ser

decomposto em diferentes estágios de evolução. Essa necessidade provém do fato de que, ao contrário dos bens físicos o conhecimento, quando não se utiliza, sofre “depreciação” (SVEIBY, 2001).

Com base nessas afirmações, então, pode-se distinguir três ações essenciais para a gestão de competências: **identificar**, **medir** e **desenvolver**. Para que se caracterize uma competência, é necessário que ela possa passar por essas três etapas do gerenciamento. Caso contrário, não pode ser considerada um recurso gerenciável, ou seja, a organização não tem ingerência sobre ela.

Além desses três aspectos necessários para a definição de competências gerenciáveis, é necessária a inclusão de um quarto aspecto, motor das relações profissionais: o **reconhecimento**. A percepção de geração de resultados, para um colaborador, não pode ser somente o alcance de metas estratégicas ou o aumento da satisfação do cliente. O reconhecimento da competência é peça fundamental para a subsistência do modelo (ZARIFIAN, 2003).

Ao longo deste capítulo, foi possível conhecer os principais elementos que compõem o conceito de competência. No próximo capítulo, serão apresentados os principais fundamentos da gestão de competências com base nas quatro funções fundamentais descritas acima.

### Capítulo 3: As diferentes abordagens dos modelos de gestão de competências

No capítulo 2, foi possível perceber a variedade de elementos que fundamentam o conceito de competência. Não poderia ser diferente com os modelos para sua gestão. O modo de identificá-las, medi-las, desenvolvê-las e recompensá-las também irá sofrer da indefinição que marca o seu conceito basilar. Neste capítulo, serão analisadas diversas abordagens onde se encaixam os distintos modelos de gestão de competências, procurando identificar as semelhanças e divergências com relação a estas quatro macrofunções da sua gestão.

#### 3.1 – Gestão de competências: as diferentes perspectivas

HONG *et al.*(2004) identificam as diversas perspectivas de gestão de competências presentes na literatura contemporânea, a saber:

- **Perfil individual de competências:** baseia-se nos estudos de características psicológicas de gerentes e colaboradores em relação ao seu desempenho em suas funções. Práticas comuns dessa perspectiva de gestão são a disponibilização dos perfis de competências para a organização, a análise de lacunas entre as competências existentes e as necessárias para definição de planos de desenvolvimento;
- **Competência essencial:** os autores observam que, desde que o conceito de competência essencial foi introduzido por PRAHALAD e HAMMEL (1990), a Gestão de Competências iniciou uma nova trajetória na qual o foco passou a ser uma competência estratégica com abrangência de toda a organização. Os autores destacam, como contribuições deste conceito: a constituição de uma visão baseada em recursos, que vê as competências como fonte de vantagem competitiva sustentável para o crescimento da empresa; a mudança de foco das competências individuais para as competências da organização. Essa mudança de foco não foi causada somente pelo modelo da competência essencial, mas pelas idéias que fundamentam todas as perspectivas apresentadas a seguir.



- **Gerenciamento baseado em competências:** é um dos fundamentos da teoria da competição baseada em competências, que se utiliza de conceitos dinâmicos, sistêmicos, cognitivos e holísticos de competência, organizações e suas interações baseadas em competências. Utilizando uma alegoria, indicam uma mudança na forma de competição: agora ela está mais parecida a um jogo interativo de videogame do que com um jogo de xadrez. Nesse contexto, a essência da estratégia não é a estrutura dos produtos e mercados, mas a dinâmica do seu comportamento.
- **Competição baseada em capacidades:** tem uma ampla visão da base de habilidades de uma organização. Para a definição das capacidades são utilizados os processos de negócio, que circundam a cadeia de valor, preferencialmente a produtos ou mercados.
- **Capacidades dinâmicas:** se referem à habilidade de integrar, construir e reconfigurar competências externas e internas com o objetivo de adequar-se aos ambientes que mudam rapidamente. Refletem a habilidade da organização de atingir novas e inovadoras formas de vantagem competitiva. Esta perspectiva se preocupa mais com as capacidades desenvolvidas, como por exemplo em termos de processos, do que com os recursos de que dispõe para fazer com que estes aconteçam; busca a acumulação de ativos, que sejam replicáveis e inimitáveis, ao invés de buscar a substituição.
- **Capacidade de absorção:** é a habilidade de uma empresa de reconhecer o valor de informações externas, assimilando-as e aplicando-as para fins comerciais. Para os autores, esta habilidade é crítica para as capacidades de inovação da organização, e é função do nível de conhecimento adquirido anteriormente. A capacidade de absorção não se refere somente à aquisição ou assimilação de informações, mas à habilidade da organização em explorá-la.
- **Competências de rede/ relacionamentos:** os autores apresentam, dentro desta perspectiva, dois campos que consideram emergentes no estudo de competências. O primeiro, da *competência colaborativa*, considera que a competência surge da habilidade do grupo de trabalhar em conjunto para o

alcance de um determinado objetivo. O segundo, o da *competência de rede*, utiliza um conjunto de competências ligadas aos relacionamentos que a empresa estabelece em seus diversos processos de negócio, como capacidades da aliança ou competências do cliente.

Os autores destacam, contudo, que na atualidade as práticas de gestão de competências estão polarizadas principalmente na gestão das competências individuais e no pólo preconizado pelo conceito de competência essencial, ou seja, uma competência estratégica abrangendo toda a organização.

Já CARDOSO (2004) observa que boa parte da literatura acerca de Gestão de Competências foi desenvolvida com base em uma orientação tecnicista ou humanista. Essa orientação direciona não só a forma da organização gerenciar esses recursos como também a expectativa de resultados que a organização tem sobre eles.

Na ótica tecnicista, segundo o autor, existe a busca, sobretudo, por resultados em termos de desempenho organizacional. As competências, por sua vez, são definidas com base em prioridades de desempenho identificadas nos relatórios de resultados e nos planos estratégicos.

A ótica humanista, ainda segundo CARDOSO (2004), busca benefícios para a organização por meio do desenvolvimento dos indivíduos. Preocupa-se com a satisfação, com o crescimento profissional e pessoal dos colaboradores e com as formas de aprendizado, definindo competências por meio da utilização de conceitos como clima organizacional, comprometimento, dentre outros.

Todavia, o autor observa que há uma convergência na literatura dessas duas correntes, uma vez que ambas trazem importantes contribuições ao tema, além de se complementarem (CARDOSO, 2004). No entanto, em se tratando de práticas de gestão, é preciso conhecer algumas diferenças fundamentais entre elas para avaliar em que medida estas contribuem para os resultados das organizações.

## **3.2 – As diferentes perspectivas refletidas nas práticas de gestão**

### *3.2.1 - As práticas de identificação das competências*

No capítulo 2 foi apresentada a importância fundamental do papel desempenhado pelo indivíduo para o conceito de competência. Entendendo os “papéis” como as diferentes posturas que o trabalhador deve assumir em sua relação profissional, que são alicerces da relação “patrão-empregado”, identifica-se muitos enfoques distintos na caracterização deste aspecto, que irão condicionar a estruturação de um modelo de gestão de competências, pois o “papel” é elemento fundamental para a identificação de competências.

O momento em que a competência deve ser identificada é um dos principais pontos de discordância entre as duas orientações anteriormente apresentadas (tecnicista e humanista). Tal divergência também se apresenta quando se questiona se esta deve ser atribuída ao papel ou ao indivíduo. Como pôde ser observado com relação às definições de competência, a prática mais comum neste campo tem sido a definição preliminar de competências necessárias para a atuação em determinada função, com a posterior busca por indivíduos que possuam as competências necessárias para ocupar tal função. SANDBERG (2000) destaca algumas práticas contemporâneas que identificam as competências através da análise do trabalho. Para ele, essa metodologia – que enxerga a competência como um fenômeno baseado em atributos - segue os mesmos princípios da tradição racionalista de pesquisa, se assemelhando aos estudos de “tempos e movimentos”, propostos por Taylor.

Nas abordagens racionalistas, as descrições de competências necessárias aos cargos vêm sendo usadas por muitas organizações como base para treinamento, seleção, desenvolvimento de carreira e determinação de salários. Com isso, afirma SANDBERG (2000:11), as competências são vistas como “independentes do contexto”, o que possibilita sua adoção num amplo grupo de atividades funcionais.

A evolução deste pensamento, no entanto, leva as organizações a concentrarem-se mais nos indivíduos e seus potenciais. Significa dizer que, ao invés de se preocuparem com

posições relativamente fixas ocupadas por pessoas, as organizações devem preocupar-se em ver as pessoas como um recurso de conhecimento trabalhando para a organização. As descrições de competências por cargos não demonstram se os colaboradores de fato aplicam a competência quando desempenhando suas funções, ou seja, não são orientadas à prática da função. No máximo, indicam pré-requisitos para avaliar se uma pessoa é ou não capaz de ocupar um cargo ou cumprir uma tarefa.

LINDGREN *et al.* (2002) expõem ainda algumas críticas aos modelos baseados em funções:

“LAWLER & LEDFORD (1992) apontam que o mais sério problema das descrições baseadas em cargos está em que o seu foco são os cargos, e não os indivíduos. A lógica é encontrar indivíduos que podem ser moldados para caber nas descrições de cargos. Além disso, as descrições formais de competências muito freqüentemente refletem como a organização atuou no passado. Essas descrições, os autores argumentam, não são capazes de antecipar necessidades futuras da organização. As descrições formais de competências também falham em reconhecer a habilidade dos indivíduos de contribuir de alguma forma fora das linhas do seu presente cargo e de como é descrito. Finalmente, flexibilidade nas competências e mudanças na carreira são desencorajadas uma vez que a aplicação e o desenvolvimento de competências têm que ser gerenciados dentro dos limites das descrições de cargos.” (LIDGREN *et al.*, 2002: 20-21)

FLEURY e FLEURY (2001:19) apresentam uma visão que, para eles, pode ser facilmente operacionalizada pelos gestores de Recursos Humanos. Porém, não deixa de ser “apenas um rótulo mais moderno para administrar uma realidade organizacional ainda fundada nos princípios do *taylorismo-fordismo*”.

“conhecimentos, habilidades e atitudes que afetam a maior parte do trabalho de uma pessoa, e que se relacionam com o desempenho no trabalho; a competência pode ser mensurada, quando comparada com padrões estabelecidos e desenvolvida por meio do treinamento.” (PARRY, 1996 *apud* FLEURY e FLEURY, 2001:19)

A relação entre papel – aqui entendido como o trabalho desenvolvido por um indivíduo em uma organização – e a competência vem sendo tratada segundo uma relação de causa e consequência. Originalmente, o papel era estabelecido *a priori*, para então haver

a determinação das competências necessárias para cumprir este papel. Os indivíduos, por sua vez, eram escolhidos de forma a melhor adequarem-se às competências.

VALLE (2003) utiliza o conceito de “Cultura Técnica” para expressar o caráter eventual das competências. Para o autor, a cultura técnica é o conhecimento do indivíduo (chamado de “background knowledge” ou conhecimento enciclopédico) que é ativado diante da necessidade de tomada de decisões. A competência, então,

“é a capacidade pessoal de ativação da desta Cultura Técnica. Mais ainda, é a capacidade para transformá-la, em circunstâncias para as quais o saber de fundo (“background knowledge”) revelou-se insuficiente.” (VALLE, 2003:167)

Além da problemática da abordagem funcional, ainda presente em muitos modelos de gestão de competências, um outro problema é levantado por CARDOSO (2004): a ausência da participação dos colaboradores na definição das competências. Ou seja, ainda que as competências sejam validadas por grupos de colaboradores, essa definição, na maior parte dos casos, segue o fluxo “top-down”. ZARIFIAN (2003) propõe que os colaboradores sejam envolvidos na identificação de competências necessárias para a vivência nas situações.

Identificadas as competências, a classificação é uma necessidade percebida pela maior parte dos autores. Seja pela simples razão de que é preciso apresentar as distinções existentes, seja porque para cada tipo de competência é elaborado um plano distinto de desenvolvimento, muitas são as taxionomias.

SANDBERG (2000) observa que as classificações de competências utilizadas nos modelos “racionalistas” - como por exemplo o uso da divisão KSA (*knowledge, skills, abilities*<sup>5</sup>) - são abstratas, e por essa razão tendem a limitar sua utilidade. Para o autor, o uso dessas classificações propende a predefinir o que constitui a competência. Em seus estudos na Volvo, o autor observa, no entanto, que as diferentes concepções dos colaboradores sobre seu trabalho não dão margem ao surgimento de novas competências, mas sim a uma hierarquização das competências no trabalho.

---

<sup>5</sup> Conforme mencionado no capítulo 2, aqui no Brasil a sigla KSA vem sendo traduzida pela sigla CHA (Conhecimentos, Habilidades, Atitudes).

Um outro exemplo de classificação racionalista pode ser encontrado em CARDONA e CHINCHILLA (1999), que dividem as competências em técnicas e gerenciais. Abordando somente as últimas em seu trabalho, classificam-nas em: competências estratégicas; competências “intratégicas”<sup>6</sup> (*Intrategic Competencies*) e competências pessoais de eficiência, ou seja, características individuais que aumentem a eficiência dos outros dois grupos de atividades.

Partindo de uma visão interpretativa das competências – onde interpretar, mais do que decodificar, é “empregar um reservatório de saber (...) para direcionar o sentido da mensagem segundo o contexto físico, social e subjetivo” (p.169) – VALLE (2003) se apóia na referência filosófica sobre o agir humano para classificar as competências em:

- **Competências técnicas:** “permitem interpretação de processos físicos e organizacionais da produção.”
- **Competências subjetivas:** “permitem a interpretação das relações pessoais e interpessoais dentro da fábrica.”
- **Competências sociais:** “aquelas que permitem interpretar o que ocorre fora dos muros da empresa, seja no mercado, seja no espaço público, seja na estrutura estatal.” (VALLE, 2003:169-170)

ZARIFIAN (2003) apresenta as seguintes áreas de competências, as quais devem ser definidas, segundo o autor, partindo primeiramente da estratégia da organização e das decorrentes opções de organização do trabalho.

- **“Competências Profissão”:** relacionadas às técnicas necessárias à realização da profissão;
- **“Competências Organizacionais”:** relacionadas aos processos da organização, desenvolvidas no seu âmbito;

---

<sup>6</sup> Para os autores, a estratégia (*Strategy*) deve agir ao mesmo tempo que a “intratégia” (*Intrategy*). Enquanto a primeira busca gerar valor econômico para a organização, a segunda deve, simultaneamente,

- **“Competências de Inovação”**: competências necessárias à condução de novos projetos ou lançamento de novos serviços<sup>7</sup>;
- **“Competências relacionais orientadas aos clientes”**: relacionadas à escuta dos clientes, à solução das insatisfações apresentadas, à qualidade do serviço prestado.

Em linha com a proposta de ZARIFIAN (2003), FLEURY e FLEURY (2001) propõem que a gestão de competências tenha como ponto de partida as estratégias de negócio; a partir daí, identificam-se as competências essenciais e das várias áreas da empresa; com base nessas competências, alinham-se as competências individuais às competências essenciais e das áreas da empresa. As competências individuais são divididas em três grandes grupos, visando estabelecer uma perspectiva sistêmica para a relação do indivíduo com a empresa:

- **“Competências de negócio”**: competências associadas à compreensão do negócio e às relações da organização com o mercado;
- **“Competências técnico-profissionais”**: competências necessárias ao desempenho do papel do indivíduo na organização;
- **“Competências sociais”**: competências necessárias para a interação com as pessoas.

Como se pode observar, são muitas as possibilidades de classificação das competências. Os critérios de classificação estão diretamente associados à definição de competência utilizada pela organização.

Um ponto de acordo que é possível observar com base nas diferentes taxionomias é a percepção de que a identificação de competências não pode estar dissociada da

---

procurar desenvolver os colaboradores da empresa, fortalecendo seu comprometimento com a missão da organização.

<sup>7</sup> O autor defende que a abordagem da “economia do serviço” é essencial na construção da abordagem de competências. Para ele, a noção de serviço vale tanto para o setor de serviços como para a indústria: o serviço é, ao mesmo tempo que nível do serviço, o que o produto traz para o cliente.

estratégia da organização. Esta é vista como ponto de partida para a identificação das competências.

Um outro aspecto relevante é a importância do papel na identificação das competências. É graças a necessidade de interagir com determinadas informações, sistemas, decisões, pessoas, isto é, atuar dentro de um contexto específico, que se pode identificar a competência. Esses papéis são determinados pela estrutura da organização, seus processos e pelas expectativas de resultados.

### 3.2.2 – *As práticas de mensuração das competências*

A mensuração das competências também é um ponto onde é possível encontrar algumas divergências. Ele está intimamente ligado ao tópico anterior, pois a mensuração da competência está associada ao momento de sua identificação. É importante compreender que a mensuração da competência não pode ser dissociada da avaliação do desempenho: um desempenho adequado pressupõe competência.

Em ambas as abordagens aqui estudadas (tecnicista e humanista), a transmissão de conhecimentos é considerada consequência de uma atitude competente. Ainda que esta capacidade de transmissão seja auferida de diferentes formas, o indivíduo que possui alto nível de competência necessariamente tem que ser capaz de liderar e de transmitir essa competência a seus pares.

Na proposta de ZARIFIAN (2003), o autor coloca as **situações** como um modo e um dispositivo de avaliação. Para ele, existem dois tipos de avaliação: o primeiro é o “juízo profissional”, onde se procura avaliar o desempenho qualitativo do indivíduo em determinada situação. Além de avaliar o domínio da situação, também é avaliada a capacidade de transmissão de conhecimento do indivíduo. O outro tipo de avaliação é o “de resultados”, ou seja, são observados indicadores de *performance* do trabalho realizado. Uma advertência que faz o autor é de que a “instrumentação” seja feita de forma adequada, não imputando ao colaborador responsabilidades por acontecimentos que fogem ao seu controle.



Quanto ao modo de realizar a avaliação, ZARIFIAN (2003) propõe a “entrevista profissional”. O autor acredita que o gerente e o colaborador, estando frente a frente, têm condições de avaliar o desempenho do colaborador nas diferentes situações. Essa entrevista deve desenvolver-se num clima de franqueza e confiança, onde os critérios de avaliação sejam transparentes e, se possível, negociados.

A confiança e transparência também são itens indispensáveis em outro instrumento de mensuração utilizado, a avaliação 360°. CARDONA e CHINCHILLA (1999) apresentam essa metodologia para avaliação de competências gerenciais, onde o indivíduo é avaliado por seu superior imediato, seus colegas e seus subordinados. Outras partes impactadas pela ação do indivíduo também podem ser incluídas na avaliação, como clientes ou fornecedores. O importante, nesse caso, é obter vários pontos de vista que contrabalancem a avaliação de desempenho tradicional, onde o superior é juiz e júri. ZARIFIAN (2003) defende que é necessário incorporar o cliente e a opinião pública na avaliação da produtividade, isto é, na avaliação da competência, na medida em que esses grupos são diretamente afetados pelo resultado do trabalho. Porém, o autor alerta para o fato de que a avaliação do cliente pode não necessariamente coincidir com a da hierarquia, pois muitas vezes o colaborador está bem longe do cliente. Já VALLE (2003) reconhece o valor cotidiano do reconhecimento proveniente dos colegas, entretanto questiona sua validade diante da necessidade, por exemplo, de estruturação de um sistema de classificação.

No tocante ao tema do desempenho, o pensamento empresarial dos últimos anos procurou desenvolver e aperfeiçoar métricas para acompanhar e avaliar o trabalho dos colaboradores. Parâmetros como custo, tempo e qualidade estão entre os mais comumente utilizados. Entretanto, esses parâmetros foram desenhados para o modelo tradicional de funções, ou seja, ainda segundo a ótica do “taylorismo-fordismo”. VALLE (2003) identifica o risco de se utilizar ferramentas tradicionais da área de Recursos Humanos para tratar questões emergentes no campo das relações de trabalho. Para ele, enquanto não se investir em novas formas de relação do trabalho, a necessidade de medir as competências poderá ser parcialmente suprida por uma “apreciação conjugada dos diplomas e dos níveis de desempenho de um trabalhador”, que propiciariam “uma aproximação razoável do seu grau de competências” (p.173).

O desempenho, para ZARIFIAN (2003), é a expressão da estratégia econômica da organização. O desempenho **adequado**, abordado no capítulo 2, não é senão a manifestação dessa estratégia econômica, isto é, aonde a organização se propõe a chegar. Contudo, o autor salienta que “é preciso que a economia do serviço<sup>8</sup> para os clientes se torne o eixo principal, oficial e real, da estratégia da empresa.” (p.102)

SANDBERG (2000), após analisar os diferentes estudos da abordagem interpretativa de competência, aponta que estes, ainda que indiquem o que constitui a competência e enfatizem a “dependência de contexto” dos potenciais dos indivíduos, não demonstram como estes se combinam para produzir um desempenho competente, tampouco apresentam as possíveis causas de variações de nível de competência em um grupo de colaboradores. Em seu estudo na Volvo Sueca, o autor constata alguns fatos que ajudam a explicar as diferenças nos desempenhos dos colaboradores: a primeira constatação foi de que a concepção sobre o trabalho estipula quais atributos (aqui entendidos como os potenciais) são desenvolvidos e mantidos na realização do trabalho, condicionando, desta forma, o desempenho.

Cabe ressaltar que entender a competência como um evento (ZARIFIAN, 2003; KROGH e ROOS, 1996), não significa que a avaliação dependa somente de uma apreciação estática, isolada. É necessário que o desempenho seja acompanhado ao longo do tempo para confirmar a existência de competência. Nesse sentido, PEREIRA e CAVALCANTI (2002) destacam a importância da experiência para a avaliação de competências.

ZARIFIAN (2003) ressalta que a avaliação é um tópico que necessita ainda de muito desenvolvimento. Um dos principais motivos para isso é o aumento da complexidade do trabalho (CARDOSO, 2004) e a redução do nível de padronização dos processos operacionais e, em consequência, das atividades e resultados esperados (VALLE *et al.*, 2003b).

---

<sup>8</sup> Citada no capítulo 2, a noção de serviço, proposta por ZARIFIAN (2003) é parte de um outro conceito que o autor apresenta, a “economia do serviço”, em contraposição à “economia da produção em massa”. O autor admite que existe uma compatibilidade, embora limitada, entre o modelo da competência e o modelo de produção em massa. Afirma, todavia, que a questão do serviço surge paulatinamente como a

Embora o papel a ser desempenhado seja importante na mensuração de competências, já que o nível de desempenho é definido para o papel, é a **entrega** esperada que irá orientar o estabelecimento do nível onde o desempenho passa a ser considerado adequado, de modo a caracterizar a competência. E essa entrega é avaliada pelo cliente, que é quem possui as expectativas que deverão ser atendidas, os problemas a serem solucionados (ZARIFIAN, 2003).

Um outro elemento-chave na mensuração das competências é o próprio indivíduo, pois é por sua atuação que se verifica a competência. Além disso, graças à sua concepção do trabalho (ZARIFIAN, 2003; VALLE, 2003; SANDBERG, 2000), o colaborador mobiliza seus potenciais para atuar no papel que lhe cabe.

### *3.2.3 – As práticas de desenvolvimento de competências*

Com relação ao desenvolvimento, prevalecem ainda as heranças dos métodos tradicionais utilizados nos modelos de gestão de pessoas. A partir da mensuração de competências, são verificadas diferenças entre o nível de competência existente e o nível de competência necessário, caracterizando uma “necessidade de treinamento”. O que vai variar, entre as distintas abordagens, é onde a competência vai ser medida.

SANDBERG (2000) afirma que, tradicionalmente, a mensuração de competências associa o desempenho individual a uma progressão de posições, partindo do “novato” até o “experiente”. O desenvolvimento representa o progresso do colaborador ao longo dessa escala. Entretanto, o autor observa que a mudança de posições não necessariamente implica em mudanças na concepção do trabalho, o que, segundo os seus estudos, é o que diferencia o desempenho dos colaboradores. Antes, quanto mais profunda a concepção do trabalho, mais competente o trabalhador será. Deste modo, o autor conclui que uma mudança de concepção é mais importante para desenvolver uma competência do que um avanço nessa escala, e identifica, nos seus estudos, duas formas de desenvolver a competência: a mudança da concepção atual sobre o trabalho para uma concepção distinta; e o desenvolvimento e aprofundamento da concepção atual sobre o trabalho.

---

transformação de contexto necessária ao modelo de competência, pois dá espaço à tomada de iniciativas por parte do indivíduo.

Visão bem distinta é apresentada na “metodologia de gestão de competências por processos”, proposta por CARDOSO (2004:154), que tem por base o

“levantamento dos conhecimentos necessários para a realização dos processos de negócio da organização, na análise do estoque de conhecimentos disponível nos recursos humanos e, por fim, na definição de discrepâncias de capacitação a serem cobertas por cada um dos indivíduos da organização para se adequar ao perfil de conhecimento do seu cargo (ou da sua posição na organização).”

Essa identificação de atributos dos indivíduos reflete a visão racionalista sobre o desenvolvimento de competências, partindo do princípio de que o indivíduo encerra em si a competência e, pelo desenvolvimento dele, essa competência estará automaticamente sendo aprimorada. É uma visão simplista da competência pois, conforme observou-se no capítulo 2, a competência é fruto de um contexto.

Quanto a metodologias de desenvolvimento, SANDBERG (2000) afirma que, nas abordagens racionalistas, o principal objetivo é a transferência de atributos importantes (conhecimentos, habilidades) para os indivíduos que não os possuem. Entretanto, o autor afirma que, se os gerentes tomam como ponto de partida os atributos, eles podem inibir o desenvolvimento de uma concepção particular sobre o trabalho. Pelo contrário, o autor defende que o ponto de partida para o planejamento e elaboração das atividades de desenvolvimento devam ser as próprias concepções dos trabalhadores sobre o seu trabalho.

Embora critique as teorias racionalistas quando defendem a definição de atributos esperados, SANDBERG (2000) não nega que seja necessário realizar algumas definições *a priori*, com vistas à não depender somente da subjetividade dos indivíduos. Contudo, o autor defende que essas definições sejam realizadas em termos de concepções sobre o trabalho, e não sobre atributos dos indivíduos.

Além disso, os trabalhadores devem ser levados à refletir sobre o seu trabalho, de forma a encontrar as limitações na sua concepção e decidir mudar para a concepção desejada ou, ainda, para aprimorar a concepção desejada (SANDBERG, 2000).

Em linha com a proposta de SANDBERG (2000) está o pensamento de ZARIFIAN (2003:154), com relação à formação dos colaboradores. O autor acredita numa redefinição da própria abordagem de formação, de modo que o colaborador possa “aprender com sua própria atividade, aumentando a abstração e a confrontação com os conhecimentos já formalizados.”

Já no aspecto prático, FLEURY e FLEURY (2001) definem duas formas de aquisição de conhecimentos e desenvolvimento de competências: os processos proativos e reativos. Dentre os proativos, destacam a experimentação e a inovação. Nos reativos, enumeram a resolução de problemas de forma repetida; a observação das experiências de outros e a contratação de pessoas. Além desses, os autores também consideram a disseminação do conhecimento como forma de desenvolvimento, definindo quatro maneiras de distribuir esse conhecimento pela organização: comunicação e circulação de conhecimento, treinamento, intercâmbio de pessoas (áreas, posições, regiões etc) e alocação das pessoas em diferentes equipes de trabalho.

Pode-se perceber, com base nas idéias anteriormente apresentadas, dois elementos fundamentais no desenvolvimento das competências: o indivíduo e o papel por ele desempenhado. As intervenções da organização visando o desenvolvimento das competências necessariamente terão que ser sobre um desses dois elementos, ou ambos.

#### *3.2.4 - As práticas de reconhecimento das competências*

O reconhecimento, tal qual a avaliação de desempenho, é um tema que permanece embrionário, devido à necessidade de mudanças nas relações de trabalho. Falar de reconhecimento não é falar somente de remuneração, mas também de todas as formas utilizadas pela organização para premiar aqueles colaboradores que tiveram um desempenho, no mínimo adequado, contribuindo para os resultados da organização. Um exemplo de reconhecimento pode ser a ascensão na carreira.

VALLE (2003) alerta para o risco de associar avaliações de desempenho pautadas em princípios do *fordismo-taylorismo* com o modelo de remuneração, revestindo-o de suposta modernidade. Como característica de qualquer transição, pode-se perceber a convivência, muitas vezes mal adaptada, de metodologias tradicionais de gestão de

Recursos Humanos com as novas questões levantadas pelos modelos de competências e o contexto organizacional em que se inserem.

FLEURY e FLEURY (2001:65) destacam algumas formas de remuneração que vêm sendo usadas nas empresas mais avançadas aqui no Brasil e revelam uma tendência:

“participação nos resultados; remuneração variável e mesmo a remuneração, tomando como base as competências desenvolvidas; a ligação da remuneração com os instrumentos de avaliação e performance, de desempenho, com a conseqüente revitalização desses instrumentos.”

WOOD JUNIOR e PICARELLI FILHO (2004:136) afirmam que

“a base de sustentação do sistema [de remuneração e carreira por competências] são as competências requeridas pela organização, que por sua vez estão diretamente relacionadas com os objetivos do negócio.”

ZARIFIAN (2003:126) apresenta críticas aos modelos de relações de trabalho em vigor onde o colaborador não “vende, em troca do salário, a disponibilidade de sua competência [para a empresa]. Ele vende o resultado que essa competência produz e que ele garante”. Ele questiona a autenticidade das **iniciativas** quando está em jogo a avaliação por resultados econômicos. Para o autor, o colaborador tende a manter-se conformado dentro dos padrões que a empresa lhe exige. Um outro aspecto que o autor ressalta é que o modelo deve incentivar a atuação coletiva, o que geralmente não ocorre nos modelos de avaliação por resultados, que muitas vezes usam da comparação para estimular a competição entre os colaboradores.

CARDONA e CHINCHILLA (1999) parecem estar de acordo quando afirmam que a organização precisa entender e comunicar claramente aos colaboradores exatamente por que a avaliação de desempenho está sendo usada, pois as respostas irão variar sensivelmente se o instrumento for utilizado com fins de desenvolvimento ou fins de promoção ou remuneração.

Com relação ao reconhecimento propriamente dito, ZARIFIAN (2003) afirma que

“Com certeza, o assalariado tem interesse em seu salário, como tem interesse em uma progressão profissional, e deseja, cada vez mais, que o salário e a promoção profissional sejam vinculados à avaliação de sua competência. Ao mesmo tempo, entretanto, ele está preocupado com as condições iguais e justas de remuneração, motivado pela recusa do arbitrário” (ZARIFIAN, 2003:133-134).

Talvez seja esse tópico, o do reconhecimento, o que ainda é causa de maior divergência entre as duas abordagens ou talvez, - o que é mais grave - entre a teoria e a prática, em ambos os casos. Ainda que se reconheça que a competência é complexa demais para ser associada diretamente a resultados econômicos (ZARIFIAN, 2003; VALLE, 2003) é preciso encontrar a “fórmula de conversão” de desempenhos competentes em resultados econômicos, e vice-versa. Porque a organização é avaliada segundo o seu desempenho econômico e é segundo essas bases econômicas (por exemplo, salário) que o colaborador espera receber boa parte do reconhecimento por sua competência.

Após analisar os pontos convergentes na macrofunção reconhecer, é possível perceber que muitos concordam que os “avaliadores” do desempenho organizacional são seus clientes e o mercado onde atua. É através deles que a empresa poderá conhecer o efeito de suas ações. Indiretamente, o colaborador será afetado por esse julgamento, da mesma forma que, indiretamente, é responsável por ele. Faz-se necessário, então, o desenvolvimento de metodologias de associação dessa avaliação ao desempenho nos papéis, onde atua o colaborador.

## Capítulo 4: A gestão do conhecimento e a geração de valor

Independentemente do setor em que atua, ou mesmo se tem como objetivo principal auferir lucro ou não, a busca constante de uma organização é por representar **valor** para os diferentes atores do contexto em que está inserida. E este é o ponto de partida de suas decisões mais importantes. Este valor, expresso através de produtos ou serviços, é o que irá orientar decisões como a forma de organizar-se, em que iniciativas se concentrarão os investimentos mais vultuosos, a forma como a organização irá acompanhar e avaliar o seu desenvolvimento, dentre outras.

Diversos autores (EDVINSSON e SULLIVAN, 1996; BONTIS *et al.*, 1999; ALLEE, 2000b; SVEIBY, 2001; CAVALCANTI *et al.*, 2001; PEPPARD e RYLANDER, 2001; TEIXEIRA FILHO, 2002; ROMERO, 2003) têm se referido ao contexto econômico contemporâneo como sendo uma “nova economia”, onde o conhecimento vem assumindo um papel primordial nos negócios das empresas. A diminuição ou queda de fronteiras econômicas permitiu um acesso mais generalizado às tecnologias, fazendo com que os diferenciais de um produto não sejam mais gerados pelas matérias-primas ou máquinas utilizadas, mas sim pelo conhecimento envolvido na sua fabricação.

Paradoxalmente, pode ter maior valor um produto de menor custo. Isso se deve ao fato de que os bens físicos envolvidos na sua fabricação são cada vez menos considerados na composição do preço final do produto. Em contrapartida, a consideração da importância que um cliente dá a determinado produto – ou seja, o preço que ele se dispõe a pagar para adquiri-lo - vem tomando parte de forma crescente na formação do preço (WACKER e TAYLOR, 2000). Ou seja: para empresas que buscam a sobrevivência em um mercado altamente competitivo, a percepção de valor gerado por parte de seus clientes, acionistas, colaboradores e, em última análise, de toda a comunidade na qual atua é o que irá garantir os recursos que manterão essa empresa atuante no mercado.

No contexto da “nova economia”, são as empresas que utilizam o conhecimento como fonte de vantagem competitiva que vêm ganhando cada vez mais mercado, em relação às que não o utilizam, pois oferecem maior valor aos seus clientes. BECKER *et al.* (2001) observam que, na última década, os preços das ações das empresas no mercado dos Estados Unidos refletiu o constante aumento na relação entre o valor de mercado –



avaliação do empreendimento pelo acionista – e o valor contábil – investimento inicial dos acionistas – de uma empresa. O mercado passou a reconhecer o quanto vale o conhecimento e outros fatores invisíveis no processo de criação de valor, percebendo que o atual e o futuro sucesso em termos de competitividade estarão baseados no gerenciamento estratégico do conhecimento, em detrimento da alocação estratégica de recursos físicos e financeiros (BONTIS *et al.*, 1999).

#### **4.1 – O que é capital intelectual**

O conhecimento, bem como os outros “fatores intangíveis” (na acepção física do termo) do processo de criação de valor passaram a ser percebidos como ativos, e dessa forma precisam ser também gerenciados, embora em muito se diferenciem dos ativos tradicionais – terra, capital e trabalho (ROMERO, 2003; CAVALCANTI *et al.*, 2001), dentre outros – necessários à produção.

Foi com essa motivação que, em meados da década de 90, começou a ser utilizado o conceito “Capital Intelectual” para designar os ativos intangíveis da organização. Associadas a esse conceito, surgiram diversas formas de classificação destes intangíveis.

De acordo com PEPPARD e RYLANDER (2001), a perspectiva do Capital Intelectual surgiu com o intuito de propiciar a estrutura lógica necessária para a descrição de todos os recursos de criação de valor que a empresa tem à sua disposição. Embora tenha surgido somente no âmbito teórico, a perspectiva vem sendo enriquecida com relação à terminologias e perspectivas comuns graças às experiências práticas.

EDVINSSON e SULLIVAN (1996:358) definem capital intelectual como o “conhecimento que pode ser convertido em valor”. BONTIS *et al.*(1999) afirmam que “sob o nome de Capital Intelectual se pode classificar todos os recursos intangíveis” de uma organização.

ALLEE (2000b) destaca, dos modelos de gestão do capital intelectual, o foco em três categorias de ativos intangíveis, bem como quais ativos são geralmente contemplados. Entre as

“categorias mais comumente utilizadas, encontramos: pessoas; processos e estrutura; e o cliente; imprecisamente definidos da seguinte forma (Allee, 1998):

- Capital externo ou capital do cliente: alianças e relacionamentos com clientes, parceiros estratégicos, fornecedores, investidores e as comunidades. Inclui reconhecimento da marca e programas de atenção ao cliente.
- Capital humano: capacidades, conhecimentos, experiências, habilidades e talento para a resolução de problemas.
- Capital estrutural: sistemas e processos de trabalho que impulsionam a competitividade, incluindo a tecnologia da informação, as tecnologias de comunicação, imagens, conceitos e modelos de como o negócio funciona, bancos de dados, documentos, patentes, propriedade intelectual e outros conhecimentos ‘codificados’.” (ALLEE, 2000b:18-19)

Para EDVINSSON e SULLIVAN (1996), entretanto, o recurso humano é o elemento mais fundamental para a capacidade de geração de receitas de uma empresa, pois ele está na base de todas as categorias de novos ativos. SVEIBY (2001) acredita que as pessoas são os verdadeiros agentes dos negócios. Todos os recursos da organização, sejam eles os bens tangíveis ou as relações intangíveis, são resultado das ações humanas, dependendo delas para sua existência.

As empresas que passaram a considerar entre seus ativos o capital intelectual e, mais do que isso, utilizá-lo como fonte de vantagem competitiva, são denominadas “empresas do conhecimento” (EDVINSSON e SULLIVAN, 1996). Nessas empresas, o lucro é auferido graças à comercialização do conhecimento criado por seus colaboradores, os recursos humanos.

Os recursos humanos, ou as pessoas que trabalham para a organização, ganham *status* de recurso fundamental nas abordagens de gestão do conhecimento, graças à percepção de que elas são os grandes vetores do conhecimento organizacional.

ULRICH (1998) afirma que um dos desafios que as organizações enfrentam na atualidade é assegurar a sua capacidade de encontrar, assimilar, desenvolver, recompensar e reter indivíduos talentosos que, segundo o autor, são aqueles que podem

conduzir as organizações em oportunidades relativas a clientes ou ao desenvolvimento tecnológico. ROMERO (2003) agrega, a esse desafio, a busca por “capturar, se possível, seus conhecimentos específicos e competências, para que sejam parte da organização e não apenas do indivíduo” (p.134). A autora identifica alguns dos objetivos mais comuns dos estudos relacionados à gestão e avaliação de intangíveis, que

“ressurgiram e multiplicaram-se na última década, com uma visão econômica de: i) identificar o valor desses indivíduos em cargos-chave para a consecução dos objetivos organizacionais; ii) conhecer o alcance de sua participação estratégica; e iii) tangibilizar e avaliar o quanto valeriam esses ativos intangíveis, procurando desvendar o como; o porquê e, sobretudo, “quem” traz vantagens competitivas às organizações, em função dos custos desses talentos.” (ROMERO, 2003:135)

Com relação à questão de identificar o valor dos indivíduos para a consecução de objetivos organizacionais (ROMERO, 2003), EDVINSSON e SULLIVAN (1996) identificam duas correntes distintas que surgiram inicialmente como perspectivas para o gerenciamento do capital intelectual. A primeira, a abordagem da *geração de valor*. As organizações com foco na geração de valor, segundo os autores, têm como principal preocupação o gerenciamento de seu capital humano: como é organizado, como é direcionado, como o conhecimento é criado e como traz valor para a organização. Como exemplo, poderiam ser citados os escritórios de advocacia ou as firmas de consultoria. A segunda perspectiva concentra seus esforços na *extração de valor*, que direcionam suas energias nos ativos intelectuais (intangíveis) da organização: propriedade intelectual e bens intangíveis comercializáveis. Neste caso, podem ser citadas as empresas de *software* ou organizações do setor de mídia (jornais, revistas, televisão ou rádio).

No âmbito deste trabalho, defende-se a idéia de que as metodologias de gestão de competências são ferramentas utilizadas para maximizar o potencial de geração de valor de cada colaborador da organização e também da coletividade. Essas metodologias precisam ter, por base, os conceitos de gestão de ativos intangíveis, pois as competências não são só fruto dos conhecimentos das pessoas, mas de todas as potências intangíveis mobilizadas para o desempenho de determinado papel.

#### 4.1.1 – O capital intelectual e a estratégia da organização

A segunda questão apresentada por ROMERO (2003) diz respeito a conhecer o alcance da participação estratégica dos ativos intangíveis.

HONG *et al.* (2004) se baseiam na literatura estratégica dos últimos 30 anos para apresentar duas perspectivas sobre a vantagem competitiva: a perspectiva **de fora para dentro** (“*outside-in*”), cujo foco está no aproveitamento das oportunidades do mercado e na criação de uma vantagem via posicionamento estratégico; e a perspectiva **de dentro para fora** (“*inside-out*”), que se concentra nos recursos de valor da organização (por exemplo: competências, conhecimento) necessários para sustentar a vantagem competitiva.

LÓPEZ *et al.* (2004) também destacam da literatura a mesma distinção apresentada anteriormente para as abordagens sobre a vantagem competitiva:

“especialmente, duas abordagens complementares identificando fatores externos (Organização Industrial – Porter, 1980) e internos (visão dos recursos e visão baseada no conhecimento) como fontes essenciais de vantagem competitiva podem ser descritos.” (LÓPEZ *et al.*, 2004)

##### *A perspectiva “de fora para dentro”*

O que é denominado perspectiva “de fora para dentro” é a visão que vem sendo desenvolvida por Michael Porter desde o início dos anos 80. DE MAN (1994), fazendo uma “exegese” do trabalho de Porter ao longo da década de 80-90, apresenta a evolução de sua abordagem no sentido de convergir para a teoria considerada “oposta” ao seu trabalho, a teoria dos recursos, a ser apresentada posteriormente.

Um resumo das diferenças encontradas por DE MAN (1994) é apresentado no quadro a seguir:

	<b>Década de 80</b>	<b>Década de 90</b>
Competição	É negativa, provocando queda nas taxas de retorno.	A empresa deve se avaliar com relação aos seus competidores: a presença de competidores excelentes cria possibilidades de crescimento.
Natureza da Competição	Relativamente estática.	Dinâmica, constantes transformações no ambiente de negócios.
Papel dos clientes e fornecedores	Os clientes requerem constantemente inovações, o que arruína a posição do produto no mercado e reduz as taxas de retorno.	Escolha por clientes críticos e exigentes, que possam ser fonte de aprendizado. A competição de fato atrapalha o potencial de lucratividade, mas é melhor permanecer na competição através da inovação. Os fornecedores também auxiliam a inovação.
Vantagem Competitiva	Habilidade de conseguir lucros superiores em um mercado estático.	Competência para inovar num mercado em constantes transformações.

**Quadro 4.1:** Diferenças na perspectiva estratégica de Porter.

(Elaboração própria a partir de DE MAN, 1994)

Trabalhos mais recentes de PORTER (2001; 1996) defendem que as vantagens competitivas sustentáveis podem ser obtidas de duas formas: a primeira delas é a eficácia operacional – isto é, fazer melhor o mesmo que o concorrente faz. As vantagens que são fruto da eficácia operacional podem ser de diversos tipos, como melhores tecnologias, insumos superiores, pessoas mais bem treinadas ou estrutura gerencial mais capaz. O posicionamento estratégico, a segunda forma de se obter vantagem competitiva, está relacionado a fazer, de modo diferente, o que é feito pelos concorrentes, com o objetivo de fornecer ao cliente o valor singular. Esse posicionamento pode estar baseado na produção de um subconjunto dos produtos ou serviços de um setor; no atendimento à maioria das necessidades de um determinado grupo de clientes; e/ou na segmentação dos clientes, em razão das modalidades de acesso (por exemplo em razão da geografia ou do porte do cliente).

#### *A perspectiva “de dentro para fora”*

A perspectiva “de dentro para fora” se refere, inicialmente, à teoria dos recursos, que afirma que uma organização é um amplo conjunto de recursos, que podem ser uma

força ou uma fraqueza da organização, ou ainda os ativos (tangíveis ou intangíveis) “presos” à organização de forma quase permanente (OLIVEIRA JUNIOR, 1999).

PEPPARD e RYLANDER (2001) apresentam a premissa básica da teoria dos recursos: a capacidade de geração de valor em uma organização não pode ser explicada pela dinâmica da indústria onde a organização compete, mas sim pelo processo de acumulação e desenvolvimento de recursos inerentes à uma organização. Os recursos são entendidos como estruturas, processos, pessoas, cultura, conhecimentos e relacionamentos. Recursos que são valiosos, raros, difíceis de ser imitados ou substituídos são a principal fonte de vantagem competitiva das organizações.

Comparando a teoria estratégica com a teoria dos recursos, PEPPARD e RYLANDER (2001) afirmam que as perspectivas estratégicas focam no potencial de certas mudanças estruturais ou em sinergias de recursos, mas não fornecem aos gerentes diretrizes de como avaliar as implicações práticas da implementação, ou mesmo da própria execução da estratégia. Por outro lado, a teoria dos recursos examina a natureza e qualidade dos recursos a serem desenvolvidos no processo de criação de valor, mas não provê uma estrutura lógica que auxilie a entender o processo de desenvolvimento e como o valor resultante é criado: ou seja, o relacionamento entre os recursos utilizados e o valor gerado é *assumido*, mas não explicado.

#### *A estratégia baseada no conhecimento*

HONG *et al.* (2004) percebem, na literatura, a tendência emergente de explorar o “meio termo” entre as duas perspectivas. Para os autores, essa mudança refletiu o crescimento da necessidade das organizações de renovar-se, num contexto de negócios de rápidas transformações. LÓPEZ *et al.*, (2004) notam que, na visão integrada de estratégia, o conhecimento passa a ser considerado o ativo mais importante para enfrentar as condições do ambiente de negócios.

SVEIBY (2001) afirma que a palavra “estratégia” é associada normalmente com atividades e decisões referentes às interações de longo prazo de uma organização e seu ambiente. Enquanto a estratégia baseada na competição ou em produtos geralmente toma como ponto de partida os mercados e os clientes, na teoria dos recursos há uma

tendência de enfatizar as capacidades da organização e suas competências essenciais. Em contrapartida, uma formulação estratégica baseada no conhecimento deve iniciar pelo recurso intangível mais primário: a competência humana.

#### 4.1.2 – Medindo o capital intelectual

A terceira questão proposta por ROMERO (2003) diz respeito à avaliação dos ativos intangíveis, de forma a entender a origem da vantagem competitiva.

O benefício trazido pelos intangíveis é visível, porém muitas vezes é difícil saber em que medida as iniciativas e investimentos neste campo propiciam a vantagem alcançada. Muito se tem escrito a respeito de indicadores para a Gestão do Conhecimento, porém pouco consenso vem sendo atingido, seguramente porque segue pendente a resposta de muitas questões neste âmbito, seja por necessidade de amadurecimento de conceitos, seja porque muitas formas de medição dependem de descobertas da ciência que necessitam ser realizadas. Deste modo, as métricas do Capital Humano não poderiam ter uma situação distinta.

TEIXEIRA FILHO (2002) apresenta duas classes de indicadores. Dentro de cada classe, os indicadores podem ser de dois tipos. As classes de indicadores estão definidas segundo o objeto da medição: eles podem analisar esforços ou resultados. Em cada uma dessas classes, dependendo do tipo de dado apresentado, os indicadores podem ser qualitativos ou quantitativos. Os quadros abaixo apresentam as diferenças conceituais existentes para cada característica, com relação aos dois tipos de indicadores.

	<b>Indicadores de Esforço</b>	<b>Indicadores de Resultado</b>
Objeto da Medição	Iniciativas da organização	Alcance de objetivos
Característica do Resultado	Indicativo da presença da iniciativa, sem necessariamente refletir seu resultado	Independe da forma utilizada para atingir o objetivo
Exemplos	Quantidade de Grupos de Discussão formados; Quantidade de documentos disponíveis na memória organizacional;	Aumento de Market Share; Redução de reclamações de clientes;

**Quadro 4.2:** Tipos de indicadores de acordo com o objeto da medição.

(FONTE: Elaboração própria com base em TEIXEIRA FILHO, 2002)

De acordo com o resultado apresentado pelo indicador, a organização poderá realizar diferentes análises. Para o autor, cada tipo de indicador deve ser usado para uma situação diferente. Nos casos em que não é possível avaliar o resultado ou este não é função direta da iniciativa tomada, melhor seria utilizar um indicador de esforço. Por outro lado, os indicadores de resultado são melhores para analisar situações onde este é função direta da iniciativa tomada, ao mesmo tempo em que medir a consequência de determinada iniciativa é mais proveitoso do que saber se ela foi empreendida ou não.

	<b>Indicadores Qualitativos</b>	<b>Indicadores Quantitativos</b>
Tipo de Dado	Qualidade das iniciativas tomadas	Quantidade de iniciativas tomadas
Forma de Obtenção	Avaliação a partir da observação	Apurações, contabilizações, estatísticas, captados via mensuração
Exemplos	Nível de satisfação das equipes com a intranet; Avaliação dos parceiros de negócio.	Percentual de pessoas treinadas nas funcionalidades da intranet; Quantidade de contribuições válidas à memória organizacional.

**Quadro 4.3:** Tipos de indicadores de acordo com o tipo de dado.

(FONTE: Elaboração própria com base em TEIXEIRA FILHO, 2002)

A mentalidade financeira - e como consequência, pragmática - dos gestores leva-os a preferir os indicadores quantitativos de resultados e desprezarem os indicadores qualitativos. Entretanto, devido à complexidade do assunto e às muitas respostas que precisam ser encontradas no âmbito da Gestão do Conhecimento, TEIXEIRA FILHO (2002) observa que na avaliação de iniciativas nesse campo são utilizados, muitas vezes, os indicadores qualitativos.

LIEBOWITZ e SUEN (2000) apresentam uma revisão dos principais indicadores já propostos na literatura observando que, embora muitos deles sejam de fácil obtenção e possam ser quantificados, lhes falta criatividade no sentido de determinar o tamanho e o crescimento da base de conhecimentos da organização. Uma outra crítica que os autores expõem é de que são feitas muitas suposições, algumas talvez errôneas, na elaboração dessas métricas. Por exemplo, tomando a média de idade dos colaboradores como referência e observando-se que se trata de uma empresa “jovem”, não se pode concluir que a organização tenha vitalidade ou que seja uma empresa inovadora. Contudo, a observação mais importante que os autores fazem é de que as métricas não



necessariamente conduzem aos tipos de conhecimento que produzem os maiores benefícios em termos de valor agregado.

Segundo BONTIS *et al.* (1999), a escolha de indicadores para mensuração do capital intelectual deve ser guiada pela estratégia de longo prazo da organização, sua visão e sua missão. Uma vez estabelecidos os objetivos de longo prazo, estes deverão orientar a definição de dois tipos de variáveis: o primeiro, chamado de “caminho para criação de valor”, deve determinar quais as áreas de foco, dentro do capital intelectual, que realmente levam à criação de valor; o segundo tipo, um conjunto de fatores críticos de sucesso e indicadores que são apropriados à mensuração de resultados.

#### **4.2 - O caminho para a criação de valor: os Capitais do Conhecimento**

Os ativos intangíveis das organizações têm sido presença cada vez mais freqüente em suas agendas. Imaginava-se, anteriormente, que somente as empresas que produziam os chamados “bens intensivos em conhecimento”, - aqueles onde o conhecimento representa grande parte, ou a totalidade, do esforço empregado em produzir determinado bem ou serviço - deveriam se preocupar com a gestão de intangíveis. A realidade mostrou que isto não é verdadeiro. Pelo contrário, qualquer empresa que deseje sustentar sua competitividade deve considerar os intangíveis – em especial, o conhecimento – como *input* primário para seu processo de criação de valor (PEPPARD e RYLANDER, 2001)

Diversos autores apresentam suas classificações para os tipos de ativos intangíveis. BONTIS *et al.*(1999) separam o capital financeiro do intelectual. Neste último se inserem os recursos intangíveis sob o controle da organização, que podem ser divididos em dois grupos: o capital humano e o capital estrutural. No primeiro grupo estão os intangíveis que são encontrados nas pessoas; no segundo, os intangíveis embutidos nas rotinas da empresa: os relacionamentos (com atores externos), a organização (estrutura, cultura, rotinas) e os processos estratégicos de negócio.

Desta classificação deriva a proposta de PEPPARD e RYLANDER (2001), que cria uma categoria à parte para os relacionamentos da organização, mantendo os outros dois grupos (estrutural e humano).

SVEIBY (2001) define três famílias de ativos intangíveis: a estrutura externa, que compreende os relacionamentos com clientes e fornecedores, os quais formam a base da reputação da empresa; a estrutura interna, que inclui ativos criados pelos colaboradores mas que são de posse da organização, como patentes, conceitos, modelos, padrões, sistemas de computador e outros processos administrativos; a competência individual dos colaboradores, que o autor encara como aqueles que têm contato direto com o cliente ou cujo trabalho está influenciando diretamente a visão dos clientes sobre a organização.

ALLEE (2000b) identifica aspectos comuns nessas e em outras classificações de ativos intangíveis. Como anteriormente apresentado, as famílias comuns de intangíveis estão associadas aos clientes, aos aspectos estruturais e aos colaboradores da empresa. Contudo, a autora critica estas divisões, afirmando que

“embora a categoria de relacionamentos externos esteja avançando constantemente para, além dos clientes, incluir fornecedores, parceiros e outras partes interessadas do negócio, geralmente ainda está limitada àqueles com quem a organização mantém transações financeiras diretamente. O papel que uma empresa desempenha nos sistemas macroeconômicos, sociais e ambientais parecem ser analisado de forma superficial nas discussões sobre capital intelectual e intangíveis.” (ALLEE, 2000b:19)

Em sua abordagem, ALLEE (2000b) propõe que a categoria usual de clientes volte seu foco para os relacionamentos do negócio e não só para os clientes, como também para fornecedores e alianças estratégicas. A autora indica, ainda, que questões como a responsabilidade social e a preocupação com o meio ambiente devem fazer parte do desse capital, que congrega os relacionamentos da empresa.

Partindo dessa visão, CAVALCANTI *et al.* (2001) definiram o modelo dos **Capitais do Conhecimento** para tratar os ativos intangíveis. O diferencial deste modelo está em que ele contempla, na sua categoria relativa a clientes – chamada de capital de relacionamento –, também fornecedores, alianças estratégicas e outros elementos, que serão vistos a seguir.

Além deste diferencial no âmbito do relacionamento, o modelo dos Capitais do Conhecimento abarca também o capital ambiental, o qual considera variáveis do ambiente de atuação da organização e que, embora não estejam sobre o controle da organização, devem ser monitoradas para a manutenção de sua vantagem competitiva. Esse modelo foi considerado mais detalhado que os demais, e por isso foi escolhido para ser utilizado neste trabalho.

O modelo dos Capitais do Conhecimento, então, contempla as quatro dimensões dos recursos intangíveis de uma organização: ambiental, estrutural, de relacionamento e humana<sup>9</sup>.

O Capital Ambiental é definido pelos autores como “o conjunto de fatores que descrevem o ambiente onde a organização está inserida” (CAVALCANTI *et al.*, 2001). O conhecimento sobre o ambiente de negócios da organização, a *expertise* na elaboração de estratégias e o entendimento das ações da concorrência são alguns dos componentes deste Capital Ambiental.

O Capital Estrutural é composto pelo “conjunto de sistemas administrativos, conceitos, modelos, rotinas, marcas, patentes e programas de computador, ou seja a infra-estrutura necessária para fazer a empresa funcionar” (CAVALCANTI *et al.*, 2001). Os autores também incluem a cultura como componente do capital estrutural.

O Capital de Relacionamento “é aquele que valoriza e incentiva que uma empresa estabeleça alianças estratégicas com estes atores para ampliar sua presença no mercado (...) é a rede de relacionamentos de uma organização com clientes, fornecedores e parceiros” (CAVALCANTI *et al.*, 2001).

O Capital Humano “é um ativo intangível que pertence ao próprio indivíduo, mas que pode ser utilizado pela empresa para gerar lucro ou aumentar seu prestígio e reconhecimento social” (CAVALCANTI *et al.*, 2001).

---

<sup>9</sup> Inicialmente, o “capital humano” era chamado de “capital intelectual” pelos autores (CAVALCANTI *et al.*, 2001). Embora o livro não tenha sido reeditado com essa mudança, o nome “capital humano” foi adotado em substituição ao termo “capital intelectual” (vide site do Centro de Referência em Inteligência Empresarial – [www.crie.ufrj.br](http://www.crie.ufrj.br) - último acesso em 03/01/2005), para manter o alinhamento com as

CAVALCANTI *et al.* (2001) defendem que a fonte da riqueza das organizações, ou seja, da geração de valor, é a sinergia entre os capitais. Eles não podem ser tratados de forma autônoma. Dessa forma, é possível visualizar esses quatro capitais como as áreas de foco para geração de valor de que falavam BONTIS *et al.* (1999). Além da interdependência entre eles, é fundamental considerar, para a geração de valor a partir desses capitais, a existência de um recurso: o recurso humano. As pessoas da organização são as responsáveis pelo dinamismo da sinergia entre os capitais, pela sua capacidade de correlacioná-los e inovar a partir deles.

Um exemplo disso é colocado por EDVINSSON e SULLIVAN (1996), quando destacam duas fontes de valor nas empresas do conhecimento: a primeira são as inovações, que são produzidas pelos recursos humanos, convertidas em ativos de conhecimento e legalmente protegidas. A segunda reside na conversão dos recursos intangíveis dos ativos estruturais (processamento, distribuição, vendas) em um produto ou serviço pelo qual os clientes irão pagar. Essa conversão também é feita pelos recursos humanos de uma organização, com base em seu conhecimento do Cliente.

Deste modo, a gestão do Capital Humano precisa estar profundamente alinhada com os demais capitais, do contrário existirá o risco do não aproveitamento deste poderoso recurso da organização, ao mesmo tempo em que iniciativas isoladas na gestão dos demais capitais, sem a consideração do elemento humano, podem representar um grande leque de iniciativas sem interligação.

Após a definição das áreas de foco que a organização deverá concentrar seus esforços de geração de valor, é necessário determinar como esses resultados serão acompanhados. Não é a intenção deste trabalho discutir indicadores para medir a eficácia dos Capitais do Conhecimento na geração de valor. O objetivo aqui é avaliar o grau de aderência do modelo de gestão de competências da organização ao modelo de geração de valor, ou seja, o modelo dos capitais do conhecimento.

De acordo com a lógica anteriormente proposta, de BONTIS *et al.*(1999), é preciso identificar Fatores Críticos de Sucesso e Indicadores para avaliar o capital intelectual,

---

demais nomenclaturas presentes na literatura, evitando assim o uso de “capital intelectual” , que é reconhecidamente o sinônimo de recursos intangíveis.

após a identificação do “caminho para geração de valor”. No próximo capítulo serão definidos os Fatores Críticos de Sucesso e também os indicadores.

## **Capítulo 5: Diagnóstico para modelos de gestão de competências**

Ao longo dos capítulos 2 e 3, foi possível entender o conceito de competência e de que modo ela pode ser gerenciada. No capítulo 4, foram explorados alguns temas relativos aos modelos de gestão estratégica das empresas da chamada “nova economia”. Foi identificada a perspectiva do capital intelectual como mais adequada à geração de valor neste contexto econômico.

Neste capítulo, a proposta é desenvolver um roteiro de diagnóstico para avaliação de modelos de gestão de competências, fruto do relacionamento entre dois referenciais teóricos: o de gestão de competências e o de gerenciamento do capital intelectual. Como anteriormente dito, a gestão de competências vem sendo vista como ferramenta para a gestão do capital intelectual aportado à organização pelos indivíduos que para ela trabalham.

Para isso, serão utilizados os conceitos revisados nos capítulos anteriores, de forma a identificar quais as características dos modelos de gestão de competências que indicam seu potencial de geração de valor.

No capítulo 2, foram definidos os elementos básicos que formam a competência: Papel, Potencial e Desempenho. Essas competências são gerenciadas por meio das macrofunções identificadas no capítulo 3 - identificar, medir, desenvolver, reconhecer – tendo como objetivo a geração de valor. No capítulo 4, o caminho da geração de valor foi estabelecido: os Capitais do Conhecimento. O diagnóstico proposto visa, por meio de indicadores qualitativos, analisar se as macrofunções da gestão de competências estão organizadas de modo a atingir os objetivos de valor de cada um dos Capitais.

Para identificar o potencial de geração de valor de determinado modelo de gestão de competências, é preciso verificar se suas macrofunções estão sendo desempenhadas com o foco na geração de valor. Ou seja, se as macrofunções, preocupando-se com as competências, têm como objetivo primário a gestão dos Capitais do Conhecimento da organização.

## **5.1 - A gestão de competências e a gestão do capital intelectual**

Compreendendo a gestão de competências como ferramenta para gerenciar um dos mais importantes componentes do capital intelectual de uma organização, o capital humano, faz-se necessário entender quais são os pontos de contato destas duas disciplinas. Ou seja, quais os fundamentos da gestão do capital intelectual que influenciam na gestão de competências.

### *5.1.1 – Fatores críticos de sucesso dos Capitais do Conhecimento relacionados à gestão de competências*

Relembrando as etapas para a escolha de indicadores do capital intelectual - proposta por BONTIS *et al.*(1999) - exposta no capítulo 4, após a definição do “caminho da criação de valor” é necessário identificar os Fatores Críticos de Sucesso, para então serem definidos os indicadores.

Nesse tópico é intenção deste trabalho, primeiramente, elucidar como a gestão dos Capitais do Conhecimento pode influenciar a gestão de competências. Para isso, é preciso desmembrar os Capitais, de forma a conhecer como suas transformações podem influenciar os diferentes aspectos organizacionais influenciando, em consequência, os objetivos da gestão de competências.

Essa análise é resultado da revisão da literatura a respeito do capital intelectual e da gestão de competências.

#### *Capital Ambiental*

Para desmembrar o Capital Ambiental, primeiramente, é necessário destacar a estratégia da organização, isto é, o modo como a organização se posiciona para enfrentar os desafios impostos pelo ambiente onde desenvolve seus negócios. ROMERO (2003) afirma que, mesmo as metodologias de classificação do capital intelectual sendo distintas, um ponto em comum é que é preciso ter “visão estratégica que conjugue os recursos tangíveis com os ativos intangíveis, canalizando-os às demandas do mercado.” (p.135)

Essa estratégia orienta os objetivos da organização, que se traduzem no modo como a empresa irá direcionar seus esforços, estes compreendidos como emprego de recursos, metas de *performance* e objetivos de realização. FLEURY e FLEURY (2001) afirmam que a visão estratégica precisa estar presente em todos os níveis organizacionais, inclusive fazendo parte das competências do indivíduo.

Um outro componente do Capital Ambiental que deve ser analisado é o modelo organizacional (ROMERO, 2003). A análise do ambiente de negócios da organização pode se traduzir em mudanças no modelo organizacional, mudanças estas que podem ir desde o conceito sobre o qual se baseia a estrutura da organização até mudanças de foco de atuação. Esse modelo deve atender às respostas que o mercado exige da empresa, seja em termos de velocidade de decisões, presença constante em localidades de atuação, restrições de legislação, dentre outros. FLEURY e FLEURY (2001) afirmam que é preciso levar em consideração o âmbito de atuação da organização na análise das competências. A organização pode atuar em âmbito local, regional, nacional ou global, influenciando a formação de competências.

Um outro aspecto do Capital Ambiental é a imagem da empresa (SVEIBY, 2001; ALLEE, 2000), que é o modo como ela é vista pelos diversos atores do ambiente em que está inserida. Não somente clientes, fornecedores ou parceiros - cuja ligação com a organização é tratada no âmbito do Capital de Relacionamento (cf. Capítulo 4) - , mas demais elementos integrantes da sociedade.

### *Capital Estrutural*

O Capital Estrutural reúne o capital intelectual que pertence à empresa: sua estrutura, seus processos, seus produtos ou serviços e seus sistemas, por exemplo. Nesse aspecto, quaisquer mudanças impactam as pessoas da organização. Via gestão do conhecimento, a empresa pode alcançar um bom nível de “independência” de pessoas específicas, mas assim como as pessoas necessitam da estrutura, dos sistemas, dos processos, para trabalharem “como uma organização”, da mesma forma a organização necessita de pessoas que movimentem o sistema produtivo.



Todos esses componentes da organização têm uma razão de ser, que é o **resultado** final que o cliente espera da empresa. A empresa deve estar orientada para o que ela precisa entregar: seja um produto ou serviço, estando agregados, por exemplo, o conceito da marca, os valores organizacionais, o nível de qualidade e atendimento esperado pelo Cliente. Em última análise, o resultado final é a soma de muitos outros resultados anteriores, gerados a partir dos processos ou, em última análise, a partir dos papéis vivenciados por cada colaborador. Esses processos exigem dos colaboradores uma série de conhecimentos técnicos, ligados aos instrumentos de trabalho, sejam eles sistemas, máquinas ou simplesmente informação.

A gestão do capital estrutural deve levar a organização a melhorar a eficiência em seus processos, isto é, que eles sejam realizados de forma mais rápida, com menor custo sem, é claro, prejudicar o resultado, que é medido pela satisfação dos seus clientes. Nesse aspecto, a gestão do conhecimento auxilia, por exemplo, na redução do retrabalho, na busca de melhores soluções, em uma comunicação mais ágil e mais clara.

CARDOSO (2004) defende que toda a competência manifesta é uma contrapartida à atividade de um processo ou de um projeto. Para o autor, para cada atividade devem ser estabelecidos os condicionantes, necessários à sua realização, isto é, as competências. Entretanto, essa definição de competências baseada no trabalho se assemelha às posturas racionalistas, expostas no capítulo 4. Para romper com essa lógica, ZARIFIAN (2001) propõe o uso da noção de serviço, afirmando que o

“valor depende, de maneira determinante, da qualidade relacional subjetivamente estabelecida com clientes e destinatários (...) e da avaliação que é feita sobre a maneira como se encontram e podem dialogar dois universos:

- o universo de produção do ofertante do serviço, com a mobilização de suas profissionalidades<sup>10</sup>;
- o universo de atividade do destinatário do serviço e os efeitos úteis nele produzidos.

---

<sup>10</sup> ZARIFIAN (2003:109) define profissão como sendo o “conjunto dos indivíduos, procedentes de funções diferentes (ou profissões, conforme o sentido antigo), que devem julgar em conjunto a validade recíproca das iniciativas que tomam em suas interações mútuas, diante de uma série de situações.”

O valor está na co-avaliação desse encontro; trata-se de saber se foi bem-sucedido, ou não, e que importância em dinheiro se está disposto a empenhar em função desta avaliação. (ZARIFIAN, 2001:97)”

Em linha com esta noção de serviço de ZARIFIAN (2003) está o conceito de EDVINSSON e SULLIVAN (1996), que definem recursos humanos como as capacidades coletivas dos colaboradores para resolver os problemas dos clientes.

Para CARDOSO (2004), quanto melhor a organização conhecer seus processos e gerirlos, maior a possibilidade de obter melhores resultados de seus processos produtivos. Conhecendo as atividades componentes dos processos e seus produtos é possível tomar decisões acerca de mecanismos de planejamento, gestão e operação. Este pensamento tem grande afinidade com as posições de VALLE (2003) e ZARIFIAN (2003), que defendem que a competência se manifesta especialmente nos espaços em que não se especifica o que deve ser feito no papel. Isso não quer dizer que o colaborador considerado competente irá agir da forma como entender melhor, mas sim da forma que crê ser a melhor de acordo com a estratégia e a consciência do valor a ser gerado a partir daquele processo.

A Competência Essencial é um outro componente do Capital Estrutural. As competências essenciais são fruto da conjugação de habilidades e tecnologias de forma a gerar um produto (ou serviço) diferenciado e difícil de ser imitado, que amplie significativamente a percepção do cliente de valor recebido. Com base em PRAHALAD e HAMEL (1990), pode-se depreender que a Competência Essencial tem grande impacto na gestão de competências, uma vez que

“A competência essencial é o aprendizado coletivo da organização, especialmente como coordenar as diversas habilidades de produção e integrar os múltiplos tipos de tecnologias”; A competência essencial está ligada à “organização do trabalho e à geração de valor”; “A competência essencial é comunicação, envolvimento, e profundo comprometimento com o trabalho além dos limites organizacionais. Envolve muitos níveis de pessoas e todas as funções” (PRAHALAD e HAMEL, 1990).

A estrutura da empresa tem uma relação direta com a gestão de pessoas, pois condiciona o modo como a empresa realiza a alocação de pessoas, divide atribuições, relaciona hierarquias. Não se pode esquecer que a carreira em uma empresa, geralmente, segue o desenho de sua estrutura. A velocidade das decisões e o fluxo de informações também depende da forma como a empresa está organizada.

O modelo organizacional – componente do Capital Ambiental - serve de ponto de partida para a construção da estrutura organizacional, que é a forma como a empresa se organiza para atingir seus objetivos. Essa estrutura também reflete na cultura da organização, pois influencia o modo das pessoas verem o seu trabalho e mesmo o modo como se relacionam. ROMERO (2003) afirma que, muitas vezes, evidenciar relações hierárquicas entre os níveis operacional e decisório, valorizando o nível mais alto em detrimento do mais baixo, pode trazer impactos no comportamento organizacional ou mesmo em questões concernentes ao desenho/ redesenho de estruturas organizacionais.

No tocante à estrutura organizacional, especificamente à autonomia referente aos diferentes papéis de um colaborador numa organização, a competência se mostra onde há autonomia para ação a partir da não especificação do que se deve fazer. “A competência é a iniciativa sob a condição de autonomia; é determinar um começo em uma área de indeterminação” (ZARIFIAN, 2003:87). Autonomia e motivação pessoal podem ser observadas como forças direcionadoras do trabalhador do conhecimento, e vem sendo argumentado que o interesse relativo à tarefa em questão afeta o resultado do trabalho (LIDGREN *et al*, 2002).

Um outro aspecto da estrutura é relativo à forma de organizar o trabalho, isto é, como o trabalho é distribuído pelas pessoas na organização. Em contraste com os modelos baseados na função, LIDGREN *et al*. (2002) propõem os modelos baseados no conhecimento. Como característica marcante desse tipo de organização, os autores indicam que elas encontram maneiras criativas de trabalhar e integrar o conhecimento entre as suas diversas áreas. Nestas organizações, as questões são resolvidas por meio da cooperação, seja em equipes de projeto ou processos, que se distinguem pela autonomia, dinamismo, rápida comunicação e organização em pequenas redes. ROMERO (2003) identifica como pertencente ao capital estrutural a metodologia para organizar a força de trabalho, para coordenar trocas e atividades que precisem de mão-

de-obra intensiva na elaboração de produtos. CARDOSO (2004) afirma que melhores competências tendem a resultar em melhores produtos, porque permitem melhor alocação e utilização dos recursos humanos.

Mudanças na concepção do trabalho levaram o foco de estreitas e específicas tarefas a cargo de indivíduos para o esforço coletivo conduzido por diversos times com diferentes habilidades trabalhando orientados para resultados (LIDGREN *et al.*, 2002). Para CARDOSO (2004:143), o “convívio com a coletividade e todas as idiosincrasias decorrentes desse convívio, bem como as atividades não-estruturadas e/ ou não-repetitivas, fomentam o desenvolvimento de outras competências não-processuais que não devem ser desprezadas.”

ROMERO (2003) cita a cultura, juntamente com os valores, como elementos que influenciam o modo das pessoas trabalharem em conjunto, influenciando também o ambiente organizacional.

EDVINSSON e SULLIVAN (1996) apresentam a cultura como um elemento intangível do capital estrutural, juntamente com a missão, os valores, os objetivos do negócio. Segundo os autores, esses elementos direcionam a empresa e orientam sua visão de futuro.

Os autores ainda argumentam que um gerenciamento de sucesso dos seus recursos intangíveis deve procurar desenvolver uma cultura de inovação nos colaboradores – no sentido de “manter um fluxo aceitável de inovações comercializáveis” (EDVINSSON e SULLIVAN, 1996:362) por meio da elaboração de políticas internas, procedimentos e processos de decisão. Para eles, isso inclui não somente sistemas de incentivo para que haja uma concentração de energias nas tecnologias ou inovações de interesse do negócio, como também processos de avaliação e projeção das inovações, com vistas a identificar aquelas que oferecem mais valor potencial para a empresa.

A cultura de uma organização deve permear toda a relação desta com seus colaboradores, desde o momento de sua seleção até sua saída da empresa. Um dos fatores fundamentais para o comprometimento dos colaboradores é a relação de

confiança estabelecida com a empresa, relação esta que, dentre outras coisas, necessita de um discurso alinhado à prática.

### *Capital de Relacionamento*

Por capital de relacionamento se entende todo o conhecimento utilizado na interação entre a organização e as entidades com as quais se relaciona diretamente, com objetivos ligados ao negócio. Nessa interação, um elemento importante é a reputação da empresa ante os clientes, parceiros ou fornecedores (SVEIBY, 2001; ALLEE, 2000b). Essa reputação deve estar fundamentada na marca ou na atitude dos colaboradores, sejam os que estão na “linha de frente” das diversas operações da empresa ou aqueles que simplesmente são reconhecidos como “alguém que trabalha” em determinada organização.

Para ZARIFIAN (2003) a importância do cliente está relacionada a dois aspectos: primeiramente, o cliente gera renda, porque paga pelo serviço; em segundo lugar, o cliente julga sobre as soluções a ele oferecidas. O autor aqui propõe uma inversão importante na lógica atual de produção. O cliente não é ponto de partida para a definição do serviço, mas sim o contrário: o modo de pensar do cliente, da opinião pública, deve ser influenciado pela organização. Esse aspecto agrega suma importância ao conhecimento sobre o cliente ou sobre qualquer outra entidade com que a organização se relacione. Para a mobilização de conhecimentos para a produção e a inovação, de acordo com o autor, a compreensão dos hábitos de vida, das expectativas e da mudança dos costumes do cliente é decisiva.

Um outro componente do Capital de Relacionamento que tem ligação direta com a gestão de pessoas é o conhecimento da rede de relacionamento. Esse conhecimento é capaz de levar as pessoas, por exemplo, a terem idéias inovadoras sobre produtos, serviços ou programas de responsabilidade social (ROMERO, 2003; ALLEE, 2000b).

## *Capital Humano*

Aqui se analisa o que uma organização faz para desenvolver o seu Capital Humano, que é composto pelos aportes das pessoas que trabalham nos diferentes processos organizacionais.

A abordagem é direcionada às variáveis controláveis pela organização: os diferentes estímulos que uma empresa pode dar a seus funcionários, para desenvolver seus potenciais e assim obter as competências no nível necessário. Estímulos ora compreendidos não só como planos de capacitação e desenvolvimento mas também como programas de retenção, que se baseiam na forma como a empresa remunera seus colaboradores, flexibiliza condições de trabalho, oferece ao colaborador oportunidades para crescimento dentro da empresa, dentre outras práticas.

Um componente importante do Capital Humano é o comprometimento com a empresa, comprometimento este não só com o resultado final de seu trabalho, mas também com os valores organizacionais. Esses valores dificilmente são inculcados nos indivíduos se já não houver uma predisposição para aceitá-los, que deve ser identificada já no momento da seleção. A autonomia do indivíduo, juntamente com o comprometimento e a motivação, são importantes elementos de estímulo ao contínuo aprendizado e à criação de novos conhecimentos e competências (LINDGREN *et al.*, 2002)

Um outro fator, anteriormente enunciado, é a motivação do indivíduo, que ZARIFIAN (2001:121) explica como sendo

“tanto uma condição quanto um efeito da utilização da lógica da competência. É o próprio indivíduo o principal ator do desenvolvimento de suas competências particulares à medida que as mobiliza e as faz progredir em situações profissionais reais, empíricas”.

Para FLEURY e FLEURY (2001), a aprendizagem pode acarretar a transformação do conhecimento em competência. Esse processo (de aprendizagem) envolve a compreensão do que ocorre no ambiente externo e interno da organização, além da definição de comportamentos que comprovam a efetividade do aprendizado. Como afirmam LINDGREN *et al.* (2002:22), “a competência deve ser associada a processos

de mudança e deve ser vista como dinâmica, emergente, e constantemente envolvendo a prática”.

Facilitadora do processo de aprendizagem, a comunicação torna-se importante para o desenvolvimento de competências (ROMERO, 2003; ZARIFIAN, 2003). A comunicação também é fundamental para a existência da competência. “Os conhecimentos e o *know-how* não adquirem *status* de competência a não ser que sejam comunicados e trocados” (FLEURY e FLEURY, 2001:21).

Há ainda um outro elemento, associado ao bom desempenho de um indivíduo: a sua capacidade de repetir esse desempenho, adquirido com a *experiência*. Somente o nível de *experiência* do indivíduo na aplicação do potencial, com o nível necessário de desempenho, poderá levar à conclusão de que o indivíduo possui a competência (VALLE *et al.*, 2003a; PEREIRA e CAVALCANTI, 2001). Diversos autores (SVEIBY, 2001; CAVALCANTI *et al.*, 2001) afirmam que o conhecimento, ao contrário dos bens tangíveis, somente se “deprecia” com a falta de “uso”. Por essa razão, a experiência precisa ser avaliada em função do tempo, e não somente da quantidade de eventos.

### *5.1.2 – A relação entre os Capitais do Conhecimento e as macrofunções da gestão de competências*

Analisando as macrofunções da gestão de competências, foi possível perceber elementos fundamentais em cada uma dessas macrofunções:

A macrofunção **identificar** tem íntima relação com a estratégia da organização, que é o ponto de partida para a determinação de quais as competências que interessam à organização, quais os papéis que os indivíduos precisarão desempenhar, enfim, como a empresa se estrutura para atingir seus objetivos estratégicos.

Um segundo elemento, componente desta macrofunção, são os papéis desempenhados pelo indivíduo. É o papel que determina quais potenciais deverão ser utilizados para que a competência exista.

Com base nessas análises, pode-se perceber que a macrofunção **identificar** depende dos Capitais Ambiental e Estrutural. Esses capitais auxiliam na determinação das competências necessárias para a definição do papel e, também, orientam na compreensão de quais competências são relevantes para o atingimento dos objetivos organizacionais.

A macrofunção **medir** tem, como elementos fundamentais, a percepção do cliente – sendo que “clientes” são todas as pessoas que serão impactadas pelo desempenho de um papel – e o indivíduo, aquele que será avaliado. A competência somente poderá ser atestada se o desempenho atingido no papel corresponder às expectativas de quem é afetado por ele.

Partindo desses elementos fundamentais da macrofunção **medir**, percebe-se a necessidade de vincular a mensuração de competências com os Capitais de Relacionamento e Humano.

Os elementos fundamentais da macrofunção **desenvolver** são o papel e o indivíduo. Esse desenvolvimento da competência pode ser fruto de intervenções sobre as ações do indivíduo, como programas de treinamento ou, por outro lado, pelo aprimoramento do próprio papel, como aumento de responsabilidades, trabalho em equipes diferentes ou utilização de novos recursos.

Nesse sentido, vê-se a importância de envolver os Capitais Estrutural e Humano na macrofunção **desenvolver**.

A função **reconhecer** depende diretamente dos resultados da organização. Esses resultados estão relacionados com o atingimento de objetivos estratégicos ou metas de satisfação de clientes.

A macrofunção **reconhecer**, em consequência, necessita estar alinhada com os Capitais Ambiental e de Relacionamento. É a partir dos ativos intangíveis da organização, pertencentes a esses grupos, que devem ser estabelecidos os desempenhos esperados para que as competências sejam reconhecidas.



Tendo em vista os relacionamentos anteriormente definidos, é possível perceber quais as áreas de foco estratégico de cada uma das macrofunções, isto é, qual parte do caminho de valor essas funções terão participação. A relação das macrofunções com os Capitais do Conhecimento, ora apresentada, expressa o modo como a organização viabiliza sua estratégia de criação de valor por meio da gestão de pessoas.

As relações entre as macrofunções da gestão de competências e os Capitais do Conhecimento estão expressas na tabela a seguir:

	Ambiental	Relacionamento	Estrutural	Humano
Identificar	✓		✓	
Medir		✓		✓
Desenvolver			✓	✓
Reconhecer	✓	✓		

**Quadro 5.1:** As relações entre as macrofunções da Gestão de Competências e os Capitais do Conhecimento. (FONTE: Elaboração própria)

## 5.2 - Criando valor por meio dos Capitais do Conhecimento

O Capital Intelectual de uma organização pode gerar valor de diversas formas, pois é formado por recursos de naturezas diferentes que são tratados de formas também distintas.

Sendo assim, cada Capital do Conhecimento tem uma forma diferente de gerar valor, o que irá guiar os objetivos e as ações que visem o crescimento desses capitais. Em última análise, a estratégia para cada capital será diferente, de forma a gerar vantagem competitiva através desses capitais.

SVEIBY (2001) afirma, com relação ao uso da competência humana para a criação de valor, que as pessoas podem usar sua competência para transferir e converter o conhecimento interna ou externamente à organização à qual pertencem. Internamente, criando bens ou estruturas<sup>11</sup> intangíveis, como processos melhores e novo *design* de

<sup>11</sup> SVEIBY (2001) utiliza o conceito de estrutura, apresentado em um trabalho anterior. Para o autor, as pessoas, nas organizações, criam **estruturas** para se expressarem. As **estruturas** não são objetos, mas construídas a partir de um processo constante de interação entre as pessoas.

produtos. Externamente, podem ser criadas estruturas intangíveis como relacionamento com os clientes, reforço da marca, reputação, e novas experiências para os clientes. Para o autor, então, uma estratégia baseada no conhecimento deve utilizar, como recurso primário, a competência humana.

### *Capital Ambiental*

O valor via Capital Ambiental é a própria estratégia da empresa. Com o conhecimento de seu ambiente de negócios, a empresa desenvolve sua estratégia, que irá orientar as demais estratégias para os outros capitais.

### *Capital Estrutural*

Com relação ao capital estrutural, SVEIBY (2001:3) afirma que se cria valor a partir do momento em que a competência das pessoas é utilizada no desenvolvimento de “patentes, conceitos, modelos, padrões, sistemas de computador e outros processos administrativos mais ou menos explícitos”. Com relação à dependência dos indivíduos, o capital estrutural é parcialmente independente, de modo que, mesmo que as pessoas mais “valiosas” saiam da organização, parte do conhecimento por elas construído ficará retido na empresa.

### *Capital de Relacionamento*

“O valor de tal recurso intangível é primeiramente influenciado pela boa resolução dos problemas dos clientes, o que envolve um elemento de incerteza. A imagem e os relacionamentos podem ser bons ou ruins, e podem mudar a todo momento. Eles são parcialmente dependentes dos indivíduos.” (SVEIBY, 2001:3)

### *Capital Humano*

Uma estratégia que vise gerar valor por meio do Capital Humano deve se preocupar, além de como utilizar e alavancar este recurso, em remover as barreiras que impedem a transferência e a criação de conhecimento. Essas barreiras surgem porque, para o indivíduo, o compartilhamento do conhecimento nem sempre é visto de forma positiva,

especialmente quando esse conhecimento envolve oportunidades de carreira, trabalho extraordinário ou falta de reconhecimento (SVEIBY, 2001).

### 5.3 - A gestão de competências e a geração de valor

Em se tratando de ativos de conhecimento, os capitais geram valor a partir da transferência/ conversão desse conhecimento (SVEIBY, 2001). ZARIFIAN (2003) esclarece que formalizar ou disponibilizar conhecimentos é importante, desde que não se acredite que é possível “criar” conhecimento. Ou seja, ainda que exista uma idéia inédita, ela nada mais será do que um conjunto de conceitos reorganizados de uma maneira diferente. Para ZARIFIAN (2003), os conhecimentos são produtivos pelo seu uso, de acordo com o seguinte ciclo:



**Figura 5.1:** Ciclo do conhecimento (FONTE: Elaboração própria a partir de ZARIFIAN, 2003)

Esses efeitos úteis, propostos por ZARIFIAN (2003), poderiam ser encarados também como o valor que se espera do uso da competência. Esse valor não pode ser dissociado de um aprimoramento no capital intelectual da empresa, pelo aprendizado adquirido.

SVEIBY (2001) define nove tipos de transferência/conversão do conhecimento, os quais têm o potencial de criar valor para uma organização. Essas atividades são a “espinha dorsal” de uma estratégia baseada no conhecimento, e são fruto da combinação de diferentes tipos de recursos intangíveis, que por sua vez são gerados a partir da expressão da competência humana.

Essa dinâmica dos capitais (SVEIBY, 2001) pode ser aplicada ao modelo dos Capitais do Conhecimento (CAVALCANTI *et al.*, 2001), para que se possa entender como esses capitais interagem e se transformam a fim de gerar valor. A seguir estão relacionadas as principais questões dessa dinâmica de acordo com cada capital.

## *Capital Humano*

### *i) Transferências/ conversões entre os indivíduos profissionais*

A questão central neste âmbito é facilitar a comunicação entre os colaboradores dentro da organização e determinar que tipos de ambientes conduzem à criatividade. Aprimorar a transferência de competência entre as pessoas e o clima de colaboração devem ser as preocupações principais da organização neste sentido.

### *ii) Transferências/ conversões dos indivíduos para a estrutura externa*

A preocupação principal é que a organização saiba como os seus colaboradores podem transferir seu conhecimento para o mundo exterior. Estrategicamente, a empresa deve objetivar que as competências de seus colaboradores melhorem a competência de seus clientes, fornecedores e, em última análise, da sociedade como um todo.

### *iii) Transferências/ conversões da competência para a estrutura interna*

Aqui existe o risco de se confundir desenvolvimento de sistemas de informação com gestão do conhecimento. Os investimentos no desenvolvimento de sistemas auxiliam parcialmente o aproveitamento desses recursos estratégicos, que são as competências humanas. A questão estratégica, então, é como aprimorar a conversão da competência individual para os sistemas, ferramentas e padrões.

## *Capital de Relacionamento*

### *i) Transferências/ conversões da estrutura externa para os indivíduos*

O principal interesse aqui é em como os indivíduos podem aprender com a estrutura externa. Muitas vezes, as organizações possuem sistemas para capturar informações do ambiente externo, mas em boa parte dos casos estão dispersos, não são mensuráveis e geralmente não têm influência sobre a estratégia. A principal preocupação, então, é: como os clientes da organização, fornecedores e outros atores podem melhorar a competência de seus colaboradores?

*ii) Transferências/ conversões da estrutura externa para a interna*

Relevante, nessa interação, é saber que conhecimento a organização pode ganhar do ambiente externo e como esse novo conhecimento pode ser convertido em ação. Ou seja: como a competência dos clientes, fornecedores e outros atores pode aprimorar os sistemas, ferramentas e processos da organização.

*iii) Transferências/ conversões entre a estrutura externa*

O questionamento sobre alguns aspectos deste capital é necessário, como por exemplo o conhecimento das interações entre as diversas instâncias da sociedade, para que a organização possa orientar sua estratégia na direção de ajudar a melhorar a competência de seus clientes, assim como influenciar o modo como a competência é transferida entre os diversos atores do seu ambiente. Neste sentido, a estratégia deve ser preocupar em facilitar as relações entre clientes, fornecedores ou outros atores.

*Capital Estrutural*

*i) Transferências/ conversões da estrutura interna para as competências dos indivíduos*

Uma competência “capturada em um sistema” (SVEIBY, 2001) é uma informação que pode ser disponibilizada com o fim de aprimorar a capacidade de agir de outros indivíduos. Entretanto, é preciso atentar para o fato de que a tecnologia produz somente informação. A chave para a geração de valor é saber se a informação produz competência. A questão estratégica, então, é saber como aprimorar a competência dos indivíduos utilizando sistemas, ferramentas e padrões.

*ii) Transferências/ conversões da estrutura interna para a externa*

A principal preocupação estratégica é a de conhecer de que forma os processos organizacionais, seus sistemas e produtos podem aprimorar as competências dos clientes, fornecedores e outros atores.

### *iii) Transferências/ conversões entre a estrutura interna*

Nesse aspecto, a preocupação estratégica deve ter foco na integração dos sistemas de forma efetiva.

#### *Capital Ambiental*

SVEIBY (2001) não utiliza o Capital Ambiental em sua classificação do capital intelectual, mas propõe que a maximização da criação de valor deva passar por uma coordenação, em uma estratégia coerente, de todas as transferências/ conversões do conhecimento por ele enumeradas. Para o autor, boas práticas que visam alavancar algum tipo de ativo intangível (capitais) podem ser perdidas ou neutralizadas pela adoção de outras iniciativas.

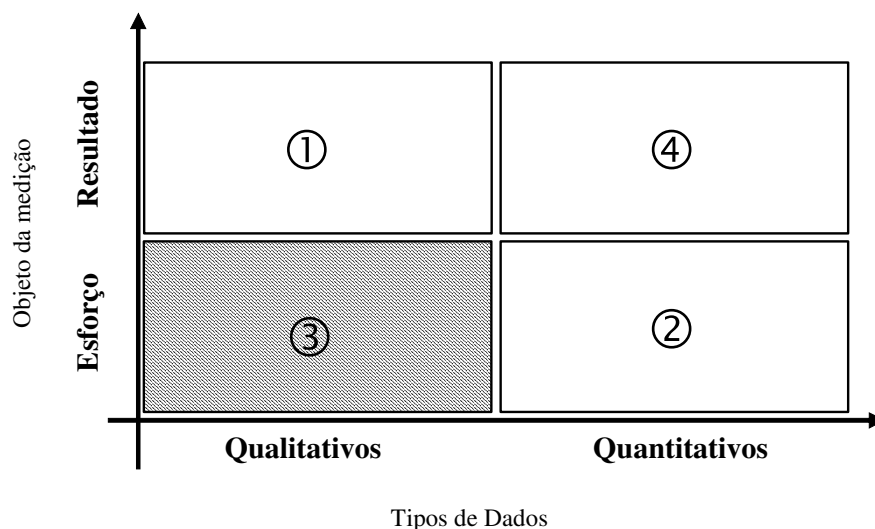
Este pensamento tem forte alinhamento com o modelo dos Capitais do Conhecimento (CAVALCANTI *et al.*, 2001), onde o Capital Ambiental deve ser ponto de partida para as estratégias de alavancagem dos demais capitais, já que ele congrega o conhecimento do ambiente de negócios da organização, que é fundamental para o desenvolvimento da estratégia competitiva.

Neste trabalho, só serão utilizadas as conversões ligadas diretamente ao Capital Humano. As demais conversões estão associadas à muitos outros fatores que não os recursos humanos, e eles não são fator de decisão para estes outros capitais.

#### **5.4 – Conhecendo os tipos de indicadores**

Retomando a discussão proposta anteriormente sobre indicadores, é preciso então definir quais os tipos de indicadores mais adequados para a elaboração do diagnóstico.

Utilizando a classificação anteriormente proposta por TEIXEIRA FILHO (2002) é possível avaliar os tipos de indicadores utilizando o modelo de quadrantes:



**Figura 5.2:** Os tipos de indicadores (Fonte: Elaboração própria a partir de TEIXEIRA FILHO, 2002).

Na figura pode-se observar quatro quadrantes, de acordo com os aspectos de composição de indicadores apresentados pelo autor. No quadrante de número 1 estão os indicadores qualitativos de resultados, que são utilizados atualmente na gestão de recursos humanos, porém não vêm sendo avaliados de forma direta. Por exemplo, para avaliar a aplicabilidade de determinado conteúdo de um treinamento, muitas vezes são utilizados indicadores como nível de satisfação dos colaboradores com o treinamento, ou mesmo a opinião sobre a aplicabilidade, mas não é feita uma verificação do quanto o colaborador aplica daquele conteúdo em seu trabalho. Com isso, não se consegue avaliar o valor das iniciativas.

No quadrante de número 2 situam-se os indicadores quantitativos de esforço, também bastante utilizados na gestão tradicional de recursos humanos. Como exemplos, podem ser citados o número de treinamentos realizados ou número de horas-aula ministradas; volume de investimentos em treinamento, dentre outros. Esses indicadores mostram que a gestão de pessoas está acontecendo, mas não conseguem mostrar se está ou não gerando valor.

O quadrante de número 3 abarca os indicadores que serão utilizados no diagnóstico: os qualitativos de esforços. Esses indicadores visam avaliar se os esforços necessários para a geração de valor estão sendo empreendidos. Também têm suas limitações, uma vez

que indicam se o caminho correto foi tomado, mas não medem a eficácia dessas ações, que deveria ser avaliada por meio de indicadores quantitativos de resultados.

Os indicadores quantitativos de resultados estão situados no quadrante de número 4. Entretanto, a mensuração de resultados nesse campo da gestão de competências ainda não possui respostas muito claras, em função de depender de variáveis ainda não quantificáveis, conforme afirma CARDOSO (2004):

“Neste sentido, pode-se afirmar que a competência de um indivíduo, ou seja, sua capacidade de executar uma determinada atividade é significativamente circunstancial, na medida em que depende de sua história ou de seu conhecimento pessoal acumulado – o que estudou, o que viveu, que características físicas adquiriu, entre outros -, de sua vontade – ou de seu livre arbítrio para determinar o esforço a ser empreendido -, do ambiente organizacional percebido e das características específicas da situação em que a tarefa está sendo executada. Como exatamente todas estas variáveis se combinam para determinar a competência manifesta e, conseqüentemente, o desempenho alcançado pelo indivíduo na execução da tarefa é algo ainda misterioso.” (CARDOSO, 2004:41-42)

Ao longo deste capítulo foi possível estabelecer uma breve discussão sobre geração de valor e como ela pode ser avaliada. Também foi apresentada a correlação entre modelos de Gestão de Competências e o modelo dos Capitais do Conhecimento. No próximo capítulo, serão abordados indicadores qualitativos para essas áreas de foco do caminho de geração de valor, de modo a construir um roteiro de diagnóstico para modelos de Gestão de Competência, com o fim de compreender se esses modelos têm por base os fundamentos da geração de valor via Capital Humano.

### **5.5 – Construindo os indicadores do diagnóstico**

O diagnóstico elaborado a seguir utiliza como fundamentos três referenciais teóricos apresentados anteriormente: as macrofunções da gestão de competências; os fatores críticos de sucesso dos Capitais do Conhecimento e as transferências/ conversões desses capitais.



A partir da relação entre as macrofunções e os Capitais do Conhecimento, é possível entender os fatores críticos de sucesso (FCS) também para a realização das macrofunções. O “sucesso”, neste caso, é a realização das conversões necessárias ao capital humano, uma vez que o tema aqui abordado é a gestão deste capital. Dessa forma se verifica se o modelo de gestão de competências a ser analisado está trilhando o “caminho de valor”.

### 5.5.1 - Macrofunção: Identificar

Transferência/ Conversão	FCS	Indicadores
da estrutura externa para os indivíduos: como melhorar a competência dos seus colaboradores através do conhecimento do ambiente da organização?	Visão Estratégica	Os papéis dos colaboradores são definidos considerando a estratégia organizacional e as questões do macroambiente da organização.
	Modelo Organizacional	Os condicionantes do modelo organizacional se encontram refletidos nos papéis dos colaboradores (por ex.: relacionamentos, flexibilidade, orientação operacional).
	Imagem	As competências dos colaboradores transmitem os fundamentos da imagem da organização.
da estrutura interna para as competências dos indivíduos: como aprimorar a competência dos indivíduos utilizando sistemas, ferramentas e padrões?	Conhecimento do serviço	As competências estão definidas conforme os resultados esperados do serviço.
	Conhecimento dos processos	Os papéis são definidos utilizando os processos como ponto de chegada, e não de partida.
	Competência Essencial	As competências relativas a todos os colaboradores são definidas a partir das Competências Essenciais da organização.
	Estrutura flexível	O trabalho, na empresa, está organizado de forma que o colaborador aja conforme os seus papéis, e não conforme cargos.
	Estímulo à cooperação	A organização identifica competências para equipes de colaboradores, de forma que elas sejam resultado do esforço conjunto deles.
	Cultura de inovação e confiança	A organização identifica, como competências coletivas, características que propiciem uma cultura de inovação e criem um ambiente de confiança.

**Quadro 5.2** : Os indicadores da macrofunção Identificar (Fonte: Elaboração Própria)

### 5.5.2 - Macrofunção: Medir

É importante ressaltar que os indicadores aqui relacionados não foram elaborados para medir desempenho dos colaboradores. Embora a competência subentenda desempenho, eles estão ligados à existência ou não da competência, e à intensidade dela.

<b>Transferência/ Conversão</b>	<b>FCS</b>	<b>Indicadores</b>
<i>entre os indivíduos profissionais:</i> como aprimorar a transferência de competência entre as pessoas e o clima de colaboração?	Comprometimento	As métricas avaliam a postura de compartilhamento do conhecimento do colaborador com os colegas (por exemplo: receptividade, disponibilidade).
	Motivação	As métricas avaliam as iniciativas do colaborador na transmissão de conhecimento.
	Aprendizagem	As métricas de avaliação de competências avaliam o desenvolvimento do colaborador com relação à transmissão ou compartilhamento de conhecimento (melhora na qualidade ou intensidade da competência).
	Comunicação	As métricas para avaliação de competências contemplam as diversas interações que o colaborador precisa realizar com os companheiros no desempenho de seu papel e suas peculiaridades.
	Experiência	As métricas para avaliação de competência verificam as experiências em transmissão/ compartilhamento do conhecimento (por exemplo, participação em comunidades de prática).
<i>dos indivíduos para a estrutura externa:</i> como as competências dos colaboradores podem melhorar a competência dos clientes e fornecedores (rede de relacionamento)?	Comprometimento	As métricas avaliam a postura do colaborador diante das necessidades do cliente.
	Motivação	As métricas avaliam as iniciativas do colaborador em apresentar soluções ao cliente.
	Aprendizagem	As métricas avaliam o desenvolvimento do colaborador com relação às soluções apresentadas ao cliente.
	Comunicação	As métricas para avaliação de competências contemplam as diversas interações que o colaborador precisa realizar com a rede de relacionamento no desempenho de seu papel e suas peculiaridades.
	Experiência	As métricas avaliam as experiências no relacionamento com o cliente.

<b>Transferência/ Conversão</b>	<b>FCS</b>	<b>Indicadores</b>
<i>Da competência para a estrutura interna: como aprimorar a conversão da competência individual para os sistemas, ferramentas e padrões?</i>	Comprometimento	As métricas avaliam a postura do colaborador com relação à conversão do conhecimento em ativos da organização.
	Motivação	As métricas avaliam as iniciativas do colaborador no sentido de aprimorar os ativos da organização.
	Aprendizagem	As métricas avaliam o grau de aprimoramento após ações de desenvolvimento em situações reais enfrentadas pelos colaboradores no cotidiano do seu trabalho.
	Comunicação	As métricas avaliam a interação do colaborador com diferentes equipes da organização, para que estes realizem trocas mais efetivas de experiências e assim aprimorem o capital estrutural da organização.
	Experiência	As métricas para avaliação consideram a conversão do conhecimento adquirido nas experiências para os ativos intangíveis da organização.
<i>da estrutura externa para os indivíduos: como os clientes da organização, fornecedores e outros atores podem melhorar a competência de seus colaboradores?</i>	Reputação	A organização utiliza as opiniões da rede de relacionamento para avaliar a competência do colaborador.
	Compreensão do Cliente	A organização utiliza o conhecimento sobre o cliente para avaliar a competência do colaborador.
	Conhecimento da rede de relacionamento	A organização utiliza o conhecimento sobre a rede de relacionamentos (por exemplo fornecedores, parceiros) para avaliar a competência do colaborador.

**Quadro 5.3:** Os indicadores da macrofunção Medir (Fonte: Elaboração Própria)

### 5.5.3 - Macrofunção: Desenvolver

<b>Transferência/ Conversão</b>	<b>FCS</b>	<b>Indicadores</b>
<i>entre os indivíduos profissionais:</i> como aprimorar a transferência de competência entre as pessoas e o clima de colaboração?	Comprometimento	Os colaboradores são co-responsáveis pelo desenvolvimento da equipe com que trabalham.
	Motivação	As atividades de desenvolvimento de colaboradores procuram incentivar o compartilhamento do conhecimento.
	Aprendizagem	As atividades de desenvolvimento são planejadas visando a transferência e o compartilhamento de conhecimento.
	Comunicação	As atividades de desenvolvimento visam aprimorar a comunicação entre os colaboradores.
	Experiência	As experiências são compartilhadas sistematicamente entre os colaboradores.
<i>dos indivíduos para a estrutura externa:</i> como as competências dos colaboradores podem melhorar a competência dos clientes e fornecedores (rede de relacionamento)?	Comprometimento	A organização estimula o colaborador a pensar no desenvolvimento de competências da rede de relacionamento como o seu próprio desenvolvimento.
	Motivação	A empresa incentiva que seus colaboradores tenham iniciativas de melhoria das competências dos atores da rede de relacionamento.
	Aprendizagem	As atividades de desenvolvimento são planejadas visando ampliar as capacidades de colaboradores de aprimorar as competências dos atores da rede de relacionamentos.
	Comunicação	As atividades de desenvolvimento procuram aprimorar as interações entre os colaboradores e a rede de relacionamento.
	Experiência	As práticas de desenvolvimento de colaboradores procuram aprimorar as experiências de cooperação com clientes e fornecedores.
<i>da competência para a estrutura interna:</i> como aprimorar a conversão da competência individual para os sistemas, ferramentas e padrões?	Comprometimento	Os colaboradores são estimulados a ver o desenvolvimento de suas ferramentas de trabalho como parte do seu próprio desenvolvimento.
	Motivação	A empresa incentiva que seus colaboradores tenham iniciativas de melhoria de seu capital estrutural.
	Aprendizagem	As atividades de desenvolvimento são planejadas visando aplicação prática no capital estrutural da empresa.
	Comunicação	A empresa viabiliza canais de comunicação para a sugestão de melhorias.

<b>Transferência/ Conversão</b>	<b>FCS</b>	<b>Indicadores</b>
(continuação)	Experiência	A empresa procura alocar o colaborador em projetos ou processos que necessitem de uma experiência trazida pelo colaborador de outros papéis semelhantes.
<i>estrutura interna para as competências dos indivíduos: como aprimorar a competência dos indivíduos utilizando sistemas, ferramentas e padrões?</i>	Conhecimento do serviço	O desenvolvimento dos colaboradores é planejado utilizando os requerimentos do serviço que este realiza.
	Conhecimento dos processos	Os processos de toda a organização estão disponíveis para o conhecimento de todos os colaboradores.
	Competência Essencial	Todos os colaboradores são desenvolvidos nas competências que ajudam a compor a competência essencial.
	Estrutura flexível	O colaborador tem alto nível de ingerência sobre o seu trabalho.
	Estímulo à cooperação	A empresa designa equipes para solução de questões do capital estrutural da empresa com base em suas competências.
	Cultura de inovação e confiança	A organização estimula os colaboradores a buscar a melhoria continuamente nos processos, sistemas, etc.

**Quadro 5.4:** Os indicadores da macrofunção Desenvolver (Fonte: Elaboração Própria)

#### 5.5.4 - Macrofunção: Reconhecer

<b>Transferência/ Conversão</b>	<b>FCS</b>	<b>Indicadores</b>
<i>da estrutura externa para os indivíduos: como os clientes da organização, fornecedores e outros atores podem melhorar a competência de seus colaboradores?</i>	Visão Estratégica	Os colaboradores são reconhecidos pela contribuição à realização da estratégia da empresa.
	Modelo Organizacional	Os colaboradores são reconhecidos pela superação dos desafios impostos pelo ambiente (condicionantes do modelo organizacional).
	Imagem	Os colaboradores são reconhecidos pela contribuição ao retorno de imagem da empresa.
	Reputação	Os colaboradores são reconhecidos pela contribuição ao atingimento da reputação desejada ante a rede de relacionamento.
	Compreensão do cliente	Os colaboradores são reconhecidos por sua contribuição à satisfação do cliente.
	Conhecimento da rede de relacionamento	Os colaboradores são reconhecidos por sua contribuição a relações exitosas entre a organização e sua rede de relacionamento.

**Quadro 5.5:** Os indicadores da macrofunção Reconhecer (Fonte: Elaboração Própria)

## 5.6 - O que se pode entender do diagnóstico?

O objetivo deste diagnóstico é identificar em que área do caminho de valor, ou áreas, a organização vem concentrando seus esforços. Ele resulta da análise de diferentes escolas de competências, que possuem distintas abordagens para as macrofunções da organização. No entanto, colocadas sobre uma base comum, a da gestão do conhecimento, é possível que se tenha alguns parâmetros de comparação.

Relembrando a discussão iniciada no Capítulo 4, sobre as abordagens estratégicas, foi possível perceber que uma estratégia baseada no conhecimento visa conjugar os fatores externos e internos da organização, dada a importância de ambos.

Conforme exposto, a teoria dos recursos procura demonstrar que a organização gera valor a partir de um processo de acumulação e desenvolvimento de recursos. Esses recursos não são, se não, as pessoas e os processos de uma organização (além de tudo o que envolvem: informações, sistemas, metodologias, ferramentas, dentre outros).

Em contrapartida, a perspectiva de estratégia voltada para o ambiente externo à organização tomará como referencial para sua atuação a concorrência, estando sua estratégia focada em neutralizar os competidores, através de melhorias operacionais.

Embora se possa identificar, em um modelo como o dos Capitais do Conhecimento, a presença de elementos que poderiam ser associados a estas duas perspectivas – o capital humano e o capital estrutural, à perspectiva interna; o capital ambiental e o capital de relacionamento, à perspectiva externa - as estratégias baseadas no conhecimento propõem uma nova combinação dos fatores, a “sinergia entre os capitais” (CAVALCANTI *et al.*, 2001): esta é, então, a chave para a geração de valor.

Para SVEIBY (2001), a maximização da criação de valor ocorre a partir de uma estratégia que procure coordenar todos os nove tipos de transferências/conversões do conhecimento por ele descritos. A gestão do capital humano, então, precisa ter o mesmo objetivo, de realizar as transferências/ conversões do conhecimento relacionadas a este capital. Sendo assim, o modelo de gestão de competências necessita estar alinhado com

estes objetivos, viabilizando as transferências/conversões do conhecimento que se fizerem possíveis.

Os indicadores anteriormente propostos procuram identificar em que capitais a organização concentra os esforços de sua gestão de competências, de modo a entender qual o caminho por ela adotado para gerar valor e em que medida a gestão de competências está em linha com isso.

#### *5.6.1 - Como utilizar o diagnóstico*

Interessa, nesse diagnóstico, avaliar se as práticas de gestão de competências da organização estão alinhadas às práticas de gestão dos Capitais do Conhecimento. Os indicadores servem para apontar esse alinhamento.

Para isso, é necessário verificar se as práticas de gestão de competências adotadas pela organização atendem ou não atendem às características apontadas pelos indicadores. Essas práticas são classificadas segundo os parâmetros de “atende” ou “não atende”. Após esta etapa, é verificada a concentração de respostas “atende” por capital do conhecimento e comparada a aderência do modelo de gestão de competências que está sendo analisado com o modelo dos capitais do conhecimento. Essa aderência é verificada por meio da comparação do esforço real em cada capital (traduzido pela quantidade de indicadores que receberam a classificação “atende”) com o nível ideal, aquele em que todos os indicadores são atendidos.

Não considerar algum dos fatores críticos de sucesso dos capitais pode significar um ponto de atenção para a organização ou de aprimoramento do modelo. Por outro lado, quanto mais numerosos forem os indicadores atendidos, é possível perceber que os esforços da organização estão ao menos considerando aquele capital. A importância dele para a organização é analisada com relação aos outros capitais, não por meio da análise da quantidade absoluta de indicadores atendidos, mas através da proporção de indicadores atendidos sobre o total de indicadores de cada capital.

### 5.6.2 - O que indica o diagnóstico

Como foi dito anteriormente, é da sinergia dos capitais que nasce o valor. Sendo assim, dois capitais fortes já são capazes de apontar qual a estratégia que a organização está perseguindo. No caso de três fortes, dos quatro, o destaque é para o capital que merece reforço.

Retomando a classificação proposta por HONG *et al.*, apresentada no capítulo 4, tem-se a perspectiva de geração de valor “de fora para dentro”. Essa perspectiva é explicitada pela organização que busca fortalecer somente os capitais ambiental e de relacionamento. Como coloca PORTER (2000), uma empresa com a preocupação estratégica está centrada na concorrência, em buscar fazer o que o concorrente faz, mas de uma forma melhor. No entanto, ela corre o risco de ter uma vantagem competitiva que não se sustente ao longo do tempo, visto que esses avanços podem ser facilmente imitados. Por outro lado, em se ter o cliente como ponto de partida há o risco de pautar-se em demandas já existentes, reduzindo a pressão por inovação ou, ainda, de perder-se o foco com muitas demandas distintas.

Em sentido contrário está a perspectiva “de dentro para fora”, que procura centrar seus esforços na acumulação e desenvolvimento dos recursos próprios. Essa visão unilateral pode levar a organização a perder competitividade, na medida em que distancie seu foco do cliente ou perca de vista as ações da concorrência.

Um capital ambiental forte, em conjunto com o capital humano forte, pode levar a organização a conseguir um fluxo constante de inovações, uma vez que os recursos humanos são os grandes catalizadores da diferenciação competitiva (PEREZ e PABLOS, 2003). No entanto, se o desenvolvimento do capital humano for dissociado do aprimoramento do capital estrutural, a organização torna-se profundamente dependente das pessoas que para ela trabalham.

Já um capital estrutural forte, associado ao capital de relacionamento, pode trazer à organização meios para aprender e aprimorar seus produtos, processos e sistemas, para melhor atender seus clientes, buscando o melhor de seus fornecedores. No entanto,



como dito anteriormente, o risco de se colocar o cliente como ponto de partida é grande, podendo a organização perder o foco.

O investimento em capital estrutural, baseado no capital ambiental, pode gerar vantagens para a organização com relação à sua concorrência. No entanto, esta vantagem é frágil, dado que “cedo ou tarde, as formas tradicionais de competitividade – custos, tecnologia, distribuição, fabricação e características de produtos – podem ser copiadas” (ULRICH, 1998).

Por fim, o capital humano e o de relacionamento, se associados, têm grande potencial de gerar vantagens competitivas sustentáveis. O esforço em compreender e surpreender o cliente pode levar a organização desenvolver, por meio de sua rede de relacionamentos, uma cultura de inovação que atinja resultados concretos. No entanto, sem os outros capitais, a empresa pode estar agindo segundo uma visão unilateral que, ainda por cima, leve-a a ser muito dependente do capital humano.

É importante entender que esse diagnóstico quer servir de orientação aos modelos de gestão de competências, mas não pode ser utilizado como ferramenta de gestão. O valor gerado pela organização é fruto de uma ampla gama de fatores: a forma como a organização gerencia as pessoas que para ela trabalham é apenas um deles.

Compreender o alinhamento entre a gestão de pessoas e a gestão do conhecimento é muito importante, na medida em que a gestão do conhecimento vem se configurando como a chave para as organizações que visam manter-se competitivas numa sociedade onde a empresa é avaliada, acima de tudo, pelo seu potencial de geração de valor.

## **Capítulo 6: Um modelo ilustrativo – o caso SEBRAE**

Após a elaboração do diagnóstico, no Capítulo 5, faz-se necessária uma ilustração de como utilizá-lo. O objetivo, neste momento, não é validar os indicadores ora determinados, mas entender sua aplicabilidade.

Para este capítulo, foi escolhido o modelo de gestão de competências do Serviço Brasileiro de Apoio a Empresas – o SEBRAE. O modelo foi escolhido por três razões principais:

1) O SEBRAE é uma organização que se enquadra no perfil das empresas baseadas no conhecimento. Um dos principais objetivos do SEBRAE é prover conhecimento e experiência para a melhoria da gestão das empresas, por exemplo sistematizando “o conhecimento do universo dos pequenos empreendimentos e o relacionamento com os clientes e parceiros, para articular e prover soluções adequadas” (SEBRAE, 2005). Embora a gestão de competências possa ser aplicada em todos os tipos de organizações, ela encontra maior adaptabilidade em empresas que tenham o conhecimento na base de sua estrutura.

2) O modelo de gestão de competências foi implantado por uma das maiores empresas de consultoria em capital humano do mundo. Isto significa que o referencial deste modelo está sendo utilizado em muitas outras empresas, o que revela uma tendência com relação ao futuro das práticas de gestão de competências.

3) A consultoria que implantou este modelo recebeu, em novembro de 2004, o Prêmio Gestão Empresarial - Parceiros RH 2004, promovido pela revista Gestão & RH, uma publicação especializada em Recursos Humanos que atua há 15 anos neste mercado. É um fato significativo porque, primeiramente, boa parte ou a maioria dos modelos de Gestão de Competências implantados no mercado seguem modelos conceituais de empresas de consultoria e, em segundo lugar, porque a imprensa especializada tem, como principal objetivo, o de revelar as tendências do mercado. Por esse motivo, entender os conceitos promovidos por essas entidades – empresas de consultoria e publicações especializadas – é vislumbrar a orientação que seguem os modelos vigentes nas empresas.

Deste modo espera-se, com a escolha deste modelo ilustrativo, ter uma breve idéia de como os modelos em vigor no mercado se enquadram na proposta da sociedade do conhecimento, que é gerar valor por meio dos ativos intangíveis da organização.

## **6.1 – O SEBRAE**

As informações sobre o modelo do SEBRAE aqui utilizadas foram extraídas de WOOD JUNIOR e PICARELLI FILHO (2004), do “Manual de Políticas e Procedimentos”, do Sistema de Gestão de Pessoas do SEBRAE (2002) e do *site* da Internet da própria organização.

Fundado em 1972, o SEBRAE tem como objetivo “promover a competitividade e o desenvolvimento sustentável dos empreendimentos de micro e pequeno portes” (SEBRAE, 2005). Para tanto, fomenta atividades de capacitação, facilita o acesso a serviços financeiros, estimula a cooperação entre as empresas, organiza feiras e rodadas de negócios.

Caracterizado por um alto nível de capilaridade – unidades em todos os estados da federação e no Distrito Federal, com mais de 600 pontos de atendimento em todo o país – o SEBRAE está estruturado em unidades de negócio e gestão, que gerenciam os diversos projetos apoiados pela instituição.

## **6.2 – O modelo de gestão de pessoas do SEBRAE**

A partir de um reposicionamento estratégico, - onde o SEBRAE ampliaria sua atuação de organização fomentadora do conhecimento à articulador dos movimentos que visam melhorar a gestão de micro e pequenas empresas – a organização percebeu que seria necessária uma mudança no seu modelo de gestão de pessoas, para que este pudesse suportar as mudanças culturais e profissionais necessárias.

O modelo partiu da premissa que deveria servir como um instrumento para captar e reter os melhores profissionais, cujas competências estivessem conformes às estratégias organizacionais. Além disso, a intenção da implantação do modelo era que possibilitasse um sistema consistente de avaliação que seria utilizado como base para

decisões de promoção, desenvolvimento e desligamento de pessoas. Buscava-se, com isso, a manutenção da missão social do SEBRAE e o incentivo ao aprendizado contínuo.

O modelo aqui abordado tem por base a competência como sendo um desdobramento da estratégia em conhecimentos, habilidades e atitudes, requeridos para todos os profissionais. Cada um desses conceitos é entendido da seguinte forma:

- **Conhecimentos:** é o saber adquirido, ou seja, os conceitos, técnicas, teorias e metodologias relacionados ao trabalho;
- **Habilidades:** é o saber fazer, isto é, o conhecimento colocado em prática;
- **Atitudes:** estão relacionadas ao comportamento do colaborador, à sua forma de agir com seus pares, superiores e subordinados.

O modelo parte do princípio que as competências, assim definidas, se manifestam por resultados observáveis e que viabilizam uma *performance* superior.

A estrutura de gestão de pessoas do SEBRAE é composta de seis núcleos de atuação (SEBRAE, 2002), responsáveis por diferentes funções da gestão de pessoas. Uma vez identificadas, as competências fundamentam as atividades desenvolvidas por esses núcleos, a saber:

- **Núcleo de organização dos espaços ocupacionais<sup>12</sup>:** apresenta as trajetórias de carreira que os colaboradores da organização podem percorrer através do desenvolvimento profissional baseado em competências, define as exigências de qualificação requeridas e estabelece procedimentos para a comprovação dessa qualificação.

---

<sup>12</sup> Espaço ocupacional caracteriza-se pelo “conjunto de responsabilidades e competências definidas de acordo com a complexidade e relevância das ações e dos respectivos resultados” (SEBRAE, 2002).

- **Núcleo de acompanhamento e avaliação de resultados:** estabelece critérios e procedimentos para o acompanhamento e avaliação dos resultados obtidos pelas equipes e empregados.
- **Núcleo de reconhecimento:** estabelece as políticas e os procedimentos relativos à estrutura de remuneração.
- **Núcleo de provimento:** elabora o planejamento de pessoal, recrutamento, seleção, remanejamento e alocação de pessoal, respeitando as reais necessidades da organização.
- **Núcleo de capacitação:** estabelece diretrizes e políticas para orientar o desenvolvimento profissional com foco em competências, de forma a melhorar a qualificação dos empregados.
- **Núcleo de monitoramento da cultura organizacional:** estabelece políticas e procedimentos para monitoramento e transformação da cultura organizacional.

Após conhecer os conceitos que fundamentam o modelo de gestão de competências do SEBRAE, faz-se necessário analisar o quanto este modelo está alinhado com uma estratégia baseada no conhecimento. Para isso, serão descritas as práticas da organização e será verificada a presença dos indicadores descritos no capítulo 5.

### **6.3 – Analisando o modelo**

Dentro da perspectiva adotada neste trabalho, para a análise deste modelo é necessário, primeiramente, identificar como ele prevê que sejam realizadas as macrofunções da gestão de competências. As funções clássicas de gestão de Recursos Humanos, neste momento, são menos relevantes, ganhando maior importância as práticas para gestão de competências.

### 6.3.1 – Macrofunção: Identificar

A definição das competências no SEBRAE se baseia em seu direcionamento estratégico e nos macroprocessos da organização. Partindo do propósito da organização e dos seus princípios e estratégias, foram definidas as competências essenciais da organização.

As competências, nesta organização, estão definidas da seguinte forma (SEBRAE, 2002):

- **Competências Essenciais:** descrevem a essência do SEBRAE, referindo-se ao negócio e não diretamente aos empregados. A partir destas, são identificadas competências genéricas, competências por espaço ocupacional, competências específicas e gerenciais, as quais são utilizadas para desenvolver os colaboradores avaliá-los. Os colaboradores não são avaliados nas competências essenciais;
- **Competências Genéricas:** são competências que estabelecem as condições básicas de atuação para todos os colaboradores e que conduzem à consecução dos objetivos do SEBRAE;
- **Competências por Espaço Ocupacional:** direcionam os colaboradores ao desenvolvimento de atividades com mesmo nível de complexidade e responsabilidade<sup>13</sup>. Todos os colaboradores que ocupam o mesmo espaço ocupacional, independente do macroprocesso onde estão alocados, precisam apresentar essas competências;
- **Competências Específicas:** relacionadas a cada macroprocesso do SEBRAE, orientam os colaboradores ao desenvolvimento de conhecimentos e habilidades que sejam necessários para atingir os resultados específicos de cada macroprocesso;
- **Competências Gerenciais:** direcionam os colaboradores que exercem função gerencial à consecução dos objetivos estratégicos e dos planos

---

<sup>13</sup> Conforme definição de espaço organizacional citada anteriormente.

operacionais, com utilização plena dos talentos humanos e dos recursos disponíveis.

O quadro a seguir exemplifica os tipos de competências dos colaboradores:

<b>Tipos de Competências</b>	<b>Assistente Financeiro</b>	<b>Analista Financeiro</b>	<b>Gerente Financeiro</b>
Competências Genéricas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacidade de atuar com foco no cliente</li> <li>- Capacidade de trabalhar em equipe</li> <li>- Capacidade de trabalhar com qualidade</li> </ul>		
Competências por espaço ocupacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacidade de trabalhar com método</li> <li>- Capacidade de trabalhar com organização</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacidade de comunicação</li> <li>- Capacidade de administrar conflitos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacidade de gerir pessoas</li> <li>- Capacidade de gestão financeira</li> <li>- Capacidade de gerir projetos</li> </ul>
Competências Específicas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacidade de manter informações contábeis atualizadas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacidade de prover a organização de informações econômico-financeiras</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacidade de representar a organização em negociações com instituições financeiras</li> </ul>

**Quadro 6.1:** Exemplos de Competências (Fonte: WOOD JUNIOR e PICARELLI FILHO, 2004)

Essas competências são utilizadas para avaliação, capacitação, acompanhamento, movimentação e remuneração. O recrutamento e a seleção também utilizam a mesma base de competências.

Na seleção por competências primeiramente é feita uma triagem, cujo critério é a análise do histórico profissional e também são realizadas avaliações das competências e de atitudes. A partir de então são qualificados somente os candidatos que apresentam os pré-requisitos de escolaridade, nível mínimo de proficiência nas competências genéricas e por espaço ocupacional e padrão de atitudes requeridas pelo SEBRAE..

Uma outra forma de se identificar competências é a partir da cultura organizacional. São definidos aspectos críticos da cultura para viabilização dos objetivos estratégicos. A partir dessa definição, são diagnosticadas as características da cultura organizacional

corrente e verificadas lacunas entre os aspectos necessários e os aspectos existentes. Tais lacunas são utilizadas como insumo para desenvolvimento de planos de mudança da cultura organizacional.

As ações de transformação são um conjunto de atividades que visam promover mudanças na cultura da organização, definidas a partir das necessidades detectadas quando da avaliação da cultura organizacional.

Tendo conhecido os aspectos principais da macrofunção Identificar, faz-se necessário analisar se podem ser verificados, nas práticas desta organização, os indicadores do diagnóstico proposto no capítulo 5.

O quadro a seguir apresenta esta relação:

Capital Associado	Indicadores	Prática da Organização	Atende	Não Atende	Não Verificado
Ambiental	Os papéis dos colaboradores são definidos considerando a estratégia organizacional e as questões do macroambiente da organização.	As competências do SEBRAE são definidas conforme seu direcionamento estratégico.	✓		
Ambiental	Os condicionantes do modelo organizacional se encontram refletidos nos papéis dos colaboradores (por ex.: relacionamentos, flexibilidade, orientação operacional).	O que definiria um <i>papel</i> de um colaborador seria a junção de um espaço ocupacional com um macroprocesso. No entanto, os espaços ocupacionais – diretamente ligados ao modelo organizacional - são definidos por níveis educacionais.		✓	
Ambiental	As competências dos colaboradores transmitem os fundamentos da imagem da organização.				✓



Capital Associado	Indicadores	Prática da Organização	Atende	Não Atende	Não Verificado
Estrutural	As competências estão definidas conforme os resultados esperados do serviço.	As competências são baseadas em critérios estáticos, que expressam <i>o que tem que ser feito</i> e não <i>o resultado que tem que ser atingido</i> .		✓	
Estrutural	Os papéis são definidos utilizando os processos como ponto de chegada, e não de partida.	Os macroprocessos são utilizados para definição de listas de competências para os colaboradores.		✓	
Estrutural	As competências relativas a todos os colaboradores são definidas a partir das Competências Essenciais da organização.	A definição das competências dos colaboradores tem como ponto de partida as competências essenciais.	✓		
Estrutural	O trabalho, na empresa, está organizado de forma que o colaborador aja conforme os seus papéis, e não conforme cargos.	Apresenta uma estrutura mais flexível do que a estrutura de cargos, mas o colaborador não age conforme um papel, mas ainda segundo uma função.		✓	
Estrutural	A organização identifica competências para equipes de colaboradores, de forma que elas sejam resultado do esforço conjunto dos colaboradores.	Existem competências que são desejáveis em todos os colaboradores, mas para orientar a sua atuação individual, e não das equipes das quais faz parte.		✓	
Estrutural	A organização identifica, como competências coletivas, características que propiciem uma cultura de inovação e criem um ambiente de confiança.	A cultura é constantemente trabalhada para que os colaboradores estejam alinhados com a estratégia da organização.	✓		

**Quadro 6.2:** Diagnóstico da macrofunção Identificar do Modelo de Gestão de Competências do SEBRAE (Fonte: Elaboração própria)

### 6.3.2 – Macrofunção: Medir

A avaliação de competências é realizada anualmente e seus resultados refletem diretamente na carreira, na remuneração dos profissionais, no planejamento estratégico de pessoal e nas ações de desenvolvimento.

São constituídos comitês formados por cinco membros, que são habilitados e treinados para esta tarefa: o superior do avaliado, um funcionário da mesma área, dois colaboradores de áreas clientes ou fornecedoras e um mediador da área responsável por recursos humanos. Estes avaliam cada uma das competências e chegam a um consenso com relação ao nível de proficiência final. Quando o modelo foi implementado, todas as competências dos colaboradores foram avaliadas. Nos anos subsequentes, somente têm sido avaliadas as competências apontadas no Planejamento Estratégico de Pessoal.

Os níveis de proficiência são associados aos seguintes parâmetros (SEBRAE, 2002):

- **ND – não demonstra:** o colaborador não demonstra a competência;
- **DE – desenvolvimento:** a competência está sendo aprimorada, desenvolvida. O desempenho das atividades requer o acompanhamento de profissionais mais experientes, e o colaborador é capaz de solucionar questões mais simples da atividade/ processo. Pratica a competência há no mínimo 1 ano.
- **AP – Aplicação:** a competência está sendo aplicada. Sua utilização se focaliza na realização das atividades dentro dos padrões de qualidade e desempenho estabelecidos, e o colaborador é capaz de solucionar questões de média complexidade da atividade/processo. Pratica a competência há no mínimo 2 anos.
- **EX – Excelência:** a competência está sendo usada em estado de excelência. Sua utilização concentra-se nas atividades de criação/ inovação, treinamento e/ou orientação, sendo capaz de solucionar questões de grande complexidade da atividade/processo. Pratica a competência há no mínimo 4 anos.

A complexidade e relevância das competências em relação aos resultados da Organização, aos macroprocessos e aos espaços ocupacionais servem de insumo para o estabelecimento de: i) peso do Tipo de Competência; ii) peso do Nível de Proficiência e; iii) peso da Competência.

O peso de cada tipo de competência é determinado em função das características do espaço ocupacional, bem como de sua relevância para a consecução dos objetivos estratégicos do SEBRAE.

<b>Espaço Ocupacional</b>	<b>Peso das Competências Genéricas</b>	<b>Peso das Competências por Espaço Ocupacional</b>	<b>Peso das Competências Específicas</b>	<b>Total</b>
Consultor	25%	35%	40%	100%
Analista	25%	35%	40%	100%
Assistente	25%	35%	40%	100%
Auxiliar	30%	35%	35%	100%

**Quadro 6.3:** Peso das Competências (Fonte: SEBRAE, 2002).

O peso do nível da proficiência é exponencial, conforme pode ser visto no quadro abaixo:

<b>Não demonstra</b>	<b>Desenvolvimento</b>	<b>Aplicação</b>	<b>Excelência</b>
0,00	0,25	0,50	1,00

**Quadro 6.4:** Pesos do nível de proficiência (Fonte: SEBRAE, 2002).

O peso de cada competência é determinado em função da relativização entre as competências de um mesmo tipo, considerando: i) a complexidade para desenvolvimento na competência (conhecimentos e habilidades envolvidos) e; ii) a importância da competência para a consecução dos objetivos estratégicos do SEBRAE.

Com base nos pesos, nos resultados das avaliações e respectivas certificações, todos os empregados do SEBRAE obtêm uma pontuação. O resultado das avaliações anuais pode refletir em manutenção ou aumento de pontos por competência, comparativamente ao período anterior.

A avaliação das competências dos empregados é utilizada para efeito de enquadramento nos espaços ocupacionais e atribuição da remuneração, para movimentação horizontal e vertical, bem como para elaboração do plano de capacitação.

Os processos de acompanhamento e avaliação de resultados estabelecem os indicadores para monitoramento e gestão do desempenho das equipes e dos empregados do SEBRAE. A lógica de aferição e os indicadores mensurados no acompanhamento dos resultados das equipes são definidos através do orçamento anual de cada Unidade. O acompanhamento do desempenho individual, contudo, está baseado no plano de trabalho anual de cada colaborador.

Ao final de cada período de acompanhamento dos resultados, são compiladas a partir do *Balanced Scorecard*<sup>14</sup> as informações relativas aos indicadores de resultados da organização, que sustentam diretamente a remuneração variável e indiretamente as ações de capacitação.

São indicadores de resultados organizacionais:

Perspectiva	Objetivo	Indicadores
Clientes	Maximizar a satisfação do cliente	- Índice de efetividade da ação.
Excelência Operacional	Atingir a excelência dos processos por meio de sistema estruturado de gestão	- Índice de cumprimento de metas; - Índice de cumprimento de prazos.
Finanças	Promover a eficiência na gestão dos recursos financeiros	- Custo da ação/metras realizadas.

**Quadro 6.5:** Indicadores de Resultados Organizacionais (Fonte: SEBRAE, 2002).

Para viabilizar a remuneração variável, o SEBRAE deve totalizar na média 70% de atingimento de resultados relativos aos indicadores selecionados.

A seguir são apresentadas as etapas da mensuração de competências no modelo do SEBRAE:

<sup>14</sup> O *Balanced Scorecard* é uma ferramenta desenvolvida por Robert Kaplan e David Norton que tem como objetivo medir o desempenho de uma empresa sob o ponto de vista da implementação da estratégia. Para utilizar essa ferramenta, a empresa deve especificar não apenas os elementos financeiros de sua cadeia de valor como fatores relacionados à clientes, processos internos e perspectivas de aprendizado e crescimento. Os autores acreditam que, quando são especificados os indicadores vitais dos processos

### *Planejamento do acompanhamento [de desempenho]*

O plano de trabalho de cada empregado é negociado entre gestor e subordinado, anualmente, no mês de dezembro, com base no planejamento anual da Unidade, onde são acordadas as metas de realização individual, as metas de desenvolvimento e capacitação e as atitudes desejadas pelo SEBRAE.

Estas metas referem-se a: i) aquisição de maiores níveis de proficiência nas competências; ii) aquisição de conhecimentos ou habilidades que sejam complementares àquelas formalmente previstas no Sistema de Gestão de Pessoas; iii) melhoria na escala de avaliação das atitudes e; iv) metas de realização individual dentro de seu macroprocesso.

### *Acompanhamento do desempenho individual*

O superior imediato deve acompanhar o plano individual de trabalho, através de reuniões e análises com cada subordinado. Também deve fornecer feedback informal ao empregado, sempre que possível.

O desempenho do empregado previsto no plano individual de trabalho deve ser acompanhado trimestralmente, quando deverão ser efetuados ajustes e/ou renegociação de metas. O objetivo desta etapa é a readequação do plano às condições atuais e a correção de eventuais desvios de *performance*.

### *Avaliação do desempenho individual*

A avaliação das metas de realização deve ser efetuada pelo próprio colaborador (auto-avaliação) e pelo superior imediato, conforme escala que se segue:

---

internos, avaliados e divulgados os resultados por toda a empresa, os gerentes garantem a participação de todos na implementação da estratégia (BECKER *et al.*, 2001).

Escala	Definição	Notas
Superior	Supera expectativas no cumprimento da meta e no prazo.	4
Satisfatório	Cumpre a meta e o prazo dentro do padrão esperado/planejado.	3
Pouco satisfatório	Deixa a desejar. Cumpre a meta, porém não cumpre o prazo.	2
Não satisfatório	Não cumpre a meta e o prazo estabelecido no planejamento.	1

**Quadro 6.6:** Escala de avaliação de desempenho (Fonte: SEBRAE, 2002).

Após consenso avaliador/avaliado, a nota final da avaliação das metas de realização é calculada através de média aritmética simples das notas de cada item componente do plano de trabalho.

A média de cumprimento de metas deve ser igual ou superior a 70% para viabilizar o crescimento horizontal ou vertical em carreira.

A avaliação das atitudes consiste na consolidação da auto-avaliação, avaliação do superior imediato e avaliação dos pares do avaliado (empregados do mesmo espaço ocupacional alocados no mesmo macroprocesso), conforme escala apresentada a seguir:

Escala	Definição	Notas
Superior	Supera expectativas. Demonstra padrão de excelência na atitude avaliada.	4
Satisfatório	Demonstra atitude dentro do padrão esperado.	3
Pouco Satisfatório	Demonstra padrão ainda não satisfatório na atitude avaliada.	2
Não satisfatório	Demonstra atitude muito aquém do padrão esperado.	1

**Quadro 6.7:** Escala de avaliação das atitudes (Fonte: SEBRAE, 2002).

O gestor deve consolidar as avaliações e em consenso com o avaliado e então preencher o formulário final de avaliação. A pontuação final de avaliação de atitudes é calculada através da somatória simples das notas atribuídas a cada atitude.

Para viabilizar o crescimento horizontal ou vertical na carreira, o empregado deve atingir no mínimo doze (12) pontos na avaliação das atitudes, sendo que em nenhuma delas poderá obter avaliação no nível “Não Satisfatório”.

### *Entrevista de feedback*

As entrevistas de feedback consistem na discussão e negociação da performance relativa às avaliações de metas de realização, atitudes e metas de desenvolvimento e capacitação, visando garantir a imparcialidade, transparência e validade do processo, além da verificação do nível de cumprimento das metas.

Caso o avaliado não concorde com algum aspecto de sua avaliação, pode inserir seus comentários no próprio formulário de avaliação. Esse formulário é assinado formalmente pelo avaliado e pelo avaliador.

Analisando a macrofunção Medir usando os indicadores propostos no capítulo 5, tem-se:

<b>Capital Associado</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Prática da Organização</b>	<b>Atende</b>	<b>Não Atende</b>	<b>Não Verificado</b>
Humano	As métricas avaliam a postura de compartilhamento do conhecimento do colaborador com os colegas (por exemplo: receptividade, disponibilidade).	As atitudes do colaborador são avaliadas por seus pares.	✓		
Humano	As métricas avaliam as iniciativas do colaborador na transmissão de conhecimento.	As metas do plano de trabalho envolvem metas de melhoria de competências, que acarretam melhoria na transmissão de conhecimento.	✓		
Humano	As métricas de avaliação de competências avaliam o desenvolvimento do colaborador com relação à transmissão ou compartilhamento de conhecimento (melhora na qualidade ou intensidade da competência).	A melhoria de nível de competência pressupõe aprimoramento com relação à transmissão do conhecimento (por exemplo, o nível excelência analisa aspectos como orientação de outrem e treinamento).	✓		

Capital Associado	Indicadores	Prática da Organização	Atende	Não Atende	Não Verificado
Humano	As métricas para avaliação de competências contemplam as diversas interações que o colaborador precisa realizar com os companheiros no desempenho de seu papel e suas peculiaridades.	Clientes e fornecedores internos, além de pares e supervisor, são envolvidos na avaliação do colaborador.	✓		
Humano	As métricas para avaliação de competência verificam as experiências em transmissão/compartilhamento do conhecimento (por exemplo, participação em comunidades de prática).	Os níveis de proficiência nas competências consideram o tempo de prática das competências.	✓		
Humano	As métricas avaliam a postura do colaborador diante das necessidades do cliente.	O indicador de satisfação do cliente é desdobrado em índices por ação, os quais são mais facilmente associados à participação dos colaboradores.	✓		
Humano	As métricas avaliam as iniciativas do colaborador em apresentar soluções ao cliente.	Nos planos de trabalho constam metas de desenvolvimento de competências específicas do macroprocesso no qual o colaborador está envolvido e também daquelas ligadas à competência essencial.	✓		
Humano	As métricas avaliam o desenvolvimento do colaborador com relação às soluções apresentadas ao cliente.	A complexidade e a relevância das competências é avaliada em função da relevância para o atingimento de metas organizacionais.	✓		



Capital Associado	Indicadores	Prática da Organização	Atende	Não Atende	Não Verificado
Humano	As métricas para avaliação de competências contemplam as diversas interações que o colaborador precisa realizar com a rede de relacionamento no desempenho de seu papel e suas peculiaridades.	As competências por macroprocesso e por espaço ocupacional expressam as necessidades das diversas redes em que o colaborador atua.	✓		
Humano	As métricas avaliam as experiências no relacionamento com o cliente.	Os níveis de proficiência nas competências consideram o tempo de prática das competências.	✓		
Humano	As métricas avaliam a postura do colaborador com relação à conversão do conhecimento em ativos da organização.	A evolução no nível de proficiência de competências pressupõe inovação e solução de problemas de maior complexidade.	✓		
Humano	As métricas avaliam as iniciativas do colaborador no sentido de aprimorar os ativos da organização.	O colaborador, no seu plano de trabalho, é avaliado com relação à melhoria de competências, atitudes e metas particulares dos processos de trabalho.	✓		
Humano	As métricas avaliam o grau de aprimoramento após ações de desenvolvimento em situações reais enfrentadas pelos colaboradores no cotidiano do seu trabalho.	O plano de trabalho possui metas de aquisição de conhecimentos.	✓		
Humano	As métricas avaliam a interação do colaborador com diferentes equipes da organização, para que estes realizem trocas mais efetivas de experiências e assim aprimorem o capital estrutural da organização.				✓

Capital Associado	Indicadores	Prática da Organização	Atende	Não Atende	Não Verificado
Humano	As métricas para avaliação consideram a conversão do conhecimento adquirido nas experiências para os ativos intangíveis da organização.				✓
Relacionamento	A organização utiliza as opiniões da rede de relacionamento para avaliar a competência do colaborador.	A satisfação do cliente é utilizada somente na avaliação de resultados de desempenho, mas não de competência.		✓	
Relacionamento	A organização utiliza o conhecimento sobre o cliente para avaliar a competência do colaborador.	A avaliação da competência do colaborador tem uma visão essencialmente interna.		✓	
Relacionamento	A organização utiliza o conhecimento sobre a rede de relacionamentos (por exemplo fornecedores, parceiros) para avaliar a competência do colaborador.	São utilizadas as perspectivas de clientes e fornecedores internos para avaliar a competência do colaborador.	✓		

**Quadro 6.8:** Diagnóstico da macrofunção Medir do Modelo de Gestão de Competências do SEBRAE

(Fonte: Elaboração própria)

### 6.3.3 – Macrofunção: Desenvolver

As ações de capacitação representam meios de obtenção de proficiência nas competências, impulsionando a melhoria do desempenho profissional. Podem ser classificadas segundo sua natureza:

- **técnico-conceituais:** ações de capacitação voltadas para a aquisição de conhecimentos por meio de dados, metodologias e conceitos;
- **vivenciais/práticas:** ações de capacitação voltadas para a aquisição de conhecimentos e habilidades por meio de atividades práticas, experiências e pesquisas e;

- **atualização:** ações de capacitação voltadas para a reciclagem e atualização de conhecimentos.

As ações de capacitação são planejadas tendo em vista as necessidades de desenvolvimento de competências e diretrizes estabelecidas no Planejamento Estratégico de Pessoal, de forma a garantir a integração das mesmas com os objetivos do negócio. A efetividade das ações de capacitação deve ser avaliada para garantir que os investimentos tenham o retorno esperado.

As ações de capacitação planejadas são organizadas como Programas de Formação ou como Ações Pontuais:

- **Programas de Formação:** desenhados para garantir o desenvolvimento homogêneo de empregados em um conjunto de competências perenes na Organização e;
- **Ações Pontuais:** focalizam o desenvolvimento de competências específicas, a reciclagem e a atualização de conhecimentos, decorrentes de novas tecnologias ou metodologias de trabalho.

O modelo prevê que a eficácia dessas ações de capacitação seja avaliada por meio de diversos mecanismos. A forma que esses mecanismos são utilizados depende de suas características e importância estratégica, como por exemplo: as ações de capacitação com menor impacto em competências e resultados são avaliadas através da opinião dos participantes e do gestor; já as ações de capacitação com impacto intermediário em competências e resultados são avaliadas pelas opiniões dos participantes, do gestor e por mais um ou dois instrumentos de avaliação, definidos pela equipe que gerencia a capacitação. As ações de capacitação com maior impacto em competências e resultados são avaliadas por todos os instrumentos de avaliação.

Os instrumentos de avaliação das ações de capacitação estão assim definidos:

- **Avaliação do Participante ao Final da Ação de Capacitação:** visa captar a percepção dos empregados em relação às ações de capacitação

realizadas. A partir da análise das informações obtidas, implementar melhorias para que as ações sejam continuamente aperfeiçoadas;

- **Avaliação do Gestor:** visa avaliar a qualidade das ações de capacitação realizadas por seus subordinados durante um período de tempo, bem como os resultados percebidos decorrentes de tais ações;
- **Retenção do Conhecimento (Provas e Testes):** visa, principalmente, avaliar a retenção do conhecimento e/ou habilidade(s) adquiridos com a ação de capacitação;
- **Mudanças Observadas nas Avaliações de Competências:** visa avaliar as mudanças observadas nos níveis de proficiência da(s) competência(s) vinculada(s) a determinada ação de capacitação e, a partir dos resultados percebidos, estudar as causas e tomar as decisões pertinentes para o aperfeiçoamento da mesma. Trata-se de uma ferramenta estruturada que permite ao profissional responsável pela avaliação, o acompanhamento da evolução das competências vinculadas à ação de capacitação realizada;
- **Mudanças Observadas no Acompanhamento das Metas de Desenvolvimento e Atitudes:** visa avaliar as mudanças observadas nos níveis de proficiência da(s) atitude(s) vinculada(s) a determinada ação de capacitação e, a partir dos resultados percebidos, estudar as causas e tomar as decisões pertinentes para o aperfeiçoamento da mesma. Trata-se de uma ferramenta estruturada que permite ao profissional responsável pela avaliação o acompanhamento da evolução das atitudes vinculadas à ação de capacitação realizada;
- **Retorno do Investimento:** O retorno do investimento (ROI) tem como principal objetivo, avaliar a relação entre os resultados associados às ações de capacitação desenvolvidas e o investimento relativo a elas.

É importante ressaltar que a avaliação da eficácia dos planos e ações de capacitação é um recurso fundamental para o aprimoramento, não só das competências dos colaboradores, como também das ferramentas de capacitação.

As metas de desenvolvimento do colaborador formam parte do seu plano de trabalho. Elas se concretizam no crescimento do nível de proficiência nas competências, na aquisição de conhecimentos e também em melhorias na escala de avaliação das atitudes.

Aplicando o diagnóstico à macrofunção Desenvolver, é possível constatar:

<b>Capital Associado</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Prática da Organização</b>	<b>Atende</b>	<b>Não Atende</b>	<b>Não Verificado</b>
Humano	Os colaboradores são co-responsáveis pelo desenvolvimento da equipe com que trabalham.				✓
Humano	As atividades de desenvolvimento de colaboradores procuram incentivar o compartilhamento do conhecimento.				✓
Humano	As atividades de desenvolvimento são planejadas visando a transferência e o compartilhamento de conhecimento.				✓
Humano	As atividades de desenvolvimento visam aprimorar a comunicação entre os colaboradores.				✓
Humano	As experiências são compartilhadas sistematicamente entre os colaboradores.				✓

<b>Capital Associado</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Prática da Organização</b>	<b>Atende</b>	<b>Não Atende</b>	<b>Não Verificado</b>
Humano	A organização estimula o colaborador a pensar no desenvolvimento de competências da rede de relacionamento como o seu próprio desenvolvimento.	No caso do SEBRAE, aprimorar a competência da sua rede de relacionamentos é o próprio “negócio” da organização. Deste modo, as metas de realização individual no macroprocesso já refletem essa preocupação.	✓		
Humano	A empresa incentiva que seus colaboradores tenham iniciativas de melhoria das competências dos atores da rede de relacionamento.				✓
Humano	As atividades de desenvolvimento são planejadas visando ampliar as capacidades de colaboradores de desenvolver as competências dos atores da rede de relacionamentos.				✓
Humano	As atividades de desenvolvimento procuram aprimorar as interações entre os colaboradores e a rede de relacionamento.	Dentro das atividades de capacitação existem os programas de formação, que visam o desenvolvimento de competências em nível coletivo.	✓		
Humano	As práticas de desenvolvimento de colaboradores procuram aprimorar as experiências de cooperação com clientes e fornecedores.	O plano de trabalho do colaborador contempla melhoria na escala de atitudes, que são medidas pelos clientes.	✓		

<b>Capital Associado</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Prática da Organização</b>	<b>Atende</b>	<b>Não Atende</b>	<b>Não Verificado</b>
Humano	Os colaboradores são estimulados a ver o desenvolvimento de suas ferramentas de trabalho como parte do seu próprio desenvolvimento.	Os colaboradores têm metas de melhoria nas competências, dentre elas as técnicas, necessárias aos macroprocessos.	✓		
Estrutural	A empresa incentiva que seus colaboradores tenham iniciativas de melhoria de seu capital estrutural.	As próprias ações de desenvolvimento de competências são avaliadas pelos colaboradores para melhoria dos instrumentos de capacitação.	✓		
Estrutural	As atividades de desenvolvimento são planejadas visando aplicação prática no capital estrutural da empresa.	Um dos tipos de ações de capacitação são as vivenciais, ligadas à prática no dia-a-dia. Objetivam a obtenção do conhecimento por meio do exercício prático.	✓		
Estrutural	Todos os colaboradores são desenvolvidos nas competências que ajudam a compor a competência essencial.	As competências definidas a partir da competência essencial são utilizadas no planejamento do desenvolvimento.	✓		
Estrutural	A empresa viabiliza canais de comunicação para a sugestão de melhorias.	A avaliação dos planos de capacitação feitas pelo colaborador e o gestor são valorizadas como meio de conhecer oportunidades de melhoria desses processos.	✓		
Estrutural	A empresa procura alocar o colaborador em projetos ou processos que necessitem de uma experiência trazida pelo colaborador de outros papéis semelhantes.	O nível de proficiência na competência é considerado no momento de montagem de uma equipe.	✓		

Capital Associado	Indicadores	Prática da Organização	Atende	Não Atende	Não Verificado
Estrutural	O desenvolvimento dos colaboradores é planejado utilizando os requerimentos do serviço que este realiza.	Um dos tipos de ação de capacitação é a Ação Pontual, que focaliza o desenvolvimento de competências específicas, a reciclagem e a atualização de conhecimentos, decorrentes de novas tecnologias ou metodologias de trabalho.	✓		
Estrutural	Os processos de toda a organização estão disponíveis para o conhecimento de todos os colaboradores.	Os macroprocessos são um dos pilares do modelo de gestão de competências, que é do conhecimento de todos.	✓		
Estrutural	O colaborador tem alto nível de ingerência sobre o seu trabalho.	As metas do plano de trabalho são acordadas com o supervisor.	✓		
Estrutural	A empresa designa equipes para solução de questões do capital estrutural da empresa com base em suas competências.	As equipes são estruturadas por competências.	✓		
Estrutural	A organização estimula os colaboradores a buscar a melhoria continuamente nos processos, sistemas, etc.	O plano de trabalho do colaborador contempla desenvolvimentos nos diversos tipos de competências, que se relacionam com diferentes aspectos da organização (estrutura organizacional e processos, por exemplo).	✓		

**Quadro 6.9:** Diagnóstico da macrofunção Desenvolver do Modelo de Gestão de Competências do SEBRAE (Fonte: Elaboração própria)



#### 6.3.4 – Macrofunção: Reconhecer

A estrutura de carreira do SEBRAE está composta por quatro espaços ocupacionais, que independem da área de atuação do profissional. Esses espaços são: auxiliar, assistente, analista e consultor. Os consultores podem vir a ser gerentes, desde que atendam aos pré-requisitos estabelecidos.

Dentro de cada espaço ocupacional, existem níveis que podem ser atingidos. A movimentação dentro de um mesmo espaço ocupacional (chamada de movimentação horizontal) ocorre devido ao desenvolvimento do profissional e da certificação do nível mínimo de proficiência nas competências profissionais de seu espaço ocupacional e do processo em que atua.

Já a movimentação de um espaço ocupacional a outro (chamada de movimentação vertical) depende do cumprimento de alguns pré-requisitos, apresentados a seguir:

- Pontuação na avaliação de competências, retratando o nível de proficiência certificado nas competências profissionais;
- Pontuação na avaliação de atitudes;
- Escolaridade (formação);
- Atendimento a um nível mínimo de metas individuais.

Essa movimentação está relacionada com o macroprocesso no qual o colaborador está alocado.

Uma outra forma de reconhecimento é a remuneração. No SEBRAE ela é composta por uma parte fixa e outra variável. A parte fixa está associada à aquisição e ao desenvolvimento de competências, enquanto a variável está associada ao atingimento de resultados organizacionais e de equipes.

A pontuação na avaliação de competências é utilizada para definir a remuneração. Para cada espaço ocupacional há uma escala de pontuação, sendo que para o cálculo desta pontuação são utilizados os três tipos de pesos (do tipo de competência; do nível de proficiência e da competência) citados anteriormente.

A avaliação dos resultados do SEBRAE é decorrente dos indicadores apurados pelo *Balanced Scorecard* anualmente e representa 70% do valor da remuneração variável.

A avaliação dos resultados das equipes é decorrência dos indicadores de metas e prazos previstos no planejamento da unidade organizacional, apurados anualmente e representa 30% do valor da remuneração variável.

A avaliação do desempenho individual fundamenta-se no plano anual de trabalho de cada empregado, caracterizado pelas metas de realização, metas de desenvolvimento e capacitação e pelas atitudes desejadas pelo SEBRAE. A avaliação de desempenho individual não determina valores de remuneração variável, mas constitui-se em condição para as movimentações verticais e horizontais.

A avaliação dos resultados obtidos pelo SEBRAE e pelas equipes determinam as condições de distribuição da remuneração variável.

O critério para o reconhecimento através da remuneração fixa advém do resultado das avaliações das competências genéricas, por espaço ocupacional e específicas. Estas avaliações geram pontos que são relacionados ao salário-base.

Tendo conhecido os elementos principais da macrofunção reconhecer, é possível analisá-los com base nos indicadores de valor propostos no capítulo 5.

<b>Capital Associado</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Prática da Organização</b>	<b>Atende</b>	<b>Não Atende</b>	<b>Não Verificado</b>
Ambiental	Os colaboradores são reconhecidos pela contribuição à realização da estratégia da empresa.	A remuneração variável de cada colaborador é baseada no atingimento de metas estratégicas avaliado pelo <i>Balanced Scorecard</i> .	✓		

Capital Associado	Indicadores	Prática da Organização	Atende	Não Atende	Não Verificado
Ambiental	Os colaboradores são reconhecidos pela superação dos desafios impostos pelo ambiente (condicionantes do modelo organizacional).	A remuneração fixa se fundamenta na melhoria de competências. Os macroprocessos da organização refletem seu modelo organizacional, e as competências específicas são definidas com base neles.	✓		
Ambiental	Os colaboradores são reconhecidos pela contribuição ao retorno de imagem da empresa.				✓
Relacionamento	Os colaboradores são reconhecidos pela contribuição ao atingimento da reputação desejada ante a rede de relacionamento.				✓
Relacionamento	Os colaboradores são reconhecidos por sua contribuição à satisfação do cliente.	A satisfação dos clientes é uma das medidas do desempenho organizacional, que são utilizadas para definição de remuneração variável.	✓		
Relacionamento	Os colaboradores são reconhecidos por sua contribuição a interações exitosas entre a organização e sua rede de relacionamento.				✓

**Quadro 6.10:** Diagnóstico da macrofunção Reconhecer do Modelo de Gestão de Competências do SEBRAE (Fonte: Elaboração própria)

## 6.4 – Conclusões sobre a análise do modelo

Tendo sido analisadas as práticas do SEBRAE de gestão de competências utilizando o roteiro de diagnóstico definido neste trabalho, é preciso entender como esta análise pode orientar a organização a buscar um maior alinhamento com uma estratégia baseada no conhecimento.

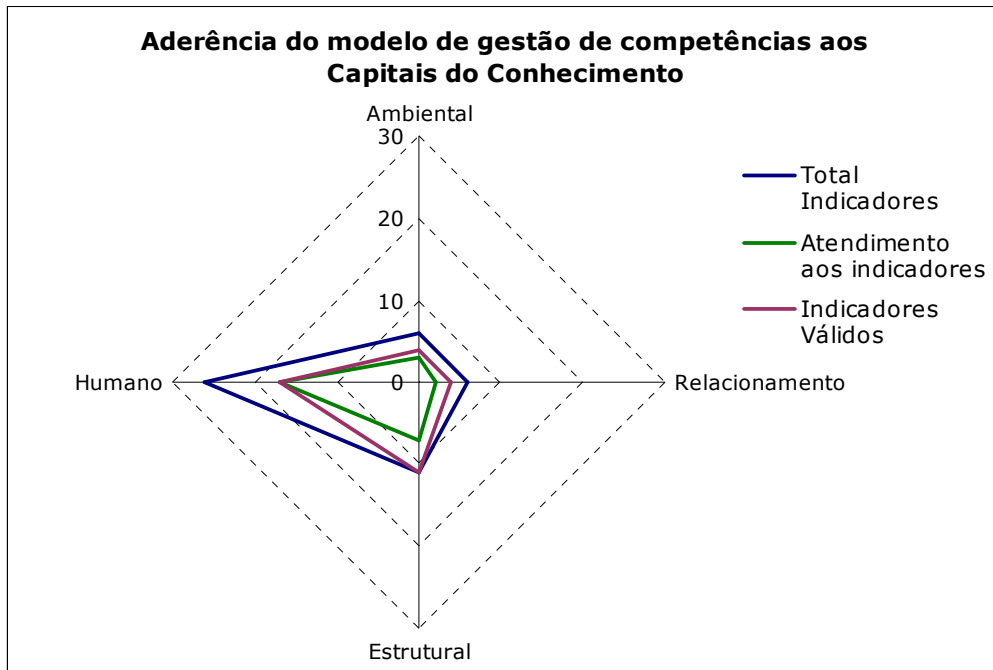
O objetivo deste diagnóstico é verificar o grau de aderência das práticas de gestão de competências ao caminho de valor anteriormente definido, o dos Capitais do Conhecimento. Para isso, os indicadores deveriam receber dois tipos de classificação: “Atende” ou “Não atende”. A terceira classificação aqui utilizada, “Não verificado”, foi criada para reduzir distorções resultantes da análise de modelos que não partiram de estratégias baseadas no conhecimento, que é o caso do modelo do SEBRAE. Esses indicadores foram utilizados como filtro e, para a análise da aderência – isto é, da quantidade de indicadores que foram classificados como “Atende” em relação ao total – somente foi considerado o total de indicadores válidos, isto é, os que puderam ser verificados.

Resumindo a análise dos indicadores que foi desenvolvida ao longo do capítulo, tem-se:

	<b>Ambiental</b>	<b>Relacionamento</b>	<b>Estrutural</b>	<b>Humano</b>
Atende	3	2	7	17
Não Atende	1	2	4	0
Não verificado	2	2	0	9
Total Indicadores	6	6	11	26
Indicadores Válidos	4	4	11	17

**Tabela 6.1:** Análise dos indicadores (Fonte: Elaboração própria).

A análise dos indicadores se encontra representada no gráfico a seguir:



**Gráfico 6.1:** Aderência do modelo de gestão de competências aos Capitais do Conhecimento.

(Fonte: Elaboração própria)

Com base no gráfico acima, é possível perceber, na linha intitulada “atendimento aos indicadores”, a aderência do modelo do SEBRAE aos Capitais do Conhecimento. A linha mais próxima à linha de indicadores válidos é a que relaciona o capital humano ao capital ambiental, mostrando que esses dois capitais são os que têm mais forte aderência com o caminho de valor proposto neste trabalho.

Este resultado indica que o modelo de gestão de competências do SEBRAE leva à uma priorização de ações relativas ao enriquecimento de seus capitais ambiental e humano. Como a definição de competências, neste modelo, parte da estratégia da organização, que é definida com base nos condicionantes do ambiente de negócios, parece claro que a relação com a estratégia seja diretamente identificada. O fato da estratégia estar sendo desdobrada em competências indica que os colaboradores da organização poderão ver com mais clareza de que forma podem contribuir para o alcance dos resultados da entidade.

Um modelo de gestão de competências que mantenha estreita relação com o capital ambiental pode preparar a organização para responder mais rapidamente às mudanças de seu ambiente de negócios.

O capital humano forte é essencial para qualquer organização que deseje manter-se competitiva na Sociedade do Conhecimento. As pessoas são as grandes responsáveis pela inovação nas organizações, utilizando-se de todos os outros capitais. Mais, elas são fundamentais para o aprimoramento destes.

Todavia, é importante prestar atenção nos capitais estrutural e de relacionamento, mais distantes do nível de aderência desejado. Uma quantidade pequena de conversões do conhecimento para o capital estrutural pode significar que uma organização está extremamente dependente das pessoas que para ela trabalham, por dois motivos: i) porque o conhecimento gerado pelas pessoas não está sendo armazenado na organização. Caso estas pessoas deixem de trabalhar para a empresa, ou estejam impossibilitadas temporariamente de trabalhar (devido à férias, doenças, ou outros motivos), esse conhecimento será perdido, ou pelo menos não estará sendo utilizado; ii) o conhecimento não está sendo compartilhado para toda a organização, o que pode acarretar retrabalho ou diminuir as condições que os colaboradores têm para mobilizar conhecimentos e assim possibilitar a manifestação das competências.

Em uma organização como o SEBRAE, o capital de relacionamento é um fator crítico para a consecução de seus objetivos estratégicos, para não dizer da própria realização de sua missão. Por ser uma organização essencialmente de relacionamentos, já que funciona como interface entre diversos atores do contexto de empresas, - viabilizando por exemplo, a existência de arranjos produtivos – esse deveria ser um capital forte e intimamente relacionado à gestão de suas competências.

É importante ressaltar que a análise do modelo de gestão de competências do SEBRAE se fundamentou em uma observação externa, levando em consideração apenas documentos escritos e não lançou mão de outros recursos utilizados, por exemplo, em estudos de caso. A proposta, neste trabalho, foi de definir um roteiro de diagnóstico que permitisse às empresas que implantaram modelos de gestão de competências uma reflexão sobre as metodologias adotadas e o caminho de geração de valor por elas escolhido.

## 6.5 – Críticas

A escolha do modelo do SEBRAE, como exposto no início deste capítulo, visava apresentar um caso de gestão de competências que refletisse tendências de metodologias contemporâneas para gestão do capital humano. São necessárias, além das conclusões da aplicação do diagnóstico, algumas considerações acerca do conceito de competência utilizado.

Com base nos conceitos apresentados neste trabalho, pode-se perceber que o modelo do SEBRAE apresenta algumas heranças dos modelos considerados “racionalistas” (cf. Capítulo 2), onde os colaboradores são portadores de conhecimentos, habilidades e atitudes e a competência se manifesta por meio de “resultados observáveis que viabilizam uma *performance* superior”.

A competência, então, não é vista como um evento, mas como requerimentos do indivíduo, pré-definidos a partir da competência essencial, dos espaços ocupacionais e dos macroprocessos. Ou seja, a competência pré-existe no indivíduo e sua necessidade é identificada com base nas funções que o indivíduo deve desempenhar na organização.

Os conceitos de potencial e papel, apresentados no Capítulo 2, são aqui utilizados como um único elemento: a competência que o indivíduo traz consigo, que existe ou não em um nível adequado, e que determina sua alocação numa determinada função. A definição de função neste modelo, contudo, é mais abrangente do que nos modelos tidos como racionalistas, já que não são consideradas somente as tarefas a serem desempenhadas em um processo, mas também posturas esperadas para determinado nível educacional e de experiência, além de características da cultura organizacional, que são expressas também através da estratégia e da competência essencial.

O conceito de desempenho também não apresenta muitas divergências com relação à teoria racionalista, uma vez que, conforme exposto no Capítulo 5, são necessários avanços nos estudos de indicadores para ativos intangíveis para que se possa ter uma noção mais clara de como as competências geram resultados, e que aspectos devem ser considerados para que uma medida de desempenho seja abrangente o suficiente para não ser injusta.

Esta injustiça pode afetar não somente o reconhecimento como também a própria remuneração do colaborador. No modelo apresentado, algumas iniciativas sinalizam evoluções em face às teorias racionalistas: a avaliação de desempenho é realizada por comitês, o que significa que não está sendo aplicada somente a visão unilateral dos resultados, mas estes estão sendo conjugados com outras formas de mensuração.

Um outro aspecto é que o nível de proficiência e o tipo de competências receberam pesos na avaliação, tornando-as relativas face aos resultados atingidos. Essa medida é importante para que não se dê excessiva relevância a competências que não influem de forma direta na avaliação e, por outro lado, haja leveza no processo de avaliação, diminuindo a carga de informações.

Como se percebe, tal como nas teorias estratégicas, a gestão de competências está em constantes transformações. A análise do modelo do SEBRAE auxilia no reconhecimento de que as teorias racionalistas estão perdendo espaço e se abrindo a contribuições de outras áreas.

Outra percepção que se tem é que construir um modelo de gestão de competências é tarefa bastante complexa, visto que os conceitos já existente não estão completamente consolidados e, além disso, muitos carecem ainda de desenvolvimento.



## **Capítulo 7: Considerações Finais**

O diagnóstico apresentado foi desenvolvido com o objetivo de verificar a aderência de modelos de gestão de competências a estratégias baseadas no conhecimento, condição fundamental para a manutenção de vantagem competitiva no contexto empresarial contemporâneo.

Cabe salientar, contudo, que o resultado do diagnóstico não é determinante, ou seja, ele indica que as condições necessárias estão sendo atendidas. Entretanto, essas não são condições suficientes. A dificuldade em se precisar indicadores para avaliar com exatidão os resultados da gestão de competências vem, justamente, do fato de que ainda não foi possível identificar todas as variáveis que explicam o agir humano, o que significa dizer que a forma como os potenciais se combinam para possibilitar a competência ainda necessita ser esclarecida.

Partindo de uma revisão das principais correntes de pensamento sobre competências da atualidade, foi possível identificar os elementos que compõem o conceito de competência e, ao mesmo tempo, conhecer as características que fazem com que estas possam ser considerada um recurso gerenciável.

Com base nessas características, procurou-se compreender as funções essenciais de um modelo de gestão de competências, ou seja, o que uma organização deve fazer para que elas sejam efetivamente gerenciadas. Em cada uma das funções foi possível identificar quais aspectos organizacionais condicionam o exercício dessas funções.

Objetivava-se, com essas análises, compreender como um modelo de gestão de competências pode contribuir para que uma organização efetivamente gere valor, desenvolvendo uma vantagem competitiva que permita que esta não somente sobreviva em seu ambiente de negócios mas, mais do que isso, obtenha o sucesso que deseja.

O triunfo sobre condições adversas de seu ambiente de negócios, a conquista de uma posição de liderança, estes e outros objetivos fazem parte da proposta de valor que as organizações perseguem. O instrumento para expressar essa proposta é a estratégia da

organização, ponto de partida para decisões sobre o quê fazer, como e com que recursos.

O objetivo de valor perseguido pelas organizações vem sofrendo transformações ao longo do tempo. Enquanto em outras épocas uma organização era tão mais bem-sucedida quanto mais eficiente fosse sua capacidade de ampliar seus mercados, enfrentar sua concorrência ou acumular ativos, no contexto organizacional atual a “fórmula” para o sucesso se configura como a capacidade da organização de gerenciar e capitalizar seus ativos intangíveis. Esta capacidade reside, de modo fundamental, nas pessoas que trabalham para a organização.

Foi a partir da compreensão desta relação fundamental que se buscou determinar que princípios deveria seguir a gestão de competências para viabilizar uma estratégia baseada no conhecimento. Definido o caminho da geração de valor, os Capitais do Conhecimento, foi necessário estabelecer o modo como seria gerado: através das conversões e transferências do conhecimento componente de cada capital, individualmente e por meio de sinergias. Restava então identificar como a gestão de competências poderia possibilitar as conversões e transferências de conhecimento.

A relação entre as funções dos modelos de gestão de competências e seus objetivos de converter e transferir conhecimento foi expressa por meio de um roteiro de diagnóstico, que trouxe indicadores para avaliar se as práticas adotadas para a gestão de competências têm, como objetivo final, a transferência ou a conversão de conhecimento.

Para ilustrar a aplicação do diagnóstico, foi escolhido o modelo de gestão de pessoas adotado no Serviço Brasileiro de Apoio à Empresas - SEBRAE, que se baseia no conceito de competências.

### **7.1 - Limitações do modelo**

O roteiro ora apresentado traz consigo algumas limitações devidas às próprias lacunas ainda existentes nos estudos sobre gestão do conhecimento, ativos intangíveis e gestão de competências. Além de condicionado ao ritmo natural de evolução das organizações, o preenchimento dessas lacunas necessita de avanços nas pesquisas empíricas nestas

áreas de conhecimento, que possam melhor entender quais aspectos e variáveis estão em jogo. Convergências conceituais e metodológicas são de fundamental importância, além de uma maior uniformização de termos.

Disciplinas como a gestão do conhecimento e a gestão de competências vêm sendo alvo de interesse de diversas áreas do saber humano. Essa multidisciplinaridade é riquíssima, uma vez que provê diferentes abordagens e óticas para os mesmos problemas. Essas abordagens são causa, por vezes, da dificuldade de se convergir conceitos. Contudo, outras vezes, o conflito entre visões não é senão aparente. Pode se tratar apenas formas bem semelhantes de enxergar um mesmo problema (por exemplo, a identificação de competências) enunciadas de modo distinto. Este “conflito” é minimizado quando se toma um certo distanciamento, já que os conceitos são muito semelhantes.

Os benefícios da gestão do conhecimento para uma organização são ainda muitas vezes presumidos: sabe-se que ela acarreta benefícios, identifica-se quais são, porém não se compreende ainda com clareza em que medida esses benefícios são decorrentes, somente, da gestão do conhecimento. Com as competências passa o mesmo: muitas métricas vêm sendo desenvolvidas, no entanto elas não explicam a relação direta entre a forma de gestão e os benefícios.

Neste trabalho tencionou-se desenvolver indicadores, não para medir benefícios, mas que formassem um roteiro para servir de *checklist* para a análise de modelos de gestão de competências, a fim de verificar se estão considerando os aspectos mais importantes para uma estratégia de geração de valor com base no conhecimento.

Os indicadores apresentados estão em um formato ainda lato, isto é, não se concentram em ações específicas mas procuram ser aplicáveis a diversos modelos. Foi uma opção feita na abordagem deste trabalho, para que a precisão não excluísse práticas que, embora valiosas, não estivessem pautadas em uma estratégia baseada no conhecimento, o que acontece em muitos casos.

A quantidade de fatores críticos, e por conseqüência de indicadores, pode representar um risco à aplicabilidade do roteiro ou mesmo à precisão dos resultados. Se forem considerados os muitos conceitos revisados neste trabalho, este número de fatores

críticos poderia ser ainda maior. Por outro lado, a intensidade da correlação entre o fator e a estratégia não foi avaliada neste trabalho, o que poderia representar uma redução do número de indicadores, se considerados somente os que apresentam uma correlação mais forte.

## **7.2 - Lições aprendidas**

A gestão de competências é uma ferramenta para a gestão do capital humano das organizações. O capital humano, por sua vez, representa o conjunto de diferenciais intangíveis que são consequência da atuação dos colaboradores de uma organização.

Não se pode confundir a gestão de competências com a gestão de pessoas. Algumas atividades da gestão de pessoas não podem ser pautadas em competências ou, pelo menos, necessitam conjugar alguns outros aspectos que não somente estes. É o caso, por exemplo, da seleção de pessoas: é importante conhecer as competências que a organização necessita em um dado momento, para que se possa recrutar alguém, mas características psicológicas são importantes para identificar se a pessoa tem um perfil adequado ao que se espera de um colaborador em uma organização.

Um outro exemplo é o da avaliação de desempenho: ela deve considerar outros aspectos que não somente a presença ou ausência de resultados, para caracterizar uma competência. A relação entre resultados e competências ainda não está completamente clara. Resultados ruins podem mascarar a presença de competência já que, como dito anteriormente, a competência necessita de condições favoráveis para manifestar-se. Por outro lado, bons resultados ou boa formação não necessariamente indicam a competência: é preciso que ela seja suportada por desempenhos adequados repetidos.

Outro exemplo pode ser a alocação de pessoas. Não necessariamente uma “combinação” de competências pode fazer uma equipe ter sucesso. É preciso levar em consideração fatores da personalidade humana, a fim de minimizar o risco de conflitos.

### **7.3 – Sugestões para trabalhos futuros**

Para concluir este trabalho, é preciso enumerar quais desdobramentos ele poderia ter em estudos futuros. Primeiramente, seria necessário analisar a intensidade da correlação entre os fatores críticos de sucesso e os capitais do conhecimento de modo a estabelecer uma escala de valor entre eles. Alguns podem ter maior influência no crescimento de determinado capital do que outros.

Um outro estudo possível seria analisar organizações que estão gerando valor por meio de uma estratégia baseada no conhecimento e entender em que medida a gestão de competências está contribuindo para isso.

A construção de um modelo de gestão de competências baseado neste diagnóstico, além de sua aplicação em uma organização, poderia formar parte de um estudo interessante para comprovar o vínculo entre as estratégias de capitalização de ativos intangíveis e as metodologias de gestão de competências.

Finalmente, o desenvolvimento de indicadores quantitativos de resultados (cf. capítulo 5) seria um importante passo na defesa da gestão de competências como ferramenta essencial para que a organização mantenha-se num contínuo processo de geração de valor.

## Referências

- ALLEE, V., 2000a, "Reconfiguring the Value Network" *Journal of Business Strategy*, Vol. 21, No. 4, pp. 1-6.
- ALLEE, V., 2000b, "The Value Evolution" *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 1, No. 1, pp. 17-32.
- AVILA, G. M., BALCEIRO, R.B., 2003, "A Gestão De Pessoas Para O Profissional Do Conhecimento". In: *Congresso Anual da SBGC - Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento – KM Brasil 2003*, pp. 1-13, São Paulo, Brasil.
- BALCEIRO R., 2002, *O papel do gestor da rede de negócios sob a perspectiva da Inteligência empresarial*. Projeto de Tese de D.Sc., COPPE/UFRJ, Rio de Janeiro, RJ, Brasil.
- BECKER, B. E., HUSELID, M.A., ULRICH, D., 2001, *Gestão Estratégia de Pessoas com "Scorecard"*, 1<sup>a</sup>. ed., Rio de Janeiro, Campus.
- BONTIS, N., DRAGONETTI, N. C., JOCOBSEN, K., ROOS, G., 1999, "The Knoegment Toolbox: A Review of the Tools Available to Measure Intangible Resources", *European Management Journal*, Vol. 17, No. 4, pp. 391-402.
- CARDONA, P., CHICCHILLA, M., 1999, "Evaluation and Developing Management Competencies", IESE, Feb, pp.1-13.
- CARDOSO, V.C., 2004, *Gestão de Competências por Processos: um Método para a gestão do Conhecimento Tácito da Organização*. Tese de D.Sc., COPPE/UFRJ, Rio de Janeiro, RJ, Brasil.
- CAVALCANTI, M., GOMES, E., PEREIRA, A., 2001, *Gestão de Empresas na Sociedade do Conhecimento*, 1<sup>a</sup>.ed, Rio de Janeiro, Campus.

- DE MAN, A.P., 1994, “1980,1985, 1900: a Porter Exegesis”, *Scandinavian Journal of Management*, Vol. 10, No. 4, pp. 437-450.
- EDVINSSON, L., SULLIVAN, P., 1996, “Developing a Model for Managing Intellectual Capital”, *European Management Journal*, Vol. 14, No. 4, pp. 356-364.
- FLEURY, A., FLEURY M. T. L., 2001, *Estratégias Empresariais e Formação de Competências*, 2<sup>a</sup>. ed. São Paulo, Editora Atlas.
- HONG, J., LEHTONEN, M., STAHLER, P., 2004, “Co-evolution of Knowledge and Competence Management and its Strategic Implications”, *IV European Conference on Organizational Knowledge, Learning and Capacities*, Innsbruck.
- KROGH, G.V., ROOS, J., 1996, “Five Claims on Knowing”, *European Management Journal*, Vol. 14, no. 4, pp. 423-426.
- LIEBOWITZ, J., SUEN, C. Y., 2000, “Developing Knowledge Management Metrics for Measuring Intellectual Capital”, *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 1, No. 1, pp. 54-67.
- LINDGREN, R., STENMARK, D., LJUNGBERG, J., 2002, “Rethinking Competence Systems for Knowledge-based Organizations”, *European Journal of Information Systems*, Vol. 12, pp. 18-29.
- LOPEZ, J.E.N., MUIÑA, F.E.G., CASTRO, G.M., SAEZ, P.L., 2004, “Exploring the Origins and Nature of Knowledge-based Competitive Advantage”, *IV European Conference on Organizational Knowledge, Learning and Capacities*, Innsbruck.
- OLIVEIRA JR, M. M., 1999, “Linking Strategy And The Knowledge Of The Firm” *Revista de Administração de Empresas*, Vol. 39, No. 4, pp. 29-37.
- OVERDORF, M., CHRISTENSEN, C.M., 2000, “Meeting The Challenge Of Disruptive Change”, *Harvard Business Review*, May, pp. 1-15.

- PEREIRA, L.A., CAVALCANTI, M., 2002, "Mapeamento de Competências: entendendo alguns conceitos", In: *V ISKM - Simpósio Internacional de Gestão do Conhecimento*, pp. 1-12, Curitiba, Brasil.
- PEREZ, J. R., PABLOS, P. O., 2003, "Knowledge Management And Organizational Competitiveness: A Framework For Human Capital Analysis", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 7, No. 3, pp.82-91.
- PEPPARD, J., RYLANDER, A., 2001, "Using an Intellectual Capital Perspective to Design Perspective to Design and Implement a Growth Strategy", *European Management Journal*, Vol. 19, No. 5, pp. 510-525.
- PORTER, M.E., 1996, "What Is Strategy?" *Harvard Business Review Article*, November-December, pp. 1-18.
- PORTER, M.E., 2001, "Strategy and the Internet", *Harvard Business Review*, March, pp. 63-79.
- PRAHALAD, C.K., HAMEL, G., 1990, "The Core Competence of the Corporation", *Harvard Business Review*, May-June, pp. 79-90.
- RAMIREZ, R., NORMANN, R., 1993, "From Value Chain To Value Constellation", *Harvard Business Review*, July, pp. 1-13.
- ROMERO, E.I.C., 2003, *Desenvolvimento de Clusters na visão do conhecimento: Proposta do Modelo – PRUGI de análise*. Tese de D.Sc., COPPE/UFRJ, Rio de Janeiro, RJ, Brasil.
- ROOS, J., 1998, "Exploring the Concept of Intellectual Capital (IC)", *Long Range Planning*, Vol. 31, No 1, pp.150-153.
- SANDBERG, J., 2000, "Understanding Human Competence at Work: an Interpretative Approach", *Academy of Management Journal*, Vol. 43, No. 1, pp. 9-25.



- SVEIBY, K., 1999, "Welcome to the Knowledge Organization". In: <http://www.sveiby.com> - último acesso em 14/10/2002.
- SVEIBY, K., 2001, "A Knowledge-based Theory of the Firm To Guide Strategy Formulation". *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 2, No. 4, In: <http://www.sveiby.com> - último acesso em 14/10/2002.
- TEIXEIRA FILHO, J., 2002, "Tudo o que é sólido desmancha no ar: Indicadores na Gestão do Conhecimento". In: *Insight Informal*, <http://www.informal.com.br>, n.o 1806 - último acesso em 17/01/2005.
- ULRICH, D., 1998, "A New Mandate for Human Resources", *Harvard Business Review*, January-February, pp. 123-134.
- ULRICH, D., 2000, "How the Human Resources Function Can Create Value and Drive Strategic Success", *Balanced Scorecard Report*, pp. 3-4.
- VALLE, R., 2003, "Uma nova abordagem para o Estudo das Competências". In: Valle et al. *O conhecimento em Ação*, 1 ed., capítulo 5, Rio de Janeiro, Relume Dumará.
- VALLE, R., CARNEIRO, A.M.M., COELHO JR., T.P., 2003a, "Conceitos de qualificação e de competências: retrospectivas e novas abordagens". In: Valle et al. *O conhecimento em Ação*, 1<sup>a</sup>. ed., capítulo 1, Rio de Janeiro, Relume Dumará.
- VALLE, R., PAIVA, C.W., MONTELLA, M., 2003b, "A Questão das Competências Vista da Teoria da Racionalização". In: Valle et al. *O conhecimento em Ação*, 1<sup>a</sup>. ed., capítulo 2, Rio de Janeiro, Relume Dumará.
- WACKER, W., TAYLOR, J., "The Visionary Handbook– Nine paradox that will shape the future of your business" In: *The paradox of value* Chapter 1, HarperCollins, 2000, New York.

WOOD JUNIOR, T., PICARELLI FILHO, V., 2004, *Remuneração e Carreira por Habilidades e Competências*, 3<sup>a</sup>.ed., Rio de Janeiro, Campus.

ZARIFIAN, P., 2001, *Objetivo Competência – por uma Nova Lógica*, 1<sup>a</sup>.ed., São Paulo, Editora Atlas.

ZARIFIAN, P., 2003, *O Modelo da Competência: trajetória histórica, desafios atuais e propostas*, 1<sup>a</sup>. ed., São Paulo, Senac.