

Novas competências da Gestão de Pessoas

Há poucos dias respondi, com muito gosto, a um pequeno questionário sobre a recorrente (mas, nem por isso, muito dominada) questão das competências e regressou ao meu espírito uma preocupação profissional que há muito me acompanha: Procurar antecipar quais as competências futuras de um Gestor de Recursos Humanos.

A moda das competências

Começemos por falar um pouco sobre competências. Sem quaisquer ambições de perfeição técnica, até porque sou um operacional de Recursos Humanos e não um académico, considero competências como demonstrações observáveis e mensuráveis de características duma pessoa que a capacitam para o desempenho eficaz de uma determinada função. Dito de outra forma, competências são o conjunto de conhecimentos, capacidades (skills) e atitudes/comportamentos que influenciam directamente o desempenho duma pessoa, contribuindo através da sua aplicação para o sucesso da organização.

Este é um tema do qual se tem vindo a falar duma forma massiva na última dezena de anos, mas que continua ser um assunto que poucos dominam em termos conceptuais, sendo menos ainda aqueles que tiveram a possibilidade de implementar em termos práticos.

Embora aceite a existência de modelos mais ou menos generalizados de gestão por competências, penso que a forma de os criar e implementar tenderá a variar de Empresa para Empresa, pois, um sistema de gestão por competências deverá estar alinhado e reforçar a cultura de cada Organização, sob pena de se tornar num exercício meramente formal, que terá um custo elevado (para além do custo de perda da oportunidade) e será abandonado na primeira dificuldade.

Um outro aspecto que gostaria de salientar é o de que os modelos de competências, podem (e devem) ser usados pelos profissionais de Gestão de Pessoas a dois níveis:

- A nível individual

Aceção mais comum na literatura e na prática da Gestão de Recursos Humanos em Portugal e em todo o mundo, os modelos de competências são, nesta abordagem, usados para definir as competências necessárias para cada função e para cada colaborador e, com base nelas, estruturar de forma coerente ferramentas de Gestão de Recursos Humanos nas áreas de recrutamento, desenvolvimento, gestão de desempenho, remunerações, etc.

A “operacionalização” deste conceito poderá ser feita de inúmeras e validas formas. Uma dessas formas (utilizada na Altitude Software em Portugal e também numa área de investigação da Siemens nos Estados Unidos da América) passa pela criação duma espécie de um “Scorecard individual de competências”.

Neste documento são, inicialmente, definidas as competências chave do colaborador, sendo com base nelas feito um “assessment” do nível actual de domínio dessas competências. Os resultados desta medição são depois comparados com o nível desejado e programadas as acções necessárias para reduzir o “gap” existente.

- A nível organizacional

Nesta abordagem, muito pouco conhecida e ainda menos praticada, os profissionais de Recursos Humanos, no seu papel de parceiros estratégicos e contribuintes activos para o negócio, deverão compreender quais as competências críticas (Vd. Artigos “Strategic Intent” e “Core competence of the corporation” de Gary Hamel e C.K. Prahalad HBR 89308 e 90311) que estiveram na base da vantagem competitiva das suas Empresas no passado e, mais importante, encontrar metodologias para perceber quais as competências críticas no futuro e planear a forma de fechar o “Gap” entre as competências existentes e aquelas que serão as necessárias para o sucesso futuro.

Este nível de tratamento das competências exige dos Gestores de Recursos Humanos um bom conhecimento do negócio e da organização e ao desenvolvimento de competências de pensamento estratégico.

A implementação dum processo de medição do “gap” de competências organizacionais (“Organisational competencies gap assesment” - cuja experiência vivi na Smithkline Beecham Farmacêutica) não terá de ser um processo complexo. O diagnóstico das competências pode ser feito através dum inquérito simples, organizado pelos “RHs” com o envolvimento e a participação das pessoas que desempenham papéis de responsabilidade estratégica na Empresa. A maior dificuldade surge, habitualmente, no tratamento e nas conclusões a tirar da informação recolhida.

Gestão de Recursos Humanos – Que futuro?

Não sou “futurólogo”, mas, como profissional de Recursos Humanos, tento ser não só um observador atento dos principais fenómenos de carácter social que atravessam as Empresas, como tenho uma enorme preocupação em perceber quais são as principais tendências para através disso ser capaz de antecipar o que se irá passar no futuro.

Dito isto, acredito que nos próximos dez anos assistiremos, provavelmente, ao reforçar de alguns aspectos cujos primeiros sinais já são evidentes e que organizarão à volta de dois grandes pólos aglutinadores:

- **A evolução das organizações** , cujas estratégias e estruturas serão altamente influenciadas por fenómenos políticos e económicos à escala global. O papel a ser desempenhado pelos Gestores de Recursos Humanos (tal como os Marketeers, os Financeiros e outros profissionais da gestão) vai ser orientado pelas necessidades das Empresas.

- **A evolução das pessoas, individual e socialmente** . Todos nos apercebemos que as pessoas que hoje entram nas nossas empresas são muito diferentes das que entravam há vinte anos. Fenómenos sociais como a elevação do nível educacional, a facilidade de acesso à informação e os movimentos migratórios são uma realidade com a qual não podemos deixar de contar.

Em seguida refiro, sem preocupação de ser exaustivo, algumas tendências já evidentes nos últimos anos e que, na minha opinião, se irão fortalecer e consolidar nos próximos 10 anos.

Começemos pelas **tendências de mudança a nível das características das organizações**:

<i>De</i>	<i>Para</i>	<i>Comentário</i>
Âmbito Nacional/Ibérico	Âmbito Europeu	Mais tarde Mundial.
Simples	Complexas	Mais e diferentes problemas obrigam...
Produto	Solução	É determinante partir do cliente.
Departamento	Processo	Nenhum depart.º possui todas as competências
Estrutura Piramidal	Achatada e ágil	Actuar mais rápido que a concorrência.
Serviços próprios	Outsourcing	Fora das áreas críticas do negócio.
Cliente	Parceiro	Relação de ganhos partilhados.
Redução de custos	Criação de valor	Aumentar o negócio para todos.
Competição	“Coopetição”	O meu competidor hoje é o meu parceiro amanhã.
Venda Individual	Equipa de gestão de cliente	Focus em reter os bons clientes.
Segmento de Mercado	Plano individual de cliente	Bons clientes valem ouro.
Informação	Conhecimento	Aprender a utilizar a informação.

Ao nível do **papel das Pessoas nas organizações** apostamos nas seguintes tendências:

<i>De</i>	<i>Para</i>	<i>Comentário</i>
Trabalho individual	Equipa de especialistas	A complexidade dos problemas.
A empresa escolhe o empregado	O colaborador escolhe a Empresa	Já hoje assim é em muitos sectores.
Empregados fáceis de satisfazer	Muito exigentes	Quem não o sente já.
Baixo nível de educação	Níveis elevados de educação	Vai continuar a aumentar.
Elevada distancia hierárquica	Baixa distância hierárquica	Classificação de Hofstede.
Formação de base	Formação contínua	Cada mais exigente.
Cultura nacional	Gestão Inter-cultural	Emigração de todo o tipo.
Trabalho na Empresa	Tele-trabalho	Já se sente.
Contrato legal	Relação de valor acrescentado	Tendência também na Europa.
Controlo	Compromisso	Commitment
Salário base	Pagamento pela contribuição	Tendência também na Europa
Recursos Humanos	Pessoas	Pessoas não são recursos amorfos.

Implicações nas competências dos Gestores de Recursos Humanos

Desde há muitos anos que nos EUA são feitos estudos sobre as competências dos Gestores de Recursos Humanos. Um dos maiores e que mais se tem estendido em termos temporais foi um estudo que tem sido feito pela Escola de Negócios da Universidade de Michigan e que Dave Ulrich e outros referem no livro “HR Scorecard”.

A primeira edição deste estudo teve lugar em 1988, através dum inquérito sobre um modelo de competências que abrangeu cerca de 10 000 profissionais de Recursos Humanos de 91 Empresas de dimensão, sector de actividade e regiões muito variada. Os resultados apontaram como principais, o seguintes três domínios de competências:

- Domínio das técnicas de Recursos Humanos
- Conhecimento do negócio
- Capacidade de Gestão da mudança

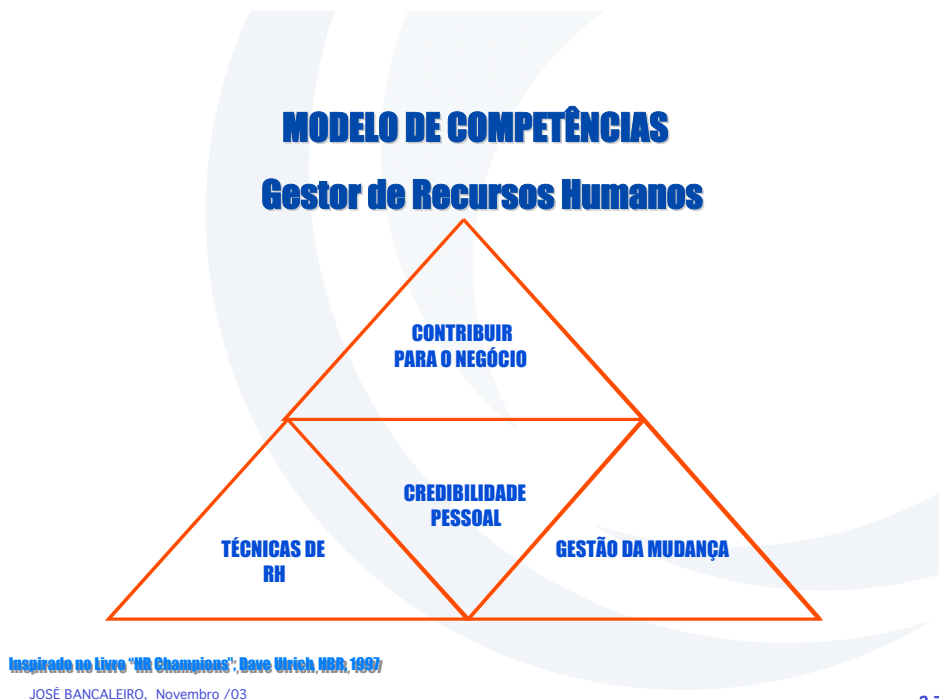
O mesmo estudo tem sido repetido periodicamente. No segundo “round”, efectuado em 1993, o estudo apontou os mesmos três domínios, sendo apenas evidente um reforçar da

intervenção dos Gestores de Recursos Humanos em temas mais estratégicos e o outsourcing de algumas tarefas típicas destes Departamentos.

Na terceira edição, realizada em 1998, o estudo manteve os três domínios anteriormente apontados, e acrescentou de forma clara mais dois:

- Gestão da cultura organizacional
- Credibilidade Pessoal

O essencial destes resultados é figurativamente representado na figura que se segue. Nela transparece o equilíbrio entre si dos três grandes domínios de competências, tendo a ligá-los um núcleo fundamental para sustentar todos os outros: Uma postura (atitude) de credibilidade pessoal



Vejamos de forma muito sintética, que tipo de competências os Gestores de Recursos Humanos têm de reforçar para preencher estes cinco domínios:

A - Domínio das técnicas de Recursos Humanos

Por muito que se apregoe o papel estratégico dos Gestores de Recursos Humanos e se sobrevalorize (por vezes, sem qualquer ligação à realidade vivida nas nossas Empresas) os seus aspectos mais evidentes, como a gestão da mudança e o conhecimento do negócio, não se pode ser um verdadeiro Gestor de Recursos Humanos se não se dominar o essencial das técnicas de gestão de Recursos Humanos. Tal como se não se poderá ser um bom Director Financeiro se não se souber ler um balanço ou ser um bom Director de Marketing se não se souber posicionar um produto ou fazer um plano de Marketing.

A ideia “peregrina” que algumas Empresas têm de tirar alguém do “negócio” e, sem qualquer preparação, colocá-lo como Director de Recursos Humanos, pode revelar-se

altamente arriscada e já teve nalguns casos consequências dramáticas. Todos aceitando pacificamente que o sucesso de cada empresa está, essencialmente, ligado às pessoas e que gerir pessoas é uma área de enorme complexidade e sensibilidade, não se percebe como Gestores inteligentes cometem a imprudência de colocar profissionais sem a devida preparação a gerir o seu mais “asset” importante.

Infelizmente (porque também me toca a mim) tenho de reconhecer que isto acontece muito por (nossa) culpa dos profissionais de Recursos Humanos. Na verdade os CEOs/Directores Gerais entendem e aceitam a importância do “Capital Humano”. O que eles não compreendem (porque nunca nos preocupámos em lhes explicar numa linguagem que eles entendam) é como é que o trabalho dos gestores de Recursos Humanos influencia esse capital e, conseqüentemente, o negócio. Enquanto nós não nos preocuparmos em medir a nossa contribuição e transformá-la em informação quantitativa, continuaremos a assistir á valorização do capital humano e à desvalorização do nosso papel de gestores desse capital.

Neste domínio de competências considero fundamentais **seis grandes áreas de competência:**

a) Competências de Gestão, que inclui, a título de mero exemplo, aspectos como os conhecimentos básicos da legislação de trabalho, de planeamento, de sistemas de informação de Recursos Humanos, de Gestão da mudança, de comunicação organizacional, de medição, etc.

b) Atração, recrutamento e retenção de talento que implica o domínio de competências em áreas como as técnicas de recrutamento e selecção, o acolhimento e integração, o planeamento de carreiras, “branding”, a ligação a universidades, o uso de consultores, etc.

c) Formação e Desenvolvimento que obriga ao domínio de competências em áreas como diagnosticar necessidades de formação, elaborar um plano de formação, criar planos individuais de desenvolvimento, metodologias de formação, avaliação da eficácia, etc.

d) Remuneração & Benefícios que inclui o domínio de competências como Análise e avaliação de funções, elaboração e análise de estudos salariais, elaboração de planos de recompensa, reconhecimento e celebração, benchmarking salarial, etc.

e) Relações organizacionais que implica o domínio de competências em áreas como a liderança de equipas, o aconselhamento, a capacidade de influência, a gestão de conflitos, relacionamento com estruturas representativas dos empregados, etc.

f) Segurança, Higiene e Saúde que obriga ao domínio de competências em áreas como a legislação específica deste sector, gestão de sistemas de saúde, programas de segurança, planos de emergência, etc.

B - Domínio do conhecimento do Negócio

Neste domínio, que eu gosto mais de chamar de contribuinte ou parceiro no negócio, juntam-se competências de índole estratégica, como a visão estratégica, o conhecimento dos produtos e do negócio, a orientação para o cliente, a orientação para resultados, com competências ligadas à gestão de processos, como a capacidade de transformar a visão

em políticas, a capacidade de alinhar o plano de Recursos Humanos (People Plan) com o plano global da Empresa, a elaboração de planos de desenvolvimento de competências organizacionais, etc .

C - Domínio da Gestão da Mudança

Neste grupo convergem competências de teor estratégico, como a capacidade de traduzir e usar a visão no dia a dia, o conhecimento das ferramentas de gestão da mudança, o conhecimento de técnicas de desenho organizacional, com competências de teor mais relacional como a capacidade de influência, a comunicação, a liderança etc.

D - Domínio da Gestão da Cultura Organizacional

Na minha opinião e tal como acontece com a credibilidade pessoal, este é um domínio de competências subjacente e transversal aos três anteriores. Nele se incluem competências ao nível das metodologias para criação, influência e medição da cultura e do clima organizacionais, da influência sobre o estilo de liderança e também sobre a comunicação organizacional, etc.

E - Domínio da “credibilidade pessoal”

Esta foi a grande “novidade” do inquérito de 1998 e, estou convencido, foi fruto essencialmente de dois fenómenos de convivência muito difícil que tiveram lugar em simultâneo, em especial nas grandes multinacionais, na segunda metade da década de noventa: Por um lado, a **“talent war”**. As Empresas perceberam que o sucesso estava cada vez mais, dependente de ter as melhores pessoas a trabalhar a 150% e que isso significou um grande esforço das equipas de Recursos Humanos na atracção e motivação de “talento” humanos. Por outro, os malfadados **“downsizing”**. A globalização e o conseqüente aumento da competitividade obrigaram as Empresas a entrar em processos de reorganização (por vezes, através de fusões e aquisições) que levaram a que as equipas de Recursos Humanos tivessem de gerir o despedimento de largas massas de empregados a todos os níveis das organizações.

Este papel duplo de “charme” nuns dias e de “carrasco” noutros, representado durante anos por muitos profissionais de Recursos Humanos, criou em relação a eles uma enorme desconfiança, colando-lhes uma imagem de falta de integridade, cujo resultado foi, em muitos casos, a perda da credibilidade. E, quando isto acontece, deixa de haver condições para desempenhar cabalmente a função e passam a integrar a “lista dos dispensáveis”.

Na minha opinião, este foi (e continua a ser) um dos problemas mais difíceis que nós, Gestores de Recursos Humanos enfrentamos. Na verdade, não podemos deixar de levar a efeito as duas tarefas anteriormente referidas e elas são, de facto, muito difíceis de equilibrar.

Não tenho a veleidade de apresentar a solução miraculosa para este problema, mas a experiência vivida em duas multinacionais (Farmacêutica de Tecnologias de Informação) onde tive de liderar processos deste tipo, obrigaram-me a meditar muito sobre o assunto e a procurar soluções.

Penso que a credibilidade (digno de confiança) pessoal passa, no essencial, pela nossa capacidade de manter a integridade numa forma continuada ao longo do tempo e isso só é possível se acreditarmos e transmitirmos eficazmente que o nosso posicionamento na

Empresa é o de lutar sempre por soluções que tenham em conta os interesses da organização e os interesses das pessoas.

Perdoem-me eventualmente alguma ingenuidade, mas eu sempre acreditei e continuo a acreditar que compete ao Director de Recursos Humanos criar canais de comunicação (inquéritos de atitude, por exemplo) para levar às pessoas a mensagem da empresa, mas também para levar e defender na mesa do “Management Team” o sentir e os interesses das pessoas. Isto exige, para além de características pessoais como a coragem e a assertividade, o reforço de competências como as capacidades de escutar, de influenciar e de comunicar.

Como sabem, trata-se duma tarefa nada fácil e muitas vezes incompreendida, mas, na minha opinião, é a única forma de manter a credibilidade pessoal que é a “cola” que une os outros domínios de competência.

Creio que o que disse, ficará melhor entendido com a seguinte ilustração:



Competências Futuras do Gestor de Recursos Humanos

Mas, como evoluirão as competências dos profissionais da nossa arte em Portugal nos próximos 10 anos? Muitas das tendências são já hoje bem evidentes e constam do quadro seguinte:

<i>De</i>	<i>Para</i>	<i>Comentário</i>
Especialista de gestão RH	Contribuinte para o negócio	Se queremos continuar a existir!
Técnico	Gestor de equipa de especialistas	Complexidade dos problemas

Reactivo	Pró-activo	Antes dos outros
Guardião de Regras	Conselheiro	Pela positiva.
Guardião do Templo	Inovador /agente de mudança	Inovar será uma competência crítica.
Executor	Desafiador	Agente de Mudança
Visão nacional	Inter-cultural	Emigração e expatriados
Actividade	Resultados	Medidos pelo nossa contribuição
Sem medidas quantitativas	Medição da contribuição	Linguagem que outros entendam

Para além destas “evidências”, parece-me importante fazer um esforço de realçar algumas linhas de força que, estou convencido, irão marcar a evolução da nossa profissão em Portugal nos próximos anos. Assim:

- Complexidade

As organizações, seja qual for o ramo de actividade, vão operar num ambiente cada vez mais “chaotic” e enfrentar problemas cada vez mais “unreasonable”. Num ambiente deste tipo, as pessoas consolidarão o seu papel de grande factor de diferenciação e a Gestão de Recursos Humanos reforçará o sua função de contribuinte de valor para o sucesso da Empresa, cabendo-lhe contribuir para ajudar a organização a lidar com este ambiente de enorme e crescente complexidade.

Não sei o que irá acontecer, mas presumo que, provavelmente, necessitaremos de reforçar:

- a) O nível de competências técnicas, que nos ajudem a encontrar soluções para problemas de elevado grau de dificuldade
- b) A Inovação ao nível da gestão de Recursos Humanos. Para problemas completamente diferentes.....
- c) A velocidade de actuação (sense of urgency). Também na nossa profissão teremos de encontrar as respostas certas, mas antes dos outros.
- d) e, certamente, as competências ligadas à gestão da mudança.

- Desenvolvimento sustentado

Provavelmente, mais do que uma tendência, a intervenção dos profissionais de Recursos Humanos na problemática do “desenvolvimento sustentado” é um desejo meu.

De facto, penso que esta nova e interessante área da boa cidadania empresarial onde confluem aspectos ecológicos, sociais e de ambiente profissional, poderá (e deverá) ser uma área participada e influenciada pelos profissionais a quem cabe a gestão de pessoas. Isto irá obrigar-nos a adquirir novas competências, mas creio que valerá a pena.

- Gestão Inter - cultural

Há poucos meses, disse numa reunião internacional da Empresa onde trabalho que, contrariamente ao que acontecia há cinco anos, na filial Portuguesa perto de 25% dos colaboradores eram de nacionalidade estrangeira, sendo cerca de 20% Brasileiros. A

minha colega Inglesa respondeu-me que “tinha piada, porque em Inglaterra ultimamente estavam a recorrer muito a Portugueses para o mesmo tipo de funções”.

Esta pequena “estória” serve apenas para ilustrar o enorme aumento da mobilidade internacional a todos os níveis das organizações. Este fenómeno, motivado pelo aumento da competitividade, é cada vez mais forte e tem variações cada vez mais rápidas. Hoje recrutamos Brasileiros para a produção, mas amanhã podemos ter de recrutar Filipinos ou Romenos para a produção ou para a Informática.

Isto irá obrigar os profissionais de Recursos Humanos a investir no reforço das suas competências de gestão de equipas com pessoas de culturas muito diferentes.

- Medição

Estou muito seguro, que o Gestor de Recursos Humanos reforçará no futuro o seu papel de parceiro do negócio, facilitando a criação de valor para a organização através das pessoas.

Para desempenhar este papel, do qual, na minha opinião, depende muito o reconhecimento do seu valor pelos outros profissionais da gestão, o Gestor de Recursos Humanos terá de consolidar as suas competências na área da gestão (para entender o negócio) e de ganhar ou reforçar competências na área do desenho de metodologias de medição e elaboração de métricas que lhe permitam transformar numa linguagem quantitativa os resultados da sua actividade e as suas contribuições para o negócio.

Como diz Jac Fitz Enz, “ se a linguagem do negócio são Dollares, então o seu alfabeto são números”. Falar um tipo de linguagem que é entendido pelos nossos parceiros de gestão é a única forma de valorizar a nossa profissão.

Sintra, 10 de Agosto de 2004

José Bancaleiro

Coordenador Científico dos MBA Executivos em Gestão de Negócios da UAL