

O QUE É SER COMPETENTE NUMA EMPRESA

"A grande vantagem competitiva das empresas são os seus Recursos Humanos". Em colunas anteriores referimos que esta frase é utilizada por muitos gestores como um bonito chavão que na gestão do dia-a-dia das empresas pouco é levada à prática.

Todavia, provavelmente estávamos equivocados. Afinal ela manifesta-se com muita frequência nas acções diárias dos gestores nas empresas – mas pela negativa. Ou seja, se nem sempre uma boa Gestão de Recursos Humanos é entendida como a base do sucesso empresarial, com grande frequência se recorre à "má qualidade" das pessoas que trabalham nas empresas como forma de explicar o insucesso – são os indivíduos em geral, as equipas ou dois ou três cabecilhas que servem de bodes expiatórios e que foram/são uns grandes incompetentes.

Até parece que a função do gestor é apontar o dedo a quem é incompetente em vez de se caracterizar por proporcionar as condições de desenvolvimento necessárias para que a competência se manifeste de um forma estável e generalizada nas pessoas que actuam organização.

Esta filosofia de gestão em que para medir o peso da situação se recorre a medidas diferentes de acordo com as circunstâncias e os interesses do momento, leva-nos a reflectir sobre o que é afinal ser competente numa empresa moderna.

"CAMBADA DE INCOMPETENTES" OU INCOMPETÊNCIA DE QUEM JULGA

É frequente ouvir em algumas empresas, do nível hierárquico mais alto ao mais baixo, expressões como: "é tudo uma cambada de incompetentes"; "ele é um incompetente"; "foi uma incompetência"; este é mais incompetente do que aquele". Estas frases, ditas de forma directa ou presentes em discurso latente, evidenciam a tendência que temos para julgar os resultados do desempenho de uma pessoa, ou de um acto específico desta, valorizando-os positiva ou negativamente.

De facto é uma característica normal de qualquer ser humano interpretar os comportamentos dos outros indivíduos com os quais interage. Todos nós, melhor ou pior, tendemos a julgar as acções dos nossos interlocutores quer eles sejam os nossos amigos, os nossos filhos, outros familiares, colegas de trabalho, chefias e, obviamente, subordinados. Todos tendemos a avaliar/validar os comportamentos dos outros.

Se na vida social e familiar os erros de julgamento se manifestam em mal entendidos, quebras afectivas ou discussões, nas empresas acresce-se a "desmotivação" e menores resultados de negócio.

Um colaborador é incompetente porquê? Porque eu não gosto da maneira de ser dele; tem mau feitio; porque os colegas não gostam dele; porque me disseram mal dele...

E como é intitulado o competente? Porque uma vez o vi a obter um bom resultado; porque é parecido comigo quando eu tinha a idade dele ou actua da mesma maneira que eu; por que me dizem bem dele; porque ou acho que ele faz as “coisas” da forma que eu acho adequada.

Julgar e avaliar uma pessoa na empresa é um processo cognitivo inevitável. A questão não está no processo de “julgamento” mas sim nos critérios que o sustentam.

Quando um gestor ou chefia faz uma avaliação do comportamento dos colaboradores à luz de critérios tão subjectivos, corre sérios riscos de, ele próprio, estar a ser incompetente.

A GESTÃO POR OBJECTIVOS PARA DEFINIR UM DESEMPENHO COMPETENTE

Se todos tendemos a julgar e avaliar o comportamento alheio recorrendo a interpretações pouco claras, então temos que definir o que é ter um desempenho competente.

Para definir um desempenho competente de um empregado nada melhor do que clarificar os resultados esperados da actuação do mesmo no interior da empresa. É neste contexto que surge a Gestão por Objectivos (GPO).

Com a GPO pretende-se objectivar o desempenho e com base na definição de objectivos específicos e mensuráveis avaliar se o colaborador cumpriu ou não o que se esperava dele.

Tendo por base os factores críticos de sucesso da função (as 20% das tarefas/actividades críticas que geram 80 % do desempenho), são definidos objectivos operacionais (individuais e de equipa) que, acordados entre chefia e subordinado, definem as linhas mestras do desempenho. Ser mais ou menos competente passa por não atingir, atingir, ou superar, os objectivos definidos.

Desta forma quebra-se a subjectividade da interpretação do que é um bom colaborador ou um colaborador competente. Os objectivos de desempenho definidos têm como regras serem concretos (adaptados à realidade do trabalho), específicos, perfeitamente mensuráveis (têm uma métrica) e isentos de subjectividade.

Por outro lado, este é um passo importante para que o julgamento da competência das pessoas nas empresas esteja enquadrada nos resultados empresariais. Numa GPO os objectivos funcionais estão alinhados com os objectivos globais da empresa. Assim, ao dizermos que um indivíduo é competente porque atingiu os seus objectivos, simultaneamente estamos a dizer que ele contribuiu, na sua quota parte, para os resultados da empresa, sendo a negativa também verdadeira.

ATINGIR OBJECTIVOS CHEGA PARA SE SER COMPETENTE?

Independentemente da enorme virtualidade da GPO ela não é, na nossa opinião, mais do que um passo importante na objectivação do que é ser competente numa empresa.

Uma GPO e consequente avaliação diz ao gestor que o colaborador atingiu mais ou menos um ou mais objectivos; não diz a forma como os atingiu.

É comum em empresas que têm uma GPO constatar-se que um colaborador à partida competente, pois atinge todos os seus objectivos ou até os supera, recorre a meios/estratégias menos adequados na persecução desses objectivos. Atinge-os ou supera-os à custa da degradação da imagem da empresa, quebrando regras, pondo em causa o trabalho em equipa, prejudicando outros, gerindo-se pelo imediatismo, etc..

Se para atingir os objectivos um colaborador utiliza métodos menos adequados pode ser “avaliado” como competente? – Não? Mas se os objectivos são claramente mensuráveis e ele os atingiu?

De facto, atingir a “quantidade” não dá o garante de que estes sejam atingidos com a qualidade exigível. Tendencialmente este facto origina que se comecem a introduzir critérios mais qualitativos na forma como os objectivos são atingidos. As chefias tendem a “prejudicar” a valorização do desempenho à luz dessa qualidade.

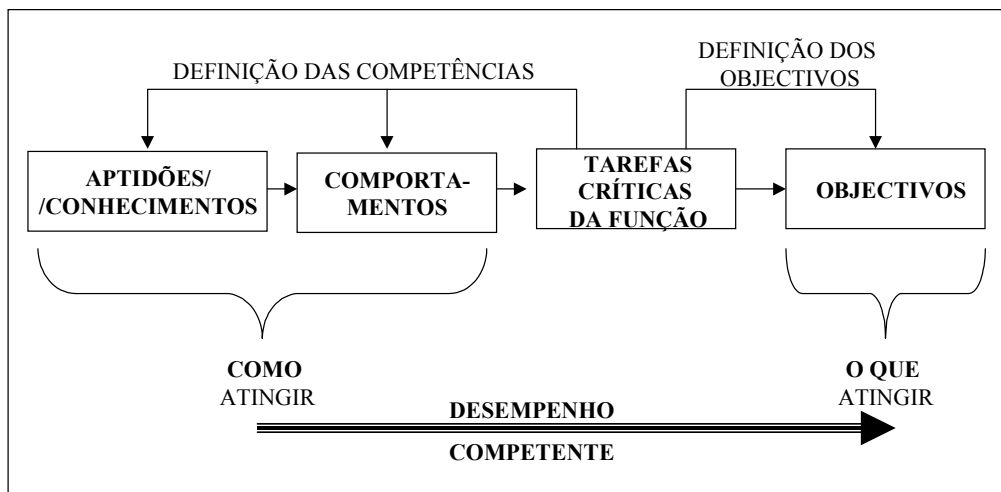
Mas, deste modo, voltamos à questão inicial que é saber quais os critérios de valorização da qualidade de um desempenho competente?

COMPETENTE COM COMPETÊNCIAS

Parece ser irrefutável que para um colaborador ter um desempenho competente tem que atingir os objectivos funcionais que lhe são confiados, pois se não os concretizar, está a pôr em causa o resultado da empresa (se a função do dito colaborador existe é porque é necessária na orgânica da empresa, caso contrário seria extinta). Mas, simultaneamente, o empregado para alcançar os seus objectivos tem de manifestar um comportamento alinhado com os objectivos dos outros e da empresa em geral respeitando a sua cultura e os modelos éticos de actuação.

Por outro lado, na senda de um incremento permanente da competência, generalizada a todos os colaboradores, o gestor necessita saber o que fazer para que todos atinjam, e de preferência superem, os seus objectivos. A GPO diz-lhe O QUE atingir; a sua grande lacuna é que não define COMO – que comportamentos permitem ao titular de uma função atingir o seu objectivo.

A introdução da definição perfil de competências de uma função vem colmatar a lacuna. Se os objectivos funcionais são definidos tendo por base as tarefas/actividades críticas que possibilitam alcançar os resultados desejados, tendo definido O QUE atingir, é necessário definir também quais os comportamentos que consubstanciam essas tarefas críticas – O COMO (ver Figura).



Para ter os comportamentos que são exigíveis, o colaborador necessita de possuir um conjunto de aptidões/capacidades e conhecimentos. Definido o conjunto de aptidões e conhecimentos, este dá origem ao perfil de competências técnicas e comportamentais da função, que aliada às competências genéricas da empresa (aptidões que todos os colaboradores devem possuir para manifestar os padrões de comportamento exigíveis no negócio) clarifica ao colaborador quais são os comportamentos mais adequados para atingir os seus objectivos e, simultaneamente, estar alinhado com toda a organização.

Deste modo, ser competente numa empresa será atingir os objectivos definidos manifestando, para isso, os comportamentos adequados.

No caso de um colaborador não atingir um objectivo, o gestor, conjuntamente com o seu subordinado, pode identificar as causas de um menor desempenho, detectando quais os comportamentos que estiveram na origem da carência. Identificadas as competências que estiveram abaixo do requerido, é então possível analisar que aptidões e/ou conhecimentos o indivíduo terá que desenvolver para ter o desempenho esperado. Como resultado deste processo cabe ao gestor definir um plano de acção que, com a concordância e adesão do colaborador, pode passar por formação ou “coaching”, nas competências técnicas e/ou comportamentais mais necessitadas, ou até propor o reenquadramento do empregado em outra função cujas competências exigíveis lhe permitam um desempenho mais competente.

DIGAM-ME O QUE É SER COMPETENTE E EU TUDO FAREI PARA O SER

Em jeito de conclusão, é fácil colocar rótulos nas cabeças dos empregados apelidando-os de competentes ou incompetentes; o difícil é assumir que grande uma boa quota parte da sua eventual incompetência é da nossa inteira responsabilidade.

Primeiro porque não lhes definimos O QUE se espera que sejam os seus resultados.

Depois porque não clarificamos COMO podem atingir o que deles se exige.

Finalmente, se o desempenho não é o esperado, não possuímos ferramentas para os ajudar a melhorar e, assim, o melhor é substituí-los ou, senão o podemos fazer, colocá-los o rótulo.

Como podemos exigir competência a alguém sem definir de uma forma concreta o que esse conceito comporta? Será que há assim tanta gente que goste de ser incompetente?

Paulo Balreira Guerra

Partner da **forcerebrus**

paulo.b.guerra@forcerebrus.com