

1 Introdução

As organizações estão competindo, atualmente, em dois mercados, um para buscar clientes para seus produtos e serviços e outro para obter os talentos necessários para gerar os resultados organizacionais desejados. O sucesso das organizações em seus mercados de atuação é determinado pelo seu sucesso em obter e manter seus talentos. Ao mesmo tempo em que os mercados estão em expansão, o mercado de talentos parece estar encolhendo. Como o conhecimento necessário para gerar resultados nas organizações aumenta, a retenção de funcionários experientes e competentes torna-se crítica para melhorar a produtividade e a velocidade de atuação das organizações no mercado. Em áreas como desenvolvimento de software, por exemplo, a escassez de talentos é tão grande que as empresas estão começando a oferecer incentivos que antes eram disponíveis apenas para os executivos. Em todos os domínios de negócios, os executivos sabem que a sua capacidade de competir está diretamente relacionada à sua capacidade de atrair, desenvolver, motivar, organizar e reter pessoas talentosas.

No entanto, os desafios relacionados às pessoas no contexto organizacional vão muito além do recrutamento e retenção de talentos. Competir por talentos e recrutar os melhores não é o suficiente. Como a agilidade na resposta à mudança contínua nas condições tecnológicas e de negócios tornou-se crítica para o sucesso, as organizações devem se esforçar para criar ambientes de aprendizagem capazes de, rapidamente, adaptarem-se às mudanças que a devoram permanentemente. Um componente crítico é possuir uma força de trabalho com o conhecimento e habilidades necessárias para fazer ajustes rápidos e com disposição para adquirir mais e novas competências.

As mudanças no perfil das organizações em função do desenvolvimento tecnológico e da dinâmica socioeconômica atuais passaram a requerer uma ampliação do leque de soluções e opções dos processos gerencial e produtivo das organizações. O estabelecimento de padrões altamente competitivos e sua conseqüente necessidade de inovação e capacitação contínuas passou a exigir práticas que considerassem a ação dos indivíduos no aperfeiçoamento dos processos de trabalho.

Observa-se que um aspecto fundamental para o desenvolvimento das organizações competitivas, cujos princípios apóiam-se na ampliação de competências e melhoria contínua dos processos organizacionais, refere-se à apropriação do conhecimento e a sua aplicação em atividades produtivas, ou seja, aplicação prática nas organizações. É nesse momento que o desenvolvimento de capacidades agrega valor às atividades e à organização. Neste contexto, um ponto de significativa relevância está na capacitação da organização para converter as diversas competências e tecnologias em práticas produtivas de acordo com uma visão de desenvolvimento de base evolutiva e continuada, orientada para o longo prazo, capaz de orientar a organização para uma atuação eficaz no mercado. (DRUCKER, 2003)

Em face da necessidade crescente de controlar e aplicar os conhecimentos e competências dos indivíduos e equipes no trabalho, as organizações passaram a criar um conjunto de princípios, práticas e processos relacionados ao desenvolvimento de metodologias de aprendizagem e educação corporativa (SENGE, 1990).

Nas últimas décadas, vários livros de negócios e da imprensa especializada têm inundado os gestores com diversas práticas relacionadas à força de trabalho e cada uma tem demonstrado produzir benefícios em pelo menos algumas aplicações. Estas práticas incluem modelagem de competência, avaliações de desempenho 360°, gestão do conhecimento, formação de equipe, espaço “legal” ou divertido, tomada de decisão participativa, mentoring e gerenciamento de reuniões. Muitas dessas práticas têm sido ativamente aplicadas por mais de uma década. No entanto, muitas organizações têm se movido lentamente em melhorar suas práticas de gestão de pessoas.

Se essas práticas de gestão de pessoas já são bem conhecidas por uma década ou mais, por que tantas organizações não as implementam? Os impedimentos fundamentais foram a falta de compromisso da gestão, e uma fragmentada e desintegrada abordagem em relação à adoção. Conseqüentemente, o People CMM foi concebido para integrar as práticas da força de trabalho em um sistema de gestão do início ao fim de sua implantação. O People CMM apresenta o desenvolvimento de uma força de trabalho capaz como um processo de práticas plausíveis que podem ser implementadas em etapas de acordo com o estágio de evolução do amadurecimento da organização ao longo do tempo (CURTIS, et al., 2002).

Sendo assim, observa-se que o desenvolvimento de pessoas começa a ser considerado um meio de alavancar negócios e resultados, de obter diferenciais competitivos e de sustentar uma necessidade constante de aperfeiçoamento e reciclagem. Além disso, constata-se, ainda, que cabe à organização interessada no desenvolvimento de uma cultura de melhoria contínua, visando elevar seu nível de competitividade, implantar programas permanentes de treinamento e desenvolvimento para melhorar a qualidade e a otimização de processos. Mais do que simplesmente procurar capacitar as pessoas, esses programas deverão ter como objetivo incentivar a criatividade e a iniciativa de seus colaboradores e criar uma cultura ampla de inovação e capacidade de gerar mudanças.

As organizações tentam aplicar muitas técnicas diferentes em seus esforços para adotar uma gestão estratégica centrada no capital humano. Elas combinam *downsizing* com reestruturação, aplicam reengenharia ou melhoria de processos, melhoram o compartilhamento de informações, comunicam claramente a missão da organização, fazem programas de envolvimento e participação dos empregados, estabelecem procedimentos de resolução formal de problemas, instituem a participação nos lucros ou outros planos de incentivo. Enfatizam a importância da formação da força de trabalho, formalizam os processos de gestão de desempenho e *feedback*, executam a análise e o desenho de cargos, estabelecem projetos com base em equipes de trabalho, treinam funcionários para atender às demandas em mudança, proporcionam condições de trabalho flexíveis, conduzem programas de *mentoring* formal e alinham negócios e estratégias de

recursos humanos. O que falta para muitas organizações é uma estrutura para implementar as práticas mais avançadas de gestão citadas acima.

A proposta inovadora para orientar, planejar e mensurar a efetiva gestão das pessoas e suas competências nas organizações, segundo uma perspectiva de aprendizagem, desenvolvimento de competências e melhoria contínua, é o *People capability maturity model*, ou P-CMM (CURTIS, et al., 2001, 2002). Este modelo é uma estrutura desenhada para ajudar as organizações a orientar, com êxito, a gestão das pessoas no trabalho, considerando cinco níveis de maturidade, que estabelecem as bases para uma melhoria contínua das competências individuais e o desenvolvimento das equipes de trabalho. Cada nível de maturidade é construído como uma escada evolutiva, bem definida, que institucionaliza novas capacidades para os indivíduos e grupos da organização.

O People CMM foi publicado pela primeira vez em 1995 (CURTIS, 1995), e, com sucesso, guiou programas de melhoria da força de trabalho em empresas como a Boeing, a Ericsson, a Lockheed Martin, Novo Nordisk TI S.A, e Tata Consultancy Services (VU, 2001; MARTÍN VIVALDI, 1999; MILLER, MILLER, 2000; CURTIS, 2000; KEENI 2000). O People CMM, provavelmente, pode ser aplicado em praticamente qualquer ambiente organizacional.

A fim de medir e melhorar a capacidade, a força de trabalho, na maioria das organizações, deve ser selecionada em função de suas competências para o trabalho. Cada competência da força de trabalho representa uma integração única de conhecimento, habilidades e capacidades adquiridas através do processo de educação especializada ou da experiência de trabalho. Estrategicamente, uma organização projeta sua força de trabalho de forma que possua as competências necessárias para executar as atividades do negócio subjacente as suas competências centrais da organização (PRAHALAD, 1990). Cada uma destas competências da força de trabalho pode ser caracterizada por seu perfil de conhecimentos, habilidades e capacidades que são disponibilizadas para a organização.

O People CMM é um quadro evolutivo que orienta as organizações na seleção de ações de melhoria com base na maturidade atual das práticas de gestão de pessoas. O benefício do People CMM é estreitar o âmbito das atividades de melhoria dessas práticas vitais que fornecem a próxima camada fundamental para o desenvolvimento da força de trabalho de uma organização. Concentrando-se em um conjunto específico de práticas de gestão de pessoas e trabalhando agressivamente para implementá-las, as organizações podem melhorar continuamente a sua força de trabalho e obter ganhos duradouros de desempenho e competitividade.

O People CMM permite que as organizações caracterizem a maturidade das práticas de gestão de pessoas contra um ponto de referência a ser utilizado por outras organizações. O People CMM ajuda as organizações a priorizar as ações para sua melhoria.

Embora a maioria das empresas entenda a importância de atrair e reter talentos, para muitas delas, falta uma abordagem coerente para alcançar o seu objetivo de recrutar e manter talentos. Mais do que isso, falta uma visão de como integrar um sistema de práticas de gestão de pessoas para alcançar seus objetivos ligados a sua força de trabalho.

Atualmente, as organizações não devem esperar que os funcionários apenas executem ordens, elas devem gerir centros independentes de ação inteligente coordenada pela direção com um propósito comum. Profundo conhecimento técnico e de negócios é necessário para tomar decisões rápidas que não devem ser apenas corretas, mas também consistentes com as decisões tomadas pelos demais colegas e departamentos. Recrutar pessoas externamente que sejam talentosas e técnicas é fundamental, mas não é o suficiente já que o conhecimento do negócio só pode ser desenvolvido dentro de uma organização. Assim, o desenvolvimento e coordenação de uma força de trabalho moderna requer um conjunto integrado de práticas que abordam atrair, desenvolver, organizar, motivar e reter os indivíduos excepcionais.

Welbourne & Andrews (1996) examinaram 136 organizações não-financeiras que fizeram sua oferta pública inicial no mercado de ações dos EUA em 1988 (WELBOURNE, A., 1996). Eles observaram o valor que essas empresas alocaram nos seus funcionários, e concluíram que o valor dos recursos humanos é de fato positivo e significativamente relacionado à sobrevivência da empresa. A probabilidade de sobrevivência média para todas as organizações participantes do estudo foi de 70%. As organizações que alocaram um elevado nível de valor em seus trabalhadores tinham uma probabilidade de 79% de sobrevivência em comparação com uma probabilidade de sobrevivência de apenas 60% dessas empresas que alocaram menor valor em seus funcionários. Quando se considera a remuneração de empregados e as recompensas concedidas, uma organização que tinha altos níveis de valor alocado a seus empregados e elevado nível de remuneração de seus empregados e recompensas significativas pelo alcance de resultados aumentou a sua probabilidade de sobrevivência a 92%, enquanto as empresas que apresentaram baixa pontuação em ambas as medidas reduziram suas chances de sobrevivência organizacional para 34%. Assim, as práticas relacionadas à força de trabalho demonstraram possuir um efeito significativo sobre a sobrevivência das empresas pesquisadas.

Análise de várias amostras diferentes ao longo da década de 90 mostram um forte apoio para uma relação muito positiva entre práticas de elevado desempenho da força de trabalho e desempenho financeiro da organização (Becker, 1998). Esta pesquisa mostra que uma melhora no desvio padrão das práticas de uma empresa em relação à sua força de trabalho resultou em um aumento de aproximadamente 20% em valor para os acionistas e uma redução significativa nas taxas de saída voluntária. Empresas que adotam as melhores práticas em relação à sua força de trabalho têm superado outras empresas em crescimento de lucros, vendas e dividendos (HANSEN, WERNERFELT, 1989; KRAVETZ, 1988).

As práticas de gestão de pessoas são geralmente consideradas partes integrantes de um programa maior de gestão da qualidade total (TQM), e são incluídos como critérios de qualidade em modelos como o Prêmio Malcolm Baldrige National Quality (MBNQA) (NIST, 2001) ou a Fundação Europeia para a Gestão da Qualidade (EFQM ®) Modelo de Excelência (EFQM, 1999). Um estudo realizado pela MBNQA indicou que a inclusão da gestão de recursos humanos é fundamental na cadeia de causa e efeito, começando com o planejamento estratégico (WILSON, 2000). Esta pesquisa mostrou que o fator planejamento estratégico influencia a gestão de recursos humanos, que por sua vez influencia a gestão de processos, o que influencia diretamente os resultados financeiros e a satisfação do cliente de forma similar ao que é proposto no BSC – Balanced Scorecard (KAPLAN, NORTON, 1997). Assim, a gestão de recursos humanos é uma ligação indireta a estas principais medidas de desempenho externo.

Tendo em vista o exposto, o objetivo geral proposto para este trabalho é analisar a existência de possíveis relações entre o nível de maturidade organizacional em gestão de pessoas e o nível de maturidade das práticas de treinamento, desenvolvimento e educação corporativa adotadas pelas organizações pesquisadas.

No próximo capítulo, é descrito o referencial teórico que fundamenta este trabalho, constituindo-se no alicerce conceitual necessário que norteia a pesquisa aqui proposta.