



DESENVOLVER E GERIR COMPETÊNCIAS EM CONTEXTO DE MUDANÇA

(Publicado na Revista Hotéis de Portugal – Julho/Agosto 2004)

por Mónica Montenegro, Coordenadora da área de Recursos Humanos do MBA em Hotelaria e Turismo, do Instituto de Planeamento e Desenvolvimento do Turismo e Directora Executiva da Future Trends

O MBA em Hotelaria e Turismo (MBA-HT), do Instituto de Planeamento e Desenvolvimento do Turismo, inclui uma área de recursos humanos que tem como objectivo dotar os participantes de ferramentas fundamentais à gestão de profissionais da hotelaria e do turismo. Assim, o artigo que se segue aborda o desenvolvimento de competências, um dos temas centrais da gestão de recursos humanos, também explorada no MBA-HT.

Enquadramento

À medida que passamos de uma economia baseada na produção, para uma economia baseada no serviço, o capital humano passa a assumir um papel chave na diferenciação das organizações. Este facto é cada vez mais evidente nas empresas que operam na área de hotelaria e turismo, sendo que estas devem estar conscientes para o facto de que devem recrutar, desenvolver e reter talentos no sentido de se diferenciarem das demais e de adquirirem preeminência competitiva no mercado. Estudos desenvolvidos na área, têm demonstrado que o principal factor que diferencia as empresas de sucesso, é o tempo que os quadros superiores dedicam ao desenvolvimento e à gestão de talentos. É o nível de competência dos recursos humanos de uma organização que determina quão bem se planeiam, se organizam e se controlam os activos do negócio (ex: capital, matérias-primas, equipamento, tecnologia e pessoas). Recursos humanos competentes gerem bem esses activos, recompensando a sua organização com alta produtividade e lucros.

Desenvolvimento e Gestão de Competências

Competências são atributos pessoais que se traduzem no desempenho organizacional.

Actualmente, é inquestionável o facto de que as organizações devem responder com rapidez às constantes mudanças que vão ocorrendo no ambiente em que operam, cada vez mais competitivo.

Instituir e gerir a mudança não é só uma necessidade, é também um elemento fundamental da estratégia competitiva das organizações. Os factores chave deste processo estão relacionados com o compromisso dos recursos humanos em colaborar com essa mudança, aplicando melhores práticas de uma forma consistente. As empresas que conseguem adoptar uma cultura de inovação e mudança asseguram o seu lugar no futuro. Sendo esta uma realidade aceite no meio empresarial, todas as empresas reconhecem que é fundamental estar preparadas para a mudança, levando a cabo acções concretas nesse sentido. Contudo, nem sempre são avaliados factores fundamentais para o sucesso dessas iniciativas, como por exemplo:

- Que barreiras poderão ser encontradas ao longo do processo?
- Que competências devem ter os responsáveis pela implementação da mudança?
- Quais as linhas orientadoras para conduzir o processo ao longo do tempo?

Ao compromisso e à capacidade para lidar com a mudança estão associadas competências específicas, sendo que as competências são de carácter contextual. Por outro lado, a eficácia das competências está associada aos objectivos específicos de uma organização. Numa situação de avaliação, estes factores devem ser considerados.

Há uma grande variedade de métodos de avaliação de competências, sendo o eleito pelo Instituto de Planeamento e Desenvolvimento do Turismo o de Análise do tipo 360°, que a seguir se explica.

Avaliação de competências – Análise 360°

A avaliação de competências do tipo 360° é cada vez mais popular, sendo adoptada por um número crescente de organizações. Esta é considerada uma ferramenta eficaz da gestão do desempenho. A avaliação 360° implica obter *feedback* acerca das competências dos colaboradores de uma forma multi-nível e multi-fonte, sendo vista como essencial na facilitação da melhoria do desempenho. Assim, os colaboradores avaliados obtêm *feedback*

proveniente de várias fontes: do próprio (auto-avaliação), dos pares, dos subordinados, dos superiores e dos clientes. As competências são avaliadas, sempre, em relação aos requisitos da função.

Limitações da análise 360°

Apesar da sua popularidade, este método apresenta limitações quando comprometidas algumas questões. As limitações apontadas prendem-se com os seguintes aspectos:

- As pessoas envolvidas neste tipo de análise não estão habituadas nem têm formação em dar e receber *feedback*. O processo pode gerar incerteza e conflito entre os membros das equipas.
- Muitas vezes os programas do tipo 360° avaliam competências que não estão directamente relacionadas com os objectivos do negócio, ou são tão abrangentes que não são relevantes para a maioria dos colaboradores.
- Envolvem um grande investimento de tempo e dinheiro
- Os avaliadores e os avaliados não fazem *follow-up* depois do exercício de *feedback*, não sendo produzidos resultados em termos da melhoria do desempenho.

Vale a pena levar a cabo uma análise do tipo 360°?

Apesar das limitações associadas ao processo, há boas razões para conduzir análises desta natureza. Este método é o único que ainda permite aos colaboradores das empresas perceber o seu desempenho de uma forma integrada. Ao mesmo tempo, as análises do tipo 360° auxiliam as organizações a ajustar o desempenho das funções à estratégia do negócio.

Como é que pode ser implementada uma análise 360° que traga benefícios sem que as operações sejam afectadas negativamente?

O objectivo deverá ser criar uma cultura em que os indivíduos se sintam à vontade a dar e a receber *feedback* – tanto positivo como negativo – num período de tempo real. A revisão do final do ano não é suficiente. O *feedback* deve ser dado com regularidade, sendo necessário um acompanhamento próximo. Na perspectiva do sucesso dos programas de avaliação e análise de desempenho, devem ser consideradas as seguintes questões:

- As empresas devem questionar-se acerca do que esperam ganhar com um programa desta natureza, ou de outra, da área de recursos humanos.
- Os programas deste tipo devem ser implementados apenas se mostrarem que vão resolver um problema ou acrescentar valor à organização. As pessoas envolvidas têm que acreditar na sua importância e utilidade.
- Dar *feedback* construtivo requer instrução, formação e prática, para que não hajam danos a nível das equipas e da moral da organização.
- O *feedback* deve munir os colaboradores de inspiração relativamente às aptidões que devem desenvolver para ajudar a organização a atingir os seus objectivos.
- É fundamental criar-se um plano de acção para cada colaborador, baseado no *feedback* obtido.

Não se deve ficar só pela análise 360°. Os colaboradores devem receber *feedback* regular, periódico, acerca do seu desempenho diário. A abordagem 360° deverá ser apenas uma parte do processo de melhoria do desempenho.

Desenvolver e implementar um modelo de definição e avaliação de competências

Duas das questões que o Instituto de Planeamento e Desenvolvimento do Turismo responde no MBA-HT nesta área são: “Como é que podemos saber que as pessoas certas, com as competências certas, estão no lugar certo?”, e, “Será que estamos a recompensar as pessoas certas?”

Uma solução para estas questões é identificar as competências estratégicas críticas ao sucesso futuro da organização em causa (conhecimento, aptidões, atitudes e comportamentos) e as competências críticas requeridas pelas funções.

Competências bem definidas capacitam as organizações para alinhar os seus sistemas e recursos humanos de uma forma eficaz em termos de recrutamento, selecção, *coaching*, apoio e recompensa. Isto depende de uma definição clara e credível daquelas competências que contribuem para o sucesso actual e futuro da organização e que diferenciam os colaboradores muito eficazes dos colaboradores medianos.

Um sistema de avaliação de competências permite às organizações:

- medir o que se atingiu e como é que se atingiu
- informar os colaboradores acerca dos comportamentos, conhecimentos e aptidões que são essenciais ao sucesso da organização
- recompensar os colaboradores cujo desempenho é excepcional e que fazem a diferença na organização

Conclusão

Os últimos anos viram um crescimento substancial na área da gestão, na perspectiva da gestão de competências. O princípio resume-se ao facto de que as organizações devem definir as suas competências chave - as capacidades que as levam ao sucesso. Assim, as funções específicas dentro de uma organização são definidas de acordo com as competências necessárias ao sucesso. Isto, significa analisar minuciosamente as