Globethics Repository



Capital humano e tecnologias precisam estar conjugadas [Human capital and technologies need to be combined]

This page was generated automatically upon download from the Globethics Repository. More information on Globethics see https://www.globethics.net. Data and content policy of Globethics Repository see https://repository.globethics.net/pages/policy.

Item Type	Article
Authors	Bittencourt, Claudia
Publisher	Instituto Humanitas Unisinos - IHU
Rights	With permission of the license/copyright holder
Download date	2026-11-14 19:56:14
Link to Item	http://hdl.handle.net/20.500.12424/162866

Capital humano e tecnologias precisam estar conjugadas

Entrevista com Cláudia Bittencourt

Um modelo de gestão ideal seria aquele que une as facilidades da Tecnologia da Informação (TI) e o capital humano. "A tecnologia pode ter, sim, elementos mais voltados ao subjetivo, e então podemos pensar em ferramentas e modelos de gestão que considerem fatores subjetivos como a própria evolução da pessoa e seu desenvolvimento na organização, usando uma ferramenta de TI". A análise é da professora e pesquisadora do curso de Administração da Unisinos, Cláudia Bittencourt. Falando sobre a gestão de competências, ela afirma haver um lado perverso da questão, "quando a organização pode fazer um mau uso da ferramenta", excluindo aqueles que estão fora do padrão desejado. Entretanto, "um dos aspectos mais importantes da gestão de competências é a própria transparência, deixando visível o que a empresa deseja e espera dos funcionários e vice-versa".

Cláudia é graduada em Administração e especialista em Recursos Humanos pela PUCRS. Cursou mestrado e doutorado em Administração na UFRGS, com a tese *Gestão de competências gerenciais – a contribuição da aprendizagem organizacional*. É membro do Grupo de Estudos em Aprendizagem Organizacional da UFRGS e do Grupo de Estudos em Mudança, Aprendizagem e Competências da Unisinos, universidade em que é professora e pesquisadora. Escreveu ***Gestão de competências e aprendizagem nas organizações.*** São Leopoldo: Unisinos, 2005 e ***Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais.*** Porto Alegre: Bookman, 2004. Confira abaixo a entrevista que Cláudia concedeu pessoalmente à ***IHU On-Line***.

***IHU On-Line* – O que a senhora diria para quem acredita que o modelo de gestão de competências está fadado ao fracasso, ao contrário do modelo de qualificação?**

Cláudia Bittencourt – Depende da perspectiva que as pessoas dão ao modelo, porque o tema de competência pode ser excelente ou catastrófico para uma organização. Depende do modo como a organização irá usar o modelo – isso fará a diferença, como qualquer outro modelo de gestão. Ele é um modelo que traz implícitos alguns conceitos muito importantes de valorização das pessoas na organização, de desenvolvimento contínuo, aprendizagem, de reflexão sobre a carreira e das próprias competências da organização em termos de diferencial competitivo. Se a organização não pensa nesses conceitos, não vai muito longe, independente se irá usar ou não um programa formal de competências. O que eu diria para essas pessoas é que elas estão aplicando competências sem saber. Há um lado perverso da gestão de competências, quando a organização pode fazer um mau uso da ferramenta.

***IHU On-Line* – Em que sentido se pode fazer mau uso?**

Cláudia Bittencourt – Essa ferramenta tanto pode ser empregada para desenvolver as pessoas quanto justificar a exclusão. Bem ou mal, quando falamos de gestão de competências mais relacionadas às pessoas na organização, pensamos na questão do desenvolvimento dessas pessoas e da gestão de carreiras, mas sabendo que não há lugar para todos na organização. Então a gestão de competências pode ser uma forma de excluir as pessoas das empresas. Não é, porém, ela em si que exclui, e sim, o próprio sistema que o faz. O que a gestão de competências pode fazer é sinalizar quais são os critérios ou atributos que as empresas desejam desenvolver e as pessoas que estariam mais próximas disso. Um dos aspectos mais importantes da gestão de competências é a própria transparência, deixando visível o que a empresa deseja e espera dos funcionários e vice-versa. Por meio das avaliações, o próprio funcionário vê como ele está se desenvolvendo.

IHU On-Line – Quais as principais diferenças entre gestão de conhecimento e gestão de competências?

Cláudia Bittencourt – Conceitualmente há muitas diferenças. Na prática, entretanto, tanto a gestão de competências quanto a de conhecimento têm um enfoque mais organizacional ou mais voltado às pessoas. Um enfoque organizacional pela ótica de competências significa a empresa olhar para o mercado e ver as competências que ela precisa desenvolver para se tornar competitiva e garantir um diferencial sustentável. Baseada nisso, ela vai trabalhar com conhecimentos. Quando mapeamos competências, mapeamos conhecimentos, o que o mercado sinaliza. Na prática, então, existe muita similaridade entre conhecimento e competência. Academicamente, há mais diferenças em função do rigor conceitual. Pelo lado das pessoas, a quem podemos aplicar os dois conceitos, eles também são muito parecidos. Por exemplo, quando eu falo em desenvolver competências nas pessoas, refiro-me a conhecimentos que as pessoas buscam desenvolver. E o conceito ampliado de conhecimento pode abordar também habilidades e atitudes, que são outros elementos do conceito de competências. Então, na verdade, existe muita similaridade entre os dois conceitos, mas basicamente, se retomarmos a academia, eles são bem pontuais.

***IHU On-Line* – Qual é o significado do aprendizado realizado dentro das corporações e qual sua relação com as competências que hoje são necessárias a um trabalhador?**

Cláudia Bittencourt – Acredito que a aprendizagem e as competências também têm abordagens bastante próximas e não há como trabalhar uma delas sem tratar a outra. Se estou desenvolvendo práticas de aprendizagem num ambiente organizacional, o que isso irá gerar? Uma competência para esse grupo de pessoas ou para a organização. Se estou, contudo, desenvolvendo competências na empresa, elas irão gerar novas aprendizagens para a empresa, ou para as pessoas, depende o enfoque que será dado. São estratégias e práticas bem próximas e eu diria que até conseguimos separá-las para explicá-las didaticamente falando, mas, na prática, é impossível separar essas duas abordagens, porque elas acabam se sobrepondo, uma está ligada à outra.

***IHU On-Line* – Quais os progressos que o senhor percebe hoje na valorização do trabalho em relação ao passado? O trabalhador está, efetivamente, sendo visto como um sujeito, e não mais apenas como mão-de-obra?**

Cláudia Bittencourt – Indiscutivelmente essa questão tem evoluído bastante nos últimos anos, mas muito ainda há para ser feito. Sobre as empresas brasileiras, desde a época em que começamos a pensar sobre Qualidade Total, no início da década de 1990, começou um movimento muito forte de qualificação das pessoas, de valorização e participação mais efetiva, não apenas pensando que a organização tinha então aberto os olhos e decidido ter um papel mais humano, mas simplesmente por uma lógica bastante clara: as empresas precisam das pessoas para se desenvolver.

Se fizermos uma retrospectiva histórica, há alguns anos era impossível pensar em desenvolver algum programa mais voltado às pessoas porque essa não era a prioridade das empresas. Mas veja bem, estou falando de um passado que ainda existe em muitas empresas hoje. Quando pensamos num sistema mais mecanicista, que tipo de perfil de pessoas é necessário? De pessoas que não precisam refletir muito sobre o trabalho que estão desenvolvendo e que não necessitam se envolver muito com outras pessoas no ambiente de trabalho, porque este é basicamente é individual, repetitivo, não necessita de questionamento e não precisa tomar decisões sobre a atividade que realiza, além de não fazer nenhuma inovação no processo que ela desenvolve. Esse é um sistema e um modelo que já está ultrapassado, se pensarmos na maioria das nossas organizações hoje.

As empresas precisam das pessoas

Em contrapartida, se examinarmos um modelo mais flexível, onde existe trabalho em equipe, com interação das pessoas, para se tomar uma decisão o trabalhador envolvido naquela tarefa participa dela. Tudo isso envolve uma melhor preparação dessas pessoas. O que esse sistema requer é uma preparação, qualificação das pessoas, desenvolvimento de competências e, pelo lado da organização, implica um repensar sobre como se apropriar desses conhecimentos e competências que as pessoas estão desenvolvendo.

A organização precisa dessas pessoas porque as decisões hoje nas empresas são muito mais complexas do que eram há um tempo atrás. Ela precisa das pessoas para tomar decisões efetivas. Quando a decisão é simples, é muito fácil se chegar a uma resposta, uma resolução, mas quando falamos em decisões mais complexas, e o sistema de gestão hoje é muito mais complexo do que o anterior, mecanicista, precisamos das pessoas participando ativamente. O comprometimento do ser humano com os processos é fundamental, e para isso há todo esse movimento de qualificação, desenvolvimento de competências, humanização no trabalho e todas as correntes ligadas a esse viés mais humano da organização.

***IHU On-Line* – O conhecimento como vantagem competitiva não reproduz uma matriz fordista de pensamento?**

Cláudia Bittencourt – Isso varia de como esse conhecimento será gerado. Se acreditarmos que existe apenas uma resposta para os problemas, estaremos falando das abordagens mecanicista e fordista, com toda a centralização que lhe são características. Se pensarmos que a gestão do conhecimento é algo muito subjetivo nas organizações, assim como a própria tomada de decisões, não existe uma resposta *a priori* correta. Tudo vai depender do contexto, tanto é que, dificilmente se aplica uma mesma solução para um outro problema na mesma empresa ou numa empresa diferente. Essa replicabilidade que existia no modelo mecanicista é muito difícil de acontecer no modelo atual pela complexidade toda sobre a qual conversamos antes. Isso acaba gerando um modelo muito mais complexo quando falamos em gestão do conhecimento. Então não se trata de repetir soluções, ou repetir

conhecimentos que deram certo, mas sim estar constantemente, buscando inovações.

Distância entre teoria e prática nas empresas

Acredito que o modelo fordista não replica a gestão do conhecimento, e esta não é uma replicação do modelo fordista. Eu, como acredito no sistema mais dinâmico, penso que dificilmente essa relação estará tão próxima. Entretanto, pessoas mais críticas em relação à gestão do conhecimento dizem que os rótulos são mudados, mas os processos são iguais, e os sistemas continuam sendo replicados. Eu diria que não se trata da questão de discutir os programas em si, mas a própria sistemática das organizações. Por melhor que seja uma idéia de um modelo de gestão, a empresa não pode esquecer que, por si só, ele não vai promover mudança nenhuma na organização, a não ser que a empresa esteja disposta a rever sua estrutura, alguns princípios de gestão, a própria cultura. Dizer que a gestão de competências, do conhecimento ou outro modelo não dá certo nas organizações ou afirmar que estão fadados ao fracasso, não é afirmar sobre o modelo em si, mas toda a sistemática que está por trás do modelo. Na área de gestão de competências, que é onde eu tenho desenvolvido mais estudos e pesquisas, observo que há um distanciamento muito grande entre o que a teoria afirma e o que as empresas estão aplicando. Por quê? Porque todo o modelo de gestão de competências está baseado em uma lógica de desenvolvimento contínuo, de aproveitamento de novas idéias. Há toda uma sistemática bastante dinâmica de desenvolvimento das pessoas na organização dela própria. Mas quando as organizações implementam isso o que observamos é justamente o contrário, o engessamento dessas competências. Acaba-se, então, mapeando e avaliando os mesmos atributos. Então a lógica de desenvolvimento contínuo, de estar constantemente, refletindo sobre a carreira, etc., é atropelada por uma sistemática mais engessada da empresa. Toda aquela idéia de flexibilidade perde espaço pelo modelo da gestão da empresa.

***IHU On-Line* – Como classifica os diferentes modelos de gestão nas empresas e quais são seus aspectos positivos e negativos?**

Cláudia Bittencourt – Eu diria que os modelos estão mais voltados a uma valorização da tecnologia em si, e aí vemos a onda tecnológica de implementação de novas ferramentas que possam agilizar a tomada de decisão, o que eu chamo de parte *hard* da administração. Há uma outra parte que classifico como *soft,* encarregada da gestão de pessoas, gestão do conhecimento. O que eu acredito é que o modelo ideal, se é que podemos pensar que existe um, é a combinação de todos eles. Isso equivale a implementar novas tecnologias porque a tecnologia é um elemento muito importante nas organizações e precisa ser considerado, mas não esquecer o capital humano, que é como essas pessoas irão desenvolver essas tecnologias.

Além disso, trata-se de como essas tecnologias podem servir de ferramenta para que as pessoas consigam implementar novos modelos mais flexíveis com o seu apoio. A idéia de que a tecnologia é a parte física da empresa e as pessoas são sua alma, não se reproduz na prática. A tecnologia pode ter, sim, elementos mais voltados ao subjetivo, e então podemos pensar em ferramentas e modelos de gestão, que considerem fatores subjetivos como a própria evolução da pessoa e seu desenvolvimento na organização, usando uma ferramenta de Tecnologia da Informação (TI), por exemplo. Essa divisão tradicional entre elementos *hard* e *soft*, ao longo do tempo, perde o

sentido em vista da complexidade do sistema. A combinação desses elementos é que seria saudável para as empresas.

***IHU On-Line* – As empresas do conhecimento, se assim podem ser chamadas, como as universidades, devem aplicar o modelo de competências como uma empresa de qualquer outro ramo?**

Cláudia Bittencourt – Essa pergunta daria um livro... Uma coisa interessante que acontece com a maioria das universidades de uma forma geral é que elas são organizações de ensino e que, teoricamente "vendem", no bom sentido, o conhecimento, ou que estimula o desenvolvimento de aprendizagens, porque é um serviço que é prestado à comunidade exatamente para isso. Só que, quando fazemos o caminho inverso, isto é, a universidade enquanto uma empresa como qualquer outra, esses conceitos acabam se perdendo. O que eu sinto nas universidades é que, muitas vezes, elas são organizações de aprendizagem, mas não conseguem aplicar o conhecimento internamente, ou seja, elas ensinam, mas não aprendem. As universidades não conseguem aprender porque, muitas vezes, são sistemas mais conservadores, tradicionais, de uma maneira geral. Existe uma estrutura hierárquica bem sinalizada. Em contrapartida, como se trabalha com conhecimento e grande parte dos funcionários são professores que interagem diretamente com esse conhecimento que está sendo gerenciado, temos na universidade muitos *experts* que têm uma visão diferente. No tema competências, por exemplo, o pessoal da Educação, Gestão, Psicologia terá, cada um, uma linha a seguir. Assim, nem sempre o debate sobre sistemas numa universidade gera uma reflexão que possa trazer novos *insights,* que possam agregar valor, academicamente falando. A defesa dos próprios pontos de vista se sobrepõe, muitas vezes. Com isso quero dizer que se fala em transdisciplinaridade mas, na hora da prática, pelo próprio conservadorismo e tradição nas universidades, cada área defende seu ponto de vista e não chega a um consenso ou enxergue outra realidade que não seja a sua própria. Essa é uma dificuldade que todas as empresas normalmente enfrentam.

Essa visão mais funcional da universidade em si, de dividir os setores, áreas, é muito forte e na hora da discussão é um ponto privilegiado em detrimento de um ponto de vista mais maduro ou uma reflexão mais crítica que pudesse incorporar novos *insights*. Claro que existem modelos que estão revendo essa questão, como é o caso da Unisinos. Qual foi a grande sacada na nossa Universidade? Que mexendo na estrutura da organização, acabariam sendo influenciados comportamentos. Se quisermos trabalhar com as pessoas mais próximas numa organização, a primeira coisa é mudar a estrutura e aproximar as pessoas. Quanto mais níveis hierárquicos, mais elas se afastam. Trabalhar com estruturas mais enxutas, grupos mais dinâmicos e horizontalização de cargos, tudo isso propicia que haja uma aprendizagem maior na organização e dessa forma a universidade começa a se despir dessa armadura conservadora para dar espaço ao que realmente interessa, que são essas discussões.

***IHU On-Line* – E a senhora acredita que isso é um reflexo da pós-modernidade, influenciando a universidade, um reduto muitas vezes intocável?**

Cláudia Bittencourt – Aqui há duas coisas que caminham paralelas. Primeiro a necessidade de rever conceitos, mas também pensando que a universidade é um negócio como qualquer outro, então devemos pensar na forma de gestão. O próprio mercado está sinalizando isso, sobretudo no

âmbito das universidades privadas, que esse modelo tradicional, conservador, não é o que as pessoas querem. Existe uma disputa econômica grande. Se eu sou um aluno, por exemplo, e estou buscando uma universidade, quero um lugar que me ofereça um ambiente onde meu relacionamento com professores e funcionários esteja aberto para isso. Então, se eu quiser a solução de um problema, não preciso correr atrás de diversas pessoas que me enviam a outras de nível hierárquico superior para tomar uma decisão. Essa reconfiguração estrutural da universidade acaba se refletindo no aluno, mesmo que diretamente ele não observe isso.

***IHU On-Line* – Como conciliar a gestão de competências com os tradicionais modelos de plano de carreira e remuneração?**

Cláudia Bittencourt – É possível conciliar, sim, mas devemos tomar cuidado com algumas armadilhas. Uma empresa, quando começa a implementar um programa de competências e reflete sobre a lógica de remuneração, o que acontece é que, muitas vezes, acaba criando um instrumento de avaliação que, no final do processo, gera recompensa, que é uma remuneração diferenciada para aqueles que desenvolveram competências básicas. São as pessoas que fazem a diferença na organização. Muitas vezes, essa lógica de remuneração toma um lugar de destaque no desenvolvimento de programas de competência, tirando a prioridade do que deveria ser a prioridade do programa, que é o desenvolvimento das pessoas. Então, quando sinalizamos uma remuneração diferenciada, corremos o risco de dizer para as pessoas: "Se vocês desenvolverem competências, vocês terão um salário melhor", e não "Se vocês desenvolverem competências, vocês vão se desenvolver e conseguirão satisfação pessoal e profissional". A remuneração estratégica pontua, na verdade, um dos elementos de competência e, para aquelas pessoas mal-informadas se torna sinônimo. Por outro lado, é salutar as organizações refletirem sobre uma remuneração diferenciada, porque é uma lógica bastante simples. Se eu tenho funcionários que agregam valor de uma maneira diferenciada, ou seja, pessoas que possuem a mesma função na organização mas o retorno que trazem para a empresa é diferente, nada mais justo do que elas serem remuneradas de uma forma diferente também. Destaco, novamente, que a lógica da remuneração estratégica não pode se sobrepor ao desenvolvimento das pessoas.

***IHU On-Line* – Como situa o papel da Tecnologia da Informação na horizontalização do conhecimento e das competências nas corporações?**

Cláudia Bittencourt – O que vimos observando nos últimos anos é um papel bastante ativo da área de TI nas organizações, seja via Balance Score Card[1], seja via Enterprise Resource Plaining[2]. Um gestor usando essas ferramentas pode ter informações de várias áreas. Basta que aperte uma tecla no computador. Assim, a TI vem

[1] **BSC:** Balanced Scorecard é a materialização do planejamento estratégico e das técnicas de administração por objetivos, com apoio de software que utiliza dados gerados pelos sistemas de gestão integral. Traduz estratégias de negócios em objetivos e estes em planos de ação, mensurando realizações e permitindo a dinâmica correção de desvios. Utiliza técnicas de monitoramento gráfico (scorecards) para sencibilizar equipes. (Nota da ***IHU On-Line***)

[2] **ERP:** Enterprise Resource Planning (Planejamento de Recursos Empresariais). Sistema de informações transacionais cuja função é armazenar, processar e organizar as informações geradas nos processos organizacionais agregando e estabelecendo relações de informação entre todas as áreas de uma companhia. Os ERPs em termos gerais, são uma plataforma de software desenvolvida para integrar os diversos departamentos de uma empresa, possibilitando a automatização e armazenamento de todas as informações de negócios. (Nota da ***IHU On-Line***)

acompanhando, de maneira eficiente, a evolução da gestão, ou seja, a gestão cada vez mais está procurando aproximar as áreas, eliminando barreiras setoriais, funcionais, o que a TI tem conseguido acompanhar muito bem. Paradoxalmente, a TI tem conseguido acompanhar bem essas mudanças, mas as pessoas, não. Observam-se, então, dificuldade na transposição de barreiras organizacionais entre os setores, mais facilmente desenvolvidas mediante ferramentas de TI, do que a própria pessoa no ambiente de trabalho conseguir transitar bem por essas áreas sem se sentir desconfortável por entrar numa área que não é a sua. As ferramentas de TI não têm esse desconforto. Posso afirmar que há um descompasso muito grande entre tecnologia e desenvolvimento de pessoas. As ferramentas usadas pelos Recursos Humanos, comparadas às da TI estão numa enorme desvantagem conceitual.

***IHU On-Line* – Que aspectos são mais vulneráveis nos diversos modelos de gestão que mais vigoram na atualidade?**

Cláudia Bittencourt – Independente do programa ou do modelo, a grande questão que se deve perguntar é o que significam essas ferramentas e ter uma compreensão clara do que elas são. Em contrapartida, é preciso ter uma compreensão muito clara sobre o que a organização busca com elas e o que ela realmente precisa. Podemos observar muitas ondas ou modelos que vão sendo implementados. Exemplos disso são a Qualidade Total, a Reengenharia, agora das competências, que podem se transformar num modismo. Tudo depende de como as organizações vão se apropriar desse conhecimento e realmente aplicá-los de modo efetivo. O primeiro passo é entender bem o que está por trás dessa contextualização, dessa problemática que vivemos nas organizações e ver qual é a ferramenta que pode ser utilizada pontualmente em cada decisão. É preciso ter, ainda, um cuidado que se trata mais da percepção, independente do modelo que se implemente, ele é uma ferramenta, um instrumental, mas ele traz princípios e conceitos embutidos internamente e que nem sempre as organizações enxergam, que são importantes para refleti-las. Então, não são modelos meramente instrumentais, como se abríssemos uma caixinha de ferramentas e agora fôssemos aplicar este modelo ou aquele, mas eles trazem inseridos no contexto de implementação, conceitos importantes sobre a organização do trabalho, o desenvolvimento das pessoas, etc., que eu acho que são muito maiores do que a ferramenta em si. Muitas vezes, na ânsia de obter resultados efetivos a curto prazo, as organizações perdem essa idéia ou a vantagem desses conceitos maiores, porque elas estão preocupadas com resoluções dos seus problemas de maneira urgente e não têm tempo de amadurecer algumas questões que são importantes.