

A maturidade em recursos humanos e intangíveis como estratégia de diagnóstico de melhoria contínua dos processos organizacionais

AUTORES

Antônio Del Maestro Filho –
Doutor; Universidade Federal de Minas Gerais
profmaestro@gmail.com

Lucas Tadeu Alves Pereira –
Mestrando; Universidade Federal de Minas Gerais
lutap12@gmail.com

Artigo recebido em 27/10/2016
Artigo aprovado em: 14/12/2016

RESUMO

As organizações contemporâneas, cada vez mais conscientes dos benefícios de se declarar seus objetivos estratégicos e ocupar posições competitivas no mercado em que atuam são desafiadas a manterem ou ampliarem suas posições estratégicas por meio de recursos tangíveis e intangíveis. Estes recursos bem administrados e devidamente atualizados podem contribuir nestes desafios e ao mesmo tempo garantir à organização crescimento, além da satisfação de todos os seus *stakeholders*. A área de Recursos Humanos procura ir ao encontro do planejamento estratégico da organização para preparar e adequar continuamente os recursos humanos, ambiente interno, aos processos organizacionais de maneira planejada, fazendo um diagnóstico correto da maturidade destes recursos e da organização com vistas a adequá-los aos desafios de seu ambiente externo. Nos últimos anos a área de Recursos Humanos passou por várias críticas devido à difícil mensuração de seus resultados em relação à estratégia central das organizações. Este estudo quer validar a importância desta área estratégica e apresentar uma ferramenta de mapeamento da capacidade da mão de obra da organização com o objetivo de preparar um diagnóstico de maturidade organizacional. Este diagnóstico poderá ser utilizado na adequada preparação da mão de obra para alcançar a melhoria contínua de seus processos. O *People Capability Maturity Model - P-CMM* é a ferramenta que viabiliza este diagnóstico de maturidade da organização e auxilia a área de Recursos Humanos na preparação de seus recursos intangíveis para ajudar na busca e manutenção dos objetivos centrais da cúpula da organização.

Palavras chave: Organizações, estratégia, recursos humanos, gestão, P-CMM.

Abstract

Contemporary organizations, increasingly aware of the benefits of declaring its strategic objectives and occupy competitive positions in the market in which they operate are challenged to maintain or expand their strategic positions by means of tangible and intangible assets. These well-managed and properly updated features can contribute these challenges while ensuring the growth organization, beyond the satisfaction of all stakeholders. The Human Resources seeks to go to the organization's strategic planning meeting to prepare and continuously adapt the human resources, indoor environment, the organizational processes in a planned way, making a correct diagnosis of the maturity of these resources and organization in order to adapt them the challenges of the external environment. In recent years the Human

Resources underwent several critical due to the difficult measurement results from the central strategy of organizations. This study wants to validate the importance of this strategic area and present an organization's workforce capacity mapping tool in order to prepare a diagnosis of organizational maturity. This diagnosis can be used in the proper preparation of manpower to achieve continual improvement of its processes. The People Capability Maturity Model - P-CMM is the tool that enables this diagnosis of the organization's maturity and assists the Human Resources in the preparation of their intangible resources to help in the search and maintenance of the central objectives of the organization's summit.

Key Words: organizations, strategy, human resources, management, P-CMM.

1 INTRODUÇÃO

O momento atual e o contexto empresarial no qual as organizações estão inseridas revelam uma demanda, cada vez maior, de diferenciais competitivos representados, principalmente, por vantagens competitivas sustentadas. Dessa forma, as ideias e práticas que valorizam o capital humano como elemento fundamental de competitividade organizacional, difundiram-se rapidamente entre os gestores de empresas nas várias partes do mundo. Deve-se ressaltar que essa concepção foi estimulada a partir da percepção de que as tecnologias e as inovações podem ser rapidamente e facilmente, reproduzidas pelas empresas, deixando de ser um diferencial competitivo duradouro (RIBEIRO, 2005, MABEY et al, 2005, LACOMBE, 2005, MARRAS, 2010).

Diante deste cenário, os estudiosos dos processos organizacionais, tendo como foco a área de Recursos Humanos, como Dessler (2014), Marras (2010), Maximiano (2014) entre outros, passaram a propor alternativas estruturais visando à reconsideração do papel da área de recursos humanos nas empresas, defendendo a concepção de que seu papel deveria ir além de um mero apoio operacional, transformando-se, assim, em área estratégica, alinhada às metas e objetivos da organização.

Sob esta perspectiva, autores como Fischer (1998) reforçam, já há bastante tempo, essa ideia e afirmam que o reconhecimento da importância estratégica das pessoas eleva a importância e a centralidade da Administração de Recursos Humanos. Além disso, essa nova visão implica em considerar a área de Recursos Humanos como o personagem central e impulsionador de mudanças na empresa. Essas mudanças envolvem, em última análise, a modificação de valores e crenças das pessoas no contexto organizacional e não se limitam apenas a alterações tecnológicas, estruturais ou à organização do trabalho.

Na visão de Santos e Pereira (2001), a estratégia associa recursos humanos com os demais recursos de uma organização aos desafios e riscos apresentados pelo mundo exterior. Portanto para a consecução dos objetivos de uma organização, o desempenho de sua missão se torna o programa geral. Para esses autores, a ação estratégica de uma empresa se apresenta no contexto de seu modelo de gestão. Este modelo é definido como uma simplificação da realidade, usado para transmitir relações complexas em termos fáceis de serem entendidos.

Com relação às relações entre competitividade e estratégia, no contexto da Gestão de Recursos Humanos, Coutinho e Ferraz (1994) afirmam que a competitividade é a capacidade da empresa formular e implementar estratégias concorrenciais, que lhe permitam ampliar ou conservar, de forma duradoura, uma posição sustentável no mercado. Esse mercado possui características particulares, que são o conjunto de fatores críticos determinantes do sucesso.

Assim, a nova perspectiva estratégica para as ações de Recursos Humanos nas empresas, levaram-nas a desenvolver, notadamente nas últimas décadas, várias ações, mecanismos e práticas de gestão, além de modelos gerenciais. Podem-se citar como exemplo desta mudança, os modelos de gestão por competências, avaliações de desempenho sob a perspectiva 360 graus, aprendizagem à distância, gestão do conhecimento, remuneração por habilidades, estilos de liderança que utilizam técnicas de *coaching* e *mentoring*, além do *empowerment* no nível individual e das equipes, entre outros. Uma análise crítica dessas técnicas, estilos e práticas revela que seu objetivo principal consistiu em melhorar a eficiência da força de trabalho e, ao mesmo tempo, dotá-la de capacidade de agir, orientando-se por metas de curto, médio e longo prazo contribuindo, assim, para a competitividade e desenvolvimento da estratégia do negócio (BALDWIN, BOMMER E RUBIN, 2015, DI STÉFANO, 2005).

Embora se possa constatar que a maioria desses métodos e técnicas tenham sido aplicados nas últimas décadas, verifica-se que muitos deles não produziram os efeitos esperados nas organizações, por diversas razões ou, simplesmente, não foram adequadamente implementados.

Os trabalhos de Curtis, Hefley & Miller (2001;2002) reforçam que essa implementação da forma como foi efetuada, muitas vezes não permitiu que as empresas obtivessem resultados satisfatórios. Uma análise mais profunda desses resultados permite afirmar que, por um lado, esses fatos abriram espaço para se questionar e criticar a credibilidade das práticas de Recursos Humanos como sendo capazes de fornecer suporte à estratégia do negócio e como elemento gerador e mantenedor de vantagens competitivas e sustentáveis por meio de pessoas.

Por outro lado, observa-se, ainda, que um dos fatores que mais contribuiu para a descrença na capacidade estratégica de Recursos Humanos foi a dificuldade que a própria área tem em mensurar e demonstrar resultados tangíveis das suas ações e impactos nos resultados organizacionais, isto é, qual é a sua real contribuição para o incremento da capacidade competitiva das organizações.

Daí surge o questionamento sobre o qual é o valor efetivo que a área Recursos Humanos pode agregar ao resultado final da empresa, quando se tem consciência de que o capital humano é essencial para competitividade no mercado.

Com a finalidade de reverter esse quadro e buscar contribuições mensuráveis, algumas metodologias e abordagens foram desenvolvidas para ajudar no alcance da missão e visão da organização, como o *Balanced Scorecard* (BSC), a *Resource-Based View* (RBV) e outros modelos como o *High-Performance Work System* (HPWS) e o Modelo de Guest em Gestão de Recursos Humanos, todos desenvolvidos com o intuito de dar suporte a uma perspectiva estratégica de Gestão dos Recursos Humanos nas organizações.

As organizações são entendidas vivas. Possuem culturas, estruturas formais e informais e mecanismos de controle e ajuste para garantir sua sobrevivência e crescimento. Para que a visão continue sendo uma força vital, contínua, tem que atingir todas essas áreas da realidade organizacional (RESENDE, 2003, p. 229).

Apesar de essas propostas serem consideradas inovadoras no que tange à atual realidade da Gestão de Recursos Humanos, deve-se ter em mente que para adotá-las, as organizações devem estar capacitadas e preparadas para implementá-las de forma adequada. A preparação para sua utilização, neste caso, significa maturidade, ou seja, as práticas mais

básicas da Gestão devem estar consolidadas para facilitar o sucesso no processo de sua implantação.

Para tanto, uma alternativa que parece se mostrar relevante para orientar e consolidar, de forma organizada e planejada, as ações da área de Recursos Humanos são os modelos de maturidade. Esses modelos foram criados partindo-se da premissa de que os processos organizacionais podem ser explicitamente definidos, gerenciados, medidos e controlados ao longo do tempo, o que torna possível alcançar níveis mais altos de maturidade.

Assim, esses modelos surgem como uma solução eficaz para determinar o estágio corrente das práticas nas empresas, além de estabelecer um plano de ação organizado com o intuito de atingir as metas crescentes definidas pela alta direção (CLELAND & IRELAND, 2006).

Ressaltada a relevância dos modelos de maturidade para a gestão estratégica das organizações, a proposta deste artigo é apresentar o *People Capability Maturity Model* (P-CMM), que será considerado como uma opção para a Gestão de Recursos Humanos dentro de uma perspectiva estratégica, voltada para a melhoria contínua dos processos organizacionais.

Como questão orientadora da proposta deste trabalho, poder-se-ia indagar quais seriam os ganhos e contribuições para a melhoria da gestão organizacional como um todo e particularmente, para a área de Recursos Humanos. Quais informações e análises poderiam ser elaboradas a partir da aferição do nível de maturidade na gestão de pessoas, proposto pelo P-CMM?

Não se trata, portanto, de discutir os resultados de uma pesquisa aplicada e sim, apresentar e vislumbrar a aplicação de um modelo de análise de melhoria contínua para as organizações.

Além disso, o trabalho objetiva, também, resgatar sua concepção e estrutura, apresentando algumas aplicações e estudos realizados a partir a utilização prática deste modelo. Para tanto, abordar-se-á a origem dos modelos baseados em níveis evolutivos de maturidade para, em seguida, apresentar um tópico explicativo sobre o P-CMM, acompanhado dos respectivos graus de evolução deste modelo.

O item seguinte resgata as abordagens teóricas sobre o Modelo, destaca suas origens e descreve cada um dos seus níveis de maturidade, associando-os aos respectivos requisitos de capacitação e competências, com ênfase permanente na evolução dos processos e respectiva melhoria contínua.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O resgate dos principais aspectos teóricos relacionados ao P-CMM está segmentado em dois momentos: o primeiro descreve a origem dos modelos baseados em níveis evolutivos, apresentando seus estudos nos primórdios dessa abordagem. Já o segundo momento detalha o modelo em seus diversos níveis, enfatizando suas características e demandas de competências para uma retratação eficaz desses respectivos níveis.

2.1 A origem dos modelos baseados em níveis evolutivos

A ideia de modelos baseados em níveis ou estágios evolutivos tem suas raízes nas perspectivas da *evolução das espécies* e da *seleção natural* criadas por Darwin (2004), que sustentavam que os organismos vivos desenvolveriam na natureza respeitando estágios que os levariam a uma evolução estrutural, promovendo melhorias estruturais a fim de adaptá-los e

torná-los mais aptos para sobreviver. Paralelamente, dentro de uma perspectiva comparativa, a maturidade nas organizações se refere aos estados evolutivos dos processos gerenciais a serem alcançados pela empresa, a partir de um processo orientado, que almeja atingir um estágio final ideal ou promover uma busca continuada pela melhoria e eficácia (SILVEIRA, 2007).

Entre os primeiros estudiosos da evolução das empresas destaca-se Haire (1959), que considerou a evolução da empresa em termos de etapas sucessivas e comparou seu crescimento e desenvolvimento ao crescimento e evolução de organismos biológicos.

Na mesma linha de raciocínio, Kohlberg (1969) apresentou um dos primeiros modelos formais que estabelece estágios evolutivos de desenvolvimento. Outra abordagem, dentro dessa mesma perspectiva de análise da evolução das organizações foi apresentada por Crain (1985), que afirma que a teoria dos estágios morais foi criada no final da década de 1960 e se desenvolveu no campo do comportamento organizacional, propondo a existência de três níveis de maturidade moral: o pré-convencional, o convencional e o pós-convencional. Kohlberg (1969) acreditava que as normas são gradativamente internalizadas pelos indivíduos de acordo com o nível de maturidade moral no qual se encontram.

Outros modelos e abordagens surgiram e foram influenciados após a criação do modelo de Kohlberg (1969), tais como os modelos de Greiner (1972), Abernathy (1976) e outros. Apesar de cada um destes modelos possuir suas próprias individualidades, todos identificam e agrupam algumas características que permitem classificar as organizações em diferentes estágios de maturidade.

Compartilhando as ideias dos autores até aqui expostas, Humphrey (1997), inspirado nos conceitos de Crosby Deming e Juran (1999), no início da década de 80, propôs um quadro de referência que originou, posteriormente, o *Capability Maturity Model* (CMM). Este quadro foi baseado em observações efetuadas por ele e mostraram que as organizações deveriam eliminar problemas de implementação em uma ordem específica, caso elas quisessem criar um contexto favorável para desenvolvimento de processos de melhoria contínua.

A criação do quadro de maturidade de processos, anteriormente referido, teve como propósito guiar as organizações, por uma série de transformações culturais, cada qual dando suporte para processos mais maduros e sofisticados (CURTIS, HEFLEY & MILLER, 2001; 2002).

O quadro de referência de Humphrey (1997) disseminou-se no mundo organizacional notadamente a partir de 1986, quando o Departamento de Defesa (DoD) dos Estados Unidos solicitou aos pesquisadores do Instituto de Engenharia de Software (SEI) da *Carnegie-Mellon University*, que desenvolvessem uma metodologia segura para avaliar as capacidades de seus prestadores de serviços na área de desenvolvimento de software. Por intermédio de avaliações de processos de softwares, além da realização de *workshops* e revisões detalhadas, o SEI adequou e adotou como modelo de trabalho o quadro de referência de maturidade em processos, que passou a ser conhecido como *Capability Maturity Model* (CMM).

No início dos anos 90, o CMM passou a ser utilizado pelo Departamento de Defesa americano e segundo Flowe (1994), apud Curtis, Hefley & Miller (2001;2002), a Força aérea dos Estados Unidos passou a considerar as organizações classificadas como maduras, a partir deste modelo, como detentoras de maior credibilidade no que se refere à capacidade para cumprir seus compromissos contratuais.

Como consequência da decisão tomada pela Força Aérea norte americana, em adotar o CMM como parâmetro de classificação, outras empresas que necessitavam de concorrer por licitações no ramo da aviação passaram também a adotar o mesmo modelo, o que estimulou de certa maneira à sua adoção por várias outras empresas de outros ramos como, por exemplo, a Boeing, a Ericsson, a Lockheed Martin, a Motorola, a Tata Consultancy Services, a Telecordia Technologies e a Texas Instruments, entre outras citadas por Curtis, Hefley e Miller (2001; 2002).

A partir desta experiência, foram criados vários outros modelos de maturidade fundamentados na lógica do CMM. Dentre eles destaca-se os P-CMM que foi desenvolvido por Curtis, Hefley e Miller (2001; 2002), com o intuito de avaliar e orientar as melhores práticas de gestão e desenvolvimento de Recursos Humanos nas organizações. Esse modelo constitui o objeto de discussão deste artigo e suas características serão abordadas no item seguinte.

2.2 O People Capability Maturity Model – P-CMM

O P-CMM representa um mapa para a implementação de práticas de desenvolvimento contínuo da capacidade da mão de obra das organizações. Essas práticas são avaliadas por intermédio de estágios que propõem mudanças na cultura da organização. Essas mudanças provocam o amadurecimento da empresa que cresce de acordo com o alinhamento dos Recursos Humanos aos objetivos e desempenho da organização. O papel da área de Recursos Humanos se concentra no ajuste de suas estratégias e práticas à estratégia empresarial como um todo (ULRICH, 2003).

O P-CMM, tal como os outros modelos de maturidade (CMMs), abrange cinco estágios de evolução e envolve a mão de obra e os processos da organização. A cada estágio de maturidade, um novo conjunto de práticas é sugerido, o que promove um nível maior de sofisticação por meio da mão de obra da empresa. A forma de evolução é diferente em cada estágio e requer capacidades já estabelecidas nos níveis anteriores. Ao se concentrar no conjunto de práticas sugeridas e trabalhar energicamente para instalá-las, as organizações podem, além de melhorar a capacidade da força de trabalho, ter benefícios em logo prazo, tanto em competitividade, quanto em desempenho.

Curtis, Hefley & Miller (2001; 2002) definem capacidade da força de trabalho como sendo o grau de conhecimentos, habilidades e habilidades de processos disponíveis para o desempenho das atividades organizacionais. E, com o intuito de aperfeiçoar essa capacidade, os trabalhadores devem ser divididos por áreas de competências adquiridas por intermédio da educação especializada ou da experiência prática.

Os cinco níveis de maturidade abordados pelo P-CMM incluem vinte e duas áreas de processo e em cada uma dessas áreas define-se um conjunto de metas que representam o estado atingido por uma organização ao controlar determinada área de processo. É importante ressaltar a relevância das áreas do processo, pois elas identificam quais capacidades devem ser institucionalizadas e apontam quais as práticas que a organização deve implementar para elevar a capacidade de sua força de trabalho.

Cada nível é composto por um conjunto de áreas de processo com exceção do nível 1, já que não existe, neste estágio, as chamadas áreas de processo.

A **Figura 1**, apresentada a seguir, descreve os cinco estágios propostos pelo P-CMM e suas respectivas áreas:

Figura 1 - Níveis de maturidade do *People capability maturity model* – P-CMM

Nível	Foco	Área de Processo
5 OTIMIZADO	Aprimoramento contínuo da força de trabalho e alinhamento das capacidades individuais, do grupo de trabalho e da organização	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Inovação Contínua da Força de Trabalho ▪ Aperfeiçoamento Contínuo da Capacidade ▪ Alinhamento da Performance Organizacional
4 PREVISÍVEL	Práticas da força de trabalho baseadas na equipe e gerenciadas quantitativamente	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Alinhamento da Performance Organizacional ▪ Gerenciamento da Capacidade Organizacional ▪ Gerenciamento Quantitativo do Desempenho ▪ Bens Baseados em Competência ▪ Grupos de Trabalho Fortalecidos
3 DEFINIDO	Práticas da força de trabalho baseadas em competências e alinhadas com a estratégia e os objetivos da organização	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cultura Participativa ▪ Desenvolvimento do Grupo de Trabalho ▪ Práticas Baseadas em Competência ▪ Desenvolvimento da Carreira ▪ Desenvolvimento de Competência ▪ Planejamento da Força de Trabalho
2 GERENCIADO	Gerentes têm responsabilidade por gerenciar e desenvolver seu pessoal	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Compensação ▪ Treinamento e Desenvolvimento ▪ Gerenciamento de Performance ▪ Recrutamento ▪ Comunicação e Coordenação ▪ Ambiente de Trabalho
1 INICIAL	Práticas da força de trabalho aplicadas inconsistentemente	Não há

Fonte: Adaptado de Curtis, Hefley e Miller (2001)

Com a finalidade de não retroceder nos estágios de maturidade e avançar permanentemente, as práticas devem ser institucionalizadas e para tanto, elas são organizadas em quatro etapas:

- 1) compromisso com a performance;
- 2) habilidade para a performance;
- 3) medição e análise;
- 4) verificação da implementação.

A primeira etapa descreve as ações que a organização deve implementar no sentido de assegurar que as atividades que constituem uma determinada área de processo estão bem estabelecidas e irão permanecer. A segunda etapa se refere às pré-condições que existem na organização para que possam ser implementadas as práticas de forma competente.

Já a terceira etapa menciona a medição e análise dos dados no sentido de determinar a efetividade do que está sendo implementado. Finalmente, a quarta etapa descreve os passos em que as atividades devem ser executadas, alinhando-as às políticas e procedimentos que foram previamente estabelecidos.

2.3 Os níveis de maturidade do P-CMM

Como já foi citado anteriormente e exposto no quadro 1, o P-CMM possui cinco níveis de maturidade, cada qual com a sua particularidade. Esses níveis podem ser caracterizados conforme a descrição apresentada nos itens a seguir, tendo como base o trabalho de Curtis, Hefley e Miller (2001).

a) Nível 1 - Inicial

Neste nível de maturidade não existem áreas de processo e as organizações são consideradas imaturas, além de revelarem certa dificuldade em reter indivíduos talentosos. Os processos são considerados frequentemente caóticos e inconsistentes, tendo em vista que eles são reinventados a cada novo projeto. Duas defasagens fundamentais podem ser constatadas neste estágio de maturidade: ou a organização não tem práticas bem definidas ou os indivíduos não são bem treinados para conduzir as práticas existentes.

Como os treinamentos são fracos ou têm o intuito de somente cumprir as exigências da legislação, os gerentes ficam com defasagem para conduzir projetos, isso somado a baixa confiabilidade dos dados, dificulta imensamente a estimativa das reais necessidades para se concluí-los. A perda de controle dos prazos, o aumento de custos e o comprometimento da qualidade surgem como consequências desta falta de informações seguras.

Uma premissa fundamental do quadro de referência de maturidade é que uma prática não pode ser aperfeiçoada quando não se repete e, como nas organizações de baixa maturidade as práticas se repetem apenas esporadicamente, dificilmente elas podem ser melhoradas. O primeiro passo para que essas organizações melhorem o grau de maturidade é focar-se nas barreiras que impedem que as práticas se repitam e, a partir de então removê-las.

b) Nível 2 - Gerenciado

No segundo nível de maturidade, as organizações devem estabelecer uma base para que possibilite desenvolver processos comuns por toda empresa. Depois de se implementar várias práticas avançadas, as gerências devem preocupar-se em instituir um clima de estabilidade para desempenhar um trabalho mais profissional, procurando evitar, dessa forma, tarefas feitas de última hora e apagar incêndios.

Neste nível, os gerentes devem ser capacitados para assumir as atividades de trabalho como responsabilidades de alta prioridade para suas funções e devem, também, estar comprometidos com o desenvolvimento e a performance de todos aqueles que estão ativamente envolvidos na sua área. Atividades de recrutamento, gestão de desempenho, provisão de recursos, desenvolvimento de habilidades, tomada de decisão sobre remuneração e benefícios representam as práticas que os gerentes devem mais se concentrar. Vários problemas gerados com sobrecargas de trabalho, além de objetivos mal delineados, falta de conhecimento ou habilidades relevantes, comunicação ineficiente, moral baixo, constituem algumas das características comuns deste nível e prejudicam fortemente o desempenho da execução das atividades.

O objetivo básico no nível 2 de maturidade é preparar as pessoas para repetir as práticas que tiveram sucesso anteriormente. Isso irá permitir que os gerentes consigam cumprir com seus compromissos e estabelecer suas prioridades. A redução da rotatividade de pessoal é um dos primeiros benefícios que a organização experimenta ao implementar as práticas do P-CMM.

Os indivíduos começam a perceber e vivenciar um ambiente mais racional. Como consequência sentem-se mais motivados, considerando que a organização passa a ser um veículo pelo qual eles podem alcançar seus objetivos e em especial, aqueles relacionados à carreira e crescimento profissional.

c) Nível 3 - Definido

Neste terceiro nível de maturidade, as organizações identificam as melhores práticas e as integram num processo comum. Considerando que, no nível anterior, as pessoas conseguem desempenhar suas tarefas, a organização passa a ter a capacidade de identificar quais das melhores práticas são realmente relevantes para a melhoria do trabalho. Essas práticas passam a ser documentadas e repassadas por intermédio de atividades de treinamento para toda organização.

Ainda neste estágio, as competências são desenhadas por meio de uma metodologia compatível com a intenção de se estabelecer o processo do trabalho. Esse processo de trabalho torna-se um elemento do planejamento estratégico da empresa, uma vez que os processos baseados em competência descrevem o funcionamento da organização em si. Essa forma de atuação organizacional propicia o desenvolvimento de uma cultura de reforço da importância das competências de forma a desenvolvê-las e recompensá-las.

Como consequência, os funcionários passam a compartilhar as responsabilidades para desenvolver níveis mais elevados de capacitação no que se refere às competências de trabalho na organização. Poder-se-ia sintetizar os focos ou objetivos principais do nível 3 de maturidade organizacional em 5 (cinco) aspectos principais:

- 1) Entender e gerenciar as competências centrais necessárias para que se promova um alinhamento com a missão da organização;
- 2) Planejar e desenvolver pessoas que assumam posições-chave nos negócios e objetivos organizacionais;
- 3) Incentivar todos os funcionários e colaboradores na melhoria contínua de suas habilidades e competência;
- 4) Dar suporte a cada indivíduo no planejamento e desenvolvimento de sua carreira;
- 5) Motivar os indivíduos ao aperfeiçoamento do conhecimento.

d) Nível 4 - Previsível

Neste nível, o foco é integrar as competências centrais às operações do negócio. Deve-se considerar a efetividade na gestão da força de trabalho, por intermédio da mensuração. Neste sentido, a organização está apta a prever a capacitação para executar

determinado trabalho, uma vez que consegue quantificar sua capacidade de trabalho e como seus processos podem responder a determinada demanda de projeto.

Em cada unidade ou grupo de trabalho, o desempenho de cada processo pode ser medido de forma a estabelecer bases para que se desenvolvam ações corretivas no momento desejado. Essas bases se assemelham aos métodos utilizados nos programas de Seis Sigmas utilizados nos processos de qualidade total e são bem utilizadas neste nível quatro. Além disso, essas bases também podem ser empregadas para planejar e definir metas de melhoria nos processos baseados em competências mais críticos.

Com isso, a organização pode avaliar o impacto das práticas e processos da força de trabalho na capacidade dos processos baseados em competências e planejar ações de mudança antecipadamente.

O gerenciamento quantitativo implementado neste nível promove uma acuidade maior no processo de tomada de decisões estratégicas e favorece também a delegação de detalhes operacionais para todos os funcionários que estão nos níveis organizacionais mais baixos.

e) Nível 5 - Otimizado

O foco neste nível é a melhoria contínua de forma que os gerentes devem agir como *coach(s)* para se certificar que todos os indivíduos estão aprimorando suas competências pessoais continuamente. Devem reconhecer a excelência, saber as forças de cada indivíduo e ajudá-los a traçar o caminho para o aperfeiçoamento e melhoria de sua performance.

A melhoria no nível 5 acontece por meio de avanços incrementais nas práticas de trabalho existentes e adoção de práticas inovadoras. Tais avanços são direcionados para as capacidades individuais e do grupo, performance do processo baseado em competências, e para as práticas e atividades da força de trabalho.

O conhecimento quantitativo já estabelecido e desenvolvido, no nível 4, promove a melhoria contínua do processo, já que a organização pode identificar as ações que mais contribuem para o aperfeiçoamento dos processos, além de identificar quais são os defeitos mais persistentes.

A partir do momento em que as organizações contam com pessoas competentes e principalmente com desempenho adequado, geram processos confiáveis, fortalece-se todo o sistema organizacional e as ações de melhoria contínua desenvolvem-se num formato de retroalimentação, já que este processo estimula cada vez mais o compromisso, além de direcionar os esforços de todos os indivíduos no sentido de manter esse círculo. As práticas e processos de trabalho desenvolvidos pelos funcionários passam a ser direcionados no sentido de dar suporte à implementação de uma cultura de excelência dentro das organizações. A seguir, serão apresentadas algumas considerações finais sobre a utilização do P-CMM nas organizações contemporâneas.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conforme ficou enfatizado na introdução deste trabalho, não foi proposta a apresentação de resultados oriundos de uma pesquisa aplicada. Objetivou-se, fundamentalmente, apresentar o modelo de mensuração dos níveis de maturidade organizacional na gestão de pessoas, que poderá ser utilizado em futuras pesquisas empíricas para sua validação no Brasil. A seguir, são elencados alguns aspectos relacionados à gestão de pessoas e suas possíveis relações com a utilização do modelo apresentado, para reflexão e discussão.

No estágio em que se encontra o sistema capitalista, a sobrevivência das organizações é definida pela rentabilidade e competitividade. A necessidade premente de dar respostas rápidas às demandas ambientais requer cada vez mais a aquisição, desenvolvimento e aplicação de conhecimentos nas organizações. Este cenário tem levado ao questionamento da real importância da Gestão dos Recursos Humanos como geradora de valor nas empresas.

A quantificação das ações de Recursos Humanos tornou-se condição fundamental para a sobrevivência estratégica da área, que precisa apresentar resultados quantitativos ou tangíveis. A ausência de informações estratégicas geradas pela área de Recursos Humanos em uma parte significativa das empresas está relacionada às diversas questões, mas principalmente, ao fato de que resultados tangíveis não são tratados como prioridade pelos gerentes da área.

Muitas organizações ainda encaram o RH apenas como um centro de custos, embora pratiquem o discurso novo de “Gestão de Pessoas”, dificultando assim, o reconhecimento da importância estratégica deste setor como coloca Becker et al (2001).

Tendo em vista este contexto e levando em consideração as dificuldades, tanto para mensurar seus intangíveis, quanto para implantar práticas com sucesso, os modelos de maturidade surgem como uma opção interessante. Para Silveira (2007), tais modelos fornecem indicadores de desempenho e de ações que possibilitam o planejamento das ações gerenciais, tornando os esforços da gestão mais efetivos, mais econômicos e mais controláveis.

No momento que se encontra a gestão de pessoas, modelos orientados para a mensuração e efetividade são bastante demandados com o intuito de aperfeiçoar cada vez mais as práticas de Recursos Humanos, de forma que permita o alinhamento destas às estratégias da empresa.

Neste sentido, os modelos de maturidade são relevantes, pois permitem efetuar projeções futuras e quantificar dos níveis de eficiência das ações em gestão de pessoas, além de integrar essas medidas a práticas consideradas adequadas ao determinado grau de evolução da organização.

Em cada nível do P-CMM incorre transformação única na cultura da organização, na medida em que implica em equipá-la com práticas de atração, desenvolvimento, organização, motivação e retenção do capital humano. Portanto, a metodologia do P-CMM encaixa-se como uma alternativa para a demanda atual de atuação estratégica dos recursos humanos, já que tem como objetivo principal a melhoria continuada dos processos de trabalho, integrada ao desenvolvimento das capacidades e habilidades das pessoas.

REFERÊNCIAS

- ABERNATHY, William J. **Production process, structure and technological change.** In. *Decision Science*. v. 7, n. 4, p. 607-618, 1976.
- BECKER, B., HUSELID, M. ULRICH, D. **Gestão estratégica de pessoas com scorecard.** São Paulo: Campus, 2001.
- BALDWIN, T.; BOMMER, B. e RUBIN, R. **Gerenciando o comportamento organizacional: o que os gestores eficazes sabem e fazem.** 2a. Edição. Rio de Janeiro: Elsevier, 2015.
- CLELAND, David I.; IRELAND, Lewis R. **Project management: strategic design and implementation.** New York: McGraw-Hill, 5th ed., 2006.
- COUTINHO, Luciano G., FERRAZ, João Carlos. **Estudo da competitividade da indústria brasileira.** 3. ed. Campinas: Papirus, 1994, 510 p.
- CRAIN, W. C. **Theories of development: concepts and applications.** Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 2nd Edition, 1985.
- CURTIS, Bill; HEFLEY, William E.; MILLER, Sally A. **People Capability Maturity Model: guidelines for improving the work force.** Reading, MA: Addison Wesley, 2002.
- _____. **Overview of the People Capability Maturity Model.** In. CMU/SEI-95-MM-02. *Software Engineering Institute*, Pittsburgh - PA, July/2001. Disponível em: <http://www.sei.cmu.edu/cmm-p/version2>. Acessado em: 09/08/2007.
- DARWIN, Charles. **A origem das espécies.** Rio de Janeiro: Ediouro, 2004.
- DESSLER, Gary. **Administração de Recursos Humanos.** 3a. Edição. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2014.
- DI STÉFANO, Rhandy. **O líder coach: líderes criando líderes.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.
- FISCHER, André Luiz. A construção do modelo competitivo de gestão de pessoas no Brasil: um estudo sobre as empresas consideradas exemplares. **São Paulo: FEA/USP**, 1998.
- GREINER, Larry E. Evolution and revolution as organizations grow. In. *Harvard Business Review*, p. 37-46, July/August, 1972 (reprint 1998).
- HAIRE, Mason. **Biological models and empirical history of the growth of organizations.** In. HAIRE, Mason (org.) *Modern organizational theory*. New York: John Wiley & Sons, p. 272-306, 1959.
- KOHLBERG, Lawrence. **Stage and sequence: the cognitive developmental approach to socialization.** New York: Rand McNally, 1969.

LACOMBE, F. J. M. **Recursos Humanos: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2005.

MABEY, C.; SALAMAN, G; STOREY, J. **Human resource management: a strategic introduction**. Blackwell Publishing, Inc, Malden, 2^a ed. p. 590, 2005.

MARRAS, J. P. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico**. 14.ed. São Paulo: Saraiva, 2011. p. 336.

MAXIMIANO, A. C. Amaru. **Recursos humanos: estratégia e gestão de pessoas na sociedade global**. Rio de Janeiro: LTC, 2014.

RESENDE, José Francisco. **Balanced Scorecard e a gestão do capital intelectual**. 2.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003. 304p.

RIBEIRO, Antônio de Lima. **Gestão de pessoas**. São Paulo. Saraiva, 2005.

SILVEIRA, Victor N. Schwetter. **Maturidade em gestão de pessoas e práticas de treinamento, desenvolvimento e educação: uma análise a partir do P-CMM**. MG: UFMG/ CEPEAD, 2007.