

GESTÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIAS: UMA FERRAMENTA PARA O APRIMORAMENTO DO DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

Rosemari Galvão de Oliveira¹

Introdução

As mudanças sociais ocorridas nas últimas décadas fizeram com que a sociedade a cada dia se tornasse mais conhecedora dos seus direitos, requerendo presteza e qualidade no atendimento de suas demandas. As exigências relativas ao setor público ainda são insipientes, mas a população questiona frequentemente a qualidade dos serviços, o que inclui reclamações relativas ao valor das taxas, prazos e qualidade do atendimento oferecido pelos servidores.

A função primordial do Estado é garantir a segurança, os direitos e o desenvolvimento da democracia, não gerenciar a sociedade e preocupar-se em criar um aparelho financeiramente rentável. Porém, para preservar sua capacidade de regulação e manter sua missão de preservar o bem estar social, é preciso modernizar-se, pois seu funcionamento ainda é apontado como arcaico e burocrático.

No Brasil, há décadas, a administração pública tem se preocupado em como tornar-se menos burocrática, mais eficiente e eficaz. Embora existam segmentos que se destaquem pela modernidade, outros precisam ser equipados com instrumentos tecnológicos adequados e os servidores devem ser qualificados para acompanhar os avanços do setor e prestar um serviço adequado às demandas do cidadão.

No governo Fernando Henrique tentou-se implantar, de forma direta, a cultura empresarial no setor público, gerando crise e confusão entre os servidores. As organizações da Administração indireta (autarquias, fundações, empresas públicas e sociedades de economia mista) conseguiram adequar-se ao novo modelo, mas a Administração direta mostrou resistências e não acatou a proposta.

¹ Psicóloga, especialista em Gestão de Pessoas e Mestre em Organizações e Desenvolvimento, pela FAE.

Em 2005, com o GesPública, essa proposta é reformulada. Ainda pretende-se utilizar práticas empresariais, mas se reconhece a necessidade de adaptá-las aos princípios da administração pública (GESPÚBLICA, 2010).

Nesse sentido, a Resolução CSJT 92/2012 estabelece a adoção da gestão por competências – GPC –, por ser uma metodologia que há décadas tem atingido bons resultados nas empresas privadas, a qual já vinha sendo aplicada no setor público desde 2002, onde também tem atingido os resultados esperados.

GESTÃO DE PESSOAS

A globalização, o desenvolvimento tecnológico e o surgimento de uma “sociedade do conhecimento” geraram profundas modificações nas relações de trabalho, que culminaram com a superação dos modelos organizacionais taylorista e fordista e contribuíram para construção de um novo paradigma, no qual o ser humano passou a ser visto como elemento essencial para que a organização atinja seus objetivos estratégicos.

Nas últimas décadas, surgiram diferentes movimentos gerenciais que, apesar de contribuírem em muitos aspectos para o desempenho corporativo, deixaram de perceber o valor do capital humano como elemento fundamental para o desenvolvimento institucional (FRIEDMAN, 2000).

Foi nos anos 90, com o alinhamento da Gestão de Pessoas às estratégias organizacionais e a adoção do conceito de competências, que o ser humano passou a ser encarado como o principal ativo da empresa.

Os processos de Gestão de Pessoas, antes focados em uma gestão autoritária oriunda do taylorismo e do fordismo, têm evoluído para um modelo mais participativo, flexível, descentralizado, preocupado em reter e desenvolver talentos que garantam a oferta contínua de soluções dinâmicas.

Uma organização sem uma política adequada de Gestão de Pessoas convive com uma alta rotatividade e absenteísmo de funcionários, o que gera o retrabalho, a sobrecarga de trabalho e altos gastos com treinamento.

A visão de que o sucesso organizacional é determinado em grande parte pelas habilidades, conhecimentos, atitudes e experiência dos colaboradores, fez com que as políticas de Gestão de Pessoas passassem a ser consideradas estratégicas, por serem capazes de desenvolver métodos e programas que permitam que os objetivos dos colaboradores e da organização sejam atingidos (KNAPIK, 2006).

No contexto organizacional atual, segundo Gramigna, 2004, a capacidade de atrair, desenvolver e reter pessoas talentosas talvez seja o mais importante dos indicadores de desempenho.

O CAPITAL HUMANO

Os estudos de Edvinsson e Malone (1998), relativos ao valor de mercado de uma empresa, mostram que muitas das demandas das organizações são essencialmente intangíveis e que o bom desempenho de uma organização depende em grande parte do desempenho das pessoas.

O conceito de Modelo de Gestão de Pessoas tem sido muito utilizado para criar uma racionalidade administrativa, de forma que os gerentes e especialistas disponham de um mecanismo que permita simplificar a realidade e orientar suas decisões:

“O modelo de gestão de pessoas deve ser compreendido como o conjunto de políticas, práticas, padrões atitudinais, ações e instrumentos empregados por uma empresa para interferir no comportamento humano e direcioná-lo no ambiente de trabalho”. (FISCHER, 2001, p. 19)

O principal objetivo da organização deve ser desenvolver as atitudes e os comportamentos de seu quadro de colaboradores, mas esta não pode impor unilateralmente um sistema que oriente o comportamento humano no trabalho. Pode ser proposto um modelo que deixe claras as expectativas sobre os comportamentos, mas a adesão é opção dos indivíduos. (FISCHER, 2001)

COMPETÊNCIAS

A origem do termo competência está associada à área jurídica na idade média, onde era utilizada para designar pessoa ou instituição apta a apreciar ou julgar determinada questão. Com o tempo o termo passou a ser incorporado ao linguajar coloquial, inicialmente estando associado à capacidade de pronunciar-se sobre determinado assunto e só recentemente passou a ter uma conotação de capacidade de realizar determinado trabalho.

Esse termo tem sido usado no campo da gestão organizacional com vários sentidos. Segundo Dutra (2004), existem duas grandes correntes teóricas que tratam

desta questão: a representada principalmente por autores norte-americanos (que entendem competências como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes) e a corrente representada especialmente por autores franceses (que associam o termo à capacidade de produzir, de realizar).

Tanto no meio acadêmico como no organizacional tem-se adotado uma proposição que engloba essas duas teorias. Assim, competência é definida como uma combinação sinérgica de conhecimentos, habilidades e atitudes, expressas no ambiente organizacional, que contribui para realização dos objetivos organizacionais e agrega valor à pessoa. (CARBONE, 2006).

As competências organizacionais são coletivas e associadas às atividades executadas pela empresa, levando em conta sua infraestrutura, sistemas administrativos, cultura, imagem, entre outros. Essas se classificam em básicas e essenciais (*core competences*).

As competências básicas são aquelas indispensáveis à sobrevivência da empresa, são ligadas às suas qualificações e pré-requisitos que justificam sua existência. As essenciais integram e combinam os recursos organizacionais aos produtos e serviços oferecidos, influenciando na percepção dos clientes e na imagem que a sociedade tem da instituição, por gerarem confiabilidade e credibilidade.

Para Zarafian (1996), as organizações desenvolvem competências relativas aos processos, às técnicas, às atividades da organização (que envolve os fluxos de trabalho), ao serviço e competências sociais (que implicam autonomia, responsabilidade e comunicação).

Enquanto alguns autores defendem a ideia de que competências individuais são traços da personalidade, portanto naturais dos indivíduos, outros entendem que são comportamentos que podem ser treinados.

Nisembaum (2000) define competência individual como o conjunto das habilidades, conhecimentos e comportamentos, manifestados por uma pessoa pelo seu alto desempenho, que contribuem para os resultados da organização. Para este autor, a noção de aprendizagem, evolução e transferibilidade fazem parte do conceito.

Há autores que relacionam competência com a capacidade de resolver um problema em uma situação dada, o que envolve mais do que conhecimentos teóricos e técnicos, mas a capacidade de tomar as decisões necessárias.

Competência pode ser entendida como o resultado dos conhecimentos e habilidades agregados ao longo dos anos, que geram uma atitude responsável, reflexiva,

e um questionamento frequente sobre o modo de trabalhar, visando o aprimoramento das tarefas (ZARIFIAN, 2001).

As competências são as características que diferenciam cada pessoa, influenciam no seu desempenho e, conseqüentemente, nos resultados atingidos. Um profissional bem sucedido é brilhante tecnicamente e tem um perfil comportamental muito bem estruturado.

Para Fleury (2000), competência é um saber agir responsável e reconhecido que implica mobilizar, integrar e transferir conhecimentos, recursos e habilidades, que agreguem valor econômico à empresa e valor social ao indivíduo. Considera que competência pode ser mensurada, quando comparada com padrões estabelecidos e desenvolvida por meio de treinamento.

Muitos autores defendem a ideia de que ser competente é mais do que saber fazer algo, é preciso ser um bom profissional, que é aquele que tem uma visão crítica do seu trabalho, está aberto às mudanças, tem iniciativa, é criativo e responsável.

Entre as competências profissionais, Fleury e Fleury, 2001, incluem os seguintes saberes: saber agir; saber mobilizar recursos e criar sinergia entre eles, saber comunicar, saber aprender de modo a desenvolver-se e colaborar com o desenvolvimento dos outros; saber comprometer-se com os objetivos organizacionais; saber assumir responsabilidade, assumindo os riscos e conseqüências de suas ações, ter visão estratégica.

Dentro de um sistema de gestão de pessoas baseado em competências, os indivíduos desenvolvem-se profissionalmente em uma organização à medida que demonstram capacidade de assumir responsabilidades e de transformar seus conhecimentos de forma a resolver a complexidade das novas situações (ZARIFIAN, 2001).

O MODELO DE GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

A gestão por competências torna-se um processo de enorme impacto nos resultados organizacionais e após 25 anos, desde a sua gênese, vem comprovando sua eficiência. Já não pode ser considerada “modismo, invenção da área de Recursos Humanos ou mais um plano da diretoria” (GRAMIGNA, 2004, p. 13).

Le Boterf, 1999, considera que a gestão por competência propõe o esforço gerencial como propósito de alavancar, desenvolver e mobilizar competências. O

pressuposto por trás dessa teoria é de que os domínios de certas competências permitem a realização dos objetivos organizacionais.

A gestão de competências procura administrar os déficits nas competências requeridas pelas estratégias da empresa, acompanhando e mapeando aquelas apresentadas pelos colaboradores, procurando estabelecer meios de eliminar ou minimizar as *gaps* por treinamentos e capacitações, selecionando profissionais com o perfil que satisfaça as necessidades organizacionais.

Com base no planejamento estratégico da empresa e no diagnóstico de competências internas da organização, são identificadas as necessidades e é definido um planejamento de gestão de pessoas. Todas as ações dos diferentes subsistemas de gestão de pessoas (recrutamento - concurso no caso do serviço público -, seleção – processo seletivo interno, educação corporativa, entre outros) devem ser organizadas de forma integrada, para que a instituição tenha em sua equipe profissional adequado às suas necessidades.

CONCLUSÃO

Ocorreram grandes mudanças sociais e culturais nas últimas décadas que exigiram profundas mudanças e quebras de paradigmas no meio organizacional que estão gerando uma reorganização do setor público.

No Estado a prestação de serviços envolve pouca competitividade e as relações de trabalho entre empregador (Estado) e empregado (servidor público) são muitos particulares, tornando a adoção de metodologias próprias do setor empresarial um caminho árduo que gera em muitas pessoas dúvidas e questionamentos. Porém as exigências sociais requerem o aprimoramento do serviço público, o que é um dever do Estado e um direito do cidadão.

A GPC tem se mostrado um instrumento muito útil, inclusive nos empreendimentos públicos, por alinhar os métodos de Gestão de Pessoas aos objetivos estratégicos organizacionais. Embora o modelo ainda gere resistência, vários especialistas da área no Brasil e no mundo comprovam seus resultados. Após décadas de estudos não se pode dizer que a Gestão por Competência é mais um modismo, existindo várias experiências comprovando os benefícios que tem promovido nos diferentes segmentos em que tem sido adotada.

REFERÊNCIAS

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão. **Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização** – GesPública; Prêmio Nacional da Gestão Pública – PQGF; Instruções para Avaliação da Gestão Pública – 2010. Brasília; MP, SEGES, 2009. Versão 1/2010.

CARBONE, P. P. org. **Gestão por Competências e Gestão do Conhecimento**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

DUTRA, J. S. org. **Gestão por Competências: Um Modelo Avançado para Gerenciamento de Pessoas**. São Paulo: Editora Gente, 2001.

DUTRA, J. S. et al. **Competências: Conceitos e Instrumentos para a Gestão de Pessoas na Empresa Moderna**. São Paulo: Atlas, 2004.

EDVINSSON, L. MALONE, M. S. **Intellectual Capital London: Piatkus**, 1998 in DUTRA, J. S. **Gestão por competências: um Modelo Avançado para Gerenciamento de Pessoas**. São Paulo: Editora Gente, 2001.

FISCHER, A. L. **O Conceito de Modelo de Gestão de Pessoas – Modismo e Realidade em Gestão de Recursos Humanos nas Empresas Brasileiras** in DUTRA, J. S. org. **Gestão por Competências: Um Modelo Avançado para Gerenciamento de Pessoas**. São Paulo: Editora Gente, 2001.

FLEURY, A. & FLEURY, M. T. L. **Estratégias Empresariais e Formação de Competências: um Quebra-Cabeça Caleidoscópico da Indústria Brasileira**. São Paulo: Atlas, 2000 in CARBONE, P. P. org. **Gestão por Competências e Gestão do Conhecimento**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

FRIEDMAN, B. et al. **Capital Humano: Como Atrair, Gerenciar e Manter Funcionários Eficientes**. São Paulo: Futura, 2000.

GRAMIGNA, M. R. **Modelo de Competências e Gestão dos Talentos**. São Paulo: Editora Pearson, 2004.

KNAPIK, J. **Gestão de Pessoas e Talentos**. Curitiba: Ibpex, 2006.

LE BOTERF, G. **Competence ET Navigation Professionally**. Paris. Éditions d'Organisation, 1999 in CARBONE, P. P., org. **Gestão por Competências e Gestão do Conhecimento**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006, p. 41.

NISEMBAUM, H. **A COMPETÊNCIA ESSENCIAL**. São Paulo: Infinito, 2000.

ZARIFIAN, P. A. **Gestão da e pela competência**. Rio de Janeiro: CIET, 1996.