

## **GESTÃO POR COMPETÊNCIAS: impactos na gestão de pessoas**

*Management based on competencies: impacts on people management*

Manuela Sampaio Lana<sup>1</sup>  
Victor Cláudio Paradela Ferreira<sup>2</sup>

### **RESUMO**

Os modelos tradicionais de gestão, formulados com base nas características da sociedade industrial, incorporavam uma visão restrita sobre o papel do ser humano nas organizações. Em decorrência, as ações relativas ao aproveitamento do pleno potencial dos trabalhadores eram conduzidas de forma limitada. A atual ambiência de negócios exige a superação dessas limitações. Na sociedade do conhecimento, torna-se indispensável a plena utilização do potencial criativo e inovador encontrado em todos os trabalhadores, mas que somente se efetiva quando corretamente desenvolvido. O presente artigo enfoca a gestão por competências, que tem se firmado como uma importante opção estratégica na área de gestão de pessoas, contribuindo para enfrentar esse desafio. É destacada a forma como a adoção dessa nova perspectiva contribui para o reposicionamento estratégico da gestão de pessoas, bem como os impactos gerados nas principais atividades a ela relacionadas: recrutamento e seleção, gestão da remuneração, avaliação do desempenho e desenvolvimento de pessoal.

**Palavras Chave:** Gestão de pessoas; Gestão por competências. Modelos de gestão.

### **ABSTRACT**

*The traditional models of administration, formulated on the basis of industrial organization's characteristics had a restrict vision of the human being's role in organizations. As a result, the performance of workers were conducted in a limited manner. The current ambience of business demands an overcome of these limitations. In the knowledge community, if business is appropriately managed, creativity and innovation will certainly arise from any employee. Then, this paper focuses on a qualified strategy of administration which has been recognized as a remarkable way to deal with workers and to get the most from them. It is notorious how successful and qualified administration can improve the employees' performance as well as the main activities related to it, such as recruiting and selecting, remuneration management, assessment of performance and personnel development.*

**Keywords:** .People management; Management by abilities; models of administration.

---

<sup>1</sup> Graduada em Administração de Empresas pela Faculdade Estácio de Sá de Juiz de Fora.

<sup>2</sup> Doutor em Administração - FGV/EBAPE. Professor da Faculdade Estácio de Sá de Juiz de Fora.

E-mail: [victorclaudio@uol.com.br](mailto:victorclaudio@uol.com.br)

## INTRODUÇÃO

A gestão de pessoas tem sido desafiada a estabelecer uma maior sintonia com as estratégias corporativas. As políticas tradicionalmente adotadas nessa área não respondem mais às necessidades do mundo atual, pois tendem a condicionar os empregados a adotarem uma postura passiva e reativa. Tal fato decorre da busca de ajustamento do indivíduo à organização e do tratamento dispensado ao ser humano, tratado como se fosse um mero recurso produtivo, como se percebe em diversos aspectos dessas políticas. Na chamada sociedade do conhecimento, uma nova postura se faz necessária, para que as organizações possam aproveitar o potencial criativo e inovador de seus funcionários.

Outro problema encontrado nas antigas concepções de gestão de pessoas, que precisa ser revisto, é o não envolvimento direto dos gerentes com a formação e o desenvolvimento dos membros de suas equipes. Os funcionários, por sua vez, também costumavam ser induzidos a esperar que as ações relacionadas ao seu crescimento viessem da organização, não tendo iniciativa de buscar seu autodesenvolvimento. A adoção de uma postura pró-ativa e a partilha da responsabilidade pelo desenvolvimento do corpo funcional entre os próprios trabalhadores, seus supervisores diretos e as políticas organizacionais é outra necessidade que se descortina.

No atual cenário, em que novos atributos profissionais ganham crescente importância, faz-se necessária a adoção de um novo direcionamento nos esforços de gestão de pessoas. A gestão por competências vem ao encontro dessa necessidade, e por isso tem sido adotada em diversas organizações.

A economia está em constante mudança. Não existem mais fronteiras para a concorrência. As empresas que conseguirem manter maior flexibilidade em seus processos para atender clientes cada vez mais exigentes sairão em vantagem neste cenário de competitividade. Diante de um mundo de rápidos avanços tecnológicos e mercadológicos, as pessoas são o fator vital para a manutenção da competitividade das empresas.

Gerenciar os talentos de uma organização é, hoje, um grande desafio. À medida que a história do homem evolui, novas necessidades e recursos surgem para a sociedade, tornando-se indispensáveis e essenciais, conseqüentemente alterando as relações de trabalho. Historicamente, a partir de um determinado momento, a nova tecnologia decola, permitindo negociações e acesso a novos mercados, ou seja, o começo da chamada globalização.

As organizações contemporâneas necessitam de pessoas talentosas para que possam sobreviver na nova economia. Num mundo onde as decisões, os processos e as atitudes devem ser rápidas e agressivas, o diferencial de uma organização são as pessoas que lá trabalham com seus talentos e idéias. Não importa o ramo da organização, se quiser prosperar ela precisará de pessoas bem formadas, empreendedoras, visionárias, inovadoras e entusiasmadas. Pessoas que possam resolver problemas, com muito talento e alto poder de realização, flexíveis e capazes de enfrentar novos desafios. São elas que ajudarão novos negócios a atravessar os obstáculos da nova economia.

Para atrair e reter talentos em uma organização é fundamental, também, que a organização mantenha um clima de trabalho sadio, amistoso, motivador, voltado ao progresso. A gestão por competências, ao viabilizar o contínuo desenvolvimento das pessoas, pode contribuir para o alcance desse objetivo.

A gestão por competências deve ser um processo contínuo e estar alinhada com as estratégias organizacionais. Sua adoção implica em redirecionamento das ações tradicionais da área de gestão de pessoas, tais como: recrutamento e seleção, treinamento, gestão de carreira e avaliação de desempenho. Também implica na formalização de alianças estratégicas para capacitação e desenvolvimento das competências necessárias ao alcance de seus objetivos.

Destacar a contribuição que a gestão por competências pode oferecer às organizações é o objetivo deste artigo. Inicialmente são apresentados os conceitos básicos envolvidos para, na seqüência, destacar-se as mudanças que essa nova visão gera nas principais atividades da gestão de pessoas.

## 1 CONCEITOS BÁSICOS DA GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

A expressão competência é utilizada na área de administração desde a publicação das primeiras teorias organizacionais, nas quais, no entanto, aparecia com um sentido distinto do atual. Anteriormente, esse vocábulo designava uma pessoa capaz de desempenhar de modo eficiente uma determinada função.

A partir da década de 1970, com o aumento da competição e a ampliação da preocupação das organizações da simples eficiência produtiva para a eficácia, um novo sentido começou a ser construído. O foco deixou, então, de repousar apenas na capacidade, passando a privilegiar o desempenho, envolvendo não mais apenas os comportamentos adotados pelo indivíduo, como também as realizações por ele proporcionadas (CARBONE et al., 2005).

David McClelland publicou, em 1973 o artigo: *Testing for competence rather than intelligence*, enfocando o conceito de competência pela perspectiva do indivíduo. De acordo com essa abordagem, a competência proporciona à pessoa que a possui condições para manter um elevado desempenho na realização de suas tarefas produtivas. Esse artigo alcançou significativa repercussão, despertando interesse pela busca de mecanismos que pudessem favorecer a aquisição de novas competências pelos trabalhadores (FLEURY; FLEURY, 2004).

O conceito de competência, no sentido como é hoje trabalhado nas organizações, teve também uma grande influência da contribuição oferecida por Prahalad e Hamel no artigo *The core competence of the corporation*, publicado na *Harvard Business Review* em 1990. A definição por eles proposta foi: “o aprendizado coletivo na organização, especialmente como coordenar as diversas habilidades de produção e integrar as múltiplas correntes de tecnologias” (PRAHALAD; HAMEL, apud CARBONE et al., 2005, p. 34).

Uma abordagem diferenciada é proposta por Philippe Zarifian, que destaca três características do sistema produtivo atual de grande importância para o entendimento dos desafios da gestão por competência (ZARIFIAN, 2001):

A primeira é a noção de incidente, que representa a capacidade de convivência com fatos imprevistos, cuja ocorrência altera as rotinas produtivas. Os incidentes, cada vez mais frequentes devido à complexidade que marca a nossa época, fogem à capacidade de previsão e auto-regulação dos sistemas produtivos tradicionais. Fica comprometido, em decorrência, o entendimento de que as competências são passíveis de serem pré-determinadas por meio de estudos sobre necessidades dos cargos ou das organizações. Ao

invés de seguir um plano de desenvolvimento fechado, no qual estariam previstas as competências que precisam ser adquiridas, cada pessoa precisa buscar continuamente recursos para adaptar-se às novas exigências de seu trabalho.

A segunda característica é a crescente importância assumida pela comunicação. Os sistemas de comunicação corporativos proporcionam a ampliação do conhecimento sobre objetivos, valores e normas da organização. A maior frequência e a grande diversidade que têm caracterizado os processos de comunicação levam a novas necessidades de capacitação. A aquisição de competências relacionadas ao relacionamento interpessoal é a consequência mais imediata dessa situação. Faz-se necessária, também, a abertura para a constante interação e troca de informações com outras pessoas, setores da organização e com o ambiente externo. Mais do que uma capacidade, tal abertura representa uma atitude que precisa ser assumida.

A noção de que todos os trabalhos representam uma forma de prestação de serviço a alguém é a terceira característica destacada por Zarifian. Cada pessoa deve perceber que sua missão no trabalho não é apenas desempenhar as tarefas que lhe são atribuídas ou cumprir normas e rotinas estabelecidas. O que importa, de fato, é a capacidade que a pessoa possui para atender às necessidades de seus clientes internos e externos. Essa percepção reforça, portanto, a importância de que as competências a serem desenvolvidas não podem ser pré-determinadas com base simplesmente em definições de cargos e responsabilidades. Sendo as necessidades dos clientes mutáveis e complexas, a capacitação dos trabalhadores deve ser constantemente revista e reorientada, em um processo dinâmico e complexo.

Com base nas três características por ele percebidas nos sistemas produtivos atuais, Zarifian define a competência como sendo a inteligência prática, aplicada na solução dos problemas que surgem. Essa inteligência precisa apoiar-se nos conhecimentos adquiridos, procurando constantemente revê-los e atualizá-los, de modo a adaptá-los aos desafios cotidianos.

Não há, na verdade, um conceito único para o termo. Uma das mais conhecidas definições é a que diz ser competência um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que credenciam um indivíduo a exercer uma determinada função. Há autores, entretanto, que entendem ser a competência não um conjunto de qualificações do indivíduo e sim as realizações por ele alcançadas em seu trabalho. Como se vê, enquanto o foco da primeira definição está no potencial possuído, o da segunda repousa no desempenho efetivado. Tais conceitos podem ser adotados de forma complementar, pois não são

opostos. Ao contrário, sua junção revela-se importante para o entendimento da dinâmica atual da gestão por competências (CARBONE et al., 2005).

Mais do que buscar uma definição conceitual, faz-se necessário o alcance de um maior entendimento do papel das competências em uma organização. Dependendo da forma como é feita a gestão das competências, essas podem favorecer a aquisição de vantagens competitivas, contribuindo para diferenciar a organização de suas concorrentes ou gerar rigidez. A segunda possibilidade, indesejável, ocorre quando a organização adquire um determinado conjunto de competências e se acomoda por possuí-las, esquecendo-se que somente o aprimoramento contínuo poderá garantir a consolidação das vantagens conquistadas.

Para um melhor aproveitamento das possibilidades oferecidas por essa nova filosofia de gestão, deve-se compreender que as competências são multidimensionais, destacando-se por possuírem quatro características básicas (CARBONE et al., 2005):

São dinâmicas – uma vez que exigem uma constante interação entre pessoas e grupos internos e externos à organização, visando à sua constante ampliação e atualização;

São sistêmicas – considerando que envolvem a busca ordenada de estratégias, definidas sob a ótica dos sistemas abertos, que buscam a integração e a troca de influências com o ambiente externo;

São cognitivas – à medida que relacionam-se aos conhecimentos gerenciais necessários para a identificação das competências importantes em cada organização e variam de acordo com os modelos de pensamento adotados;

São holísticas – pois induzem à ampliação do foco de análise do valor e do desempenho de uma organização para além dos indicadores financeiros, favorecendo, com isso, a aquisição de uma percepção mais integradora dos fenômenos organizacionais.

A adoção da gestão por competências proporciona, dentre outras, as seguintes vantagens (GRAMIGNA, 2002):

- A definição clara de perfis profissionais que podem favorecer a elevação da produtividade;
- Um foco claro para os esforços de desenvolvimento das equipes, tendo como base as necessidades da organização e o perfil dos seus funcionários;
- A priorização dos investimentos em capacitação, favorecendo a obtenção de um retorno mais consistente;

- O gerenciamento do desempenho por meio de critérios mais fáceis de serem observados e mensurados;
- A conscientização dos funcionários sobre a importância de que assumam a corresponsabilidade por seu autodesenvolvimento.

## **2 IMPACTOS NA VISÃO ESTRATÉGICA E NA GESTÃO DE PESSOAS**

A proposta de gestão por competências representou uma significativa mudança no conceito de gestão estratégica. A idéia tradicional de estratégia é a adaptação da organização às oportunidades e ameaças encontradas em seu ambiente externo. Embora tal adaptação levasse também em conta as forças e fraquezas observadas internamente, era o ambiente externo que determinava os direcionamentos que deveriam ser tomados. A incorporação do conceito de competências e a percepção de sua importância levaram as organizações que o adotaram a assumir um novo posicionamento. O conhecimento possuído e a capacidade de aprendizagem demonstrada passaram, então, a ter um papel preponderante nos processos de mudança estratégica. A capacidade diferenciada de identificar, construir e alavancar novas competências passou a ser vista como essencial para a obtenção e manutenção de vantagens competitivas (CARBONE et al., 2005).

Essa mudança foi muito significativa à medida que rompeu com a visão de um gerenciamento pautado exclusivamente pelas características do ambiente externo da organização que dominou os modelos de gestão nas décadas anteriores.

Na verdade, as primeiras teorias da chamada administração científica, propostas no início do século XX, caracterizavam-se por focarem basicamente os recursos possuídos pela organização, pouco se preocupando com a adoção de ferramentas direcionadas para a análise do ambiente externo. Esse posicionamento funcionou a contento em uma época em que havia uma demanda potencial não atendida pela quase totalidade dos produtos industriais. A capacidade de produzir algo com eficiência era o que definia o sucesso de uma empresa.

Um bom exemplo dessa orientação foi dado por Henry Ford ao construir um automóvel totalmente padronizado – o modelo T, o qual era fabricado apenas na cor preta, por ser essa a tinta de mais rápida secagem, facilitando o processo de pintura. Não importavam para Ford as preferências individuais dos consumidores. Tendo, à época, uma tecnologia diferenciada, que lhe permitia produzir a um custo altamente competitivo, ele gerenciava sua

empresa com base nos recursos que possuía e não nas demandas (FERREIRA et al., 2005).

A crescente competição, que caracterizou a maioria dos mercados a partir da segunda metade do século, tornou necessária a adoção de uma nova postura, centrando-se no ambiente externo as principais decisões corporativas. A própria Ford, que citamos como exemplo do antigo direcionamento, foi suplantada pela General Motors, que conquistou a liderança do mercado quando Alfred Sloan, seu dirigente, implantou uma nova visão, passando a fabricar automóveis diversificados, adaptados às necessidades e desejos dos consumidores (FERREIRA et al., 2005). Drucker sintetizou bem essa orientação, afirmando que era necessário “colocar o mundo dentro da organização”, pois as forças que exercem maior influência no sucesso de uma empresa estão do lado de fora e não debaixo do controle dos executivos (DRUCKER, 1992).

O que se verificou a partir da década de 1990, com a adoção da formulação proposta por Prahalad e Hamel foi, portanto, um equilíbrio entre as duas visões anteriores: a primeira orientada para os recursos possuídos pelas organizações e a segunda pautada nas demandas da sociedade. O gerenciamento por competências representa, assim, a redescoberta da possibilidade da organização influenciar de maneira significativa o próprio sucesso não apenas adaptando-se ao que ocorre em seu ambiente externo, mas também construindo internamente condições favoráveis à sua alavancagem (PRAHALAD; HAMEL, 2005).

As organizações que adotaram essa postura passaram a ter também uma nova percepção sobre a gestão de pessoas. A partir do momento em que as competências possuídas pela organização são consideradas estratégicas para sua diferenciação competitiva, a valorização dos funcionários ganha uma maior importância.

A gestão de pessoas é incumbida de garantir que a organização mantenha um quadro de trabalhadores que possuam as competências necessárias à obtenção de vantagens competitivas. A adoção de formas eficazes de atração e de desenvolvimento de talentos ganha, com isso, uma significativa importância. Sabendo-se que medidas isoladas não alcançam bons resultados, faz-se necessária, portanto, uma completa revisão nas políticas e nos procedimentos da gestão de pessoas, para que sejam eficazes nessa nova perspectiva.

É fundamental, também, que seja criada uma percepção clara sobre a ligação entre as competências individuais e as organizacionais. São as pessoas que constituem as competências organizacionais. Por outro lado, as organizações criam condições que



favorecem ou, ao contrário, inibem o desenvolvimento de seus membros. Trata-se, portanto, de uma relação onde causa e efeito se interpenetram, em uma relação rica, dinâmica e complexa.

A aquisição de um enfoque estratégico representa um dos principais desafios da gestão de pessoas nas organizações contemporâneas. A adoção da gestão por competências pode gerar expressivos benefícios nessa direção, conforme demonstrado no quadro comparativo a seguir.

### Quadro 1

#### Zonas de interseção entre gestão estratégica de pessoas e gestão por competências

Objetivos da gestão estratégica de pessoas	Objetivos da gestão por competências
Ajustar as políticas de gestão de pessoas às estratégias corporativas.	Vincular as ações de recrutamento e seleção, treinamento e remuneração à visão, à missão, aos valores e à cultura da organização.
Envolver os funcionários por meio dos processos de comunicação.	Comunicar comportamentos valorizados.
Assegurar a capacidade da organização para envolver-se em processos de mudanças.	Desenvolver vantagens competitivas, atualizando de forma permanente o conjunto de competências que a organização possui.
Monitorar de forma contínua o ambiente organizacional.	Focalizar a atenção em comportamentos voltados para a satisfação dos clientes, orientando os gerentes quanto à estratégia e à cultura corporativas.

(Adaptado de RUANO, 2003, p. 28 e 29.)

Além de gerar impactos nas estratégias de gestão de pessoas, a gestão por competências também contribui para o aprimoramento de diversas atividades relativas a essa área, como destacado a seguir

### 3 APLICAÇÃO NA CAPTAÇÃO DE TALENTOS

A captação de talentos, também conhecida como recrutamento e seleção, é uma das mais importantes atividades da área de gestão de pessoas. Quando desenvolvida de forma adequada permite a obtenção de importantes vantagens como:

- Adequação dos trabalhadores a seus cargos, facilitando a motivação e a produtividade;
- Conhecimento das características pessoais, do potencial e das limitações dos trabalhadores;
- Estabelecimento de uma relação duradoura entre a organização e os trabalhadores;
- Redução do turnover (rotatividade do pessoal - excesso de demissões);
- Redução das necessidades de treinamento.

Por outro lado, as deficiências verificadas nessa atividade podem provocar as seguintes conseqüências:

- Comprometimento de todo o trabalho da área de gestão de pessoas, pois se uma pessoa está ocupando um cargo inadequado às suas características, todos os esforços de desenvolvimento e motivação, bem como os programas de planejamento de carreiras, gestão de desempenho e outros correlatos tenderão a ser pouco eficazes;
- Baixa produtividade, devido à inaptidão e/ou desinteresse pelo cargo ocupado;
- Insatisfação e desmotivação;
- Demissões, com suas conseqüências: gastos com rescisão, investimento em novo processo seletivo, dispêndio com o treinamento dos novos contratados e custo psicológico elevado para os outros empregados, que costumam temer pelo próprio futuro na organização, quando há demissões constantes.

A adoção da seleção com base em competências tem como principais vantagens o aumento da objetividade do processo de escolha e o foco mais preciso que proporciona (RABADIO, 2001).

O processo de seleção por competências deve começar pelo mapeamento das competências que serão requeridas, levando-se em conta os requisitos do cargo e do posto de trabalho a ser suprido. Esse mapeamento deve ser feito com base nos indicadores de desempenho adotados, os quais são desdobrados das metas e prioridades estabelecidas pela organização.

A partir do perfil mapeado de competências desejáveis, são estruturados processos de seleção com foco mais preciso. Técnicas como entrevistas, dinâmicas situacionais e jogos podem ser utilizadas como ferramentas para o levantamento das competências que cada candidato já possui.

Para cada perfil de competência deve ser planejada uma entrevista personalizada. Algumas perguntas encontradas com frequência nos processos seletivos tradicionais devem ser evitadas. Muitos candidatos já vão para as entrevistas com respostas prontas para tais perguntas, perdendo-se, assim, a eficácia da avaliação. Como exemplos podem ser citadas as seguintes questões: “Fale três características suas positivas e três negativas”; “Como você agiria se fosse seu líder?”; “O que você faria se tivesse uma incompatibilidade com um liderado?”

A utilização de perguntas comportamentais, focadas em competências, gera melhores oportunidades de conhecer mais profundamente o comportamento do candidato. O ideal é que sejam feitas perguntas abertas, ou seja, sem opções prévias de resposta, sobre questões bem específicas, com verbos de ação no passado. Tais perguntas devem investigar os comportamentos que o candidato adotou em situações profissionais que vivenciou, podendo, assim, indicar a presença ou ausência de competências específicas.

Os jogos, outra técnica interessante, devem ser criados ou escolhidos criteriosamente para observar a presença ou ausência das competências desejáveis no comportamento presente do candidato. Devem reproduzir comportamentos do dia-a-dia, podendo, no entanto, abordá-los de maneira indireta, o que contribui para reduzir a possibilidade de que os candidatos adotem comportamentos pré-direcionados.

A aplicação de procedimentos de seleção focados nas competências proporciona, portanto, uma maior facilidade para o conhecimento dos candidatos, com base em características de real interesse para a organização. Benefícios significativos são também gerados para as ações relativas à gestão do desempenho, conforme destacado a seguir.

#### **4 APLICAÇÃO NO DESENVOLVIMENTO DE PESSOAL**

Uma das áreas da gestão de pessoas em que a adoção da gestão por competência gera mais impactos é a desenvolvimento de pessoal. Dentre as diversas possibilidades para o desenvolvimento de competências, destacam-se quatro, que têm sido adotadas em diversas organizações, as quais abordamos a seguir (ULRICH, 2003).

A implementação de um sistema modular de qualificação profissional representa uma importante opção nesse sentido. Partindo do mapeamento das competências requeridas para o bom desempenho em cada cargo da instituição, é indicado um conjunto de ações de desenvolvimento profissional que devem ser oferecidos aos funcionários que o ocupam. Os módulos devem acompanhar a evolução do indivíduo na carreira cumprida na organização e devem levar em consideração não apenas o cargo ocupado como também os principais dados do currículo de cada pessoa. Com isso, respeitam-se as diferenças individuais de qualificações já possuídas.

Uma das vantagens proporcionadas pela adoção dessa medida é a clareza que ela oferece em relação aos critérios para participação em atividades de desenvolvimento. Quando a organização não dispõe de um conjunto de atividades pré-definidas para o cargo, podem ocorrer decisões arbitrárias sobre quais funcionários serão indicados a participar de um determinado evento, gerando insatisfação nos preteridos.

Esse sistema reduz, também, a possibilidade de que a participação nos programas de capacitação promovidos seja usada como instrumento de premiação ou punição. Alguns gestores indicam os funcionários dos quais mais gostam para participar de treinamentos, como forma de premiá-los e não indicam os menos produtivos, como forma de puni-los. Esse tipo de critério é equivocado e danoso à organização, pois pode resultar na participação infrutífera de um funcionário em uma atividade que não vai lhe trazer benefícios significativos. O funcionário improdutivo, que fica à margem do processo de desenvolvimento, por sua vez, tem a punição que lhe é imposta estendida à própria organização, pois fica sem oportunidades de melhorar suas competências, perpetuando sua baixa produtividade.

A segunda opção seria a promoção de outras atividades de desenvolvimento além dos tradicionais cursos, como, por exemplo, designações para novos cargos ou novos setores (rotação de cargos), estágios e participação em grupos de trabalho e comitês.

Esse tipo de iniciativa tem como principal vantagem proporcionar o desenvolvimento, utilizando atividades práticas. Com isso, podem ser mais bem atendidas as especificidades de algumas competências de difícil aquisição por meio da participação em cursos e outras atividades teóricas. É recomendável, no entanto, que a adoção dessa opção se dê em conjunto com a anterior, para que sejam conjugadas oportunidades de aprendizado teórico e prático. Apesar do preconceito que muitas pessoas têm contra as teorias, devemos nos lembrar do ditado popular que diz: “Nada mais prático do que uma boa teoria.”

A terceira opção é a promoção de atividades de treinamento baseadas na experimentação prática, por meio de jogos de empresa e estudos de caso enfocando problemas organizacionais concretos. Essa alternativa possibilita a junção em um só evento do aprendizado teórico e prático, sendo, portanto, muito interessante. O aprendizado teórico fica mais fácil e motivante quando acompanhado de sua aplicação prática, ainda que simulada. A prática, por sua vez, é aprendida de forma mais profunda e significativa quando sustentada por teorias que ajudem a interpretá-la.

A quarta opção é a promoção das chamadas “atividades de extroversão” (ULRICH, 2003, p. 181), que são formas de oferecer aos funcionários oportunidades para refletirem de forma crítica sobre os desafios encontrados no seu dia-a-dia profissional. Grupos de discussão, pesquisas de opinião e programas de incentivo ao oferecimento de sugestões são exemplos desse tipo de atividade. Trata-se de uma opção de grande relevância, tendo em vista que a reflexão crítica contribui de forma significativa para o desenvolvimento de diversas competências. É também um importante fator motivacional para muitas pessoas, que se sentem valorizadas quando são chamadas a opinar sobre o seu trabalho.

As atividades de extroversão favorecem a descoberta pelo indivíduo de competências que ele não sabia que possuía podendo, a partir da consciência de que a possui, expandi-la e aprender a utilizá-la de forma construtiva.

## **5 APLICAÇÃO NA GESTÃO DE DESEMPENHO**

O estabelecimento de um sistema eficaz de gestão do desempenho representa ainda um desafio para muitas organizações. A aplicação da gestão por competências a essa atividade pode cooperar para a redução dos problemas enfrentados, gerando resultados mais consistentes.

Uma das principais fontes das dificuldades enfrentadas é a falta de clareza sobre os objetivos do processo avaliativo em si. A gestão por competências proporciona definições

claras sobre as necessidades que precisam ser atendidas na área de gestão de pessoas, as quais são derivadas das estratégias corporativas. Sua implantação favorece o surgimento de uma nova mentalidade na organização, trazendo clareza a respeito da necessidade de que o desempenho dos funcionários seja constantemente avaliado e redirecionado. A tendência é que, com isso, o clima organizacional seja menos afetado por receios a respeito das conseqüências geradas pela avaliação de desempenho.

A gestão do desempenho por competências representa uma forma eficaz de identificar o potencial e o estágio atual de desenvolvimento dos funcionários, estimulando-os a assumirem a responsabilidade pela busca da excelência. Uma das premissas básicas da avaliação do desempenho por competências é a de que o indivíduo tem capacidade para identificar as competências que possui, verificando seus pontos fortes e fracos, tendo em vista suas necessidades profissionais. Uma vez que esteja consciente sobre a relação entre as necessidades relacionadas ao cargo que ocupa e as competências que precisa manifestar, o indivíduo terá maior facilidade para avaliar-se e para aceitar *feedbacks* oferecidos por outras pessoas. Isso porque a avaliação estará centrada em fatores mais objetivos (GRAMIGNA, 2002).

Dentre as deficiências encontradas com certa freqüência, destaca-se a adoção de indicadores direcionados apenas para a adequação do comportamento dos funcionários aos padrões estabelecidos. Fatores como pontualidade e assiduidade, por exemplo, indicam apenas o quanto o avaliado demonstrou ser disciplinado, mas pouco acrescentam à verificação do desempenho efetivamente alcançado. Devem, portanto, ser priorizados indicadores que caracterizem o chamado valor agregado, que representa a contribuição oferecida ao alcance dos objetivos da organização. A gestão por competências facilita o atendimento dessa recomendação, à medida que envolve o desdobramento das estratégias corporativas, conforme já destacado.

## **6 APLICAÇÃO NA GESTÃO DE CARREIRAS E DE REMUNERAÇÃO**

Uma das críticas que costumam ser feitas pelos funcionários à política de gestão de pessoas das organizações em que trabalham é a falta de critérios por eles percebida nas decisões relativas à remuneração e à ascensão funcional. “Caixa preta” é um dos termos comumente utilizados para designar sistemas de gestão de carreira e remuneração que não têm critérios transparentes. A desmotivação é uma das conseqüências naturais da insatisfação que esse tipo de percepção gera.

Com a adoção da gestão por competências, cada pessoa passa a ter uma visão mais clara do plano de carreira e dos requisitos necessários para alcançar as promoções que almeja.

Em relação à remuneração, uma opção que se abre é o estabelecimento de salários baseados nas competências que cada funcionário possui dentre as que são necessárias para o bom desempenho de suas funções. O conceito que sustenta esse tipo de sistema de atribuição de salários tem sido utilizado há bastante tempo em algumas ocupações como, por exemplo, os atletas profissionais. Sabemos que o que determina a remuneração de um determinado jogador de futebol, por exemplo, não é o cargo que ele ocupa, similar ao dos demais companheiros de equipe ou tampouco a função que desempenha (goleiro, zagueiro, atacante, etc.). As competências manifestas no desempenho de suas atribuições é o que diferencia os jogadores premiados com elevados salários.

Nas equipes de futebol, apesar do sistema de valorização dos jogadores já ser consagrado, não são utilizados instrumentos claros para medir as competências possuídas. A avaliação se dá com base em critérios subjetivos e não explicitados e, por isso, não pode servir de parâmetro para outros tipos de organização.

A implantação de um sistema de remuneração desse tipo precisa ser precedida da adoção de um conjunto claramente estabelecido de competências desejáveis e de indicadores para sua mensuração. Com isso, a verificação do nível de desenvolvimento de cada funcionário será viabilizada sem que sejam criadas as distorções e insatisfações que a falta de critérios conhecidos gera.

## CONCLUSÃO

As competências produtivas têm sido objeto de atenção da gestão organizacional desde as primeiras teorias sistemáticas da administração, formuladas no início do século passado. Houve, entretanto, uma ampliação de seu conceito, antes focado apenas na capacidade produtiva e agora privilegiando o desempenho mantido pelo indivíduo e as realizações por ele alcançadas. Mudaram, também, as estratégias para garantir a aquisição, o desenvolvimento e a melhor aplicação das competências consideradas importantes pela organização.

A gestão por competências, na forma como hoje é compreendida, trouxe um significativo impacto sobre o conceito de gestão estratégica. Nas primeiras décadas do século passado, as empresas buscavam a criação de vantagens competitivas por meio de suas forças, das capacidades diferenciadas que possuíam em termos de produção. Posteriormente, as estratégias competitivas passaram a se pautar basicamente na adaptação da organização às oportunidades e ameaças do meio externo à organização, sendo reservado ao ambiente interno um papel secundário. Na nova visão, verifica-se o equilíbrio entre as dimensões internas e externas. Sem desconsiderar as demandas e características recebidas do meio ambiente, as organizações estão redescobrando a força de suas competências internas como geradoras de vantagens em mercados cada vez mais competitivos.

Tal mudança levou a uma maior valorização dos funcionários, que são os provedores das competências de que a organização necessita. Como destacado, a gestão de pessoas passou a ter uma maior importância estratégica. Importantes mudanças foram verificadas também em suas principais atividades, como o recrutamento e seleção, o treinamento e desenvolvimento, a gestão do desempenho e a gestão de carreiras e de remuneração. Novos parâmetros para a implementação das políticas e práticas dessas áreas surgiram, contribuindo para a maior eficácia de suas ações.

Deve-se ter sempre em mente, no entanto, que o mundo atual é tão complexo que não é possível a criação de sistemas de gestão que ofereçam aos gestores o controle total das organizações. A gestão por competências precisa considerar essa característica para que não seja construída com base em suposições simplistas.

O tema tratado no presente artigo, representa, portanto, um assunto que deve merecer grande interesse por parte dos gestores, por ter um potencial de contribuição bastante significativo. A gestão por competências representa uma importante opção para as organizações, levando ao redirecionamento das políticas e práticas de gestão de pessoas, as quais adquirem um novo significado por meio de sua adoção.





## REFERÊNCIAS

- CARBONE, P. P.; BRANDÃO, H. P.; LEITE, J. B. D.; VILHENA, R. M. P. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. Rio de Janeiro: Fundação Getulio Vargas, 2005.
- DRUCKER, P. F. **A nova era da administração**. 4. ed. São Paulo: Pioneira, 1992.
- FERREIRA, V. C. P.; CARDOSO, A. S. R.; CORRÊA, C. J.; FRANÇA, C. F. **Modelos de gestão**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2005.
- FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- GRAMIGNA, M. R. M. **Modelo de competência e gestão dos talentos**. São Paulo: Pearson Education, 2002.
- PRAHALAD, C.K.; HAMEL, Gary. **Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã**. 19. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2005.
- RABADIO, M. O. **Seleção por Competência**. 2. ed. São Paulo: Educator, 2001.
- RUANO, A. M. **Gestão por competências: Uma perspectiva para a consolidação da gestão estratégica de recursos humanos**. Rio de Janeiro: Qualitymark; São Paulo: ABRH-Nacional, 2003.
- ULRICH, D. **Os campeões de recursos humanos: inovando para obter os melhores resultados**. 8. ed. São Paulo: Futura, 2003.
- ZARIFIAN, P. **Objetivo competência: por uma nova lógica**. São Paulo: Atlas, 2001.